

Contra Crises - Colaboração, Intermediação e Bricolagem Social

EDMILSON DE OLIVEIRA LIMA
UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

REED ELLIOT NELSON
FUNDACAO DOM CABRAL

ANTONIO DONIZETE FERREIRA DA SILVA
UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

FABIANO SERRA BORSATTO
UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

Contra Crises – Colaboração, Intermediação e Bricolagem Social

1- Introdução

Há décadas, a colaboração vem tendo sua importância confirmada e contando com amplo interesse em pesquisas como modo de superação de dificuldades (Thomson et al., 2009; Wood et al., 1991). Na natureza e na existência humana, o fato de que dois ou mais são mais fortes do que apenas um é conhecido e explorado há milênios, a exemplo das práticas coletivas de proteção, caça e plantio das espécies. As próprias noções de organização e de administração repousam sobre a colaboração, pois esta permite aos indivíduos realizarem um intento que lhes seria impossível ou mais difícil isoladamente. O mesmo motivo põe organizações em colaboração (Huxham, 2003). Elas contam com seus stakeholders, inclusive pondo-os em colaboração, se quiserem se desenvolver. Essa é uma noção básica da teoria dos stakeholders (Freeman, 1984) ainda mais relevante quando as organizações e seus empreendedores enfrentam uma crise, que os põe em acentuada restrição de recursos e possibilidades de ação (Engelbrecht et al., 2017; Mano et al., 2014).

Uma crise, segundo Pearson e Clair (1998), refere-se a uma situação altamente ambígua cujas causas e efeitos são normalmente desconhecidos e dá pouco tempo para resposta (Quarantelli, 1988), tem baixa probabilidade de acontecer, ainda que ameasse severamente a existência de organizações (Shrivastava et al., 1988). Com essas características, uma crise acirra a já natural dependência que têm os empreendedores da canalização de esforços de múltiplos stakeholders, típica da colaboração. Para se empreender, é necessária a convergência de stakeholders em atividades para que bens e serviços sejam criados, ofertados e adquiridos, cabendo aos empreendedores a função criativa de identificar, montar e institucionalizar a produção conjunta levando a um excedente desejado (Shane et al., 2000).

O estudo conjunto de empreendedorismo e stakeholders oferece a compreensão dos dois lados de uma mesma moeda: da criação e do compartilhamento de valor (Venkataraman, 2019). Portanto, seria frutífero estudar a colaboração com stakeholders, subtema da teoria dos stakeholders (Savage et al., 2010), no processo empreendedor. Essa colaboração é uma importante dimensão do empreendedorismo social para a superação de crises (Nelson et al., 2020) por ser uma componente chave (e pouco estudada) na bricolagem social (Di Domenico et al., 2010), que é uma forma de superação de restrições severas. Tal estudo conjunto constitui uma persistente necessidade de pesquisa, pois o estudo do empreendedorismo ajuda no estudo dos stakeholders e vice-versa (Alsos et al., 2011; Venkataraman, 2019).

O presente artigo mira essa necessidade, mas em um flanco mais específico. Ele ataca quanto à colaboração com stakeholders no âmbito da bricolagem social. Esta é praticada por empreendedores sociais como um modo de superação da alta restrição de recursos que comumente enfrentam (Janssen, Fayolle e Wuillaume, 2018), e é agravada por uma crise, para continuarem criando valor social (Di Domenico et al., 2010).

A bricolagem social tem se mostrado particularmente útil para o enfrentamento de crises, como em situações de desastre (Johannisson et al., 2007; Nelson et al., 2020) e guerra (Langevang et al., 2019). Ela implica a criação de valor social combinada a outras cinco componentes que visam à superação de restrições de recursos: virar-se com o que se tem, rejeição de limitações, improvisação, persuasão e participação de stakeholders (Di Domenico et al., 2010). O campo do empreendedorismo carece de estudos sobre essa última componente.

Um estudo a esse respeito traz contribuições também quanto à compreensão da discricção (liberdade de decisão e ação) de atores de uma organização com stakeholders. Tal compreensão é uma necessidade de pesquisa da teoria dos stakeholders (Berman et al., 2019). A discricção tende a ser diminuída por uma crise, mas pode ser reestabelecida com a bricolagem social, contando com a colaboração de stakeholders (Di Domenico et al., 2010; Nelson et al., 2020).

A razão é que ela oferece certa autonomia e resiliência, com caminhos para superação de restrições de recursos, inclusive em crises (Nelson et al., 2020). É o que se nota, por exemplo, pela ampliação da capacidade de ação de empreendedores e organizações, inclusive frente a crises, com a colaboração de stakeholders (Di Domenico et al., 2010; Langevang et al., 2019; Nelson et al., 2020). Dadas essas considerações, o presente artigo se aplica a responder a seguinte pergunta de pesquisa: *como ocorre e varia a colaboração com stakeholders no processo de bricolagem social enfrentando diferentes crises?*

Os contextos são duas crises enfrentadas por comunidades brasileiras pouco desenvolvidas e apoiadas por organizações sociais locais, sendo estudados um desastre natural ocorrido em 2011 e a pandemia de covid-19 em 2020. Diante disso, objetiva-se comparar como ocorre e varia a colaboração com *stakeholders* nas duas organizações sociais, principalmente nas fases iniciais, e mais críticas, de resposta a essas crises.

Optamos pela comparação dos estágios iniciais para obtermos uma análise fidedigna e completa da fase, pois a pandemia ainda está em evolução no Brasil no momento da redação deste estudo, fora da fase final de diminuição de seus efeitos e instalação da normalidade. Por isso, optamos por elaborar quadros comparativos privilegiando as fases temporais de resposta às respectivas crises, sobrepondo-se os resultados por meio de um gráfico e de *templates* para ilustrar as fases processuais e se extrair a necessária comparação das ações, já que por seu caráter inusitado nos estudos da teoria dos *stakeholders* no empreendedorismo, o contraste dos dois tipos de crise, com suas diferenças de desenvolvimento no tempo e de condições, torna possíveis eventuais avanços nas importantes necessidades de pesquisa indicadas acima e, também, quanto à intermediação, carente de mais estudos nos dois campos.

Para tanto, de modo a atingir o objetivo proposto, o artigo é assim estruturado: há uma introdução em que se apresenta a problematização e o objetivo geral; na sequência há uma seção de fundamentação teórica na qual há os conceitos-chave do estudo; depois, uma seção em que se demonstram os procedimentos de abordagem metodológica; na sequência há uma seção em que se apresentam os casos em suas fases temporais, de modo a explicitar a comparação e permitir a análise dos resultados. Na última seção, analisam-se os resultados, sintetizando-se a conclusão com os achados em seção única, para se propor sugestões de pesquisas futuras.

2- Colaboração com Stakeholders e Intermediação: Comunidades Enfrentando Crises

Em uma crise, alguns dos stakeholders-chave dos atores da resposta a ela tendem a ser as comunidades, seus atores e seus líderes (Arenas et al., 2019; Cowen et al., 2010). Todas essas partes têm interesse naquilo que impacta sua região (também suas vidas), e podem ter grande influência uns sobre os outros e sobre as iniciativas e organizações interessadas na região, principalmente quando apoiados por organizações sociais (Arenas et al., 2019). Tais organizações e seus colaboradores têm o papel de intermediar buscando mais colaboração.

A intermediação é um subtema das redes sociais e costuma ser estudada com a suposição de que exista para gerar benefícios para o intermediador ou entre as partes que ele liga. Isso levou à definição restritiva de intermediação como ligar pessoas separadas por um buraco estrutural de uma rede (Burt, 2005). A definição estrutural de Burt insiste nas conexões entre dois atores que não ocorreriam sem o contato de ambos com uma terceira parte que os conecta. Pesquisas mais recentes, contudo, usam uma abordagem mais inclusiva, próxima das raízes antropológicas e sociológicas originais do conceito.

Diversos comportamentos intermediadores importantes podem ocorrer quando o intermediário não é a única conexão entre os atores e quando transações não são o único objetivo da relação. Eles então desenvolveram a definição que adotamos já na introdução, a apontar que um intermediário põe em relação e/ou impulsiona as relações e trocas entre partes de uma rede (Obstfeld et al., 2014). Nessa ótica, as partes não precisam estar desconectadas inicialmente para haver intermediação.

Adotamos essa definição particularmente porque ela acomoda mais tipos de intermediação, inclusive representação (Lavallo et al., 2015), advocacia (missão comum das associações de moradores e outras organizações sociais – ex.: Chaskin, 2003) e as intermediações catalizadora e de pessoa-meio (Stovel et al., 2011). Todas mostraram-se importantes no campo do presente estudo. A representação envolve agir em nome de uma pessoa ou entidade na intermediação (Lavallo et al., 2015). A advocacia refere-se à defesa de opiniões e/ou interesses de uma das partes junto a outra ou outras. A intermediação catalizadora (ou *tertius iungens*) é aquela que põe partes desconectadas em relação ou até mesmo em colaboração e a intermediação de pessoa-meio (ou *tertius gaudens*) é a que facilita relações e trocas ao invés de gerar novas relações (Stovel et al., 2011).

Entre outras possibilidades, com a intermediação – ex.: de empreendedores sociais respondendo a uma crise –, a rede de colaboração com stakeholders reforça ou recupera a identidade coletiva propícia a um vigoroso empenho por uma causa (Howard-Grenville et al., 2013) e pode ajudar na superação coletiva da crise com o espírito de “estamos todos no mesmo barco”. O empenho com colaboração e intermediação tende a ser decisivo na superação de uma crise, que se manifesta em dois níveis em desastres e pandemias.

No nível macro, há problemas afligindo comunidades ou populações nas quais operam as organizações, seus stakeholders e empreendedores sociais. No nível micro, essas organizações, consideradas individualmente, têm sua existência ameaçada ou já encerrada. Há, contudo, organizações que prosperam mais facilmente com uma crise macro, ou mesmo com uma crise micro de concorrentes, se a crise favorecer seu desenvolvimento por aumento de demanda e/ou importância. Organizações médicas tendem a ganhar mais em desastres e pandemias. Uma construtora pode ter mais contratos após um desastre, mas quebrar com uma pandemia.

Vê-se aí que as consequências vividas por uma organização variam segundo as características da crise e da organização. Por isso, a (necessidade de) colaboração com stakeholders – assim como saliência, prioridade e composição da rede de stakeholders (Engelbrecht et al., 2017; Pretorius, 2018) – ocorre de modo variado em crises. Mais ainda, tal variação tende a acontecer para as mesmas organizações ao longo do tempo, pois as características delas, de seus stakeholders, da colaboração e da própria crise tendem a mudar (Engelbrecht et al., 2017; Pretorius, 2018).

A “colaboração ocorre quando um grupo de stakeholders autônomos de um domínio de problema se engaja em um processo interativo, usando regras, normas e estruturas, para agir ou decidir sobre questões relativas a esse domínio” (Wood et al., 1991, p. 146). O domínio de problema é um “conjunto de atores (indivíduos, grupos e/ou organizações) que são juntados por um problema ou interesse comum” (Gray, 1985, p. 912). A colaboração é um processo e um resultado. A palavra é usada tanto num sentido quanto no outro neste artigo. A abordagem da colaboração que adotamos compreende uma contínua interação coletiva viabilizadora da junção de recursos dos stakeholders e do empreendedorismo (Venkataraman, 2019) e a superação de problemas (Wood et al., 1991) em dificuldades acima do normal.

Combinando-se noções comuns e amplamente aceitas de diferentes definições, uma crise para uma organização é um “evento pouco provável e de alto impacto que ameaça a viabilidade da organização e é caracterizado por ambiguidade de causa, efeito e meios de solução, assim como por uma crença de que as decisões devem ser tomadas rapidamente” (Pearson e Clair, 1998; tradução nossa). A necessidade de rapidez mantém elevado o stress de decisores e atores (Lerbinger, 1997), amplia as chances de erro e o uso da improvisação.

Parte dos pesquisadores sustenta que é possível e necessário identificar modos para se estar advertido quanto a crises organizacionais e administrá-las (Pauchant et al., 1992), contrariamente a outros, que defendem a impossibilidade de prevenção e que elas são recorrentes (Perrow, 1984). Alinhados com a primeira corrente, queremos gerar contribuições para solução de futuras crises.

É necessário ponderar diferentes tipos e níveis de crise, algumas delas afetando apenas uma organização isoladamente, outras envolvendo os stakeholders e outras ameaçando comunidades inteiras (ex.: desastre natural) ou o mundo em geral (ex.: pandemia de covid-19). Essa variação tende a refletir nas características, no comportamento e na possível colaboração com stakeholders, pois se refere a diferentes condições para colaboração e resposta. Tal fato merece a atenção da pesquisa e da prática para a ampliação da efetividade da gestão de crises. “Os esforços de gestão de crise são efetivos quando as operações são mantidas ou retomadas (a organização consegue manter ou retomar atividades necessárias para transformar entradas em saídas em níveis que satisfazem as necessidades de clientes-chave), as perdas de stakeholders organizacionais e externos são minimizadas e a aprendizagem ocorre de modo que lições sejam transferidas para incidentes futuros” (Pearson et al., 1998).

Organizações sociais e seu empreendedorismo social focados no bem-estar de comunidades terão um aumento de demanda por serviços em regiões em crise. Mas dificilmente terão recursos para atender essa demanda – pessoas, infraestrutura, reorganização em tempo hábil, financiamento etc. Portanto, tais organizações têm concomitantemente o desafio micro de enfrentar as ameaças a sua existência e o desafio macro, previsto em sua missão social, de trabalhar pelo bem-estar das comunidades contra crises. Tal situação lembra a variação de (necessidade de) colaboração com stakeholders segundo o tipo de organização, pois organizações sem missão social não necessariamente enfrentam o desafio macro.

Nesse cenário, os empreendedores sociais precisam demonstrar a habilidade que se pode imaginar para aviadores que trabalham em urgência humanitária reparando seu avião em pleno voo ao longo de uma tempestade para que ele não pare de voar e a urgência seja sanada. Sem sua organização, a ser mantida na crise, os empreendedores sociais dificilmente cumprem sua missão social. A dupla habilidade de gerar valor social enquanto se salva a organização é necessária na crise e frequentemente se faz com a colaboração de stakeholders. Isso se vê nos casos aqui estudados: colaboração redobrada com voluntários para continuidade do trabalho durante a pandemia de coronavírus e com fornecedores para fornecimento em condições excepcionais mantendo comunidades em atendimento na crise.

No uso de sua dupla habilidade, os empreendedores sociais tendem a aplicar mais esforço nos desafios não resolvidos e mais urgentes da crise. Podem também aplicar muito esforço concomitantemente nos dois desafios, micro e macro, se ambos em nada estiverem resolvidos e forem urgentes. Um desafio também pode contar com mais esforço do que outro, segundo prioridades. Constitui-se assim mais uma possibilidade de variação da ocorrência da colaboração com stakeholders (e da saliência destes etc.) em uma crise.

Empreendedores sociais normalmente operam em condições de alta restrição de recursos (Janssen et al., 2018), principalmente em comunidades carentes de países em desenvolvimento vivendo uma crise. Nesse sentido, pode-se esperar que a colaboração com stakeholders promovida por eles ocorra em associação com a bricolagem social. A razão é que esta visa precisamente a criação de valor social apoiada em modos de superação de restrições.

3- Bricolagem Social Contando com Stakeholders

A compreensão do que é a bricolagem empreendedora soma alguns aspectos à formulação original do conceito feita por Lévi-Strauss (1962), ampliando-a de “virar-se para resolver algo usando o que se tem em mãos” para “virar-se com o que se tem aplicando novas combinações dos recursos em mãos a novos problemas e novas oportunidades” (Baker et al., 2005). Além dos importantes termos “recursos” e “oportunidades”, essa nova definição inclui novas combinações e novos usos, ao invés do simples reuso ou exploração de recursos úteis.

O aspecto mais influente da contribuição de Baker e Nelson (2005) reside numa explicação detalhada com estudo empírico e indutivo sobre como os empreendedores realizam a bricolagem. O conceito consiste em vários elementos, alguns dos quais foram amplamente estudados em pesquisas subsequentes, outros sendo negligenciados nos estudos posteriores.

Para o presente artigo, são relevantes os elementos seguintes de Baker e Nelson (2005):

- Uma coletânea (que alguns chamariam de “tralha”): empreendedores que realizam bricolagem juntaram uma diversificada coletânea de quinquilharias descartadas ou adquiridas a baixo preço pensando que elas poderiam ser úteis um dia. A coletânea varia em tamanho e diversidade dependendo do uso da bricolagem feito pelo empreendedor.

- Uso de elementos físicos úteis, mas fora de padrão: contando prioritariamente com sua coletânea e, em seguida, com contribuições vindas de sua rede imediata ou da varredura de seus recursos eventualmente úteis, os bricoleiros usam materiais brutos, descartados ou fora de padrão para fins diferentes daqueles projetados inicialmente.

- Teste de limitações institucionais: os empreendedores que fazem bricolagem desconsideram ou alargam a conformidade com formalidades, como códigos, normas etc.

- Papéis multiplex: os bricoleiros misturam papéis de vendedor, cliente e trabalho, além de vender para ou comprar de clientes, funcionários e amigos. Os laços sociais multiplex são norma entre os bricoleiros.

- Habilidades amplas e adquiridas com autodidatismo: os bricoleiros preferem aprender fazendo do que com treinamento e obtenção de credenciais formais. Orgulham-se de sua habilidade de realizar uma variedade de tarefas em diferentes negócios e especialidades.

Desastres, pandemias e outras crises são similares na geração de ruptura, mas variam em causas, origens, previsibilidade e respostas (Shrivastava et al., 1988). Dadas as rupturas, a pobreza de recursos e a pressão típicas das situações de crise e de outros contextos do empreendedorismo, é previsível que nossa pesquisa de campo tenha identificado aspectos de bricolagem no estudo de respostas comunitárias a um desastre e a uma pandemia. Mais diretamente, os aspectos marcantes identificados foram principalmente de bricolagem social, segundo a descrição desse conceito feita por Di Domenico et al. (2010). Esses autores induziram os seis componentes da bricolagem social estudando várias empresas sociais britânicas, amparando sua pesquisa em Lévi-Strauss (1962) e Baker e Nelson (2005).

Os seis componentes são: virar-se com o que se tem, rejeição de limitações, improvisação, criação de valor social, participação de *stakeholders* e persuasão (Quadro 1).

Quadro 1- Componentes da Bricolagem Social

Componentes da Bricolagem Social	Explicação
Virar-se com o que se tem visando-se um fim social (com restrita disponibilidade de recursos)	-Combinação de recursos -Criação de algo a partir do nada -Uso de recursos descartados, fora de uso ou rejeitados para novos propósitos -Uso de recursos locais ocultos ou mesmo aparentes que outros falham em reconhecer, valorizar e/ou aproveitar adequadamente
Rejeição de limitações (restrições contextuais à busca de um fim social)	-Tentativas de solução, como respostas táticas, para restrições vindas de estruturas e regras institucionais penetrantes -Subversão das limitações particularmente no que pode levar à criação de valor social
Improvisação	-Junção de concepção e execução em soluções criativas usando-se a abordagem do “o que melhor serve” dentro dos limites dos recursos escassos disponíveis -Tentativa e erro para resolver problemas
Criação de valor social	-Geração de ofertas, bens, serviços e/ou atividades sociais beneficiando-se pessoas e/ou comunidades -Criação de empregos, habilidade, capital social, coesão comunitária, treinamento e/ou desenvolvimento.
Participação de stakeholders	-Envolvimento ativo de stakeholders na tomada de decisões, em conselhos/comissões, na determinação de estratégias, na implantação de decisões e estratégias, na governança e/ou em processos de consulta/aconselhamento
Persuasão (para alavancar a aquisição de novos recursos e/ou apoio)	-Convencimento de outros para apoiar a realização de objetivos/missões visando a criação de valor social -Obtenção de colaboração dos stakeholders -Influência intencional sobre atores-chave num sentido desejado

Fonte: Elaboração própria conforme Di Domenico et al. (2010).

Os dois primeiros componentes podem ser encontrados em Baker e Nelson (2005), assim como na maioria das descrições de bricolagem, e são definidos diferentemente comparados à maior parte da literatura. Di Domenico et al. (2010) definem o conceito de “virar-se com o que se tem” como usar recursos a mão para novos propósitos, o que é comum nos trabalhos sobre bricolagem. Eles não enfatizam a ideia de que “virar-se com o que se tem” envolve soluções viáveis, mas sub-ótimas, como descrito nas literaturas sobre bricolagem empreendedora (Baker e Nelson, 2005), *sensemaking* (Weick, 1995) e institucionalismo (Rao et al., 2005). Mas acreditamos que essa ideia não é inconsistente com a abordagem deles. Seu conceito de “rejeição de limitações” é muito próximo daquele popularizado por Baker e Nelson (2005). A improvisação, fusão da concepção com a execução, não é necessária para virar-se com o que se tem ou rejeitar limitações, mas é frequentemente usada quando ambos os processos ocorrem.

Os outros três componentes – criação de valor social, participação de *stakeholders* e persuasão – são distintos do modo como o construto é definido em outros trabalhos. Nada nas formulações originais nem no trabalho subsequente é inerente requerendo que a bricolagem gere valor social. Tampouco, o conceito não tem como inerente a participação de *stakeholders* ou a persuasão. Portanto, esses elementos parecem mais relacionados ao aspecto “social” da bricolagem social do que a seu aspecto “bricolagem”.

Além da criação de valor social e da oferta de serviços a comunidades, o empreendedorismo social aumenta o capital social e a coesão comunitária com a participação de *stakeholders*, inclusive na governança e em procedimentos cotidianos (Di Domenico et al., 2010). Desse modo, o empreendedorismo social assegura enraizamento social e responsabilidade (Pearce, 2003) e mais ampla colaboração para enfrentar desafios. Complementarmente, a persuasão (com argumentação, pressão, diplomacia, advocacia e/ou meios legais, entre outros) influencia a agenda dos *stakeholders* produzindo convergência de interesses, mais legitimidade e mais recursos úteis – favorecendo o engajamento dos *stakeholders* no empreendedorismo social (Di Domenico et al., 2010; Ruebottom, 2013).

4- Abordagem Metodológica

A pesquisa foi qualitativa, de maneira a permitir a contextualização do fenômeno abordado, ainda pouco estudado, e a profundidade de seu estudo com uma abordagem processual (acessando a “realidade em seu voo” – Pettigrew, 1992). Seguiu as recomendações de Eisenhardt (1989) para realização de um estudo multicase. Mas foi menos indutiva do que recomenda essa autora, por ter usado a literatura afim guiando-se inicialmente por um quadro teórico preliminar, cujos conceitos e relações conceituais empregamos em uma análise de *templates* alternados (Langley, 1999). Essa técnica compara dados primários e secundários com conceitos e relações conceituais derivados da literatura para verificação de correspondência entre ambos. A técnica auxiliou na criação dos artefatos de análise. Um deles é o quadro de evidências e correspondência conceitual mostrado na parte inferior da Figura 1. Essa mesma figura, como um todo, é um exemplo da aplicação que adotamos de procedimentos recomendados por Miles, Huberman e Saldaña (2013), os quais enfatizam o desenvolvimento de quadros, modelos e esquemas analíticos para síntese e comparação de dados nas etapas.

Além do uso de *templates* alternados de modo alinhado com Miles, Huberman e Saldaña (2013), mantivemos uma abordagem parcialmente indutiva. Ficamos atentos a possíveis conceitos e relações conceituais revelados pelos próprios dados, mas ainda ausentes na literatura, segundo a noção de codificação aberta (Strauss e Corbin, 2014). O novo conceito de colaboração em bola de neve, apresentado adiante, é fruto dessa atenção. Quanto à composição da amostra, não houve a pretensão de abordar numerosos casos. Já é raro e difícil o acesso a dados de um só caso detalhado de bricolagem social enfrentando efeitos de um desastre. Barreiras maiores existem para se ter também na amostra outro caso com essas mesmas características, mas quanto a uma pandemia, que estava em curso.

Entre outros dificultadores, os informantes atuando contra a covid-19 estavam muito atarefados e foi inviabilizada a proximidade física com eles devido à quarentena. Não obstante, sentimo-nos confiantes de termos acessado dados detalhados e ricos úteis para melhor compreensão da interseção dos campos do empreendedorismo e da teoria dos stakeholders.

Conseguimos realizar entrevistas semi-estruturadas (Flick, 2008) com atores-chave de resposta às duas crises, além da análise complementar (e para validação com triangulação) de documentos e informações disponíveis em papel, vídeo, e-mails, arquivos de computador e online. Foram 18 entrevistas online, com áudio e vídeo, feitas em abril e maio de 2020, com duração média de 71 minutos, quanto à crise da covid-19 em uma das maiores comunidades carentes de São Paulo. Fizemos também 20 entrevistas presenciais e in loco nos anos de 2015 a 2017, com tempo médio de 88 minutos, em uma comunidade de poucos recursos da Região Serrana do Rio de Janeiro, abalada por um desastre diluvial em janeiro de 2011.

Os critérios de seleção de entrevistados foram: ter tido um papel relevante como influenciador(a) dos eventos estudados e/ou ter tido um papel relevante na comunidade ou em alguma fase do empreendedorismo social que a apoiava frente à crise. Desde o início das entrevistas em cada comunidade, usamos o processo em bola de neve (Biernack e Waldorf 1981) para identificação e contato com mais informantes. Todas as entrevistas foram sintetizadas em anotações dos pesquisadores, consideradas nas análises de dados. Delas, 70% foram transcritas integralmente (totalizando 650 páginas) para análise detalhada por serem as mais informativas e concedidas pelos principais atores. As demais foram consideradas a partir do áudio e das sínteses.

5- Análise dos Casos em Fases Temporais

Nesta seção, a análise usa quadros para síntese e facilitação da comparação inter-casos. A perspectiva é processual, em fases de resposta a crises. Para tanto, precisamos unificar as fases para duas crises distintas focando características comuns. A resposta a um desastre segue uma clara dinâmica temporal (ex.: Contreras, 2016; Haas, Kates e Bowden, 1977), resumida em três fases (Nelson e Lima, 2019): resposta de emergência, recuperação e reconstrução (Figura 1). Sobre crises em geral, ainda que imprevisíveis, consideram-se fases de prevenção, preparação, resposta e revisão (Coombs, 2014).

Para a crise da covid-19, notamos que a maioria dos países, inclusive o Brasil e a cidade de São Paulo, pôde prever a gradual chegada da crise, depois que ela se manifestou inicialmente na China. Tal previsibilidade provoca uma dinâmica muito distinta em relação ao desastre estudado, um grande imprevisto repentino (Figura 1). Devido à previsibilidade e à intensificação gradual da pandemia, que se espera ser seguida de um arrefecimento previsto, as fases de resposta a essa crise são entendidas como: (1) preparação de respostas, (2) respostas com intensificação gradual e (3) diminuição e reparação de danos. Como sintetiza comparativamente a Figura 1, pudemos enfim reter as seguintes fases unificadas para as duas crises, dadas as similaridades das respostas comumente dadas a elas: primeiras reações, respostas com algum planejamento e nova normalidade. Essa última fase, contudo, não será tratada aqui, pois a crise da covid-19 ainda estava em agravamento quando da redação do presente artigo. Outra ressalva é que começamos a análise por uma fase extra, de pré-crise, para consideração dos dados em perspectiva. O passado das organizações e dos atores estabeleceu em parte as respostas a cada crise. No mais, nas crises, a passagem entre fases de resposta ocorre devido a algum acontecimento reestruturante, como mostram os dados.

A identidade de pessoas e organizações é omitida nas descrições e análises evitando qualquer infortúnio para elas. A principal organização social (OS) do caso de resposta aos efeitos da pandemia, é designada como OS1 e a principal OS de resposta ao desastre, OS2. O uso de negrito nas descrições sinaliza aspectos mais ligados aos temas do estudo.

5.1- O caso de enfrentamento da pandemia

5.1.1- Pré-crise (antes de 17 de março de 2020, dia do início do isolamento social)

A OS1 foi criada em 1998 como casa de caridade em um dos bairros mais carentes da cidade de São Paulo. Seu foco inicial foi realizar a opção religiosa dos fundadores de ajudar o próximo. **De seis diretores fundadores, apenas dois se implicaram** de fato na administração da OS1 e em suas atividades de doação de cestas básicas nos fins de semana. Em 2001, após já ter deixado a identidade religiosa de “casa de caridade” para servir mais e melhor **conquistando mais membros, apoiadores e doadores**, a direção queria ajudar sua comunidade não mais “dando o peixe, mas ensinando a pescar”. Abandonou o assistencialismo, enfatizando, a partir de 2003, atividades de formação e cultura para jovens de 16 a 25 anos. Em 2005, conseguiu enfim passar a oferecer as atividades todos os dias da semana, assistindo **mais alunos carentes e tendo mais apoiadores (professores, doadores etc.)**. Na **colaboração de 2008 a 2012 para formação de jovens em tecnologia com uma OS profissionalizada**, que recondiciona computadores e os usa na formação em cidadania e tecnologia, **a diretora principal aprendeu como gerir uma OS**. Aprendeu a submeter pedidos em chamadas de financiamento e sobre gestão financeira – até então caótica e debilitadora das finanças dos diretores. A colaboração viabilizou **outra em 2009, por indicação, com o instituto de uma produtora internacional de refrigerantes** que viabilizou outros projetos da OS1. Em 2010, a diretora ingressou no curso de empoderamento feminino 10 Mil Mulheres Empreendedoras e, em seguida, passou a participar da **Rede de Mulheres Empreendedoras, de abrangência nacional**, ampliando sua rede de relação. Em 2016, com habilidades aprimoradas para submeter projetos pedindo financiamento de editais, a **OS1 obteve recursos de uma multinacional de papel e celulose**. Em 2016, abriu uma cozinha escola como empresa social produtora de doces, ovos de Páscoa e outros alimentos. A escola ensina empreendedorismo e culinária, além de gerar renda para a OS1, principalmente depois que **seu número maior de alunos e ex-alunos formou uma base de colaboradores com papéis multiplex** que lhe permitiu evoluir para a condição de buffet escola. Este vende serviços de alimentação sob demanda de clientes em eventos e empresas incluindo **ex-alunos na mão de obra em colaboração e divisão de lucros**. As experiências, aprendizagens e contatos de seus trabalhos serviram também à OS1 para oferecer a partir de 2014 oficinas de empreendedorismo na base da pirâmide e para o buffet escola incubar em 2016 o projeto de criação de uma empresa social de artesanato, dirigida pelo marido da fundadora. A entrada da OS1 em 2014 para a **plataforma online de colaboração Atados** fez grande diferença no desenvolvimento da OS1. A plataforma **intermedia a ligação de voluntários e doadores com as OS**. Facilitou-se assim a **obtenção de voluntários e o acesso a algumas grandes empresas financiadoras**. Como se verá na próxima fase, **a doação de muitas cestas básicas por uma grande multinacional suíça** de alimentos para distribuição na comunidade da OS1 foi possível devido à plataforma. A OS1 iniciou o mês de março de 2020 como um **pequeno conglomerado** (que funciona, de certo modo, como uma só organização) a agrupar a OS original, a empresa social de buffet escola e a empresa social de artesanato. Esse modo de estruturação foi se configurando gradualmente ao longo dos anos como **forma de superação da restrição de recursos**. Cada organização tem registro (com CNPJ) e **certa independência quanto às demais**, principalmente a de artesanato. Esta é **fruto de uma incubação feita pelo buffet escola**. As três **são dirigidas por pessoas de uma mesma família** (esposa, filha, tio e marido), o que faz da OS1 uma organização conglomerada e híbrida com as lógicas institucionais sinérgicas de família, OS e empresa.

5.1.2- Primeira fase: primeiras reações à pandemia (17 a 30 de março de 2020)

Espelhando o que já acontecia em outros países, aproximava-se, em março de 2020, o início do isolamento social em SP. O isolamento social começou em 17 de março com o fechamento de escolas e locais públicos de aglomeração. Ficou mais rígido pouco depois, parando atividades econômicas não essenciais. Cessaram **as atividades do conglomerado OS1**. Cancelaram-se serviços contratados do buffet escola para festas, reuniões e outros eventos, deixando prejuízos e falta de remuneração para todos, inclusive os diretores. O marido da fundadora defendeu que deveriam **fazer algo alternativo para cuidar dos alunos e da mão de obra**. A fundadora, mais ambiciosa visando valor social, retrucou: **“a população e muitas pequenas OS precisam de**

ajuda!” Estavam captando doações de alimentos para os alunos e a mão de obra. Obtiveram 80 cestas básicas. Mas sabiam que a falta de renda provocaria fome em geral e falta de cuidados de prevenção. Um imprevisto os empurrou a ampliar a atividade para toda a comunidade. Um **novo doador lhes encaminhou 470 caixas de macarrão instantâneo**, sem nem mesmo saber se havia capacidade de distribuição. Improvisaram **uma rede de distribuição com OS locais menores**. A falta de alimentos, consciência sobre prevenção e produtos de higiene tornou-se alvo prioritário da OS1. Um diretor de uma **associação de moradores em colaboração** (organização-filha) **com OS1** explicitou problemas: “nosso bairro, por suas características, sempre atrai coisa ruim com muita força, como foi com a AIDS, a dengue e outros problemas; por isso, tínhamos que agir sem demora com alimentos e prevenção.” Com 10 dias de isolamento social, os diretores **começaram a colaboração em rede**. A OS1 (organização-mãe) era intermediária a obter doações de stakeholders de maior poder e a repassá-las a stakeholders menores. Estes eram **líderes locais e mais de 20 organizações-filhas intermediadoras, de maior capilaridade no bairro**, para distribuição controlada de doações. São OS sem profissionalização e prestígio para acessar doações importantes.

5.1.3- Segunda fase: respostas com algum planejamento (a partir de 30 de março de 2020)

Uma grande variedade de pequenas **OS da comunidade, desconectadas entre si, iniciou reações um pouco planejadas, mas também semi-instintivas**, de ajuda com doação de alimentos preparados (marmite) ou a preparar, materiais de higiene e divulgação dos modos de prevenção. Gradualmente, para parte dessas OS mais e para outras menos, **estruturou-se ao longo de semanas uma rede de colaboradores** (líderes de área ligados a cada OS de acordo com a área geográfica da grande comunidade) que cadastraram os moradores necessitados e mais vulneráveis a quem a ajuda deveria chegar exclusivamente. Concomitantemente, a OS1 **avançou gradualmente na montagem da rede de colaboração com cerca de 20 OS** e passou a trocar com elas conhecimentos sobre gestão das atividades e outras formas de auxílio. Segundo a diretora da OS1, tende a se manter na rede, recebendo seus benefícios, aquelas OS menores que tenham algo importante a oferecer em reciprocidade, como voluntários. A OS1 começou a realizar sua estratégia de rede de colaboração com múltiplas OS menores em 21/03/2020. **A plataforma Atados, a OS1 e as OS menores como distribuidoras finais formaram uma sequência de “pontes ligando buracos estruturais” que pavimentou, por intermediação colaborativa, a passagem de ajuda** de sua origem até os necessitados finais, diluídos em variados endereços precários de uma comunidade violenta e desassistida pelo poder público. Essa situação mostra **sinais de rejeição de limitações, criação de valor social, virar-se com o que se tem e colaboração por parte de stakeholders públicos** (características da bricolagem social), **impulsionados pela pressão das várias OS da comunidade**, em parte vocalizada pela imprensa em geral e por uma rádio comunitária que colabora com as OS locais. Tal **pressão é uma prática de persuasão** (mais um elemento de bricolagem social) frequentemente usada pelas OS para **obter o atendimento de pleitos junto a stakeholders ou até mesmo a colaboração destes** na solução de problemas. **Outra frente em que a persuasão e a colaboração dos stakeholders é chave refere-se ao bloqueio da propagação da covid-19**. Trata-se de **convencer a população a ser colaborativa no respeito ao distanciamento social e no uso das práticas de higiene apropriadas**. Na rede de colaboração montada pela OS1, há algumas pequenas OS e outros stakeholders que **colaboram difundindo avisos frequentes de conscientização para prevenção e sobre as ações das OS**. A OS1 também conseguiu pagar com doações dois meses de carro de som e 4.450 cartazes de conscientização. Outros stakeholders também colaboraram mais ou menos espontaneamente (como na *volunteer self selection*) **dando mostras de bricolagem social ao rejeitarem suas próprias limitações. Viraram-se com o que tinham em mãos, gastaram parte de seu próprio dinheiro restrito e converteram a finalidade de parte de seus recursos, como se vê no caso de líderes comunitários (alguns também gerindo pequenas OS) usando seu próprio combustível e seu próprio carro, mas com configuração e/ou finalidade adaptadas, para transportar doações ou outros fins**. Um ex-voluntário da OS1, por estar afastado do trabalho na quarentena, não só reativou seu voluntariado, mas também passou a usar seu mini furgão Fiorino para buscar diariamente alimentos na **CEAGESP depois de ter persuadido a serem doadores (e assim intermediar a ajuda de) 10 donos de banca de alimentos**

desse mercado. Isso revela um **novo conceito, a *snowball collaboration*, ainda não estudado, mas relativo a uma prática aparentemente corrente em situações de crise que evocam a solidariedade humana entre stakeholders** previamente conectados ou não. Suspeitamos que a prática seja comum na bricolagem social enfrentando crises. **Um dono de bar e uma moradora sem alimentos em casa também foram tragados por essa dinâmica crescente de colaboração com stakeholders.** O antigo bar estava desativado, mas foi cedido e **transformado em cozinha comunitária operada por um líder comunitário** na preparação dos marmixes a doar. A moradora, uma produtora de perucas para performances e espetáculos, parada pela falta de demanda, recebeu doações de alimentos da rede de OS e aderiu como voluntária nessa atividade. **Tornou-se uma das muitas pessoas que criaram um ponto de apoio e passaram a atuar como líderes de área.** Assim, substituíram o responsável pelo restaurante comunitário na tarefa virtualmente impossível que ele também fazia de usar seu carro entregando comida pessoa a pessoa nas mais variadas ruas do bairro. Com mais esse giro da *snowball collaboration*, os líderes de área pegavam parte da comida do carro para entregar a necessitados cadastrados. Em 30 de abril, a OS1 já computava um total de 1.900 famílias e 7.000 pessoas beneficiadas em um mês. Apesar da dimensão dos auxílios que tem conseguido mobilizar, seus diretores já planejam uma nova saída do assistencialismo no pós-crise. Querem retomar as atividades de formação e cultura, além de oferecerem tecnologias sociais e apoio para atividades de empreendedorismo, principalmente o social, de sua comunidade.

5.2- O caso de enfrentamento do desastre

5.2.1- Pré-crise (antes da madrugada de 12 de janeiro de 2011, momento do desastre)

A associação de moradores OS2 foi fundada no fim dos anos 1980 por cerca de 50 moradores de um pequeno bairro do interior do estado do Rio de Janeiro com a missão de melhorar as condições do bairro e a qualidade de vida de seus moradores. Desde o início, **uma causa central para essa organização sempre foi persuadir** esses diferentes stakeholders a cumprir com sua obrigação legal, ou por vezes fazendo mais do que isso, na oferta de serviços públicos, infraestrutura e benefícios de interesse no bairro. Cargos de diretoria e as primeiras iniciativas foram definidas, dando à OS2 um modo de direção e controle de atividades para realizar sua missão usando **lobby e pressão sobre governantes, políticos, pessoas, empresas e órgãos públicos em nome da comunidade.** Ao longo dos anos, a atuação ponderada, mas persistente, da OS2 gerou conquistas, como o aperfeiçoamento de serviços públicos, a construção de pontes, calçamento de ruas e o funcionamento de uma creche. 12 postos de diretoria foram preenchidos regularmente em eleições estatutárias para mandatos de três anos. Até pouco antes do desastre de janeiro de 2011, a OS2 **estabeleceu uma tradição e uma reputação de trabalhar com relativa diplomacia pressionando com persistência** os stakeholders. Não deixava de respeitar formalidades e etiquetas de tratamento (ex.: usando comunicações e ofícios preparados segundo o protocolo valorizado no serviço público e em empresas). Assim, mostrava refinamento no modo de atuar a fim de obter o respeito e a boa vontade das outras partes. Teve sucesso em estabelecer e manter ao longo da existência uma **imagem de “associação de moradores com a qual é possível dialogar e colaborar.”** Isso é fruto da participação na diretoria, por longos anos, de moradores com **formação e/ou experiência propícias à colaborativas** com administradores, empresários, burocratas e autoridades – o que fez escola e marcou a cultura da OS2. Trata-se de um diferencial. As demais associações de moradores da cidade tinham uma tradicional postura de confrontação, **dificultadora da interação e da colaboração com os stakeholders que pressionavam.**

5.2.2- Primeira fase: primeiras reações (12 a 29 de janeiro de 2011, dia da rearticulação da OS2)

A comunidade e a OS2 foram pegos de **surpresa na ocorrência do desastre** com chuvas diluviais por várias horas na madrugada de 12 de janeiro. Os estragos incluíram desmoronamentos com escoamento de lama abundante, barreiras levando parte das matas locais e casas e uma enchente que se manteve por quatro meses devido ao assoreamento do rio local. Além da grande destruição física, houve abalo psicológico e muitas mortes. **O imprevisto catastrófico não permitiu preparação, nem tempo para alguma reunião ou planejamento** de respostas. A OS2 ficou **desmobilizada**, inclusive devido à perda da moradia e ao abalo de alguns de seus diretores. As

primeiras respostas dos **moradores se deram de modo espontâneo, independente e não oficial, sem qualquer ajuda de órgãos públicos ou Cruz Vermelha**, sobrecarregados com a crise em diversas cidades e travados por destroços nos caminhos. As respostas iniciais mais enérgicas foram principalmente no socorro de outros e auto-preservação, exceto casos de inação de pessoas sob choque, impossibilitadas material e/ou psicologicamente. **A improvisação foi intensa e frequente**, principalmente nos dois primeiros dias pós-desastre. Mas **cedeu gradualmente lugar à preparação para a ação** ainda sem recursos adequados. A **criação de valor social** por pessoas e grupos ajudando outros, ainda que pouco ou nada feita pela OS2 inicialmente, foi abundante. Mesmo sob o impacto de um acontecimento tão forte, principalmente os membros mais ativos da resposta (líderes emergentes locais, dos quais vários tornaram-se diretores da OS2 adiante) **rejeitaram limitações e viraram-se com o que tinham para ajudar outros. A participação e a colaboração de stakeholders foi espontânea e local**, entre moradores beneficiários da OS2. Entre os líderes emergentes, destacaram-se um bombeiro militar e socorrista, assim como um pedreiro com perfil de bricolage clássico. Este já tinha e usava uma coleteira de peças e outros objetos variados, elementos físicos úteis fora de padrão, o hábito de testar limites institucionais, papéis multiplex e habilidades amplas vindas do autodidatismo. **Ambos empregaram a bricolagem em colaboração com variados outros stakeholders** locais (moradores e empreendedores). O bombeiro coordenou as iniciativas mais complexas de salvamento e assistência (ex.: salvamento de feridos em condições sub-ótimas com “virar-se com o que se tem” e conversão de uma escola em abrigo). O pedreiro, por exemplo, organizou a construção de uma ponte para pedestres feita de destroços. Com a colaboração desses líderes ou não, **múltiplos moradores se implicaram em atividades de socorro e recuperação**, enfrentando riscos até de morte, evitadas na normalidade, para as quais **tinham pouco conhecimento, recurso inadequado e ligações relacionais precárias**. As **iniciativas e colaborações entre os atores foi se sofisticando** à medida que passaram as urgências e a necessidade de improvisação dos dois primeiros dias. Recursos menos precários já embasavam a bricolagem. A bricolagem social passou a se manifestar mais amplamente, menos a improvisação. **A colaboração em bola de neve ampliou-se**, agregando também **stakeholders externos** ao bairro, cada vez mais numerosos e variados (ex.: pessoas e organizações ligadas a socorro, equipamentos, poder público, empresas, construtoras e maquinário pesado). **Ações mais refletidas e preparadas tornaram-se possíveis**.

5.2.3- Segunda fase: respostas com algum planejamento (de 30 de janeiro a 30 de abril de 2011)

A **primeira reunião comunitária após o desastre** ocorreu no dia 29 de janeiro. Foi proposta pelo bombeiro para que apenas líderes se encontrassem e definissem um modo mais produtivo de ação e para pressão sobre autoridades por soluções. Mas a notícia da reunião se disseminou com distorções, levando cerca de **150 moradores** para o quintal do bombeiro. Em catarse e com tensão, a **assembleia improvisada, com sua interação colaborativa**, reestabeleceu a OS2 e confirmou os líderes emergentes como condutores dela a obterem a **colaboração de múltiplos stakeholders internos e externos à comunidade** para recuperação. Houve apoio dos diretores formais da OS2, que já queriam o bombeiro como presidente desde antes do desastre. A assembleia estabeleceu uma lista de necessidades e reivindicações por ordem de prioridade e uma comissão de reconstrução, composta dos líderes e quem mais quisesse participar, a se reunir semanalmente. A assembleia e as demais **reuniões e assembleias continuaram sendo espaços de colaboração, inclusive com variados stakeholders externos participantes**, para a formação de planos, estratégias e iniciativas. A comissão evoluiu como importante **ponto de conexão para a colaboração de novos stakeholders persuadidos a ajudar**, como políticos, ativistas externos e representantes dos poderes público e judiciário. **Auxiliaram nessa persuasão um website e uma conta de e-mail gratuitos** criados por voluntários. Serviam para divulgar informativos, fotos, reivindicações e denúncias, além de reforçarem o senso de pertencimento e de “estarmos todos no mesmo barco”, assim como o orgulho da comunidade por seus **mutirões e demais atividades colaborativas**, que também **se ampliaram com a participação flutuante de stakeholders externos**. Entre estes, estiveram empresários, políticos, autoridades, as imprensas local e nacional, advogados voluntários, procuradores, voluntários diversos e representantes de órgãos públicos.

6- Discussão e conclusões

Os casos analisados reforçam a compreensão vinda da literatura de que a colaboração com stakeholders é portadora de mais recursos e maior capacidade de ação e resposta para o empreendedorismo e a bricolagem sociais enfrentando crises. Fato não explorado na literatura (Berman e Johnson-Cramer, 2019), a colaboração, por consentimento dos próprios stakeholders, confere mais descrição aos empreendedores e a sua organização para decidirem e agirem em relação aos stakeholders e muitas outras questões, principalmente com sua associação à bricolagem social. Esta já é um reconhecido modo de superação de condições restritivas, agravadas em uma crise, e a colaboração com stakeholders oferece mais recurso e capacidade de ação aos empreendedores.

Todavia, os casos põem ainda mais em destaque a relevância da mobilização da colaboração e do desenvolvimento dela ao longo do tempo, nas fases de resposta às crises. Os dados informaram que esse desenvolvimento se faz em boa parte por ajustes nas relações com os stakeholders. Um modo de fazer isso é pela concentração das atividades, em certos momentos e/ou fases de resposta a crise, nas relações e formas de colaboração com stakeholders priorizados – de acordo com a saliência e a importância deles no momento (Engelbrecht et al., 2017; Pretorius, 2018). Outro modo é a ampliação da colaboração por colaboradores em ação semi-autônoma (colaboração em bola de neve). A ampliação frequente, constatada nos dados, gera certo caos e dificuldade de gestão da colaboração frente à crise com novos stakeholders (e/ou formas de colaboração dos anteriores) em fluxo de integração à rede de colaboração.

O tempo mostrou-se chave então não apenas na modulação da resposta da bricolagem social aos efeitos de um desastre (repetindo uma conclusão de Nelson e Lima, 2020) e de uma pandemia, mas também na ocorrência e na variação da colaboração com stakeholders nas duas crises. Ainda assim, a relação com o tempo da bricolagem social e da colaboração com stakeholders foi muito distinta entre as duas crises focadas. Emerge, portanto, nossa primeira proposição conceitual de claras implicações práticas segundo a qual diferentes crises e suas diferentes fases temporais combinam respectivamente melhor com certas configurações das componentes da bricolagem social: criação de valor social, virar-se com o que se tem, rejeição de limitações, improvisação, persuasão e participação de stakeholders.

Os dados mostraram também uma dinâmica particular para a participação dos stakeholders na colaboração com os atores e organizações centrais da resposta às crises. Em ambas as crises, foram mais salientes inicialmente os stakeholders ativos mais imediatos. No caso da OS1, estes foram os próprios diretores uns com os outros a colaborar segundo novos objetivos – superar o desafio micro de manter a OS1 operacional – e os (ex-)alunos e a mão de obra, que eram colaboradores contínuos por quem os diretores se sentiam responsáveis e a quem buscaram canalizar ajuda vinda de doações. No caso da OS2, pouco após o desastre, essa organização estava desarticulada e inativa. Mas as respostas mais relevantes iniciais foram dos stakeholders locais (moradores e empreendedores), cada vez menos espontâneas e autônomas à medida que foram se pondo sob a gestão da OS2, na recuperação desta.

Ambos os casos mostraram um padrão de desenvolvimento da colaboração com stakeholders que começou com os stakeholders mais imediatos e locais. Depois, houve a integração progressiva de colaboração com stakeholders menos próximos – integração gradualmente menos controlada pelos empreendedores (o que lembra o conceito de *crazy kilt*, da *effectuation* – Sarasvathy, 2001). Uma segunda proposição é assim mais especificamente relativa ao componente participação de stakeholders integrante da bricolagem social: uma crise tende a fazer a colaboração com stakeholders se desenvolver “de dentro para fora” – ou seja, envolvendo stakeholders externos após a percepção dos momentos iniciais da crise. É certo, contudo, que no caso OS2 as barreiras físicas dos destroços nas estradas para levar socorro e a sobrecarga de demandas sobre órgãos públicos, autoridades e órgãos de socorro foram algumas das causas da colaboração “de dentro para fora”.

Isso sinaliza que o desenvolvimento da rede de colaboração pode ser diferente em crises menores, quando stakeholders externos podem chegar e se envolver mais rapidamente. No caso OS1, um determinante foi a necessidade de superar a crise micro, ou seja, a ameaça de colapso da própria OS1 e de sofrimento de seus diretores, mão de obra e (ex-)alunos com quem eram mantidas relações multiplex. Não obstante, a crise micro da OS2 também foi enfrentada, principalmente a partir das atividades da assembleia improvisada de 29 de janeiro de 2011 (18 dias após o desastre), que reestabeleceu a organização integrando mais líderes à direção.

Ambos os casos contaram também com a colaboração que nomeamos “bola de neve”, segundo mostraram os dados. É a colaboração crescente “de dentro para fora” a ocorrer devido aos efeitos do sentimento de solidariedade (fortalecido pela atração da missão social das OS – e talvez não ocorra para empresas) e do convite de stakeholders colaboradores da rede que persuadem mais stakeholders a participar da rede de colaboração. Foram comuns, nos dois casos, situações de ajuda alcançada por intermediação de um stakeholder colaborador, como exemplificam as passagens de entrevista de dois colaboradores no enfrentamento da pandemia: “conseguimos, através do marido de uma amiga [e colaboradora], uma doação de 470 caixas de macarrão instantâneo”; “foi aí que comecei a ir à CEAGESP para abordar donos de boxes pedindo doação. Quando as doações [diárias] ficaram pesadas, trouxe meu irmão para ser voluntário também.” A “bola de neve” de colaboração crescente engaja frequentemente partes anteriormente desmobilizadas, indiferentes e desconectadas da rede da organização em foco e de colaboração. Esse engajamento ocorreu muitas vezes com OS1 e OS2 também pela ação de suas notícias nas mídias e de seu website, além da realização de convites.

As considerações precedentes apontam para uma terceira proposição com implicações práticas: dar respostas (com a bricolagem social associada à colaboração com stakeholders) aos efeitos previstos de uma pandemia que se aproxima como se ela fosse um desastre recém-acontecido e vice-versa tenderiam a ser comportamentos agravadores das crises. Nos dois casos estudados, o mesmo tenderia a ocorrer pela inversão dos tipos de resposta nas fases de cada crise. Um exemplo seria planejar demais e agir de menos logo após um desastre. Outro seria, antes do início de uma pandemia prevista, agir demais sem direção e conhecimento precisos vindos de estudos antecipados e preparação. Ambos os enganos tenderiam a agravar a crise com consequências indesejáveis sociais, econômicas e/ou na quantidade de vidas preservadas.

Um resultado adicional reforça a pertinência de termos considerado a fase pré-crise para as organizações e atores abordados. Importantes possibilidades e capacidades propícias à colaboração com stakeholders para resposta às crises se desenvolveram na pré-crise para ambos os casos. A própria existência das organizações OS1 e OS2 na pré-crise já foi uma base determinante para colaboração e resposta. Também são exemplos o contorno de problemas formais (certificação bloqueada) para captar doações e a aprendizagem de gestão no terceiro setor no caso OS1. Para o caso OS2, são exemplos também a cultura não-confrontativa com persistência diplomática e o fato de a comunidade já contar, antes do desastre, com um bombeiro socorrista e um bricolar, ambos com espírito de liderança – o que ajuda a explicar boa parte da resiliência da comunidade. A partir dos dados, portanto, uma quarta proposição com implicações práticas importantes se configura: os meios pré-crise são aspectos definidores relevantes da ocorrência e da variação da colaboração com stakeholders e da bricolagem social que respondem a diferentes crises.

Um último resultado, que tampouco podemos detalhar aqui por falta de espaço, refere-se à utilidade e à variedade da intermediação, seja ela feita por pessoas (intermediação pessoal) ou organizações (intermediação institucional). As organizações e múltiplos atores estudados serviram de intermediários em diferentes situações, possibilitando e facilitando a colaboração com stakeholders. Com exceção da advocacia, típica de associações de moradores (como a OS2) e seus diretores (Chaskin, 2003), as OS e os atores estudados praticaram os diferentes tipos de intermediação provocando e estimulando a colaboração com stakeholders.

A intermediação mostrou-se importante para a colaboração “bola de neve”, dado que esta conta com stakeholders colaboradores intermediando na inclusão de mais stakeholders na rede de colaboração. Esse fato também a faz importante para a compreensão da componente participação dos stakeholders na bricolagem social, o que reflete na quinta proposição: a intermediação desempenha papel promotor e facilitador da colaboração com stakeholders e da bricolagem social, sendo particularmente importante no enfrentamento de crises por facilitar a superação de restrições.

O conjunto dos resultados obtidos e as cinco proposições acima abrem novas trilhas em campo ainda virgem para futuras pesquisas promissoras academicamente e quanto a contribuições para a prática. As sociedades, organizações e pessoas tendem a continuar enfrentando crises. Acreditamos que possam considerar as contribuições deste artigo, ainda que modestas e carentes de aprofundamento, para refletir e desenvolver ideias para novas pesquisas, assim como melhores políticas públicas e práticas para o enfrentamento de crises por empreendedores em colaboração.

Referências

- Alsos, G., Hytti, U., & Ljunggren, E. (2011). Stakeholder theory approach to technology incubators. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 17(6), 607-625.
- Arenas, D., Murphy, M., & Jáuregui, K. (2019). Community influence capacity on firms: Lessons from the Peruvian highlands. *Organization Studies*.
- Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative science quarterly*, 50(3), 329-366.
- Berman, S. L., & Johnson-Cramer, M. E. (2019). Stakeholder theory: Seeing the field through the forest. *Business & Society*, 58(7), 1358-1375.
- Biernacki, P., & Waldorf, D. (1981). Snowball sampling: problems and techniques of chain referral sampling. *Sociological Methods & Research*, 10(2), 141-163.
- Burt, R. S. (2005). *Brokerage and closure: An introduction to social capital*. Oxford: Oxford.
- Chaskin, R. J. (2003). Fostering neighborhood democracy: legitimacy and accountability within loosely coupled systems. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32, 161-189.
- Contreras, D. (2016). Fuzzy boundaries between post-disaster phases: The case of L'Aquila, Italy. *International Journal of Disaster Risk Science*, 7(3), 277-292.
- Coombs, W. T. (2014). *Ongoing crisis communication*. Sage Publications.
- Cowen, A. P., & Cowen, S. S. (2010). Rediscovering communities: Lessons from the Hurricane Katrina crisis. *Journal of Management Inquiry*, 19(2), 117-125.
- Di Domenico, M., Haugh, H., & Tracey, P. (2010). Social bricolage: Theorizing social value creation in social enterprises. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 34(4), 681-703.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Engelbrecht, J., & Thomas, A. (2017). Changes in stakeholder dynamics and salience during a mining disaster. *South African Journal of Business Management*, 48(4), 71-81.
- Feldens, F. (2018). O homem, a agricultura e a história. Lajeado: Ed. Univates.
- Flick, U. (2008). *Introdução à pesquisa qualitativa*. 3 ed. São Paulo: Artmed.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman
- Haas, J. E., Kates, R. W., & Bowden, M. J. (eds.) (1977). *Reconstruction following disaster*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- Howard-Grenville, J., Metzger, M. L., & Meyer, A. D. (2013). Rekindling the flame: Processes of identity resurrection. *Academy of Management Journal*, 56(1), 113-136.
- Huxham, C. (2003). Theorizing collaboration practice. *Public Management Review*, 5(3):401.
- Janssen, F., Fayolle, A., & Wuillaume, A. (2018). Researching bricolage in social entrepreneurship. *Entrepreneurship & Regional Development*, 30(3-4), 450-470.
- Johannisson, B., & Olaison, L. (2007). The moment of truth – reconstructing entrepreneurship and social capital in the eye of the storm. *Review of Social Economy*, 65(1), 55-78.
- Langevang, T., & Namatovu, R. (2019). Social bricolage in the aftermath of war. *Entrepreneurship &*

- regional development*, 31(9-10), 785-805.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24, 691-710.
- Lavalle, A. G., & Bülow, M. (2015). Institutionalized brokers and collective actors: Different types, similar challenges. *Social Movement Dynamics: New Perspectives on Theory and Research from Latin America*, 157.
- Lerbinger, O. (1997). *The crisis manager: Facing risk and responsibility*. Lawrence Erlbaum.
- Lévi-Strauss, C. (1962). *The savage mind*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Mano, R., & Rosenberg, D. (2014). Organizational Restructuring, Government Control and Loss of Legitimacy Following an Organizational Crisis: The Case of Israel's Nonprofit Human Services. *Journal of health and human services administration*, 460-497.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2013). *Qualitative data analysis*. Sage.
- Nelson, R., & Lima, E. (2020). Effectuations, social bricolage and causation in the response to a natural disaster. *Small Business Economics*, 54, 721-750.
- Obstfeld, D., Borgatti, S. P., & Davis, J. (2014). Brokerage as a process: Decoupling third party action from social network structure. In: *Contemporary Perspectives on Organizational Social Networks*. Emerald Group Publishing, 135-159.
- Pauchant, T., & Mitroff, I. (1992). *Transforming the crisis-prone organization*. Jossey-Bass.
- Pearce, J. (2003). *Social enterprise in anytown*. London: Calouste Gulbenkian Foundation.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59-76.
- Pettigrew, A. M. (1992). The character and significance of strategy process research. *Strategic Management Journal*, 13(winter special issue), 5-16.
- Pretorius, M. (2018). Stakeholder dynamics moderation for distressed firms entering turnaround and business rescue: who and what counts? *International Journal of Management and Decision Making*, 17(3), 299-321.
- Quarantelli, E. I. (1988). Disaster crisis management: A summary of research findings. *Journal of Management Studies*, 25: 373-385.
- Rao, H., Monin, P., & Durand, R. (2005). Border crossing: bricolage and the erosion of categorical boundaries in French gastronomy. *American Sociological Review*, 70(6), 968-991.
- Ruebottom, T. (2013). The microstructures of rhetorical strategy in social entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 28(1), 98-116.
- Sarasvathy, S. (2001). Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26, 243-263.
- Savage, G. T., Bunn, M. D., Gray, B., Xiao, Q., Wang, S., Wilson, E. J., & Williams, E. S. (2010). Stakeholder collaboration: Implications... *Journal of Business Ethics*, 96(1), 21-26.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Shrivastava, P., Mitroff, I., Miller, D., & Miglani, A. (1988). Understanding industrial crises. *Journal of Management Studies*, 25: 285-303.
- Stovel, K., Golub, B., & Milgrom, E. M. M. (2011). *Stabilizing brokerage*. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 108(Supplement_4)
- Strauss, A., & Corbin, J. (2014). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks: Sage.
- Thomson, A. M., Perry, J. L., & Miller, T. K. (2009). Conceptualizing and Measuring Collaboration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(1): 23-56.
- Venkataraman, S. (2019). Stakeholder value equilibration and entrepreneurial process. In: Harrison, J. S., Barney, J. B., Freeman, R. E., & Phillips, R. A. (Eds.). *The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory*. Cambridge University Press, p. 163-172.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Wood, D. J., & Gray, B. (1991). Toward a comprehensive theory of collaboration. *The Journal of applied behavioral science*, 27(2), 139-162.