



doi:10.14211/regepe.v6i1.492

O *SENSEGIVING* NO PROCESSO DE ELABORAÇÃO DE SENTIDO DA ESTRATÉGIA EM PEQUENAS EMPRESAS CARACTERIZADAS COMO ORGANIZAÇÕES HÍBRIDAS

Recebido: 17/06/2016

Aprovado: 23/11/2016

¹ Dafne Wandressa Salvador

² Natália Rese

RESUMO

Por meio da perspectiva da estratégia como prática busca-se compreender o processo de *sensegiving* na elaboração de sentido da estratégia em pequenas empresas, caracterizadas como organizações híbridas, compreendidas a partir de negócios sociais. Parte-se da ideia de que as tensões inerentes a esses tipos de organizações exigem esforços de *sensegiving* em suas narrativas para que a estratégia seja compartilhada. A fim de compreender o *sensegiving* no processo de elaboração de sentido da estratégia em organizações híbridas, este trabalho adota a perspectiva da estratégia como prática e constrói seu argumento em duas partes. Apresenta-se a estratégia como prática e o *strategizing*, focando no processo de *sensegiving* e nas narrativas organizacionais. Posteriormente, traz-se a lógica institucional que dá suporte para compreender as organizações híbridas. Nesse contexto, optou-se por análise e coleta de evidências empíricas por meio de entrevistas narrativas e documentos secundários. O campo de pesquisa escolhido foi o de negócio social, por ser considerado um tipo ideal de organização híbrida. Foram estudadas duas organizações de pequeno porte, aqui nomeadas como Alfa e Beta. Evidenciou-se que a complexidade organizacional dos negócios sociais se dá pela tensão entre duas lógicas que parecem contrastantes, mas que permitem a uma organização operar de modo a conquistar sua sustentabilidade, uma vez que, no caso dos negócios sociais, as lógicas de mercado dão sustentação para que seja possível alcançar o benefício social. No entanto, dada essa dualidade e contraste aparente, essas organizações precisam reforçar seus esforços de *sensegiving* para suas narrativas com a finalidade de auxiliar na compreensão de seus públicos para o entendimento de suas estratégias.

Palavras-chave: Estratégia como Prática; *Strategizing*; *Sensegiving*; Narrativa; Hibridismo Organizacional.

¹ Mestranda em Administração pelo Programa de Pós Graduação em Administração na Universidade Federal do Paraná – PPGADM/UFPR, Curitiba, (Brasil). E-mail: dafnews@gmail.com

² Doutora em Administração pela Universidade Federal do Paraná – UFPR, Curitiba, (Brasil). Professora do Departamento de Administração Geral e Aplicada da Universidade Federal do Paraná no Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGADM/UFPR, Curitiba, Brasil. E-mail: resenati@gmail.com

THE *SENSEGIVING* IN THE PROCESS OF MAKING SENSE OF THE STRATEGY IN SMALL BUSINESS CHARACTERIZED AS HYBRID ORGANIZATIONS

ABSTRACT

Through the perspective of strategy as a practice, it is important to understand the process of *sensegiving* in the elaboration of the sense of strategy in small companies, characterized as hybrid organizations, understood from social business. It starts from the idea that the tensions inherent in these types of organizations require a *sensegiving* efforts in their narratives in order for their strategy to be shared. In order to understand *sensegiving* in the process of making sense of strategy in hybrid organizations, this paper takes the perspective of strategy as practice and constructs its argument into two parts. It presents strategy as practice and *strategizing*, focusing on the process of *sensegiving* and in the organizational narratives. Later, it brings the institutional logic, which gives support to understand the hybrid organizations. In this context, it has opted for analyzing and collecting empirical evidence through narrative interviews and secondary documents. The chosen field of research was the social business because it was considered an ideal type of hybrid organization. Two small organizations have been studied. They are here nominated as Alfa and Beta. It has been shown that the organizational complexity of social business is due to the tension between two logics that seem to be contrasting, but that allow an organization to operate in order to achieve its sustainability, since in the case of social businesses the market logic gives support to that, it is possible to achieve social benefit. However, given this apparent duality and contrast, these organizations need to reinforce their *sensegiving* effort for their narratives in order to assist their audience in understanding their strategies.

Keywords: Strategy as Practice; Strategy; Sensegiving; Narrative; Organizational Hybridization.



INTRODUÇÃO

As organizações contemporâneas têm se apresentado como um desafio tanto para gestores quanto para pesquisadores (Austin *et al.*, 2006). Formas tradicionais de organização têm sido resignificadas e redesenhadas, oferecendo ao campo organizacional perspectivas de estudo que ainda são incipientes na academia (Leadbeater, 1997).

Adotando a perspectiva da estratégia com a prática, este estudo pretende evidenciar, dentro do *strategizing*, o processo de *sensegiving* da construção de narrativas organizacionais, a fim de compreendê-lo no processo de elaboração do sentido da estratégia em organizações híbridas. Como campo, esta pesquisa aborda as organizações híbridas de pequeno porte que trabalham com duas ou mais lógicas institucionais e debruça-se sobre os negócios sociais, considerados tipos ideais de organizações híbridas (Batillana & Lee, 2014).

Para responder o problema de pesquisa (como se dá o *sensegiving* no processo de elaboração do sentido da estratégia de organizações híbridas?), parte-se de uma abordagem interpretativista da estratégia, compreendendo que as organizações e a estratégia são socialmente construídas (Berger & Luckmann, 2010).

Adota-se, para tanto, a perspectiva da estratégia como uma prática social, a qual considera que os contratos e relações sociais são o substrato para a existência das organizações, uma vez que as ações dos sujeitos, que cooperam a fim de atingirem determinados objetivos, permeiam a construção organizacional. A abordagem da estratégia como prática social é, dessa forma, um dos caminhos para os estudos que têm seu objetivo atrelado à compreensão das organizações e do fazer da estratégia, o *strategizing*.

O *strategizing*, por sua vez, está relacionado a um processo narrativo, permeado por textos que são produzidos e ajudam no fazer a estratégia. Esses textos são essenciais para o *strategizing* uma vez que são a base para a integração das práxis, práticas e praticantes, por meio dos processos de *sensemaking* e *sensegiving* (Fenton & Langley, 2011). Nesse contexto, as narrativas funcionam, na mente do sujeito, como instrumentos para a construção da realidade (Bruner, 1997), a qual pode ter múltiplas interpretações (Boje, 1991).

Assim, num processo de negociação e integração para que as organizações cooperem a fim de alcançar seus objetivos, a comunicação e a linguagem assumem



um papel de centralidade. Em outras palavras: as organizações são formadas por pessoas, que interagem e a constroem, e para que os objetivos organizacionais sejam alcançados, é preciso haver uma comunicação que dê conta da negociação dos sentidos, por meio de um processo integrado de *sensemaking* e *sensegiving* e que é reflexo e refletido nas narrativas.

As narrativas, por constituírem a realidade, possibilitam compreender como se dão os fenômenos organizacionais (Brown, 2013). Assim, a abordagem com foco em narrativas apresenta-se, neste trabalho, como uma forma que pode auxiliar na compreensão da estratégia como prática, tendo em vista que a narrativa pode ser crítica para o *sensemaking* e *sensegiving* das organizações (Fenton & Langley, 2011).

Para completar o raciocínio argumentativo que atende a problemática de pesquisa, há a discussão a respeito das lógicas institucionais a partir das quais as organizações são entendidas como um composto de contradições e dinâmicas assentadas sobre o tripé do sujeito, da prática e do objeto (Friedland & Alford, 1991; Friedland *et al.*, 2014).

O hibridismo organizacional está ligado intimamente ao conceito de lógica institucional, na qual se trabalha a ideia de que as organizações podem operar dentro de duas ou mais lógicas simultaneamente. Essas organizações possuem a capacidade de combinar as lógicas a fim de atender às pressões e dar conta das tensões institucionais (Battilana & Dorado, 2010). Para lidar com essa tensão, as organizações, numa perspectiva da estratégia como prática, trabalham com textos narrativos, buscando racionalizar as ações coletivas como sendo um processo construído pelas organizações (Weick, 1995) por meio do *sensegiving* e do *sensemaking*.

Nas seções que seguem a introdução, será apresentado o referencial teórico, no qual se discute, buscando seguir a linha argumentativa da introdução: a perspectiva da estratégia como prática; o *sensemaking* e *sensegiving*, dando foco a este último; e finalizando com a narrativa organizacional. Num segundo momento, resgata-se o conceito de lógica institucional para adentrar ao tema das organizações híbridas e, por fim, apresentar o campo de pesquisa: os negócios sociais. Na sequência, colocam-se os procedimentos metodológicos, a descrição e análise dos dados e as considerações finais.



QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA

A Perspectiva da Estratégia como Prática Social: *Strategizing*, *Sensemaking*, *Sensegiving* e o Papel das Narrativas

Em 1996, Whittington apresentou um novo enfoque para a abordagem da estratégia, trazendo a perspectiva da prática e chamou atenção para “como os praticantes da estratégica agem e interagem” (p. 01). De acordo com Whittington (1996), pensar a estratégica por este viés implica num novo pensamento estratégico que desloca a competência central das organizações para a prática da estratégia.

Desse modo, a estratégia não é algo que a organização tem, mas é vista como algo que as pessoas fazem (Jarzabkowski, 2004; Whittington, 2006). Assim, passa-se a discutir a estratégia como algo que é realizado pelas pessoas, ao invés de considerá-la como um ativo da organização (Whittington, 2002, 2006).

O fazer estratégia, entendido como *strategizing*, coloca a estratégia como processual, havendo a necessidade da construção (*sensegiving*) e produção de significado (*sensemaking*) para que seja viável o *organizing*. Por isso, a perspectiva da estratégia como prática é o substrato desta pesquisa.

Neste estudo, abordar a estratégia pela perspectiva da prática dá base para compreender o *sensegiving* no processo de elaboração do sentido da estratégia de organizações híbridas. Considerando o foco da abordagem da estratégia como prática no fazer estratégico e na maneira como os sujeitos constroem cotidianamente a estratégia organizacional, é possível observar uma ligação íntima do *strategizing* com o *organizing*. Se este último sustenta seu entendimento fundamental no processo de *sensemaking*, nas interações e negociações coletivas para a construção do sentido, o primeiro tem no *sensegiving* a expressão da tentativa de direcionar essa construção diante do propósito estratégico organizacional.

Diante disso, no entendimento desta pesquisa, o *sensegiving* é uma das práticas centrais do fazer estratégia. Não obstante, ao direcionar os esforços de pesquisa para pequenas empresas que se configuram como negócios sociais, o hibridismo característico delas aparece como potencializador da relevância do *sensegiving* no fazer estratégia dessas organizações, o que sustenta também as escolhas teóricas feitas para a compreensão da problemática de pesquisa.

A abordagem da SAP (*Strategy as Practice*) traz os atores humanos e as suas interações para o centro da pesquisa estratégica (Jarzabkowski & Spee, 2009). Dessa maneira, o campo definiu três categorias gerais de pesquisa que compõem o processo de *strategizing* com os quais trabalha e que estão inter-relacionados: praticantes, que são as pessoas que fazem a estratégia; as práticas, que são sociais e configuram os meios pelos quais são feitas as estratégias; e a práxis, fluxo de atividades em que a estratégia é realizada (Jarzabkowski, 2005).

Compreende-se, nesse sentido, que a estratégia está aberta (Whittington, Cailluet & Yakis-Douglas, 2011) à participação de outros praticantes, o que ressalta o papel da comunicação como constitutiva da realidade organizacional e evidencia a transparência como característica desse processo. Isso permite que seja possível compreender e participar do processo de construção e implementação em um processo polifônico:

Whittington, Cailluet e Yakis-Douglas (2011, p. 536) dizem que a abertura da estratégia traz consigo a ideia de inclusão, que diz respeito à “participação em uma ‘conversação estratégica’ da organização [...]”. Não obstante, este movimento discute ainda a transparência da estratégia, em que os praticantes precisam conhecer a estratégia organizacional para a partir disso poder desenvolver sua implementação (Rese *et al.*, 2016, p. 09).

Dessa maneira, a estratégia como prática, ao propor a abertura da participação a essa conversação estratégica, exige o engajamento dos diferentes praticantes no sentido de construir não só a estratégia, mas no esforço de elaboração de sentido, ou seja, o *sensegiving*, aspecto relevante à discussão da problemática desta pesquisa.

O *strategizing* representa o processo de fazer da estratégia em si e pode ser entendido pelo Modelo de Integração das Narrativas à Estratégia como Prática (adaptado por Rese *et al.*, 2016 de Fenton & Langley, 2011), que transfere as três dimensões da estratégia como prática para o contexto das narrativas, do texto da estratégia e dos processos de *sensemaking* e *sensegiving*.

A Figura 1 apresenta o Modelo de Integração das Narrativas à Estratégia como Prática:

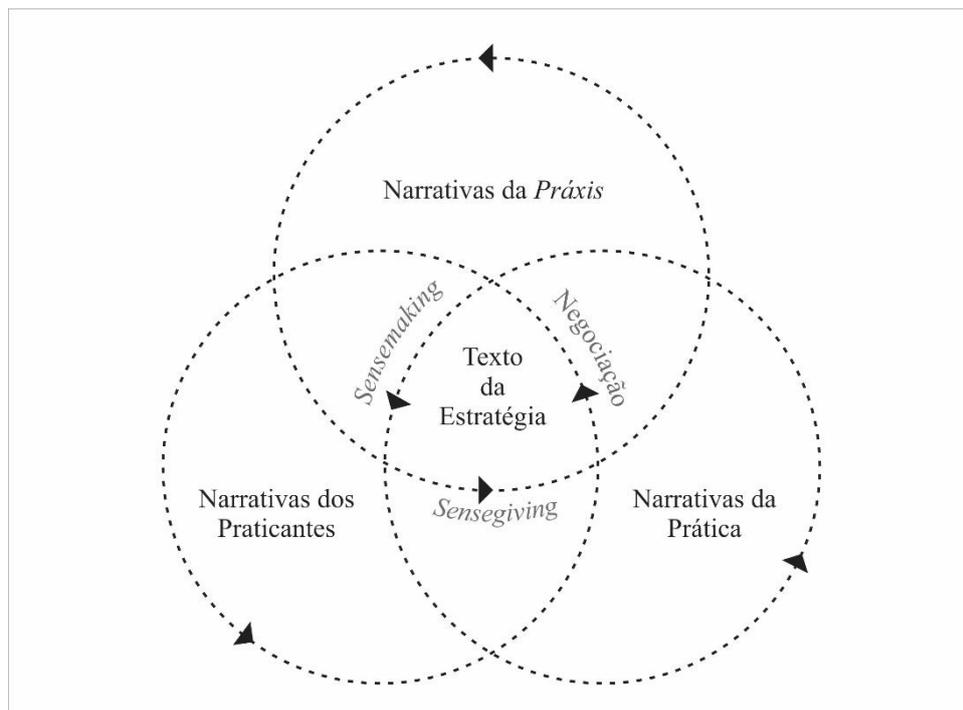


Figura 1: Modelo de integração das narrativas à estratégia como prática
Fonte: Adaptado por Rese *et al.* (2016) de Fenton e Langley (2011)

Sob a perspectiva da Figura 1, o *strategizing*, o fazer e o construir da estratégia, se dá por um processo narrativo. Por isso, pode-se fazer a aproximação de estratégia como prática e narrativas, na qual os praticantes, para viabilizar a negociação e as práticas que permitem realizar a estratégia, fazem uso de textos produzidos com o objetivo de dar sentido à estratégia e suas práticas (Fenton & Langley, 2011).

Para Weick (1973), a construção do sentido nas organizações é realizada de forma coletiva, extravasando a dimensão intrasubjetiva e assumindo a intersubjetiva. Nesse contexto, Weick (1995) apresentou o *sensemaking*, considerando os processos relacionados à criação de sentido. Essa construção ocorre por meio da interação dos sujeitos numa dinâmica que envolve outro processo: o de *sensegiving*. Este diz respeito à elaboração de sentidos, visando influenciar o *sensemaking*, dinâmica que evidencia as narrativas desenvolvidas pelos praticantes como relevante categoria, além da forma possível de apreensão desse fenômeno.

Os processos de *sensemaking* e *sensegiving* são contínuos e complementares. Em outras palavras: sem *sensegiving* não há *sensemaking* e sem *sensemaking* não há *sensegiving*. Pode-se aproximar os processos de *sensegiving* e



sensemaking do processo de comunicação organizacional.

O processo de comunicação organizacional, por sua vez, pode também ser aproximado com as narrativas, no sentido de negociação. É preciso que haja, dentro da organização, um movimento de *sensemaking* e *sensegiving* que permita a elaboração de sentido para a estratégia e a sua compreensão, para que a organização consiga realizar os processos organizacionais.

Nesse sentido, entende-se aqui (sob a perspectiva da prática social) que a elaboração da estratégia organizacional, sua materialização em conteúdo estratégico e sua comunicação para diferentes *stakeholders* por meio de mensagens específicas, é uma das maiores elaborações de *sensegiving* a fim de influenciar o permanente e contínuo *sensemaking* que consubstancia o *organizing*.

Os pesquisadores que estudam *sensemaking* definem-no de distintas maneiras. O conceito que se adota para esta pesquisa é o de Weick (1995), no qual é dado como uma ação de criação ou produção de sentido que revela o modo pelo qual as pessoas produzem sentido sobre algo.

Weick (2005) coloca o *sensemaking* como um processo significativo do *organizing*: “[o *sensemaking* é] um estado que é compreendido em palavras, no qual estas são um trampolim para ação” (Weick, 2005, p. 40). Assim, o *sensemaking* se dá quando atividades da organização, seus fluxos e rotinas, são transformados em palavras. Por isso pode-se considerar que as organizações estão, em si, incorporadas de textos, uma vez que estes são a forma pela qual a organização se liga (Gioia *et al.*, 1994; Weick, 2005).

Do ponto de vista de um processo significativo do *organizing*, o *sensemaking* é fundamentado na construção da identidade, no contexto e nas circunstâncias, a fim de extrair pistas e dar um sentido plausível e retrospectivo ao que está acontecendo. Retrospectivo porque o *sensemaking* precisa olhar para o passado para entender um processo que já ocorreu e, portanto, baseia-se na memória para reconstruir fatos que já aconteceram, ou seja, orienta-se pela lembrança (Weick, 1995).

Assim, pode-se afirmar que o *sensemaking* é mais guiado pela plausibilidade do que pela precisão, uma vez que no processo do *sensemaking* a construção do significado não capta a verdade como um todo, mas é realizada tendo por base a reformulação contínua dos dados emergentes, porque “o que o *sensemaking* faz é ver como o texto é construído, tanto quanto como ele é lido. Trata tanto de autoria quanto



de leitura” (Weick, 2005, p. 412).

Essa construção coletiva tem como objetivo interpretar situações e dar significados a elas com o objetivo de reduzir ambiguidades (Weick, 2005), pois sozinho, o sujeito não completaria o processo de assimilação da informação, uma vez que precisa das relações intersubjetivas para que a dinâmica aconteça de forma reconhecida. Frost e Morgan (1983) explicam que no processo de *sensemaking* as pessoas vão buscar coletar palavras, expressões, ações e objetos, para então buscar dar significado a algo a fim de compreender. Ou ainda: “*sensemaking* trata das narrativas que são socialmente aceitáveis e críveis” (Weick, 1995, p. 61).

Quando os sujeitos estão inseridos em uma organização ou relacionam-se com ela precisam compreender a estratégia para que possam desempenhar suas atividades, rotinas e relações à fim de alcançarem o objetivo ou o propósito organizacional. Desse modo, a estratégia precisa ser compreendida, ou seja, deve haver a criação de um sentido para que as ações diárias sejam realizadas. O *sensemaking* pode auxiliar na compreensão da estratégia (Gioia & Chittipeddi, 1991), no entanto, nesse processo de criação de sentido há outro processo que exige dos estrategistas a capacidade de se comunicarem e tentarem influenciar na elaboração desse sentido: o *sensegiving*.

Pode-se dizer que atrelado ao *sensemaking* está o processo de *sensegiving* (Gioia & Chittipeddi, 1991) e vice-versa, isso porque há entre os dois processos uma relação dinâmica e recursiva que ocorre no contexto de negociação entre os praticantes organizacionais.

Sensegiving é definido por Gioia e Chittipeddi (1991, p. 444) como “a preocupação com o processo de tentar influenciar o *sensemaking* e a construção de significados por meio de uma redefinição preferida da realidade organizacional”. Ou ainda, como explica Soderberg (2003): uma tentativa de influenciar as pessoas a perceberem, interpretarem e significarem as ações de um modo particular e pré-determinado.

Rouleau (2005) explica que enquanto o *sensemaking* está relacionado ao modo pelo qual os membros da organização buscam compreender e criar sentidos para si da estratégia, o *sensegiving* preocupa-se com o influenciar a fim de comunicar essa estratégia, ou seja, como coloca o problema de pesquisa: no *sensegiving* há um processo de elaboração de sentido da estratégia que, neste caso, culmina na



construção de narrativas organizacionais.

Gioia e Chittipeddi (1991) explicam ainda que, para os sujeitos, a preocupação e o esforço em comunicarem-se a fim de influenciarem o *sensemaking* se dá por meio da linguagem persuasiva ou sugestiva e em ações simbólicas ou enfáticas. A intenção deste estudo é justamente compreender o *sensegiving* nesse processo, em organizações híbridas, que precisam lidar com as tensões inerentes ao modelo com que trabalham, pautado em duas ou mais lógicas institucionais.

Dado o que foi discutido até o momento, entende-se que tanto o *sensemaking* quanto o *sensegiving* estão intimamente ligados à comunicação organizacional. Corrobora com essa afirmação a ideia de que os estrategistas, na visão de Gioia e Chittipeddi (1991), têm como uma de suas funções dar meios para que tanto os praticantes internos da organização, quanto os praticantes externos, possam realizar o *sensegiving* da estratégia organizacional. Para que isso seja possível, o praticante faz uso da comunicação que, por sua vez, é permeada pelas narrativas.

Para que o *strategizing* ocorra, há um processo narrativo formado por textos produzidos durante a construção e realização da estratégia. Retornando à Figura 1 pode-se ainda reforçar o argumento de que a estratégia é permeada por narrativas de textos estratégicos, uma vez que eles são necessários para que haja a integração das práxis, práticas e praticantes, por meio dos processos de *sensemaking* e *sensegiving*.

Ainda com base no Modelo de Integração das Narrativas à Estratégia como Prática (adaptado por Rese *et al.*, 2016 de Fenton & Langley, 2011), pode-se depreender que o foco central não é o modo como a narrativa, enquanto texto, é construída, mas sim como ela opera como um instrumento da mente humana para a construção da realidade (Bruner, 1997). Essa realidade pode ter múltiplas interpretações (Boje, 1995) e a comunicação e a linguagem acabam assumindo o papel central.

Assim, a narrativa é o meio pelo qual se elabora sentido para a estratégia, ou seja, há um processo de *sensegiving* sob agência dos sujeitos atuando sobre as narrativas que constroem realidades. No entanto, como Boje (1991) comenta, essas realidades podem ter mais de uma interpretação e isso acontece por conta do *sensemaking* que cada sujeito faz a respeito da mensagem que recebe.

Diferente dos modelos mais difundidos na área da comunicação, onde há um receptor, um emissor e ruídos no processo de comunicação, a ideia assumida é a de



que os sujeitos constroem em conjunto o produto final nas narrativas, uma vez que há o *sensegiving* influenciando ou tentando influenciar o “dar sentido”, e o *sensemaking* fazendo sentido com base no *sensegiving*.

Considera-se, dessa maneira, que a comunicação e a linguagem, aqui em forma de narrativas organizacionais, tornam-se centrais no processo de elaboração de sentido para a estratégia e, por consequência, à própria estratégia em si. Desse modo, as narrativas constituem a realidade e possibilitam compreender como se dão os fenômenos organizacionais (Brown, 2013).

No geral, as narrativas são vistas como uma forma de dar sentido às práticas que emergem das atividades que buscam dar sentido e sensação de orientação à identidade organizacional e de permitir, e restringir, as atividades em curso dos atores (Fenton & Langley, 2011).

O ato de narrar e, por consequência, a narrativa em si, guia a estratégia organizacional, uma vez que dissemina significados que ajudam a construir a estratégia (Boje, 2008). Essas narrativas permitem agir, ou influenciam escolhas e, conseqüentemente, refletem sobre as ações estratégicas, o que pode acontecer de maneira consciente ou não (Barry & Elmes, 1997). Em outras palavras, as narrativas são centrais no processo de comunicação entre os sujeitos, permitindo a integração entre práxis, práticas e praticantes, uma vez que dão sentido ao contexto organizacional e ajudam a compreender a estratégia como prática (Fenton & Langley, 2011).

Hibridismo e Lógicas Institucionais: Os Negócios Sociais como tipos Ideais de Organizações Híbridas

A discussão das lógicas institucionais traz para o institucionalismo organizacional uma nova abordagem para a análise institucional (Thornton & Ocasio, 2008). Por outro lado, para a estratégia sob a perspectiva da prática, o espaço para a agência humana torna-se relevante para a compreensão de como as lógicas institucionais podem orientar padrões e normas dissonantes (Smets *et al.*, 2015).

Friedland e Alford (1991) abordaram o conceito de lógicas institucionais, tendo por base que as organizações devem ser entendidas dentro de um composto de contradições e dinâmicas organizacionais. Para eles, a sociedade poderia ser

composta por ordens institucionais distintas, tal como Mercado Capitalista, Estado burocrático, Família, Democracia e Religião cristã. Segundo os autores, cada uma dessas ordens possui uma lógica institucional, não excludentes, embora possam ser concorrentes, que orientam as práticas dos indivíduos. Entendem-se as lógicas institucionais como “sistemas simbólicos, maneiras de organizar a realidade, dando visibilidade para o tempo e o espaço” (Friedland & Alford, 1991, p. 243).

A proposição de que as organizações estão submetidas a diferentes lógicas institucionais que, por vezes, podem ser inclusive conflitantes, enuncia a complexidade do fenômeno organizacional na contemporaneidade. Esse reconhecimento tem acompanhado os teóricos de organizações e, pela perspectiva que ora se apresenta, considerar essa complexidade ou a pluralidade institucional no processo de construção das organizações é relevante para a real compreensão da dinâmica que se estabelece em relação a este fenômeno (Tsoukas, 2017).

As tensões geradas pelas lógicas institucionais distintas podem ser conciliadas, ou seja, a organização consegue operar em equilíbrio quando compartilham normas, valores, regras, hierarquias e culturas (Ocasio & Radoynovska, 2016), porque do ponto de vista social, esses aspectos auxiliam na construção de forma a minimizar as dissonâncias (Greenwood & Hinings, 1988, 1993). Dessa maneira, essas formas organizacionais, ao serem institucionalizadas, permitem aos sujeitos que pertencem à organização a criar uma identidade organizacional, contribuindo também para dar legitimidade às formas.

Além da questão da legitimidade e da viabilidade de operar sob mais de uma lógica, as organizações ainda precisam lidar com diferentes demandas dos *stakeholders* que estão sob uma mesma ordem institucional, mas que podem ter interesses conflitantes por conta da pluralidade de lógicas. Meyer e Höllerer (2016) estudaram justamente esse fenômeno dentro da questão das lógicas institucionais.

Organizações híbridas combinam diferentes lógicas institucionais e, por isso, desviam-se dos modelos organizacionais socialmente legitimados, tendo, dessa maneira, que enfrentar desafios organizacionais únicos. Por combinarem múltiplas formas, as organizações híbridas convivem com tensões internas e externas entre as diferentes lógicas que as constituem (Battilana & Lee, 2014). O hibridismo diz respeito justamente a esse estado de “mistura” de diferentes partes (Battilana & Lee, 2014).

O conceito de organizações híbridas adotado na presente pesquisa está



intrinsecamente ligado ao conceito de lógica institucional, tendo em vista que o pluralismo de lógicas institucionais existentes na organização concede a ela a complexidade do ambiente organizacional e confere as tensões que são inerentes às organizações híbridas (Battilana & Dorado, 2010).

Para Batillana e Lee (2014), os negócios sociais são tipos ideais de organização híbrida, pois trabalham com a lógica da causa social e do negócio em si. Por isso justifica-se a abordagem de negócio social e também na orientação para a escolha do campo de estudo.

As organizações híbridas, do tipo negócio social, estão alterando a configuração de modelo tradicional de corporação, no sentido do que é e faz, tendo em vista que estão orientadas tanto para o mercado quanto para a sua missão, ou propósito organizacional. Além de esforçarem-se para a manutenção da rentabilidade, também focam em “resolver alguns problemas da humanidade”. Esses tipos de organizações rompem com a fronteira do negócio tradicional ao percorrerem seus propósitos, criando, desse modo, uma necessidade de compressão tanto prática quanto teórica das organizações híbridas, sendo elas com ou sem lucro (Haigh & Hoffman, 2014, p. 2).

Dada a complexidade e controvérsia a respeito dos termos negócio social, empreendimento social, negócio de impacto, empresa com propósito social, que designam organizações que têm como propósito a solução de algum problema social, pela aproximação deste ao mercadológico, ressalta-se que este trabalho não irá aprofundar-se na discussão conceitual ou a respeito do termo.

Apesar da discussão acerca de como os negócios podem se tornar inclusivos não ser recente, foi a partir da década de 1990 que o tema começou a ser reforçado, tanto nas organizações quanto nos estudos acadêmicos (Shaw, 2004), principalmente com os desafios de negócios sociais. Desde então, tem-se discutido intensamente sobre métodos baseados no mercado para resolver problemas sociais. No entanto, pela complexidade do tema, a questão ainda continua a ser compreendida de forma confusa (Afuah & Tucci, 2013).

Os negócios sociais vêm ganhando a atenção da mídia e a imaginação do público porque, baseando-se em modelos tradicionais de negócio, buscam solucionar problemas de cunho social, precisando trabalhar com dois objetivos que podem ser conflitantes: criar valor social e valor econômico. E é essa dualidade de lógicas que



chama a atenção e torna tanto admirável quanto problemático o entendimento sobre os negócios sociais (Miller *et al.*, 2012).

Tanto estudiosos quanto profissionais da área organizacional têm se dedicado a entender esses tipos de organizações híbridas que buscam soluções baseadas no mercado para viabilizarem o desenvolvimento social de seu público alvo beneficiário, precisando trabalhar ainda com os interesses dos proprietários (Austin *et al.*, 2006). Ou, como afirmam Kostetska e Berezyak (2014), por meio dos negócios sociais, os empreendedores captam recursos, trabalhando sob formatos e abordagens comerciais, a fim de alcançarem seus propósitos organizacionais.

Sabe-se que negócio social está situado em uma esfera híbrida: tem em seu fim o benefício da transformação social e para que isso seja viável, mantém uma lógica mercadológica que viabilize sua sustentabilidade (Miller *et al.*, 2012). Para que possam manter sua autonomia frente a seu propósito organizacional, preferem a liberdade gerencial, por isso, paradoxalmente, apesar de criarem relações com a comunidade, buscam independência como, por exemplo, não aceitando doações (Haigh & Hoffman, 2014).

No contexto brasileiro, em 2011, o Plano CDE (organização que procura, por meio de pesquisas, compreender as classes C, D e E no Brasil) realizou juntamente com a AVINA, Potencia Ventures e Polo ANDE Brasil, uma pesquisa sobre o perfil dos negócios sociais no país (Ávila, 2017). Essa pesquisa revelou características sobre a escolaridade dos empreendedores, atividade econômica, mercado, meios de inclusão socioeconômica, clientes, beneficiários e como esses negócios contribuem com seus clientes. Notadamente, esses dados evidenciam que os negócios sociais no Brasil são empreendimentos de pequeno porte. Além disso, os dados revelam um potencial inovador relevante desses empreendimentos, dado o desafio de criação que vem atrelado a eles.

Percebe-se ainda que os desafios de gestão que os empreendedores sociais enfrentam, frente ao hibridismo que se discute nessa pesquisa, potencializam a necessidade de pesquisa e discussão acerca dessas organizações no âmbito dos estudos organizacionais, da gestão de pequenas empresas, no empreendedorismo e na inovação social que produzem, aspectos que justificam também o estudo aqui apresentado.



PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Pautando-se na intenção de compreender o *sensegiving* no processo de elaboração do sentido da estratégia em organizações híbridas, este estudo adota uma perspectiva interpretativista e construtivista.

Considera-se ainda que o campo de pesquisa tanto da estratégia como prática, quanto das organizações híbridas, são campos ainda em exploração. Isso quer dizer que os trabalhos orientados por essa perspectiva – da estratégia como prática – admitem pesquisa com delineamento exploratório, como é o caso desta pesquisa (Babbie, 1998).

A fim de alcançar o objetivo de pesquisa anteriormente delimitado, optou-se por realizar tanto a coleta quanto a análise das evidências empíricas por meio de narrativa. Neste trabalho, abordam-se narrativas sobre três olhares: como método de coleta (1) e análise (2) de evidências empíricas; e como apresentado no referencial teórico, uma forma discursiva, como histórias que refletem a experiência humana (3).

A unidade social, que será a base para esta pesquisa, são dois negócios sociais que, segundo Battilana e Lee (2014), podem ser considerados como um tipo ideal de organização híbrida. Duas organizações com tempos de vida diferentes participaram do estudo. Esta escolha justifica-se pela intenção de observar como as organizações constroem o processo de fazer estratégia diante de seu hibridismo e, dado o estágio de vida diferente, se o sentido a respeito de “ser um negócio social” é elaborado de forma diferente por essas duas organizações.

As empresas foram selecionadas com base nos seguintes critérios: ser um negócio social; estar organizada formalmente e registrada como empresa e não como ONG; não aceitar doações para a manutenção de suas atividades ou da causa em si, ou seja, ser economicamente sustentável; ser reconhecida por instituições que trabalham com negócios sociais, por meio de prêmios, por exemplo; e possuir representatividade dentro do conceito de negócio social.

Para escolher a organização Alfa procurou-se uma organização com mais de dez anos atuando no mercado. Já a organização Beta, com menos de três anos de mercado. Esta escolha justifica-se também pela intenção em observar se há diferenças e/ou semelhanças entre um negócio social que nasceu juntamente com as



configurações desse modelo de negócio há duas décadas e os que foram fundados mais recentemente.

Nesse sentido, foram realizadas entrevistas narrativas a fim de captar tanto as narrativas individuais quanto organizacionais, todas tendo como mote central a estratégia e a organização. Para a realização das entrevistas narrativas, fez-se primeiramente uma preparação, com exploração do campo e formulações de questões.

Nas duas empresas estudadas procedeu-se da seguinte forma: apresentação da proposta de pesquisa por escrito; apresentação da proposta de pesquisa em reunião, para compreender se tanto a organização atendia à expectativa, quanto para verificar a possibilidade de acesso às informações e pessoas. Esse primeiro contato contribuiu para o entendimento do funcionamento da organização e auxiliou no processo de seleção dos entrevistados.

Na organização Alfa foram realizadas 6 entrevistas e os entrevistados foram selecionados tendo em conta o exercício de cargo gerencial, proximidade com a comunicação formal e por meio das narrativas já obtidas. Como a estrutura organizacional está em reestruturação, notou-se a necessidade de conversar com funcionários que não ocupavam a posição gerencial, mas que exerciam atividades centrais nos processos de contato com os *stakeholders*. Na organização Beta, que não possui funcionários (é formada apenas pelos empreendedores), foram realizadas entrevistas com os dois diretores, que são sócios fundadores.

Entrevistado	Organização
ENTREVISTADO 1 ^a	Alfa
ENTREVISTADO 2 ^a	Alfa
ENTREVISTADO 3 ^a	Alfa
ENTREVISTADO 4 ^a	Alfa
ENTREVISTADO 5 ^a	Alfa
ENTREVISTADO 6B	Beta
ENTREVISTADO 7B	Beta

Figura 2: Relação dos entrevistados
Fonte: o autor (2017)



Além disso, observaram-se registros históricos, fontes publicadas e artefatos que podem contribuir para a construção da narrativa organizacional e para cruzar informações que garantiram a coerência das análises.

A Figura 3 relaciona essas fontes de pesquisa.

	Organização Alfa	Organização Beta
Registros históricos	<ul style="list-style-type: none">• Clipping de registros de processos antigos	<ul style="list-style-type: none">• Histórico de campanhas publicitárias• Registros fotográficos
Fontes Publicadas	<ul style="list-style-type: none">• Site• Vídeos• Notícias• Material de comunicação interna• Material de comunicação externa	<ul style="list-style-type: none">• Site• Blog• Facebook• Instagram• Twitter• Vídeos• Notícias• Campanhas publicitárias• Campanhas no ponto de venda• Material de comunicação interna• Material de comunicação externa
Artefatos	<ul style="list-style-type: none">• Marca• Espaço físico da empresa	<ul style="list-style-type: none">• Marca• Embalagens• Produtos• Espaço físico da empresa

Figura 3: Dados secundários analisados
Fonte: o autor (2017)

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Descrição das Organizações de Pequeno Porte Pesquisadas

Organização Alfa

Alfa é uma das empresas caracterizada como negócio social mais antiga do país. Fundada no início dos anos 2000, foi pensada desde a concepção da ideia com o propósito de ser um negócio de impacto social, atuando dentro de uma problemática social permeada por conflitos financeiros. Por meio da mediação desses conflitos, Alfa estruturou o centro de seu negócio, que tem por base a oferta de um serviço que envolve *stakeholders* com diferentes interesses posicionados em esferas particulares-individuais e público-estatais.

Desse modo, os públicos externos principais com os quais a organização precisa trabalhar dividem-se em: Interessados 1, Interessados 2 (ambos com interesses conflitantes), esfera jurídica e Poder Público. Qualquer um desses públicos pode acionar ou demandar os serviços de Alfa, que irá operar mediando o conflito, buscando soluções viáveis e aceitáveis para ambos os lados e extraindo dessa relação o seu retorno financeiro, como ilustra a Figura 4.

A organização Alfa poderia limitar-se à negociação dos interesses, no entanto, vai além, ofertando dentro do seu pacote, aos Interessados 1, benefícios que contribuem no momento da venda da solução para o conflito. Esse conjunto de “bônus” que recebem os Interessados 1 são importantes para a organização, visto que são a base para a negociação com esse *stakeholder*.

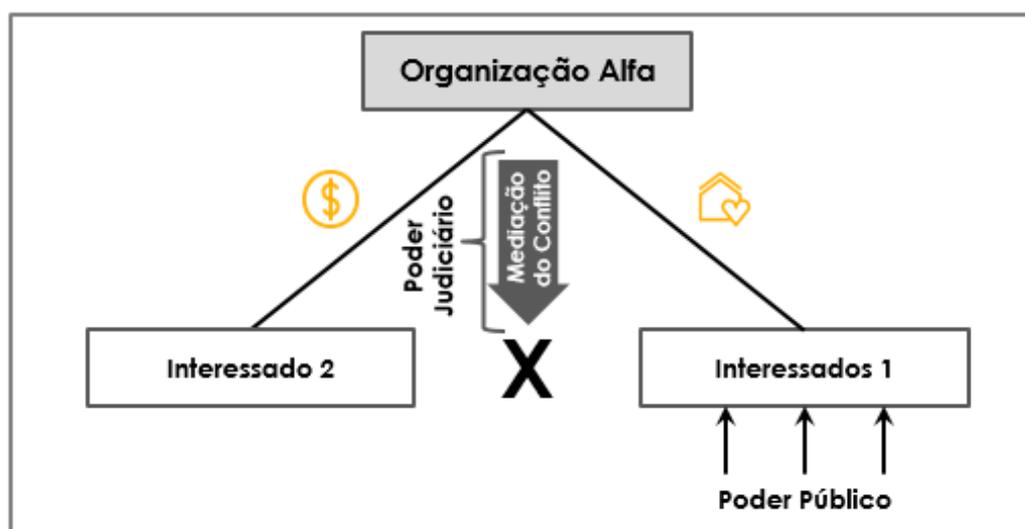


Figura 4: Dinâmica organizacional da organização Alfa
Fonte: o autor (2017)

Atuando dessa maneira, a organização Alfa permite resolver problemas de interesses entre seus clientes, de forma pacífica, mais rápida do que se houvesse o litígio na Justiça, e ainda garante a resolução de um problema social. Alfa possui uma metodologia própria de negócio, que tem como ideia central “uma grande parceria na qual todos (os públicos) ganham” (Entrevistado 5a), e tem como gênese a mediação entre os públicos externos: Interessados 1, Interessados 2, Esfera Jurídica e Poder Público.

No entanto, o atual modelo da empresa é fruto de uma reestruturação necessária depois de uma crise, por volta de 2010, quando observou-se que o negócio



não era sustentável: focava-se muito no lado social. A empresa mudou sua forma de atuação, buscando dar equilíbrio a duas lógicas, no entanto, isso não significa igualdade, mas equidade a fim de conseguir operar de forma sustentável.

Organização Beta

Ao contrário de Alfa, a organização Beta é uma das mais novas no ramo dos negócios sociais. A concepção da empresa em si deu-se a partir de um encontro competitivo em um evento de *startups*, em 2013, entre os dois sócios fundadores, um engenheiro e um *designer*. Eles, que estavam de lados opostos, juntaram-se para apresentar uma nova ideia, o projeto de Beta, e acabaram vencendo a competição e dando início ao que chamam de “A união do melhor de dois mundos, uma empresa com propósito social”.

A organização tem como propósito uma causa social focada na luta contra o câncer. Para alcançar esse propósito a organização estruturou seu negócio tendo por base duas frentes de trabalho: a oferta de um serviço, que tem como base o marketing relacionado à causa (1), e de produtos licenciados pelas marcas da organização Beta (2).

Observa-se, diferentemente de Alfa, que Beta nasce já centrada em uma mentalidade de mercado, adotando práticas do mercado tradicional. Mais à frente discute-se a estratégia e forma de atuação de Beta, que optou por dar sustentabilidade ao negócio social trabalhando não diretamente com a causa para arrecadar fundos. Isso não descaracteriza a organização enquanto negócio social, pois a dinâmica continua a mesma. O que é alterado aqui é o modelo que sustenta esse formato organizacional.

A Figura 5 a seguir ilustra a dinâmica organizacional de Beta. De um lado estão os parceiros empresariais, relacionados com o negócio em si, no entanto, a causa permeia essa relação; ao lado estão os parceiros institucionais diretamente ligados à causa, mas que também fazem parte da relação financeira da organização e que podem ser divididos em três grandes grupos, ONG, associação e hospital, que vão dar abertura e caminho para os beneficiários finais do propósito organizacional da organização Beta: paciente, família e profissionais da saúde.

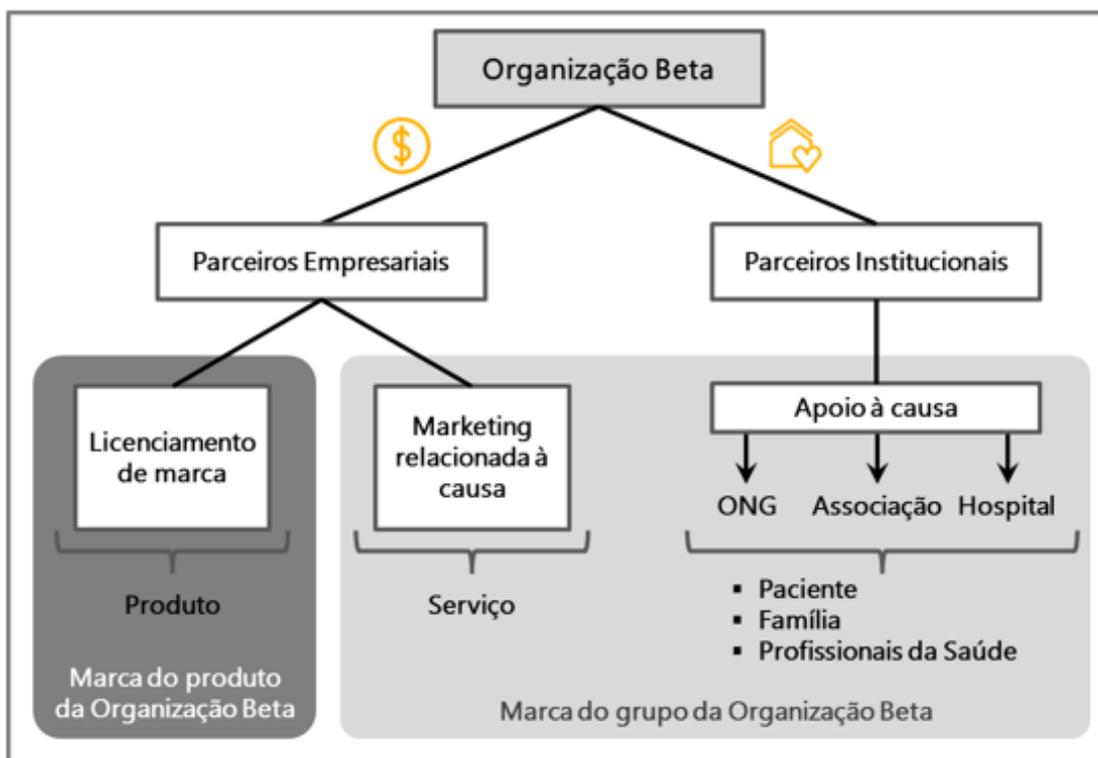


Figura 5: Dinâmica organizacional da organização Beta
Fonte: o autor (2017)

Os Negócios Sociais: Uma Análise entre as Narrativas de Alfa e Beta

Apesar da intenção deste trabalho não ser a comparação entre as duas organizações analisadas, entende-se que é enriquecedor apresentar alguns pontos que foram muito similares ou dissonantes às duas organizações de forma a contribuir com a discussão do hibridismo presente nos negócios sociais como um todo e ao fazer estratégia em organizações híbridas, especificamente em empreendimentos de pequeno porte caracterizados como negócios sociais. Dessa maneira, adota-se ideia similar à usada por Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012) e busca-se desenvolver o que os autores chamam de “*cross-narrative discussion*”.

O primeiro ponto evidente tanto na organização Alfa quanto na organização Beta é a escolha proposital e estratégica em relação ao registro do negócio, ou seja, como a organização está juridicamente inscrita. O que chama a atenção para esse ponto, em especial, é que mesmo havendo muitas vantagens para que os negócios sociais sejam juridicamente registrados como ONG ou OSCIP, ainda assim ambas as organizações preferiram, desde a fundação, ter a identidade de empresa, e, claro,



assumindo juntamente a essa escolha todas as questões de taxas e impostos que são obrigatórios, abrindo mão das vantagens e apoios que poderiam conseguir com outros formatos. Isso reflete tanto na fala dos entrevistados, quanto nos materiais que fazem circular em meios impressos ou na internet.

Percebe-se que nas duas organizações os gestores realizaram processos de *sensemaking* que nortearam essa decisão e, no caso da organização Beta, essa escolha foi pautada já em um contexto de negócios sociais mais maduros, ou seja, havia modelos e exemplos de empresas que operavam legalmente registradas como ONG e outras como empresas. Essa decisão, que faz parte da estratégia da empresa, faz-se refletir no *sensegiving* dos fundadores.

Nos dois casos, as empresas justificam suas escolhas, e isso se reflete no *sensegiving* dos praticantes de forma convergente: elas são empresas e assim querem ser vistas pela sociedade e pelo mercado desde o início. Isso ocorre tanto por uma questão de identidade, quanto pelo fato de que assim possuem a mesma liberdade de gerenciamento de uma empresa, sem precisar estar atrelados a recursos de parceiros, especificações de apoiadores ou amarrados a outras exigências que poderiam ferir o arbítrio dos praticantes no fazer da estratégia.

Essa explicação vai ao encontro de Haigh e Hoffman (2014), pois afirmaram que os negócios sociais se formatam enquanto empresas, justamente para conseguirem estar libertos de demandas que poderiam engessar as tomadas de decisões estratégicas.

Comum também é o fato das duas organizações serem fundadas e dirigidas por praticantes que têm ou tiveram envolvimento com instituições atreladas a causas sociais e buscavam impactar positivamente a sociedade. As identidades das organizações estão fundadas nos valores daqueles que deram início à empreitada organizacional. Além disso, do ponto de vista de um processo significativo do *organizing*, o *sensemaking* é fundamental quando se forja a identidade organizacional.

Mais uma vez, esse processo de *sensemaking* é acompanhado de um processo de *sensegiving* que ajuda no compartilhamento desses valores e identidade. Esse ciclo se dá, como em todo o ciclo recursivo de *sensemaking* e *sensegiving*, de maneira coletiva e por meio das interações sociais, tal como apontado por Berger e Luckmann (2010).

Nos dois casos, a ideia de ter uma empresa no formato de negócio social está

ligada à questão da sustentabilidade e replicação das ações para maior impacto social. Percebe-se também que a experiência e a vivência dentro de movimentos sociais desencadearam uma reflexão retrospectiva, um *sensemaking*, que ajudou os fundadores a pensarem uma forma diferenciada de conquistar o mesmo fim: o benefício social.

Para que a ideia saísse do papel, esses fundadores buscaram elaborar sentidos – *sensegiving* – para “vender” a ideia aos parceiros, clientes e funcionários. Esse movimento é inclusive contínuo dentro das empresas, uma vez que a todo momento precisam auxiliar outros em seus processos de *sensemaking* para compreensão do negócio em si.

Notou-se também, na fala dos entrevistados das empresas que há uma identificação com a causa, que faz com que a pessoa queira trabalhar na organização, ou posterior, na qual os sujeitos “compram” a causa para si. A identificação acontece porque essas pessoas, acionistas, funcionários ou fundadores, compartilham crenças e valores que auxiliam num processo de *sensemaking* sobre o que é e qual a função de um negócio social, o que facilita a negociação de sentido e a elaboração dele por *sensegiving*.

Desse quadro derivam dois casos: os acionistas/fundadores do negócio social. Estes sabem que o retorno financeiro de uma empresa nesse formato é diferente do mercado tradicional, mas acreditam no modelo, no entanto, o perfil em ambas as organizações é de investidores. Nos dois casos, os acionistas/fundadores mantêm outros projetos financeiros. O segundo caso diz respeito aos funcionários da organização Alfa. Como dito anteriormente, alguns já defendiam a causa e buscaram a organização para trabalhar, outros conheceram a causa no dia a dia organizacional e tomaram para si o propósito, mas nos dois casos, havendo uma proposta financeira melhor, os indivíduos não teriam problemas em voltar ao mercado tradicional.

Atrelado a esse retorno ao mercado tradicional, nota-se uma nova convergência: exceto por um entrevistado, que iniciou sua carreira já no mercado dos negócios sociais, todos os outros precisaram “mudar a chave” para se inserirem e compreenderem a proposta das organizações de impacto social. Isso está inclusive atrelado a uma dificuldade em nível organizacional e não mais do sujeito em encontrar um modelo sustentável de operação organizacional. Em ambas as justificativas também estão a questão de não acreditarem no impacto social real do



assistencialismo que ajuda sim às pessoas, mas de forma pontual e sem que isso possa ser replicado.

Diferente das empresas tradicionais, um negócio social não tem um modelo de sucesso, ou seja, não há orientações que coloquem parâmetros para que a empresa social seja sustentável: qual o modelo de operação, de venda de serviços ou produtos, de precificação, de atendimento? Tudo é construído juntamente com a organização, em um processo de negociação coletiva de significados e na criação de estruturas capazes de materializar no negócio as compreensões construídas. No caso da Alfa, por exemplo, que passou por uma reestruturação em sua primeira década de vida e hoje passa novamente por esse processo, nota-se que mesmo após quase duas décadas de operação, ainda estão à procura de um “modelo” que ajude a lidar com algumas questões-problemas. Por exemplo: reestruturação das áreas e implantação de metodologias e práticas de uma lógica tradicional para que a empresa “possa ser grande”, porque se entende, pelos praticantes, que Alfa é uma empresa e deve se portar como tal – isso remeteu a uma questão que se observou quando realizado o levantamento de organizações do tipo “negócio social” que poderiam ser estudadas.

Notou-se nesse levantamento que os negócios sociais de mais tempo de vida, ao passarem por um processo de ampliação, perdiam o foco no propósito social e o status de negócio social em si, justamente por adotar práticas e posicionamentos de empresas tradicionais. Ressalta-se que no caso de Alfa o que está acontecendo é a adoção de práticas do mercado tradicional para fortalecer-se enquanto negócio social e não um abandono da causa em si, como observou-se no levantamento a que se refere anteriormente.

Em relação à adoção de práticas tradicionais do mercado com lógica capitalista, percebe-se que Beta nasceu adotando prática de mercado em seu cotidiano. Inclusive, ao definir sua identidade organizacional a empresa explica que atrela práticas de mercado para conquistar o benefício social. Essa diferença entre as duas organizações pode ser justificada pelos momentos diferentes de surgimento das empresas, uma vez que Beta nasce já em ambiente mais concreto sobre “ser um negócio social”.

De todo modo, em ambos os casos percebe-se que o negócio social tem como base da sua sustentabilidade práticas tradicionais de mercado, mesmo que

ressignificadas ao contexto social. Apesar das organizações terem como propósito algo social, a lógica capitalista predomina na operação do negócio, visto que é ele quem dá sustentação para que a causa possa ser atendida. Do contrário, Alfa e Beta não seriam empresas, negócios sociais, mas ONG.

Pode parecer que a organização Beta é fundada com maturidade estratégica maior que a presente na organização Alfa, no entanto, é preciso levar em conta os contextos em que essas empresas surgiram. A organização mais antiga foi pensada e construída juntamente com o conceito de negócio social, ou seja, quando Beta inicia sua reflexão sobre como dar início às suas operações ela fez um retrospecto para o seu *sensemaking*, que leva em conta não só a sua experiência na área, mas todo um caminho já trilhado por outras empresas. Em resumo: Beta não nasce mais madura, mas em contexto mais maduro de negócio social, em que já existem pós-graduações pelo país dedicadas a formar profissionais especialistas na gestão desse tipo de empresa, ou seja, a nova forma organizacional “negócio social” está em processo de institucionalização.

A confusão sobre ser um negócio social também é clara nos dois casos, em relação aos públicos externos. Tanto Alfa quanto Beta direcionam esforços para seus públicos. Beta de uma forma a buscar balancear a comunicação, focando-se mais no trabalho com os Parceiros Empresariais e Institucionais e menos no beneficiário direto da causa. Isso porque quem recebe o benefício social tem a imagem e a mensagem sobre “quem é” e “o que faz” Beta, por intermédio das relações Institucionais (associações, ONGs, hospitais).

Além disso, em Beta, diferente do que acontece em Alfa, não há uma relação monetária entre a organização e o beneficiário direto. Em Alfa, como há outras relações estabelecidas entre Interessados 1 e Interessados 2, a empresa orienta seu discurso tomando por base a causa. Essa diferenciação nesse aspecto entre as duas organizações pesquisadas reforça o argumento de que uma das principais práticas do fazer estratégia é o *sensegiving*, uma vez que o direcionamento do sentido da estratégia delineada é claramente distinto entre as duas, dada à diferença do seu conteúdo estratégico.

Por fim, pelo formato do negócio, as empresas Alfa, principalmente, e Beta precisaram romper com a forma mecânica-hierárquica de organização a fim de compreender e dar conta das dinâmicas organizacionais, o que as aproxima da



compreensão cotidiana na gestão da ideia do *organizing*. Diante disso, pode-se dizer que o *sensemaking*, o *sensegiving* e as narrativas ajudam na compreensão, no fazer sentido e orientam os sujeitos a pensar a organização e sua estratégia.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O hibridismo organizacional traz um aspecto relevante e diferente do que ocorre nas organizações não híbridas: as tensões inerentes à forma organizacional híbrida trazem o *momentum* característico para os processos de *sensemaking* e *sensegiving* a fim de garantirem a negociação de sentido entre os sujeitos e viabilizar o fazer estratégico, o *strategizing*. Isso porque nos negócios sociais, as lógicas de mercado e social podem ser concorrentes, cabendo aos praticantes dar o equilíbrio e garantir a equidade, não necessariamente a igualdade, de relevância e peso de cada lógica na estratégia. Isso é essencial nos negócios sociais porque é o contrário do que o senso comum costuma questionar: como uma empresa consegue ganhar dinheiro vendendo uma solução social?

Para sobreviver, essas empresas precisam inverter o questionamento e pensar como podem fazer uso da lógica de mercado para garantir o atendimento de questões sociais e com isso obter lucro. Apesar de sutil, essa mudança de pensamento impacta diretamente na credibilidade da organização, uma vez que ela pode focar em ganhar dinheiro em detrimento do benefício social e não funcionar como um negócio social ou, como aconteceu no caso da organização Alfa, priorizar o benefício social e não estar atuando como um negócio social sustentável.

Observou-se nas análises das evidências empíricas do campo de estudo escolhido (negócios sociais), que os processos de *sensegiving* e *sensemaking* são necessários não somente para o compartilhamento da estratégia e a negociação de sentido deste ponto específico, mas são relevantes também para que a organização consiga gerenciar sua dinâmica de constante transformação.

No contexto dos negócios sociais cuja ideia é relativamente recente, o campo está em pleno processo de elaboração de sentido a respeito de qual é a estrutura, a forma, a estratégia, os processos e resultados esperados desse tipo de organização. Assim, se o *sensemaking* (ainda que tenha seu caráter de continuidade reconhecido) no campo está em plena negociação, o *sensegiving* encontra também um momento

privilegiado para o direcionamento de “versões”, “histórias de sucesso”, “fórmulas”, “modelos” e “heróis”, o que demonstra a riqueza de pesquisa que se encontra nesse campo de estudos.

Evidenciou-se, por exemplo, que encontrar a fórmula para que um negócio social seja sustentável, nos dois casos, foi viabilizada por esforços de *sensegiving* e *sensemaking* que ajudaram a elucidar a necessidade de aliar práticas de mercado como base financeira para que a lógica social pudesse existir. Em contrapartida, as práticas sociais precisaram ser ressignificadas para que não adotassem o sentido do assistencialismo. Isso só foi possível por meio da lógica de mercado, que garante a replicação das ações e sustentabilidade do negócio.

Independente do tempo de vida das organizações, foi possível perceber que em ambos os casos, a afirmação da identidade enquanto empresa tem importância e é motivo de preocupação. Isso foi justificado com base em como esse fator pode impactar no entendimento dos *stakeholder* sobre o fazer da estratégia e, conseqüentemente, levar ao insucesso do negócio.

Outra contribuição está na aproximação entre Estratégia como Prática e Institucionalismo Organizacional, uma vez que ao compreender, ainda que submetida a tensões advindas de diferentes lógicas institucionais, que as organizações são capazes de organizarem-se e trabalharem com elas. Para isso, trazem as tensões para suas estratégias, não de forma passiva apenas respondendo a essa necessidade, mas de forma ativa, por meio do *sensegiving* e do *sensemaking*, negociando o sentido que elaboram.

Cada negócio social busca operar, trabalhando com as duas lógicas, de forma que a estratégia e o “*modus operandi*” seja sustentável para si. Por tais razões, nas duas organizações estudadas falou-se em não haver um “manual” para as práticas e operações que sustentam o modelo do negócio social. Essas lógicas, por suas tensões, geram conflitos internos e externos, que vão impactar tanto no “*modus operandi*” quanto na “visão de mundo”, ou seja, tanto em relação aos *stakeholder* internos quanto externos.

Por este motivo, a organização social precisa reforçar o seu esforço de *sensegiving* para suas narrativas a fim de explicitar essas duas lógicas e situar-se enquanto organizações híbridas do tipo negócios sociais. Isso é necessário, uma vez que é preciso auxiliar a compreensão de seus públicos para o entendimento de sua



estratégia, o que também confere legitimidade organizacional e faz a estratégia ser para a organização o mesmo que a personalidade seria para um indivíduo.

Como as organizações estudadas – Alfa e Beta – possuem propósitos diferentes, construíram estratégias diferentes para dar solidez ao negócio. São narrativas diferentes, sendo o da primeira apoiada na troca financeira com os beneficiários finais da causa, sem, no entanto, explorar lucro dessa relação. O retorno financeiro vem do outro lado envolvido no conflito, o Interessado 2, que não é beneficiado pela causa social, mas pela negociação sem litígio. No caso da Beta, a troca financeira está baseada na venda de produtos que não estão atrelados diretamente à causa em si, mas que geram recursos que serão revertidos para o benefício social sem custo para o beneficiado.

Apesar de terem estratégias diferentes para alcançarem o caminho que permite trabalharem com a lógica do mercado e da causa em si, uma coisa é comum às duas organizações: o processo de *sensegiving* na elaboração de sentido para suas estratégias. Independente dos *stakeholders* que permeiam a relação com as organizações parece haver um mesmo caminho para influenciar o *sensemaking* desses públicos-chave: construir mensagens direcionadas que evidenciam o que cada *stakeholder* irá ganhar, uma vez que, como coloca Alfa, todos os públicos saem ganhando. Ou seja, estabelecer jogos de linguagem comuns entre os interlocutores-praticantes da estratégia (Vaara, 2010; Mantere, 2013).

O processo de elaboração de sentido para a estratégia dessas organizações ocorreu de forma a alcançar um objetivo maior: o funcionamento, a estabilidade e sobrevivência organizacional. Para que isso seja possível, a organização orienta seus textos de forma diferenciada aos *stakeholders*, de modo que cada um recebe a mensagem que orienta o seu papel dentro do “bom funcionamento” da estratégia, evidenciando para isso alguns pontos em determinados textos, sem omitir a estratégia e a identidade da empresa em ser um negócio social.

Isso porque, como ficou evidente pelas entrevistas narrativas e pelos documentos secundários, há uma necessidade das organizações híbridas do tipo “negócio social” de esclarecer sua lógica de funcionamento a fim de conquistar a credibilidade dos públicos externos. As duas lógicas – social e de mercado, ou do negócio em si – que incidem sobre a organização nesse formato, parecem ser contraditórias frente ao modelo tradicional com que se está acostumado. Isso parece

confundir a audiência até o momento em que as práticas e rotinas organizacionais sejam naturalizadas por esses *stakeholders*.

Dessa maneira, o *sensegiving* nos negócios sociais, enquanto organizações híbridas, se dá como um esforço que visa reforçar a identidade de empresa, evidenciando as diferenças e o “não ser” uma ONG, explicando a dinâmica organizacional, a sua estratégia aos *stakeholders* e buscando a equidade entre as lógicas, a fim de conquistar e manter sua sustentabilidade.

No decorrer desta pesquisa, observou-se que há, dentro dos estudos organizacionais, um baixo número de trabalhos que abordam o processo de *sensegiving*. Quando se fala tanto de processos de mudança, objeto original do estudo de Gioia e Chitippeddi (1991), quanto de narrativas, é evidente a concentração das análises e construções teóricas abarcando o *sensemaking*.

Os dois processos, *sensemaking* e *sensegiving* são complementares e, como exposto anteriormente, ao olhar para um, é preciso perpassar o outro. No entanto, as pesquisas fazem recortes sobre o primeiro. Atrelado a este trabalho, sugere-se a investigação do *sensegiving* pautando-se na legitimidade organizacional para compreender como são articulados, dentro das organizações, o sentido dos textos que buscam conseguir a aceitação e aderência dos públicos.

Em desdobramento a essa questão, sugere-se ainda pesquisas relacionadas ao processo de elaboração de sentido na construção de fachadas organizacionais, ou seja, buscando compreender como o *sensegiving* é acionado na elaboração de pretensas verdades organizacionais. Dentro do tema observa-se também espaço para compreensão da criação da identidade organizacional por meio do *sensegiving*, bem como a articulação de mitos, heróis e artefatos organizacionais.

REFERÊNCIAS

Afuah, A. & Tucci, C. L. (2013). Value capture and crowdsourcing. *Academy of Management Review*, 38 (3): 457-460.

Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1): 1-22.



Babbie, E. R. (2015). *The practice of social research*. Nelson Education.

Barry, D., & Elmes, M. (1997). Strategy retold: Toward a narrative view of strategic discourse. *Academy of Management Review*, 22(2):429-452.

Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6): 1419-1440.

Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing—Insights from the study of social enterprises. *The Academy of Management Annals*, 8(1): 397-441.

Berger, P. L., & Luckmann, T. (2010). *Construção Social da Realidade*. Petrópolis: Vozes.

Blog Luz Planilhas Empresariais. Disponível em:

<http://blog.luz.vc/tendencias/mapeamento-de-negocios-sociais-no-brasil-infograficos>.

Acesso em: 15 fev.2017.

Boje, D. M. (1991). The storytelling organization: A study of story performance in an office-supply firm. *Administrative Science Quarterly*, p. 106-126.

Brown, A. D., & Thompson, E. R. (2013). A narrative approach to strategy-as-practice. *Business History*, 55(7):1143-1167.

Bruner, J. (1997). *Atos de significação*. Porto Alegre: Artes Médicas.

Fenton, C., & Langley, A. (2011). Strategy as practice and the narrative turn. *Organization Studies*, 32(9):1171-1196.

Friedland, R., & Alford, R. R. (1991). *Bringing society back in: Symbols, practices and institutional contradictions*. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.). *The new institutionalism in organizational analysis* (232-263). London: University of Chicago Press.

Friedland, R., Mohr, W. J., Roose, H., & Gardinali, P. (2014). *et al.* The institutional logics of love: measuring intimate life. *Theory and Society*, 43(3-4): 333-370.

Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6): 433-448.

Gioia, D. A. Thomas, J. D., Clarck, S., & Chittipeddi, K. R. (1994). Symbolism and strategic change in academia: The dynamics of sensemaking and influence. *Organization Science*, 5(3):363-383.

Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1993). Understanding strategic change: The contribution of archetypes. *Academy of management Journal*, 36(5):1052-1081.

Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1988). Organizational design types, tracks and the dynamics of strategic change. *Organization Studies*, 9(3):293-316.

Haigh, N., & Hoffman, A. J. (2014). The new heretics: Hybrid organizations and the challenges they present to corporate sustainability. *Organization & Environment*, 27(3): 223-241.

Jarzabkowski, P. (2004). Strategic practices: An activity theory perspective on continuity and change. *Journal of Management Studies*, 40(1): 23-55.

Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as Practice: An Activity Based Approach*. Sage.

Jarzabkowski, P., & Spee, A. (2009). Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11(1): 69-95.

Lead beater, C. (1997). *The Rise of the Social Entrepreneur*. Demos.

Mantere, S. (2013). What Is Organizational Strategy? A Language-Based View. *Journal of Management Studies*, 50(8): 1408-1426.



Meyer, R. E., & Höllerer, M. A. (2016). Laying a smoke screen: Ambiguity and neutralization as strategic responses to intra-institutional complexity. *Strategic Organization*, 14(4):373-406.

Ocasio, W., & Radoynovska, N. (2016). Strategy and commitments to institutional logics: Organizational heterogeneity in business models and governance. *Strategic Organization*, 14(4):287-309.

O'Connor, E. (2002). Storied business: Typology, intertextuality, and traffic in entrepreneurial narrative. *Journal of Business Communication*, 39(1):36-54.

Rouleau, L. (2005). Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day. *Journal of Management Studies*, 42(7): 1413-1441.

Shaw, E. (2004). Marketing in the social enterprise context: is it entrepreneurial?. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 7(3):194-205.

Smets, M., Greenwood, R., & Lounsbury, M. (2015). An Institutional Perspective on Strategy as Practice. *The Cambridge Handbook of Strategy as Practice*, p. 283-300.

Søderberg, A.-M. (2003). *Sensegiving and sensemaking in an integration processes*. Narratives we organize by. Philadelphia, PA, USA John Benjamins.

Thornton, P., & Ocasio, W. (2008) *Institutional Logics*. The SAGE handbook of organizational institutionalism (99-129). London, UK: Sage Publications. 2008.

Thornton, P.H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective*. Oxford: Oxford University Press.

Tsoukas, H. (2017). Don't Simplify, Complexify: From Disjunctive to Conjunctive Theorizing in Organization and Management Studies. *Journal of Management Studies*, 52(3):132-153.

Vaara, E. (2010). Taking the linguistic turn seriously: strategy as a multifaceted and interdiscursive phenomenon. *In*: Baum, J. A. C.; & Lampel, J. *Advances in Strategy Management. The Globalization of Strategy Research*. London: EmeraldGroupPublishingLimited, 27: 29-50.

Weick, K. E. (1973). *A Psicologia Social da Organização*. São Paulo: Edgard Blicher.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Sage.

Whittington, R. (1996). Strategy as Practice. *Long range planning*, 29(5): 731-735.

Whittington, R. (2001). *what is strategy-and does it matter?*. Cengage Learning EMEA.

Whittington, R. (2002). The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. *Strategic Organization*, 1(1):117-126.

Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5):613-634.