



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
INSTITUTO DE PSICOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA**



**ICLÉIA SANTOS DOREA SOARES**

**A INSERÇÃO DE NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL EM REDES  
INTERORGANIZACIONAIS E A ADOÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO *AGENCY-  
COMMUNITY***

Salvador - Bahia  
2018

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
INSTITUTO DE PSICOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA**

**ICLÉIA SANTOS DOREA SOARES**

**A INSERÇÃO DE NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL EM REDES  
INTERORGANIZACIONAIS E A ADOÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO *AGENCY-  
COMMUNITY***

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal da Bahia, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Psicologia.

Área de Concentração: Psicologia Social e do Trabalho.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Virgílio Bittencourt Bastos.

Salvador - Bahia  
2018

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Universitário de Bibliotecas (SIBI/UFBA),  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Santos Dorea Soares, Icléia

A inserção de negócios de impacto social em redes  
interorganizacionais e a adoção de práticas de gestão  
agency community / Icléia Santos Dorea Soares. --  
Salvador, 2018.

114 f.

Orientador: Antônio Virgílio Bittencourt Bastos..  
Dissertação (Mestrado - Mestrado em Psicologia) --  
Universidade Federal da Bahia, Programa de Pós-  
Graduação em Psicologia - Instituto de Psicologia  
UFBA, 2018.

1. Práticas de Gestão de Pessoas. 2. Agency-  
Community. 3. Análise de Redes Sociais. 4. Negócios  
Sociais. I. Bittencourt Bastos., Antônio Virgílio. II.  
Título.



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA - UFBA  
Instituto de Psicologia - IPS  
Programa de Pós-Graduação em Psicologia - PPGPSI  
MESTRADO ACADÊMICO E DOUTORADO



## TERMO DE APROVAÇÃO

"A INSERÇÃO DE NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL EM REDES  
INTERORGANIZACIONAIS E A ADOÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO AGENCY-  
COMMUNITY"

Icléia Santos Dorea Soares

### BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Dr. Antônio Virgílio Bittencourt Bastos (Orientador)  
Universidade Federal da Bahia - UFBA

---

Prof.ª Dr.ª Elisabeth Regina Lolola da Cruz Souza  
Universidade Federal da Bahia - UFBA

---

Prof. Dr. Magno Oliveira Macambira  
Universidade Metodista de São Paulo - UMESP

Salvador, 10 de julho de 2018.

## **Agradecimentos**

Nenhum sonho realizado é fruto do esforço exclusivo do sonhador. Se hoje estou aqui é porque, como já dizia Issac Newton, me ergui sobre o ombro de gigantes. Gigantes esses a quem dedico toda minha gratidão e carinho.

Aos meus pais, por acreditarem em mim e me darem apoio incondicional. Obrigada por me ensinarem a importância da educação, por incentivarem o gosto pelos estudos e por abdicarem de tanto em prol do meu conhecimento e realização. Que um dia eu possa retribuir todas as noites de sono perdidas para me aquecer, todo o amor em cada nutrição, toda energia em cada brincadeira e todos os momentos em cada conversa. Amo vocês pra sempre e todo o sempre!

À Chico, por compreender que às vezes é preciso dar um passo atrás para dar dois a frente. Obrigada, meu amor, por ter sido base forte e, ao mesmo tempo, remanso nos dias de cansaço. Sou eterna gratidão por todos esses anos em que trouxe meus mais alegres e leves sorrisos. Em meio ao turbilhão de emoções desses dois últimos anos, finalmente posso dizer: prepara a casa que eu to chegando.

À minha calorosa grande família, por estar presente nos momentos mais importantes, torcendo e incentivando as conquistas. Sou grata por entender as minhas constantes ausências porque precisava estudar ou estava prestes a fazer algo importante. Vocês também são meu modelo de valor. Vou levá-los comigo para onde for.

Aos meus amigos (Paty, Bruninha, Morbeck, SADs), de quem me afastei nos últimos tempos devido às imposições da vida adulta. Jamais esqueci os momentos de felicidade que me proporcionaram. Vocês fazem parte da minha trajetória e ajudaram a ser quem sou. E aqui um especial agradecimento às amigas do mestrado (Nana, Sofí, Hannah, Tef, Poly e Indy) por terem feito dessa caminhada algo ainda mais prazeroso e preenchido de significado. Obrigada por serem grupo de apoio e de fôlego em cada intempérie dessa jornada.

Ao grupo de pesquisa, que desde a graduação me ajudou a entender e nomear aquele comichão que sentia quando estudava: era amor pela ciência. Obrigada por me mostrar um mundo cujos valores comunitários também são meus pessoais. Merecem especial agradecimento Ju, Ray e Elisa. Ju, por ter me incentivado à entrar no mestrado, Ray e Elisa por terem dividido tanto de seus preciosos tempos para lerem meu projeto, darem feedbacks e me encaminharem no emaranhado de conceitos e análises pertinentes às redes sociais. Vocês são nós centrais de entrada.

À Virgilio, meu orientador. E que orgulho tenho de dizer isso. Sou só gratidão pelos ensinamentos e orientações. Obrigada por ser esse exemplo de profissional, que jamais deixou sua imensa competência superar a humildade no trato com cada bolsista. Se hoje posso me espelhar em algum acadêmico, não há dúvidas de que esse alguém é você.

À FAPESB pelo incentivo financeiro ao longo desses dois anos. Sem esse apoio fundamental à pesquisa brasileira, eu e tantos outros estudantes de pós graduação *stricto sensu* não teriam condições de empreitar suas investigações.

## RESUMO

A presente pesquisa almeja ofertar ao campo de POT e áreas correlatas um maior conhecimento acerca dos negócios de impacto social, do seu modelo de políticas e práticas de gestão de pessoas e das suas relações interorganizacionais. A articulação entre esses três campos de estudo, assumiu como objetivo geral a análise da inserção dos negócios de impacto social em redes interorganizacionais, avaliando os tipos de trocas e em que medida as interações desenvolvidas se relacionam com a intensidade com que o modelo híbrido de gestão de pessoas *agency-community* é adotado. Em termos metodológicos, este estudo caracteriza-se como descritivo, de corte transversal e enfoque quantitativo. Para empreendê-lo, foi aplicado um instrumento de pesquisa inspirado nos desenvolvidos por Ribeiro (2006), Macambira (2013) e Impact Reporting and Investments Standards, IRIS, (2016), além da Escala *Agency-Community* do modelo de gestão de pessoas (Grangeiro, 2006). Foram conduzidas análises estatísticas descritivas - com o intuito de caracterizar essas organizações no cenário brasileiro -, de cluster - a fim de identificar os diferentes perfis combinatórios das dimensões *agency* e *community* - e de redes - visando reconhecer os padrões relacionais estabelecidos pelas iniciativas estudadas. Os resultados obtidos permitiram a construção de três artigos: a) o primeiro volta-se para a caracterização dos negócios de impacto social brasileiros, tentando entendê-los em seus traços mais gerais e com base em seu perfil de gestão de pessoas; b) o segundo procura descrever os aspectos relacionais das redes interorganizacionais tecidas pelas organizações híbridas, estreitando a análise por tipo de informação trocada; c) o terceiro busca compreender os padrões interacionais dos negócios de impacto social, tanto com base nas diferentes naturezas organizacionais dos elos encontrados na rede quanto a partir dos diferentes perfis de adoção do modelo *agency-community*. De modo geral, as evidências apontaram que o cenário formado pelas organizações híbridas brasileiras é bastante complexo e diverso, suas práticas refletem o modelo *agency-community* mas com uma tendência coletivista. As redes apresentaram-se fragmentadas e os tipos de conteúdo mais transacionados são “consultoria” e “gestão organizacional”. Via de regra os negócios de impacto social apresentam padrões heterofílicos de relacionamento com possibilidade de isomorfismo mimético de práticas de gestão de pessoas entre perfis adotantes do modelo *agency-community*.

**Palavras-chaves:** Negócios de Impacto Social, Modelo Gestão de Pessoas, Agency-Community, Redes Sociais Interorganizacionais

## ABSTRACT

The present research aims to offer to the field of PO&T and related areas a greater knowledge about the social impact business, its model of policies and practices of people management and their interorganizational relationships. The articulation between these three fields of study has as a general objective the analysis of the insertion of social impact businesses into interorganizational networks, evaluating the types of exchanges and to what extent the interactions developed are related to the intensity with which the hybrid management model of *agency-community* people is adopted. In methodological terms, this study is characterized as descriptive, cross-sectional and quantitative approach. In order to do so, a research instrument was applied, inspired by Ribeiro (2006), Macambira (2013) and Impact Reporting and Investments Standards, IRIS, (2016), and the *Agency-Community* Scale of the people management model (Grangeiro, 2006). In order to identify the different combinatorial profiles of the *agency* and *community* dimensions and of networks, descriptive statistical analyzes were conducted with the purpose of characterizing these organizations in the Brazilian scenario in order to recognize the relational patterns established by the initiatives studied. The results obtained allowed the construction of three articles: a) the first one turns to the characterization of Brazilian social impact businesses, trying to understand them in their more general features and based on their profile of people management; b) the second demand describes the relational aspects of the interorganizational networks woven by the hybrid organizations, narrowing the analysis by type of information exchanged; c) the third one seeks to understand the interactional patterns of the social impact business, both based on the different organizational natures of the links found in the network and from the different profiles of adoption of the *agency-community* model. In general, the evidence indicates that the scenario formed by Brazilian hybrid organizations is quite complex and diverse, their practices reflect the *agency-community* model but with a collectivist tendency. The networks were fragmented and the most transacted types of content are "consulting" and "organizational management". As a rule, social impact businesses have heterophilic patterns of relationship with the possibility of mimetic isomorphism of people management practices among the adopting profiles of the *agency-community* model.

**Keywords:** Social Impact Business, People Management Model, Agency-Community, Interorganizational Social Networks

## LISTA DE FIGURAS

### MODELO TEÓRICO E ASPECTOS METODOLÓGICOS

**Figura 1:** Quadro de articulação entre o modelo teórico e produtos da dissertação sobre a forma de artigos (elaborado pela autora) .....20

### ESTUDO I: DA NATUREZA AO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS: O HIBRIDISMO DOS NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL

**Figura 2:** Comparativo das definições (elaborada pela autora) .....24

**Figura 3:** Diferenças entre os tipos de empreendimentos sociais (elaborada pela autora) .....24

**Figura 4:** Definição dos fatores de cada dimensão do modelo agency-community .....33

**Figura 5:** Médias agency e community por cluster (elaborado pela autora) .....50

**Figura 6:** Caracterização dos clusters (elaborado pela autora) .....52

### ESTUDO II: NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL EM REDE: CARACTERÍSTICAS RELACIONAIS E O CONTEÚDO TRANSACIONADO DAS SUAS CONEXÕES INTERORGANIZACIONAIS

**Figura 7:** Rótulos por natureza (elaborada pela autora) .....65

**Figura 8:** Mapa da Rede Total discriminada por natureza organizacional (elaborada pela autora) .....66

**Figura 9:** Percentual de participação dos negócios de impacto social nas redes de informação (elaborada pela autora).....73

**Figura 10:** Mapas das Redes de Informação (elaborada pela autora).....76

### ESTUDO III: NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL EM REDE: PADRÕES RELACIONAIS INTERORGANIZACIONAIS

**Figura 11:** Mapa da Rede I - relação entre negócios de impacto social e organizações não híbridas (elaborada pela autora).....91

**Figura 12:** Mapa da Rede II - relação entre negócios de impacto social de diferentes perfis (elaborada pela autora).....93

**Figura 13:** Blockmodel das relações entre os perfis de gestão de pessoas dos negócios de impacto social (elaborada pela autora) .....95

## LISTA DE TABELAS

### ESTUDO I: DA NATUREZA AO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS: O HIBRIDISMO DOS NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL

|   |    |
|---|----|
| <b>Tabela 1:</b> Características sociodemográficas dos respondentes (elaborado pela autora) .....               | 40 |
| <b>Tabela 2:</b> Características sociodemográficas dos negócios de impacto social (elaborado pela autora) ..... | 41 |
| <b>Tabela 3:</b> Características organizacionais dos negócios de impacto social (elaborado pela autora) .....   | 45 |
| <b>Tabela 4:</b> Destino de lucro e fontes de rentabilidade financeira (elaborado pela autora).....             | 47 |
| <b>Tabela 5:</b> Médias dos vínculos por cluster (elaborado pela autora) .....                                  | 49 |

### ESTUDO II: NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL EM REDE: CARACTERÍSTICAS RELACIONAIS E O CONTEÚDO TRANSACIONADO DAS SUAS CONEXÕES INTERORGANIZACIONAIS

|  |    |
|--|----|
| <b>Tabela 6:</b> Resultados descritivos da Rede Total (elaborada pela autora) .....  | 67 |
| <b>Tabela 7:</b> Quantidade de atores e percentuais por quantidade de componentes (elaborada pela autora) .....  | 69 |
| <b>Tabela 8:</b> Médias das medidas de centralidade (elaborada pela autora).....   | 71 |
| <b>Tabela 9:</b> Percentual de negócios de impacto social que relacionam-se com as diferentes naturezas organizacionais por rede de informação (elaborada pela autora) ..... | 74 |
| <b>Tabela 10:</b> Resultados descritivos por rede de informação (elaborada pela autora) .....  | 77 |

### ESTUDO III: NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL EM REDE: PADRÕES RELACIONAIS INTERORGANIZACIONAIS

|  |    |
|--|----|
| <b>Tabela 11:</b> E-I índice da rede, dos negócios de impacto social e densidade por atributo (elaborada pela autora).....             | 91 |
| <b>Tabela 12:</b> Valores E-I índice por perfil de gestão de pessoas (elaborada pela autora) .....                                     | 94 |
| <b>Tabela 13:</b> Densidade das relações entre perfis de gestão de pessoas dos Negócios de Impacto Social (elaborada pela autora)..... | 95 |

## SUMÁRIO

|  |    |
|--|----|
| APRESENTAÇÃO .....   | 13 |
| MODELO TEÓRICO E ASPECTOS METODOLÓGICOS .....  | 17 |
| ESTUDO I: .....  | 22 |
| DA NATUREZA AO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS: O HIBRIDISMO DOS<br>NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL.....  | 22 |
| INTRODUÇÃO .....   | 22 |
| <i>As diferentes articulações entre o imperativo financeiro e o social nas organizações híbridas: o<br/>surgimento dos negócios de impacto social.....</i> | 22 |
| <i>Tendências coletivista e individualista de gestão nos negócios de impacto social: o modelo de<br/>gestão de pessoas agency-community.....</i>           | 30 |
| MÉTODO .....   | 34 |
| <i>Participantes.....</i>  | 35 |
| <i>Instrumento:.....</i>   | 36 |
| <i>Procedimentos de coleta de dados: .....</i>   | 37 |
| <i>Análise de dados:.....</i>  | 37 |
| RESULTADOS E DISCUSSÃO .....   | 38 |
| <i>Caracterização dos respondentes:.....</i>   | 38 |
| <i>Caracterização dos negócios de impacto social:.....</i>   | 40 |
| <i>Gestão de Pessoas: Perfis Agency-Community: .....</i>   | 48 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS.....  | 54 |
| ESTUDO II: .....   | 56 |
| NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL EM REDE: CARACTERÍSTICAS RELACIONAIS E<br>O CONTEÚDO TRANSACIONADO DAS SUAS CONEXÕES<br>INTERORGANIZACIONAIS.....               | 56 |
| INTRODUÇÃO .....   | 56 |
| MÉTODO .....   | 61 |
| <i>Participantes:.....</i>   | 61 |
| <i>Instrumento:.....</i>   | 62 |
| <i>Procedimentos de coleta de dados: .....</i>   | 63 |
| <i>Análise de dados:.....</i>  | 64 |
| RESULTADOS E DISCUSSÃO .....   | 65 |
| <i>Rede total:.....</i>  | 66 |
| <i>O conteúdo transacionado.....</i>   | 72 |
| <i>Características das redes de informação mais transacionadas .....</i>   | 76 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS.....  | 80 |

|   |     |
|---|-----|
| ESTUDO III:.....  | 82  |
| NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL EM REDE: PADRÕES RELACIONAIS<br>INTERORGANIZACIONAIS.....  | 82  |
| INTRODUÇÃO .....  | 82  |
| MÉTODO .....  | 86  |
| <i>Participantes:</i> .....   | 87  |
| <i>Instrumento:</i> .....   | 87  |
| <i>Procedimentos de coleta de dados:</i> .....  | 88  |
| <i>Análise de dados:</i> .....  | 88  |
| RESULTADOS E DISCUSSÃO:.....  | 90  |
| <i>Rede I – A vinculação entre os negócios de impacto social e seus elos:</i> .....   | 90  |
| <i>Rede II - A vinculação entre os negócios de impacto social com base no seu perfil de gestão de<br/>    pessoas e Blockmodel:</i> ..... | 93  |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS: .....   | 98  |
| CONCLUSÕES .....  | 99  |
| REFERÊNCIAS.....  | 104 |
| APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....  | 109 |
| APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE PESQUISA .....  | 110 |

## APRESENTAÇÃO

As organizações definidas como negócios de impacto social são iniciativas privadas que têm como objeto de sua ação problemas socialmente relevantes, mas que atuam não com a lógica das instituições de caridade ou de filantropia e, sim, sob a do mercado, o que lhes garante viabilidade econômica e obtenção de lucros. Petrini, Scherer e Back (2016) as entendem como organizações que promovem sua própria sustentabilidade, sendo facultativa a distribuição de rendimentos, ofertando produtos e serviços ou incluindo indivíduos e grupos socialmente excluídos. Para estes autores, os negócios de impacto social são uma categoria que engloba três tipos de empreendimentos: negócios para a base da pirâmide, negócios sociais e negócios inclusivos.

Os negócios para a base da pirâmide têm como foco principal a maximização do lucro e a promoção de um impacto social indireto através da oferta de produtos e serviços a preços competitivos que, de outro modo, não estariam acessíveis às populações mais pobres. Essas organizações enxergam nas camadas populacionais com baixo poder aquisitivo um mercado consumidor em potencial ainda pouco explorado. Os negócios sociais, por sua vez, buscam desenvolver produtos e serviços que, diretamente, ofereçam uma solução a um problema social. Ainda que rentáveis, reinvestem todo o lucro no próprio empreendimento. Já os negócios inclusivos buscam integrar as populações de baixa renda em toda sua cadeia de valor, como produtores, fornecedores e mão de obra. Como os demais, a viabilidade econômica para o sustento do empreendimento também é um item ao qual eles buscam alcançar.

Desde a fundação do primeiro negócio social do mundo, o Grameem Bank (Yunus, Moingeon, & Lehman-Ortega, 2010), este tipo de organização têm se expandido em número e em capacidade de atuação (Aspen Network of Development Entrepreneurs [ANDE], LGT Ventury Philantropy, & Quintessa Partners, 2014; Programa das Nações Unidas para o

Desenvolvimento [PNUD], 2015). No que se refere ao Brasil, relatórios internacionais (ANDE et al, 2014; PNUD, 2015) apontam que a quantidade de empreendedores e investidores interessados na criação e desenvolvimento dos negócios de impacto social tem se avolumado exponencialmente. Segundo ANDE et al. (2014), entre os anos de 2003 e 2013, 68 empreendimentos do tipo receberam investimentos, mas a expectativa para 2014 era de que o número de organizações financiadas dobrasse. Ainda de acordo com este relatório, a distribuição destas iniciativas em nichos econômicos é bastante heterogênea, cobrindo, em 2014, um total de 17 variedades de atuações que iam desde a inclusão financeira e o turismo, até a educação e a subsistência sustentável.

Como um fenômeno novo no mundo dos negócios e do trabalho, tamanhos crescimento e visibilidade ainda não se refletiram em quantidade de publicações e estudos acadêmicos. Campos, Martens, de Resende, Carmona e Lima (2012) apontaram que entre os anos de 2000 e 2012 apenas 76 artigos dedicados aos negócios sociais foram publicados em 31 periódicos nacionais. Tal número, quando comparado ao levantamento feito por Borges-Andrade e Pagotto (2010) sobre a produção científica em Psicologia Organizacional e do Trabalho (PO&T) entre os anos de 1996 e 2009 (dos 424 artigos publicados nenhum percentual era dedicado a essas organizações mas 47% e 42% voltavam-se para o setor público e privado respectivamente), evidencia a baixa produção acadêmica dedicada ao cenário composto pelos negócios de impacto social.

Os poucos estudos científicos devotados a entendê-los apresentam muitas lacunas a serem preenchidas (Rosolen, Tiscoski, & Comini, 2014). Pesquisas, como a de Campos et al. (2012), indicam que a maior parte das publicações no Brasil debruçam-se sobre o campo destes empreendimentos como um todo, buscando defini-lo e categorizá-lo, mas dedicam pouca atenção as práticas organizacionais utilizadas. Apesar disso, autores como Iizuka, Varela e Larroudé (2015) e Smith, Gonin, Besharov e Gachet (2012) argumentam que a

característica híbrida dessas iniciativas seria responsável pela vivência de uma série de dilemas organizacionais cuja superação parece estar relacionada ao compartilhamento de informações (Silva, Moura, & Junqueira, 2015). Como há poucas pesquisas sobre as redes interorganizacionais formadas por elas, um estudo dedicado ao assunto fortaleceria um novo trajeto investigatório voltado ao aspecto relacional dos negócios de impacto social na busca por conhecimentos aplicáveis à sua realidade.

Ainda com relação às dificuldades gerenciais relacionadas à dupla missão, a Social Enterprise Knowledge Network, SEKN, (2006) aponta a gestão de pessoas como um dos maiores desafios para estas organizações, por precisarem direcionar concomitantemente seus colaboradores tanto para a vertente social quanto para a financeira. Do ponto de vista acadêmico, a conciliação entre uma perspectiva mais individualista de práticas de gestão de pessoas voltadas para a eficiência e eficácia - como as direcionadas para ganhos econômicos - com outra coletivista afinada com ações cooperativas e de suporte mútuo – como as direcionadas para a entrega de um bem social – foram, historicamente, consideradas como inconciliáveis (Rousseau, & Arthur, 1999). Estes autores, entretanto, acreditando na possibilidade de combinação dos dois vetores, propõem um modelo híbrido de gestão de pessoas chamado de *agency-community*, cujo objetivo é acomodar políticas e práticas condizentes com os extremos individualista (*agency*) e coletivista (*community*) sob o mesmo pilar.

Considerando que parece haver um diálogo entre as dimensões do modelo de Rousseau e Arthur (1999) e as diferentes missões dos negócios de impacto social, uma pesquisa que observe se, devido a natureza híbrida desses negócios, o direcionamento das suas práticas segue uma tendência *agency*, *community* ou ambas auxiliaria na superação da lacuna teórica sobre a compreensão de como essas organizações entendem seu capital humano e de que modo tentam gerenciá-lo na direção da entrega das suas missões. Outro ganho seria o de

ajudar essas iniciativas a compreender o modelo aplicado, avaliando se está alinhado com o rumo estratégico que pretendem tomar.

A conciliação da investigação do nível de hibridismo do modelo de gestão de pessoas em um contexto organizacional pouco estudado e a adoção de uma ferramenta de pesquisa que permita a compreensão de como a difusão de informações úteis a sobrevivências desses negócios ocorre em rede, caracterizam os elementos inovadores deste trabalho. O desenvolvimento de um projeto fundamentado nestes três campos de estudo atenderá a três grandes demandas:

1) A primeira refere-se ao fato de haver um grande descompasso entre o desenvolvimento prático e teórico do campo: este nicho vem crescendo rapidamente (ANDE et al, 2014; PNUD, 2015) ganhando espaço na economia e revelando-se uma alternativa viável de empregabilidade (Rosolen, 2014) sem que haja, no entanto, um olhar científico sobre o fenômeno;

2) A segunda diz respeito ao estudo sobre as práticas de gestão de pessoas que, ainda que seja um tema apontado como importante pela literatura, tem recebido menos atenção que outros relacionados à área de PO&T (Borges-Andrade, & Pagotto, 2010). Considerando que tais práticas possam ter um caráter muito particular determinado pela natureza da organização que as adota, a inclusão do contexto dos negócios de impacto social como pano de fundo para pesquisas que envolvam este objeto de estudo pode oferecer uma capacidade explicativa maior para PO&T. Nesse caso, buscar-se-ia identificar se um *locus* de pesquisa diferenciado pode atuar como uma variável importante para que os fenômenos se manifestem de formas distintas dos ambientes tradicionalmente estudados;

3) A última demanda é relativa às redes estabelecidas por estas organizações com outros negócios (Silva et al, 2015). Entender como as redes interorganizacionais se configuram surge como um primeiro passo para compreender de que modo os negócios de

impacto social organizam-se em torno de parcerias que os auxiliem a superar os problemas relacionados às tensões promovidas pela sua missão dupla.

Como resultado, um estudo que articule investigações em torno destes três elementos poderá oferecer uma maior percepção acerca deste emergente setor ao campo científico e, ao mesmo tempo, trará consigo uma aplicabilidade prática ligada ao desenvolvimento de um conhecimento potencialmente útil da gestão das organizações caracterizadas como negócios de impacto social.

## **MODELO TEÓRICO E ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Com base na discussão acima empreendida sobre os três campos de estudo que embasam este projeto, busca-se responder à seguinte questão de pesquisa:

**Em que medida a inserção dos negócios de impacto social em redes interorganizacionais permite trocas e bases similares estruturantes do seu modelo e práticas de gestão de pessoas?**

Relacionados ao problema de pesquisa, outras questões surgem como tentativas de melhor entender o cenário dessas organizações, que são:

- 1) Negócios de impacto social tendem a adotar práticas híbridas de gestão de pessoas?;
- 2) Quais as características das relações estabelecidas pelos negócios de impacto social em conexão com outras organizações em redes interorganizacionais?

Para responder a tais perguntas tem-se como objetivo geral deste trabalho analisar a inserção dos negócios de impacto social em redes interorganizacionais, avaliando os tipos de trocas e em que medida as interações desenvolvidas se relacionam com a intensidade com que o modelo híbrido de gestão de pessoas *agency-community* é adotado.

Tal objetivo geral, por sua vez, se desdobra em objetivos específicos a partir dos quais emergiram artigos concernentes a cada propósito. O primeiro objetivo específico busca:

*1) Descrever o perfil de adoção do modelo de gestão de pessoas, que combine práticas agency e community pelos negócios de impacto social.*

Para atendê-lo tem-se a construção de um estudo empírico fundamentado teoricamente na literatura dos negócios de impacto social e na do modelo de gestão de pessoas *agency-community*. Este artigo procurou primeiramente, caracterizar o cenário composto por essas organizações no Brasil para, em seguida, identificar o perfil das políticas e práticas com tendências individualistas e coletivistas adotado. Em termos de metodologia, partiu-se de análises descritivas com base em variáveis sócio-demográficas quantitativas acerca dos representantes das organizações participantes do estudo e dos próprios negócios investigados para, a posteriori, apoiado na escala *agency-community*, empreender análises de *cluster* assentadas nos perfis encontrados para cada organização.

O segundo artigo, por sua vez, define-se a partir do objetivo que se segue:

*2) Caracterizar as redes de interação entre os negócios de impacto social no Brasil, identificando os tipos e a intensidade das trocas e a natureza das organizações com as quais eles interagem.*

Relacionando-se com a segunda questão de pesquisa específica, este artigo firma-se teoricamente na bibliografia sobre a análise de redes sociais de modo articulado com a discussão sobre a natureza híbrida do objeto de estudo desta dissertação. A partir da aplicação de medidas quantitativas exclusivas à análise de redes sociais, obteve-se a caracterização das redes interorganizacionais dos negócios de impacto social independente do tipo de informação trocada e por espécie de conteúdo transacionado.

Por fim, o último objetivo específico desta investigação caracteriza-se do seguinte modo:

*3) Analisar se o nível de similaridades entre o modelo de gestão de pessoas dos negócios de impacto social, considerando o continuum agency-community, associa-se a padrões de interação no interior das redes interorganizacionais.*

O terceiro artigo, assim como o segundo, também busca responder à segunda questão específica de pesquisa mas diferencia-se por ter como resultado esperado uma compreensão mais aprofundada dos padrões interacionais dos negócios de impacto social em redes interorganizacionais. Indo além da caracterização geral das redes relacionais, ele investiga a existência de uma tendência homofílica ou heterofílica nos relacionamentos estabelecidos pelos negócios de impacto social com outras organizações independente do tipo de informação trocada. Com foco em redes, edifica-se na literatura sobre o tema e adota uma metodologia quantitativa concernente às análises interacionais.

De modo a clarificar a relação entre as questões de pesquisa e os objetivos com cada artigo desenvolvido, construiu-se o quadro apresentado na Figura 1.

| Questão de pesquisa   |  | Objetivos da pesquisa  |  | Fundamentação teórica                               | Técnica de análise de dados | Resultados esperados   | Produto final  |
|---|--|--|--|---|-----------------------------|--|--|
| Geral   | Específicas  | Geral  | Específicos  |   |                             |  |  |
|   | Negócios de impacto social tendem a adotar práticas híbridas de gestão de pessoas?   |  | Descrever o perfil de adoção do modelo de gestão de pessoas, que combine práticas <i>agency</i> e <i>community</i> , pelos negócios de impacto social  | Negócios de impacto social; Modelo Agency-Community | Análise descritiva          | Caracterização do cenário composto pelos negócios de impacto social no Brasil; 2) Identificação dos perfis <i>agency-community</i> de gestão de pessoas dos negócios de impacto social | Artigo 1 – Da natureza ao modelo de gestão de pessoas: o hibridismo dos negócios de impacto social   |
| Em que medida a inserção dos negócios de impacto social em redes interorganizacionais asseguram trocas e bases similares estruturantes do seu modelo e práticas de gestão de pessoas? |  | Analisar a inserção dos negócios de impacto social em redes interorganizacionais, avaliando os tipos de trocas e em que medida as interações desenvolvidas se relacionam com a intensidade com que o modelo híbrido de gestão de pessoas <i>agency-community</i> é adotado | Caracterizar as redes de interação entre os negócios de impacto social no Brasil, identificando os tipos e a intensidade das trocas e a natureza das organizações com as quais eles interagem  | Análise de redes sociais                            | Análise de redes sociais    | Caracterização das redes interorganizacionais dos negócios de impacto social por tipo de informação trocada  | Artigo 2 - Negócios de impacto social em rede: características relacionais e o conteúdo transacionado das suas conexões interorganizacionais |
|   | Quais as características das relações estabelecidas pelos negócios de impacto social em conexão com outras organizações em redes interorganizacionais? |  | Analisar se o nível de similaridades entre o modelo de gestão de pessoas dos negócios de impacto social, considerando o continuum do <i>agency-community</i> , associa-se a padrões de interação no interior das redes interorganizacionais. | Análise de redes sociais                            | Análise de redes sociais    | Identificação dos padrões interacionais homofílicos e heterofílicos dos negócios de impacto  | Artigo 3 - Negócios de Impacto Social em rede: tendências homofílicas e heterofílicas dos elos interorganizacionais                          |

Figura 1: Quadro de articulação entre o modelo teórico e produtos da dissertação sobre a forma de artigos (elaborado pela autora)

Partindo da caracterização do panorama composto pelos negócios de impacto social (Apêndice A), passando pela identificação e tipificação dos perfis de gestão de pessoas com base no modelo *agency-community* e finalizando com os padrões interacionais estabelecidos por esses negócios com outras organizações, esta dissertação encontra-se dividida em quatro seções. As três primeiras dedicam-se a apresentação dos estudos construídos para atender os objetivos específicos já apresentados e a última ocupa-se da conclusão dessa dissertação, expondo os principais achados e destacando novos rumos possíveis dentro de uma agenda de pesquisa.

**ESTUDO I:**  
**DA NATUREZA AO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS: O HIBRIDISMO  
DOS NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL**

**INTRODUÇÃO**

*As diferentes articulações entre o imperativo financeiro e o social nas organizações híbridas: o surgimento dos negócios de impacto social*

As mudanças e profundas desigualdades sociais que marcam o capitalismo desde a sua origem, estimularam, apenas no final do século XX e início do século XXI, o surgimento de uma nova forma de se pensar o capital, agora sob a lógica do imperativo social. A diminuição dos investimentos públicos nas esferas sociais, a retirada progressiva da responsabilidade do Estado enquanto promotor de bem-estar social e as crises econômicas e ambientais (Parente, Costa, Santos, & Chaves, 2011) fizeram com que as organizações repensassem que tipo de contribuição pretendem deixar para a sociedade, ao mesmo tempo em que viram nas lacunas deixadas pelo poder público oportunidades de negócio bastante rentáveis (Manimala, & Bhati, 2011; Kishore, Nair, & Kiran, 2014). Barki (2015) destaca ainda que iniciativas privadas preocupadas ou direcionadas para o fomento de um bem social por vias não assistencialistas, ou seja, sem abrir mão de uma rentabilidade financeira, emergiram também da tentativa de promover um capitalismo mais inclusivo, além de buscar responder ao desejo velado de parte da população em trabalhar com algum propósito.

A assunção de uma mudança social como *core* do negócio e a intenção em obter ganhos financeiros a partir dela, conferem uma missão híbrida a estas organizações, dificultando a compreensão sobre a sua natureza e, por conseguinte, a categoria a qual pertencem dentre os tipos de empreendimentos possíveis. Alter (2007) afirma que, antes

do surgimento dessa nova forma de se conceber um negócio, as organizações eram divididas em dois rótulos básicos: as que se direcionavam para a criação de valor econômico e as que se voltavam para a criação de valor social (a autora não levou em consideração órgãos e entidades públicos). Negócios comerciais e iniciativas sem fins lucrativos ocupavam, portanto, posições bem definidas e antagônicas, diferenciando-se, basicamente, pelo tipo de valor gerado. A dicotomia categórica excluía a possibilidade de empreendimentos que estruturassem modelos de gestão distintos dos encontrados nestes dois tipos de organização.

Ainda que muito já tenha sido produzido na esfera privada (SEKN, 2006.; PNUD, 2015) tanto pelas organizações quanto por agências internacionais, acerca das iniciativas que ajudam a “desenvolver soluções de mercado que possam contribuir para superar alguns dos grandes problemas sociais e ambientais que o mundo enfrenta” (Naigeborin, 2010, p. 1), a baixa inserção do tema no âmbito acadêmico (Campos et al, 2012; Rosolen et al, 2014) faz com que o conceito sofra uma verdadeira polissemia conceitual que muito dificulta a realização de pesquisas científicas. Nomenclaturas como empresas sociais (Dees, 1998), negócios para a base da pirâmide (Prahalad, & Hart, 2002), negócios sociais (Yunus et al, 2010), negócios inclusivos (Comini, & Teodósio, 2012) e negócios com impacto social (Petrini et al, 2016) são frequentemente atribuídas aos empreendimentos sociais, fazendo com que todas estas expressões sejam consideradas sinônimas e definidoras do mesmo fenômeno, quando, de fato, concentram em torno de si características e práticas distintas. Um quadro comparativo com as definições para cada um dos conceitos pode ser visto na Figura 2 e outro exaltando as diferenças entre os tipos de organizações representadas por cada termo encontra-se na Figura 3.

| <b>Conceito</b>                  | <b>Definições</b>   |
|----------------------------------|---|
| Empresa Social                   | Organizações sem fins lucrativos que buscam gerar receitas a partir do desenvolvimento de atividades comerciais paralelas à missão social e/ou do lançamento de serviços vinculados à missão. Ambas as ações buscam apoiar a entrega do bem social almejado pela organização (Dees, 1998)   |
| Negócios para a Base da Pirâmide | Organizações, principalmente as de grande porte, que desenvolvem ou adaptam produtos e serviços direcionados para as camadas populacionais socialmente desfavorecidas que, de outro modo, não teriam acesso a determinados bens (Prahalad & Hart, 2002).  |
| Negócios Sociais                 | Organizações cujo propósito é oferecer um produto ou serviço de cunho social cujos custos sejam cobertos por operações semelhantes as das iniciativas privadas. A auto-sustentabilidade é permitida mas a maximização do lucro, não. Todo o excedente advindo da comercialização deve ser reinvestido no próprio negócio (Yunus, Moingeon & Lehmann-Ortega, 2010) |
| Negócios Inclusivos              | Organizações "voltadas à geração de oportunidades de emprego e renda para grupos com baixa ou nenhuma mobilidade no mercado de trabalho, dentro dos padrões do chamado 'trabalho decente'" (Comini & Teodósio, 2012, p.2)   |
| Negócios de Impacto Social       | "(...) organizações que visam solucionar demandas relacionadas a problemas sociais, seja ofertando produtos e serviços, seja incluindo indivíduos ou grupos. Essas organizações devem promover sua própria sustentabilidade financeira, sendo facultativa a distribuição de lucros". (Petrini et al, 2016, p. 212).   |

**Figura 2: Comparativo das definições (elaborada pela autora)**

|  | <b>Empresa Social</b>  | <b>Negócios para a Base da Pirâmide</b>   | <b>Negócios Sociais</b>   | <b>Negócios Inclusivos</b>   | <b>Negócios com/de Impacto Social</b>   |
|--|--|---|---|--|---|
| <b>Como buscam solucionar os problemas sociais</b> | Diretamente. Através da missão social a qual a organização se dedica | Indiretamente. Através do acesso a bens materiais e serviços antes inacessíveis | Diretamente. Através da oferta de produtos e serviços que trazem consigo a promoção do bem estar social | Diretamente. Através da inserção das camadas populacionais desfavorecidas em toda a cadeia de valor da organização | Tanto pode ser direta quanto indiretamente. Desde que haja uma contribuição social. |
| <b>Distribuição de lucros</b>                      | Não específica   | Permitida   | Restringida   | Permitida  | Facultativa   |

**Figura 3: Diferenças entre os tipos de empreendimentos sociais (elaborada pela autora)**

O termo empresas sociais foi cunhado por Dees (1998) ao reconhecer que as organizações não governamentais (ONG's) estavam, gradativamente, assumindo posições cada vez mais comerciais ao buscar receitas alternativas que auxiliassem a cobrir os custos operacionais relacionados a entrega do seu serviço. Dentre as estratégias utilizadas estavam o desenvolvimento de atividades comerciais não ligadas à missão, mas paralelas a ela e, também, o lançamento de negócios que auxiliassem diretamente o alcance dos objetivos sociais da organização (Dees, 1998). A medida que as atividades comerciais

eram empreendidas, mais renda era gerada, tornando-a menos dependente da boa vontade de doadores para fazer sua missão acontecer.

Considerando que a busca pela mitigação dos problemas sociais através de mecanismos de mercado implicava em uma mudança radical na atuação das ONGs, Dees (1998) deixou de considerá-las como iniciativas sem fins lucrativos e reconheceu a existência de um comportamento organizacional mais empresarial que filantrópico. Por esse motivo, ele as posicionou no *continuum* do “Espectro das Empresas Sociais” – criado pelo autor – em que as organizações são alocadas em três distintas posições: o dos empreendimentos filantrópicos em um extremo, o dos comerciais em outro e os híbridos em um lugar intermediário.

Os negócios para a base da pirâmide (Prahalad, & Hart, 2002) ou BoP, em sua sigla em inglês, possuem um conceito bastante distinto das empresas sociais definidas por Dees (1998). A diferença básica entre as empresas sociais e os negócios para a base da pirâmide está, além do modelo de negócio, no foco da organização. O conceito trazido por Prahalad e Hart (2002) não aponta uma missão social a ser atendida pela organização, mas traz a ideia de inclusão econômica de classes socialmente desfavorecidas (daí o termo base da pirâmide, onde a pirâmide seria uma metáfora para exemplificar a hierarquia econômica entre as classes sociais). Os autores entendem que em todo o mundo, mas principalmente em países em desenvolvimento, há um mercado não explorado economicamente, carente de serviços e produtos acessíveis a sua realidade. Este mercado, a quem Prahalad e Hart (2002) chamam de base da pirâmide, seria representado por toda uma população empobrecida que, pela primeira vez, poderia ser incluída em uma economia de mercado. Os autores compreendem esta camada social como um nicho a ser explorado pelas grandes organizações e aplicam o conceito aos negócios de pequeno e médio porte. Para tal, as multinacionais precisariam adaptar seus

produtos e serviços à nova clientela, sem, no entanto, buscar uma missão social com vista a mitigar problemas estruturais como pobreza e desemprego. Prahalad e Hart (2002) entendem que a inclusão social e a superação dos problemas sociais seriam uma consequência da aquisição primeira de bens e serviços antes inacessíveis.

Aproximando-se mais da definição de Dees (1998), os negócios sociais - organizações não lucrativas, rentáveis e possuidoras das esferas financeira e social, em que a criação de valor está intimamente atrelada a ambos os extremos - são um tipo de negócio cunhado por Yunus et al (2010) ao entender que o propósito das organizações deve ser o de servir a sociedade. Assumindo tal papel, elas diferenciam-se das iniciativas de caridade que dependem de financiamentos e doações porque seus custos devem ser cobertos por operações semelhantes as adotadas pelos empreendimentos privados. Desse modo, em termos de modelo de negócios, elas aproximam-se mais do formato direcionado ao lucro do que do de organizações sem fins lucrativos.

A diferença crucial, além da missão social, entre os negócios sociais e os demais tipos de empreendimentos aqui elucidados reside no fato de que a auto-sustentabilidade financeira é permitida enquanto que a maximização do lucro, não. Yunus et al (2010) defendem que o excedente financeiro seja reinvestido no impacto e não convertido em dividendos a ser distribuído entre acionistas. A lógica por trás desse posicionamento baseia-se na ideia de que quanto maior for o investimento na missão social, menor será o preço cobrado pelo produto, melhor será o serviço e maior será o acesso a ambos (Yunus et al, 2010). O autor reconhece que na fase inicial muitas vezes se faz necessário que investidores apliquem capital, no entanto, ainda que o retorno financeiro seja garantido, ele virá sem correções. Nessa mesma direção, o proprietário dos negócios sociais tem direito a receber uma remuneração pelo empenho dedicado à organização, mas não de obter lucro.

Mas há uma exceção: Yunus (2008) defende que o lucro pode ser distribuído quando os proprietários são oriundos das camadas sociais empobrecidas. Assim, o autor divide os negócios sociais em dois tipos: 1) aqueles a quem o lucro é proibido para os investidores e tem como máxima a entrega de um benefício social no lugar de retornos financeiros individuais, e; 2) aqueles a quem a maximização do lucro é permitida quando o negócio pertencer a indivíduos que se encontram em desvantagem social. A lógica por trás dessa divisão ancora-se na possibilidade de que o lucro revertido para cidadãos de baixa renda já se configuraria como um benefício social em si, à medida que o acesso a uma maior condição financeira reduziria as dificuldades sociais relacionadas a pobreza. Devido a esta configuração peculiar, os negócios sociais podem ser entendidos como organizações híbridas, assim como as empresas sociais caracterizadas por Dees (1998).

A natureza híbrida é uma característica presente também nos negócios inclusivos. Comini e Teodósio (2012, p.2) definem este tipo de organização como “voltad(a)s à geração de oportunidades de emprego e renda para grupos com baixa ou nenhuma mobilidade no mercado de trabalho, dentro dos padrões do chamado ‘trabalho decente’”. Comini (2011) aponta como beneficiários alvos os estratos sociais que contenham “mulheres e homens acima dos 40 anos de idade, pobres e de baixa escolaridade, comunidades locais com fortes vínculos étnicos e baixa escolaridade (indígenas, quilombolas, etc.), jovens sem experiência de trabalho e vivendo em regiões de grande vulnerabilidade social, PCDs e outros grupos em igual condição” (Comini, 2011, p.14). Apesar de os autores não discutirem o que pode ser entendido por “trabalho decente”, Petrini et al (2016) esclarecem que estas organizações visam incorporar, ao longo da cadeia produtiva, as populações de baixo poder aquisitivo não apenas como funcionários, mas também como produtores e proprietários de negócios. Como consequência, destaca-se o aumento da renda autossustentável, uma vez que estas populações tornar-se-iam mais

fortalecida pela força do próprio negócio. Além disso, aproximando-se da ideia de negócios para a base da pirâmide, os inclusivos entendem que o desenvolvimento econômico se daria com a inserção das populações de baixa renda como consumidores da cadeia de valor (Petrini et al, 2016). A mudança do *status quo* previsto por esse tipo de organização não exclui a dimensão lucrativa de um empreendimento social e não limita a obtenção de dividendos. Este elemento é o principal diferenciador entre os negócios inclusivos e os sociais, no entanto, nos países em desenvolvimento, com exceção do Brasil, ambas as concepções são tratadas como sinônimas, referenciando a mesma ideia de que são iniciativas cujo objetivo é reduzir a pobreza de forma efetiva e a longo prazo (Comini, 2011).

Por fim, o último dos conceitos mais comumente encontrado na literatura e relacionado às iniciativas que visam promover uma ação social sem abrir mão das competências gerenciais desenvolvidas pelo setor privado é o dos negócios com/de impacto social ou, apenas, negócios de impacto. Como os demais, ele propõe um capitalismo mais inclusivo (Barki, 2014) através da “oferta de produtos e serviços que diminuam a vulnerabilidade da população de baixa renda e, desta forma, tenham um retorno financeiro” (Barki, 2015, p. 14). A utilização do lucro por acionistas ou o uso do excedente financeiro no impacto não é uma questão que o autor discute, entretanto, Petrini et al (2016) apontam que referências na literatura tendem a compreender os negócios de impacto de forma muito semelhante aos negócios sociais no quesito uso de dividendos. O próprio Barki, em uma publicação conjunta (Barki, Comini, Cunliffe, Hart, & Rai, 2015), além de Comini (2011) e Rosolen et al (2014) declaram que a distribuição dos lucros entre investidores e sócios tende a ser restringida ou limitada. Ainda que a geração de renda seja importante para essas organizações, pois sem a qual elas não sobreviveriam de modo independente, o propósito de gerar uma mudança social aparece

como o marco distintivo entre os negócios de impacto social e os demais tipos de empreendimentos possíveis. Barki (2015) afirma que todas as organizações privadas promovem algum tipo de impacto social, entretanto, os negócios *de* impacto social têm a mitigação de problemas sociais como seu principal motivador, “sua razão primeira de existência” (Barki, 2015, p. 16).

Os negócios de impacto social seriam apenas mais um conceito dentre os muitos existentes na bibliografia acadêmica sobre as organizações híbridas, no entanto, Petrini et al (2016) reconhecendo o problema da polissemia para se referir ao mesmo fenômeno e os obstáculos decorrentes da dificuldade de definição, propõem que as diferenças descritivas sejam superadas e que se enfatize o elemento comum de intencionalidade do impacto atrelado à geração de renda. Tomando por base a literatura dos *negócios para a base da pirâmide* - dirigidos para a oferta de produtos e serviços inacessíveis às populações menos favorecidas -, *negócios sociais* - direcionados para a mitigação de problemas sociais estruturais - e *negócios inclusivos* - voltados para a promoção de emprego e renda dos estratos socialmente excluídos – estes autores compreendem os negócios de impacto não como um formato organizacional distinto dos demais, mas como uma possibilidade conceitual que congregue as principais características dessas três organizações híbridas. Partindo deste pressuposto, Petrini et al (2016) definem que os negócios de impacto social são “(...) organizações que visam solucionar demandas relacionadas a problemas sociais, seja ofertando produtos e serviços, seja incluindo indivíduos ou grupos. Essas organizações devem promover sua própria sustentabilidade financeira, sendo facultativa a distribuição de lucros”. (p. 212)

Mais abrangente, a proposta dos autores favorece um melhor entendimento do campo das organizações híbridas, ao conseguir abraçar os traços fundamentais e distintivos dessas organizações, sem descartar os diferentes modos de atender a missão.

***Tendências coletivista e individualista de gestão nos negócios de impacto social: o modelo de gestão de pessoas agency-community.***

A dupla direção dos negócios de impacto social lhes imprime características e valores provenientes a cada setor econômico – segundo e terceiro – de onde se originam suas missões (Silva, 2012). Conjugada sob a mesma égide, essa atuação ambivalente parece operar como forças opostas que exigem o desenvolvimento de práticas organizacionais condizentes com seu geminado direcionamento estratégico. De acordo com SEKN (2006), um dos maiores desafios enfrentados por essas organizações é o de gerir pessoas, pois estes negócios precisam estar preparados para desenvolverem um modelo preocupado em alinhar seu corpo profissional tanto com o norte financeiro quanto com o social na mesma medida (Silva, 2012). A importância desse alinhamento é destacada por Armstrong e Taylor (2014) ao afirmarem que, para qualquer organização, o modelo de gestão de pessoas deve estar relacionado às características organizacionais, estruturando políticas e servindo de base para a aplicação e condução de práticas.

Em termos de características organizacionais, no que se refere aos negócios de impacto social, a missão financeira, mais comumente vista em organizações privadas e/ou lucrativas, é a dimensão preocupada com a autonomia organizacional no que se refere a sobrevivência ao longo dos anos que não dependa direta e frequentemente de doações e investimentos. Nesse sentido, a busca por retorno financeiro reflete o interesse desses negócios em atender as próprias necessidades de forma independente e autossuficiente. A capacidade de tomada de decisões com base nos próprios interesses (Bastos, Souza, Menezes, Neris, Melo, & Brandão, 2007) é uma concepção fortemente atrelada a uma visão mais individualista de gestão (Grangeiro, 2006), com foco na noção de agência ou *agency*.

Uma vez que o objetivo destas organizações não tem como fundamento exclusivo o atendimento das próprias demandas e sim de uma população não pertencente ao quadro profissional, os negócios de impacto social estão naturalmente voltados para o ambiente externo. O cuidado em garantir que reivindicações alheias sejam atendidas em alguma medida, indica que estas iniciativas dirigem-se para atividades desenvolvidoras de suporte, afiliação e cooperação. Estes elementos quando combinados em um modelo de gestão são frequentemente vinculados a uma perspectiva mais coletivista ou *community* (Bastos et al, 2007), cujo olhar é social, comunitário e gregário.

Segundo Grangeiro (2006) as vertentes *agency* e *community* surgem na literatura organizacional como polos opostos de posturas e padrões de conduta, que, no caso da gestão de pessoas, circunscrevem modelos diferentes e pouco conciliáveis. Com base nos elementos típicos de cada uma das duas dimensões, os pesquisadores definem *agency* como “a habilidade dos atores (pessoas, grupos, organizações e *stakeholders*) de tomarem suas próprias decisões e agirem de acordo com seus próprios interesses” (Rousseau, & Arthur, 1999, p. 8). Afirmam, ainda, que a característica *agency* traria consigo demonstrações de autoafirmação, controle direto sobre o ambiente e autonomia. A dimensão *community*, por sua vez, é definida como “a participação dos atores em relações de interdependência” (Rousseau, & Arthur, 1999, p. 8), que envolveria ações cooperativas, promotoras de suporte mútuo, adaptação coletiva ao ambiente e afiliação.

Rousseau e Arthur (1999) questionam essa tendência dicotômica e argumentam que é possível conciliar os dois vetores através de um modelo híbrido de gestão de pessoas que combine práticas condizentes com os dois extremos. Entendendo que a articulação destes dois eixos ofereceria benefícios para as organizações, os autores propõem a combinação e integração destes diferentes extremos em um único e singular padrão de gestão de pessoas: o modelo *agency-community*.

A proposta desenvolvida pelos autores define seis fatores para cada dimensão que, apesar de permanecerem divididas, são claramente mescladas na definição dos seis elementos internos. Assim, a dimensão *agency* é dividida em voluntarismo, disciplina de mercado e alavancagem das competências, já a *community* pode ser caracterizada pela resiliência, colaboração e civismo (Rousseau, & Arthur, 1999). A Figura 4 apresenta a definição de cada fator e a sua distribuição nas duas dimensões do modelo.

| <b>Modelo Agency-Community</b> |   |  |
|--------------------------------|---|--|
| Voluntarismo                   | Baseia-se na lógica de que um posto de trabalho é mais do que a descrição das atividades e o salário oferecido, sendo, também, caracterizado por sistemas informais e políticas internas. Além disso, o nível idiossincrático da atividade, marcada pelas tarefas discricionárias realizadas pelo trabalhador, também é contemplado neste fator. Organizações que promovam um espaço para essa discricionação estariam oferecendo oportunidades para que seus trabalhadores participassem do desenho de novos arranjos de vagas de trabalho, o que possibilitaria maior capacidade de agência da organização e do trabalhador. . O ganho estaria atrelado a um maior conhecimento sobre o trabalho em si. |  |
| <b>Dimensão Agency</b>         | Disciplina de mercado   | Se refere a capacidade de construir e manter postos de trabalho valorosos tanto para o ambiente externo quanto para o interno à própria organização. A estruturação de um trabalho valoroso estaria em função de estratégias que incentivassem o desenvolvimento de habilidades, competência e conhecimentos uteis para o posicionamento externo da organização e para a visibilidade interna dos funcionários. Nesse sentido, os autores argumentam que a área de recursos humanos deve ser hábil para converter as exigências de uma vaga de emprego atual em demandas adequadas para uma oportunidade futura. |
|                                | Alavancagem das competências  | Está relacionada a aplicação de habilidades, conhecimentos e redes pessoais em um novo mercado de trabalho. Os autores defendem que para ser um empregador bem requisitado, as organizações devem oferecer oportunidades que desenvolvam opções futuras de carreira dentro ou fora da organização, ou seja, que parte das competências desenvolvidas pelo trabalhador não estejam estritamente relacionadas a função ocupada mas, também, a projetos paralelos e outras demandas de mercado emergentes.  |
|                                | Resiliência   | Se refere a capacidade de adaptar-se às mudanças circunstanciais que podem ocorrer na carreira, no trabalho e na vida privada. Organizações que conseguem promovê-la como uma resposta coletiva teriam um ambiente de trabalho mais saudável e uma força de trabalho mais comprometida.  |
| <b>Dimensão Community</b>      | Colaboração   | Está atrelada a promoção de relacionamentos interna e externamente a organização. O desenvolvimento deste fator tem como premissa a ideia de que um funcionário com amplos contatos tem acesso a informações diferenciadas o que tanto pode incrementar a qualidade do seu trabalho quanto o conhecimento organizacional sobre determinados assuntos. Além disso, através dele, a organização se posicionaria em grupos e ambientes que, de outro modo, ela não alcançaria.  |
|                                | Civismo   | Ele diz respeito ao suporte dado pela organização aos funcionários para que estes estejam menos vulneráveis às oscilações do mercado. Nesse sentido, benefícios portáteis como seguro saúde e aposentadoria privada seriam ofertados como forma de garantir que, uma vez fora da organização, os trabalhadores ainda estariam assegurados de algum modo.   |

**Figura 4: Definição dos fatores de cada dimensão do modelo agency-community**

**Nota:** Adaptado de Grangeiro, R. R. (2006). *Modelo de gestão agency-community: Proposta de instrumento para mapear a percepção dos trabalhadores* (Dissertação de mestrado).

Ao combinar as dimensões *agency* e *community*, o modelo proposto por Rousseau e Arthur (1999) abre caminho para uma nova forma de se gerir as pessoas nas organizações. Segundo, Bastos et al, 2007, a principal inovação oferecida pela proposta é a possibilidade de circular por características mais individualistas ou coletivistas em uma mesma gestão. A autonomia, a autossuficiência, a cooperação e a adaptação coletiva seriam desenvolvidas e praticadas sem que houvesse supressão de um ou outro elemento.

Considerando que há um alinhamento entre o modelo proposto por Rousseau e Arthur (1999) e a dupla missão dos negócios de impacto social e que estes empreendimentos sociais tendem a desenvolver novos “modelos organizacionais na busca de novas formas de atuação” (Silva et al, 2015), justifica-se investigar se essas organizações procuram aplicar práticas híbridas de gestão de pessoas. Para tanto, é preciso compreender de antemão quais são as características que melhor definem estas iniciativas no cenário brasileiro para que, posteriormente, seja possível entender de que modo tentam gerenciar seu corpo de colaboradores na direção da entrega das missões financeira e social. Na tentativa de responder essa questão, este estudo busca descrever o perfil de adoção do modelo de gestão de pessoas, que combine práticas *agency* e *community* pelos negócios de impacto social.

## MÉTODO

Este estudo caracteriza-se como descritivo, de corte transversal e enfoque quantitativo. Seu aspecto descritivo pode ser identificado pela tentativa de compreender primariamente, a partir de uma autodescrição, quais são as principais características dos negócios de impacto social e o cenário de práticas e políticas de gestão de pessoas que estruturam o modelo adotado por essas organizações no Brasil.

## *Participantes*

Segundo a Aceleradora 2.5 e Instituto Nacional de Empreendedorismo e Inovação, INEI, (2013) havia em 2011 um total de 140 organizações compreendidas como negócios de impacto social no Brasil. Na atualidade, o exato número dessas organizações é desconhecido, no entanto a fim de identificar, aproximadamente, a quantidade das iniciativas existentes em solo brasileiro, fez-se um levantamento entre contatos pessoais da autora e buscas na internet - com base nos termos comumente utilizados para designar estes negócios -, chegando ao número de 125 organizações compatíveis com a definição dada por Petrini et al (2016).

Quarenta e quatro negócios de impacto social aderiram à investigação, porém 4 não atenderam ao perfil - não possuíam funcionários, de modo que não faziam gestão de pessoas -, resultando em um total de 40 casos válidos. A baixa aderência a pesquisa, quando se compara o total de casos mapeados e os efetivamente participantes, foi anteriormente identificada em levantamentos e mapeamentos acerca dessas organizações (e.g. Plano CDE, Aspen Network of Development Entrepreneurs Polo Brasil [ANDE], Fundação AVINA, & Potencia Ventures, 2011; Santos, s.d.). Sobre isso, Godoi-de-Sousa e Fischer (2012) ao reconhecerem o pequeno índice de respostas em seu estudo, questionam o real interesse destas iniciativas em participar de investigações quantitativas.

Dado que para responder ao questionário é necessário algum conhecimento sobre a natureza do negócio e o modelo de gestão de pessoas adotado, solicitou-se que os empreendimentos fossem representados por proprietários, gerentes gerais e líderes da área de gestão de pessoas ou, na impossibilidade de eles responderem, que fossem indicados funcionários com conhecimentos detalhados sobre os conteúdos investigados nesta pesquisa.

### ***Instrumento:***

O instrumento (Apêndice B) utilizado para coleta de dados era composto por quatro partes das quais três ofereceram as informações necessárias para a construção deste artigo. A primeira divide-se em questões abertas (nome, idade, tempo de trabalho na organização e tempo de trabalho na função) e fechadas (sexo, escolaridade e função que ocupa) e busca oferecer maiores informações sobre o respondente da pesquisa. A segunda parte procura revelar um panorama geral sobre as características da organização e, novamente, os itens são divididos em abertos (nome do negócio de impacto social, ano da criação e número de funcionários) e fechados (localização, natureza jurídica, setor de atuação, intenção ao criar a organização, explicitação do objetivo social na missão, importância do objetivo social, descrição da atividade principal, descrição dos objetivos sociais, destino do lucro e estratégias de rentabilidade financeira).

As questões dedicadas ao levantamento de informações sobre os respondentes e os negócios de impacto social foram inspiradas nos instrumentos elaborados por Ribeiro (2006) e Macambira (2013). Especificamente, os itens que tratam do “setor de atuação” e “descrição dos objetivos sociais perseguidos”, são uma livre tradução das medidas de impacto social desenvolvidas pelo Impact Reporting and Investments Standards, IRIS, (2016) – conjunto de medidas padronizadas para mensurar o impacto desses empreendimentos. Esse padrão é fruto do esforço do grupo Global Impact Investment Network (GIIN), uma rede formada por investidores em negócios de impacto social.

Na terceira parte é apresentado o instrumento desenvolvido por Grangeiro (2006), que, neste estudo, foi utilizado para investigar em que grau os negócios de impacto social aplicam práticas e políticas condizentes com os formatos individualista e/ou coletivista. Os testes de validade e fidedignidade aplicados à Escala *Agency-Community* atenderam aos critérios e o instrumento configurou-se como uma medida de 34 itens fechados dos

quais 9 se referem a princípios e 9 a práticas do construto *community* enquanto 7 a princípios e 9 a práticas *agency*. A dimensão dos princípios orienta-se pela filosofia concernente a cada pólo e a de práticas reflete a execução de rotinas decorrentes das filosofias. Cada proposição é respondida em uma escala do tipo likert com 7 posições que vão do “discordo plenamente” até o “concordo plenamente”.

#### ***Procedimentos de coleta de dados:***

Todos os 125 negócios mapeados foram contatados através dos meios: campo “fale conosco”, e-mail de contato e telefones disponibilizados no site da organização e página oficial no Facebook. Também foram enviadas, pelo Facebook e pelo LinkedIn, mensagens privadas para os fundadores ou sócios das organizações convidando-os a participar da pesquisa. Além disso, utilizou-se como estratégia de contato a técnica da *bola de neve*, em que os negócios de impacto social indicados como elos pelos respondentes dos questionários foram convocados a participar do estudo.

A cada contato feito o link da pesquisa era enviado, contendo uma página de abertura com uma breve apresentação do estudo, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice A) e, em seguida, o instrumento de pesquisa. Para acessar o questionário os respondentes precisavam aceder à participação. Toda a coleta de dados se deu virtualmente e os dados coletados ficaram hospedadas na plataforma SurveyMonkey.

#### ***Análise de dados:***

As informações coletadas foram transferidas para um banco de dados construído no programa SPSS23. A partir de então, conduziram-se as análises descritivas que permitiram identificar não apenas as características dos representantes dos negócios, mas também, os atributos gerais dessas organizações no Brasil.

O nível de hibridismo do modelo de gestão de pessoas com base nas práticas e políticas *agency* e *community* foi calculado através da análise de *cluster*. Para tanto, os itens da escala foram separados em dois blocos, um referente às práticas e políticas *agency* – chamado *pratprinca* - e outro dedicado às práticas e políticas *community* – chamado *pratprinc* - de onde extraíram-se as médias de cada respondente por dimensão. Em seguida, fez-se a análise de *cluster* não hierárquico (*quick cluster*) para identificar os padrões de combinação do nível de adoção dos pólos do modelo. Obteve-se, portanto, as médias das combinações e os agrupamentos dos participantes com base nos perfis *agency* e *community*. Por fim, os *clusters* encontrados foram caracterizados com base nas variáveis sócio-demográficas das organizações, para as quais foram empreendidas análises descritivas de frequência.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, primeiramente são apresentados dados de caracterização dos respondentes da pesquisa, ou seja, dos sujeitos por trás de cada organização participante. Sobre esse conteúdo é feita uma breve discussão acerca de suas características gerais, comparando-as com informações apontadas por pesquisas anteriores. Em seguida é feita a discussão do cenário composto pelos negócios de impacto social no Brasil, destacando as particularidades que permeiam este campo organizacional. Por fim, discute-se os perfis de adoção de práticas e políticas de gestão de pessoas em articulação com os atributos gerais dos empreendimentos que os adotam.

### ***Caracterização dos respondentes:***

Os representantes dos negócios de impacto social dividiram-se igualmente entre os sexos masculino e feminino. Em termos de funções ocupadas, quase metade, 47,5%

(N=19), foi de fundadores dos empreendimentos e 20% (N=8) foram de sócios, permitindo pressupor que a descrição do panorama composto por estes negócios em muito se aproxima da realidade vivida por eles. Talvez, pelo fato de os fundadores e sócios já adentrarem nas organizações ocupando as posições mais altas na hierarquia, impossibilitando, portanto, qualquer mobilidade vertical ascendente, as médias (em anos) do “tempo de trabalho na organização”, 5,4 (DP=5,1), e do “tempo em que ocupa a função”, 5,4 (DP=5,2), foram exatamente as mesmas.

A amostra apresentou-se como um público relativamente jovem, com idade média de 36 (DP=10,14) anos, e de alta escolaridade, com a maior parte dos respondentes, 52,5% (N=21), tendo Pós-Graduação completa e quase um terço, 25% (N=10) tendo Ensino Superior completo. Esse achado reitera o que já havia sido divulgado no relatório desenvolvido por Plano CDE et al (2011) quanto ao alto grau de instrução formal dos fundadores dessas organizações. O nível de escolaridade em conjunto com a idade média da amostra vão ao encontro do exposto por Barki (2015) acerca do típico perfil destes empreendedores: o de jovens encarreirados que viram, nesse tipo de organização, uma oportunidade para preencher seu propósito social e, manter ou garantir, ao mesmo tempo, um certo patamar financeiro. As características sociodemográficas dos respondentes são apresentadas na Tabela 1.

**Tabela 1:** Características sociodemográficas dos respondentes (elaborado pela autora)

|   | <b>N</b> | <b>%</b> | <b>M</b> | <b>DP</b> |
|---|----------|----------|----------|-----------|
| <b>Idade</b>                            | 40       | 100      | 36       | 10,14     |
| <b>Tempo de trabalho na organização</b> | 40       | 100      | 5,4      | 5,1       |
| <b>Tempo na função</b>                  | 40       | 100      | 5,4      | 5,2       |
| <b>Escolaridade</b>                     | 40       | 100      |          |           |
| Ensino Médio incompleto                 | 1        | 2,5      |          |           |
| Ensino Superior incompleto              | 5        | 12,5     |          |           |
| Ensino Superior completo                | 10       | 25       |          |           |
| Pós Graduação incompleta                | 3        | 7,5      |          |           |
| Pós Graduação completa                  | 21       | 52,5     |          |           |
| <b>Sexo</b>                             | 40       | 100      |          |           |
| Feminino                                | 20       | 50       |          |           |
| Masculino                               | 20       | 50       |          |           |
| <b>Função</b>                           | 40       | 100      |          |           |
| Fundador                                | 19       | 47,5     |          |           |
| Sócio                                   | 8        | 20       |          |           |
| Diretor/Gerente Geral                   | 2        | 5        |          |           |
| Líder da área de gestão de pessoas      | 4        | 10       |          |           |
| Outros                                  | 7        | 17,5     |          |           |

### ***Caracterização dos negócios de impacto social:***

Os resultados da pesquisa apontam (Tabela 2) que a organização mais antiga foi fundada em 1965 enquanto que a mais nova foi criada em 2017. Dois (5%) negócios de impacto social foram fundados em 1995, todos os demais, 37 (92,5%), foram criados ao longo das duas primeiras décadas de 2000, sendo que 8 (20%) surgiram em 2011. Esse parece ter sido um ano divisor de águas para o nascimento dessas iniciativas no Brasil, visto que a partir dele mais organizações foram fundadas em um intervalo menor de tempo (15 negócios entre os anos de 2012 e 2016) quando comparado ao total de criações (N=14) entre os anos 2000 e 2010. Este dado coaduna com o que outros estudos de cenário (Silva, 2016) já sinalizavam: o aumento exponencial do surgimento destes negócios a partir de 2011.

**Tabela 2:** Características sociodemográficas dos negócios de impacto social (elaborado pela autora)

|  | N  | %    |
|--|----|------|
| Ano de criação   | 40 | 100  |
| Antes dos anos 2000  | 3  | 7,5  |
| De 2000 a 2010   | 14 | 35   |
| De 2011 a 2017   | 23 | 57,5 |
| Localização geográfica   |    |      |
| Bahia  | 2  | 5    |
| Goiás  | 1  | 2,5  |
| Mato Grosso do Sul   | 1  | 2,5  |
| Minas Gerais   | 1  | 2,5  |
| Pará   | 1  | 2,5  |
| Paraná   | 1  | 2,5  |
| Pernambuco   | 1  | 2,5  |
| Rio de Janeiro   | 5  | 12,5 |
| Rio Grande do Sul  | 2  | 5    |
| Santa Catarina   | 1  | 2,5  |
| São Paulo  | 24 | 60   |
| Número de funcionários   | 40 | 100  |
| Abaixo de 10   | 22 | 55   |
| Entre 10 e 49  | 13 | 32,5 |
| Entre 50 e 99  | 2  | 5    |
| Acima de 100   | 3  | 7,5  |
| Setores  | 40 | 100  |
| Abastecimento de água, saneamento básico, gestão de resíduos e ações de remediação | 3  | 7,5  |
| Construção   | 2  | 5    |
| Comércio no atacado e varejo, reparação de veículos a motor e motocicletas         | 3  | 7,5  |
| Transporte e armazenamento   | 1  | 2,5  |
| Informação e comunicação   | 1  | 2,5  |
| Atividades financeiras e de seguros  | 4  | 10   |
| Atividades profissionais, científicas e técnicas                                   | 4  | 10   |
| Educação   | 9  | 22,5 |
| Atividades de saúde humana e trabalho social                                       | 1  | 2,5  |
| Outros   | 12 | 30   |

O padrão de concentração geográfica observado em levantamentos feitos nos últimos anos se manteve (Plano CDE et al, 2011; Silva, 2016; Pipe Social, 2017;). Observou-se que a região Sudeste prepondera sobre as demais concentrando 75% (N=30) das organizações respondentes. Do total de participantes, a maioria encontra-se no estado de São Paulo, 60% (N=24), enquanto que o restante das iniciativas, 40% (N=16) divide-

se em nove estados brasileiros (Bahia, Goiás, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Pará, Paraná, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Santa Catarina). A disposição irregular destes negócios no território nacional chama atenção para a alta aglomeração de empreendimentos em uma das regiões mais ricas do país. Longe de afirmar que, por ter maior capital, esses locais não possuem desigualdades ou problemas a serem combatidos, surpreende o fato de, justamente onde há maior demanda social, haver baixa capilaridade destes empreendimentos. Pode-se depreender que, até mesmo para auxiliar a superar quaisquer questões sociais, um ambiente propício que ofereça acesso a recursos diversos é mais atrativo, podendo atuar como fator diferenciador – e não apenas a necessidade local - no surgimento destas organizações.

Em termos de número de funcionários, a distribuição dos respondentes é bastante variada e de extremos: 7,5% (N=3) organizações declararam ter apenas um colaborador e 2,5% (N=1) afirmou contar com 500 contratados em seu quadro. Observa-se, entretanto, o grande contraste percentual entre a maior parte dos negócios, que é do tipo micro, 55% (N=22) e pequeno, 32,5% (N=13) – as definições de porte foram baseadas nas linhas de corte por número de trabalhadores estabelecidas pelos Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômico, 2013 -, e a menor, com iniciativas de médio, 5% (N=2), e grande porte 7,5% (N=3). Embora os micro e pequenos empreendimentos movimentem fortemente a economia e correspondam a 27% do PIB brasileiro (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE], 2014), deve-se considerar que em termos de escalabilidade essas organizações de menor porte têm, também, menor alcance. No âmbito dos negócios de impacto social, ainda que o ganho em escala lhes traga maior abrangência na entrega das suas soluções, é preciso considerar que as “respostas às necessidades sociais são (...) melhor concebidas a nível local, onde podem levar em conta

os pontos fortes e fracos do contexto” (Pache & Santos, 2011, p. 12). Ou seja, mesmo que no âmago da definição proposta por Petrini et al (2016) haja princípios advindos do conceito das empresas BoP de Prahalad e Hart (2002) – que defende o papel das multinacionais para a inclusão econômica de classes alijadas socialmente – a preferência pela adoção de um formato enxuto pode estar relacionada a entrega de soluções precisamente adequadas à realidade onde o negócio de impacto social se insere.

Assim como em Silva (2016), os respondentes distribuem-se em 11 setores de atuação, concentrando-se mais fortemente, 9 (22,5%), na categoria “educação”. Essa também foi a classe prevalente entre as organizações participantes do estudo empreendido pelo Plano CDE et al (2011). O engajamento dos negócios de impacto social brasileiros em atuar junto às questões de necessidades estruturais, como a grave crise escolar pelo qual o país passa, vai ao encontro de uma queixa antiga dos estudiosos da educação ao reconhecerem que “não é possível resolver o problema da pobreza apenas abrindo escolas” (Goldemberg, 1983, p. 137), sendo necessário, também, operar em outras frentes relacionadas ao tema.

O mesmo item acerca dos setores de atuação apontou que a opção “outros”, que representava áreas de impacto não discriminadas na lista oferecida pelo IRIS (2016), foi composta por 30% (N=12) negócios de impacto social. A dificuldade em reconhecer-se em um setor específico ou, ainda, de discriminar o tipo de serviço oferecido dentre as opções disponíveis pode ser reflexo do cenário brasileiro que ainda não dispõe de leis e diretrizes que os classifiquem e definam em setores com base em sua dupla natureza (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE], 2017). Por exemplo, um respondente cuja atividade envolve a produção de aquecedores solares de baixo custo e a oferta de cursos sobre seus produtos classificou-se como “outros”, justificando-se que tanto voltava-se para a indústria (missão financeira), quanto para a

educação (missão social), considerando ainda que o próprio bem produzido auxilia na mitigação de problemas socioambientais.

A implicação da ausência de legislação se faz presente, principalmente, na indicação da natureza organizacional. Os empreendimentos participantes da pesquisa dividiram-se em duas categorias: empresas privadas, 80% (N=32), e organizações do terceiro setor, 20% (N=8) (Tabela 3). Se por um lado é visível a existência de uma identidade empresarial, como contraponto a uma personalidade organizacional assistencialista, a presença da dualidade evidencia a falta de clareza quanto a modalidade jurídica a qual estas iniciativas pertencem. Em âmbito acadêmico, Novak, Carmo e Souza, (2015), argumentam que, mesmo não havendo regime jurídico diferenciado para os negócios de impacto social, sua natureza deve ser a de uma instituição privada, visto que a “legislação brasileira aplicável (...) é exatamente a mesma destinada aos negócios tradicionais” (Novak et al, 2015, p.56). Entretanto, de acordo com Plano CDE et al (2011) “a forma ou estatuto jurídico da organização não necessariamente define o *driver* da iniciativa para se tornar um(a)” organização híbrida (Plano CDE et al, 2011, p.43).

**Tabela 3:** Características organizacionais dos negócios de impacto social (elaborado pela autora)

|  | N  | %    |
|--|----|------|
| <b>Natureza</b>  | 40 | 100  |
| Empresa privada  | 32 | 80   |
| Organização do terceiro setor  | 8  | 20   |
| <b>Intenção</b>  | 40 | 100  |
| Gerar capital próprio  | 1  | 2,5  |
| Resolver, mitigar um problema social   | 7  | 17,5 |
| Resolver, mitigar um problema social e gerar capital   | 32 | 80   |
| <b>Presença do objetivo social na missão</b>   | 40 | 100  |
| Sim  | 39 | 97,5 |
| Não  | 1  | 2,5  |
| <b>Importância do objetivo social</b>  | 40 | 100  |
| Consequência da atividade principal  | 9  | 22,5 |
| Tão importante quanto a rentabilidade financeira   | 23 | 57,5 |
| Mais importante que a rentabilidade financeira   | 8  | 20   |
| <b>Atividade principal</b>   | 40 | 100  |
| Oferecer bens e serviços inacessíveis a classes economicamente desfavorecidas e/ou incluir setores em situação de vulnerabilidade social ao longo da cadeia de valor (fornecedores, distribuidores, proprietários, colaboradores, etc) | 22 | 55   |
| Oferecer bens e serviços para o consumo da população em geral  | 18 | 45   |

Independente da dúvida havida quanto a classificação em termos de natureza, a maior parte, 80% (N=32), dos negócios de impacto social já nasceu com a intenção clara de mitigar um problema social ao mesmo tempo em que gera capital. Percentual ainda mais alto, 96% (N=50) foi encontrado no estudo do Plano CDE et al (2011), indicando o intuito primeiro dessas organizações em garantir uma contrapartida social concomitante à promoção da sua própria renda. Para a quase totalidade, 97,5% (N=39), dos respondentes desta pesquisa, o “objetivo social está presente na missão”. Esse objetivo social mostrou-se, ainda, ser “tão importante quanto a rentabilidade financeira” para 57,5% (N=23) das organizações e “mais importante quanto a rentabilidade financeira” para 20% (N=8) dos negócios. Mais da metade do total de participantes, 55% (N=22), sinalizou que sua atividade principal está voltada para a oferta de “bens e serviços inacessíveis a classes economicamente desfavorecidas e/ou incluir setores em situação de vulnerabilidade

social ao longo da cadeia de valor (fornecedores, distribuidores, proprietários, colaboradores, etc)”, ainda que um número expressivo, 45% (N=18), de organizações entendam que sua atividade principal tem como intuito “oferecer bens e serviços para o consumo da população em geral”. Esses resultados coadunam com as asserções da literatura do campo acerca das bases sobre as quais os negócios de impacto social firmam-se, já que demonstram que as missões sociais e financeiras estão presentes desde o momento da fundação para a maioria das organizações e que a busca pelo equilíbrio entre ambas se faz presente em todos os aspectos descritivos. Surpreende o dado de que buscam “oferecer bens e serviços para o consumo da população em geral”, pois tal afirmativa manifesta interesse em garantir que as soluções desenvolvidas alcancem nichos não necessariamente ligados a problemas sociais. Se esta intenção está relacionada ao interesse em ganhar escala, ela mostra-se como um contrasenso, visto que essas mesmas organizações parecem priorizar uma atuação mais local que global.

No que concerne ao destino do lucro (Tabela 4), metade, 50% (N=20), dos participantes afirmou usá-lo para reinvestir na própria organização, enquanto que a outra metade divide-se em direcionar o excedente financeiro para: fortalecimento da causa social, 7,5% (N=3), distribuição apenas entre os sócios, 20% (N=8); e “outros” 22,5% (N=9). Assim como o emprego do lucro não é um consenso, a rentabilidade financeira é proveniente de diferentes fontes. A “comercialização/produção de bens e serviços” foi apontada como uma alternativa “muito utilizada” por 72,5% (N=29) dos participantes mas “não utilizada” por 15% (N=6) dos negócios. Já a opção “doações” como fonte de renda foi indicada como “não utilizada” por 60% (N=24) dos respondentes e “muito utilizada” por 7,5% (N=3) das organizações. “Editais de concorrência” e “empréstimos”, 52,5% (N=21) cada, além de “financiamentos públicos e privados”, 42,5% (N=17), foram também apontadas como estratégias “não utilizadas”.

**Tabela 4:** Destino de lucro e fontes de rentabilidade financeira (elaborado pela autora)

|   | N  | %    |
|---|----|------|
| <b>Destino do lucro</b>   | 40 | 100  |
| Distribuído entre os sócios   | 9  | 22,5 |
| Reinvestido na organização  | 20 | 50   |
| Reinvestido na causa social   | 3  | 7,5  |
| Outros  | 8  | 20   |
| <b>Rentabilidade financeira - comercialização/produção de bens e serviços</b> | 40 | 100  |
| Não utilizada   | 6  | 15   |
| Pouco utilizada   | 1  | 2,5  |
| Utilizada com frequência  | 4  | 10   |
| Muito utilizada   | 29 | 72,5 |
| <b>Rentabilidade financeira - editais de concorrência</b>                     | 40 | 100  |
| Não utilizada   | 21 | 52,5 |
| Pouco utilizada   | 14 | 35   |
| Utilizada com frequência  | 4  | 10   |
| Muito utilizada   | 1  | 2,5  |
| <b>Rentabilidade financeira - financiamentos públicos e/ou privados</b>       | 40 | 100  |
| Não utilizada   | 17 | 42,5 |
| Pouco utilizada   | 13 | 32,5 |
| Utilizada com frequência  | 7  | 17,5 |
| Muito utilizada   | 3  | 7,5  |
| <b>Rentabilidade financeira - empréstimos</b>                                 | 40 | 100  |
| Não utilizada   | 21 | 52,5 |
| Pouco utilizada   | 14 | 35   |
| Utilizada com frequência  | 5  | 12,5 |
| <b>Rentabilidade financeira - doações</b>                                     | 40 | 100  |
| Não utilizada   | 24 | 60   |
| Pouco utilizada   | 9  | 22,5 |
| Utilizada com frequência  | 4  | 10   |
| Muito utilizada   | 3  | 7,5  |

O uso de doações parece uma alternativa de sustento incomum entre organizações privadas. No entanto, de acordo com o relatório feito pelo Serconek e Vitoriano (2016) – projeto para identificação de negócios de impacto social modelo por unidade federativa brasileira – essa é uma estratégia corriqueira nos primeiros anos de vida, quando as iniciativas, por ainda não serem lucrativas, precisam valer-se de subsídios para continuarem operando. Tal achado também foi encontrado na pesquisa do Plano CDE et al (2011), quando observou-se que 36% (N=18) das organizações híbridas investigadas faziam uso temporário de doações, até firmarem-se com os próprios recursos.

O alto percentual de organizações que afirmou depender da comercialização e produção de seus próprios bens e serviços como fonte de renda combinado com a pequena quantidade de participantes que admitem valer-se das doações, além de um número expressivo que desconsidera o uso de “editais de concorrência”, “empréstimos” e “financiamentos públicos e privados”, apontam para o empenho destes negócios em garantir seu próprio sustento de modo independente e autônomo.

Tomando por base essa variabilidade de concepções acerca do direcionamento que o lucro deve ter, bem como as possibilidades de obtenção de renda e a quase homogeneidade nas respostas sobre a busca por uma missão financeira e social, pode-se depreender que as divisões conceituais fundamentadas exclusivamente no destino do lucro – como as encontradas na literatura - tendem a fragmentar um campo unificado em torno de sua característica híbrida. Nesse sentido, a proposta de Petrini et al (2016) parece ser, realmente, a mais adequada para referir-se aos negócios de impacto social, pois ao mesmo tempo em que acolhe suas diferentes características, destaca seu maior atributo: o hibridismo natural presente em sua forma de atuar e de posicionar-se.

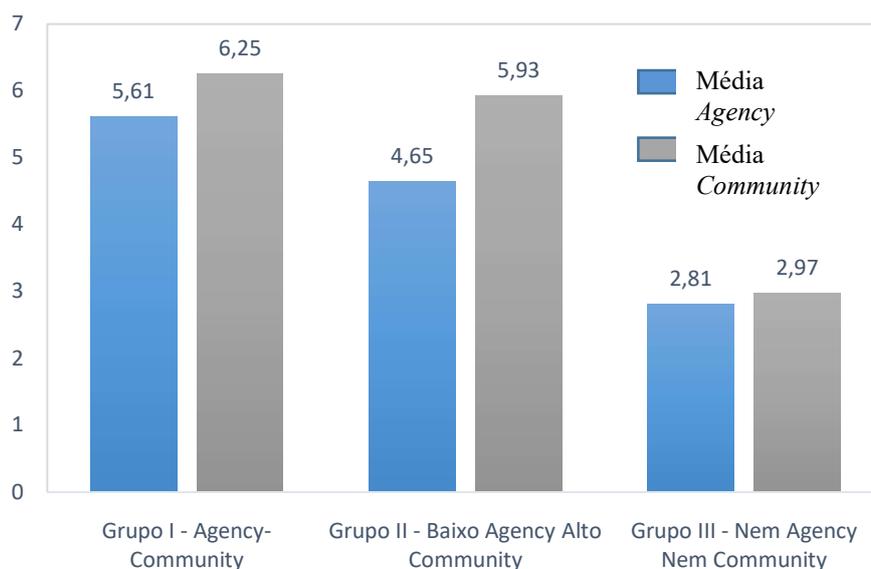
### ***Gestão de Pessoas: Perfis Agency-Community:***

A análise de cluster, cujos resultados encontram-se na Tabela 5, apontou a existência de três diferentes grupos com distintos perfis de adoção do modelo de gestão de pessoas *agency-community*. Para cada perfil, comparou-se as médias da amostra total tanto do eixo *agency* (M=4,87; DP=,74) quanto do *community* (M=5,88; DP=,87) com as médias obtidas pelos grupos, o que permitiu identificar os padrões de adoção de cada dimensão por *cluster*. De modo geral, os resultados indicam que mais da metade dos negócios de impacto social estudados aplica um modelo de gestão de pessoas que tem como marco principal, características mais coletivistas que individualistas.

**Tabela 5:** Médias dos vínculos por cluster (elaborado pela autora)

| Quick Cluster | N  | %     | Agency |     | Community |     |
|---------------|----|-------|--------|-----|-----------|-----|
|               |    |       | Média  | DP  | Média     | DP  |
| 1             | 13 | 32,5% | 5,61   | ,35 | 6,25      | ,35 |
| 2             | 25 | 62,5% | 4,65   | ,34 | 5,93      | ,63 |
| 3             | 2  | 5%    | 2,81   | ,26 | 2,97      | ,2  |
| Amostra Total | 40 | 100   | 4,87   | ,74 | 5,88      | ,87 |

A observação *cluster a cluster* (Figura 5) revelou que o primeiro perfil, composto por 32,5% (N=13) das iniciativas estudadas, aplica o modelo híbrido de gestão de pessoas com alta adoção de políticas e práticas coletivistas e individualistas, visto que suas médias foram superiores às da amostra total em ambos os polos do modelo (M=5,61; DP=,35 para *agency* e M=6,25; DP=,35 para *community*). O segundo grupo é o mais numeroso, 62,5% (N=25), e por ter média inferior à média total no eixo *agency* (M=4,65; DP=,34) e superior à total no *community* (M=5,93; DP=,63), caracterizou-se como um grupo de baixa adoção de políticas e práticas do tipo *agency* e alta do tipo *community*. O terceiro e último grupo é o menos expressivo, com apenas 5% (N=2) dos participantes da pesquisa. Em termos de nível de aplicação do modelo, suas médias foram inferiores à da amostra total nas duas dimensões (M=2,81; DP=,26 para *agency* e M=2,97; DP=,2 para *community*), levando a designação de um *cluster* cuja adoção de práticas e políticas não coincide com a proposta de Rousseau e Arthur (1999).



**Figura 5: Médias agency e community por cluster (elaborado pela autora)**

Debruçando-se mais profundamente sobre cada um dos perfis (Figura 6), é possível encontrar características comuns entre as organizações que os compõem, bem como elementos distintivos entre os *clusters*. O Grupo I, com perfil híbrido do modelo de gestão de pessoas, é o segundo maior em quantidade de respondentes, sendo formado por micro e pequenas organizações relativamente jovens, cuja maioria foi fundada após 2011. O alto percentual de participantes que se entende como uma organização privada e a pouca dependência de fontes de renda alheias que não a da própria produção de capital sem, no entanto, posicionar a rentabilidade financeira a frente da missão social – ao contrário, a entende como tão importante quando a mitigação de uma demanda coletiva - indica que os empreendimentos que compõem o perfil “*Agency-Community*” configuram-se como negócios de impacto social típicos. Soma-se a isso o interesse declarado de atender a uma questão social desde a fundação da organização, o que leva a um possível entendimento do porquê todas as iniciativas expõem o objetivo social na missão. Entretanto, uma parcela considerável de seus componentes admite destinar sua atividade principal para a população em geral e não exclusivamente para classes economicamente

desfavorecidas. Quanto ao modelo de gestão de pessoas, observa-se um alinhamento entre a natureza híbrida desses participantes, que claramente se divide em aspectos coletivistas e individualistas, e o conjunto de práticas e políticas combinatórias das tendências do modelo de Rousseau e Arthur (1999).

| Variáveis organizacionais (%)   | Grupo I -<br>Agency-Community  | Grupo II -<br>Baixo Agency Alto Community   | Grupo III -<br>Nem Agency Nem Community   |
|---|--|---|---|
|   |  | 8% (Antes de 2000)  |   |
| Ano da criação  | 38,5% (Entre 2000 e 2010)<br>61,5% (Depois de 2011)  | 32% (Entre 2000 e 2010)<br>60% (Depois de 2011)   | 1 (Antes de 2000)<br>1 (Entre 2000 e 2010)  |
| Número de funcionários  | 61,5% (Abaixo de 10)<br>38,5% (Entre 10 e 50)  | 52% (Abaixo de 10)<br>32% (Entre 10 e 50)<br>4% (Entre 50 e 100)<br>12% (Acima de 100)  | 1 (Abaixo de 10)<br>1 (Entre 10 e 50)   |
| Localização   | 7,7% (Mato Grosso do Sul)<br>7,7% (Minas Gerais)<br>7,7% (Rio de Janeiro)<br>15,4% (Rio Grande do Sul)<br>7,7% (Santa Catarina)<br>53,5% (São Paulo)   | 5% (Bahia)<br>5% (Goiás)<br>5% (Pará)<br>5% (Pernambuco)<br>16% (Rio de Janeiro)<br>68% (São Paulo)   | 1 (Bahia)<br>1 (Paraná)   |
| Natureza Jurídica   | 84,6% (Empresa privada)<br>15,4% (Organização do terceiro setor)   | 76% (Empresa privada)<br>24% (Organização do terceiro setor)  | 2 (Empresa privada)   |
| Setor de atuação  | 7,7% (Abastecimento de água, saneamento básico, gestão de resíduos e ações de remediação)<br>7,7% (Construção)<br>7,7% (Comércio no atacado e varejo, reparação de veículos a motor e motocicletas)<br>15,4% (Atividades financeiras e de seguros)<br>7,7% (Atividades profissionais, científicas e técnicas)<br>15,4% (Educação)<br>7,7% (Atividades de saúde humana e trabalho social)<br>15,4% (Outras atividades de serviço)<br>15,4% (Outros setores) | 8% (Abastecimento de água, saneamento básico, gestão de resíduos e ações de remediação)<br>4% (Construção)<br>8% (Comércio no atacado e varejo, reparação de veículos a motor e motocicletas)<br>4% (Transporte e armazenamento)<br>4% (Informação e comunicação)<br>4% (Atividades financeiras e de seguros)<br>12% (Atividades profissionais, científicas e técnicas)<br>28% (Educação)<br>16% (Outras atividades de serviço)<br>12% (Outros) | 1 (Atividades financeiras e de seguros)<br>1 (Outras atividades de serviço)   |
| Intenção ao criar   | 30,8% (Resolver, mitigar um problema social)<br>69,2% (Resolver, mitigar um problema social e gerar capital)   | 12% (Resolver, mitigar um problema social)<br>88% (Resolver, mitigar um problema social e gerar capital)  | 1 (Gerar capital próprio)<br>1 (Resolver, mitigar um problema social e gerar capital)   |
| Explicitação do objetivo social na missão                                       | 100% (Sim)   | 100% (Sim)  | 1 (Sim)<br>1 (Não)  |
| Importância do objetivo social  | 15,4% (Consequência da atividade principal)<br>69,2% (Tão importante quanto a rentabilidade financeira)<br>15,4% (Mais importante quanto a rentabilidade financeira)   | 20% (Consequência da atividade principal)<br>56% (Tão importante quanto a rentabilidade financeira)<br>24% (Mais importante quanto a rentabilidade financeira)  | 2 (Consequência da atividade principal)   |
| Descrição da atividade principal  | 53,8% [Oferecer bens e serviços inacessíveis a classes economicamente desfavorecidas e/ou incluir setores em situação de vulnerabilidade social ao longo da cadeia de valor (fornecedores, distribuidores, proprietários, colaboradores. etc)]<br>46,2% (Oferecer bens e serviços para o consumo da população em geral)  | 56% [Oferecer bens e serviços inacessíveis a classes economicamente desfavorecidas e/ou incluir setores em situação de vulnerabilidade social ao longo da cadeia de valor (fornecedores, distribuidores, proprietários, colaboradores. etc)]<br>44% (Oferecer bens e serviços para o consumo da população em geral)   | 1 [Oferecer bens e serviços inacessíveis a classes economicamente desfavorecidas e/ou incluir setores em situação de vulnerabilidade social ao longo da cadeia de valor (fornecedores, distribuidores, proprietários, colaboradores. etc)]<br>1 (Oferecer bens e serviços para o consumo da população em geral) |
| Destino do lucro  | 30,8% (Distribuído entre os sócios)<br>46,2% (Reinvestido na organização)<br>7,7% (Reinvestido na causa social)<br>15,4% (Outros)  | 12% (Distribuído entre os sócios)<br>56% (Reinvestido na organização)<br>8% (Reinvestido na causa social)<br>24% (Outros)   | 2 (Distribuído entre os sócios)   |
| Fonte de rentabilidade financeira - comercialização/produção de bens e serviços | 7,7% (Não utilizada)<br>7,7% (Utilizada com frequência)<br>84,6% (Muito utilizada)   | 16% (Não utilizada)<br>4% (Pouco utilizada)<br>12% (Utilizada com frequência)<br>68% (Muito utilizada)  | 1 (Não utilizada)<br>1 (Muito utilizada)  |
| Fonte de rentabilidade financeira - editais de concorrência                     | 53,8% (Não utilizada)<br>46,2% (Pouco utilizada)   | 48% (Não utilizada)<br>32% (Pouco utilizada)<br>16% (Utilizada com frequência)<br>4% (Muito utilizada)  | 1 (Não utilizada)   |
| Fonte de rentabilidade financeira - financiamentos públicos e/ou privados       | 61,5% (Não utilizada)<br>30,8% (Pouco utilizada)<br>7,7% (Muito utilizada)   | 28% (Não utilizada)<br>36% (Pouco utilizada)<br>28% (Utilizada com frequência)<br>8% (Muito utilizada)  | 2 (Não utilizada)   |
| Fonte de rentabilidade financeira - empréstimos                                 | 53,8% (Não utilizada)<br>38,5% (Pouco utilizada)<br>7,7% (Utilizada com frequência)  | 52% (Não utilizada)<br>32% (Pouco utilizada)<br>16% (Utilizada com frequência)  | 1 (Não utilizada)<br>1 (Pouco utilizada)  |
| Fonte de rentabilidade financeira - doações                                     | 53,8% (Não utilizada)<br>46,2% (Pouco utilizada)   | 60% (Não utilizada)<br>12% (Pouco utilizada)<br>16% (Utilizada com frequência)<br>12% (Muito utilizada)   | 2 (Não utilizada)   |

Figura 6: Caracterização dos clusters (elaborado pela autora)

O Grupo II diferencia-se do I por conter dois dos três participantes mais antigos da amostra, ou seja, que foram criados antes dos anos 2000 e por aglomerar organizações de médio e grande porte, ainda que a maioria, novamente, seja de negócios do tipo micro. Outra diferença situa-se na existência de organizações que fogem do eixo Sul-Sudeste, já que estados como Bahia, Pernambuco e Pará participaram com um (1) negócio, cada. Os resultados obtidos para as variáveis “natureza jurídica”, “intenção ao criar a organização”, “importância da missão social quando comparada à missão financeira” e “fonte de renda” quando interpretados de forma combinada levam ao reconhecimento de que os empreendimentos com perfil “Baixo *Agency* Alto *Community*” são negócios de impacto social. Todavia, diferenciando-se dos encontrados no grupo *Agency-Community*, seu modelo de gestão de pessoas, ainda que híbrido, tende às práticas e políticas coletivistas. Além desse aspecto, as organizações do *cluster* II são de maior porte e encontram-se mais dispersas no território nacional, demonstrando que independente da localização ou tamanho do empreendimento, a maior parte dos negócios preferenciam um método mais coletivista de gerir pessoas. Um elemento importante para clarificar essa questão é a maior quantidade de negócios que declararam-se ser do terceiro setor no Grupo II. Ainda que não tenham sido encontradas pesquisas que informem se o modelo de gestão de pessoas das organizações assistencialistas tem aspectos *community* em evidência, chama atenção o alinhamento, já destacado na revisão de literatura deste artigo, entre os valores dessa proposta de negócio e os de uma abordagem menos individualista.

Dentre todos os *clusters* encontrados o III destaca-se dos demais não apenas por diferenciar-se dos outros em características descritivas ou por ter uma quantidade muito menor de participantes, mas por apresentar, de modo geral, uma configuração organizacional mais privada, na acepção tradicional do termo, do que híbrida. Neste

grupo, está, por exemplo, o único respondente que afirmou ter, apenas, o intuito de “gerar capital próprio” no momento da fundação – que não impede, obviamente, de acrescentar outros objetivos ao longo da sobrevivência do negócio. Embora, muitas vezes, as iniciativas encontradas neste perfil diverjam nas respostas, as declarações dadas para a variável “importância do objetivo social” refletem um norte sem busca por missão social. Para além disso, questões como “intenção ao criar a organização” e “explicitação do objetivo social” apontam que, pelo menos, um dos empreendimentos estrutura-se em torno de uma missão puramente financeira, bem como demonstra pouco interesse em declarar qualquer almejo coletivo que não os do próprio empreendimento. Pode-se supor que, justamente por não possuírem um formato híbrido, seu modelo de gestão de pessoas não retrata tendências coletivistas e individualistas que representem um refino entre a natureza organizacional e os valores gerenciais aplicados pelas iniciativas.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este artigo buscou caracterizar os principais aspectos dos negócios de impacto social do Brasil com base em seus atributos descritivos, além de investigar o modelo de gestão de pessoas adotado, sua intensidade e coerência com a dupla missão que tanto marcam esses empreendimentos. Os resultados obtidos permitem afirmar que essas iniciativas são, de fato, organizações de fronteira, pois o modo como concebem sua missão e compreendem seu papel no mundo as coloca exatamente entre os negócios totalmente voltados ao lucro e os sem fins lucrativos. Enquanto tal, além dos objetivos financeiro e social, algumas características, como o modo como garantem a rentabilidade ou fazem uso do capital excedente podem aproximá-las em alguma medida para um dos extremos.

Apesar da clareza sobre quem são, os negócios de impacto social têm dificuldades em definir-se como setor. Ainda que afirmem perseguirem uma missão social valendo-se de mecanismos de mercado, elas tanto automeiam-se como organizações privadas quanto do terceiro setor, evidenciando, mais uma vez, sua posição intermediária entre dois mundos. Contribui para a dificuldade de definição a inexistência de leis que os regularize enquanto iniciativas distintas das já tradicionais, favorecendo a alocação de um formato tão particular em categorias que não lhes cabe.

Este artigo também buscou investigar qual o modelo de gestão de pessoas adotado por essas organizações e se havia relação entre suas práticas e valores e a dualidade da missão. Encontrou-se que há um alinhamento entre a conformação híbrida das organizações estudadas e a adoção de práticas e princípios vinculados as posturas *agency* e *community*. No entanto, a divisão em *clusters* com diferentes intensidades de aplicação do modelo apontou uma predominância coletivista de gestão de pessoas, o que pode se justificar por um elemento não explorado em profundidade: a existência de negócios de impacto social que definem-se como organizações do terceiro setor e quais características gerenciais provenientes deste tipo organizacional podem estar imbricadas na rotina de condutas de gestão de pessoas das iniciativas híbridas.

Como os dados desta investigação eram de cunho quantitativo e puramente descritivos, sugere-se inserir na agenda de pesquisa estudos que levem aspectos qualitativos a serem interpretados de forma combinada com achados quantitativos, proporcionando, assim, discussões mais aprofundadas sobre a realidade dessas organizações, os desafios enfrentados e as estratégias para superá-los. Recomenda-se, também, analisar um número maior de negócios, para que seja ofertado ao campo de estudos das organizações híbridas uma maior capacidade explicativa.

De modo geral, espera-se que os achados deste trabalho tenham contribuído para uma melhor compreensão do cenário composto por estes negócios e oferecido insumos para o desenvolvimento de práticas de gestão de pessoas cada vez mais íntimas do formato híbrido dessas organizações.

Por fim, é importante ressaltar a dificuldade de acesso a esses negócios e, conseqüentemente, de obtenção de dados. É possível que tal limitação tenha interferido nos dados levantados, ainda que não seja possível mensurar essa interveniência. Entretanto, acredita-se que os achados refletem adequadamente o panorama destes negócios, visto que os dados sociodemográficos obtidos coincidiram com os já expostos por estudos anteriores (e.g. Plano CDE et al, 2011; Silva, 2016).

**ESTUDO II:**  
**NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL EM REDE: CARACTERÍSTICAS  
RELACIONAIS E O CONTEÚDO TRANSACIONADO DAS SUAS CONEXÕES  
INTERORGANIZACIONAIS**

**INTRODUÇÃO**

A dupla missão, que obriga os negócios de impacto social a tentar equilibrar os objetivos sociais e financeiros em cada decisão, empurra estas organizações para a vivência de um conjunto de dilemas (Iizuka et al, 2015; Smith et al, 2012) cujas organizações dedicadas apenas ao propósito financeiro ou social não enfrentam. Dos quatro grandes conjuntos de tensões - performance, organizacional, pertencimento e aprendizado (Smith et al, 2012) – a primeira, relacionada a “busca por objetivos distintos ou por atender demandas conflitantes (...) a longo prazo” (Serconek, & Vitoriano, 2016, p. 27) reflete, precisamente, o tipo de dificuldade enfrentada pelas iniciativas híbridas.

Para superar os desafios impostos por sua natureza peculiar, o compartilhamento de conhecimentos parece ser uma das estratégias adotadas (Silva et al, 2015). Segundo estes autores, a viabilização dos empreendimentos, sua consolidação e o acesso a referências úteis para sua sobrevivência têm emergido cada vez mais do relacionamento entre organizações. De acordo com uma pesquisa empreendida pelo Plano CDE et al (2011), 74% (N=50) dos negócios investigados “fazem algum aconselhamento externo ou recebem orientação de outras instituições no dia-a-dia da atividade” (p. 37). Concordando com esta tendência, um estudo feito por Silva (2016) encontrou que 85,7% (N=20) dos negócios de impacto social investigados têm interesse em integrar-se a uma rede composta por outras organizações a fim de trocar informações.

Na esfera acadêmica, o contato entre organizações configura-se como um dos mais importantes campos de estudo no domínio das redes sociais (Loiola, Bastos, Macambira, Neiva, & Machado, 2013). Redes sociais são definidas como “uma estrutura não-linear, descentralizada, flexível, dinâmica, sem limites definidos e auto organizável, estabelece(ndo)-se por relações horizontais de cooperação” (Tomaél, Alcará, & Chiara, 2005, p. 2), cuja conformação envolve um conjunto de nós ou atores, seus relacionamentos e o conteúdo transacionado entre eles (Borgatti, & Foster, 2003; Kadushin, 2012). As redes interorganizacionais seriam, portanto, uma modalidade de rede social cujo ator em foco é a organização, podendo ser como “um sistema de organizações autônomas e legalmente equivalentes conectadas por relações de negócios selecionadas e persistentes” (Van Aken, & Waggeman, 2000, p.140).

A tentativa de compreensão das tramas montadas por organizações tem motivado numerosos estudos empíricos tanto quantitativos quanto qualitativos. As investigações levantam desde os condicionantes (e.g. Reyes, Brandão, & Espírito Santo, 2011) e fatores (e.g. Verschoore, & Balestrin, 2008) que levam ao estabelecimento dos contatos

interorganizacionais, até a governança das redes (e.g. Souza, & Quandt, 2007), passando ainda pela identificação de padrões (e.g. Bittencourt, & Kliemann, 2007), características (e.g. Oliveira, Rezende, & Carvalho, 2011), arranjos (e.g. Vinhas, & Becker, 2006) e estruturas relacionais (e.g. Ribeiro, & Bastos, 2011). Há também um forte interesse dos pesquisadores em entender se há e como ocorre a relação entre a conformação das conexões e o desempenho dessas organizações (e.g. Lageman, 2012) ou entre os atributos da rede e a complementaridade de conhecimentos entre empreendimentos (Balestrin, &Verschoore, 2008). De modo geral, pesquisas como essas tem ajudado a construir um importante marco teórico no que concerne aos estudos das relações interorganizacionais, favorecendo que autores como Balestrin e Verschoore (2008), por exemplo, proponham esquemas conceituais de variáveis diversas – como pressões contingenciais, coerência, conectividade, aspectos culturais, etc – tanto para análise de redes estruturadas quanto para intervenções gerenciais.

A iniciativa de formar uma rede, seja ela interorganizacional ou não, parte do pressuposto de que os objetivos não podem ser alcançados isoladamente, assim, vínculos de dependência mútua são estabelecidos, ainda que a autonomia dos atores seja mantida (Migueletto, 2001). Segundo a autora, a estrutura da rede em suas possibilidades e limitações, além das posições ocupadas pelos nós e as relações firmadas, “pesa(m) sobre as escolhas, as orientações, os comportamentos e as opiniões” dos atores (Marteletto, 2001, p. 72). Ou seja, as decisões individuais não seriam baseadas em uma escolha racional com base nos próprios atributos (DiMaggio, & Powel, 2005) e sim em função da disposição de conexões (Marteletto, 2001).

O aspecto relacional da rede pode ser observado em diferentes níveis de análise, independente da sua configuração ou do seu objeto de estudo, aos quais aplicam-se diferentes medidas. No nível macroestrutural é possível analisar o tamanho da rede, o

grau de centralização, a densidade, a quantidade de componentes, os coeficientes de agrupamento, o diâmetro e as ligações geodésicas; no nível meso, os cliques, e no nível micro, as posições e padrões relacionais dos atores. Pode-se dizer que enquanto a primeira dimensão acentua as características e configurações da rede enquanto estrutura, as duas últimas favorecem o entendimento de como os nós se distribuem nas relações.

Quanto às propriedades aferidas no nível macroestrutural, o tamanho da rede é dado pelo total de conexões entre os atores (Loiola, Bastos, & Regis, 2015). A magnitude influencia na probabilidade de formação de subgrupos (componentes) e na medida de densidade. Os componentes, de acordo com Hanneman e Riddle (2005) são subgráficos com conexões internas que não apresentam relações com o restante da rede. Figurativamente, podem ser entendidos como ilhas flutuantes em um oceano de ausência de vínculos. A densidade, por sua vez, é compreendida pela relação entre a quantidade de contatos efetivamente estabelecidos e os possíveis (Ribeiro, & Bastos, 2011).

A distância geodésica e o diâmetro são outras duas medidas do tipo macro. A primeira é dada pela menor distância percorrida entre dois nós (Kadushin, 2012) e serve como base para a definição da segunda, concebida como a maior distância geodésica entre qualquer par de atores (Loiola et al, 2015). Juntas, elas indicam se é preciso percorrer longos caminhos para que determinado conteúdo transacionado circule na rede. O contraponto a estas medidas é o coeficiente de agrupamento, que aponta a tendência dos egos em unirem-se ao redor de grupos ou vizinhanças com maior densidade quando comparada a rede como um todo (Hanneman, & Riddle, 2005). Intimamente relacionada a esta análise está, também, a medida de centralização da rede. O índice que varia de 0% a 100% indica que, quanto mais próximo do valor máximo, maior é a capacidade de poucos atores centralizarem em torno de si as informações circulantes (Ribeiro, de Melo, & Oliveira, 2015).

Na análise mesoestrutural, a coesão é uma medida aplicada a um conjunto de atores totalmente interconectados, os cliques, que formam subgrupos na rede (Degenne, & Forse, 1999; Kadushin, 2012). Para Loiola et al (2015) forças sociais atuam sobre as conexões diretas entre os membros do subgrupo o que leva ao desenvolvimento de subculturas (Hanneman, & Riddle, 2005) e são base para comportamentos coletivos, identitários e de solidariedade voltados em maior frequência para os membros do clique do que para os demais atores da rede (Loiola et al, 2015).

A essas medidas é possível acrescentar análises voltadas para as propriedades dos atores – dimensão microestrutural - como as de centralidade que indicam, com base no nível de acesso a informações e nós na mesma rede, o quão central determinado ator é (Ribeiro, & Bastos, 2011). Basicamente, elas favorecem a identificação dos nós mais proeminentes a depender do tipo de conexão estudada, refletindo a distribuição dos atores de acordo com suas preferências relacionais dentro das muitas possibilidades de interligação. A centralidade de grau, por exemplo, se refere a frequência com que um dado ator cita ou é citado por outros e se divide em centralidade de entrada, baseada na quantidade de vezes em que ele é buscado na rede – indicativo de popularidade - e de saída, em que um ator indica uma variedade de outros – expansividade (Loiola et al, 2015). Já a de intermediação, “mede a quantidade de recursos (...) que um determinado nó controla” (Loiola et al, 2015 p. 68), refletindo o poder de atuar sobre o conteúdo transitado (Loiola et al, 2015). Ribeiro e Bastos (2011) destacam que os nós com maior grau de centralidade são aqueles que ocupam as posições mais favoráveis e privilegiadas. Nesse caso, o número e o tipo de vínculos definem as oportunidades e os recursos disponíveis que podem não estar acessíveis a atores não centrais. Além disso, a posição ocupada leva também a um maior controle sobre o que pode/deve circular nas redes, fazendo com que determinados conteúdos fluam ou sejam retidos.

A aplicação combinada das medidas de redes aqui descritas e a visualização gráfica oferecida pelas ferramentas de análise permitem uma melhor compreensão do nível relacional ao qual os negócios de impacto social parecem estar submetidos para trocar informações úteis à superação dos dilemas relacionados com sua natureza dual. Desse modo, tal estratégia investigatória viabiliza o desenvolvimento de uma resposta à segunda questão de pesquisa, descrita como “quais as características das relações estabelecidas pelos negócios de impacto social em conexão com outras organizações em redes interorganizacionais?” e possibilita o alcance do segundo objetivo específico dessa dissertação: “caracterizar as redes de interação entre os negócios de impacto social no Brasil, identificando os tipos e a intensidade das trocas e a natureza das organizações com as quais eles interagem”.

## MÉTODO

As características das variáveis mensuradas e as técnicas de análise delimitam este estudo a um enfoque quantitativo, descritivo e de corte transversal. As redes construídas a partir dos dados coletados são de informação, possuem configuração horizontal – quando todos os atores apresentam autonomia em relação aos demais (Reyes, Brandão, & Espirito Santos, 2011) – são do tipo sistema aberto, dado que não é possível reconhecer seus limites, e, por fim, são informais ou de convivência, no sentido de que as indicações se dão pelo relacionamento social e não por convenções contratuais (ainda que algumas possam ser formalmente parceiras) (Reyes et al, 2011).

### ***Participantes:***

Do total de 125 negócios de impacto social identificados a partir de um levantamento feito através de contatos pessoais da autora e buscas na internet com base

nos termos comumente utilizados para designar estes empreendimentos, 44 organizações compatíveis com a definição dada por Petrini et al (2016) participaram da pesquisa. No entanto, a rede foi composta por 56 organizações do tipo, visto que 12 foram citados como elos mas não corresponderam aos convites de participação.

Solicitou-se que a pesquisa fosse respondida por representantes que tivessem conhecimentos sobre a natureza do negócio, sobre os contatos mantidos com outras organizações e sobre as informações compartilhadas. Por isso, priorizou-se a participação de proprietários, gerentes gerais e líderes da área de gestão de pessoas ou outro funcionários – indicados pela própria iniciativa – que detivessem os conhecimentos exigidos.

#### ***Instrumento:***

O instrumento aplicado estrutura-se em quatro partes das quais apenas uma foi utilizada para a obtenção dos dados analisados neste artigo. Inspirada nos meios de coleta desenvolvidos por Ribeiro (2006) e Macambira (2013), os itens nela contidos versam sobre os relacionamentos dos negócios de impacto social e o tipo de informação que compartilham em rede. A partir da insígnia “com quais organizações o negócio de impacto social em que trabalha mantém contato para trocar informações importantes para a vida ou gestão do negócio?”, os respondentes indicaram até dez atores por tipo de informação trocada.

Considerando que muitos podem ser os tipos de informações relevantes para a superação da tensão gerada pela missão ambivalente, optou-se por investigar a troca de conhecimentos referentes tanto a um nível macro – como o cenário externo às organizações e o sistema de políticas aos quais elas estão inseridas – quanto a um nível micro – como práticas organizacionais. Assim, foi solicitado que os respondentes

elegessem uma das seguintes opções: a) situação econômica geral do país, do segmento, dos negócios; b) políticas gerais para os negócios sociais; c) gestão de pessoas ou práticas de como gerenciar os colaboradores; d) busca de recursos materiais (financeiros, tecnológicos, etc); e) consultoria (orientação e estudos) e f) gestão organizacional (planejamento, custos, etc).

A natureza da organização com a qual o negócio social mantém contato foi apontada através da escolha dentre as alternativas: a) se é um negócio de impacto social; b) uma organização pública; c) uma organização privada; d) uma organização do terceiro setor ou; e) uma aceleradora de outros negócios de impacto social - espécie de consultoria cujo objetivo é apoiar e facilitar o desenvolvimento das organizações híbridas (Silva, 2016). Ainda que as aceleradoras façam parte da iniciativa privada em sua maioria, optou-se por considerá-las como uma categoria em separado pois os elos apontados entre esses dois gêneros organizacionais não diluiriam-se entre os demais vínculos com outras organizações privadas.

Para cada elo na rede, os respondentes apontaram a frequência com que trocam informação com base na seguinte gradação: a) menos de uma vez por mês; b) ao menos uma vez por mês; c) mais de uma vez por mês; d) uma vez a cada três meses; e) uma vez a cada seis meses; f) uma vez a cada ano. Essas informações não foram usadas na análise, já que a intensidade relacional não foi avaliada com base na regularidade dos contatos. Por fim, foi solicitado que os negócios de impacto social informassem o nome de um representante e a forma de contato das organizações indicadas como elo na rede.

### ***Procedimentos de coleta de dados:***

Todos os 125 negócios de impacto social mapeados foram convidados a participar da pesquisa por diferentes meios: campo “fale conosco”, e-mail de contato e telefones

disponibilizados no site da organização, além das páginas oficiais do Facebook. Também pelo Facebook e LinkedIn, foram encaminhados convites de participação aos fundadores ou sócios. A técnica da bola de neve foi outra estratégia utilizada como método de coleta, desse modo, os negócios de impacto social indicados na rede por empreendimentos já respondentes também eram convidados a participar. Junto com o convite foi enviado o link para participação da pesquisa que, além de conter o questionário (Apêndice B), apresentava uma breve introdução sobre o estudo e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice A). Todos os dados foram coletados virtualmente através da plataforma SurveyMonkey.

### ***Análise de dados:***

Primeiramente, fez-se a rotulação de todos os atores da rede de acordo com a sua respectiva natureza (Figura 7) para que as rotinas de análise os diferenciasses em termos de relacionamentos. Em seguida, os dados gerados a partir da insígnia foram plotados em matrizes nos programas UCINET 6.6 (Borgatti, Everett, & Freeman, 2002) e Netdraw (Everett, 2002) a partir das quais obteve-se uma rede para cada tipo de informação trocada, além da Rede Total, composta por relações estabelecidas entre todos os nós independente do tipo de conteúdo transacionado. Na Rede Total os doze negócios de impacto social indicados e não respondentes não foram considerados como um grupo em separado dos participantes do estudo, visto que compartilham da mesma natureza. No entanto, para fins de facilitação de visualização no mapa das relações, eles foram destacados das demais organizações híbridas. Já nas Redes de Informação, os cálculos tomaram por base apenas as quarenta e quatro iniciativas que responderam ao questionário, visto que não é possível reconhecer a envolvimento deliberado de um negócio em rede sem acesso direto aos seus dados relacionais.

| <b>Naturezas Organizacionais</b> | <b>Rótulos atribuídos</b> |
|----------------------------------|---------------------------|
| Negócios de Impacto Social       | Constelações do universo  |
| Organizações Públicas/Governo    | Planetas do Sistema Solar |
| Organizações Privadas            | Luas do Sistema Solar     |
| Aceleradoras                     | Cientistas astrofísicos   |
| Organizações do Terceiro Setor   | Estrelas do Sistema Solar |

**Figura 7: Rótulos por natureza (elaborada pela autora)**

A partir da insígnia, variáveis descritivas que englobam os níveis macro, meso e micro estruturais são identificadas. Dentre as medidas macroestruturais estão as de grau de centralização, densidade, quantidade de componentes, coeficientes de agrupamento, diâmetro e distâncias geodésicas. As medidas microestruturais de centralidade de grau - escolhida por não se centrar tão fortemente em análises de poder e prestígio mas, preponderantemente, em quem é mais buscado ou em quem busca mais para transmitir determinadas informações -, de intermediação – eleita por apontar os atores que apresentam algum nível de poder na circulação de informações –, além dos cliques, a nível meso, também foram utilizadas. Por fim, nas Redes de Informação, aplicou-se análises simples de frequência.

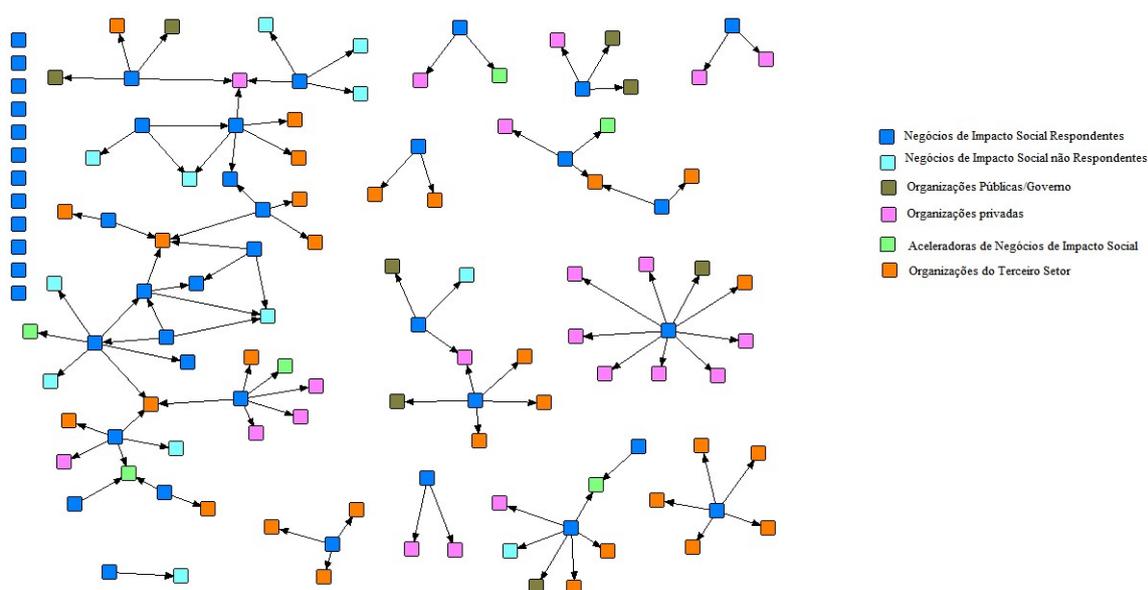
## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Os resultados obtidos neste estudo são apresentados em três seções: a primeira retrata a Rede Total e o conjunto das relações estabelecidas pelos negócios de impacto social e outras organizações independente do tipo de informação trocada, a segunda destaca as Redes de Informação, conformadas pelas organizações participantes e seus respectivos elos com base no tipo de conteúdo transacionado e a terceira aprofunda-se na análise das Redes de Informação mais diligentes.

### **Rede total:**

A rede formada pelos relacionamentos entre os negócios de impacto social e as demais organizações com quem mantém contato, estrutura-se em torno de 120 atores dos quais, 46,7% (N=56) são negócios de impacto – destes, 78,6% (N=44) responderam a pesquisa. Os nós citados mas não participantes somaram 24,2% (N=29) de organizações do terceiro setor, 17,5% (N=21) de organizações privadas, 6,7% (N=8) de organizações públicas/governo e, em menor número, 5% (N=6) de aceleradoras.

De modo geral, tomando por base a visualização gráfica da teia de interações na Figura 8, observa-se que, apesar de haver um numeroso subgrupo interconectado, a rede fragmenta-se em outros menores totalmente desconectados e em 30% (N=12) de atores completamente isolados. Visto que o acesso às informações é vital para a sobrevivência desses negócios (Silva et al, 2015), as iniciativas alijadas de contato têm menor probabilidade de acessar as informações circulantes, podendo tornar-se mais vulneráveis as intempéris do setor do que as organizações que se valem das relações. Os dados descritivos da estrutura de relações (Tabela 6), quando interpretados a luz da Figura 8, evidenciam e clarificam o nível de segmentação da rede.



**Figura 8: Mapa da Rede Total discriminada por natureza organizacional (elaborada pela autora)**

**Tabela 6:** Resultados descritivos da Rede Total  
(elaborada pela autora)

| <b>REDE TOTAL</b>                  |              |          |          |
|------------------------------------|--------------|----------|----------|
|                                    |              | <b>N</b> | <b>%</b> |
| <b>Grau de centralização</b>       |              |          | 7        |
|                                    | Entrada      |          | 2,7      |
|                                    | Saída        |          | 6,9      |
| <b>Densidade</b>                   |              | 100*     | 0,7      |
| <b>Componentes</b>                 |              | 25       |          |
| <b>Coefficiente de agrupamento</b> |              |          | 3,6      |
| <b>Diâmetro</b>                    |              | 2**      |          |
| <b>Ligações</b>                    |              |          |          |
|                                    | Diretas      | 100      | 0,7      |
|                                    | Indiretas    | 14       | 0,1      |
|                                    | Inexistentes | 14.166   | 99,2     |
| <b>Cliques</b>                     |              | 3        |          |

**Nota:** \* O N da Densidade equivale a quantidade de laços efetivados. \*\* O N do Diâmetro equivale a quantidade de passos

Aparentemente contrariando a desconexão visível na imagem da rede, a medida do diâmetro, 2, sugere que ela é composta por relações de curtas distâncias com relativo fácil acesso entre os nós. No entanto, é preciso olhar este dado com cautela, visto que há apenas 0,7% (N=100) de ligações diretas e 0,1% (N=14) de indiretas a dois passos de distância geodésica. Observando os 99,2% (N=14.166) das ligações inexistentes na rede, pode-se dizer que a teia de interações é composta, justamente, pela *ausência de conexões*, com abismos imensuráveis entre os atores que os impedem de acessar uns aos outros e trocar informações. Fundamentando-se na conceituação dada por Loiola et al (2015) de que o diâmetro é a maior distância percorrida entre qualquer par de atores, nota-se que esta medida sofre total influência dos relacionamentos firmados, pois não pode ser calculada onde não há elo. O baixo valor do diâmetro, portanto, ainda que indique que os contatos - quando existentes - sejam empreendidos rapidamente e com poucos intermediários, não reflete com precisão a carência de vínculos entre os nós, podendo ser, inclusive, efeito do absentismo de contatos.

Tal privação de laços repercute na baixa densidade da rede (0,7%; N=100). Ainda que esse dado coincida com achados anteriores para redes interorganizacionais (e.g. Ribeiro, & Bastos, 2011), ele surge como uma forte evidência de que a sua configuração, além de atravancar difusões, subaproveita as possibilidades de compartilhamento. O valor dessa medida indica que menos de 1% do total das relações possíveis são, de fato, efetivadas. Vale ressaltar que o número de relações aproveitadas foi menor que o total de atores presentes na rede, o que indica, mais uma vez, a presença de nós apartados do circuito informacional. No entanto, a baixa conectividade da rede já era esperada por dois motivos: a) redes com um alto número de integrantes tendem a ter baixas densidades (Watts, 1999); b) 63,3% (N=76) dos nós – considerando os negócios de impacto social não respondentes – foram apenas citados, sem participação direta na pesquisa, portanto, é impossível saber se eles indicariam reciprocidade nas interligações.

Baixa também foi a efetivação das relações individuais (3,6%), medida que indica o N de cada ator quando inseridos na rede a nível macro. No entanto, seu valor superior à da densidade geral da rede indicou que os nós, individualmente, estão envolvidos em tramas circunvizinhas com menos perdas relacionais. Essa é uma tendência identificada em muitos estudos (Hanneman, & Riddle, 2005), em que os atores de uma grande rede, mesmo apresentando uma curta distância geodésica entre si, ocupam-se em estreitar laços com grupos específicos, formando cercanias de maior aproveitamento. Se por um lado o coeficiente de agrupamento aponta que a subutilização da rede como um todo pode ser efeito dos aspectos acima explicitados, já que nas proximidades os atores valem-se mais dos contatos disponíveis, por outro ele indica que muitos nós, pelo baixo aproveitamento das relações possíveis, sequer alcançam qualquer conteúdo.

Nesse sentido, chama atenção o fato de haver três cliques compostos por três negócios de impacto social cada, dos quais dois atores, *Vela* e *Taurus*, em diferentes

cliques, não são respondentes desta pesquisa. Ainda que a baixa densidade surja como uma das principais características dessa rede, a presença dos cliques denota a existência de grupos com alta coesão, com maior e mais intenso compartilhamento de conteúdos entre os atores que os compõem. Dado que os cliques são formados por atores que se elegeram como contatos preferenciais, eles estruturaram-se em relações diretas e recíprocas (Ribeiro et al, 2015) com pouca perda de informação. O baixo diâmetro da rede, aqui já discutido, pode dar-se, também, por força da presença de tais cliques. Acerca da participação dos mesmos atores em mais de um grupo de alta coesão, Rossoni, Hocayen-da-Silva e Ferreira Júnior (2008) afirmam que estes nós cumprem um importante papel na rede: de integrar seus cliques a um grupo maior e atuar como fontes isomórficas de padrões.

Enquanto que as medidas aqui discutidas relativizam a desarticulação dos atores, facilmente identificável na teia de relações, a quantidade de componentes, 25, presentes na rede é um forte indicativo do quão ela desmembra-se em grupos não conectados (Tabela 7). Destes, um único destaca-se por ter sido capaz de congrega 39,2% (N=47) dos atores, sendo seguido por um segundo com 8,3% (N=10) e um terceiro com 7,5% (N=9). Um grupo tem 8 (6,6%), dois têm 6 (5%) e 4 (3,3%) nós, quatro tem 3 (2,5%) e um tem 2 (1,6%) (Tabela 7). Dividindo a rede em partes separadas, mais uma vez, evidencia-se que, salvo os cliques e as poucas ligações diretas, sua baixa coesão implica em dificuldades de comunicação pois as informações – já que há grupos totalmente isolados - encontram intervalos abissais que as impedem de circular com fluidez. O conteúdo, qualquer que seja ele, se difundirá até o limite de atores vinculados e se manterá restrito a um determinado grupo na medida em que ele se mantiver isolado.

**Tabela 7:** Quantidade de atores e percentuais por quantidade de componentes (elaborada pela autora)

| Quantidade de componentes | Quantidade de atores por componente | %    |
|---------------------------|-------------------------------------|------|
| 1                         | 47                                  | 39,2 |
| 1                         | 10                                  | 8,3  |
| 1                         | 9                                   | 7,5  |
| 1                         | 8                                   | 6,7  |
| 2                         | 6                                   | 5    |
| 2                         | 4                                   | 3,3  |
| 4                         | 3                                   | 2,5  |
| 1                         | 2                                   | 1,7  |
| 12                        | 1                                   | 0,8  |

A divisão em muitos componentes pode estar relacionada ao baixo grau (7%) de centralização da rede. Sinalizando que o poder de centralizar informações está disperso em toda a teia, observa-se uma forte uniformização das vantagens posicionais entre os atores. Nota-se, também, que, ainda que baixo, o percentual da centralização de saída (6,9%) é maior que o de entrada (2,7%), indicando que os negócios de impacto social, em termos de concentração de informação, citam mais elos do que são citados, ou seja, buscam mais do que são buscados, mesmo entre seus pares de mesma natureza.

Reflexo do baixo percentual de centralização é a grande quantidade de atores centrais em toda rede. Com relação a centralidade de grau de saída, 24,16% (N=29) dos nós obtiveram índices superiores à média da variável com amplitude de apenas 8 pontos. A centralidade de entrada, entretanto, apresentou 68,33% (N=82) de nós cujos índices foram superiores à média. A amplitude para essa medida foi de 4 pontos. Apenas três atores apareceram como centrais para as duas dimensões da centralidade – *Australis* (6.000 para a centralidade de entrada e 1.000 para a de saída); *Puppis* (5.000 pra a centralidade de entrada e 1.000 para a de saída) e *Cetus* (3.000 pra a centralidade de entrada e 2.000 para a de saída).

As baixas médias (Tabela 8) das centralidades de grau indicam que os atores mais centrais não obtiveram altos índices para esse quesito e os valores do desvio padrão,

maior para a centralidade de saída do que para a de entrada - assim como as respectivas amplitudes –, sugerem que não há muita variabilidade com relação a quantidade de indicações apontadas pelos negócios de impacto social – centralidade de saída - ou para os negócios de impacto social – centralidade de entrada. Essa baixa variação aponta que os atores mais centrais não se distanciam demasiadamente do nível de conectividade dos nós menos centrais. Considerando esse elemento e o fato de haver muito mais nós centrais na recepção do que na difusão das informações, pode-se entender como a centralização macroestrutural parece tão uniforme, dando a impressão de que os negócios de impacto social são pouco expansivos.

**Tabela 8:** Médias das medidas de centralidade (elaborada pela autora)

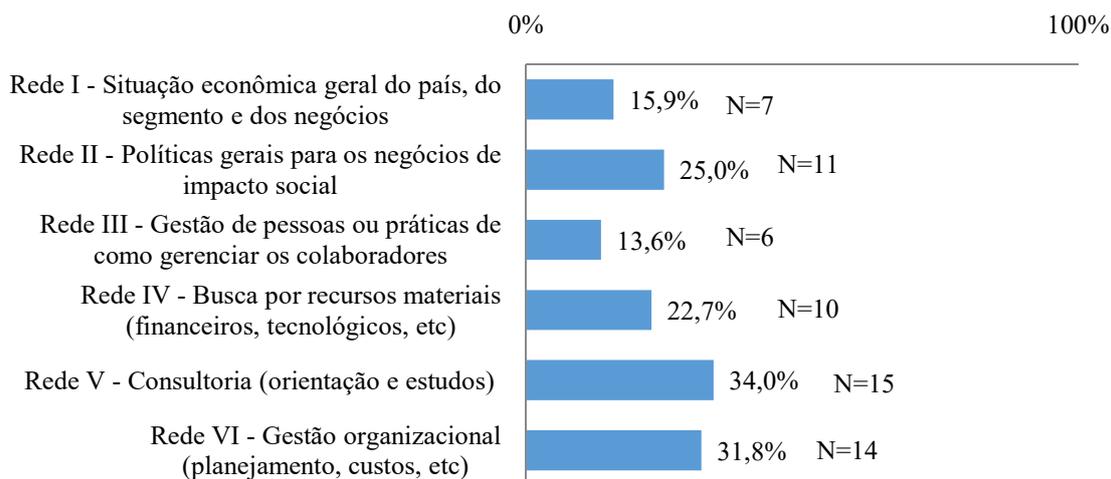
| REDE TOTAL                     |       |       |
|--------------------------------|-------|-------|
|                                | M     | DP    |
| Centralidade de grau - entrada | 0.833 | 0.745 |
| Centralidade de grau - saída   | 0.833 | 1.724 |
| Centralidade de Intermediação  | 0.117 | 0.732 |

A centralidade de intermediação também obteve uma média baixa, mais uma vez, apontando para o fato de que os índices dos negócios de impacto social, no que se refere a concentração de informação, são modestos. Apenas três atores, *Australis* (5.000), *Cetus* (5.000) e *Puppis* (4.000), obtiveram pontuação acima da média para serem considerados como intermediadores. Ao passo que estes mesmos três nós foram os únicos que obtiveram índices de centralidade de grau de saída e de entrada ao mesmo tempo – ainda que com valores diferentes para cada dimensão – pode-se considerar que eles assumem o papel de conectores centrais, ou seja, conseguem não apenas reunir em torno de si um elevado número de organizações, mas também de intermediar relações e atuar como “ponte para o desencadeamento de informações” (Rossoni et al, 2008, p. 1054).

Tomadas em conjunto, estas medidas sinalizam que ainda que os negócios de impacto social aproveitem pouco dos contatos a sua disposição, quando o fazem, eles tendem a estabelecer relações diretas, tornando as trocas mais ágeis, e criar grupos de intenso compartilhamento selecionando atores de mesma natureza. Pouco populares, estas organizações parecem proteger-se em subgrupos com pequena quantidade de nós - com exceção do grande componente que detém a maior parte, 46,6% (N=26) dos negócios conectados -, reduzidos às conexões internas com pouco ou nenhum contato para além de seus atores. A baixa popularidade evidencia-se, também, na ausência de destaque quanto a capacidade de centralizar informações, principalmente quando se considera que seu maior percentual nesse quesito foi pela demanda de conhecimentos e não pela difusão a partir dessas organizações. Por fim, o fato de haver negócios de impacto social acumulando ambos papéis de centralidade chama atenção para a importância dessas organizações na manutenção do fluxo de informações. Em uma rede tão fragmentada e pouco aproveitada são os empreendimentos alvos dessa pesquisa os responsáveis pela conexão de subgrupos, pela distribuição de conteúdo e pela articulação entre atores.

### ***O conteúdo transacionado***

Considerando os percentuais (Figura 9) da quantidade de negócios de impacto social envolvidos nas redes de informação, as que possuem conteúdo mais transacionado são as voltadas para “Consultoria (orientação e estudos) – Rede V” (34%; N=15) e “Gestão organizacional (planejamento, custos, etc) – Rede VI” (31,8%; N=14).



**Figura 9: Percentual de participação dos negócios de impacto social nas redes de informação (elaborada pela autora)**

A espécie de informação circulante nestas duas redes nem são de cunho macro – como a voltada para a discussão de temas relacionados à “situação econômica geral do país, do segmento e dos negócios” – nem são de caráter micro – como a dedicada à “gestão de pessoas ou práticas de como gerenciar os colaboradores”, demonstrando que o interesse dos negócios de impacto social é o de acessar conhecimentos de nível tático, que tanto possam orientá-los em decisões quanto nortear aspectos gerenciais.

A predileção por esses dois tipos de conteúdo e a preferência por discuti-los com determinadas naturezas organizacionais (Tabela 9) lança luz sobre a vivência de tensões relacionadas à constituição ambivalente. Para trocar conhecimentos voltados à “consultoria (orientação e estudos)”, os negócios de impacto social preferem ser assessorados por “organizações do terceiro setor” (13,63%; N=6) e “organizações privadas” (11,36%; N=5). A eleição de iniciativas tão opostas em termos de constituição parece relacionar-se com a natureza híbrida dos empreendimentos visto que, por um lado, precisam fortalecer as entregas de sua missão social – intimamente relacionada com o tipo de negócio das organizações do terceiro setor – e, por outro, garantir a estabilidade dos resultados financeiros – maior competência das organizações privadas. Nesse sentido,

a viabilidade das demandas, dilema retratado pela tensão do tipo performance (Smith et al, 2012), parece se apoiar em especialistas com conhecimento acumulado por cada uma dessas naturezas

**Tabela 9:** Percentual de negócios de impacto social que relacionam-se com as diferentes naturezas organizacionais por rede de informação (elaborada pela autora)

|                                       | Rede I - Situação econômica geral do país, do segmento e dos negócios |      | Rede II - Políticas gerais para os negócios de impacto social |       | Rede III - Gestão de pessoas ou práticas de como gerenciar os colaboradores |      | Rede IV - Busca por recursos materiais (financeiros, tecnológicos, etc) |      | Rede V - Consultoria (orientação e estudos) |       | Rede VI - Gestão organizacional (planejamento, custos, etc) |       |
|---------------------------------------|---|------|---|-------|---|------|---|------|---|-------|---|-------|
|                                       | N   | %    | N   | %     | N   | %    | N   | %    | N   | %     | N   | %     |
| <b>Negócios de Impacto Social</b>     | 4   | 9    | 2   | 4,5   | 2   | 4,5  | 4   | 9    | 3   | 6,81  | 6   | 13,63 |
| <b>Organizações Públicas/Governo</b>  |   |      | 1   | 2,27  |   |      | 3   | 6,81 | 2   | 4,5   | 1   | 2,27  |
| <b>Organizações Privadas</b>          | 1   | 2,27 | 5   | 11,36 | 3   | 6,81 | 1   | 2,27 | 5   | 11,36 | 3   | 6,81  |
| <b>Aceleradoras</b>                   |   |      | 2   | 4,5   | 1   | 2,27 | 2   | 4,5  | 3   | 6,81  | 3   | 6,81  |
| <b>Organizações do Terceiro Setor</b> | 4   | 9    | 7   | 15,9  |   |      | 4   | 9    | 6   | 13,63 | 3   | 6,81  |

As “organizações do terceiro setor” (15,9%; N=7) e as “organizações privadas” (11,36%; N=5) foram também as mais frequentemente eleitas quando as discussões versavam sobre “políticas gerais para os negócios de impacto social – Rede II” (tema que ocupou a terceira posição dentre as mais comentadas pelos empreendimentos híbridos). Tal resultado indica que, por não haver diretrizes nacionais que legislem sobre essas iniciativas (SEBRAE, 2017; Novak et al, 2015) os negócios investigados precisam valer-se do que já existe de fundamentado, acionando as instituições que - se juntas - refletem a constituição jurídica dos negócios de impacto social.

No entanto, ao se falar em aspectos de gestão (Rede VI) – o segundo tipo de conteúdo mais circulante - os negócios de impacto social escolhem à eles mesmos como fonte de conhecimento (13,63%; N=6). Ou seja, ainda que as informações essenciais para lidar com suas distintas missões sejam colhidas junto às organizações que

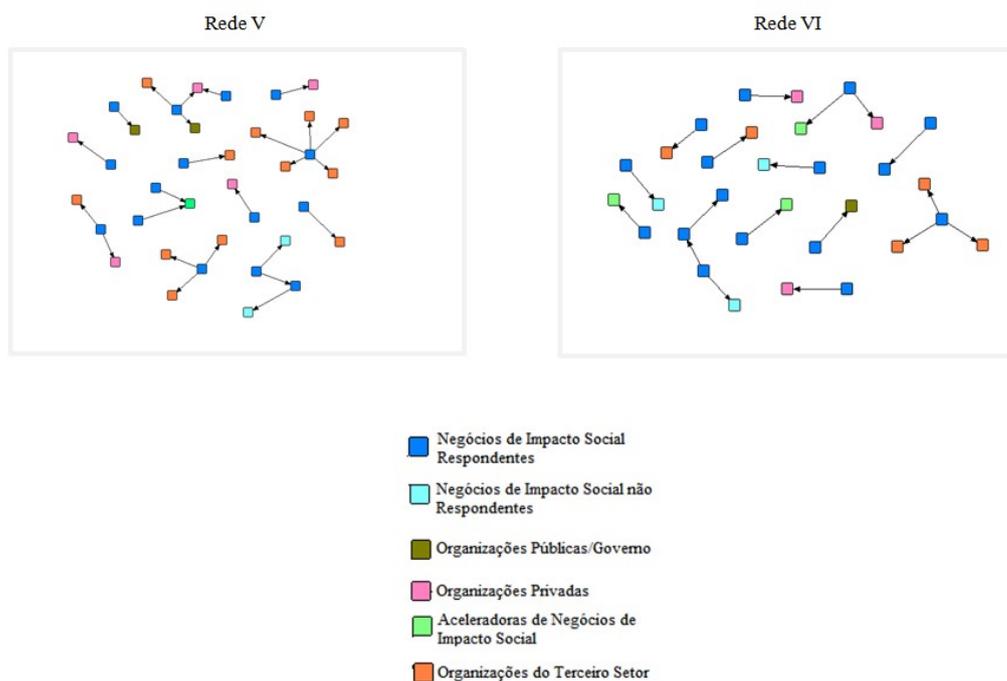
tradicionalmente lidam como cada uma delas, a efetivação do equilíbrio de demandas tão conflitantes – a gestão em si - só pode ser apoiada por conteúdos provenientes de quem sofre os mesmos dilemas gerenciais.

Ainda com base na (Tabela 9), a observação exclusiva das naturezas organizacionais com quem os negócios de impacto social vinculam-se demonstra a fraca participação das “aceleradoras” na dinamização dos conteúdos. No entanto, apesar de não serem preferências relacionais em nenhuma das redes analisadas, elas são mais frequentemente chamadas nas teias cujas temáticas são coerentes com seu papel de consultora: “Rede V - Consultoria (orientação e estudos)” e “Rede VI – Gestão organizacional (planejamento, custos, etc)” com 6,81% (N= 3) cada. Este resultado, porém, não é substancialmente diferente do encontrado nas demais redes de informação em que elas aparecem. É preciso atentar, porém, para o fato de haver um percentual muito menor de elos identificados como aceleradoras, o que diminui sua representatividade percentual. Além disso, enquanto prestadoras de serviço aos negócios de impacto social, é possível que seu universo seja ostensivamente diminuto quando comparado ao das organizações híbridas, fazendo com que sua participação pareça reduzida.

Ademais das “aceleradoras”, as “organizações públicas” também tiveram um tímido envolvimento nas temáticas investigadas. Sem destacar-se como elo nas quatro redes – II, IV, V e VI - em que foram citadas e mantendo uma participação quase que uniforme, elas ganham discreta evidência na “Rede IV – Busca por recursos materiais (financeiros, tecnológicos, etc)”. Apesar de não serem o tipo organizacional com quem mais os negócios de impacto social trocam informação sobre esse conteúdo, é possível que a sobressalência se deva ao acesso a recursos materiais por meio delas, como financiamentos ou clientela.

### ***Características das redes de informação mais transacionadas***

De modo geral, as redes de informação V e VI apresentaram as mesmas tendências já encontradas na Rede Total. A análise da Figura 10 feita em conjunto com os resultados expostos na Tabela 10 mostra que elas diferenciam-se pouco quanto às variáveis analisadas por tipo de conteúdo transacionado.



**Figura 10: Mapas das redes de informação (elaborada pela autora)**

**Nota:** Os atores isolados foram removidos

**Tabela 10:** Resultados descritivos por rede de informação (elaborada pela autora)

| <b>REDES DE INFORMAÇÃO</b>         |  |          |  |          |
|------------------------------------|--|----------|--|----------|
| <b>Variáveis</b>                   | <b>Rede V - Consultoria<br/>(orientação e estudos)</b> |          | <b>Rede VI - Gestão<br/>organizacional<br/>(planejamento, custos,<br/>etc)</b> |          |
|                                    | <b>N</b>   | <b>%</b> | <b>N</b>   | <b>%</b> |
| <b>Grau de centralização</b>       |  | 4,1      |  | 2,4      |
| <b>Entrada</b>                     |  | 0,8      |  | 0,8      |
| <b>Saída</b>                       |  | 2,9      |  | 2,5      |
| <b>Densidade</b>                   | 89*  | 0,6      | 57*  | 0,4      |
| <b>Componentes</b>                 | 95   |          | 102  |          |
| <b>Coefficiente de agrupamento</b> | -  | -        | -  | -        |
| <b>Diâmetro</b>                    | 2*   |          | 2*   |          |
| <b>Distâncias geodésicas</b>       |  |          |  |          |
| <b>Diretas</b>                     | 25   | 0,2      | 18   | 0,1      |
| <b>Indiretas</b>                   | 1  | <0,1     | 1  | <0,1     |
| <b>Inexistentes</b>                | 14254  | 99,8     | 14261  | 99,9     |
| <b>Cliques</b>                     | -  | -        | -  | -        |

**Tabela Nota:** \* O “N” da Densidade equivale a quantidade de laços efetivados; \*\* O “N” do Diâmetro equivale a quantidade de passos

Por estas redes estarem contidas na Rede Total, já era esperado que os diâmetros de cada uma obtivessem o número máximo de 2. Mais uma vez, a mesma cautela tomada na interpretação desse dado quando da análise da Rede Total, precisa ser assumida aqui, visto que possuem pouquíssimas ligações diretas - 0,2% (N=25) na “Rede V – Consultoria (orientações e estudos)” e 0,1% (N=18) na “Rede VI – Gestão organizacional (planejamento, custos, etc)”.

As densidades também foram bastante baixas com aproveitamento inferior a 1% do total das ligações possíveis em todas as redes de informação. Ainda que com desperdício de prováveis conexões, a rede “Consultoria (orientação e estudos)” foi a que teve maior

percentual, 0,6% (N=89) de utilização das possibilidades de elos. Ou seja, além de ser a que mais atrai, em quantidade, os negócios de impacto social, é também a que consegue engajá-los em mais conexões.

Chama atenção o fato de que a quantidade de componentes encontrada (N=95 na Rede V e N=102 na Rede VI) é próxima a do universo de atores (N=120) na Rede Total, indicando que muitos subgrupos são os próprios nós. Dos N=95 componentes vistos na rede “consultoria (orientação e estudos)” N=82 referem-se a organizações sem vínculos. Os outros treze são grupos com pequena quantidade de participantes, cujo número máximo foi de N=6 em um único componente e mínimo de N=2 em seis. Também na teia “gestão organizacional (planejamento, custos, etc)” dentre os N=102 componentes identificados, N=89 são atores que não se conectam, os outros N=13 possuíam um número reduzido de atores, sendo os dois maiores com N=4 nós e os dez menores com N=2 em cada. Estes dados levam ao entendimento de que pouquíssimos negócios se envolvem em discussões acerca dos temas representados pelas duas redes e, quando fazem, preferenciam compartilhar com um pequeno número de elos envoltos em grupos bastante restritos.

Apesar da pequena quantidade de empreendimentos nos subgrupos identificados, a existência de cliques não foi reconhecida. Mesmo que os negócios de impacto social organizem-se em subgrupos de poucos integrantes, a ausência de alta coesão entre eles e de coeficientes de agrupamento individuais demonstram que, no que concerne às discussões sobre esses tipos de conteúdo, não há uma tendência de maior aproveitamento das relações entre nós adjacentes. Pode-se depreender que as informações correm livres entre os nós, quando há contato, que há menor possibilidade de conhecimentos viciados ou redundantes e que há poucas chances de retenção de conteúdo em determinados atores ou formações grupais.

Essa interpretação é reforçada pelos valores obtidos para os níveis de centralização geral (4,1% na Rede V e 2,4% na VI), de entrada (0,8% em ambas as redes) e de saída (2,9% na rede “consultoria” e 2,5% na de “gestão organizacional). Os baixos percentuais indicam homogeneidade de poder na rede, ou seja, poucos atores tornam-se proeminentes sobre as temáticas e quando sobressaem-se não surgem isolados e sim acompanhados por outros nós.

Na teia “consultoria (orientações e estudo)” 15 são os nós centrais a nível de saída, com amplitude de 21 pontos para esta medida. *Auriga* (21.000) destaca-se como o mais demandante deste tipo de informação, sendo seguido por *Circinus* (15.000) e *Australis* (7.000), todos negócios de impacto social participantes. A nível de entrada, cuja amplitude alcançou 7 pontos, foram identificados 23 nós como influenciadores, sendo *Oberon* (7.000) – uma organização privada – a mais procurada pelos empreendimentos híbridos. A baixa amplitude da centralização de entrada e a quantidade de organizações do terceiro setor (N=4) que ocupam o segundo lugar nesta dimensão reforçam o reconhecimento de que os negócios de impacto social procuram muito mais do que são buscados quando necessitam de algum tipo de consultoria. Apesar de pouco expansivos, o único ator com alguma capacidade de intermediar relação foi *Cetus* (1.000), um negócio de impacto social respondente da pesquisa. Observa-se, portanto, que se há algum nível de poder na rede voltada para informações sobre consultoria, essa característica recai sobre os ombros dos negócios de impacto social.

Comparativamente, a rede que trata da “gestão organizacional (planejamento, custos, etc)” teve uma distribuição ainda mais equitativa de poder entre os atores que a compõem. A amplitude da centralização de saída foi de 18.000, com 14 negócios de impacto social procurando por informação. As organizações híbridas respondentes que mais acessam outros elos à fim de obter conhecimentos sobre esse tema são *Cepheus*

(18.000) e *Equleus* (6.000). Curiosamente apesar de os negócios de impacto social procurarem em maior quantidade elos de mesma natureza para aprimorarem sua gestão, as organizações mais acessadas dentre os 19 nós apontados como centrais na dimensão de entrada foram quatro empreendimentos do terceiro setor: *Sol*, *Wise*, *Wolf* e *Arietis*, todos com grau de 6.000. Novamente, um único negócio de impacto social, *Australis* (1.000) foi tido como o mais central para intermediação.

As redes de informação, por terem sido extraídas da Rede Total, replicam suas principais características. Fragmentadas, elas reforçam a idéia de que os negócios de impacto social, de modo geral, pouco buscam outras organizações para acessar conteúdos úteis à gestão. Quando instituem vínculos, mantêm relações diretas com um número reduzido de atores que tanto podem ser de mesma natureza quanto de constituição organizacional diferente da sua. Ainda assim, as relações com empreendimentos não híbridos tendem a ser com iniciativas que se assemelhem com alguma de suas dimensões. As teias formadas são quase igualitárias, visto que há um número considerável de atores ocupando os papéis principais.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

A escolha por estudar os relacionamentos interorganizacionais dos negócios de impacto social se deu pela potencialidade de que sua natureza ambígua incida em dilemas cuja superação parece estar relacionada a articulação em rede. O mapeamento das conexões estabelecidas permite avançar as discussões acadêmicas sobre esse tipo de negócio, ao favorecer o entendimento das suas escolhas relacionais e do conteúdo transacionado entre as organizações. Para uma pesquisa descritiva inicial, acredita-se que a questão proposta foi respondida bem como atendido o objetivo de investigação.

Como resultado, a rede composta pelas iniciativas investigadas e seus elos, independente do tipo de informação trocada, é bastante desconectada, com baixa

densidade geral e local – ainda que a local seja superior a da rede –, apresentando grande componente principal e pequena distância entre as organizações que a constituem. As redes por tipo de informação mostraram a mesma tendência, com destaque para as de “consultoria (orientação e estudos)” e “gestão organizacional (planejamento, custos, etc.)”, por serem as que envolvem uma maior quantidade de negócios de impacto social. É preciso destacar que, apesar da baixa conectividade a pequena distância relativa entre as organizações estruturantes das redes surge como um indicativo de um canal aberto e dinâmico para aquisição/difusão de valores, comportamentos organizacionais e inovação. Quanto à natureza das organizações com quem se relacionam, chama atenção que, nas duas redes mais acessadas, as iniciativas participantes preferenciem relacionar-se entre eles mesmos ou com organizações privadas e do terceiro setor. Tal achado reforça a noção de que são negócios posicionados entre dois mundos, ao mesmo tempo em que se reconhecem como um terceiro elemento dentro da polarização.

Com relação à necessidade de superação de dilemas, este estudo apontou que os negócios de impacto social não parecem valer-se de redes interorganizacionais para acessar informações que os auxiliem quanto às tensões. Nesse caso, se a literatura afirma que estes empreendimentos estruturam-se em redes de trocas de conhecimento (Plano CDE et al, 2011) e que, quando não o fazem, tem interesse em ingressar (Silva, 2016), por quais motivos as redes avaliadas foram tão pouco aproveitadas? Uma possível resposta recai sobre o tipo de conteúdo analisado. Como as espécies de informações investigadas fundamentaram-se, exclusivamente, no corpo teórico organizacional e não em prévias pesquisas empíricas com as organizações híbridas, é possível que haja outras mais atraentes para estes negócios.

Abre-se, então, uma possibilidade de estudo futuro: investigar, a partir de dados coletados com os próprios negócios de impacto social, quais informações são as mais

transacionadas entre as organizações. Como desdobramento, seria interessante avaliar, longitudinalmente, possíveis mudanças ocorridas (desempenho, aquisição de novas práticas, postura frente ao mercado, etc.) relacionadas aos vínculos e trocas em redes.

### **ESTUDO III: NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL EM REDE: PADRÕES RELACIONAIS INTERORGANIZACIONAIS**

#### **INTRODUÇÃO**

Muitas são as conceituações e definições para o termo “organização” quando este se refere a um fenômeno multifacetado normalmente vinculado a um *locus* de trabalho e produção (Bastos, Loiola, Queiroz, & Silva, 2004). Dentre as concepções possíveis, a de entidade compreende as organizações como coletividades “permeáveis a influências do ambiente” (Bastos et al, 2004, p.11 ), sendo, portanto, adaptáveis a um meio externo, e capazes de interagir umas com as outras (Bastos et al, 2004).

Assumindo as premissas de que alguns fenômenos comumente investigados no nível individual, como a capacidade de relacionar-se, podem ser estendidos a grupos sociais – por serem formados por indivíduos – (Cândido, & Abreu, 2016) e de que as organizações não são entes estáticos e imutáveis, os teóricos de redes reconhecem nos relacionamentos interorganizacionais um princípio básico da análise relacional: a de que a estrutura das conexões, bem como a posição ocupada por um ator em um dado sistema social, pode interferir tanto no conteúdo dos vínculos quanto no comportamento dos nós (Mizruchi, 2006). Estudos teóricos como o de Mariano, Guerrini e Rebelatto (2012), e empíricos, tais como os de Bittencourt e Kliemann (2009), Machado-da-Silva e Coser (2006) e Rolt, Dias e Peña (2017), evidenciam que as organizações orquestram um complexo contexto interacional do qual sofrem influências contingenciais tanto de variáveis quanto de outros agentes (Cândido, & Abreu, 2016).

Embora a teoria de redes reconheça a importância de um ambiente organizacional macro que vá além das relações entre organizações (Cândido, & Abreu, 2016), para Mizruchi (2006), ela é capaz de – apenas – apontar através da observação das conexões, se algumas adoções, e não outras, são tomadas. No entanto, as razões pelas quais alguns símbolos são reforçados – ao contrário de outros – não podem ser compreendidas exclusivamente pela análise de redes sociais, sendo necessária a utilização de perspectivas complementares, como a institucional, por exemplo (Mizruchi, 2006).

A combinação dos domínios de redes e institucional pode ser encontrada, por exemplo, na investigação empreendida por Machado-da-Silva e Coser (2006) sobre os vínculos interorganizacionais entre empresas de um sistema de produção agroindustrial. Nesta pesquisa, os autores chamam a atenção para a ocorrência do isomorfismo como fenômeno homogeneizador do campo organizacional. Souza, Menezes, Franco e Batista (2013) entendem essa tendência à uniformização de padrões como um processo adaptativo ao ambiente, em que organizações sujeitas a determinadas pressões sucumbem à reprodução de modelos pré-existentes aplicados por outras iniciativas com quem dividem as mesmas condições ambientais.

Três são os tipos de mecanismos geradores do isomorfismo: coercitivo, mimético e normativo (DiMaggio, & Powell, 2005). O primeiro, o *isomorfismo coercitivo*, como o próprio nome já diz, é fruto de pressões formais e informais que uma (ou umas) organização(ões) em posição de poder exerce(m) sobre a(s) outra(s). O segundo, o *mimético*, ocorre quando uma organização se vê em uma situação de incerteza ou frente a metas dúbias e copia um modelo para suprir a ausência de conhecimento sobre uma dada situação. E, o último, o *normativo*, pauta-se nas regras e condições estabelecidas por uma classe de profissionais com base em sua educação formal, normas e valores.

Focalizando a discussão no isomorfismo mimético, DiMaggio e Powell (2005) entendem que ele se dá pela apropriação de modelos considerados bem-sucedidos para uma situação em específico ou cenário contraditório e que a difusão da prática ou procedimento pode ocorrer de forma voluntária ou não. Independentemente da volição do agente mimetizado, os autores afirmam que o mimetismo pode se dar de diferentes formas, inclusive através de redes interorganizacionais. Nesse sentido, as redes funcionariam como um condutor de informações através do qual as organizações inseridas acessariam determinados dados ou conhecimentos aplicáveis a sua realidade.

No caso dos negócios de impacto social, a literatura aponta dois importantes elementos que podem favorecer o mimetismo a partir do estabelecimento de vínculos interorganizacionais. O primeiro refere-se a vivência de demandas conflitantes (Serconek, & Vitoriano, 2016, p. 27) por força de seu formato híbrido (Smith et al, 2012; Iizuka et al, 2015), que, dada a necessidade de fontes de informação para superá-las, impulsiona-os para o segundo ponto, referente ao seu interesse em participar de redes cujas trocas de conhecimentos sejam favoráveis ao seu crescimento e desenvolvimento (Plano CDE et al, 2011; Silva et al, 2015). Por esse motivo, sendo o isomorfismo um mecanismo de adequação aos modelos disponíveis em um contexto específico, parece apropriado supor que, dado que o formato de políticas e práticas de gestão de pessoas é um dos maiores desafios enfrentados pelos negócios de impacto social (SEKN, 2006) - estando, inclusive, a dificuldade de sua formatação relacionada às tensões da sua missão dual (Silva, 2012) - a adoção de um determinado formato pode variar em função das conexões firmadas.

Esta possibilidade ganha força ao considerar que a natureza híbrida destes negócios não parece ser suficiente para a aplicação de um modelo uníssono, como destacado no primeiro artigo que integra a presente dissertação. Nele avaliou-se o nível de adoção do padrão *agency-community* de gestão de pessoas. Este modelo, proposto por Rousseau e

Arthur (1999), parte do pressuposto de que duas inconciliáveis tradições no modo de gerenciar pessoas podem ser combinadas em um único formato. A primeira, chamada de *agency*, tem um cunho mais individualista por propagar práticas que desenvolvem autonomia e autossuficiência. A segunda, conhecida por *community*, empreende ações na direção de valores voltados para cooperação e adaptação coletiva. Quando combinados, esses princípios se assemelham com o formato híbrido dos empreendimentos avaliados, que tanto voltam-se para a dimensão financeira - tendência mais individualista de gestão, quanto para a dimensão social - tendência mais coletivista. Como resultado, encontrou-se que os negócios de impacto social dividem-se em três diferentes perfis de gestão de pessoas, dos quais o mais popular é o que perpassa por um padrão mais *community*, sem abrir mão de incentivar políticas e práticas *agency*.

Se os distintos tipos de adoção não podem ser explicados exclusivamente pela estruturação estratégica destes negócios, compreender suas preferências relacionais parece ser um importante passo para o entendimento de um possível isomorfismo mimético do modelo de gestão de pessoas. A aplicação da medida E-I index, concernente a análise da homofilia/heterofilia, pode oferecer insumos úteis para a compreensão da relação entre o modelo de gestão de pessoas adotado e os tipos organizacionais com quem os negócios de impacto social se relacionam. Conceitualmente, a homofilia pode ser entendida como uma propensão a existência de conexão entre atores com atributos semelhantes (Silva, & Zanata, 2012), sendo a heterofilia seu oposto. Como uma via de mão dupla, nós conectados têm uma tendência maior de se tornarem, também, similares (Kadushin, 2012). Valores e normas comuns (resultando em características semelhantes ou resultado delas) e a localização estrutural (atores que ocupam as mesmas posições) na rede estariam no âmago dessa propensão (Kadushin, 2012).

Em termos de interpretação, a homofilia, em isolado, não seria suficiente para apontar a existência de isomorfismo, assim como a heterofilia não refuta sua ocorrência, pois a adesão a um dado atributo não viria, exclusivamente, de um ente com características similares ou a ausência de adoção seria proveniente do relacionamento com nós dessemelhantes. Qualquer transladação de práticas virá, sobretudo, de alguém considerado referência em um determinado ambiente. No caso dos negócios de impacto social, por exemplo, qualquer demonstração de homofilia, tendo por base apenas a sua natureza organizacional, não pode ser interpretada como isomorfismo, pois esta característica é exógena à rede. No entanto, diferenças individuais entre essas organizações, como seu perfil de gestão de pessoas – que não parece variar em função de sua natureza, conforme visto no primeiro artigo desta dissertação – pode originar-se dos vínculos mantidos, cuja ocorrência de homofilia seria um indicativo de isomorfismo.

Com base na revisão de literatura e ponderações acerca das interpretações possíveis dos fenômenos pertinentes às redes sociais, este artigo visa complementar as respostas dadas pelo segundo artigo desta dissertação à questão de pesquisa: “quais as características das relações estabelecidas pelos negócios de impacto social em conexão com outras organizações em redes interorganizacionais?”. Também, através dos resultados obtidos, procura-se atender ao terceiro e último objetivo investigatório, o de “analisar se o nível de similaridades entre o modelo de gestão de pessoas dos negócios de impacto social, considerando o *continuum* do *agency-community*, associa-se a padrões de interação no interior das redes interorganizacionais”.

## MÉTODO

Este estudo define-se como descritivo, de corte transversal e com enfoque quantitativo. As redes construídas são de informação, com configuração horizontal –

todos os atores apresentam autonomia em relação aos demais (Reyes et al, 2011) –, do tipo sistema aberto – quando não é possível reconhecer seus limites - e informais ou de convivência - as indicações se dão pelo relacionamento social e não por formalidades contratuais (embora algumas organizações possam ser legalmente parceiras) (Reyes et al, 2011).

***Participantes:***

Quarenta e quatro negócios de impacto social responderam a pesquisa, porém, a rede contou com a participação de 56 organizações híbridas pois 12 foram citadas pelos participantes embora não tenham se envolvido diretamente na investigação. A fim de que as respostas aos questionários refletissem adequadamente a realidade relacional dessas organizações, solicitou-se que os negócios fossem representados por proprietários, gerentes gerais e líderes da área de gestão de pessoas ou outros funcionários – indicados pela própria organização – que detivessem conhecimentos sobre os contatos interorganizacionais das iniciativas.

***Instrumento:***

O instrumento, inspirado nos desenvolvidos por Ribeiro (2006) e Macambira (2013), organiza-se em torno de quatro partes das quais duas foram utilizadas para a obtenção dos dados analisados neste artigo. A primeira referente a insígnia “com quais organizações o negócio de impacto social em que trabalha mantém contato para trocar informações importantes para a vida ou gestão do negócio?” e a segunda voltada para investigar em que grau os negócios de impacto social aplicam práticas e políticas condizentes com os formatos individualista e/ou coletivista. A partir da questão de rede, os respondentes apontaram até dez atores, além dos nomes dos representantes e a forma de contato das organizações com que mantém relacionamentos.

O instrumento utilizado para avaliar a adoção do modelo *agency-community* foi desenvolvido por Grangeiro (2006). A escala atendeu aos critérios de validade e fidedignidade e configurou-se como uma medida de 34 itens fechados assim distribuídos: 9 se referem a princípios e 9 a práticas *community*; 7 a princípios e 9 a práticas *agency*. Enquanto que os princípios refletem a filosofia proveniente de cada vertente de gestão de pessoas, as práticas descrevem as rotinas concernentes às filosofias. Cada item é respondido com base em uma escala likert de 7 pontos que vão do “discordo plenamente” até o “concordo plenamente”.

### ***Procedimentos de coleta de dados:***

Todos os negócios de impacto social identificados no levantamento foram convidados a participar através de: campo “fale conosco”, e-mail de contato e telefones disponibilizados no site da organização e das páginas organizacionais no Facebook. Os convites de participação também foram encaminhados aos fundadores e/ou sócios para as suas páginas pessoais no Facebook e LinkedIn. Como cada respondente apontou em seu questionário a forma de contato de seus respectivos elos na rede, aplicou-se, também, a técnica da “bola de neve” como estratégia de coleta.

As organizações convidadas, fossem provenientes do levantamento ou da “bola de neve”, receberam o link para participação na pesquisa contendo uma breve introdução sobre o estudo, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice A) e o questionário (Apêndice B). A coleta foi empreendida totalmente de modo virtual com hospedagem dos dados na plataforma SurveyMonkey.

### ***Análise de dados:***

O primeiro passo tomado foi o de considerar os resultados das análises empreendidas no primeiro artigo desta dissertação para o nível de hibridismo do modelo

de gestão de pessoas *agency-community*. Nele foram extraídas as médias de cada respondente nas duas dimensões da escala. Em seguida, empreendeu-se a análise de *cluster* não hierárquico (*quick cluster*) com o intuito de identificar a existência de diferentes padrões de combinação dos pólos *agency* e *community*. Para cada padrão encontrado uma média foi obtida que, ao ser comparada com os resultados individuais de cada organização, permitiu o agrupamento dos negócios em distintos perfis de aplicação do modelo de gestão de pessoas.

O segundo foi o de renomear as organizações da rede respeitando as diferentes naturezas organizacionais. Assim, os negócios de impacto social passaram a ser identificados pelo nome de “constelações do universo” e as demais organizações por “outras”. Para uma primeira análise, como o objetivo era identificar o nível de homo/heterofilia dos relacionamentos estabelecidos pelas organizações híbridas, os negócios de impacto social participantes e não participantes foram analisados sob o mesmo rótulo, para evitar que os resultados apontassem como heterofilia a relação entre os respondentes e não respondentes de mesma natureza.

Depois, todas as respostas obtidas a partir da insígnia foram introduzidas em matrizes relacionais no UCINET 6.6 (Borgatti et al, 2002), de onde se originaram duas redes: a) Rede I - analisa os vínculos entre os negócios de impacto social e as demais organizações; b) Rede II – considera apenas a relação entre os negócios de impacto social participantes e que possuem funcionários, diferenciando-os com base em seus perfis de gestão de pessoas. O programa Netdraw (Everett, 2002) foi utilizado na produção da visualização gráfica dos relacionamentos.

Às redes construídas aplicou-se o cálculo do E-I index, cuja análise se deu em duas dimensões: por natureza organizacional (Rede I) e por adoção do modelo *agency-community* (Rede II). Além dos valores da homo e heterogeneidades das relações, a

medida oferece também o valor da densidade (que, no E-I index, não aponta o número de laços) por grupos – proporção entre as conexões reais e as possíveis (Hanneman, & Riddle, 2005) entre conjuntos de atores - permitindo dizer o quão uma determinada categoria de nós relaciona-se com outra coletividade de atores. Obteve-se, assim, a magnitude do aproveitamento das relações entre os negócios de impacto social e seus elos - na Rede I - e entre os perfis de gestão de pessoas - Rede II.

Considerando que a presença da densidade é um indicativo da existência de relacionamentos (Ribeiro et al, 2015), tomou-se cada ocorrência entre os perfis de gestão de pessoas dos negócios de impacto social para a construção de uma matriz relacional com o intuito de avaliar graficamente a disposição dos vínculos entre eles. Ao final constituiu-se uma rede composta por três atores – cada um representando um perfil – e suas conexões. Este tipo de rotina é chamada de *Blockmodel* e leva em consideração as ligações entre grupos de atores como uma unidade de nó e não entre egos individualmente (Ribeiro et al, 2015).

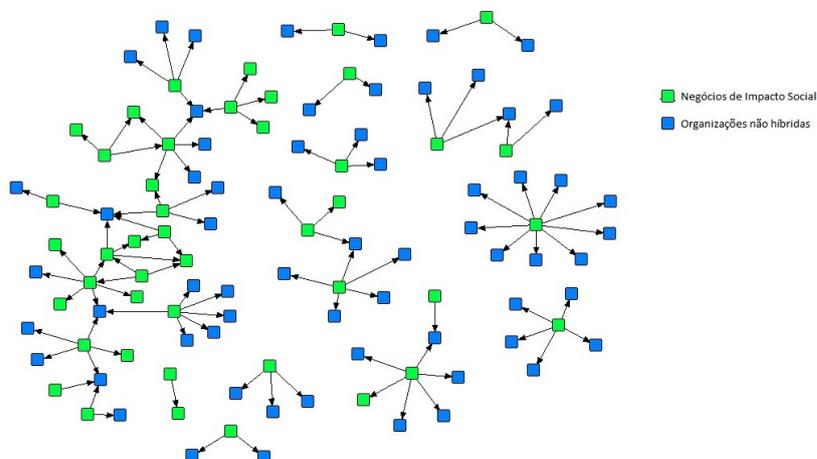
## **RESULTADOS E DISCUSSÃO:**

Os achados deste terceiro estudo são introduzidos e discutidos em duas seções: a primeira aborda a Rede I e o padrão interacional dos negócios de impacto social sem discriminação das naturezas organizacionais de seus elos e a segunda retrata a Rede II, que discute a relação entre as iniciativas híbridas exclusivamente, tendo os perfis de gestão de pessoas como balisador.

### ***Rede I – A vinculação entre os negócios de impacto social e seus elos:***

A análise da Rede I (Figura 11) apontou que, de modo geral, o padrão dos relacionamentos mantidos entre os empreendimentos mapeados é predominante, ainda

que moderadamente, heterofílico (0,520;  $p < 0.05$ ), ou seja, a maior parte dos vínculos investigados, 52%, assenta-se entre nós com diferentes naturezas (organizações do governo, privadas, do terceiro setor ou aceleradoras) e não entre iguais (Tabela 11).



**Figura 11: Mapa da Rede I - relação entre negócios de impacto social e organizações não híbridas (elaborada pela autora).**

**Nota:** Os negócios de impacto social isolados foram removidos da rede

**Tabela 11: E-I index da rede, dos negócios de impacto social e densidade por atributo (elaborada pela autora)**

| Rede I   |        |
|--|--------|
| E-I index da rede  | 0,520* |
| E-I index dos negócios de impacto social                               | 0,226* |
| Densidade entre negócios de impacto social                             | 1,6%   |
| Densidade entre negócios de impacto social e organizações não híbridas | 2,1%   |

**Nota:** \* Resultado estatisticamente significativo

O E-I índice calculado para o nível grupal indicou leve tendência heterofílica (0,226;  $p < 0.05$ ) nos elos estabelecidos entre os negócios de impacto social e todos os outros tipos de iniciativas sem discriminação de natureza (Tabela 11). A efetivação das inúmeras relações possíveis presentes na rede é bastante baixa, sendo de 2,1% entre os

negócios de impacto social e as organizações com naturezas diferentes da sua e de 1,6% entre estes mesmos negócios e empreendimentos similares.

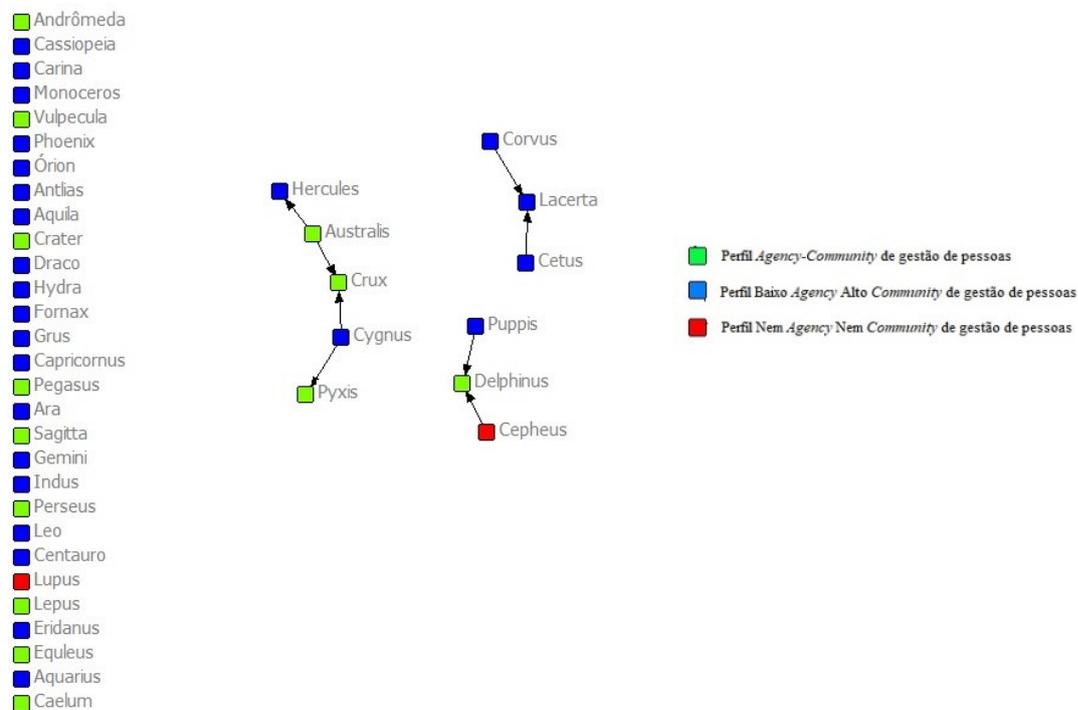
É possível que às razões subjacentes a escolha heterofílica se devam a alguns motivadores como: busca por uma organização referência em uma dada área (ainda que não seja um negócio de impacto social); maior experiência com determinado assunto - visto que os empreendimentos híbridos são modelos organizacionais relativamente recentes conforme exposto por Silva (2016) -; interesse em estabelecer parceria formal; dificuldade de acessar estes negócios (ausência ou desatualização de meios para contato – telefone e e-mail -, inexistência de sites e páginas hospedadas nas plataformas de redes sociais), etc. Este último fator, já foi, inclusive, uma barreira para estudiosos do tema (e.g.: Silva, 2016). A baixa densidade, por sua vez, pode se dever a um fator primordial: um real desinteresse em conectar-se com outras organizações (sejam elas híbridas ou não) devido a uma série de fatores, como o de perder informações confidenciais, por exemplo, conforme Barringer e Harrison (2010, como citado por Machado-da-Silva & Coser, 2006) já apontaram.

De todo modo, como os estímulos para uma preferência homo ou heterofílica não foram levantados nesta pesquisa, pode-se considerar que a teia arquitetada pelas organizações aqui investigadas leva ao entendimento de que, se as iniciativas híbridas trocam informações para superar seus dilemas internos advindos da natureza ambígua, elas não reconhecem em empreendimentos similares a fonte necessária para fornecer-lhes os conhecimentos demandados. Ao contrário, independente do tipo de conteúdo trocado, a prevalência geral é a de buscar em negócios com naturezas não híbridas aquilo de que necessitam, ou seja, quaisquer aspectos por eles comungados e adotados a partir de contatos na rede virão de relacionamentos com organizações distintas da sua feição. Isso implica dizer que os padrões aplicados pelas iniciativas investigadas neste estudo podem

originar-se de fontes cuja realidade não coincide com a dos negócios de impacto social, havendo, portanto, risco de uso de práticas inadequadas.

**Rede II - A vinculação entre os negócios de impacto social com base no seu perfil de gestão de pessoas e Blockmodel:**

As inferências acerca da existência de um possível isomorfismo mimético de práticas de gestão de pessoas foram feitas a partir da análise da Rede II (Figura 12). A teia montada diferencia os grupos “Agency-Community” (N=13), “Baixo Agency Alto Community” (N=25) e “Nem Agency Nem Community” (N=2) com base em atributos relacionados aos perfis de gestão obtidos com a análise de *cluster*



**Figura 12: Mapa da Rede II - relação entre negócios de impacto social de diferentes perfis (elaborada pela autora).**

É possível que o valor reduzido do N tenha influenciado na ausência de significância estatística ( $p < 0.05$ ) (Tabela 12). Apesar disso, os resultados apontaram uma leve tendência heterofílica (0,250), indicando que os atores da rede, de modo geral,

não inclinam-se à associações com negócios híbridos de perfil de gestão de pessoas similar.

**Tabela 12:** Valores E-I índice por perfil de gestão de pessoas (elaborada pela autora)

| Rede II                              |            |
|--------------------------------------|------------|
|                                      | E-I Índice |
| <b>Rede</b>                          | 0,250      |
| <b>Agency-Community</b>              | 0,429      |
| <b>Baixo Agency e Alto Community</b> | 0          |
| <b>Nem Agency Nem Community</b>      | 1.000      |

A heterofilia das relações fica ainda mais clara quando a análise centra-se no nível dos grupos identificados na rede (Tabela 12). Dos três perfis, um – o “Nem *Agency* Nem *Community*”, único a não expressar tendências a qualquer das dimensões do modelo individualista/coletivista de gestão de pessoas – apresenta padrão de conexões totalmente voltado para nós de diferentes categorias. Já o “Baixo *Agency* Alto *Community*” foi o único a ter padrão neutro (,000), ou seja, relaciona-se na mesma medida com organizações similares e distintas. A ausência de tendências homofílicas para os grupos “*Agency-Community*” e “Nem *Agency* Nem *Community*” sinaliza que os modelos de gestão de pessoas adotados não surgiram de uma indução intragrupal mas, provavelmente, de outros fatores aos quais cada perfil está submetido: compartilhamento de contatos difusores de informações na rede (que não negócios de impacto social), características contextuais, ambiente regulatório (isomorfismo coercitivo ou normativo), etc.

Tomando cada grupo individualmente, os percentuais das densidades (Tabela 13) e a visualização do *Blockmodel* (Figura 13) em que cada ator é um perfil de gestão de pessoas, pode-se compreender melhor a relação entre o padrão heterofílico e qualquer

mimetização de padrões. Primeiramente, os valores obtidos na análise de aproveitamento dos relacionamentos indicam tanto a existência de contatos entre quanto intragrupos dos coletivos de nós avaliados. Em seguida, a partir deles é possível reconhecer a fonte preferencial de informações para cada um dos conjuntos.

**Tabela 13:** Densidade das relações entre perfis de gestão de pessoas dos Negócios de Impacto Social (elaborada pela autora)

|                               | Agency-Community | Baixo Agency e Alto Community | Nem Agency Nem Community |
|-------------------------------|------------------|-------------------------------|--------------------------|
| Agency-Community              |                  | 1,3%                          | 1,2%                     |
| Baixo Agency e Alto Community | 1,2%             |                               | 0,7%                     |
| Nem Agency Nem Community      | 3,8%             | 0%                            |                          |



**Figura 13:** Blockmodel das relações entre os perfis de gestão de pessoas dos negócios de impacto social (elaborada pela autora)

Mais uma vez evidencia-se a predileção heterofílica dos “Nem *Agency* Nem *Community*”, visto que não há qualquer percentual de contato entre as organizações que as compõem. A única densidade obtida para este grupo foi para a relação com os “*Agency-Community*”, cujo valor (3,8%) pode ser considerado alto - dado o padrão de baixa conectividade dos negócios de impacto social demonstrada no segundo artigo desta dissertação – indicando possível dependência de vínculo. No entanto, considerando a diferença de práticas e políticas de gestão de pessoas, observa-se que ainda que haja

relacionamento entre os grupos, não há indícios de que a conexão interfira no modo como cada perfil direciona a gestão de seu pessoal.

A preocupação em estreitar laços apenas com o “*Agency-Community*” faz com que o conjunto de empreendimentos “*Nem Agency Nem Community*” ocupe uma posição bastante desfavorável na rede, já que conta com apenas uma única via informacional. Como resultado, ao passo que pode ter menores chances de sofrer influências externas inadequadas ao seu modelo, sua baixa conectividade o torna vulnerável, pois alija-se de informações úteis a sobrevivência, como possíveis ameaças ou novidades no cenário mais amplo dos negócios de impacto social. Do mesmo modo, qualquer inovação desenvolvida pelos atores que compõem o grupo tende a ficar confinada neles mesmos, com pouca possibilidade de difusão.

Em contraponto à fragilidade do “*Nem Agency Nem Community*”, o desenho da rede desvela toda a importância exercida pelos negócios de impacto social do tipo “*Agency-Community*”. Ainda que com aproveitamentos diferenciados dos contatos com cada perfil, ele é o único a estabelecer relações com os demais perfis de gestão de pessoas. Ao congregá-los ao redor de si, este ator obtém maior acesso às conexões disponíveis e, por não haver relação entre “*Baixo Agency Alto Community*” e “*Nem Agency Nem Community*”, atua como interposto da circulação de informações e das interações. Claramente, cabe a ele decidir se os nós com quem se relaciona terão alguma possibilidade de contato, fazendo com que dependam exclusivamente de sua ação para que um dado conteúdo saia de um grupo e alcance outro. Se considerado referência para os nós, qualquer possibilidade de isomorfismo mimético entre os dois atores da rede só seria possível se “*Agency-Community*” consentisse.

Quanto às densidades obtidas para os relacionamentos travados por esse ator, apesar da proximidade dos valores encontrados, observa-se uma leve preferência por

vincular-se a semelhantes (1,3%), quando compara-se com o resultado das suas conexões com o “Baixo *Agency* Alto *Community*” (1,2%). Qualquer interpretação acerca desses achados merece atenção. O grupo “*Agency-Community*” apresentou tendência heterofílica na análise do E-I índice, o que indicaria maior conectividade com atores de perfis diferentes do seu, portanto, parece um contrassenso ter alcançado maior percentual para a relação entre iguais. Duas explicações podem ser dadas: a) no que se refere ao E-I índice – seu valor pode ter sofrido influência do alto percentual da densidade (que fala de aproveitamento de relações) encontrada na conexão com o conjunto de atores do tipo “Nem *Agency* Nem *Community*”; b) no que se refere à densidade - visto que seu cálculo é feito com base no total de conexões realizadas sobre as possíveis, os valores obtidos para essa medida podem parecer percentualmente equivalentes por haver diferentes quantidades de atores em cada grupo. Desse modo, é preciso ter cautela ao se comparar uma proporção cujo denominador é 13 (total de nós no perfil “*Agency-Community*”) com uma que tem denominador 25 (número de nós do tipo “Baixo *Agency* Alto *Community*”). Por força desses fenômenos estatísticos, não é possível excluir a possibilidade de que os conteúdos compartilhados entre os negócios que vinculam-se com iguais dentro do perfil “*Agency-Community*” impactem em uma uniformização de práticas. Para tanto, seria interessante investigar de modo mais aprofundado – algo que foge do alcance metodológico desta pesquisa - como a baixa densidade, em um grupo predominantemente heterofílico, seria capaz de homogeneizar um dado atributo.

O perfil “*Agency-Community*” é a escolha da maior parte das ligações efetivadas pelo “Baixo *Agency* Alto *Community*” (1,2%), que abstêm-se de relacionar-se com os “Nem *Agency* Nem *Community*” (0%) e aproveita apenas 0,7% do contatos com negócios de mesmo perfil de gestão de pessoas. O mesmo cuidado tomado para a interpretação das densidades do “*Agency-Community*” precisa ser assumido aqui. Único

com tendência neutra dentro dos extremos homo e heterofílicos, seus percentuais de densidade podem levar a compreensão da ausência de isomorfismo intragrupal e predileção por contatos entre diferentes perfis. Por mais que haja dúvidas quanto ao privilégio dos relacionamentos estabelecidos pelos “Baixo *Agency* Alto *Community*” e “*Agency-Community*” e mesmo que não seja possível saber a direção da relação tomada, o fato de ambos adotarem algum nível do hibridismo presente no modelo de gestão de pessoas de Rousseau & Arthur (1999) e de estarem vinculados na rede, levanta a possibilidade da construção de um isomorfismo entre eles.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS:**

A pesquisa empreendida por este artigo buscou abrir uma nova trajetória de estudos sobre os negócios de impacto social ao centrar-se em seu comportamento relacional quando inseridos em redes interorganizacionais. Observando o padrão reconhecido a partir da análise dos dados, foi possível identificar que a preferência destas iniciativas é heterofílica, ou seja, de conectar-se com empreendimentos não híbridos. Esta tendência foi, também, identificada quando analisou-se o E-I índice dos vínculos entre os negócios de impacto social com diferentes perfis de gestão de pessoas.

Tal achado leva à suposição de que os distintos modelos de gerir pessoal encontrados nestas organizações não se devem a relacionamentos intragrupais, podendo se derivar de contatos firmados entre elas e empreendimentos de diferentes naturezas. Esta afirmação só se confirmará, entretanto, se uma investigação em redes levantar não apenas o modelo das organizações híbridas mas o de todos os elos com quem eles se relacionam.

Em termos de isomorfismo, os percentuais das densidades não permitiram uma completa compreensão da ocorrência do fenômeno, por isso, uma primeira possibilidade

de agenda de pesquisa seria o de replicar esta investigação com números equivalentes de negócios de impacto social em diferentes perfis de gestão de pessoas. Sugere-se, também, realizar uma pesquisa longitudinal que observe a relação entre as mudanças nos vínculos e as distintas adoções do modelo de gestão de pessoas *agency-community*.

Com base nos achados, pode-se afirmar que este estudo conseguiu atender ao objetivo almejado, permitindo, para além do interesse inicial, identificar características comuns entre essas organizações – como o padrão heterofílico, por exemplo – que superam a já calejada discussão sobre sua natureza híbrida. É preciso destacar, porém, que a ausência de pesquisas de redes interorganizacionais destinadas a este objeto de estudo impossibilitou uma análise comparativa dos dados de rede aqui descritos. Por este motivo, defende-se que já é possível avançar os estudos sobre os negócios de impacto social, no sentido de serem menos teóricos e mais empíricos.

## CONCLUSÕES

Esta dissertação nasce com o propósito de lançar luz sobre um contexto organizacional pouco estudado, o dos negócios de impacto social, dando especial atenção ao modelo de gestão de pessoas adotado e às relações interorganizacionais firmadas por estes empreendimentos. A escolha por combinar estes três campos de estudo em uma única pesquisa se deu pelo reconhecimento do pouco interesse científico sobre estas iniciativas - apesar da já volumosa produção acerca do tema em âmbito empresarial -. Ademais, contribuiu como fator motivador o indício de que, dada sua constituição híbrida, a concepção de um modelo de gestão de pessoas seja uma dificuldade e que, quando estruturado, adota, também, um feitiço híbrido. Por fim, o reconhecimento da privação de conhecimentos acerca das redes interorganizacionais que os envolvem, bem

como do tipo de conteúdo compartilhado e dos seus padrões interacionais colaborou para a constituição deste estudo.

Para tanto, esta dissertação estruturou-se sobre os pilares de três distintos artigos de cunho quantitativo: a) “Da natureza ao modelo de gestão de pessoas: o hibridismo dos negócios de impacto social”; b) “Negócios de impacto social em rede: características relacionais e o conteúdo transacionado das suas conexões interorganizacionais”; e c) “Negócios de impacto social em rede: padrões relacionais interorganizacionais”.

O primeiro, de caráter descritivo, preocupou-se, primeiramente, em caracterizar os negócios de impacto social em traços gerais, de modo a circunscrever o panorama formatado por essas organizações e compreender quais elementos poderiam elucidar interpretações acerca do modelo de gestão de pessoas aplicado. Como resultado, encontrou-se um cenário complexo e pouco uniforme, que exhibe a heterogeneidade como principal característica, ademais da natureza híbrida. Outro intuito deste mesmo artigo foi o de identificar o padrão de políticas e práticas de gestão de pessoas tomando por base o modelo *agency-community*. Observou-se que, dentre as organizações pesquisadas, há uma predominância por um formato com tendência mais coletivista que individualista, ainda que tenha havido uma quantidade considerável de participantes com condutas equilibradas entre a tendência individualista e coletivista. Com base nesses achados, pode-se concluir que o primeiro artigo respondeu à questão de pesquisa “negócios de impacto social tendem a adotar práticas híbridas de gestão de pessoas?” da seguinte forma: sim, mas não em sua maioria, visto que grande parte confirma adotar as práticas e políticas de gestão de pessoas descritas por Rousseau & Arthur (1999) mas preferem dar uma ênfase mais *community* que *agency*. É possível afirmar, também, que o objetivo “descrever o perfil de adoção do modelo de gestão de pessoas, que combine práticas *agency* e *community*, pelos negócios de impacto social” foi atendido.

O segundo artigo, por sua vez, volta-se para a análise das redes interorganizacionais tecidas pelos negócios de impacto social e seus elos. Também de caráter descritivo, ela responde, em parte, à questão “quais as características das relações estabelecidas pelos negócios de impacto social em conexão com outras organizações em redes interorganizacionais” através do detalhamento das propriedades estruturais e relacionais, tanto para uma rede formada independente do tipo de informação trocada quanto para redes cujo conteúdo transacionado era especificado. Acredita-se que o objetivo de “caracterizar as redes de interação entre os negócios de impacto social no Brasil, identificando os tipos e a intensidade das trocas e a natureza das organizações com as quais eles interagem” foi atendido, tendo como fundamento os mapeamentos e os resultados das análises, cujos resultados indicaram que, de modo geral, as teias formadas pelos negócios de impacto social são bastante fragmentadas, com muitos elos desconectados e baixo aproveitamento dos vínculos possíveis. As redes de informação que contam com maior participação das iniciativas híbridas são “consultoria (orientação e estudos)” e “gestão organizacional (planejamento, custos, etc.)”, porém, também com baixo aproveitamento. Observou-se que nestas duas teias as organizações investigadas relacionaram-se mais empreendimentos de mesma natureza ou com de afinidade com uma das suas missões, como os privados e do terceiro setor.

Com relação à necessidade de superação de dilemas, este estudo apontou que os negócios de impacto social não parecem valer-se de redes interorganizacionais para acessar informações que os auxiliem quanto às tensões. Nesse caso, se a literatura afirma que estes empreendimentos estruturam-se em redes de trocas de conhecimento (Plano CDE et al, 2011) e que, quando não o fazem, tem interesse em ingressar (Silva, 2016), por quais motivos as redes avaliadas foram tão pouco aproveitadas? Uma possível resposta recai sobre o tipo de conteúdo analisado. Como as espécies de informações

investigadas fundamentaram-se, exclusivamente, no corpo teórico organizacional e não em prévias pesquisas empíricas com as organizações híbridas, é possível que haja outras mais atraentes para estes negócios.

O terceiro e último artigo volta-se para complementar a questão de pesquisa “quais as características das relações estabelecidas pelos negócios de impacto social em conexão com outras organizações em redes interorganizacionais” cuja resposta foi iniciada no segundo artigo. Aqui, procurou-se aprofundar o padrão das relações pactuadas pelas organizações híbridas – se são pautados na hetero ou na homofilia –, tentando identificar se há relação entre os diferentes modelos de gestão de pessoas aplicados e um possível isomorfismo mimético, em rede, destas práticas. Os resultados obtidos atenderam ao objetivo de “analisar se o nível de similaridades entre o modelo de gestão de pessoas dos negócios de impacto social, considerando o *continuum* do *agency- community*, associa-se a padrões de interação no interior das redes interorganizacionais”, ao apontarem para a inexistência de homofilia que permita afirmar, para a maioria das relações, a ocorrência de um isomorfismo mimético.

Tais investigações, inéditas no cenário nacional, quando combinadas, tentaram atender ao objetivo geral desta dissertação, cuja preocupação fundamenta-se em entender “em que medida a inserção dos negócios de impacto social em redes interorganizacionais asseguram trocas e bases similares estruturantes do seu modelo e práticas de gestão de pessoas?”. De antemão, é possível dizer que mais pesquisas são necessárias para cumpri-lo em sua totalidade, primeiro porque é preciso ampliar a amostra – e aqui impõe-se um desafio de acesso constatado nesta dissertação e já apontado por outros estudiosos –, segundo porque, sendo um setor ainda em construção e amadurecimento, é fundamental acompanhá-lo de perto, observando sua variação ao longo do tempo, tanto em termos relacionais quanto em características deste tipo organizacional. Porém, acredita-se que

um primeiro passo para avançar nas pesquisas foi dado, principalmente pelo fato de os artigos terem um cunho mais empírico que teórico.

Espera-se, portanto, que a discussão sobre as particularidades dos negócios de impacto social tenha se expandido tanto para o campo de estudos destas organizações que, no Brasil, ainda não havia investigado o modelo de gestão de pessoas adotado, quanto para a área de Psicologia Organizacional e do Trabalho, cuja lacuna é o estudo das práticas gerenciais aplicadas em seus recursos humanos. Outro ganho adicional foi o de estudar as tramas relacionais dessas organizações, visto que tal objetivo investigatório ainda não havia sido considerado nas análises de redes. Por fim, uma última expectativa atendida foi a de produzir um conhecimento aplicável aos negócios de impacto social. A partir do reconhecimento das práticas de gestão de pessoas mais aplicadas, as iniciativas que acessarem este estudo poderão avaliar se elas refletem o direcionamento que pretendem dar e, assim, ajustá-las ao norte buscado.

Para uma agenda de pesquisa futura sugere-se: a) para promover discussões mais aprofundadas sobre a realidade dos negócios de impacto social, superar estudos teóricos e aliar análises qualitativas á dados quantitativos; b) empreender pesquisas semelhantes e, se possível, com análises inferenciais, em um maior número de organizações híbridas, para que se desvele um panorama mais completo e explicativo; c) para aprofundar o entendimento sobre as estratégias de superação das tensões e inquirir se essas iniciativas de fato se valem de redes interorganizacionais, analisar as teias tramadas tendo como ponto de partida o tipo de conteúdo que estes empreendimentos afirmam transacionar; d) avaliar em pesquisas longitudinais se há relação entre mudanças organizacionais (desempenho, aquisição de novas práticas, postura frente ao mercado, etc.) e alterações de estrutura, vínculos e trocas em redes; e) replicar a investigação da heterofilia e

isomorfismo em uma mesma quantidade de atores em cada um dos distintos perfis de gestão de pessoas adotados.

## REFERÊNCIAS

Aceleradora 2.5 & Instituto Nacional de Empreendedorismo e Inovação. (2013). Nobel da Paz e ESPM lançam centro de negócios sociais no Brasil. Disponível em: <http://www.ecodesenvolvimento.org/posts/2013/maio/nobel-da-paz-e-espm-lancam-centro-de-negocios?tag=empreendedorismo-social#ixzz2TCZVpT5p>

Alter, S. K. (2007). Social enterprise typology. Virtue Ventures LLC (pp.1-124).

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). The Practice of Human Resource Management. Armstrong's handbook of human resource management practice. (pp. 3 – 105). Reino Unido. Kogan Page Publishers.

Aspen Network of Development Entrepreneurs, LGT Ventury Philantropy & Quintessa Partners (2014). Mapa do Setor de Investimento de Impacto No Brasil: resumo das conclusões.

Balestrin, A., & Verschoore, J. R. (2007). Relações interorganizacionais e complementaridade de conhecimentos: proposição de um esquema conceitual. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 8(4).

Barki, E. (2014). Negócios com impacto social. *Revista de Administração de Empresas*, 54(5), (pp. 594-594).

Barki, E. (2015). Negócios de impacto: Tendência ou modismo?. *GVexecutivo*, 14(1), (pp. 14-17).

Barki, E., Comini, G., Cunliffe, A., Hart, S., & Rai, S. (2015). Social entrepreneurship and social business: Retrospective and prospective research. *Revista de Administração de Empresas*, 55(4), (pp. 380-384).

Bastos, A. V. B., Loiola, E., Queiroz, N., & Silva, D. T. (2004). Conceito e Perspectivas de Estudo das Organizações. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed*, 63-90.

Bastos, A. V. B., Souza, J. J. D., Menezes, I. G., Neris, J. S., Melo, L. C. T. D., & Brandão, L. A. G. (2007). Teoria implícita de organização e padrões de inovação nos processos de gestão. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 20(1), (pp. 157-166).

Bittencourt, O. N. D. S., & Kliemann Neto, F. J. (2009). Rede social no sistema de saúde: um estudo das relações interorganizacionais em unidades de serviços de HIV/AIDS. *Revista de administração contemporânea*. Rio de Janeiro. Vol. 13, Edição especial (2009), (pp. 87-104).

Borgatti, S.P., Everett, M.G., & Freeman, L.C. (2002). Ucinet 6 for Windows: Software for social network analysis. Analytic Technologies: Harvard, MA.

Borgatti, S. P., & Foster, P. C. (2003). The network paradigm in organizational research: A review and typology. *Journal of management*, 29(6), (pp. 991-1013).

Borges-Andrade, J. E., & Pagotto, C. P. (2010). O estado da arte da pesquisa brasileira em psicologia do trabalho e organizacional. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 26 (25ANOS), (pp. 37-50).

Campos, T. M., Martens, C. D. P., de Resende, M. R., Carmona, V. C. & Lima, E. (2012). Produção científica brasileira sobre empreendedorismo social entre 2000 e 2012. *REGEPE-Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*. v.1, n.2, p.60.

Cândido, G. A., & Abreu, A. D. (2016). Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório.

Comini, G. (2011). Mapas de soluções inovadoras: Tendências de empreendedores na construção de negócios sociais e inclusivos. Disponível em: [http://portal.institutowalmart.org.br/arquivos/m/map/mapadeestudos/252\\_MapoEstudo1Finalpdf](http://portal.institutowalmart.org.br/arquivos/m/map/mapadeestudos/252_MapoEstudo1Finalpdf).

Comini, G., & Teodósio, A. (2012). Responsabilidade social empresarial no combate a pobreza: Perspectivas e desafios dos negócios inclusivos no contexto brasileiro. Encontro nacional de pesquisadores em gestão social (ENAPEGS), 6, (pp. 21-23).

Dees, J. G. (1998). Enterprising nonprofits. *Harvard Business Review*, 76, (pp. 54-69).

Degenne, A., & Forsé, M. (1999). *Introducing social networks*. Sage.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (2005). A gaiola de ferro revisitada: Isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. *Revista de Administração de Empresas*, 45(2), (pp. 74-89).

Everett, S. P. (2002). *Netdraw Network Visualization*. Analytic Technologies: Harvard, MA.

Godói-de-Sousa, E., & Fischer, R. M. (2012). The succession process at social enterprises in Brazil. *Revista de Administração*, 47(3), 473-488.

Goldemberg, J. (1993). O repensar da educação no Brasil. *Estudos Avançados*, 7(18), 65-137.

Grangeiro, R. R. (2006). *Modelo de gestão agency-community: Proposta de instrumento para mapear a percepção dos trabalhadores* (Dissertação de mestrado). Disponível em: [https://pospsi.ufba.br/teses-dissertacoes?title=&field\\_autor\\_value=&field\\_categoria\\_value=All&page=16](https://pospsi.ufba.br/teses-dissertacoes?title=&field_autor_value=&field_categoria_value=All&page=16)

Hanneman, R. A., & Riddle, M. (2005). *Introduction to social network methods*.

Iizuka, E. S., Varela, C. A., & Larroudé, E. R. A. (2015). Social business dilemmas in Brazil: Rede Asta case. *Revista de Administração de Empresas*, 55(4), 385-396.

Impact Reporting and Investments Standards. (2016). Social Impact Objectives (OD6247; OD 7481). Vol. 4.

Kadushin, C. (2012). Understanding social networks: Theories, concepts, and findings. OUP USA.

Kishore, K., Nair, A., & Kiran, V. (2014). Innovations in talent acquisition and retention in social organizations in Índia. *Galaxy International Interdisciplinary Research Journal*. GIIRJ, Vol. 2 (1).

Lageman, G. V. (2012) – *Redes Sociais Informais Inter e Intraorganizacionais e Desempenho de Empresas Incubadas*. (Tese de doutorado). Universidade Federal da Bahia. Faculdade de Administração. Salvador – BA. Disponível em: [http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFBA-2\\_adc4db56ba76f32911bb988ad07479da](http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFBA-2_adc4db56ba76f32911bb988ad07479da)

Loiola, E., Bastos, A.V.B., Macambira, M. O., Neiva, R. E., & Machado, J. A. P. (2013). Redes Sociais em Contextos Organizacionais: Ferramenta de Análise e Intervenção. In L. O. Borges. & L. Mourão (Org). O Trabalho e as Organizações: atuações a partir da Psicologia. (pp. 150 – 180). Porto Alegre: SBPOT. Artmed

Loiola, E., Bastos, A.V.B., & Regis, H. P. (2015). Análise de Redes Sociais. In L. A.V.B, Bastos, E. Loiola & H. P. Regis (Org). Análise das Redes Sociais em Contextos Organizacionais. (pp. 41 – 83). Salvador. EDUFBA.

Macambira, M. O. (2013). *Redes sociais e o vínculo com a organização: como a estrutura das relações explica o comprometimento, o entrenchamento e o consentimento*. (Tese de doutorado). Universidade Federal da Bahia. Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas. PPGPSI. Salvador-BA. Disponível em: [https://pospsi.ufba.br/sites/pospsi.ufba.br/files/magno\\_macambira\\_tese.pdf](https://pospsi.ufba.br/sites/pospsi.ufba.br/files/magno_macambira_tese.pdf)

Machado-da-Silva, C. L., & Coser, C. (2006). Rede de relações interorganizacionais no campo organizacional de Videira-SC. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(4), (pp. 9-45).

Manimala, M. J. & Bhati, A. (2011). Talent acquisition and retention in social enterprises: Innovations in HR strategies. *IIM Bangalore Research Paper*, (p. 328).

Mariano, E. B., Guerrini, F. M., & Rebelatto, D. A. D. N. (2012). Análise da relação entre estrutura e desempenho de redes interorganizacionais colaborativas. *Gestão & Produção*, 19(3), (pp. 471-479).

Marteleto, R. M. (2001). Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação. *Ciência da Informação*, 30(1), (pp. 71-81).

Migueletto, D. C. (2001). Organizações em rede. Rio de Janeiro, 96.

Mizruchi, M. S. (2006). Análise de redes sociais: avanços recentes e controvérsias atuais. *Revista de Administração de Empresas*, 46(3), (pp. 72-86).

Naigeborin, V. (2010). Introdução ao universo dos negócios sociais. (pp. 7 e 8)

Novak, A. S., Carmo, F. J. O. & Souza, L. M. (2015). Aspectos jurídicos dos negócios sociais: noções gerais. In A. L. J. M. Santana & L. M. Souza (Org). *Empreendedorismo com Foco em Negócios Sociais*. (pp. 55 – 69). Curitiba. NITS UFPR.

Oliveira, A. L. D., Rezende, D. C. de, & Carvalho, C. C. de. (2011). Redes interorganizacionais horizontais vistas como sistemas adaptativos complexos coevolutivos: o caso de uma rede de supermercados. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 15(1)

Pache, A. C., & Santos, F. M. (2010). Inside the hybrid organization: An organizational level view of responses to conflicting institutional demands. Research Center ESSEC Working Paper.

Parente, C., Costa, D., Santos, M., & Chaves, R. (2011). Empreendedorismo social: Contributos teóricos para a sua definição. XIV Encontro Nacional de Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho Emprego e coesão social: da crise de regulação à hegemonia da globalização. Lisboa.

Petrini, M., Scherer, P., & Back, L. (2016). Modelo de negócio com impacto social. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 56(2), (pp. 209-225).

Pipe Social. (2017). 1º Mapeamento brasileiro de negócios de impacto socioambiental.

Plano CDE, Aspen Network of Development Entrepreneurs Polo Brasil, Fundação AVINA, & Potencia Ventures. (2011). Mapeamento do campo dos negócios sociais/negócios inclusivos.

Prahalad, C. K., & Hart, S. L. (2002). The fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy+ Business Magazine*, 26, (pp. 2-14).

Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. (2015). Mercados Inclusivos no Brasil: desafios e oportunidades do ecossistema de negócios.

Reyes Junior, E., Brandão, C. N. & do Espírito Santo, L. S. (2011). Condicionantes para a formação de redes interorganizacionais no setor de confecção de Boa Vista-RR. *Revista de Administração de Roraima-RARR*, 1(1), 100-120.

Ribeiro, E. M. B. A. (2006). *Redes sociais interorganizacionais: uma análise das parcerias mantidas pelas organizações integrantes do Consórcio Social da Juventude*. (Dissertação de mestrado). Universidade Federal da Bahia. Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas. PPGPSI. Salvador-BA. Disponível em: [https://pospsi.ufba.br/teses-dissertacoes?title=&field\\_autor\\_value=&field\\_categoria\\_value=All&page=16](https://pospsi.ufba.br/teses-dissertacoes?title=&field_autor_value=&field_categoria_value=All&page=16)

Ribeiro, E. M. B. A., & Bastos, A. V. B. (2011). Redes sociais interorganizacionais na efetivação de projetos sociais. *Psicologia & Sociedade*, 23(2), (pp. 282-292).

Ribeiro, E. M. B. A., de Melo, P. T. N. B., & Oliveira, C. F. (2015). Iniciação ao uso do UCINET. In A. V. B. Bastos, E. Loiola & H. P. Regis (Org). *Análise das redes sociais em contextos organizacionais* (pp. 151 - 188). Salvador. Edufba.

Rolt, C. R. de, Dias, J. D. S., & Peña, F. T. G. (2017). Network analysis as a management tool for inter-organizational projects. *Gestão & Produção*, 24(2), (pp. 266-278).

Rosolen, T. (2014). *Negócios sociais e valores pessoais: um estudo quantitativo com estudantes de administração* (Dissertação de mestrado). Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo – SP. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-09122014-164116/en.php>

Rosolen, T., Tiscoski, G. P., & Comini, G. M. (2014). Empreendedorismo social e negócios sociais: Um estudo bibliométrico da publicação nacional e internacional.

Rossoni, L., Hocayen-da Silva, A. J., & Ferreira Júnior, I. (2008). Aspectos estruturais da cooperação entre pesquisadores no campo de administração pública e gestão social: análise das redes entre instituições no Brasil. *Revista de Administração Pública-RAP*, 42(6).

Rousseau, D. M., & Arthur, M. B. (1999). The boundaryless human resource function: Building agency and community in the new economic era. *Organizational Dynamics*, 27(4), (pp. 7-18).

Santos, H. J. B. (s.d.). Perfil das empresas sociais do Brasil. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo – SP.

Serconek, F. A. & Vitoriano, P. H. G. (2016). O Brasil dos negócios sociais.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – NA & Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômico. (2013). Anuário do trabalho da micro e pequena empresa (pp.17). Disponível em: [www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa\\_2013.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf)

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2014). Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira, (pp.30 – 54).

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2017). Boletim de Inteligência – Sustentabilidade. Disponível em: [http://sustentabilidade.sebrae.com.br/Sustentabilidade/Para%20sua%20empresa/Publica%C3%A7%C3%B5es/SISSC\\_BI\\_Sus\\_ComprasSustent.pdf](http://sustentabilidade.sebrae.com.br/Sustentabilidade/Para%20sua%20empresa/Publica%C3%A7%C3%B5es/SISSC_BI_Sus_ComprasSustent.pdf)

Silva, C. S. (2016). Mapeamento de negócios de impacto social e organizações congêneres no Brasil.

Silva, M. P. da (2012). Práticas de recompensas em negócios sociais no Brasil.

- Silva, M. K., & Zanata, R, Jr. (2012). "Diz-me com quem andas, que te direi quem és": Uma -breve - introdução à análise de redes sociais. *Revista USP*, (92), (pp. 114-130).
- Silva, M. F., de Moura, L. R., & Junqueira, L. A. P. (2015). As interfaces entre empreendedorismo social, negócios sociais e redes sociais no campo social. *Revista de Ciências da Administração*, 17(42), p. 121.
- Smith, W. K., Gonin, M., Besharov, M. L. & Gachet, N. (2012). Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 23(03), (pp. 407-442).
- Social Enterprises Knowledge Network, (S.E.K.N). (2006). *Gestión Efectiva de Empreendimientos Sociales*. Disponível em: <http://www.sekn.org/cms/>
- Souza, E. M., Menezes, R. A. G., Franco, C., & Batista, P. C. S. (2013). Inovação como mecanismo de fuga do isomorfismo organizacional. *Revista Gestão & Tecnologia*. v. 13, n. 2, (pp. 72-93).
- Souza, Q. R., & Quandt, O. C. (2007). Governança de redes interorganizacionais e níveis de controle formal: atividades de gestão do conhecimento em uma rede do terceiro setor. *Revista Alcance*, 14(2)
- Tomaél, M. I., Alcará, A. R., & Chiara, I. G. (2005). Das redes sociais à inovação. *Ciência da informação*, Brasília, 34(2), (pp. 93-104).
- Van Aken, J. E., & Weggeman, M. P. (2000). Managing learning in informal innovation networks: overcoming the Daphne-dilemma. *R&D Management*, 30(2), 139-150.
- Verschoore, J. R., & Balestrin, A. (2008). Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 12(4).
- Vinhas, A. P. L. C., & Becker, G. V. (2006). Redes de cooperação interorganizacional: O caso da rede macsul. *Análise-Revista de Administração da PUCRS*, 17(1); 8)
- Yunus, M. (2008). Creating a world without poverty: Social business and the future of capitalism. Public Affairs.
- Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: Lessons from the Grameen experience. *Long Range Planning*, 43(2), (pp. 308-325).
- Watts, D. J. (1999). Networks, dynamics, and the small-world phenomenon. *American Journal of sociology*, 105(2), 493-527.

## **APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

---

Prezado(a) Senhor(a):

O grupo Indivíduo, Organização e Trabalho, composto por pesquisadores do Instituto de Psicologia da Universidade Federal da Bahia (UFBA), está realizando uma pesquisa que busca analisar a inserção dos negócios de impacto social em redes interorganizacionais e a relação entre as interações desenvolvidas nas redes com a adoção de práticas e políticas de gestão de pessoas.

Esta pesquisa visa, exclusivamente, contribuir com a construção da ciência. As informações coletadas oferecerão maior conhecimento sobre o tema, gerando subsídios para futuras pesquisas e, possivelmente, melhorias nas práticas organizacionais relacionadas à gestão de pessoas. Os questionários respondidos ficarão sob a guarda e responsabilidade do grupo de pesquisa, situado na Rua Barão de Jeremoabo, s/n Pav. 04 - Ondina, CEP:40.170-117 Salvador/Ba, sob a responsabilidade do prof. Dr. Antonio Virgílio Bittencourt Bastos, orientador desta pesquisa. Os dados estarão a sua disposição a qualquer momento durante o período de 5 anos.

As informações pessoais do participante permanecerão em sigilo durante toda a pesquisa, especialmente no momento da publicação dos resultados. A participação é livre e voluntária e não haverá nenhuma forma de compensação financeira e nem custos para o participante. Você terá o direito de desistir de participar a qualquer momento, sem nenhuma penalidade e poderá solicitar esclarecimentos ao longo de todo o estudo. No entanto, **para que seus dados sejam considerados é necessário o preenchimento completo** das questões. Em caso de dúvida, poderá entrar em contato com Icléia Santos Dorea Soares, pesquisadora responsável, pelo e-mail: [icleiadorea@gmail.com](mailto:icleiadorea@gmail.com)

Atenciosamente,  
A equipe de pesquisa.

Ciente e, após ter lido as informações descritas acima, estou de acordo em participar desta pesquisa.

- SIM
  
- NÃO

## APÊNCIDE B – INSTRUMENTO DE PESQUISA

---



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**INSTITUTO DE PSICOLOGIA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA - PPGPSI**



Nome do respondente: \_\_\_\_\_

Idade (em anos): \_\_\_\_\_

Sexo:  Feminino  
 Masculino

Tempo em que trabalha na organização (em anos):  
\_\_\_\_\_

Função que ocupa:  
 Fundador  
 Sócio  
 Diretor/ Gerente Geral  
 Líder da área de gestão de pessoas  
 Outro: \_\_\_\_\_

Tempo na função (em anos): \_\_\_\_\_

Nome da organização em que trabalha:  
\_\_\_\_\_

Ano da criação: \_\_\_\_\_

Número de funcionários: \_\_\_\_\_

Localização da organização (sede): \_\_\_\_\_

Qual a natureza jurídica da organização em que trabalha?  
 Empresa privada (LTDA, MEI, ME, etc)  
 É uma iniciativa de responsabilidade social corporativa  
 Organização do terceiro setor ou da sociedade civil (ONG, Fundação, Instituto, Cooperativa)  
 É uma entidade ou órgão público

Indique o setor que define a atividade da organização:

- Agricultura, floresta e pesca.
- Energia e mineração
- Indústria

Escolaridade:  
 Ensino Fundamental Incompleto  
 Ensino Fundamental Completo  
 Ensino Médio Incompleto  
 Ensino Médio Completo  
 Ensino Superior Incompleto  
 Ensino Superior Completo  
 Pós-Graduação Incompleta  
 Pós-Graduação Completa

- Fornecimento de eletricidade, gás, vapor e condicionamento de ar
- Abastecimento de água, saneamento básico, gestão de resíduos e ações de remediação
- Construção
- Comércio no atacado e varejo; reparação de veículos a motor e motocicletas
- Transporte e armazenamento
- Serviços alimentícios e de acomodação
- Informação e comunicação
- Atividades financeiras e de seguros
- Atividades imobiliárias
- Atividades profissionais, científicas e técnicas
- Atividades de serviços administrativos e de apoio
- Administração pública e defesa; segurança social obrigatória
- Educação
- Atividades de saúde humana e trabalho social
- Artes, entretenimento e recreação
- Outras atividades de serviço
- Fornecimento de produtos e serviços para uso residencial (ex.: diaristas, babás, etc).
- Organizações e organismos extraterritoriais
- Gestão ambiental
- Outros: \_\_\_\_\_

Qual a intenção ao criar a organização?

- Gerar capital próprio
- Resolver/mitigar um problema social
- Resolver/mitigar um problema social e gerar capital

O objetivo social da organização está explícito na missão?

- Sim
- Não

O objetivo social da organização é:

- Uma consequência da atividade principal
- É tão importante quanto a rentabilidade financeira
- É mais importante que a rentabilidade financeira

Hoje, a atividade principal da organização se destina a:

- Oferecer bens e serviços inacessíveis a classes economicamente desfavorecidas e/ou incluir setores em situação de vulnerabilidade social ao longo da cadeia de valor (fornecedores, distribuidores, proprietários, colaboradores, etc).
- Oferecer bens e serviços para o consumo da população em geral.

Descreva os objetivos sociais perseguidos pela organização:

- Acesso a água limpa e saneamento
- Acesso à educação

- Acesso à energia
- Acesso aos serviços financeiros
- Acesso a informação
- Habitação a preços acessíveis
- Produtividade agrícola
- Acessibilidade à construção
- Desenvolvimento comunitário
- Resolução de conflitos
- Prevenção e mitigação de doenças específicas
- Geração de emprego
- Igualdade e empoderamento
- Segurança alimentar
- Geração de fundos e doações beneficentes
- Melhoria da saúde
- Proteção ou expansão dos direitos humanos
- Aumento de renda / produtividade
- Outros: \_\_\_\_\_

Qual o destino do lucro/dividendo?

- É distribuído entre os sócios
- É reinvestido na organização
- É reinvestido na causa social
- Outro: \_\_\_\_\_

Utilize a escala abaixo para responder a próxima questão:

|                     |                              |
|---------------------|------------------------------|
| 1 - Não utilizada   | 3 - Utilizada com frequência |
| 2 - Pouco utilizada | 4 - Muito utilizada          |

Com base na tabela acima, indique o nível de utilização das diferentes formas de sobrevivência financeira da organização:

|   | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|
| Comercialização/produção de bens e serviços |   |   |   |   |
| Editais                                     |   |   |   |   |
| Financiamentos                              |   |   |   |   |
| Empréstimos                                 |   |   |   |   |
| Doações                                     |   |   |   |   |

A organização em que trabalha aplica práticas de gestão de pessoas?

- Sim
- Não

Considere a escala abaixo para responder a questão seguinte:

|                         |                                |                         |
|-------------------------|--------------------------------|-------------------------|
| 1 - Discordo plenamente |                                | 5 - Concordo levemente  |
| 2 - Discordo muito      | 4 - Nem discordo, nem concordo | 6 - Concordo muito      |
| 3 - Discordo levemente  |                                | 7 - Concordo plenamente |

Todos os trabalhadores têm expectativas em relação a como a organização deve se relacionar com eles em termos de práticas de gestão de pessoas. No conjunto de itens a seguir, avalie em que medida você percebe quais características dessa relação organização- trabalhador estão presentes na sua organização.

|   |  |
|---|--|
| 1. Estimular a cooperação entre os trabalhadores.   |  |
| 2. Recompensar diferencialmente o trabalhador pelo seu desempenho individual.   |  |
| 3. Preocupar-se com o trabalhador em todas as suas dimensões.   |  |
| 4. Priorizar as ações de recrutamento e seleção pela transitoriedade dos contratos de trabalho.                                   |  |
| 5. Oferecer oportunidades internas de crescimento na carreira.  |  |
| 6. Estimular o trabalho em equipe com troca de conhecimentos e aprendizagens.   |  |
| 7. Considerar que o vínculo com o trabalhador pode ser rompido a qualquer instante.   |  |
| 8. Oferecer suporte para a recolocação das pessoas que deixam a organização   |  |
| 9. Recompensar o trabalhador a partir do desempenho coletivo.   |  |
| 10. Considerar natural que seus empregados protejam e defendam seus próprios interesses.  |  |
| 11. Fortalecer o vínculo de comprometimento do trabalhador com a organização.   |  |
| 12. Oferecer alto grau de liberdade para o trabalhador, permitindo que ele expresse sua forma peculiar de desempenhar o trabalho. |  |
| 13. Assegurar recursos para o bem estar pessoal e familiar do trabalhador.  |  |
| 14. Enfatizar aqueles treinamentos voltados para o desempenho das tarefas do trabalho.  |  |
| 15. Valorizar o trabalhador que trata o seu emprego como se fosse um negócio próprio.   |  |
| 16. Preocupar-se em manter os seus colaboradores.   |  |
| 17. Deixar para o trabalhador a responsabilidade por manter a sua empregabilidade.  |  |
| 18. Favorecer a socialização que fortaleça a identificação do trabalhador com a cultura organizacional.                           |  |
| 19. Cumprir apenas as exigências legais por ocasião do término do contrato.   |  |
| 20. Estimular a criação de redes interpessoais no seu interior.   |  |
| 21. Criar mecanismos para integrar os seus trabalhadores à organização.   |  |
| 22. Estimular algum nível de competição para melhorar o desempenho dos trabalhadores.   |  |
| 23. Valorizar o intercâmbio de experiências e aprendizagens entre os trabalhadores.   |  |
| 24. Recompensar diferencialmente os trabalhadores que sejam mais empreendedores.  |  |
| 25. Estimular o suporte mútuo entre os trabalhadores.   |  |
| 26. Incentivar que o trabalhador construa redes fora da organização para assegurar novas oportunidades de trabalho.               |  |
| 27. Reconhecer que os trabalhadores devem agir para afirmar os seus interesses pessoais.  |  |
| 28. Estabelecer vínculos com o trabalhador que possam ser duradouros.   |  |
| 29. Nas ações de qualificação, priorizar o preparo para as tarefas a ele confiadas.   |  |

|   |  |
|---|--|
| 30. Nos processos de seleção, valorizar a congruência entre valores pessoais e organizacionais.   |  |
| 31. Oferecer apoio para que as pessoas fortaleçam sua capacidade de responder às transformações no trabalho.  |  |
| 32. Estimular a comunicação, ampliando as trocas de experiências e aprendizagens entre os trabalhadores.  |  |
| 33. Estimular o trabalhador a participar da elaboração do desenho do seu cargo.   |  |
| 34. Oferecer aos trabalhadores oportunidades de construir competências necessárias para o desenvolvimento de carreiras futuras mesmo fora da organização. |  |

No quadro a seguir, indique com quais organizações o negócio de impacto social em que trabalha mantém contato para trocar informações importantes para a vida ou gestão do negócio:

|                |  |
|----------------|--|
| Organização 1  |  |
| Organização 2  |  |
| Organização 3  |  |
| Organização 4  |  |
| Organização 5  |  |
| Organização 6  |  |
| Organização 7  |  |
| Organização 8  |  |
| Organização 9  |  |
| Organização 10 |  |

O quadro abaixo deve ser preenchido com informações sobre as organizações indicadas na questão anterior. Utilize as legendas para fazer o preenchimento.

Atenção! **É importantíssimo que você siga a mesma ordem listada na questão acima.** Portanto, a Organização 1 da questão anterior deve ser a mesma Organização 1 dessa questão.

Natureza da organização com quem se relaciona:

- (A) um negócio de impacto social;
- (B) uma organização pública;
- (C) uma organização privada;
- (D) uma organização do terceiro setor;
- (E) uma aceleradora de outros negócios de impacto social.

|                |  |
|----------------|--|
| Organização 1  |  |
| Organização 2  |  |
| Organização 3  |  |
| Organização 4  |  |
| Organização 5  |  |
| Organização 6  |  |
| Organização 7  |  |
| Organização 8  |  |
| Organização 9  |  |
| Organização 10 |  |

Tipo de informação trocada:

- (A) Situação econômica geral do país, do segmento, dos negócios;
- (B) Políticas gerais para os negócios sociais;
- (C) Gestão de pessoas ou práticas de como gerenciar os colaboradores;
- (D) Busca de recursos materiais (financeiros, tecnológicos, etc);
- (E) Consultoria (orientação, estudos);
- (F) Gestão organizacional (planejamento, custos, etc).

|                |  |
|----------------|--|
| Organização 1  |  |
| Organização 2  |  |
| Organização 3  |  |
| Organização 4  |  |
| Organização 5  |  |
| Organização 6  |  |
| Organização 7  |  |
| Organização 8  |  |
| Organização 9  |  |
| Organização 10 |  |

Tipo de informação trocada:

- (A) Treinamento e Desenvolvimento de colaboradores;
- (B) Recrutamento, seleção e ambientação de colaboradores;
- (C) Avaliações no geral;
- (D) Remuneração e benefícios;
- (E) Relações trabalhistas e sindicais;
- (F) Saúde e segurança do trabalhador;
- (G) Desenhos de plano de carreira;
- (H) Não há troca de informações sobre gestão de pessoas

|                |  |
|----------------|--|
| Organização 1  |  |
| Organização 2  |  |
| Organização 3  |  |
| Organização 4  |  |
| Organização 5  |  |
| Organização 6  |  |
| Organização 7  |  |
| Organização 8  |  |
| Organização 9  |  |
| Organização 10 |  |

Frequência da interação:

- (A) Menos de uma vez por mês;
- (B) Ao menos uma vez por mês;
- (C) Mais de uma vez por mês;
- (D) Uma vez a cada três meses;
- (E) Uma vez a cada seis meses;
- (F) Uma vez a cada ano.

|                |  |
|----------------|--|
| Organização 1  |  |
| Organização 2  |  |
| Organização 3  |  |
| Organização 4  |  |
| Organização 5  |  |
| Organização 6  |  |
| Organização 7  |  |
| Organização 8  |  |
| Organização 9  |  |
| Organização 10 |  |

Seguindo a mesma ordem listada, indique o contato (nome e e-mail ou telefone) das pessoas das organizações indicadas com quem o negócio de impacto social em que trabalha troca informações sobre gestão de pessoas:

|                |  |
|----------------|--|
| Organização 1  |  |
| Organização 2  |  |
| Organização 3  |  |
| Organização 4  |  |
| Organização 5  |  |
| Organização 6  |  |
| Organização 7  |  |
| Organização 8  |  |
| Organização 9  |  |
| Organização 10 |  |