

AXIOMA OU OXIMORO?: reflexões sobre a natureza dos Negócios Sociais sob a perspectiva teórica do Híbridismo Organizacional

SEIMOR WALCHHUTTER

ESCOLA SUPERIOR DE ENGENHARIA E GESTÃO DE SÃO PAULO - ESEG (ESEG)

Agradecimento à orgão de fomento:

Escola Superior de Engenharia e Gestão (ESEG)

AXIOMA OU OXIMORO?: reflexões sobre a natureza dos Negócios Sociais sob a perspectiva teórica do Hibridismo Organizacional

1. Introdução

De acordo com dados estatísticos mundiais, a maioria da população global convive com situações socioambientais consideradas mínimas ou precárias, em diversas situações que definem padrões de qualidade de vida, como condições básicas de saneamento, acesso à energia elétrica ou água potável, e por sua vez, dependem de serviços de saúde pública (PNUD, 2018; OMS, 2017; OCDE, 2018; BANCO MUNDIAL, 2015). Estatísticas nacionais convergem com os dados globais. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2012) grande parte da população brasileira pertencem – quase 80%, detém indicadores sobre necessidades básicas como o déficit habitacional, saúde pública e ensino privado.

O crescimento econômico tão almejado pelos países ainda pode provocar maiores desigualdades, transformando-se em um algoritmo complexo de ser equalizado. Se por um lado as condições sociais precisam ser equalizadas, por outro, à medida que se caminha junto ao aumento de consumo, principalmente por recursos naturais, significa que em si e por si mesmo, o crescimento econômico não pode ser considerado como o único indicador da solução a essa problemática, conforme descrito pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) em seu relatório de 2018.

O que se percebe nessa direção é que as organizações privadas estão se movimentando em exercer um papel que vai além de seu objetivo financeiro, assim como as organizações sem fins lucrativos e sociedade civil, estão tentando desenvolver alternativas para a viabilidade financeira às suas atividades. É nesse contexto que se mostra a tendência ao surgimento de organizações que procuram compatibilizar aos interesses financeiros os interesses sociais e os interesses ambientais, forçando uma maneira de se autoconstituírem de atividades híbridas, estrutura pela qual parece possibilitar o atingimento de interesses aparentemente antagônicos, que são os Negócios Sociais. No entanto, esse tipo organizacional enfrenta dificuldades de entendimento e compreensão.

Embora todos os “negócios” – a partir do conceito de mercados e hierarquia descrito em Williamson (1975) causem impacto social, a expressão “negócios sociais” de forma conjunta surgiu com Yunus (2006), se desenvolveu ao redor do globo de diversas maneiras e representa um tipo organizacional distinto, quase que indiscutivelmente, complexo por três razões: (i) da inexistência de um marco legal, (ii) dificuldade de se estabelecer um modelo de negócios cujos objetivos sejam distintos e, (iii) pela complexidade de sua natureza, ou seja, da razão e do significado de sua existência.

A relevância da pesquisa justifica-se pela importância do tema. Essa importância é evidenciada pelo fato de haver muitas pesquisas que estão estudando o significado dos Negócios Sociais e seu impacto na sociedade, conforme demonstra os resultados dos estudos de Sen (2000), Reficco, Gutierrez e Trujillo (2008), Borzaga, Depedri e Galera (2012), Defourny e Nyssens, (2017a), entretanto os resultados desse crescente número de publicações ainda não encontram convergência entre seus achados, pois apresentam distintas abordagens.

2. Problema de Pesquisa e Objetivo

Os esforços teóricos que buscam definir os Negócios Sociais, por não apresentarem convergência em relação à definição, conceptualização e funcionalidade desse tipo organizacional é justamente o fator motivacional desta pesquisa (BATILLANA; LEE, 2014). Nessa direção, o objetivo deste trabalho é refletir sobre a natureza dos Negócios Sociais,

especificamente as tensões organizacionais, a partir da perspectiva da lente teórica do Hibridismo Organizacional (SMITH; LEWIS, 2013).

A contribuição que essa pesquisa pretende alcançar reside na provocação de uma discussão teórica entre os pressupostos da Teoria Organizacional e da Teoria Econômica como correntes teóricas para compreensão dos Negócios Sociais, uma vez que, embora a literatura recente já discuta características específicas sobre os Negócios Sociais (ver DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014; BATILLANA et al., 2014; ROMANI-DIAS, 2016 para uma extensa revisão da literatura e agenda de pesquisa), não fornecem uma visão única e inédita sobre a natureza dos Negócios Sociais.

3. Fundamentação Teórica

Essa seção busca apresentar uma discussão teórica entre os pressupostos da teoria organizacional e a teoria econômica clássica, e busca trazer uma base teórica explicativa à natureza dos Negócios Sociais. A partir desse debate, os conceitos de hibridismo organizacional são considerados como lente teórica a essa compreensão.

3.1 Posicionamento Filosófico da Pesquisa

Embora essa pesquisa seja caracterizada com um ensaio teórico, vale a pena destacar a perspectiva paradigmática do estudo. Optou-se por um enfoque epistemológico de abordagem central e não extremista de acordo com Morgan e Smircich, (1980) para não posicionar o fenômeno estudado nem em uma extremidade subjetiva pura e extrema, nem tampouco pela objetividade.

Esse posicionamento é corroborado pelos estudos de Berger e Luckmann (2001) que indicam o ator social – nesse caso os Negócios Sociais, como agente capaz de mudar sua realidade dependendo de suas interações. O Quadro 1 identifica a centralidade do posicionamento filosófico desta pesquisa:

Quadro 1 – Posicionamento filosófico da pesquisa

Caracterização	Subjetivismo	Posição Central	Objetivismo
Afirmações Ontológicas Centrais	Realidade como projeção da imaginação humana	Realidade como discurso simbólico (<i>a realidade é entendida como uma construção social</i>)	Realidade como uma estrutura concreta
Afirmações sobre a natureza do Homem	Homem como espírito puro da “consciência” e do “ser”	Homem como ator social	Homem como um agente reativo ao meio
Base Epistemológica	Exploração da subjetividade pura	Análise simbólica	Positivismo
Métodos de pesquisa	Fenomenologia	Interacionismo simbólico	Experimentos e <i>surveys</i>

Fonte: Baseado em Morgan e Smircich (1980) apud: Godoi (2010, p. 245)

É importante notar que a própria estrutura de pesquisa não permitiria uma inclinação extrema ao positivismo ou ao subjetivismo, uma vez que o fenômeno dos Negócios Sociais ainda está em estágio de compreensão e entendimento. A partir do posicionamento filosófico, torna-se possível a análise teórica da pesquisa.

3.2 Negócios Sociais entre a Teoria Organizacional e a Teoria Econômica

Negócios e Social são, essencialmente, processos antagônicos, o que significa que a expressão “negócios sociais” é um oxímoro. “Negócios” está relacionado à mercados, à resultados financeiros, os quais são predominantemente expressões relacionadas a objetivos e metas organizacionais, enquanto “Social” está associado à equidade de qualidade de vida e acessibilidade à recursos naturais e de consumo da sociedade. Então, como equilibrar “conceitos” tão antagônicos?

No afã de abraçar os “negócios” os teóricos provenientes da economia clássica representados em Ricardo e Adam Smith ao final do século XVIII início do século XIX, frequentemente ignoravam essa tensão co o “social”, fato observado com o surgimento da economia neoclássica, onde se inicia o inclusão de fatores sociológicos aos debates econômicos (GRANOVETTER, 1995).

Por outro lado, teóricos da Teoria Organizacional como Weick (1995) debate sobre as organizações como “sistemas que se autodesenvolvem”. Nesse sentido, os “Negócios Sociais” poderiam ser compreendidos como organizações que se desenvolvem a partir de sua interação contínua com o sistema, gerando sempre novas informações pelas quais a organização em si e por si mesma melhoraria seu desempenho. Esse processo de autodesenvolvimento caracterizaria uma rotina de sentidos e significados à organização como um processo também de auto aprendizagem pelo qual não a limitaria aos pressupostos da economia clássica, e assim, estabeleceria seus objetivos no equilíbrio entre o social e o financeiro – o que justificaria o entendimento dos Negócios Sociais como um axioma.

Contudo, entre os conceitos da Teoria Organizacional e Teoria Econômica, pode haver um intermediação da compreensão dos Negócios Sociais sob os conceitos da Economia das Organizações. Considerado como um campo disciplinar segundo Weick (1995), a Economia das Organizações não situa-se em nenhum dos polos das teorias citadas, mas no centro dessa polarização; assim, a Economia das Organizações distingue-se das análises organizacionais por acreditar em uma análise de equilíbrio, como por exemplo a Teoria da Agência (Jensen e Meckling, 1976), da Teoria das Alianças Estratégicas (Kogut, 1988) ou do processo decisório (March e Simon, 1958) por não considerarem essencialmente que os gestores adotem em seu processo de tomada de decisões metas de forma contínua e regular, objetivos de lucro máximo, diferentemente das escolas evolucionária do desenvolvimento econômico (Nelson e Winter, 1982) como a escola Austríaca (Jacobson, 1992).

Portanto, a Economia Organizacional não está posicionada nem de um lado, nem do outro, e sim, no interesse das organizações, nas pessoas e nas instituições. A reflexão sobre a finalidade das organizações existem, talvez encontre sentido nos conceitos de Coase (1937), que diverge dos pressupostos da economia clássica, todavia converge enquanto maximizar resultados econômicos e financeiros. Coase proclama que a razão das organizações existem reside no fato de os custos de administrar mercados por vezes é maior do que os custos de administrar as transações econômicas dentro do limites das organizações – Teoria dos Custos de Transação (TCT), Coase, (1937).

Esta discussão pretende contribuir com a Teoria Organizacional ao buscar compreensão do porquê aos Negócios Sociais é inferida a ideia que há conflitos pela escolha entre opções excludentes, sendo que está constituída na missão organizacional dessas organizações que o sentido de existir se debruça em causas relacionadas ao impacto social e ambiental positivos, mesmo que isso implique redução do objetivo financeiro. Uma possível explicação a isso talvez resida no fato de que a Teoria Organizacional tenha em seu princípio pressupostos relacionados à Teoria Econômica, o que cognitivamente não nos permite pensar excluindo-se o fator econômico dos eventos (WEICK, 2000).

Dessa forma, talvez os gestores tendam mais a confiar que a finalidade das organizações, a partir da economia clássica, esteja mais pautada em fatores econômicos do que em seu propósito com a sociedade, por isso possam entenderem que o principal objetivo das organizações deva ser o lucro, enquanto, para Drucker, esse entendimento será não somente “falso, como também desimportante” (DRUCKER, 2010, p. 55). Nesse aspecto, para esse autor, o propósito das organizações existirem reside no valor que elas trazem à sociedade, sendo a lucratividade, um meio – desejado e obrigatório para cumprir seu papel, mas não um fim.

A teoria econômica predominante sobre o fato de que o comportamento das organizações seja o de elevar ao máximo seus lucros torna-se então um modo compilado de repetir que se deve manufaturar e transformar produtos ao menor custo possível e vendê-los ao maior preço possível. Talvez isso explique o comportamento da maioria das organizações privadas que trabalham a partir dessa lógica de mercado.

Embora o lucro e a lucratividade sejam decisivos para a sociedade, mais do que para a própria organização isoladamente, esses aspectos não constituem a finalidade das organizações, mas sim, um fator que a limita, observa Drucker (2010, p. 56) e completa: “O lucro não é a explicação, nem a causa, nem o fundamento lógico das decisões das organizações, mas sim, o teste de suas decisões, [...] a primeira prova pela qual deve-se passar uma organização não é a elevação máxima de seus lucros, mas a de conseguir lucro suficiente para cobrir os riscos de sua atividade econômica, e assim, evitar prejuízos”.

Esse debate então remete aos estudos dos Negócios Sociais como organizações híbridas em relação ao impacto dos resultados das atividades centrais dessas organizações à sociedade.

3.3 Hibridismo Organizacional

Autores como Grassl (2012) e Wood Jr (2010) associam o hibridismo organizacional como sendo um “cruzamento entre espécies”. Se assumirmos uma metáfora associada à biologia, seria uma integração total entre espécies diferentes. Todavia, uma nova espécie, diferente daquelas que a originaram, mas que se compõe de características da junção de ambas, caracterizando-se, assim, o fenômeno de hibridismo ou hibridização. Essas terminologias, por sua vez, deram origem a outros termos os quais foram associados às organizações, como “hibridismo organizacional” e “organizações híbridas”.

As organizações híbridas, dessa forma, surgem como resultado da integração das atividades das diversas organizações de diferentes setores que compõem a sociedade, assumindo o hibridismo organizacional como onipresente, embora seu entendimento ainda parece navegar por um terreno pantanoso, pouco compreendido e frequentemente contestado (BILLS, 2010).

Assim, em teoria, a compreensão sobre o hibridismo organizacional deveria ser simples, mas, na prática, é geralmente difícil de ser observado porque as fronteiras dessas organizações e suas intersecções não são delimitadas. Na realidade, o ambiente no qual as organizações públicas, privadas e de interesse civil operam não evidencia de fato suas fronteiras e com isso não deixa claro a discriminação de seus papéis e as regras pelas quais opera cada um desses setores (BILLS, 2010). Inicialmente Bills se baseou na busca das características estruturais predominantes em cada um desses setores para poder compreendê-los. Sua abordagem fundamentou-se nos estudos econômicos de Wamsley e Zald (1976), os quais enfatizavam o papel da propriedade exercendo comparação entre os setores público e privado.

Outros estudos também buscaram definir os elementos básicos, ora comuns, ora distintos entre esses setores (BOZEMAN, 1987; RAINEY; CHUN, 2005; KOPPEL, 2003).

No entanto, é em Bills (2010) que são definidos os cinco elementos centrais, comuns, porém distintos e persistentemente encontrados nesses setores, que definem as organizações híbridas, ou seja, aquelas que pertencem a um desses setores, mas que suas atividades também são comuns aos outros setores.

Segundo Bills (2010) para melhor compreender as organizações híbridas é necessário entender primeiro as organizações não híbridas, as quais são chamadas pelo autor como “organizações tradicionais” e estão inseridas em cada um dos três setores da sociedade (Estado, Empresas Privadas e Empresas da Sociedade Civil) e cada setor deveria apresentar claramente suas funções e os limites de suas funções, caracterizando, assim, o que chamou de lógica de cada um desses setores.

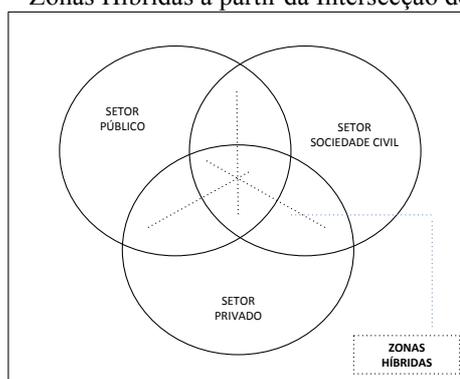
O Estado, por meio dos três poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário) evidenciaria sua salvaguarda de interesses públicos pela coerção e por prover serviços públicos essenciais por meio das organizações públicas e autarquias. As empresas privadas, por sua vez, podem ser institucionalizadas a partir de várias formas legais ou institucionais que, segundo o manual do Direito Comercial, podem ser constituídas por contrato social de natureza jurídica a partir de sua natureza de propriedade (ownership), que consiste em um direito legal sobre alguma coisa, que pode ser um título de propriedade.

Em relação à abrangência de cada um desses setores, o Estado tem por finalidade a equalização das condições sociais e o desenvolvimento de todos da sociedade por efeito de coerção e leis – aqui se encontra o domínio relacionado às atividades do Estado (BILLS, 2010). As organizações privadas, por sua vez, assumem certa competitividade que parte do pressuposto de que há uma rivalidade entre as organizações pela disputa de um espaço comum de mercado, onde a principal proposta é atingir, maximizar e perpetuar o lucro. A lógica desse domínio consiste tanto pela conquista de mercado quanto pela maximização dos lucros individualmente.

Por fim, as organizações da sociedade civil são orientadas em encontrar soluções específicas para um determinado grupo da sociedade. Essas organizações trabalham em busca de equilibrar defasagens relacionadas à educação, moradia, oportunidades de trabalho, cidadania, bem-estar e saúde. Essa perspectiva representa o domínio envolvido nas organizações da sociedade civil, sendo que sua lógica é presumida na solução de problemas específicos focados no benefício coletivo por meio de associativismo e cooperativismo.

Ao comparar os elementos centrais em cada um dos setores, é possível identificar a racionalidade de gerenciamento e a forma pela qual cada um desses setores administra suas atividades e assumem seu papel na sociedade, definidos por Grassl (2012) como os “domínios” de cada setor. Portanto, os elementos descritos por Bills (2010) mais tarde suportariam os estudos de Grassl (2012) ao definir que cada um desses setores detém em si seus “domínios”, ou seja, “lógica” de cada um, conforme demonstra a Figura 1.

Figura 1 – Zonas Híbridas a partir da Intersecção dos Setores



Fonte: Autor. Baseado em Bills (2010)

Portanto, os domínios são as atividades legítimas de cada setor que podem cruzar indiscriminadamente as fronteiras a partir de seus valores, fato que descaracteriza as organizações pertinentes a cada um desses setores como tipos ideais de organização. Em outras palavras, cada organização pertencente a cada setor dentro de seu próprio domínio e segundo suas próprias regras e lógicas de acordo com seus princípios.

Nesse sentido, os elementos centrais entre as organizações privadas, públicas e do terceiro setor, mesmo sendo considerados comuns, são distintos entre si por seus pressupostos (lógicas). Dessa forma, os elementos das organizações híbridas tornam-se a conexão e o fluxo lógico entre a natureza da propriedade e os membros da organização a partir dos princípios de governança e de responsabilidade primária dos seus membros.

No caso em específico das Organizações Híbridas, o problema consiste no fato de que esses pressupostos ainda deverão ser criados, pois essas organizações ainda não formaram um setor específico e em separado. Todavia, esse modelo requer algumas explicações pragmáticas. Primeiro, que esses círculos não representam o tamanho do impacto ou importância entre os setores, e sim, identificam que a partir da interação das fronteiras entre cada um desses setores formam-se três zonas de hibridismo.

Uma análise desse modelo recai sobre o fato de que as interações entre os setores refletem as consequências das decisões organizacionais e, de acordo com essas decisões, podem estar mais próximas a cada uma dessas zonas identificadas na Figura 2 a seguir. Ademais, não necessariamente as organizações híbridas devam surgir recorrentes às interações entre esses setores, mas podem também ser criadas e institucionalizadas eminentemente dentro dessas zonas. Bills (2010), em conclusão, tenta ajudar no entendimento sobre organizações híbridas ao percorrer em quatro etapas o caminho necessário para a compreensão desse tipo de organização.

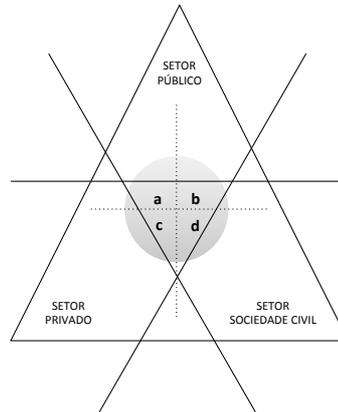
Essas etapas são: (i) que qualquer estudo sobre organizações híbridas deve iniciar pela natureza das organizações não híbridas, a começar pelas organizações privadas e pelas do setor público, uma vez que as organizações não governamentais são mais complexas, embora o conceito comum entre estes três setores concentra-se na tomada de decisão de seus gestores, (ii) sugere-se que o arquétipo das organizações do terceiro setor está contido em forma de associativismo, (iii) a terceira etapa evidencia a hipótese de crescimento de um novo setor no epicentro desses três setores aceitos e conhecidos pela sociedade, chamado pelo autor de “zona híbrida”, (iv) o conceito de hibridismo organizacional é considerado como efeito da intersecção dos setores da sociedade (público, privado e da sociedade civil), onde encontram-se as zonas de hibridismo organizacional que indicam a formação das organizações híbridas.

Ainda na tentativa de explicar o comportamento das organizações híbridas, Karré (2012) avança nos conceitos identificados por Bills (2010) e propõe um modelo multidimensional que procura evidenciar outros elementos que constituem as organizações híbridas, quais são as tensões que emergem a partir dessa hibridização e como essas tensões podem ser consideradas positivas ou negativas dentro desse novo tipo organizacional. Descreve as organizações híbridas como: “arranjos heterogêneos, caracterizados pela mistura de puras e incongruentes origens, como mecanismos de coordenação, culturas, racionalidades e lógicas” (KARRÉ, 2012, p.13).

A partir dos achados encontrados em seus estudos, Karré (2012) propõe um modelo no qual identifica que a sociedade pode ser vista como um triângulo, sendo que em cada um dos três vértices está alocado um mecanismo de coordenação particular. Em um dos vértices, está alocado o Estado, baseado na coerção. Em outro, o mercado baseado em trocas livres de mercadorias e serviços e, por fim, no último vértice, a sociedade civil, motivada pelo que o autor intitula de “amor” como sendo o mecanismo de coordenação desse setor (KARRÉ, 2012, p.5).

Entretanto, as fronteiras entre esses vértices mudam e tornam-se justapostas ao nos aproximar do epicentro desse triângulo, onde estão localizadas as organizações híbridas. Essas são as mesmas “zonas híbridas” similarmente identificadas nos estudos de Bills (2010), as quais descrevem as características específicas inerentes a cada setor, como: orientação a lucro, legalidade ou de caráter público ou privado.

Figura 2 – Triângulo Societal

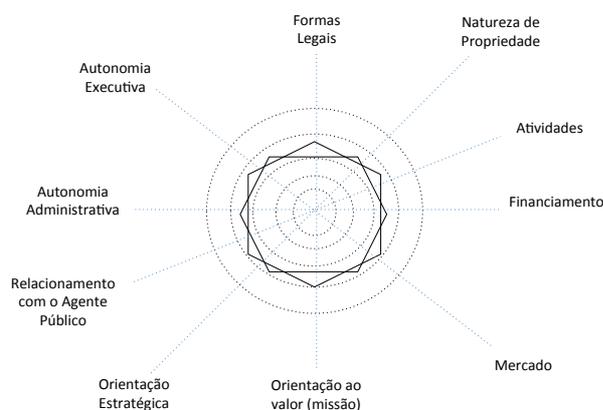


Fonte: Karré (2012, p. 7)

De acordo com Karré (2012), os caminhos percorridos entre os setores – dos vértices à constituição das zonas híbridas são um “*continuum*” que relaciona as responsabilidades particulares inerentes a cada setor, formando novas “dimensões” a partir dos “novos rearranjos organizacionais” conforme os setores forem se interseccionando, desenvolvendo assim, novas atividades as quais precisarão ser sempre renegociadas para evitar possíveis conflitos de interesse (KARRÉ, 2012, p. 13).

Contudo, um número vasto de organizações híbridas pode ser identificado a partir dessa conceptualização, em consequência, o *continuum* entre as atividades da organização é que determinará o nível de sua hibridização, conforme indica a Figura 3.

Figura 3 – Hibridismo Organizacional



Fonte: Karré (2012, p. 15)

De forma hipotética, pode-se explicar essa estrutura da seguinte forma: uma organização representada pelo centro dessa figura se caracterizaria 100% pública, sendo que, conforme migra à superfície, ela poderia ser caracterizada mais como organização privada.

Dessa forma, um protótipo de organização híbrida poderia ser encontrado no centro dessa figura.

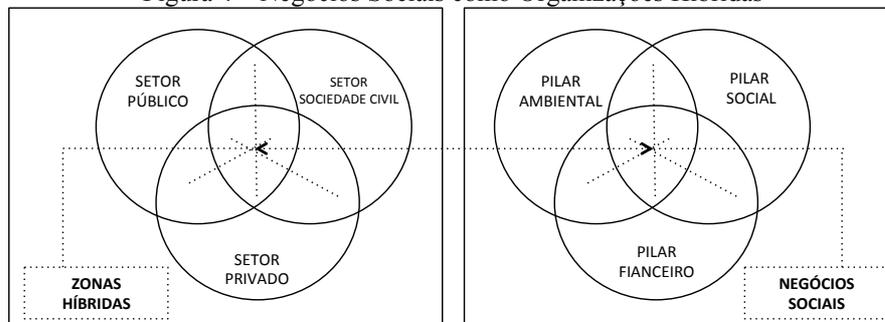
Como resultado, as organizações híbridas poderiam ser compreendidas a partir da premissa de abster-se das tentativas de defini-las como “organizações ideais” pela simples comparação com outros tipos já aceitos ou por comparações setoriais. Esse conceito apresentado por Karré (2012) sobre as organizações híbridas em assumirem um *continuum*, ou seja, não terem uma lógica definida, converge à definição encontrada nos estudos de Grassl (2012) ao afirmar que as organizações híbridas trazem essa lógica diferente daquelas entendidas sem a interação.

Assumindo os Negócios Sociais a partir do hibridismo organizacional, não se constituiriam a partir de barreiras ou fronteiras regionais, mas sim de uma comunalidade de interesses que independem de esferas conceituais ou geográficas. Nesse caso, caminhar-se-ia a uma definição mais específica e independente dos Negócios Sociais (GRASSL, 2012).

Por exemplo, ao se assumir que não possam existir organizações além dos domínios dos setores já institucionalizados, como o Estado, empresas privadas e das organizações da sociedade civil (BILLS, 2010; GRASSL, 2012; KARRÉ, 2012), desistir-se-ia de estudos que pudessem compreender os Negócios Sociais como um novo fenômeno social que surge com a proposta de tentar equalizar diferenças sociais por mecanismos de mercado, as quais, também leva em consideração a relação indivíduo – meio ambiente naquilo que tange à acesso e utilização responsável dos recursos naturais.

Retomando a intersecção entre os setores da sociedade e do conceito sobre Negócios Sociais a partir de seus objetivos, a Figura 4 apresenta certa compreensão entre a relação desses dois cruzamentos que, juntos, ajudam à compreensão dos Negócios Sociais como organizações híbridas. Logo, a partir da intersecção entre os setores da sociedade e dos pilares da sustentabilidade, procura-se demonstrar um posicionamento teórico dos Negócios Sociais.

Figura 4 – Negócios Sociais como Organizações Híbridas



Fonte: Baseado em Dillard (2009), Bills (2010), Grassl (2012) e Karré (2012)

O lado esquerdo da figura procura indicar que os Negócios Sociais estão contidos na intersecção dos setores da sociedade, pois detêm estrutura híbrida, que consiste da junção de características identificadas apenas individualmente em cada setor, como, por exemplo, aspectos relacionados a modelo de negócio, governança corporativa, estrutura e missão organizacional, enquanto o lado direito da figura procura identificar que os Negócios Sociais detêm proposta simultânea entre atender a demandas sociais, financeiras e ambientais.

Portanto, a intersecção entre os epicentros das duas figuras sugere o posicionamento teórico único aos Negócios Sociais como uma organização híbrida pelo fato não pertencerem a nenhum dos setores ao mesmo tempo em que contêm aspectos de cada um desses setores, bem como por terem como proposta objetivo social simultâneo aos objetivos financeiro e ambiental.

Nesse sentido, o conceito de Negócios Sociais estaria pautado não em uma única dimensão, mas sim no cruzamento (hibridização) de um conjunto de atividades que permeiem

as várias dimensões com maior ou menor intensidade de execução de atividades dentro dos limites de cada dimensão e conforme os objetivos declarados pela missão da organização. Buscar compreensão dos Negócios Sociais a partir da lente teórica do hibridismo organizacional pode significar compreendê-los a partir de um caráter interpretativista do que os gestores e empreendedores sociais compreendem que seja o impacto social a partir das atividades das organizações (ALTER, 2004; DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014; BATTILANA; LEE, 2014).

Essa seção discutiu os Negócios Sociais como organizações híbridas pelo fato de terem que associar objetivos socioambientais com objetivos financeiros, e nesse sentido, essas organizações desenvolvem atividades que estão relacionadas e interseccionadas nas fronteiras dos setores tradicionais da sociedade, caracterizando, assim, o hibridismo organizacional e por consequência, gerando tensões organizacionais (SMITH; LEWIS; BESHAROV, 2013).

4. Discussão

De acordo com a complexidade que apresenta o entendimento sobre campo dos Negócios Sociais, os mesmos esforços teóricos que buscam defini-lo indicam seu caráter aparentemente axiomático (princípio evidente por si mesmo, cuja confirmação é dispensável por ser óbvia) ainda caminha a um ponto de convergência.

Portanto, se por um lado o entendimento sobre o *continuum* estabelecido a partir da intersecção dos setores e dos objetivos relacionados aos Negócios Sociais pode orientar a um posicionamento e uma definição mais específica desse fenômeno, por outro, pode indicar o surgimento de tensões de decisão gerencial pelo fato dos líderes da organização terem de lidar com diferentes interesses de diferentes stakeholders.

Essa constatação, por consequência, gera algumas inquietudes, quais são: como podem os Negócios Sociais responderem a demandas de influentes stakeholders com diferentes visões sobre objetivos distintos?; porquê as tensões podem se constituir de um elemento teórico para a compreensão desse tipo de fenômeno?

De alguma forma – parcial ou integral, todos os interesses envolvidos devem ser atendidos, caso contrário, alguns conflitos podem emergir. Uma situação que pode ser considerada como fator de desequilíbrio seria uma implicação sutil de maior ou menor avanço no desenvolvimento de um dos pilares ou da supremacia de um dos setores. Isto implicaria que a intersecção triplíce entrasse em desequilíbrio e, nesse caso, para evitar esse possível conflito, seriam necessárias compreensões que ultrapassassem os próprios interesses, metas e objetivos individuais, o que pode implicar tensões na tomada de decisão.

As tensões nos Negócios Sociais emergem a partir do antagonismo da própria expressão Negócios Sociais (oximoro) – se por um lado a organização está orientada a desenvolver um “negócio”, por definição essa organização aproxima-se do conceito sobre o principal objetivo de empresas privadas, que é a maximização dos lucros, por outro lado, se a organização é “social”, aproxima-se do pressuposto de organizações sociais, nesse caso, sem fins lucrativos e que têm por objetivo, ajudar de alguma maneira a sociedade em seus problemas sociais, como moradia, saúde, educação e bem-estar.

Mas então, como compreender o conceito sobre um fenômeno social que junta ambas as palavras, “negócios” e “sociais” para explicar organizações que detêm objetivos inicialmente contraditórios e que coexistem? Essa situação nos remete aos estudos sobre a dialética de Karl Marx ao tentar descrever os paradoxos relativos ao entendimento dos movimentos sociais após a Revolução Industrial na Inglaterra no século XVIII.

Durante sua fase no exílio, que vai de 1843 a 1848, Karl Marx, vivendo em Paris e depois em Bruxelas, dedica-se aos estudos dos movimentos sociais os quais tenta interpretar à luz da dialética. O que há de genial no trabalho dele é sua visão da história e dos movimentos

sociais e a utilização de instrumentos de análise que ele próprio criou. Marx se serve das três principais correntes do pensamento que se vinham desenvolvendo na Europa no século XIX, coloca-as em relação umas com as outras e as complementa em suas obras, são elas: a própria dialética, a economia política inglesa e o socialismo. A dialética é um conceito desenvolvido pelo filósofo alemão Friedrich Hegel e trata-se de uma concepção sobre o princípio de evolução da natureza da sociedade.

A dialética hegeliana afirma que cada conceito possui em si o seu contrário, cada afirmação, a sua negação. O mundo não é um conjunto de coisas prontas e acabadas, mas sim o resultado do movimento gerado pelo choque desses antagonismos e dessas contradições. A afirmação traz em si o germe de sua própria negação; depois de se desenvolver essa negação, entra em choque com a afirmação, e esse choque vai gerar um terceiro elemento mais evoluído, que Hegel chamou de “síntese” ou “negação da negação”.

Apesar de Marx fazer da dialética hegeliana um dos pontos básicos de sua obra, não a utilizou tal e qual apresentada pelo filósofo alemão, que era considerado um filósofo idealista, e não materialista, como Karl Marx. Para o primeiro, era o pensamento, a ideia, que criava a realidade; para o segundo, o movimento do pensamento era apenas uma reflexão do real, pois na medida em que o pensamento era produto do cérebro humano e que o homem, ele próprio, era produto da natureza, o pensamento não poderia de deixar de ser também um produto da natureza.

Da mesma forma seguem os Negócios Sociais. A tese assumida é de que os Negócios Sociais contêm as premissas do capitalismo. Ou seja, os conceitos relacionados às empresas privadas e também do terceiro setor não são substituídos pelos Negócios Sociais, visto que esses últimos também os contêm, mas de acordo com a unidade dos contrários e da dialética, os elementos capitalistas são substâncias que serão representadas por meio de um *continuum*. Assim, a aparente situação antagônica não ocorreria, já que os Negócios Sociais compreendem ou são constituídos por seus opostos – adotando, assim, uma característica híbrida a partir de objetivos aparentemente contrários.

De acordo com Pache e Santos (2013), os Negócios Sociais, como organizações híbridas, podem se tornar difíceis de administrar e, por consequência, não desempenharem suas atividades de forma eficiente e, por isso, desestabilizarem-se a partir de tensões decisórias que emergem. Battilana e Lee (2014), por sua vez, desenvolvem a ideia de que muitos Negócios Sociais podem falhar ao priorizar atividades comerciais em detrimento das atividades sociais, por essas dependerem financeiramente das primeiras. Nesse caso, o conflito entre o social e o financeiro pode levar o empreendimento a um desvio de sua missão.

Esse antagonismo pode ser considerado como um dos desafios dos Negócios Sociais, que consistem em administrar as tensões que surgem a partir dos conflitos gerados pela necessidade de atingir objetivos aparentemente antagônicos de forma simultânea (BATTILANA et al., 2014). Segundo Teodósio e Comini (2012), parte das tensões reside na necessidade de maximizar retorno social com retorno econômico-financeiro. A natureza das tensões de maneira geral nas organizações pode ser oriunda de várias situações, dependendo da origem onde essas tensões se originam (SMITH; LEWIS, 2011).

As tensões, por exemplo, podem surgir pelo fato das organizações enfrentarem demandas contraditórias, ainda que inter-relacionadas, ou seja, segundo Jay (2013, p. 140), são: “elementos paradoxais que existem simultaneamente, estão interligados e persistem ao longo do tempo”. Isto acontece porque os ambientes organizacionais se tornaram mais globais, incertos e competitivos e, por isso, mais complexos, criando demandas contraditórias cada vez mais evidentes (LEWIS, 2000).

Assim, como nos estudos de Battilana e Lee (2014), Smith e Lewis (2011) indicam que os sistemas organizacionais são mais eficazes quando alcançam o alinhamento ou se encaixam entre os elementos internos e o meio ambiente externo. Essa abordagem permite

explorar condições entre demandas contraditórias mais persistentes (JAY, 2013; SMITH; LEWIS, 2011).

Discussões teóricas a respeito de tensões organizacionais iniciaram seus embates nos anos de 1980 (CAMERON; QUINN, 1998) e perpassaram por domínios e campos organizacionais, como a inovação (LEWIS, 2011), mudança organizacional (SEO; CREED, 2002), comunicação e retórica (PUTNAM, 1986) e identidade (FIOL; PRATT; CONNOR, 2009). Em um estudo mais recente, referente ao surgimento das tensões, Smith e Lewis (2011) questionam se as tensões formam-se a partir de uma realidade socialmente construída. Esse questionamento, por sua vez, traz à tona dois componentes: (i) que as tensões surgem de demandas que parecem lógicas individualmente, mas inconsistentes e até absurdas quando justapostas e (ii) das respostas simultâneas que envolvem essas tensões.

Assim são apresentadas por esses autores quatro categorias de tensões: de aprendizagem (conhecimento), de pertencimento (identidade relações pessoais e interpessoais), de organização (processos) e de desempenho por atingimento de metas financeiras (SMITH; LEWIS, 2011, p. 383).

Tensões de aprendizagem referem-se às mudanças. Tensões a partir dessas mudanças refletem a natureza e o ritmo do desenvolvimento de ideias, por exemplo, tensões que envolvem uma inovação radical. Tensões relativas ao pertencimento referem-se à pluralidade de demandas. Essas tensões surgem entre o individual e o coletivo e procuram homogeneidade e distinção como identificam os estudos de Smith e Lewis (2011, p. 383, “por exemplo, as identidades concorrentes emergem entre os membros do conselho sem fins lucrativos, criando conflitos e ambiguidade sobre a ação estratégica”.

As demandas concorrenciais de processos caracterizam as tensões de organização, ou seja, são tensões causadas pela competição, empoderamento e direção, de onde emergem as tensões referentes à organização. Por exemplo, o setor de manufatura depende de sistemas que podem permitir o controle e a flexibilidade, mas nem sempre estão disponibilizados. Por fim, as tensões de desempenho caracterizam-se pela pluralidade das partes interessadas competirem por resultados opostos. A otimização do resultado de uma parte, nesse caso, implica a redução dos resultados da outra. Tensões a partir de dimensão exigem dos gestores optarem pela maximização dos resultados de uma das partes em detrimento dos resultados da outra. São escolhas excludentes.

As tensões entre a aprendizagem e pertencimento 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 (FIOL; PRATT; CONNOR, 2009). As tensões entre a organização e o desempenho podem ser resumidas pela interação entre meios e fins ou entre processos e resultados. Acontece em relação aos conflitos entre reuniões de empregados e as demandas dos clientes (GITTELL, 2004) ou entre os que procuram elevado empenho e elevada performance (EISENSTAT, et al., 2008).

Tensões relativas ao pertencimento e ao desempenho surgem quando a identidade e os objetivos colidem e tornam evidentes os esforços para negociar entre identidades individuais únicas e demandas sociais ou profissionais (DUKERICH; GOLDEN; SHORTELL, 2002). Finalmente, tensões de pertencimento e de organização são esforços que se cruzam por intermédio de tensões entre o indivíduo e a organização. A organização envolve a ação coletiva em detrimento da subjugação do indivíduo para o benefício do todo. No entanto, a organização é mais bem-sucedida quando as pessoas se identificam com o todo e contribuem com seus pontos fortes pessoais mais evidentes (MURNIGHAN; CONLON, 1991).

Além disso, as tensões podem ser examinadas, em cascata entre os diferentes níveis, como a experiência em um nível cria novos desafios em outro. Isso acontece quando os

esforços organizacionais procuram explorar o surgimento das tensões que são relativas a lideranças individuais sobre equipes sêniores (SMITH; LEWIS, 2011). A falta de clareza na definição dos conflitos organizacionais sugere diferentes linguagens a respeito do tema, como: “o próprio paradoxo organizacional em si”, “dicotomia” e “dialética” (SMITH; LEWIS, 2011, p. 385), os quais identificam que os debates sempre se desenvolvem no campo em torno da conceituação, da natureza ontológica para responder a tais tensões.

A maioria dos pesquisadores propõe que as tensões surgem no sistema organizacional ou, então, são socialmente construídas, criada pela cognição ou pela retórica dos agentes sociais envolvidos; contudo, os estudos de Smith e Lewis (2011) propõem que são ambos (SMITH; LEWIS, 2011, p. 388). Isto implica que mesmo opostas e ainda inter-relacionadas, certas dualidades são justapostas por efeito das condições ambientais.

Assim, os líderes devem decidir o que vão fazer, como conduzirão o que estão fazendo, quem vai fazer e o horizonte de tempo. Ao definirem o que estão tentando fazer, os líderes definem o que não estão tentando fazer. Esse desenvolvimento cria tensões de organização. Respondendo à dúvida sobre quem é que vai fazer, destacam-se tensões de identidades, designando funções, criam tensões de pertencimento.

Finalmente, se os líderes consideram o horizonte de tempo em suas ações, então enfrentam tensões de aprendizagem entre hoje e amanhã ou entre estar ansioso para terminar algo (SMITH; LEWIS, 2011, p. 388). 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 (CYERT; MARCH, 1963).

Esse trabalho por sua vez, prefere utilizar a expressão “tensões inerentes” de acordo com o resultado dos estudos de Walchhutter e Iizuka (2019) que sugerem que as tensões em Negócios Sociais 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 de equilibrar o lucro com objetivos sociais e ambientais pelo qual se provoca um – desequilíbrio permanente – nos Negócios Sociais (e isso não é bom nem ruim), é apenas uma característica particular e permanente dos Negócios Sociais.

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 (tensões comuns). Entretanto, no caso das tensões relacionadas aos Negócios Sociais, uma vez resolvidas, eliminadas ou dissociadas, descaracterizam os Negócios Sociais com tais organizações (tensões inerentes).

Assim, organizações privadas ou sem fins lucrativos possuem tensões diversas, do simples e cotidiano. Contudo, não estão relacionadas ao funcionamento e à lógica organizacional sujeitos ao Negócio Social. Dessa forma, esta análise indica que esse tipo organizacional busca otimizar os resultados financeiros motivados por razões não materiais e éticas, cujo crescimento da organização são meios para atingir o resultado social a partir de sua missão (DOHERTY, HAUGH; LYON, 2014).

5 Conclusão

Ao percorrer a temática sobre os Negócios Sociais a partir da lente teórica do hibridismo organizacional, verifica-se que à medida que as fronteiras entre os setores da sociedade se aproximam no intuito de resolverem problemas socioambientais, torna-se necessário entender como os objetivos, em princípio, distintos, afetam os processos organizacionais ao terem de lidar com lógicas concorrentes.

No entanto, nem toda a literatura sobre hibridismo organizacional pôde ser incluída, e pode ser considerado como um dos fatores limitantes a esta pesquisa. Dadas as limitações gerais, considera-se o presente estudo como um passo adicional importante na exploração dos elementos distintivos que caracterizam a natureza dos Negócios Sociais. Dessa forma, este trabalho teve o intuito de ajudar a preparar o caminho para novas pesquisas orientadas às organizações híbridas, especificamente dos Negócios Sociais ao avançar nos conceitos teóricos desse tipo organizacional.

Assim, embora o embate teórico provocado por esse ensaio teórico a partir da análise das literaturas se constituam de evidências para inferir as contribuições dessa pesquisa em dois eixos, quais sejam: (i) propor que os Negócios Sociais são um fenômeno cuja natureza seja melhor explicada pela Teoria Organizacional ao contrário da Teoria Econômica, e (ii) que os Negócios Sociais compreendidos como organizações híbridas coexistentes em um “continuum” entre os três setores da sociedade de forma concomitante e independente de cada setor, fica o dilema ao leitor: pode o fenômeno dos Negócios Sociais ser considerado como um axioma ou um oxímoro?

Referências

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

MUNDIAL. **Documentos e Publicações das Nações Unidas**, 2015. Disponível em: <<http://www.bancomundial.org.br>>. Acesso em: 07 de set. 2017.

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.

_____ ; 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.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

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.

BOZEMAN, B. **All Organizations are Public: Bridging Public and Private Organizational Theories**, San Francisco: Jossey-Bass, 1987.

CAMERON, K.; QUINN, R. Organizational paradox and transformation. In: R. Quinn & K. Cameron (Eds.), **Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management**. Ballinger, 1998.

COASE, R. H. *Economica*. **New Series**. Vol.4, no.16, pp. 386-405, 1937.

COMINI, G.; TEODÓSIO, A. Responsabilidade social empresarial no combate a pobreza: perspectivas e desafios dos negócios inclusivos no contexto brasileiro. **Encontro nacional de pesquisadores em gestão social (Enapegs)**, v. 6, p. 21-23, 2012.

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

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.

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.

DRUCKER, P. F. **Introdução à Administração**. São Paulo: Saraiva, 2010.

DUKERICH, J. M.; GOLDEN, B. R.; SHORTELL, S. M. Beauty is in the eye of the beholder: The impact of organizational identification, identity, and image on the cooperative behavior of physicians. **Administrative Science Quarterly**, v. 47, p. 507–533, 2002.

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.

GITTELL, J. H. Paradox of coordination and control. **California Management Review**, v. 42, n. 3, p. 101–117, 2004.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. **American journal of sociology**, 91(3), 481-510, 1995.

GODOI, C. K.; MATTOS, P.L.C.L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento diálogo. In: GODOI, C.K; MELLO, R.B.; SILVA, A.B. (org.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2010.

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

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

EISENSTAT, R. A.; BEER, M.; FOOTE, N.; FREDBERG, T.; NORRGREN, F. The uncompromising leader. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 7-8, p. 50-57, 2008.

JACOBSON, R. The “Austrian” school of strategy. **Academy of management review**. Vol.17, no. 4, 782-807, 1992.

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

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and capital structure. **Journal of Financial Economics** 3, 305–360, 1976.

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.

KOGUT, B. Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives. **Strategic management journal**. Vol.9, no. 4, pp.319-332, 1988.

KOPPELL, J. G. S. **The Politics of Quasi-Government**: Hybrid Organizations and the Dynamics of Bureaucratic Control, Cambridge: Cambridge University Press, 2003.

LEWIS, M. Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. **Academy of Management Review**, 25(4): p. 760-776, 2000.

MORGAN; SMIRCICH, L. The case for qualitative research'. **Academy of Management Review**, v. 22, p. 335-345, 1980.

MURNIGHAN, J. K.; CONLON, D. The dynamics of intense work groups: A study of British string quartets. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, p. 165-186, 1991.

MOURA, A.; COMINI, G.; TEODÓSIO, A. The international growth of a social business: a case study. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 4, p. 444-460, 2015.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **An Evolutionary Theory of Economic Change**. Cambridge, Mass.: Belknap (84), 1982.

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.

ORGANIZAÇÃO DE COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Relatórios Econômicos da OCDE**, BRASIL, 2018. Disponível em: <<http://www.oecd.org/eo/surveys/Brasil-2015-resumo.pdf>>. Acesso em: 21 mar. 2019.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). **Financiamento dos sistemas de Saúde**, 2017. Disponível em: <<http://www.who.int/eportuguese/publications/pt/>>. Acesso em: 01 fev. 2020.

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.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO (PNUD). **Relatório de Desenvolvimento Humano**, 2007/2008. Disponível em: <<http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr2007-8-portuguese.pdf>>. Acesso em: 13 nov. 2019.

RAINEY, H. G.; CHUN, Y. H. **Public and Private Management Compare**. In: E. Ferlie, L. E. L. Jr. and C. Pollitt (eds.) *The Oxford Handbook of Public Management*, Oxford: Oxford University Press, 2005.

REFICCO, E.; GUTIERREZ, R.; TUJILLO, D. Social enterprises: a species in search of recognition. **Journal-RAUSP Management**, v. 41, n. 4, p. 404-418, 2008.

ROMANI-DIAS, M. **Negócios Sociais**: estudo bibliométrico e análise sistemática da literatura nacional e internacional. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração, Centro Universitário FEI, 2016.

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

SEO, M. G.; CREED, W. E. Institutional contradictions, praxis, and institutional change: A dialectical perspective. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 222-247, 2002.

SIMON, H. A. The Logic of Rational Decision. **The British Journal of the Philosophy of Science**, v. 16, n. 63, p. 169-186, 1965b.

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.

TEODÓSIO, A.; COMINI, G. Inclusive business and poverty: prospects in Brazilian context. **Revista de Administração**. São Paulo: USP, v. 47, n. 3, p. 410-421, 2012.

WALCHHÜTTER, S.; IIZUKA, E.S. Tensões Organizacionais Inerentes como Elemento Distintivo à Natureza dos Negócios Sociais. **Revista de Ciências da Administração**, 21(53), pp.129-143, 2019.

WAMSLEY, G. L.; M. N. ZALD. The political economy of public organizations. Bloomington: Indiana University Press, 1976.

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

WEICK, K. E. Theory Construction as Disciplined Reflexivity: Tradeoffs in the 1990's. **Academy of Management Review**, v. 24, p. 797-806, 2000.

WILLIAMSON, O. E. **Markets and Hierarchies**. New York: Free Press, 1975.

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

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