

INDUTORES DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL PARA ORGANIZAÇÕES HÍBRIDAS: estudo multicaso em negócios de impacto social

1. Introdução

A aprendizagem organizacional remete à reflexão sobre a mudança na forma e no padrão de comportamento das organizações resultando em um processo de inovação. Uma organização aprendiz (*learning organization*) é uma organização que planeja e elabora intencionalmente sua estrutura, estratégia, e cultura de modo a otimizar a trajetória de aprendizagem, seja exploratória, seja prospectiva no intuito de maximizar suas oportunidades de mercado (SENGE, 1990; SIMON, 2013).

Os novos modelos de gestão apresentados pelos Negócios de Impacto Social (NIS) emergem nesse contexto como novas formas de gerir negócios para conciliar objetivos inicialmente paradoxais: maximização financeira e econômica versus mitigação de passivos ambientais e inclusão social, conforme demonstram os resultados dos estudos de Sen (2000), Borzaga, Depedri e Galera (2012). Nesse sentido, as literaturas que buscam definir os Negócios de Impacto Social, ainda não encontram convergência entre seus achados, pois apresentam distintas abordagens (SMITH; LEWIS, 2013; BATTILANA; LEE, 2014; DEFOURNY; NYSSSENS, 2017a; BARKI; RODRIGUES; COMINI, 2020).

Assim, para que os NIS possam permanecer relevantes e poderem prosperar às estatísticas médias de mortalidade de empresas jovens, aprender mais rápido e melhor torna-se fundamento básico de sobrevivência. No entanto, para as organizações aprendizes não é possível se sustentarem financeiramente a longo prazo sem a compreensão daquilo que a impulsiona – considerado por essa pesquisa como fatores indutores. Nessa direção, o objetivo deste trabalho é examinar os fatores indutores da aprendizagem organizacional associados aos NIS a partir dos quatro subsistemas da aprendizagem organizacional apresentados por Darwin, (2017) quais sejam: organização, pessoas, conhecimento e tecnologia.

A contribuição que essa pesquisa pretende alcançar consiste em abrir diálogo acadêmico a partir da teoria do hibridismo organizacional como corrente teórica para compreensão dos NIS, muito embora a literatura recente já discuta algumas características específicas (ver DEES, 2001; MAIR; MARTÍ, 2006; SASSMANNSHAUSEN; VOLKMANN, 2013; DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014; ROMANI-DIAS et al., 2017 para uma extensa revisão da literatura e agenda de pesquisa), mas que no entanto, não fornecem uma visão sobre os indutores da aprendizagem organizacional associados aos NIS, como pretende esse estudo.

Nesse contexto, duas questões de pesquisa são apresentadas: Em que medida os fatores que constam nos quatro subsistemas de aprendizagem organizacional estão presentes no processo de aprendizagem dos Negócios de Impacto Social? Quais destes fatores apresentam-se como indutor desse processo? Para preencher essa lacuna teórica essa pesquisa apresenta um estudo de campo em quatro organizações de impacto social para identificar suas práticas de aprendizagem e apresenta uma Estrutura Teórica-explicativa pela qual será possível caminhar para um Modelo Teórico específico que possa auxiliar nos estudos empíricos desse tipo de empreendimento social.

2. Fundamentação Teórica

Organizações em Aprendizagem

A aprendizagem organizacional se desenvolve nas organizações a partir da implementação de uma aprendizagem sistêmica (*double looping*) por meio de um circuito

retroalimentado no qual desafia-se conceitos preestabelecidos por meio da inovação de ideias (CYERT; MARCH, 1963; SENGE, 1990; MOTTA; VASCONCELOS, 2010).

Barki, Rodrigues e Comini (2020) defendem que os NIS também podem ser entendidos como organizações de aprendizagem porque criam seu próprio critério de gestão por meio de um processo de autodesenvolvimento que caracteriza uma rotina de sentidos e significados, Weick (1995) e assim estabelece seus objetivos para o equilíbrio entre o social e o financeiro – o que justificaria o processo de autoaprendizagem desse tipo organizacional pela busca desse equilíbrio.

No entanto, esse processo de aprendizagem não ocorre de maneira linear que, conforme Starkey (2000) e Eisenhardt, (2000) são estruturas que se desenvolvem e evoluem ao longo do tempo por meio de experiências. Por outro lado, uma proposta de natureza sistêmica da aprendizagem organizacional é apresentada por Darwin (2017, p.57-58) da seguinte maneira: “aprendizagem organizacional não é possível nem sustentável sem entender o que a impulsiona”, como mostra a Tabela 1.

Tabela 1 – Subsistemas discricionários da Aprendizagem Organizacional

Subsistemas	Descrição
Organização	Uma organização que aprende valoriza o papel que a aprendizagem pode desempenhar no desenvolvimento de eficácia operacional com o intuito de criar uma estratégia de aprendizagem que apoiará a organização em alcançar sua visão.
Pessoas	Uma organização que aprende precisa de pessoas que sejam intelectualmente inteligentes que valoriza a mudança e inovação para disseminar conhecimento. São pessoas reflexivas.
Conhecimento	Uma organização que aprende considera o conhecimento como ativo crítico. É um ativo importante porque está intrinsecamente associado à propriedade intelectual do indivíduo aplicado em ações de desenvolvimento do processo de gestão.
Tecnologia	Uma organização que aprende trata as informações e comunicação como parte da tecnologia da informação e se constituem de ferramentas essenciais para o desenvolvimento corporativo, incentivo a inovação e a memória organizacional.

Fonte: Autor. Adaptado de Darwin, (2017, p.58)

As subcategorias atribuem um sentido comum à ação para promover a aprendizagem inferindo que os executivos devem tomar iniciativas a partir do rompimento de seus modelos mentais, constituindo dessa forma, uma identidade inovadora na organização (SENGE, 1990). Nesse contexto, enfrentar situações de ruptura aos modelos de negócios existentes para que a organização obtenha êxito, exigirá que a mesma deva atingir níveis de complexidade superiores, tornando-se dessa forma, organizações resilientes (VASCONCELOS et al., 2017).

Hibridismo Organizacional nos Negócios de Impacto Social

De acordo com as literaturas que procuram definir os NIS, compreende-se que esse tipo organizacional não se encaixa em nenhum modelo de negócio específico correspondentes àqueles que representam os três setores da sociedade: organizações privadas, organizações governamentais e aquelas formadas pela sociedade civil (GRASSL, 2012).

Essa dialética infere que os NIS são organizações híbridas porque correspondem a organizações cujas atividades estão na intersecção entre os diferentes setores da sociedade, em outras palavras, suas atividades centrais e objetivos estão em um *continuum* entre as fronteiras que delimitam o “domínio” desses três setores, mas sem pertencer a nenhum deles (BILLS, 2010; GRASSL, 2012, p.41; KARRÉ, 2012).

Assim como as organizações públicas, privadas e da sociedade civil, os NIS abstêm-se das tentativas de também serem definidos como “organizações ideais”, mas sim provenientes do cruzamento (hibridização) de um conjunto de atividades difundidas entre as várias

dimensões com maior ou menor intensidade de execução das tarefas. Portanto, a busca pelo entendimento dos Negócios de Impacto Social a partir da lente teórica do hibridismo organizacional sugere uma abordagem interpretativista de seu modelo de gestão conforme os objetivos declarados pela missão da organização (ALTER, 2004; WOOD Jr., 2010; DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014).

Dessa forma, ao estudar os subsistemas de aprendizagem propostos por Darwin, (2107) e das perspectivas teóricas do hibridismo organizacional, torna-se importante criar categorias de análise que derivam desses conceitos para poder analisar os NIS de forma mais abrangente, uma vez que a convergência entre os conceitos de ambas as teorias, surgem como um método adequado para essa análise.

Convergências entre os Subsistemas de Aprendizagem e as Perspectivas Teóricas do Hibridismo Organizacional

A partir das convergências conceituais que apresentam ambas as teorias, foi possível elaborar quatro categorias de análise e analisar os estudos de campo como mostra a Tabela 2.

Tabela 2 – Categorias de análise a partir dos fatores de convergência entre Aprendizagem e NIS

Categorias de Análise	Convergências		Autores
	Aprendizagem Organizacional	NIS como Organizações Híbridas	
Organização	Erros e não atingimento das metas tornam-se base de discussões construtivas para pontos de melhoria e liderança colaborativa	Mudança na cultura organizacional decorrente dos valores institucionais; visão, missão e valores; declarados. Tensões e conflitos.	Giddens (1991); Senge (1990); Jacobi et al. (2016); Defourny; Nyssen, (2017a); Smith, Gonin, Besharov (2013)
Pertencimento	Fortalecimento e encorajamento da liderança em todos os níveis de hierarquia, inclusive dos colaboradores na base da pirâmide organizacional	Aprendizagem cognitiva dos indivíduos e reinterpretação de seus próprios valores e visão de mundo. Recompensas intangíveis satisfação; criação de ambiente para inovação.	Cyert; March (1963); Doherty; Haigh; Lyon, (2014); Smith, Gonin, Besharov (2013); Darwin, (2017)
Aprendizagem	Reconhecimento da importância da resiliência da memória organizacional	Experiências tácitas e habilidade no fazer. Forte indutor do processo de aprendizagem.	Huber (1991); Sen (2000); Motta; Vasconcelos, (2010); Jay (2013); Smith, Gonin, Besharov (2013)
Inovação	Uso das informações e comunicação tecnológica para gestão do conhecimento	Pesquisas aplicadas em projetos tecnológicos; empresa parceiras; formação de rede.	Kuntz e Gomes (2012); Battilana e Lee (2014); Pache e Santos (2013)

Fonte: Autor. Baseado em Darwin, (2017)

Vale a pena ressaltar que as categorias convergem com duas das dimensões apresentados observadas pelos estudos de Smith, Gonin e Besharov (2013). Se por um lado o resultado dos estudos desses autores sugere que em cada uma das dimensões ocorrem tensões consideradas como parte da origem dos conflitos que enfrentam os NIS, por outro, podem ser provenientes de várias situações dependendo da origem onde essas tensões.

A partir dessa constatação, esse estudo defende que essas tensões podem conduzir os NIS como organizações aprendizes a um processo de sentido e significado conforme Weick (1995) porque tais tensões podem se apresentar como “elementos paradoxais que existem simultaneamente, estão interligados e persistem ao longo do tempo” (JAY, 2013, p. 140).

Isto acontece porque os ambientes organizacionais se tornaram cada vez mais globais, incertos, competitivos e criam demandas contraditórias persistentes. Essa abordagem permitirá explorar as condições em que se encontram os casos empíricos.

3. Metodologia

Eisenhardt (1989) atribui que é importante atender a um critério de seleção para escolher os casos de estudo, não sendo preferencialmente de forma aleatória. A seleção dos casos desta pesquisa foi fundamentada a partir de uma seleção não aleatória entre a triangulação teórica e de campo. A primeira por meio das literaturas e a segunda, a partir das indicações de profissionais especialistas envolvidos no campo dos NIS utilizando-se a técnica *snow-ball*. Foram consultados profissionais da aceleradora de NIS Artemísia, do Projeto Brasil 27 e do Prêmio Empreendedor Social, o que lhes assegura aspectos específicos e singulares apontados por Yin (2003) para a escolha de casos.

Portanto, optou-se por desenvolver uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório-explicativa a partir da estratégia de múltiplos casos. A adoção dessa estratégia permitiu identificar os fatores do processo de aprendizagem organizacional no intuito de descobrir de forma detalhada fenômenos pouco conhecidos – como no caso dos NIS onde os esforços teóricos que procuram defini-los não encontram convergência entre si. Nesse sentido, o intuito, conforme Eisenhardt (1989) é de construir teoria.

Em relação aos critérios teóricos que influenciaram a escolha dos casos elegeu-se a missão declarada, o tipo de negócio, ramos de atuação, restrição à divisão dos lucros e os tipos de tensões que envolvem os NIS. A natureza jurídica dessas organizações embora no Brasil não tenha legislação específica, fator foi considerado como relevante para selecionar os casos pois define o modelo de negócio (BORZAGA; DEPEDRI; GALERA, 2012; BARKI et al., 2015).

Em relação aos critérios de campo, elegeu-se aquelas que fossem financeiramente autossustentáveis e possuíssem real possibilidade de escalabilidade. A partir de ambos os critérios, teóricos e empíricos, as empresas escolhidas foram consideradas relevantes no setor em que atuam. Essas empresas são identificadas ficticiamente, como: Agente Financeiro (AF), Banco de Microcrédito (BM), Empresa de Construção Civil (MR) e Empresa de Transformação e Manufatura (GC).

O principal procedimento utilizado para a coleta dos dados primários foram as entrevistas orientadas por roteiro semiestruturado. O roteiro foi elaborado a partir das teorias que envolveram as categorias de análise apresentadas na Tabela 2. Foram realizadas 39 entrevistas com duração média de 63 minutos cada. Foram entrevistados os sócios-proprietários dessas organizações, colaboradores internos e externos, assim como clientes e fornecedores.

Os locais das entrevistas foram nas áreas internas das próprias empresas – armazém, escritórios, linha de produção e laboratórios, fato que proporcionou a coleta de dados secundários por meio da análise de documentos disponibilizados pelas empresas além da utilização da técnica de observação não participante. Todas as entrevistas foram transcritas na íntegra por profissional especialista, e a análise foi realizada por meio da triangulação de dados de acordo com Bardin (2011). O desenvolvimento desse critério metodológico permitiu compreender a percepção dos entrevistados sobre os conceitos envolvidos nas categorias de análise.

Um aspecto importante a ser destacado está associado à experiência em relação às entrevistas em campo. O roteiro mostrou certa fragilidade inicial ao ser aplicado. Entendeu-se que, ao deixar os respondentes livres em suas respostas no intuito de extrair o conteúdo das informações de forma natural, implicou em um desvio entre as respostas com o tema a ser investigado.

Portanto, houve a necessidade de se retornar à campo numa segunda rodada de entrevistas. Essa tática de retorno se mostrou adequada e possibilitou trazer os resultados complementares, respeitando-se o posicionamento dos entrevistados ao mesmo tempo em que foi explorado o tema central da pesquisa.

4. Apresentação e Discussão dos Resultados

O primeiro caso é o Agente Financeiro (AF), considerado o primeiro agente financeiro de transformação social por conceder créditos além de auxiliar no modelo de negócios para microempreendedores na maior comunidade do Estado de São Paulo – Paraisópolis. Como intermediário do sistema bancário, reúne a extraordinária experiência de gestores focados no público de baixa renda e um modelo de negócio transparente e inovador em produtos e serviços de microcrédito alinhado a indicadores específicos de desempenho criam uma empresa rentável e sem precedentes.

O segundo, é o Banco de Microcrédito (BM), primeiro banco de microcréditos no Brasil a disponibilizar ajuda financeira à indivíduos sem condições de garantia de pagamento. Nasceu por idealismo de uma jovem empreendedora preocupada em criar soluções financeiras para estudantes e acabou se tornando um banco de microcrédito referência para a população carente, definido por estratégias pouco inovadoras em termos de produtos, contudo enfrenta o desafio da inadimplência, que forçou à instituição a uma mudança radical de estrutura e de gestão.

O terceiro caso, empresa de Construção Civil (MR), localizada na comunidade de São Miguel Paulista, zona de alagamento constante pela proximidade ao Rio Tietê, caracteriza-se como empresa de pequenas reformas-relâmpago orientado à redução de insalubridade das moradias da população de baixa renda e fundamento em uma metodologia criteriosa, gerenciado por uma equipe jovem com diferentes experiências, expectativas e histórias de vida, tem como seu principal desafio encontrar o modelo de negócio mais adequado para equilibrar a dinâmica entre escala e fluxo financeiro.

Por fim, o quarto caso é a empresa (GC), única indústria de manufatura no Brasil que transforma pneus em desuso e lonas de caminhão velhas em mercadorias de uso com valor agregado de mercado. Fundamentada pelas crenças, costumes e religiosidade de uma cultura que reúne diferentes saberes e experiências orientais, a gestão orientada a questões socioambientais criam sentido ao fundador, entretanto, ao posicionar a questão financeira como um meio, e não como um fim, coloca em perspectiva a própria filosofia da empresa.

Categoria Organização

Essa categoria ilustra a dinâmica divergente das organizações de acordo com as diferentes formas de estrutura, práticas, processos e cultura organizacional. A Tabela 3 traz as características de cada empresa de acordo com a categoria *Organização*.

Tabela 3 – Evidências da Categoria Organização

	Organização
Agente Financeiro (AF)	Os produtos desenvolvidos pela empresa são orientados à solução de demandas dos clientes; não há uma estrutura funcional burocrática e de poder, facilitando a tomada de decisão. Fato observado pela conduta do conselho deliberativos da empresa: mais consultivo que deliberativo; as atividades da empresa, conforme identificado, estão orientadas para obter escalabilidade no volume de créditos concedidos, e como há indicadores formais, a preocupação com a inadimplência é praticamente inexistente.
Banco Microcrédito (BM)	Observou-se que a necessidade de contratação de gestores especialistas e experientes provenientes de importantes corporações de mercado, geralmente com foco em resultados financeiros, torna-se necessário para desenhar procedimentos que garantam a sustentabilidade financeira da organização. A redução do quadro de colaboradores assim como saída de ex-fundadores e mudança da estrutura funcional da empresa indicam provável tensão de organização ao constatar desarmonia entre a forma de pensar e agir dos colaboradores.

Construção Civil (MR)	A forma de se realizar obras indica tensão nessa categoria por causa das métricas de bonificação dos funcionários por obras realizadas versus o tempo de duração. Essa equação não encontra aderência no campo, ora se paga mais e compromete o fluxo de caixa, ora paga-se menos, e os colaboradores ficam desmotivados. O controle sobre o processo de reformas no campo não é trivial e registra atenção específica da empresa. Além disso, os colaboradores não são registrados ou trabalham em regime de microempreendedor individual (MEI), indicando que a empresa fica suscetível a processos trabalhistas em ambos os casos.
Indústria de Manufatura (GC)	Percebe-se que a centralização na tomada de decisão implica alto nível de tensão relacionado à estrutura funcional e de poder da empresa no sentido <i>top-down</i> ; Em relação ao processo produtivo, foi notada intensa situação de conflito em três situações: a primeira relativa à aquisição das matérias-primas, principalmente devido ao custo da logística reversa; em segundo, relativo ao processo fabril, que é mais custoso e menos eficiente por inerência pelo fato de se utilizar matérias-primas recicláveis; e por fim, da qualidade do produto, que nem sempre consegue atingir o padrão especificado também devido à inconstância do material reciclado. Os três aspectos oneram os custos dos produtos finais e impedem a competitividade no ponto de venda. Obs: a mão de obra contratada e sem experiência profissional, embora implique menor eficiência de produção, não é entendida pelos gestores como custos adicionais, uma vez que o propósito da empresa baseada nas crenças e valores do fundador / administrador, é atingir ao máximo sua mensagem social.

Fonte: Autor

A natureza da propriedade conforme descreve os estudos de Bills (2010), Grassl, (2012) e Karré (2012) refere-se à organização pertencer ao setor privado, ao governo ou à sociedade civil, ou exercerem atividades na intersecção entre esses setores, indicando a natureza híbrida da organização (BATTILANA; LEE, 2014; DOHERTY, HAUGH, LYON, 2014).

Esse conceito confere que o Banco de Microcrédito (BM) caracteriza-se por ser uma Organização da Sociedade Civil (Oscip). A Empresa de Construção Civil (MR) e a Empresa de Transformação e Manufatura (GC) são empresas privadas, e o Agente Financeiro (AF) uma sociedade anônima. Embora a Empresa de Construção Civil (MR) e a Empresa de Transformação e Manufatura (GC) detenham o mesmo enquadramento legal, diferem-se pelo fato da Empresa de Construção Civil (MR) adota o modelo Yunus, (2006) de não divisão de dividendos, e a Empresa de Transformação e Manufatura (GC) é uma empresa sem restrição de distribuição. Isso implica na capacidade de gestão operacional das empresas, fato é relevante porque define se a organização deve pagar pró-labore ou salários aos proprietários e/ou gestores respectivamente, além de restituir os investimentos aos acionistas.

Dessa forma, a natureza jurídica dos NIS observada como fator relevante na atividade principal exercida pelos NIS determina a forma de controle, operação e gestão. Observou-se, conforme demonstra a Tabela 3, que o processo de decisão da o Agente Financeiro (AF) garante um ambiente que promove a aprendizagem tanto individual quanto coletiva, uma vez que as decisões são compartilhadas. A estrutura organizacional de poder e controle é reduzida pela descentralização das decisões e com isso, o “erro de decisão” é incentivado sendo considerado como um processo de aprendizagem. Fato não observado na Empresa de Transformação e Manufatura (GC) e da Empresa de Construção Civil (MR) onde as decisões são tomadas exclusivamente pelo sócio proprietário.

Esse comportamento centralizado limita o desenvolvimento de espaços de aprendizagem, fato contrário às organizações resilientes conforme os estudos de Vasconcelos et al., (2017). Outro fator que comprova essa análise é o caso do Banco de Microcrédito (BM) que demonstrou substituição da gestão por causa dos baixos resultados financeiros pela centralização das decisões que, conforme estudos realizados por Kerlin, (2006) justifica-se por diferentes interesses entre o executivo e a organização – fato que pode prejudicar a abrangência

do impacto social (YOUNG, 2008; TRAVAGLINI; BANDINI; MANCINONE, 2009).

No caso da Empresa de Transformação e Manufatura (GC) a ineficiência das operações demonstraram ser a causa da falta de competitividade mercadológica provocada pela centralização de poder, ao contrário do Agente Financeiro (AF), onde o ambiente favorável a inovação permitiu desempenho superior aos concorrentes, principalmente pela capacitação em oferecer produtos e serviços rentáveis, entretanto, acessíveis ao público de baixa renda.

Categoria Pertencimento

Essa categoria ilustra a divergência de identidade entre grupos e subgrupos em relação a aspectos sociais, ambientais e financeiros. A Tabela 4 traz as características de cada empresa de acordo com a categoria *Pertencimento*.

	Pertencimento
Agente Financeiro (AF)	O sentido de existir da empresa permite conotação mais financeira que social embora atendam ao público da Base da Pirâmide (BoP). Não sendo registradas observações de tensões de pertencimento. Um fato que evidencia essa proposta está no agente de campo ser um membro da própria comunidade.
Banco Microcrédito (BM)	A demissão de executivos e o alto índice de rotatividade de colaboradores corroboram com a compreensão de que há tensão nessa dimensão. Além disso, decidir a prioridade de alocação dos recursos – limitados, dividem a percepção entre os gestores atuais.
Construção Civil (MR)	A história de vida impacta nas decisões dos gestores, mas não traz tensão a partir do entendimento desses em relação à proposta inicial da empresa e da satisfação em atingir os resultados sociais.
Indústria de Manufatura (GC)	Divide-se em dois grupos: primeiro, colaboradores internos, que entendem que estão inseridos na cultura organizacional, majoritariamente precedente do fundador e, nesse caso, não há evidências de conflito. Todavia, segundo grupo, da força de vendas terceirizada, não há alinhamento algum a essa cultura, o que torna impeditivo o levar argumentação de valor agregado dos produtos ao mercado. Fato evidenciado pela concepção de compra dos lojistas, distribuidores e revendas atacadistas.

Fonte: Autor

A justaposição das tensões provocadas por objetivos aparentemente contraditórios cria um equilíbrio dinâmico a partir de um processo de aprendizagem que proporciona condições para os indivíduos se tornarem engajados, mais persistentes e mais dedicados em face dos desafios e, assim, mais efetivos e eficazes a alcançar suas metas (KIRSCHBAUM, 2015).

Essa categoria de análise representa o grau de importância da gestão executiva no processo de aprendizagem, pois de acordo com o engajamento e tipo de liderança pode ou não facilitar esse processo. Entretanto, foi observado que na Empresa de Construção Civil (MR) e Empresa de Transformação e Manufatura (GC), o sentimento de pertencimento, enviesado pela ideologia de seus fundadores a partir de suas histórias de vida, é intenso, fato que provoca a necessidade de controle em todas as áreas, reduzindo a eficiência operacional dessas empresas.

O contrário foi observado no Banco de Microcrédito (BM), segundo Cyert e March (1963), a dificuldade de prioridade na alocação dos recursos ocasiona desintegração do posicionamento estratégico dessas empresas no mercado, provocando ruptura no processo de aprendizagem das organizações pela alta rotatividade dos funcionários, muito deles, requerendo sua saída da organização.

Já no caso do Agente Financeiro (AF), foi percebido o senso de pertencimento acentuado e racional por meio de suas atividades e benefícios de seus produtos e serviços para o desenvolvimento do público-alvo, em sua maioria, pertencente à população da base da

pirâmide (PRAHALAD; HAMMOND, 2002; ZHANG et al., 2013). Os gestores procuram promover o diálogo com os stakeholders internos com o intuito de atender as demandas dos stakeholders externos.

Categoria Aprendizagem

Essa categoria ilustra o relacionado de acordo com a linha do tempo associado ao processo de mudança, crescimento, escalabilidade e metas a curto, médio e longo prazos. A Tabela 5 traz as características de cada empresa de acordo com a categoria *Aprendizagem*.

Tabela 5 – Evidências da Categoria Aprendizagem

Aprendizagem	
Agente Financeiro (AF)	Percebeu-se certa tensão no modo de aproximação com o mercado, primeiramente totalmente digital. Depois, alterado para presencial, conforme identificado o fechamento da loja na Comunidade e aumento de agentes de campo provenientes da própria Comunidade – adotando-se assim, uma comunicação adequada ao seu público-alvo.
Banco Microcrédito (BM)	A busca pelo aumento no número de concessões de crédito concedidos (escalabilidade) torna-se um fator de tensão evidente à medida que o risco de inadimplência aumenta proporcionalmente devido à crise econômica e desemprego, fatores que reduzem a “qualidade” do crédito concedido e atingem principalmente o público-alvo da organização Base da Pirâmide (BoP). Implica a organização adequação do <i>score</i> entre indicadores sociais e de capacidade de pagamento.
Construção Civil (MR)	Notou-se que um dos processos de aprendizagem se faz por meio de troca de experiências com outras empresas com a mesma orientação, como o projeto Vivenda; a escalabilidade está diretamente relacionada à capacidade financeira de fluxo de caixa, sugerindo que atividades de operação (reformas) sejam desassociadas às atividades financeiras (financiamento próprio das reformas) provocando tensão nesse processo ainda indefinido; o que impacta na mudança do tipo de venda – antes reativa, e agora ativa.
Indústria de Manufatura (GC)	Em diversos episódios pôde-se perceber tensões nas atividades da empresa na comunicação com seus clientes e no posicionamento de mercado: afinal, qual o público-alvo da empresa? Como a empresa quer ser reconhecida pelos clientes (seu diferencial competitivo) – preço, diferenciação ou nicho?

Fonte: Autor

A barreira encontrada nessa categoria reflete a preocupação das pessoas ao experimentarem exposição a dificuldades e não poderem contar com a ajuda dos colegas de trabalho. O trabalho em equipe torna-se fundamental nas organizações que aprendem, segundo Darwin (2017) as equipes deveriam operar como verdadeiras comunidades (MOTTA; VASCONCELOS, 2010; DARWIN, 2017, p.61).

No caso do Agente Financeiro (AF), o trabalho em conjunto estende-se aos clientes, considerados como membros da equipe, por isso a preocupação com a adequação da tecnologia. A Empresa de Construção Civil (MR) identificou em sua cadeia produtiva a necessidade de aprender por meio de parcerias colaborativas com empresas do mesmo setor, porém que não atuam sob a missão de inclusão social e melhoria da qualidade de vida de pessoas de baixa renda, público alvo da empresa (HUBER, 1991; SEN, 2000).

No entanto, se por um lado as capacitações em suas atividades centrais proporcionaram maior eficiência operacional, por outro, essas atividades não estavam associadas ao fluxo de caixa financeiro, provocando certo paradoxo organizacional, que segundo Jay (2103), Smith e Lewis (2011), Smith, Gonin e Besharov (2013) causam desequilíbrio e tensões entre áreas econômica e social da empresa.

Para a Empresa de Transformação e Manufatura (GC), embora seus colaboradores

fossem contratados por pertencerem a grupos de baixa mobilidade social, os investimentos feitos para treinar e reter os colaboradores na empresa – característica central das organizações que aprendem, o baixo desempenho na produtividade, mesmo sob fortes oportunidades de para desenvolver competências técnicas e emocionais, como utilizar o tempo de trabalho para meditação, impedia a empresa de obter posicionamento competitivo no mercado, ocasionando problemas de comunicação com seu público-alvo.

O Banco de Microcrédito (BM) por sua vez, ao contrário das outras três empresas, na busca por mais empréstimos incorria no risco de inadimplência, assim, ao impedir novos clientes sob risco de não pagamento, a empresa reduzia paradoxalmente, seu tamanho. Nesse sentido, para uma organização de aprendizagem, uma forma de aprender significa buscar apoio de especialistas, essa prática reflexiva pode ajudar.

Categoria Inovação

Essa categoria ilustra como as organizações de aprendizagem sabem aproveitar o poder da gestão da informação para criar ou manter, entre outros fatores, a identidade organizacional. A Tabela 6 traz as características de cada empresa de acordo com a categoria *Inovação*.

	Tecnologia
Agente Financeiro (AF)	O desenvolvimento de tecnologia, principalmente originada em Israel por meio de uma subsidiária naquele país, fez com que o público-alvo – os microempreendedores, pudessem criar métodos de recebimento pelos serviços prestados. Então a empresa mostra a estratégia de operar com tecnologia e ao mesmo tempo ser uma empresa enxuta.
Banco Microcrédito (BM)	Foi regularmente observado tensão entre a missão social do banco com sua necessidade de equilíbrio financeiro. Fato evidenciado pela abertura de associações para atingir o público no nordeste do país, ainda subsidiado por políticas públicas de desenvolvimento regional, exigindo mudança de tecnologia para o banco se aproximar do novo nicho de mercado estabelecido. No entanto, a necessidade de lançamento de “novos” produtos com o intuito de gerar fontes recebíveis e serviços de cobrança não aconteceram na velocidade esperada pela incipiência tecnológica.
Construção Civil (MR)	A falta de investimento em tecnologia para gerir o modelo de negócio a partir de um controle de custos, gestão da comunicação para controle de projetos por cliente (prioridade versus demanda) associado à mão-de-obra, tempo e recursos, impossibilitou as projeções de ganhos por escalabilidade ao longo do tempo.
Indústria de Manufatura (GC)	Embora a transformação e principalmente a manufatura da borracha proveniente dos pneus em desuso exigisse tecnologia para ganho de escala por meio do aumento da produtividade, o processo químico envolvido não permitia tal desempenho operacional, fato que onerava os custos de produção evitando a competitividade do posicionamento de preço ao consumidor. A atualização do processo e uso de softwares de integração poderiam ajudar na redução do custo unitário.

Fonte: Autor

Nem todas as empresas trabalham com pesquisa e desenvolvimento (P&D). A Empresa de Transformação e Manufatura (GC) tenta colaboração nas pesquisas com seus fornecedores, no entanto não encontra convergência uma vez que os custos de produção associados a transformação das matérias-primas alocadas por logística reversa, ocasionam aumento significativo das operações, revelando dificuldades tecnológicas e economias de escala (KUNTZ; GOMES, 2012).

No caso da Empresa de Construção Civil (MR), o ramo de atuação da construção civil identifica o maior custo na mão-de-obra, geralmente informal e terceirizada. Apesar da tentativa

de diálogo com parceiros do mesmo setor, os dados de campo evidenciaram que os diferentes interesses a partir do propósito de existir. Essa dificuldade revelou ser a causa da fragilidade no processo de inovação para controle das atividades.

Nesse mesmo sentido, o Banco de Microcrédito (BM) teve que mudar sua área geográfica para ficar mais perto de seus clientes, pois a distância impedia a acurácia na percepção qualitativa dos tomadores de empréstimo, situação em que a tecnologia somente poderia indicar fatores quantitativos e descritivos, mas não perceptivos. Diferente situação foi observada com o Agente Financeiro (AF) que demonstrou a capacidade de aprendizagem por estar conectada em rede com outras partes do mundo.

Portanto, a inovação tecnológica de criar formas de recebimentos eficazes e novos modelos de negócio por proporcionar acesso a contas bancárias de clientes sem condições de garantia ou endereço, favoreceram a conquista das metas financeiras, econômicas e sociais da empresa (SENGE, 1990; PACHE; SANTOS, 2013; BATTILANA E LEE, 2014).

Resumo Sintético dos resultados de campo de acordo com as Categorias de Análise

O Quadro 1 apresenta de forma comparativa os fatores centrais das categorias de análise entre os casos estudados.

Quadro 1 – Resumo Sintético entre as empresas e as Categorias de Análise

Principais Características	Banco de Microcrédito (BM)	Empresa de Construção Civil (MR)	Empresa de Transformação e Manufatura (GC)	Agente Financeiro (AF)
Organização	Consiste na concessão de microcrédito para autodesenvolvimento microempreendedor. Contudo, o equilíbrio está comprometido pelo baixo volume, montante e qualidade das concessões.	Consiste na redução de condições insalubres versus número de reformas realizadas. A Associação entre o equilíbrio social e o financeiro está na escalabilidade controlada.	Consiste na filosofia da recuperação de matérias inservíveis e tipo de mão de obra. Contudo o equilíbrio está comprometido devido à predominância do valor social ambiental em detrimento financeiro.	Consiste no foco em resultados financeiros por meio de escalabilidade de serviços prestados
Pertencimento	Baseada no senso de empreendedorismo do fundador	Baseada na experiência de vida do fundador	Baseada nas crenças, valores e religiosidade do fundador.	Experiência profissional de mercado fundador
Aprendizagem	Não foram identificados aspectos de transparência das informações em toda a cadeia hierárquica. Poder de decisão centralizado na direção da empresa.	Total transparência das informações em qualquer nível de decisão. Entretanto, o poder está centralizado nos gestores do topo da hierarquia.	Não foram identificados aspectos de transparência das informações. Hierarquia funcional e poder de decisão centralizado no fundador.	Total transparência das informações em qualquer nível de decisão. Poder descentralizado.
Inovação	Não foram percebidos aspectos inovativos.	Inovação identificada no modelo de negócios (parcerias com fornecedores; planejamento de obra; forma de venda e financiamento do serviço) e de comunicação com o mercado-alvo.	Moderada inovação em produtos e processos. Isento de inovação em gestão e na forma de comunicação com o mercado (marketing).	Alta taxa de inovação em prod. processos, modelo de gestão e comunicação com stakeholders internos e externos.

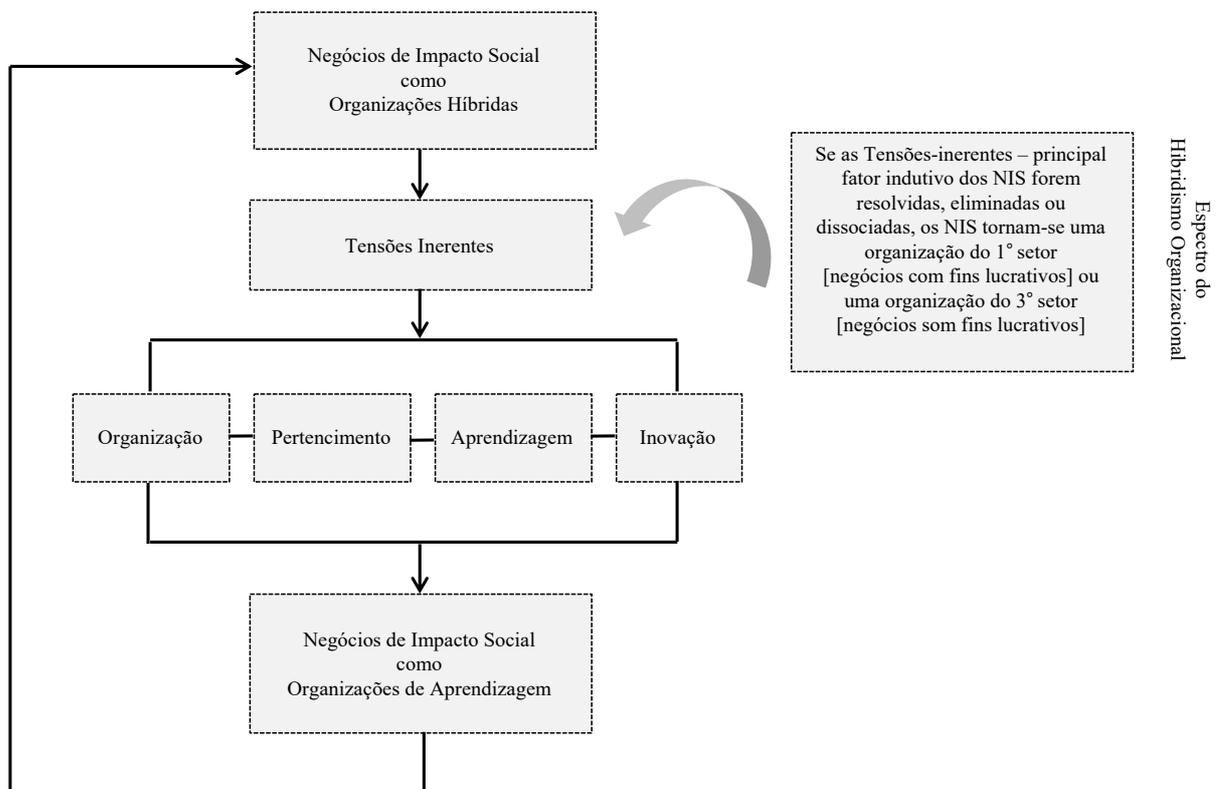
Fonte: Autor

Os resultados demonstraram diversidade cultural e de gestão, o que sugere que as empresas se encontram em processo de retroalimentação para a aprendizagem organizacional.

4.1 Estrutura Teórica-Explicativa para compreensão NIS como Organizações de Aprendizagem

A Estrutura teórica-explicativa conforme a mostra a Figura 1, procura apresentar uma ferramenta para examinar os NIS como organizações híbridas em constante processo de aprendizagem. Se baseia nas categorias de análise formuladas a partir dos conceitos dos subsistemas de Darwin, (2017) e sobre a lente teórica do hibridismo organizacional (SMITH, GONIN, BESHAROV, 2013; BATTILANA et al., 2014; DOHERTY, HAUGH; LYON, 2014).

Figura – Estrutura Teórica-Explicativa para compreensão dos NIS como Organizações de Aprendizagem



Fonte: Autor

Ao percorrer a temática sobre os Negócios de Impacto Social a partir da lente teórica do hibridismo organizacional, verifica-se que à medida em que as fronteiras entre os setores da sociedade se sobrepõem, torna-se necessário entender como os objetivos, em princípio distintos, afetam os processos organizacionais ao terem que lidar com lógicas concorrentes (BILLS, 2010; KARRÉ, 2012; GRASSL, 2012; BATTILANA; LEE, 2014; DOHERTY, HAUGH, LYON, 2014).

A busca por essa lógica implica em tensões, identificadas nessa pesquisa como “inerentes” caracterizando-se como elemento distintivo à natureza dos NIS e nesse sentido, como principal indutor do processo de aprendizagem. Vale a pena ressaltar que a maioria dos pesquisadores propõem que as tensões surgem no NIS de forma real ou, então, são socialmente construídas, criadas pela cognição ou pela retórica dos agentes sociais envolvidos ou ambos de acordo com Smith e Lewis (2011), Smith, Gonin e Besharov (2013) ou mesmo que formam dilemas, como defendem os resultados das pesquisas encontrados nos estudos de Iizuka, Varela e Larroudé, (2015) e BARKI et al., (2015).

Esse trabalho defende uma proposta contrária e de natureza específica – “tensões-inerentes”. Isso significa que os objetivos que inicialmente parecem paradoxais são justamente a razão da existência dos NIS e, por essa razão, seu elemento distintivo. Defendendo essa proposta de outra forma, não há dilemas nos NIS uma vez que as tensões-inerentes definem sua natureza. As Tensões-inerentes sugerem, portanto, que as tensões em Negócios de Impacto Social sejam inerentes a esse tipo de organização, não podendo ser dissociadas.

Essa argumentação justifica-se pelo fato de que, muito embora se tenham tensões em outras organizações, essas tensões não são inerentes ao modelo de negócio em si, diferentemente dos NIS pelo fato de terem que equilibrar a maximização do lucro com objetivos associados às oportunidades de impacto social positivo e/ou redução de passivos ambientais, efeito que provoca um – desequilíbrio permanente – nos Negócios de Impacto Social (e isso não é bom nem ruim), é apenas uma característica particular e permanente nesse tipo de empreendedorismo social.

Em outras palavras, quando uma organização familiar enfrenta uma tensão entre manter-se familiar ou se profissionalizar por meio da contratação de profissionais para gerir a empresa ou abrir capital no mercado de ações, ela altera a natureza da propriedade, mas essas tensões de decisão uma vez resolvidas, eliminadas ou dissociadas finalizam a causa raiz pela qual as tensões emergiram, ou seja, são tensões comuns. Entretanto, segundo Walchhutter, (2017) no caso das tensões relacionadas aos Negócios de Impacto Social, uma vez resolvidas, eliminadas ou dissociadas, descaracterizariam os Negócios de Impacto Social com tais organizações, por essa razão, são consideradas como, tensões-inerentes – principal indutor que torna os NIS organizações de aprendizagem.

Dessa forma, ao triangular os dados de campo entre as quatro categorias de análise elaboradas a partir dos subsistemas das organizações de aprendizagem com as perspectivas teóricas das organizações híbridas, foi possível identificar que as tensões-inerentes estão presentes em todas as categorias, e confere dessa maneira, um fluxo contínuo de sentido e significado – *sensemaking* (WEICK, 1995). Assim, a partir dos resultados da pesquisa, torna-se possível inferir que os NIS podem ser considerados como organizações de aprendizagem uma vez que enfrentam constantemente maneiras de lidar com tais tensões (DARWIN, 2017; VASCONCELOS et al., 2017).

A Estrutura Teórica-explicativa proposta como resultado da análise teórica-empírica, resume os desafios que enfrentam os Negócios de Impacto Social e é oferecida como um guia para novos estudos que procuram compreender esse campo. Espera-se que dessa forma, possa ajudar na construção de análises quantitativas nos estudos sobre empreendedorismo social, técnica identificada como rara nesse campo de estudos (ROMANI-DIAS et al., 2017).

Conclusões

Ao analisar a temática dos Negócios de Impacto Social como organizações híbridas sob a ótica da teoria da aprendizagem organizacional, percebe-se que os esforços teóricos que buscam definir ou explicar tal fenômeno não encontram convergência entre si. Descobriu-se que embora a literatura recente já discuta características específicas sobre esse tipo de empreendimento social, não fornece uma visão única e inédita sobre a natureza dessas organizações (DOHERTY, HAUGH; LYON, 2014; BARKI; RODRIGUES; COMINI, 2020).

Dessa forma, procurou-se identificar os fatores indutores do processo de aprendizagem desse tipo organizacional a partir de quatro categorias de análise: organização, pertencimento, aprendizagem e inovação, as quais foram confrontadas com os dados coletados da pesquisa de campo.

As tensões de organização podem ser resumidas pela interação entre meios e fins ou entre processos e resultados. Acontece em relação aos conflitos entre os que procuram elevado empenho e elevada performance, desafio constante entre inovação e escalabilidade (KÖHLER et al., 2013). Tensões de pertencimento referem-se à pluralidade de demandas entre o individual e o coletivo, e procuram homogeneidade e distinção como identificam os estudos de Smith e Lewis (2011, p. 383). As tensões de aprendizagem referem-se às mudanças que refletem a natureza e o ritmo do desenvolvimento de ideias e envolvem uma inovação radical. As tensões de inovação refletem conflitos entre a necessidade de mudança e o medo de mudar. Os indivíduos enfrentam essa tensão à medida que assumem novos papéis (IBARRA, 1999; O'MAHONY; BECHKY, 2006), enquanto as empresas incorporam tais contradições à medida que amadurecem a partir decisões para estágios mais estabelecidos de tecnologia (FIOL; PRATT; CONNOR, 2009).

O caso do Banco de Microcrédito (BM) evidenciou certa tensão no nível organização, pertencimento e tecnologia ao procurar conceder crédito orientado com preocupação com o desenvolvimento individual e coletivo dos tomadores de empréstimo, no entanto, foi estratégico ao escolher a mudança geográfica de suas instalações, convergindo ao processo de aprendizagem conforme Darwin, (2107). No caso da Empresa de Construção Civil (MR) compreende-se que o processo de aprendizagem foi deve-se aos aspectos quantitativos como autoestima e o sentimento de pertencimento social, que fazem parte das externalidades positivas das reformas que procuram reduzir a insalubridade das moradias e promovem inclusão social do indivíduo, valorizando a dimensão pertencimento, mas provocando tensões no nível organização e tecnologia (SEN, 2000).

A Empresa de Transformação e Manufatura (GC) por sua vez, ao contratar mão de obra desabilitada e recuperar produtos inservíveis descartados de forma inapropriada na natureza, mesmo provocando uma desvantagem competitiva frente a seus concorrentes pelo aumento dos custos e baixo reconhecimento das causas socioambientais por parte de seus clientes, os quais não se mostraram dispostos a pagar por esse diferencial, isso indica a empresa ser positivamente resiliente frente a tal cenário (VASCONCELOS et al., 2017).

O Agente Financeiro (AF) por fim, ao investir em inovação e tecnologia, não sofre tensões entre os objetivos. Os líderes consideram o horizonte de tempo em suas ações, desenvolvem seu processo de aprendizagem entre hoje e amanhã ou entre estar ansioso para terminar algo, contrário aos conceitos de Smith; Lewis, (2011, p. 388) e convergentes aos estudos de Cyert e March (1963) e Darwin, (2017) ao defenderem que os sistemas são complexos na medida em que consistem em subsistemas hierarquicamente arranjados, estimulando tensões espaciais entre sistemas e subsistemas ou entre subsistemas e o sistema global.

A partir da análise teórica das literaturas que constituem esta pesquisa e dos resultados empíricos encontrados por meio dos quatro estudos de caso investigados, acredita-se que essa pesquisa atingiu o objetivo geral ao evidenciar sua contribuição teórico-empírica por meio dos seguintes resultados: (i) propor que as tensões-inerentes se constituem como fator indutor ao processo de aprendizagem e resiliência dos Negócios de Impacto Social, (ii) ao propor uma Estrutura Teórico-explicativa que possa indicar um caminho específico para criação de um Modelo Teórico-explicativo à compreensão dos NIS.

Entretanto, nem toda a literatura sobre hibridismo organizacional assim como temas emergentes que surgiram após início da investigação de campo não foram incluídos, assim, podem ser considerados como fatores limitantes a esta pesquisa.

Referências

ALTER, K. **Social Enterprise Typology**. Virtue Ventures, 2004.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARKI, E.; COMINI, G.; CUNLIFFE, A.; HART, S. L.; RAI, S. Social entrepreneurship and social business: retrospective and prospective research. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 4, julho-agosto, p. 380-384, 2015.

BARKI, E.; RODRIGUES, J.; COMINI, G. M. Negócios de Impacto: Um Conceito em Construção. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 9, n. 4, p. 477-501, 2020.

BATTILANA, J.; SENGUL, M.; PACHE, A. C.; MODEL, J. Harnessing productive tensions in hybrid organizations: The case of work integration social enterprises. **Academy of Management Journal**, p. 1-57, 2014.

BATTILANA, J.; LEE, M. Advancing research on hybrid organizing—insights from the study of social enterprises. **The Academy of Management Annals**, v. 8, n. 1, p. 397-441, 2014.

BILLS, D. Towards of a Theory of Hybrid Organizations. Hybrid Organizations and Third Sector: **Challenges for Practice, Theory and Policy**. New York, p. 46-49, 2010.

BORZAGA, C.; DEPEDRI, S.; GALERA, G. Interpreting social enterprises. **Revista de Administração**, v. 47, n. 3, p. 398-409, 2012.

BROWN, A. D.; STARKEY, K. Organizational identity and learning: a psychodynamic perspective. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 102-120, 2000

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1963.

DARWIN, C. Building a learning organization. **Knowledge Solutions**, p. 57, 2017.

DEFOURNY, J.; NYSSSENS, M. Fundamentals for an international typology of social enterprise models. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, 28(6), 2469-2497, 2017a.

Dees, J. G. **The meaning of social entrepreneurship**, 2001.

DOHERTY, B; HAUGH, H; LYON, F. Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 16, n. 4, p. 417-436, 2014.

EISENHARDT, K. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, 14(4), 532-550, 1989.

EISENHARDT, K. Paradox, spirals, ambivalence: the new language of change and pluralism. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 4, p. 703-706, 2000.

FIOL, C. M.; PRATT, M. G.; CONNOR, J. O. Managing intractable identity conflicts. **Academy of Management Review**, v. 34, n. 1, p. 32-55, 2009.

GRASSL, W. Business models of social enterprise: A design approach to hybridity. **ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives**, v. 1, p. 37-60, 2012.

HUBER, G. P. Organizational learning: The contributing processes and the literatures. **Organization Science**, 2(1), 88-115, 1991.

IBARRA, H. Provisional selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation. **Administrative Science Quarterly**, v. 44, p. 764-791, 1999.

IIZUKA, E. S.; VARELA, C. A.; LARROUDÉ, E. R. A. Social business dilemmas in Brazil: Rede Asta case. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, p. 385-396, 2015.

JAY, J. Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. **Academy of Management Journal**, v. 56, p. 137-159, 2013.

KARRÉ, M. **Conceptualizing Hybrid Organization**: Neither Public nor Private: Mixed Forms of Service Delivery Around the Globe. Paper for Symposium. University of Barcelona. May, 17th-18th, 2012.

KIRSCHBAUM, C. **As redes intraorganizacionais são inclusivas?** Utopia e Testes. O&S Salvador, v. 22, n. 74, p. 367-384, 2015.

KÖHLER, J.; SCHADE, W.; LEDUC, G.; WIESENTHAL, T.; SCHADE, B.; ESPINOZ, L. T. Leaving fossil fuels behind? An innovation system analysis of low carbon cars. **Journal of Cleaner Production**, 48, 176-186, 2013.

KUNTZ, J. R. C.; GOMES, J. F. S. Transformational change in organizations: A self-regulation approach. **Journal of Organizational Change Management**, 25(1), 143-162, 2012.

MAIR, J.; MART, I. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction and delight. **Journal of World Business**, 44(1), 36-44, 2006.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. Gouveia. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

O'MAHONY, S.; BECHKY, B. A. Stretchwork: Managing the career progression paradox in external labor markets. **Academy of Management Journal**, v. 49, p. 918-941, 2006.

PACHE, A.; SANTOS, F. Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. **Academy of Management Journal**, v. 56, n. 4, p. 972-1001, 2013.

PRAHALAD, C.; HAMMOND, A. Serving the world's poor, profitably. **Harvard Business Review**, v. 80, n. 9, p. 48-59, 2002.

ROMANI-DIAS, Marcello et al. Agenda de pesquisa em empreendedorismo social e negócios sociais. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, v. 8, n. 3, 2017.

SASSMANNSHAUSEN, S. P.; VOLKMANN, C. **A bibliometric based review on social entrepreneurship and its establishment as a field of research** [Schumpeter Discussion Paper], 2013.

SENGE, P. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SEN, A. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SIMON, H. A. **Administrative behavior**. Simon and Schuster, 2013.

SMITH, W. K.; GONIN, M.; BESHAROV, M. L. Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprise. **Business Ethics Quarterly**, v. 23, n.3, p. 07-442, 2013.

SMITH, W. K.; LEWIS, M. W. Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. **Academy of Management Review**, v. 36, p. 381-403, 2011.

TRAVAGLINI, C.; BANDINI, F.; MANCINONE, K. **Social enterprises in Europe: governance models**. An analysis of social enterprises governance models Through a comparative study of the legislation of Eleven countries. 2nd EMES International Conference on Social Enterprise, 2009.

VASCONCELOS, I. F. G. et al. Organizações pós-burocráticas e resiliência organizacional: a institucionalização de formas de comunicação mais substantivas nas relações de trabalho. **Cadernos Ebape**. Br, v. 15, p. 377-389, 2017.

Yin, R. **Case-study research design & methods**. California: Sage, 2013.

WALCHHUTTER, S. **Negócios Sociais como Organizações Híbridas**: estudo sobre tensões-inerentes a esse tipo organizacional. Tese de Doutorado (Doutor em Administração) – Departamento de Administração, Centro Universitário FEI, 2017.

WEICK, K. E. **Sensemaking in organizations**. Vol. 3. Sage, 1995.

WOOD Jr, T. Organizações híbridas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 2, p. 241-247, 2010.

YOUNG, D. R. **A unified theory of social enterprise**. Chapters, 2008.

YUNUS, M. **Creating a world without poverty: social business and the future of capitalism**. New York: Public Affairs, 2006.

ZHANG, F.; RIO, M.; ROMAIN, A.; ZWOLINSKI, P.; CARRILLO, T. R.; ROUCOULES, L.; MERCIER-LAURENT, E.; BUCLET, N. Toward a systemic navigation framework to integrate sustainable development into the company. **Journal of Cleaner Production**, 54(1), 199-214, 2013.