

A Dor da Mudança: Estudo de Caso Sobre a Transição de um Modelo Sem Fins Lucrativos Para um Negócio Social

JULIANA RODRIGUES

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

jurodrigues@usp.br

CÁSSIO AOQUI

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

cassio.aoqui@usp.br

ANA CAROLINA FERREIRA DE SIQUEIRA

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

carolinafesiqueira@gmail.com

ROSA MARIA FISCHER

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

rfischer@usp.br

Introdução

Devido ao contexto econômico e social dos últimos anos, diversas OSCs (organizações da sociedade civil) deixaram de receber doações dos seus apoiadores tradicionais, como governo, empresas e órgãos internacionais. Muitas delas viram-se sem recursos financeiros para desenvolver suas atividades, o que as levou a procurarem fontes alternativas de financiamento, como a atuação como negócio social (em que a mudança social é alcançada por meio de mecanismos de mercado).

Problema de Pesquisa e Objetivo

Este artigo se propõe a descrever e analisar como se dá a concepção e a implementação de um novo modelo de atuação em OSCs que se transmitem de entidades dependentes de doações para negócios sociais. Aproveitando a experiência nas áreas de Educação e Saúde com projetos de arte-educação, a Arte Despertar, organização com 20 anos de existência, pretende oferecer programas de desenvolvimento de competências comportamentais a profissionais de Saúde, denominado como seu negócio social.

Fundamentação Teórica

Os desafios enfrentados pela organização para conceber e transitar para um modelo de negócio social foram analisados pelas lentes relacionadas ao tema da emergência do empreendedorismo social (BATTILANA et al., 2012; FISCHER; COMINI, 2012; NAIGEBORIN, 2013). Adotou-se o método de estudo de caso único (YIN, 2001), empregando referencial teórico sobre mudanças organizacionais em larga escala (LEDFOURD JR. et al., 1989) e abordagem contextualista de gestão de processos de mudança (PETTIGREW, 1985).

Metodologia

Para alcançar esse objetivo, foi realizado um estudo de caso único (YIN, 2001), por meio de entrevistas e extensa análise documental, com uma organização que atua nas áreas de educação e saúde. A escolha da organização se justifica pela notoriedade conquistada por ela, uma das pioneiras no Brasil em sua área, com quase 20 anos de atuação reconhecida.

Análise dos Resultados

Identificou-se que há diversos desafios e novas competências necessárias para essa transição. Aprender a se relacionar com um novo ator, o mercado, é um dos principais desafios da organização social que busca inserir novas atividades em seu portfólio ou fazê-las de forma diferente. A organização buscam alcançá-los por meio de interação com stakeholders, principalmente externos. Os stakeholders internos, tais como funcionários não costumam ser consultados para cocriação da nova forma de atuação.

Conclusão

A mudança ainda está em curso na organização que atua como OSC e negócio social. Equilibrar essas duas concepções de forma coerente exige grande esforço. Ainda há o desafio de posicionar e comunicar como é o todo da nova organização, de modo assertivo, e sua visão como negócio social. Aos empreendedores sociais e do terceiro setor, busca oferecer reflexões que podem direcionar seus esforços e investimentos.

Referências Bibliográficas

- BATTILANA, Julie et al. In Search of the Hybrid Ideal. *Stanford Social Innovation Review* v. 10, n. 3, p. 49–55, 2012.
- FISCHER, Rosa Maria; COMINI, Graziella Maria. Sustainable development: from responsibility to entrepreneurship. *Revista de Administração* v. 47, n. 3, p. 363–369, 2012.
- PETTIGREW, Andrew M. Contextualist research: A natural way to link theory and practice. *Doing Research That Is Useful for Theory and Practice.*, 1985. p. 222–248.

A Dor da Mudança: Estudo de Caso sobre a Transição de um Modelo Sem Fins Lucrativos para um Negócio Social

1. INTRODUÇÃO

As organizações complexas em geral, tanto as empresas quanto as designadas como “do Terceiro Setor”, vêm enfrentando processos de mudança que não são simples alterações incrementais. Novos modelos de negócios, formas inovadoras de atuação e de relacionamento e competências organizacionais diferenciadoras são alguns aspectos que fazem parte desses processos de mudança – que, muitas vezes, levam à transformação dessas organizações. Este artigo propõe descrever e analisar esse processo vivenciado pela Arte Despertar, organização da sociedade civil (OSC) com 20 anos de existência, que pretende transitar para um modelo de atuação semelhante ao concebido por Yunus (2000) sob a denominação de negócio social. Aproveitando a experiência acumulada como OSC atuante nas áreas de Educação e Saúde com projetos de arte-educação, a Arte Despertar pretende transformar-se em uma organização que oferece programas de desenvolvimento de competências comportamentais para profissionais de Saúde, o que vem denominando como seu negócio social.

A pergunta de pesquisa que orientou este estudo procurou identificar “como se dá a concepção e a implementação de um novo modelo de atuação em OSCs que se transmutam de entidades dependentes de doações para negócios sociais”. Os desafios enfrentados pela organização para conceber e transitar para um modelo de o negócio social foram analisados por meio das lentes propostas por autores que vêm se dedicando ao tema da emergência do empreendedorismo social (BATTILANA *et al.*, 2012; COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012; DEES, 1998; FISCHER; COMINI, 2012; NAIGEBORIN, 2013). Metodologicamente adotou-se uma abordagem de estudo de caso único (YIN, 2001), com o objetivo de descrever e analisar o processo de mudança vivenciado pela organização; empregando o referencial teórico advindo de autores que estudaram as mudanças organizacionais em larga escala (LEDFOORD JR. *et al.*, 1989) e propuseram a abordagem contextualista de gestão de processos de mudança (PETTIGREW, 1985).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O movimento da globalização econômica, sobretudo a partir da década de 1990, implicou a necessidade de as empresas reverem seus modelos de gestão para ajustarem-se aos novos paradigmas de competitividade empresarial. Nesse contexto, o conceito de mudança organizacional deixou de ser, na teoria e na prática, um procedimento pontual e isolado para tornar-se processo abrangente e profundo, fortemente relacionado com as alterações que ocorrem no âmbito social, político e econômico no qual a organização está inserida. (FISCHER, 2002b; LEDFOORD JR. *et al.*, 1989).

É bastante extensa a bibliografia de Administração sobre estudos desses processos de mudança em organizações empresariais. Porém, são menos estudados os casos das chamadas organizações do Terceiro Setor, que buscam se transformar em termos de forma de atuação, modelo de gestão e até mesmo de personalidade jurídica. Em pesquisas bibliométricas recentes, o termo “mudança” não aparece associado a negócios sociais (ROSOLENI; TISCOSKI; COMINI, 2013), embora exista uma tendência de que ele venha a se tornar um

tema importante de pesquisa na área (BARKI *et al.*, 2015). O que a bibliografia indica é que a concorrência por recursos financeiros, cada vez mais escassos, tem levado as OSCs a buscar alternativas de captação. Ganham espaço as iniciativas de marketing relacionado à causa e de parcerias multissetoriais; e, mais recentemente, as proposições de negócios sociais, negócios socioambientais e de investimentos de impacto socioambiental (AOQUI; AÑON; SUGITA, 2013; FISCHER; COMINI, 2012; MOLLEDA; BELIO JR.; SUÁREZ, 2008).

2.1. A emergência dos Negócios Sociais

Como se observa, até em razão da multiplicidade de termos coexistentes (FISCHER, 2014), o conceito de negócios sociais ainda não se encontra consolidado, tanto no âmbito acadêmico, quanto no circuito de *practitioners* e empreendedores. Considerando a especificidade da organização aqui estudada, é importante remeter ao entendimento do que são as organizações da sociedade civil (OSCs), definidas como “iniciativas com diferentes aparatos organizacionais que, através de sua ação, dão origem, reconhecem ou disseminam determinadas lutas sociais e ambientais, causas, direitos, valores e formas de vida social e pertencimento cultural” (TEODÓSIO, 2014, p. 128). O próprio nome atribuído a este espaço é alvo de uma disputa nas quais competem, mais do que conceitos e tradições acadêmicas, visões de mundo, valores e identidades dos próprios envolvidos nessas organizações. Assim, organização não-governamental (ONG), sem fins lucrativos, filantrópica e beneficente são termos que dividem os corações e mentes dos profissionais, militantes e voluntários que atuam nesse espaço (FISCHER, 2002a). Para fins deste estudo, consideramos a expressão “organizações da sociedade civil (OSC)” mais apropriada.

Nos anos 1960 e 1970, muitas OSCs brasileiras recebiam financiamento de instituições multilaterais internacionais. No entanto, nas décadas seguintes, tais agências passaram a direcionar seus recursos para regiões que consideravam prioritárias, como a África e o Leste Europeu (NAIGEBORIN, 2013). Soma-se a esse fato a crise econômica mundial enfrentada no período, que obrigou o Estado a reduzir o aporte de seus recursos às OSCs. A partir dos anos 1990 e 2000, muitas empresas também passaram a canalizar seus investimentos sociais em suas próprias instituições, não mais em OSCs parceiras. De 2010 em diante, as OSCs enfrentaram sérios problemas financeiros em razão de redução dos repasses de verbas públicas, em boa parte provocada por denúncias de corrupção (CRUZ, 2015).

Dessa forma, as OSCs vêm enfrentando mudanças do contexto externo que prejudicam, principalmente, sua capacidade de captação de recursos financeiros e, portanto, sua sobrevivência (FREITAS; FLECK, 2013; NAIGEBORIN, 2013; SOUZA, 2015). Começam, então, a buscar a produção e a comercialização de bens e serviços que assegurem a geração de receita própria e a implementar ações que melhorem a renda e emancipem a população-alvo (FISCHER, 2014). Essas iniciativas assemelham a atuação dessas organizações das atividades próprias de empresas, sendo uma das origens dos chamados negócios sociais.

No Brasil esse campo do empreendedorismo social é fortemente demarcado pelo surgimento, em 2004, da Artemisia, uma organização voltada a apoiar empreendedores e acelerar seu processo de criar empreendimentos com finalidade social. E pela publicidade gerada com a nomeação de Muhammad Yunus para o prêmio Nobel da Paz, em 2006 e extensa divulgação de sua experiência com o Grameen Bank por meio do livro “O Banqueiro dos Pobres”, lançado no Brasil em 2000 (YUNUS, 2000).

Para YUNUS (2000), o negócio social é um novo tipo de empreendimento porque não busca a maximização de lucro e, tampouco, depende de doações filantrópicas. Seu objetivo é resolver um problema social utilizando forma de organização e métodos de gestão que são próprias dos negócios de mercado. Para a *Social Enterprise Knowledge Network* (SEKN), rede formada pelas principais escolas de administração da América Latina, os negócios sociais se definem como “organizações que causam mudança social por meio de mecanismos de mercado” (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012), podendo assumir vários formatos.

A organização estudada é uma OSC mantida por doações e verbas públicas obtidas por meio da aprovação de projetos submetidos a editais, a qual está realizando um processo de mudança de larga escala para assegurar sua autossustentabilidade financeira. Nesse percurso, ela transita entre dois modelos de atuação: de uma organização da sociedade civil para um negócio social, capaz de gerar receita própria por meio da venda de serviços de treinamento, capacitação e desenvolvimento de profissionais atuantes na área de Saúde.

2.2. A transição de OSCs para Negócios Sociais

Em compasso com a emergência do campo dos negócios sociais, diversas OSCs passaram a adotar procedimentos de gestão mais característicos da iniciativa empresarial, em um processo de transição gradual ou abrupta (DEES, 1998; FISCHER; COMINI, 2012; FISCHER, 2014; FREITAS; FLECK, 2013; NAIGEBORIN, 2013). Essa mudança é motivada por uma série de razões, como: ambiente favorável às iniciativas semelhantes aos empreendimentos de mercado; preocupação com independência dos beneficiários; sustentabilidade financeira; ou diversificação de fontes de receita para tornarem-se menos dependente de doações (DEES, 1998). Vale ressaltar que a diferenciação entre uma empresa tradicional e uma empresa social está no objeto e objetivo da atividade desenvolvida (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2012; SOUZA, 2015). Quanto mais se apropriar da abordagem comercial, menor será sua dependência de filantropia, com formatos intermediários entre o puramente comercial e o filantrópico (DEES, 1998).

Como são modelos novos de negócios, enfrentam desafios inéditos para encontrar o equilíbrio entre objetivos financeiros e sociais, de modo a evitar que sua missão seja desviada. Na prática, os negócios sociais precisam ser capazes de gerar resultados efetivos, combinando talentos e *expertises* diferentes, desenvolvendo competências empresariais e relacionando-se com o mercado, o que demanda novos processos de gestão (FISCHER; COMINI, 2012; NAIGEBORIN, 2013). Battilana *et al* (2012) organizaram esses desafios em quatro categorias: (1) estrutura legal, pois, na maioria dos países, não há uma composição legal para a convergência dos setores comerciais e sociais; (2) alternativas de financiamento, já que concorrem com investimentos nas duas frentes e, apesar do crescente campo de investimento de impacto, os empreendedores sociais encontram dificuldades em acessar esses fundos; (3) diferenciação entre cliente e beneficiário, especialmente quando beneficiários não têm meios para serem clientes ou não são as mesmas pessoas; e (4) cultura e desenvolvimento de talentos, como manter o foco na missão e manter uma equipe com perfil “duplo”.

O desafio é encontrar uma estrutura financeira viável que reforce a missão social da organização, utilize recursos escassos de forma eficiente, seja sensível a mudanças (DEES, 1998). A consequência desse movimento é não apenas a necessidade de as OSCs buscarem outras formas de captar verbas, mas também, em muitos casos, de mudar a forma como

realizam suas atividades, para se tornarem menos dependentes de doações e investimentos externos (DEES, 1998; FISCHER; COMINI, 2012; FREITAS; FLECK, 2013).

A transição envolve, assim, escolhas para lidar com riscos, como o de perder as doações pelo reconhecimento da nova fonte de renda; distanciar-se de seu propósito social que está na origem e motivo de ser da organização; além dos desafios de empreender e manter-se no mercado, lidando com o conflito entre as culturas de mercado e do setor social. É necessário desenvolver outras competências organizacionais, investir no relacionamento com *stakeholders* para promover a compreensão de sua nova atuação, bem como lidar com parâmetros de concorrência até então desconhecidos (DEES, 1998).

2.3 Sobre gestão de mudança

Todo esse dinamismo no campo das OSCs vem na esteira dos tempos de transformação que marcam o século 21, no qual as mudanças são profundas, abrangentes e multidimensionais (FISCHER, 2002b). Demandam esforços de gestão desde a redefinição do direcionamento estratégico até o redesenho da estrutura organizacional e a reformulação de políticas, processos e procedimentos. Encaixa-se no perfil das mudanças de larga escala (LEDFORD JR. *et al.*, 1989) a transformação de uma OSC, que oferece aos seus beneficiários ações de arte-educação, em um negócio de desenvolvimento de competências comportamentais com finalidade social (FISCHER, 2002b; LEDFORD JR. *et al.*, 1989).

Mudanças dessa magnitude não são impulsionadas apenas pelo desejo dos gestores; são também desdobramentos de alterações no ambiente de inserção da organização, atingindo-a de forma multidimensional e sistêmica (PETTIGREW, 1985). Desenvolver sensibilidade para identificar essas alterações no ambiente e convertê-las em mudanças organizacionais é uma exigência que se coloca aos gestores, que devem conceber e implementar uma estratégia para a gestão desse processo (MOHRMAN; MOHRMAN JR., 1989), como mostra a Figura 1, que apresenta o modelo conceitual adotado para este estudo de caso.



Figura 1: Transformação organizacional na abordagem contextualista

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Mohrman & Mohrman Jr. (1989) e Pettigrew (1985, 1989)

Mudanças em organizações complexas pressupõem gerenciar tanto aspectos objetivos e administrativos quanto padrões culturais e relações de poder, “subjacentes aos processos, mas com uma influência tão poderosa quanto os primeiros” (FISCHER, 2002, p. 162). As crenças e pressupostos dos principais tomadores de decisão, por exemplo, tornam-se um aspecto

chave da mudança estratégica, pois orientam na identificação de áreas críticas e nos processos de escolha do que mudar na empresa (PETTIGREW, 1989; SCHEIN, 2009).

Para que a mudança pretendida ocorra, é preciso que as razões sejam compreendidas por todos na organização. Esse “todos” também passou a ser mais amplo e complexo nas organizações contemporâneas que passaram a ser consideradas redes de relacionamento entre diversos *stakeholders*, ou seja, entre os diferentes grupos que podem ser direta ou indiretamente impactados pela organização (FREEMAN, 1984; HARRISON, 2010). O efetivo envolvimento dos *stakeholders* pode constituir um fator crítico para o sucesso das transformações organizacionais (MAYFIELD, 2014), pois é preciso combinar a participação dos envolvidos na sua execução de forma coerente e eficaz, (FINLAY-ROBINSON, 2009).

3. METODOLOGIA

A abordagem metodológica do estudo realizado foi a da pesquisa descritiva de caráter exploratório, uma vez que o conceito de negócios sociais ainda está em construção e necessita de uma melhor compreensão de sua presença no universo das organizações brasileiras. Principalmente, ao se considerar o foco de investigação aqui proposto: a transição de uma organização de modelo filantrópico para o de um negócio social. A pesquisa exploratória enfatiza a busca de novas ideias e de uma maior compreensão de todos os aspectos inerentes ao assunto tratado (MALHOTRA, 2006).

A escolha da organização se justifica pela notoriedade conquistada por ela, uma das pioneiras no Brasil em sua área, com quase 20 anos de atuação reconhecida. Trata-se de um caso peculiar e revelador (YIN, 2001), em que o investigador tem a oportunidade de observar e analisar um fenômeno previamente inacessível à investigação. Estudos de caso tipicamente combinam técnicas diversas de coleta de dados (EISENHARDT, 1989) sendo que, no caso deste estudo, foram empregados: o levantamento de dados secundários, por meio de pesquisa documental; e o levantamento de dados primários, por meio de entrevistas semiestruturadas junto a quatro atores da organização e de suas interfaces de relacionamento – fundadora, gestora-geral, cliente e arteeducador. A análise de documentos foi extensiva e contou com: publicações institucionais, relatórios anuais (2006-2014), relatórios financeiros (2007-2013), organograma, biografia da fundadora, inscrições em iniciativas de premiação, relatórios de avaliação elaborados por terceiros, apresentações institucionais, documentos de certificações e qualificações, estatuto social e atas, guias e manuais de sistematização, planejamento estratégico e plano de ação, site e menções gerais na internet.

4. APRESENTAÇÃO DO CASO: A ARTE DESPERTAR

A Arte Despertar é uma organização sem fins lucrativos que atua nos campos da arte, cultura e humanização para promover melhorias na saúde e na educação. Oficialmente fundada em 1998, começou suas atividades em 1996. Desenvolveu uma metodologia própria que utiliza a arte e a cultura como instrumento de comunicação, expressão e identidade. Ela aplica técnicas e linguagens artísticas, como música, artes visuais e narrações de histórias para dois tipos de público atendido: crianças e jovens em escolas públicas e privadas e pacientes em tratamento médico em ambientes hospitalares. (ARTE DESPERTAR, 2015).

Desde o início de sua atuação, realizou mais de 450 mil atendimentos e influenciou o desenvolvimento de dezenas de profissionais em arte-educação. Foram 94 projetos

desenvolvidos, sendo 43 na área da Saúde e 51 em Educação. Entre os reconhecimentos obtidos, a Arte Despertar foi finalista do Prêmio Empreendedor Social em 2013; recebeu a certificação da Fundação Banco do Brasil de Tecnologias Sociais, em 2011, e ganhou o Prêmio Cultura e Saúde dos Ministérios da Cultura e da Saúde, em 2009 e 2010.

Até 2013, a organização mantinha suas atividades com recursos obtidos de doações de pessoas físicas e jurídicas e de financiamentos, mediante a aprovação de projetos beneficiados pelas leis de incentivo à cultura. Em 2014, ao perceber a potencialidade da experiência acumulada, lançou uma nova linha de atividades, que consistia na prestação de serviços de treinamento e desenvolvimento de competências comportamentais para profissionais da área de Saúde. Essa experiência sinalizou para os dirigentes a possibilidade de terem atividades geradoras de receita, as quais diminuiriam a dependência da captação de recursos financeiros das fontes filantrópicas e das verbas públicas, “cada vez mais escassas”, abrindo caminho para a jornada de transformação da OSC em um negócio social. No entanto, conforme depoimento da fundadora, ao implementar essas novas atividades, a Arte Despertar mantém seus princípios institucionais – missão, visão, causa e valores – transcritos no **Erro! Fonte de referência não encontrada.**

Missão: Despertar a potencialidade de indivíduos por meio da arte e da cultura, possibilitando o exercício de ações transformadoras.

Visão: Ser catalisadora de ações em humanização com arte e cultura.

Causa: Humanização com arte e cultura.

Valores:

- Todo ser humano tem potencial.
- A arte é uma linguagem universal.
- Vivenciar a arte e cultura traz aprendizados permanentes.
- O ser humano tem possibilidade de transformar positivamente a si próprio, o outro e o ambiente.

Quadro 1 – Princípios Arte Despertar
Fonte: (ARTE DESPERTAR, 2015)

5. CONSIDERAÇÕES RESULTANTES DA PESQUISA

5.1. Contexto da Mudança

A Arte Despertar sofreu forte impacto da crise de carência de recursos que atingiu as organizações do Terceiro Setor na década de 2010. A depender de seus balanços patrimoniais dos últimos anos, nota-se que, em 2009, a organização tinha uma receita bruta de R\$ 917 mil, que salta 60% em 2010, caindo novamente em 2012 e 2013 para cerca de R\$ 1 milhão. Em 2010, a OSC tem o resultado do exercício negativo. Apesar de o déficit ser baixo (R\$ 15 mil), tratou-se de um momento singular em sua história – e com forte impacto na decisão de alterar seu modelo de atuação. O esgotamento do modelo de financiamento das OSCs impulsionou a Arte Despertar a procurar uma nova proposta para viabilizar sua sustentabilidade financeira e ampliar o impacto social, como pode ser observado nos relatórios com relação aos valores arrecadados e o resultado do exercício.

Ano	2009	2010	2011	2012	2013
Total de receitas	R\$ 916.962	R\$ 1.465.624	R\$ 1.416.967	R\$ 1.024.527	R\$ 1.010.795
Resultado do exercício	R\$ 20.169	(R\$ 15.239)	R\$ 144.847	R\$ 90.725	R\$ 33.740

Tabela 1: Demonstrações do resultado do exercício

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de documentos internos de auditoria

No mesmo período, a opção por oferecer serviços de treinamentos corporativos ganhou forma em virtude do fortalecimento do conceito de humanização nos ambientes hospitalares e áreas de prestação de serviços de saúde. A lei federal no 8.080, do início da década de 1990, considerava as peculiaridades do sujeito, princípios de diversidade e a “preservação da autonomia das pessoas na defesa de sua integridade física e moral”, introduzindo um estímulo à humanização do tratamento nos hospitais. Em 2001, surgiu o Plano Nacional de Humanização da Atenção Hospitalar (PNHAH) e, em 2003, o PNH/Humaniza SUS. Mais recentemente, em 2012, a Política Estadual de Humanização de São Paulo foi lançada, seguida pelo início das discussões para a Política Municipal de Humanização de São Paulo, em 2013. Algumas das estratégias da política são: “valorização, educação permanente, promoção da saúde e qualidade de vida do trabalhador” (Coren-SP, 2015, p 37) abrindo espaço para as atividades nas quais a Arte Despertar detinha competências.

Este cenário de mudanças no contexto externo das políticas públicas ampliou a expectativa de que os treinamentos da Arte Despertar pudessem vir a fazer parte dos investimentos em capacitação de pessoas, que os hospitais públicos e privados venham a fazer junto aos seus profissionais que se relacionam com os pacientes.

5.2. Concepção da Mudança

A decisão de modificar a atuação foi gradualmente tomando forma. Segundo a diretora-fundadora, já em 2009 sentia-se a dificuldade em cobrir os custos administrativos que não eram previstos nos orçamentos dos projetos incentivados. Ao mesmo tempo, aumentava a demanda de escolas e hospitais a qual não podia ser atendida devido a escassez de recursos: “Queríamos criar um modelo de negócio que não dependesse somente de patrocínio e aproveitasse todo o conhecimento e experiência da metodologia.” (Diretora fundadora).

No primeiro momento, a percepção da necessidade de mudar levou à contratação de uma consultoria em estratégia, fornecedora que, desde então, vem acompanhando a organização no processo de mudança. Dees (1998) ressalta que este é um indicador de adoção das práticas de mercado, isto é, a contratação formal de fornecedores especializados em vez da procura por serviços “pró-bono”, como é típico das OSCs.

Esse olhar externo permitiu a elaboração de diagnóstico sobre o modelo vigente na organização, que destacou como pontos fortes: a competência desenvolvida para obter e gerenciar projetos incentivados, os quais poderiam prosseguir como uma das fontes de receita, ainda que não como a única ou a preponderante.

Em contrapartida, o diagnóstico identificou a necessidade de mudanças organizacionais importantes, tais como: a descentralização da administração na figura da fundadora e o redesenho de vários processos administrativos. Com o novo perfil definido, foi contratada uma gestora cuja principal atribuição foi acompanhar o processo de concepção e implementação da mudança, dando início à implementação do modelo de negócio social. A mudança significativa de perfil das pessoas constitui um dos principais desafios da mudança (BATTILANA *et al.*, 2012; DEES, 1998) e um dos caminhos possíveis para promover o desenvolvimento das novas competências requeridas (BATTILANA; DORADO, 2010). Ressalta-se, contudo, que neste período de transição entre os dois modelos, a fundadora permanece como principal gestora da organização.

A consultoria também identificou a experiência acumulada pela Arte Despertar com a aplicação de métodos de arte-educação como um dos pontos fortes, levando à possibilidade de criar programas de treinamento para profissionais da área de Saúde, com demanda de crescimento potencial. Com dados do mercado e o mapeamento informal das expectativas de alguns *stakeholders* consultados, a consultoria considerou que a Arte Despertar poderia ser considerada uma *startup* de negócio social e recomendou que a organização participasse de um programa de aceleração de empreendimentos sociais.

Essa participação se deu no programa da Artemísia e foi decisiva para a concepção do plano de negócio e implementação de ações de mudança, destacando-se: a sistematização de uma Tecnologia Arte Despertar, o que permitiu valorizá-la como produto de conhecimento gerado pela própria organização; e o início de atividades de formação no âmbito de cursos técnicos profissionalizantes. Uma modificação importante diz respeito à mudança do logotipo, de onde subtraiu-se a palavra “associação”. Seu significado é fundamental para a construção da nova identidade organizacional que a Arte Despertar precisava criar para si, de modo a ver-se e ser vista como um empreendimento autossuficiente.

As mudanças, entretanto, trouxeram dilemas. Um deles é o questionamento sobre qual seria o impacto social a ser gerado pelo negócio. A gestora da organização relatou as reflexões que tiveram para encontrar respostas coerentes. Dentre elas, destacou que a maioria dos profissionais atendidos por seus serviços é proveniente das classes de baixa renda e só puderam ter acesso a esses conhecimentos porque as empresas onde trabalham lhes propiciam esses programas de desenvolvimento. Em sua opinião, forma-se uma cadeia de geração de impacto social entre o hospital, os profissionais de saúde e o paciente. O hospital deixa de ser beneficiário de uma OSC que levava arte aos pacientes, para tornar-se cliente de programas que desenvolvem em seus funcionários a capacidade de oferecer esse tratamento.

5.3. Processo da Mudança

5.3.1. Desenvolvimento da estratégia da mudança

Em 2013, a Arte Despertar inicia a criação de seu negócio social, com a participação no Programa de Aceleração de Impacto da Artemísia. O processo se concentra no plano de negócios e na elaboração da estratégia, com foco em acelerar o crescimento da *startup* em um curto período de tempo, potencializar o impacto social e buscar alternativas de financiamento.

A organização havia identificado o processo de profissionalização em andamento do setor de Saúde no país. A maioria dos hospitais de referência, tanto públicos quanto privados, vinha implantando políticas e práticas de gestão que procuram aumentar a qualidade do atendimento, investindo na capacitação dos recursos humanos e em processos de certificação. Nesse sentido, a Arte Despertar detectou a oportunidade de adaptar e aplicar sua tecnologia em programas de desenvolvimento para esses profissionais. Foi, então, realizada uma pesquisa com 24 hospitais para conhecer o perfil e as necessidades desses potenciais clientes.

“O foco da Arte Despertar é fortalecer o profissional daquele ambiente para enfrentar seu dia a dia – desafiante, estressante, nervoso –, o que reflete na saúde do colaborador e no paciente. O índice de adoecimento do colaborador dessa área é grande, cerca de 23% a 25% de afastamento, há elevado absenteísmo e alta rotatividade. A proposta é fortalecê-lo. [...] Os hospitais começaram recentemente a olhar para isso, pois sempre se preocuparam com a formação técnica perfeita do colaborador, sendo que o desenvolvimento comportamental nunca foi prioridade; ainda não é, mas começa a mudar”. (Gestora Geral)

	Antes da mudança	Após a mudança
Produto ou serviço	<p>Ações sociais nas áreas de educação e saúde</p> <ul style="list-style-type: none"> Educação: atividades para o desenvolvimento de habilidades e competências. Voltadas para crianças, adolescentes e jovens de comunidades, além de educadores e orientadores de instituições socioculturais e educacionais Saúde: atividades com arte e cultura para que pacientes em tratamento façam uma conexão com sua história de vida e a realidade do momento, o que favorece a autoestima, o reforço de vínculos familiares e afetivos e, por consequência, a melhora da saúde 	<p>Treinamento para o desenvolvimento de competências pessoais requeridas ao ambiente da saúde, tais como: postura profissional, trabalho em equipe, criatividade perante desafios, proatividade. Com o objetivo de:</p> <ul style="list-style-type: none"> Desenvolver habilidades comportamentais do colaborador Possibilitar um atendimento qualificado e humanizado ao paciente <ul style="list-style-type: none"> Satisfazer o cliente (paciente) Impactar o orçamento do hospital
Fornecedores e Recursos-chave	Arte-educadores	Equipe multidisciplinar: profissionais da área da educação e arte (arte-educadores), psicólogos e facilitadores de dinâmicas
Principais concorrentes	OSCs e ONGs congêneres	OSCs e ONGs congêneres, prestadores de serviços, consultorias de treinamento e desenvolvimento
Diferenciais competitivos	<ul style="list-style-type: none"> Metodologia própria: Tecnologia Arte Despertar (TAD) Experiência de 16 anos em hospitais Conhecimento em projetos incentivados 	<ul style="list-style-type: none"> Proposta fundamentada em metodologia própria: Tecnologia Arte Despertar (TAD) Experiência de 16 anos em hospitais <ul style="list-style-type: none"> Pioneirismo em treinamentos comportamentais em hospitais Personalização do treinamento
Cliente direto	Governo e empresas por meio de projeto incentivados	Hospitais privados, públicos e filantrópicos e Secretarias de Saúde
Beneficiários	Pacientes hospitalizados, acompanhantes, jovens, crianças e educadores	Colaboradores da área da saúde por meio de treinamento comportamental no local de trabalho

Quadro 2– Modelo de negócio do Serviço Arte Despertar

Fonte: Elaborado pelos autores (com base no planejamento estratégico 2013 da Arte Despertar)

Conhecer a realidade do cotidiano do ambiente hospitalar é um dos diferenciais da Arte Despertar em relação aos concorrentes – empresas de consultoria e instituições de ensino que oferecem programas de desenvolvimento de recursos humanos. A experiência na formação de pessoas por meio de métodos da arte-educação foi outro ativo que impulsionou a OSC em direção ao objetivo de tornar-se um negócio social.

Essa mudança de foco para a oferta de serviços de treinamento é considerada pelos dirigentes e gestores da organização um passo natural, aderente à sua história e valores. Tanto que sua missão institucional, que é a transformação das pessoas por meio da arte e da cultura, permanece. O que mudou foi seu *slogan* e mote principal: de “nossa arte é despertar o melhor de ser humano/de você” para “cuidar de quem cuida”.

5.3.2. Desenho Organizacional, Implementação e Acompanhamento

A etapa de desenho organizacional busca desenvolver estruturas para que a organização seja capaz de executar a estratégia e implantar ações de mudança (MOHRMAN; MOHRMAN JR., 1989). No caso da Arte Despertar, após o desenho do tipo de serviço a ser oferecido, focou-se a construção da metodologia de treinamento, sustentada em quatro eixos: identidade, percepção, comunicação e relação. A partir dessa base, os programas são adaptados aos tipos

de competência solicitados pelos clientes. “A coluna dorsal não muda, o que muda é a roupagem de acordo com o cliente.” (Gestora Geral, entrevista)

Para elaborar essa metodologia, a Arte Despertar também contou com parceiro especializado, o Grupo de Estudos e Trabalhos Psicodramáticos (GETEP), tendo como base os fundamentos de sua Tecnologia Arte Despertar (TAD), que já era reconhecida. Deste modo, valorizou a inteligência organizacional, o conhecimento e a experiência acumulados pela Associação. Em seguida foram realizados pilotos dos programas de treinamento em hospitais parceiros, como forma de testar e modelar a metodologia, garantindo sua consistência com as necessidades e expectativas dos potenciais clientes. Na execução dos treinamentos é empregada uma dupla de facilitadores capacitados: um arte-educador e um profissional especializado em dinâmica de grupos. A capacitação é vista pelos arte-educadores como fundamental para a viabilidade do negócio, pois a eventual fragilidade na preparação dos facilitadores pode levar à ineficácia do programa e, conseqüentemente, à redução da procura pelos clientes.

“Todos nós [arte-educadores da AD] somos profissionais formados e com experiência no mercado. Eu por exemplo sou formado em artes cênicas e já atuei por muito tempo em teatro. O processo de seleção da AD é rigoroso nesse sentido e acredito que isso é um diferencial da associação em comparação com grandes empresas de treinamento. Somos profissionais”. (arte-educador)

O envolvimento e a contribuição dos profissionais que fazem parte da estrutura da organização, tanto facilitadores de grupos quanto arte-educadores, também pode ser considerado um diferencial, pois são pessoas envolvidas diretamente com o público-alvo e, assim, entendem melhor a demanda para a formatação das propostas de treinamento e consolidação desse novo modelo.

Do ponto de vista de ser um parceiro, enxergo que, para a AD ter sucesso, é necessário manter as propostas anteriores, pois facilita inclusive a entrada do novo, do treinamento. (arte-educador)

A percepção dos funcionários da saúde que recebem o treinamento ou uma visita dos arte-educadores é positiva. Depoimentos de enfermeiras de um hospital em que a associação atua ressaltam: “é um pequeno gesto, mas que contribui muito para o nosso setor, que tinha tudo para ter um clima pesado, mas acaba se tornando mais leve para todos nós” e “o preparo dessa equipe é tão especial e tudo feito de forma tão suave e respeitosa que os próprios pacientes e familiares reconhecem a importância do trabalho” (COREN-SP, 2015).

Com o desenho da metodologia, a OSC estruturou seu desenho organizacional em três áreas: 1) Célula Treinamento – para inserir no trabalho as capacidades de oferta em escala e de mensuração dos resultados, bem como o esforço para conquistar novas parcerias; 2) Célula Projetos – a fim de se manter articuladora das ações sociais em ambas as áreas: Saúde e Educação; 3) Formação de Rede – para alavancar propostas importantes de conexão com diferentes públicos (ARTE DESPERTAR, 2015).

Outrossim, no trabalho de campo pode-se observar também que existe significativa dificuldade para a equipe da Associação adaptar-se ao modelo e às características de atuação de um negócio social (BATTILANA *et al.*, 2012; DEES, 1998). Deixar a atuação histórica em educação para focar-se em saúde gera uma divisão de opiniões e expectativas na equipe. Permanecem, por isto, na forma de trabalhar, aspectos de ambos os modelos em seu desenho organizacional. Por um lado, o modelo filantrópico, permeado pelo detalhismo e a excelência

no método, herdados sobretudo da visão de mundo da fundadora e reforçados pelo sucesso da Associação durante sua história. Por outro, a nova forma de atuar, que instaura um estilo competitivo, demanda respostas ágeis e desempenho ousado, gerando desgastes para as pessoas e para o clima organizacional.

Após a definição do tipo de serviço a ser oferecido, da modelagem e teste da metodologia e da formação de equipe de facilitadores, teve início a prospecção de clientes. O lançamento da página dedicada ao negócio social no website é um dos marcos dessa implementação.

Durante 2014, a Arte Despertar desenvolveu suas atividades com funcionários de cinco instituições de saúde. Manteve, contudo, os projetos incentivados que ainda eram a principal fonte de receita, além de constituírem um tipo de atividade para a qual a organização detém competências e experiência.

Apesar de comercializar seus serviços de treinamento e de se autodenominar “negócio social”, a Arte Despertar mantém a característica de organização sem fins lucrativos, usando uma única pessoa jurídica para as duas operações. O contato inicial para a venda do treinamento foi focalizado na Grande São Paulo, por proximidade, utilizando indicações das pesquisas de mercado. No entanto, ao começar essa prospecção, a organização deparou-se com a dificuldade no processo de venda direta aos hospitais e na efetivação dessa contratação, pois tal tipo de ação não está prevista nos seus orçamentos administrativos.

“A Arte Despertar vende o treinamento, mas aqui eu não posso pagar. Aqui é hospital público, só posso trabalhar com a Lei Rouanet, com voluntariado... [O setor de] Humanização tem um orçamento, mas para pequenas despesas pontuais”. (Coordenadora do Centro Integrado de Humanização, do ICESP - Instituto do Câncer do Estado de São Paulo)

Fruto desse tipo de relacionamento, foram detectados outros parceiros que podem viabilizar o serviço, como a primeira venda realizada para uma indústria farmacêutica, a qual por meio de doação, possibilitou a realização de treinamento para 1.500 colaboradores de hospitais, como parte do programa de *marketing* institucional e posicionamento de sua marca. Foi, então, desenvolvido um mapeamento de *stakeholders* focado no objetivo de alavancar negócios para o novo empreendimento da Arte Despertar. O mapeamento inclui a classificação do papel potencial do *stakeholder* para a estratégia de relacionamento e engajamento; considerando também como a organização pode apoiar esses *stakeholders*. A priorização dos *stakeholders* considera quatro critérios essenciais para sua seleção: (1) visibilidade para o produto; (2) aprimoramento do treinamento; (3) geração de negócios; e (4) potencialização da causa “cuidar de quem cuida”.

“O foco de relacionamento agora são as parcerias que podem alavancar o negócio, com base em critérios de conhecimento, credibilidade e conexões que reforcem a causa. E numa relação de ganha-ganha, pensar qual a moeda de troca a organização tem e que pode contribuir com seu *stakeholder*. E ela tem muita coisa valiosa, tem conhecimento do mercado, metodologia, relações. Elas [as empresas] têm ativos... Ainda estamos neste processo”. (Consultora estratégica)

Outra ação realizada no sentido de diversificar as fontes de receita buscou a doação de pessoas físicas por meio de arrecadação via internet (*crowdfunding*), em linha com mecanismos inerentes à atuação filantrópica. A primeira tentativa, realizada no segundo trimestre de 2015, atingiu os resultados desejados. A campanha utilizou o mote “cuidar de quem cuida”, demonstrando a intenção de mudança de posicionamento e de atividade central da Arte Despertar.

Ações desse tipo também denotam mudanças no sentido da adoção de novos padrões de cultura organizacional. Antes as gestoras adotavam um posicionamento mais introspectivo, com divulgação tímida de suas ações. Agora o relacionamento e ações de promoção da organização e da causa são mais frequentes, como adoção de e-mail *marketing* e atuação nas redes sociais, bem como a participação em projetos de pesquisa acadêmica, em congressos e em fóruns para fortalecimento da causa. Essa movimentação também tem reflexos internos, pois percebem maior dinamismo no cotidiano e traz o desafio da aprendizagem para lidar com as duas frentes de trabalho.

Ressalta-se que, em todo esse processo, a organização se diferenciou por uma cultura que investe fortemente na ação-reflexão, o que pode ser depreendido das diversas publicações com sistematizações da história e do método por ela desenvolvido. Esse investimento acabou se mostrando essencial para o novo modelo de atuação. Depreende-se que tal cultura está diretamente relacionada com o perfil da fundadora: apesar de seu papel diretivo e centralizador na manutenção dos valores e missão, seu estilo de liderança é bastante colaborativo no que concerne aos aspectos técnicos e metodológicos do trabalho de arte-educação. (Arte Despertar, 2015, relatório externo).

[A fundadora] Reflete com ponderação e cuidado sobre as possíveis novas frentes de trabalho: “Não posso dizer para eles [colaboradores] tudo o que eu penso!”. Tais colaboradores são escolhidos com critérios rígidos, mas, uma vez parte da equipe, têm bastante autonomia para propor e inovar. Com isso a Arte Despertar se renova a cada entrada de colaboradores e agrega continuamente conhecimentos a partir de novas experiências com as instituições beneficiadas. Como líder principal da ONG, sabe o poder de cercar-se sempre de profissionais e consultores competentes, sobretudo na área de gestão, mas também na arte-educação, de quem diz “beber” a sabedoria para aplicar no dia a dia de seu trabalho com qualidade cada vez maior (FOLHA DE SÃO PAULO, 2013).

6. DISCUSSÃO SOBRE O CASO

Aprender a se relacionar com um novo ator, o mercado, é um dos principais desafios da organização social que busca inserir novas atividades em seu portfólio ou fazê-las de forma diferente (NAIGEBORIN, 2013). A alteração no relacionamento com diversos *stakeholders* é uma das formas de observar essa mudança, que foi significativa, na inclusão de novos atores-chave, no entendimento da figura do cliente, na proximidade com novos fornecedores especializados contratados conforme os parâmetros das relações de mercado. A fim de observar os níveis de proximidade no relacionamento com diferentes *stakeholders* pela organização estudada, foram desenhadas as duas figuras, apresentadas a seguir. Ambas representam o distanciamento estratégico adotado pela organização durante cada um dos momentos do processo de mudança: a concepção e a implementação do negócio social. Nelas pode-se observar, além do incremento da quantidade de *stakeholders*, que a fase de implementação acarretou a necessidade de estabelecer relacionamentos mais próximos, ou seja, da permissão de que os *stakeholders* exercessem influência mais intensa sobre o desempenho da organização.

As mudanças verificadas nas relações com os *stakeholders* são reflexos da mudança de larga escala vivenciada pela OSC a qual altera, significativamente, sua identidade da organização ao assumir o modelo de um negócio. Adotar um novo mecanismo de mercado requer da organização o desenvolvimento de novas competências (BATTILANA *et al.*, 2012; NAIGEBORIN, 2013), que a Arte Despertar buscou a partir de terceiros, reconhecendo a

ausência dessa capacidade interna, como a contratação de uma consultora especializada, a participação no processo de aceleração e a parceria com especialistas para o desenvolvimento da metodologia. É possível notar ainda a ênfase em consultas aos *stakeholders* externos, como as pesquisas com os hospitais, essenciais para a organização compreender o mercado.

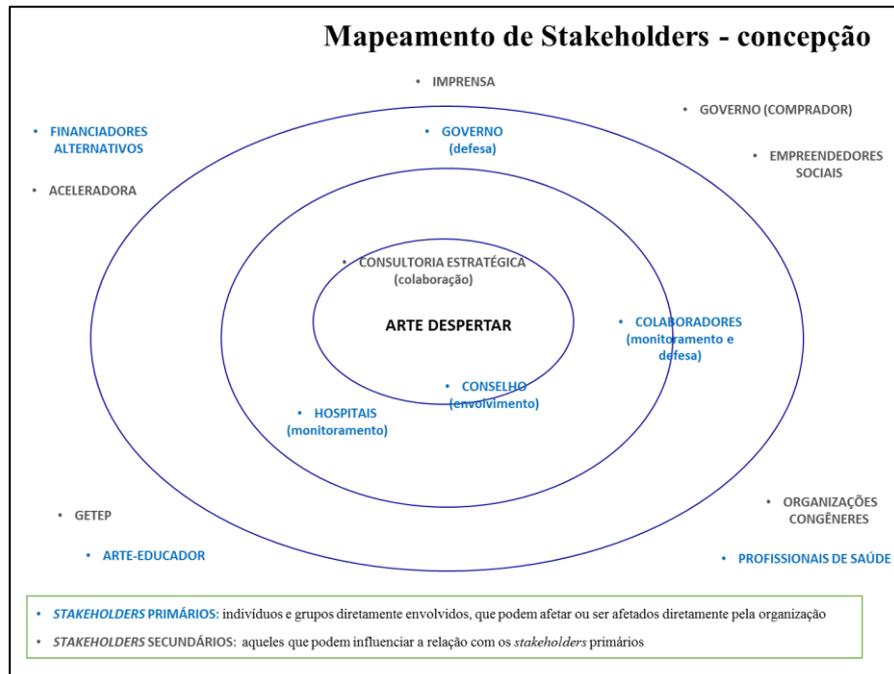


Figura 2– Mapeamento de *stakeholders* – concepção
 Fonte: Elaborado pelos autores, com base em (FREEMAN; HARRISON; WICKS, 2007)

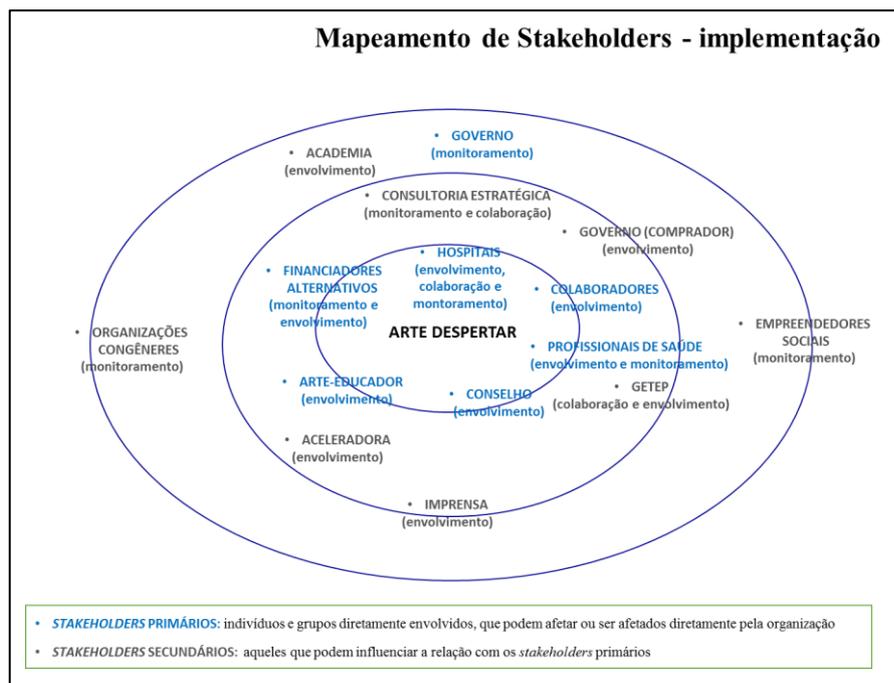


Figura 3– Mapeamento de *stakeholders* - implementação
 Fonte: Elaborado pelos autores, com base em (FREEMAN; HARRISON; WICKS, 2007)

Ao mesmo tempo, é interessante notar que, como apontam Pettigrew (1989) e Schein (2009), os pressupostos da fundadora se tornaram o alicerce da mudança, sendo reconhecida

por diferentes atores como uma das bases da organização. Até o novo negócio foi concebido e estruturado a partir das características reconhecidas da fundadora, refletidas no histórico da organização, tal como, detalhismo e consistência, evidenciados pela Tecnologia Arte Despertar. No entanto, o envolvimento dos *stakeholders* internos se dá essencialmente no formato de capacitação e formação para a nova fase, não envolvendo a consulta e cocriação. Tal escolha pode prejudicar o engajamento e a construção coletiva do processo de mudança.

A concepção do novo modelo de negócio ainda não refletiu em uma mudança da personalidade jurídica, até mesmo pela ausência de uma legislação que abarque os negócios sociais (BATTILANA *et al.*, 2012; SOUZA, 2015). A estruturação das duas células – projetos incentivados e negócio social – é clara internamente, pois faz sentido para os atores que possuem um relacionamento bastante próximo e ativo com a organização. No entanto, torna sua identidade difusa, pois é aderente ora a um tipo de organização (OSC), ora a outro (negócio social). A simples supressão da palavra “Associação” do logotipo reforça tal questionamento. Iniciativas isoladas de doação por pessoa física também estão mais alinhadas à proposta dos projetos, enquanto o financiamento por farmacêuticas leva à percepção de negócio. O mesmo com o beneficiário final da ação: paciente *versus* profissional da saúde.

Pela origem no Terceiro Setor e a raiz social de sua criação, a organização continua com a ênfase social por meio da definição de não distribuição de dividendos. Por outro lado, a centralização das suas atividades em serviços de treinamento tende a aproximá-la de empresas tradicionais, uma vez que o público-alvo de suas ações não são as pessoas ou comunidades em situação de vulnerabilidade, que justificariam sua finalidade social. A definição clara do valor social gerado torna-se outro desafio, dado que o beneficiário do novo negócio é indireto. O paciente ou o profissional de saúde em situações mais precárias não são o cliente direto do novo serviço, seja o hospital, sejam outros atores interessados, como a indústria farmacêutica.

Dessa forma, é possível avaliar que o desafio original de busca por novas alternativas de sustentabilidade financeira, e de valorização de sua ‘expertise’, levou à decisão de criar um serviço que pudesse ser precificado e cobrado, mas trouxe outros desafios inerentes ao hibridismo da organização. Tais ambiguidades ainda não estão equacionadas, seja a personalidade jurídica a ser adotada, seja a clareza entre quem é cliente ou beneficiário, seja ainda sobre a capacitação e o grau de envolvimento das pessoas da equipe com os objetivos da organização, desafios característicos de negócios sociais (BATTILANA *et al.*, 2012).

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A organização estudada, Arte Despertar, é um exemplo de OSC que vivencia um processo de mudança de larga escala, em função de sua própria história e do contexto em que está inserida, o assim chamado Terceiro Setor. Esse processo abrange um conjunto de ações complexas e o envolvimento de diferentes atores para sua efetiva execução. As organizações sociais, seja como sem fins lucrativos, seja como negócios sociais, têm a noção de propósito e essência como um dos principais alicerces de sua atuação. Tornar-se um negócio, voltado ao mercado, mas mantendo sua essência social, constituiu uma das principais e mais profundas transformações pelas quais a organização deve passar. A manutenção da missão, mesmo com a profunda alteração em curso, busca fortalecer a essência e o objeto de atuação da organização. No entanto, ainda há o desafio de posicionar e comunicar como é o todo dessa nova organização, de modo assertivo, de forma a justificar sua visão como negócio social.

A mudança ainda está em andamento. Não há o distanciamento cronológico necessário para constatar o resultado das estratégias que a Arte Despertar vem adotando nesta transição. Um estudo longitudinal, bem como, a ampliação dos *stakeholders* entrevistados, deve ser considerado como parte de complementação desta análise preliminar. Nesse sentido, este artigo procura contribuir para a compreensão do fenômeno de emergência do empreendedorismo social, em particular, da passagem das organizações da sociedade civil para os negócios sociais. Para os empreendedores sociais e gestores do terceiro setor, o estudo busca oferecer reflexões e questionamentos que podem auxiliar na condução de processos de mudanças e direcionar seus esforços e investimentos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AOQUI, Cássio; AÑON, Rachel; SUGITA, Vitor Takeshi. Espaços de encontro rumo ao desenvolvimento sustentável. **Ideia Sustentável** p. 38–39, set. 2013.
- ARTE DESPERTAR. *Arte Despertar WebSite*. Disponível em: <<http://www.artedespertar.org.br/>>. Acesso em: 26 jun. 2015.
- BARKI, Edgard *et al.* Social entrepreneurship and social business: Retrospective and prospective research. v. 55, n. 4, p. 380–384, 2015. Disponível em: <www.dnb.d-nb.de/nwww.springer-gabler.de>. ISBN 978-3-8349-2729-3; ISBN 978-3-8349-7093-0 (eBook) The.
- BATTILANA, Julie *et al.* In Search of the Hybrid Ideal. **Stanford Social Innovation Review** v. 10, n. 3, p. 49–55, 2012.
- BATTILANA, Julie; DORADO, Silvia. Building Sustainable Hybrid Organizations: the Case of Commercial Microfinance Organizations. **Academy of Management Journal** v. 53, n. 6, p. 1419–1440, 2010.
- COMINI, Graziella; BARKI, Edgard; AGUIAR, Luciana Trindade De. A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis social businesses. **Revista de Administração** v. 47, n. 3, p. 385–397, 2012.
- COREN-SP. Humanização: Um novo olhar para o paciente. **EnfermagEMRevista**, 2015. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/artedespertar>>.
- CRUZ, Célia. Negócios de Impacto. 2015, São Paulo: Associação Brasileira de Captação de Recursos, 2015. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/CaptacaoABCR/celia-cruz-negocios-de-impacto>>.
- DEES, J Gregory. Enterprising Nonprofits. **Harvard Business Review** p. p. 55–67, 1998.
- EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review** v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989.0761911901.
- FINLAY-ROBINSON, David. What’s in it for me? The fundamental importance of stakeholder evaluation. **Journal of Management Development** v. 28, n. 4, p. 380–388, 2009.
- FISCHER, Rosa Maria. **Alianças e parcerias: um caminho para o desenvolvimento**. 1. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002a. 172 p. .85-7312-373-7.
- FISCHER, Rosa Maria. Mudança e transformação organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza (org.) (Org.). . **As pessoas na Organização**. [S.l.]: Editora Gente, 2002b.
- FISCHER, Rosa Maria. Negócios Sociais. In: BOULLOSA, Rosana de Freitas (Org.). . **Dicionário para a Formação em Gestão Social**. Salvador - BA: CIAGS/UFBA, 2014. p. 125–127.
- FISCHER, Rosa Maria; COMINI, Graziella Maria. Sustainable development: from responsibility to entrepreneurship. **Revista de Administração** v. 47, n. 3, p. 363–369, 2012. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1483>. Acesso em: 29 out. 2014.

- FOLHA DE SÃO PAULO. *Relatório do Prêmio Empreendedor Social (Documento Interno)*. São Paulo: Folha de São Paulo. , 2013
- FREEMAN, R. Edward. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Boston: Pitman, 1984. .
- FREEMAN, R. Edward; HARRISON, JS; WICKS, AC. **Managing for stakeholders: survival, reputation, and success**. 1. ed. New Haven & London: Yale University Press, 2007. .978-0-300-12528-3.
- FREITAS, Flavia d’Albergaria; FLECK, Denise Lima. Desafios da Incorporação de Negócios Sociais a ONGs: O Caso CDI. **Encontro da ANPAD - EnANPAD**, 37 p. 1–16 , 2013.
- HARRISON, JS. Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. **Strategic Management ...** v. 74, n. February 2008, p. 58–74 , 2010. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.801/abstract>>. Acesso em: 19 jun. 2014.
- LEDFOURD JR., Gerald E. *et al.* The Phenomenon of Large-Scale Organizational Change. In: MOHRMAN JR., Allan M. *et al.* (Orgs.). . **Large-Scale Organizational Change**. California: Jossey–Bass, 1989.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing**. 4 ed ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. .
- MAYFIELD, Patrick. Engaging with stakeholders is critical when leading change. **Industrial and Commercial Training** v. 46, n. 2, p. 68–72 , 2014.
- MOHRMAN, Susan Albers; MOHRMAN JR., Allan M. The Environment as an Agente of Change. **Large-Sclae Organizational Change**. San Francisco: Jossey–Bass, 1989. p. 35–47. 1-55542-164-4.
- MOLLEDA, Juan Carlos; BELIO JR., A. Martínez; SUÁREZ, Ana María. Building multi-sector partnerships for progress with strategic, participatory communication: A case stud. **Anagramas** v. Volumen 6, n. N° 12, p. 107–128 , 2008.
- NAIGEBORIN, Viviane. O papel das organizações da sociedade civil na criação e desenvolvimento de negócios com impacto social. **Negócios com Impacto Social no Brasil**. São Paulo: Peirópolis, 2013. p. 100–118.
- PETTIGREW, Andrew M. A cultura das organizações é administrável. **Cultura e poder nas organizações** , 1989.
- PETTIGREW, Andrew M. Contextualist research: A natural way to link theory and practice. **Doing Research That Is Useful for Theory and Practice**. [S.l: s.n.], 1985. p. 222–248. 0875896499 (alk. paper).
- ROSOLEN, Talita; TISCOSKI, Gabriela; COMINI, Graziella Maria. Empreendedorismo Social e Negócios Sociais: Um Estudo Bibliométrico da Produção Nacional e Internacional. **Encontro da ANPAD - EnANPAD**, 37 p. 1–16 , 2013.
- SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo -SP: Atlas, 2009. .
- SOUZA, Aline Gonçalves De. **Empresas Sociais: Uma abordagem societária**. 1. ed. São Paulo: Almedina, 2015. .978-858-49-3048-7.
- TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Souza. Organizações da Sociedade Civil. In: BOULLOSA, Rosana de Freitas (org.) (Org.). . **Dicionário para a formação em gestão social**. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014. p. 128–132.
- YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001. .
- YUNUS, M. **Criando um negócio social: como iniciativas economicamente variáveis podem solucionar os grandes problemas da sociedade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.