

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ANÁLISE ORGANIZACIONAL

FLÁVIA HARUMI SOUZA KUABARA

A TRADUÇÃO E A INTERPRETAÇÃO DA ESTRATÉGIA EM UM NEGÓCIO SOCIAL:  
UM ESTUDO DE CASO SOB A PERSPECTIVA DAS PRÁTICAS SOCIAIS

CURITIBA

2015

FLÁVIA HARUMI SOUZA KUABARA

A TRADUÇÃO E A INTERPRETAÇÃO DA ESTRATÉGIA EM UM NEGÓCIO SOCIAL:  
UM ESTUDO DE CASO SOB A PERSPECTIVA DAS PRÁTICAS SOCIAIS

Dissertação apresentada como requisito à obtenção do grau de Mestre em Administração, no Programa de Pós-Graduação em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná

Orientadora: Prof. Dr<sup>a</sup>. Natália Rese

CURITIBA

2015

**TERMO DE APROVAÇÃO**

**Flávia Harumi Souza Kuabara**

**“A TRADUÇÃO E A INTERPRETAÇÃO DA ESTRATÉGIA EM UM NEGÓCIO SOCIAL: UM ESTUDO DE CASO SOB A PERSPECTIVA DAS PRÁTICAS SOCIAIS”**

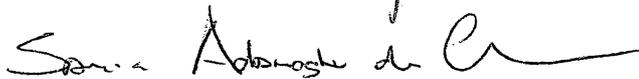
**DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRA NO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:**



**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Natália Rese  
(Orientadora/UFPR)**



**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Jane Mendes Ferreira  
(Examinadora/UFPR)**



**Prof. Dr. Samir Adamoglu de Oliveira  
(Examinador/UP)**

**20 de março de 2015**

## AGRADECIMENTOS

Ao término deste ciclo, agradeço a todas as pessoas que foram base e inspiração para a academia, e àqueles que passaram a, diariamente, serem companheiros e tornar os dias mais leves com apoio, incentivos e amizade.

Começo assim agradecendo à Prof. Dr<sup>a</sup> Natália quem ao longo do processo de orientação ajudou a minha formação no mestrado indicando melhores caminhos e que com paciência sempre tem um sorriso, uma calma para passar.

Agradeço também aos professores do programa por todas as experiências proporcionadas, indicações de leituras, e sem dúvida alguma desvelaram novas visões e permitiram assim a construção de uma nova forma de olhar o mundo.

Aos Professores Dr<sup>a</sup> Jane Mendes e Dr. Samir Adamoglu pelo cuidado e respeito no momento de avaliação já na banca de qualificação deste trabalho.

Aos amigos e colegas que fiz durante o mestrado dentro das salas de aula, estudo ou pelos corredores, Pedro, Sassi, Marcos, Gracyelle, Janaína, Sérgio, Vinícius, que pelo compartilhamento dos dias, momentos felizes e difíceis possibilitaram que tudo fizesse sentido, inclusive as piadas e trocadilhos.

Aos meus pais pelo apoio, amor, cuidado e preocupações. À minha irmã Paula quem me ensina diariamente que a força é resiliente e delicada. À minha irmã, Cláudia pelos incentivos de coragem em todos os momentos.

Ao Wagner por ser companhia para conversas e xícaras de café da madrugada.

A todos o meu muito obrigado.

Aos meus pais que me deram minhas irmãs. Às minhas irmãs que pelo compartilhamento de uma vida farão meus pais eternos enquanto tivermos umas às outras.

“A menos que modifiquemos a nossa maneira de pensar,  
não seremos capazes de resolver os problemas causados pela forma como nos acostumamos a  
ver o mundo.” (Albert Einstein).

## RESUMO

Este trabalho aborda as práticas sociais no contexto do empreendedorismo social buscando compreender o processo de tradução da estratégia organizacional por meio das categorias de práticas administrativas, episódicas e discursivas, entendendo que estas são parte das atividades estratégicas. Sendo assim, as categorias de práticas fazem parte da tradução da estratégia em um processo que compreende tanto o *sensemaking* quanto o *sensegiving*. A partir deste entendimento o objetivo pode assim ser declarado: Analisar o processo de tradução e interpretação da estratégia organizacional na relação da organização com seus *stakeholders*. Sob a perspectiva da prática social, esta pesquisa baseia-se em pressupostos filosóficos da construção social direcionando o *design* de pesquisa: uma abordagem qualitativa, tendo como estratégia de pesquisa o estudo de caso. A coleta de dados se deu feita por meio de três fontes: observação, entrevista e dados secundários. Por último, foi escolhida a análise de narrativas, pois estas são compreendidas como produções das práticas sociais e também suporte de construção de sentido. A pesquisa, dentre variadas práticas analisadas, verificou a predominância da linguagem racional no processo de interpretação e tradução da estratégia do negócio social. Além de demonstrar a potencialidade discursiva dos números para tangibilizar a atuação do negócio social e estabelecer possibilidades de mudança de cultura no setor de escolas para pessoas com deficiência para que sua estratégia fosse alcançada. O olhar para o uso das práticas permitiu o alcance aos aspectos de bricolagem na tradução da estratégia, evidenciando uma flexibilidade no desenvolvimento devido à necessidade de diálogos, que tem pontos de partida em modelos teóricos e são início de novas práticas, uma vez que adaptações ocorrem para a especificidade da organização. Ainda em relação às práticas foi possível analisar como novas práticas podem ser geradas nos microprocessos e alcançar patamares setoriais. Verificou também a partir da *sensemaking* que o desempenho não é o primordial na estratégia, mas consequência da capacidade de reconduzir diferentes objetivos inscritos no fazer da estratégia.

**Palavras-Chave:** Estratégia como Prática; Práticas Administrativas; Práticas Episódicas; Práticas Discursivas; *Sensemaking*; Negócio Social, Narrativas Organizacionais.

## ABSTRACT

This work addresses the social practices in social entrepreneurship context in order to understand the translation process of organizational strategy through the categories of administrative, episodic and discursive practices, understanding that these support the strategic activities. Thus, the categories of practices are part of the strategy construction in a process comprising both the sensemaking as the sensegiving. From this understanding the objective can thus be stated: Analyze the process of translation and interpretation of organizational strategy in the organization's relationship with its stakeholders. From the perspective of social practice, this research is based on philosophical assumptions of the social construction directing the research design: a qualitative approach with the research strategy case study. Data collection was done through three sources: observation, interviews and secondary data. Finally, the narrative analysis was chosen, as these are understood as productions of social practices, and also direction supporting construction of meaning. The research, among various practices analyzed, found the prevalence of rational language in the process of interpretation and translation of the social business strategy. In addition to demonstrating the discursive potential of numbers to make tangible the work of social business and establish culture of possibilities for change in schools sector for people with disabilities so that its strategy was achieved. The look for the use of practices allowed the scope to aspects of bricolage in the translation of the strategy, demonstrating flexibility in development due to the need for dialogue, which has starting points in theoretical models and are starting new practices, as adaptations occur to the specificity of the organization. Also in relation to practices was possible to analyze how new practices can be generated in the micro processes and achieve sectoral levels. There also from the sensemaking that performance is not the primary strategy, but a consequence of the ability to bring different goals enrolled in making the strategy.

**Key-Words:** Strategy as Practice; Administrative Practice; Episodic Practice; Discursive Practice; Sensemaking; Social Business; Organizational Narratives.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Tipos de Estratégia .....	27
<b>Figura 2:</b> Integrando práxis, práticas e praticantes .....	36
<b>Figura 3:</b> Um framework de atividade para estudo de questões da Estratégia como Prática.....	38
<b>Figura 4:</b> Um framework da Teoria da Atividade para a Estratégia como Prática. ....	41
<b>Figura 5:</b> Um sequencial e Recíproco ciclo de Sensemaking e Sensegiving para expandir a audiência .....	54
<b>Figura 6:</b> Empresa Social como uma simbiose de negócios tradicionais e caridade .....	55
<b>Figura 7:</b> Esquema das categorias de Análise.....	62
<b>Figura 8:</b> Definições Operacionais e Constitutivas.....	64
<b>Figura 9:</b> Nível de Estruturas nas Narrativas. ....	76
<b>Figura 10:</b> Processo de Análise.....	78
<b>Figura 11:</b> Prática estratégica e Categorias de Práticas.....	91
<b>Figura 12:</b> IDEE - Uma ferramenta administrativa e discursiva .....	108

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> As quatro perspectivas sobre estratégia .....	23
<b>Quadro 2:</b> Resumo dos Participantes da Pesquisa .....	81
<b>Quadro 3:</b> Utilização das Práticas Administrativas .....	98
<b>Quadro 4:</b> Práticas Discursivas e suas funções na interação com diferentes stakeholders .....	111

## LISTA DE SIGLAS

IDEE –Índice de Desenvolvimento da Educação Especial

ONG – Organização Não Governamental

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	14
1.1.2 Objetivo Geral .....	14
<b>1.1.3 Objetivos Específicos .....</b>	<b>14</b>
1.2 JUSTIFICATIVAS PRÁTICAS E TEÓRICAS .....	15
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>20</b>
2.1 O QUE É A ESTRATÉGIA E POR QUAIS PERSPECTIVAS ELA É ESTUDADA? ...	20
2.2 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA: O ESTUDO SOCIAL DA ESTRATÉGIA.....	28
2.2.1 O estudo das práticas: uma visão da vida cotidiana .....	28
2.2.2 O estudo das práticas na administração estratégica.....	29
2.2.3 Contextualização dos níveis micro / macro e críticas aos estudos da prática.....	32
2.2.4 As dimensões do estudo da prática e a superação da dicotomia micro/macro: Práticas, Práxis e Praticantes .....	35
2.2.5 Integrando a Prática, Práxis e Praticantes: Uma visão a partir da Teoria da Atividade ..	37
2.2.6 Práticas Administrativas .....	40
2.2.7 Práticas Episódicas .....	42
2.2.8 Práticas Discursivas .....	46
2.3 PROCESSO DE <i>SENSEMAKING</i> E <i>SENSEGIVING</i> .....	47
2.4 EMPREENDEDORISMO SOCIAL .....	55
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>60</b>
<b>3.1.1 Objetivos Específicos .....</b>	<b>61</b>
3.2 CATEGORIAS DE ANÁLISE .....	61
<b>3.2.1 Definição das Categorias de Análise .....</b>	<b>63</b>
3.3 ABORDAGEM DA PESQUISA .....	69
3.4 PRESSUPOSTOS FILOSÓFICOS .....	70
3.5 ESTRATÉGIA DE PESQUISA E COLETA DE DADOS.....	71
3.6 MÉTODOS DE ANÁLISE .....	73
3.8 VALIDADE E CONFIABILIDADE .....	78
<b>3.9 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....</b>	<b>82</b>
<b>4 ANÁLISE .....</b>	<b>83</b>
4.1 ATUAÇÃO E CAUSA.....	83

4.1.2 As Práticas Administrativas.....	93
<b>4.1.2.1 Práticas Administrativas e a Construção de Sentido dos Stakeholders .....</b>	<b>98</b>
<b>4.1.3 As Práticas Discursivas .....</b>	<b>102</b>
4.1.3.1 As Práticas Discursivas e a Construção de Sentido.....	110
<b>4.1.4 Práticas Episódicas .....</b>	<b>116</b>
<b>4.1.4.1 Práticas Episódicas e a Construção de Sentido dos Stakeholders .....</b>	<b>136</b>
<b>4.1.5 Qual a visão dos stakeholders sobre os objetivos sociais? .....</b>	<b>145</b>
<b>5 DISCUSSÕES FINAIS.....</b>	<b>153</b>
<b>5.1 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS .....</b>	<b>157</b>
<b>6 REFERÊNCIAS .....</b>	<b>158</b>
<b>APÊNDICE A: Roteiros de entrevistas .....</b>	<b>164</b>
<b>APÊNDICE B: Mapas Mentais desenvolvidos para a análise de dados.....</b>	<b>169</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A busca da erradicação da pobreza e a abordagem dos mais variados problemas sociais são aspectos na pauta da sociedade civil, que por sua vez, cada vez mais se torna um agente nos diferentes âmbitos da sociedade. Essa atuação culmina em grupos que se unem em prol de determinado objetivo, decidindo quais são as suas necessidades enquanto sociedade.

Esta maior atuação da comunidade é identificada a partir do período pós-ditadura militar em que houve maior abertura de participação em questões antes atinentes à esfera governamental. Isso encrudelece discussões em relação à divisão de papéis entre Estado e sociedade em que essa dinâmica há a omissão do Estado em relação às suas responsabilidades (MOURA; SILVA, 2008).

Yunus *et al* (2004) descreve a configuração descrita acima como resultado da incapacidade de qualquer uma das esferas, seja ela Estado, sociedade civil ou privada, de atender e sanar os problemas que perfazem a sociedade. Assim, quando o Estado se fecha ao redor deste problema torna-se ineficiente, além de sua lentidão e propensão à corrupção, burocracia e autoperpetuação.

Em relação às associações sem fins lucrativos, estas carregam uma história que mostra que sozinhas não são capazes de dar conta da resolução dos problemas sociais, isso porque sua estrutura se consolidou de forma dependente de donativos, os quais são o suporte para a consecução dos trabalhos. Sendo que muitas vezes assemelham-se ao governo em questões de burocracia, conservadorismo, buscando o autosserviço, tendo baixa confiabilidade.

Existe também o interesse da iniciativa privada em participar deste contexto social ou na luta contra a pobreza. No entanto, existem acionistas cujo interesse recai na maximização da rentabilidade, e este equilíbrio entre social e capital é muitas vezes conflitante. Ainda que exista uma responsabilidade corporativa baseada nos aspectos: financeiro, social e ambiental, destaca-se dentre os interesses o pilar financeiro.

Diante desta divergência e variabilidade de estruturas e interesses, Yunus *et al* (2004) defende o surgimento de um novo formato de organização que busque especificamente metas sociais, o que é chamado de negócios sociais. Este é um formato organizacional de forma “mista”, emprestando conceitos de negócios tradicionais para alcançar objetivos sociais; a esta forma “mista” denomina-se negócios sociais.

Assume-se que esta é uma configuração organizacional que propicia o desenvolvimento do estudo das práticas na condução do processo de tradução e interpretação

da estratégia devido às suas especificidades e condução híbrida entre objetivos sociais e processos gerenciais mercadológicos. Pois, conforme Pache e Chowdhury (2012) empreendedores sociais inserem-se em contextos diferentes dos seus *stakeholders*, e em um processo de interação precisa lidar com formas de pensamentos divergentes em que a visão de mundo pautada em uma lógica social precisa se comunicar com a lógica de mercado para a consecução dos seus objetivos.

Posto isso, este trabalho é assim constituído: a primeira parte refere-se a esta introdução, apresentação do problema, objetivos norteadores do trabalho e justificativas. O capítulo seguinte compreende as principais visões da estratégia, explanação da perspectiva da Estratégia como Prática, bem como os pressupostos da prática, as categorias de práticas, o processo de *Sensemaking* e *Sensegiving*, bem como a descrição do empreendedorismo social. Na sequência, apresenta os aspectos metodológicos que darão suporte na consecução dos objetivos propostos, e, por último encontra-se a análise, a qual se vale da análise de narrativas para a compreensão de como o processo de tradução e interpretação se dá entre o negócio social e seus diversos *stakeholders*.

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

### 1.1.2 Objetivo Geral

O principal objetivo deste trabalho é: Analisar o processo de tradução e interpretação da estratégia organizacional na relação da organização com seus *stakeholders*.

### 1.1.3 Objetivos Específicos

1. Descrever a estratégia do negócio social, em termos de produtos e mercados.
2. Descrever as práticas administrativas adotadas no processo de tradução dos objetivos sociais/causa social.
3. Descrever as práticas discursivas adotadas no processo de tradução dos objetivos sociais/causa social.
4. Descrever as práticas episódicas adotadas no processo tradução dos objetivos sociais/causa social.
5. Analisar como os *stakeholders* constroem sentido da estratégia do negócio social.

6. Descrever o entendimento dos objetivos sociais/causa social construída pelos *stakeholders* a partir das narrativas construídas.
7. Descrever o alinhamento da estratégia a partir da construção de sentido resultante deste processo de tradução e interpretação na consecução da estratégia.

## 1.2 JUSTIFICATIVAS PRÁTICAS E TEÓRICAS

Ao empreender uma pesquisa das práticas sociais pretende-se contribuir para o desenvolvimento do campo de estudo da Estratégia como Prática. Esta vertente de estudos aborda a estratégia nos microprocessos da organização, compreendo que a estratégia é uma prática social e, portanto, está representada no “fazer” dos estrategistas.

Existe assim uma migração do enfoque dos estudos da estratégia que antes, predominantemente, pairava a atenção no sucesso e desempenho da organização, para as ações do dia-a-dia que constroem a estratégia (JARZABKOWSKI, BALOGUN, SEILD, 2007). Este deslocamento do foco de interesse nos estudos da administração estratégica, embora tenha contribuído para a compreensão do contexto real em que a estratégia é formada, gerou críticas quanto às dificuldades das pesquisas da Estratégia como Prática extrapolar as barreiras da descrição.

Diversos autores compreendem que a riqueza dos estudos das práticas que são subexploradas, como as relações entre indivíduo, grupos de indivíduos e aspectos institucionais. Isso gera uma não integração entre ambientes internos e externos da organização, restringindo análises das atividades ao nível micro, ou interno, sem considerar os reflexos que sofrem e também afetam as sociedades (JONHSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003; WILSON; JAZARBKOWSKI, 2004; WHITTINGTON, 2006b; GOMEZ, 2010; GOLSORSKHI; ROULEAU; SEIDL;VAARA, 2010).

Embora esquemas propostos na literatura, como a tríade práticas, práxis e praticantes de Whittington (2006) buscam superar esta separação entre os níveis micro e macro, enfatizando a figura do praticante como o elo entre as práticas (externas) e a práxis (interna), agendas de pesquisas da Estratégia como Prática incitam um olhar mais acurado para as narrativas organizacionais como forma de estabelecer esta relação. Ou seja, o desenvolvimento de uma agenda que situe a ligação entre “discursividade e narratividade” (DE LAVILLE; MONOUD, 2003, p. 113; FENTON; LANGLEY, 2011).

Neste sentido, no processo do “fazer” da estratégia, existe um circuito de “produção” e “consumo” da estratégia. A produção advém da objetivação da estratégia por meio de diferentes artefatos, estes podem ser representados pelos planos estratégicos, orçamentos, objetivos e metas. Enquanto o “consumo” está relacionado à utilização desses materiais por gama de atores (DE LAVILLE; MONOUD, 2003).

O consumo e produção da estratégia não se dão de forma passiva entre produtores e consumidores. Comparável a um processo de “escrita” e “leitura”, De Certau (1994) questiona até que ponto o indivíduo que não participa da produção de certas práticas, leva-as adiante com o mesmo grau de fidelidade? Voltando-se para os aspectos de interpretação e criatividade, entendendo que o indivíduo submetido a práticas dominantes, sem expressão para negá-las, o faz da mesma forma no seu uso e, conseqüentemente foge ao seu domínio. A fuga deste domínio que se dá no fazer diário, segundo De La Ville e Monoud (2003) envolve um processo dinâmico que perpassam críticas, interpretações, aprendizagem e experimentos.

Portanto, para De La Ville e Monoud (2003) a compreensão do elo entre prática e estratégia advém de como o “discurso estratégico” tal qual é dado como certo em um contexto macro é compreendido e utilizado no dia-a-dia da organização nos processos de <sup>1</sup>*organizing*. O fazer estratégico assim pode ser investigado com vistas a transitar deste discurso dominante para as práticas diárias voltando-se para as narrativas.

É neste espaço na agenda de pesquisa que o presente trabalho pretende se estabelecer, no desenvolvimento de uma pesquisa empírica que evidencie esta contribuição, tanto no que tange às possibilidades teóricas quanto metodológicas para a Estratégia como Prática. Para tanto, optou por desenvolver a pesquisa no contexto dos negócios sociais<sup>2</sup>.

O surgimento dos negócios sociais merece aqui um resgate contextual do terceiro setor em que o surgimento deste é explicado por Santos, Oliveira e Rocha (2013) como o surgimento de novos atores frente às demandas da sociedade que não são supridas pelo Estado, o qual seria o responsável pelo desenvolvimento econômico, bem como pela garantia dos direitos sociais de educação, saúde, trabalho, moradia, previdência e proteção à infância. No entanto, com a ineficiência do governo em suprir essas demandas o Terceiro Setor configura-se como uma forma de ampliação do conceito de esfera pública.

---

<sup>1</sup> Esta palavra não foi traduzida para o português por considerar que ao fazê-lo perde o seu significado original e sua representação do aspecto dinâmico que existe nos processos organizacionais proposto com o uso do gerúndio.

<sup>2</sup> O termo *negócio social* é usado neste trabalho em referência à configuração organizacional gerada pelo movimento do *empreendedorismo social*, o qual se refere ao fenômeno da aproximação de empresas do terceiro setor começam a se aproximar da iniciativa privada, em que estas transferem seu conhecimento de gestão e ferramentas administrativas para as ONGs.

De acordo com Campos *et al* (2012) a proliferação de ações de cunho social seja por iniciativa da comunidade ou por empresas originou-se pela pauta da sociedade civil que engloba temas como diminuição dos abismos sociais, redução da pobreza e desenvolvimento econômico de classes menos favorecidas, além de questões ambientais.

Com a menor intervenção do Estado nesta esfera e aumento de “organizações da sociedade” há o surgimento de uma conjuntura social por meio de organizações não governamentais, as empresas do Terceiro Setor. O estudo de organizações do terceiro setor é interessante em razão de sua estruturação mista, pois sua natureza é privada, tem participação da comunidade na sua constituição e seus objetivos não são financeiros (RODRIGUES; RISCAROLLI e ALMEIDA, 2006, p.22). Esta natureza híbrida e a sua marcante presença na sociedade são fatores que de acordo com Grimes *et al* (2013) constituem um desafio para as teorias das organizações e do empreendedorismo.

Quanto à estruturação do terceiro setor, Oliveira (2004) afirma que ao longo do tempo mudou na sua forma de atuação, se antes era um movimento reivindicatório, passou a ser mais ativo e propositivo. A diminuição das políticas públicas e o aumento da participação da iniciativa privada nas questões sociais também levaram as empresas do terceiro setor a buscarem sua profissionalização para alcançar sua sustentabilidade.

Assim, é neste contexto que as empresas do terceiro setor começam a se aproximar da iniciativa privada, em que estas transferem seu conhecimento de gestão e ferramentas administrativas para as ONGs. A esse fenômeno denomina-se empreendedorismo social<sup>3</sup>. Este conceito está relacionado a uma nova forma de olhar os aspectos sociais e conduzir seus recursos de forma profissional e mercadológica atendendo a necessidade de autonomia e sustentabilidade dessas organizações, superando a forma de atuação filantrópica e de caridade (OLIVEIRA, 2004).

Assim, o estudo da estratégia como um processo de “escrita” e “leitura” pode contribuir para gerar melhores conhecimentos neste campo organizacional emergente no terceiro setor, no que tange ao alinhamento da estratégia entre diferentes contextos institucionais (social e mercadológica) que lidam. De acordo com Tiscoski, Rosolen, Comini (2014) o crescimento deste movimento tem despertado interesse acadêmico, no entanto, comparativamente a publicações internacionais, a pesquisa nacional ainda é em menor

---

<sup>3</sup> O *empreendedorismo social* é entendido como o movimento de aproximação do terceiro setor da iniciativa privada para aprender e incorporar práticas mercadológicas. Diferenciando-se do termo *negócio social*, que é referência à uma nova configuração organizacional gerada pelo movimento de aproximação das duas esferas, terceiro setor e iniciativa privada

número. O interesse emergente em relação ao tema reflete-se na incipiência do tratamento do tema na academia. Em conclusão de um estudo bibliométrico Tiscoski, Rosolen, Comini (2014) afirmam que o tema é ainda incipiente e carece de base conceitual, bem como de autores que agreguem ao desenvolvimento deste campo de conhecimento. Galera e Borzaga (2009) também argumentam que o conceito de empreendedorismo social ainda é difuso e que há muitos conceitos que precisam ser clarificados e até mesmo em relação às qualidades do empreendedor social.

Outro fator de escolha para o contexto se deve à configuração dessas organizações que conforme Galera e Borgaza (2009) são formadas a partir do compartilhamento de um objetivo social pelos seus fundadores e que conseguem traduzir este objetivo em um arranjo institucional com características específicas. Desta forma, as atividades organizacionais são voltadas para atender interesses amplos e que é conduzida de forma empreendedora. Ou seja, ela é gerida dentro de aspectos mercadológicos para alcançar objetivos sociais exigindo equilíbrio entre estes dois âmbitos, social e econômico.

É neste contexto que esta pesquisa busca entender como se dá a tradução e a interpretação da estratégia organizacional entre os diferentes *stakeholders* envolvidos com o negócio social. Podendo ainda contribuir para os empreendedores sociais no gerenciamento deste equilíbrio entre lógicas sociais e mercadológicas, uma vez que esse formato de organização envolve diferentes *stakeholders* com objetivos concorrentes. O conhecimento sobre as práticas sociais envolvidas poderá contribuir para o alinhamento dos diferentes interesses e alcance dos objetivos sociais, bem como sua sustentabilidade.

Assim, o estudo das práticas faz sentido ao compreender que a tradução da estratégia é um processo de “escrita” e “leitura” e que se desenvolvem neste processo práticas, administrativas, episódicas e discursivas (JARZABKOWSKI, 2005), que sustentam o alinhamento dos diferentes objetivos na interação com os *stakeholders* em um processo de *sensegiving* e *sensemaking*.

Portanto, este trabalho poderá contribuir para o desenvolvimento do campo e também desnudar como esse formato de organização se estrutura em relação às práticas que colaboram para a tradução da sua causa social<sup>4</sup> para seus diferentes *stakeholders*. Para tanto, se faz

---

<sup>4</sup> O uso do termo *causa social* é usado de forma intercambiável com o termo *estratégia*, entendendo que conforme Nag, Hambrick e Chen (2007) o cerne dos diversos conceitos de estratégia é o mesmo, em que esta busca o sucesso da organização na busca de seus objetivos. Desta forma, embora no contexto do terceiro setor este termo seja incomum, sua causa social estabelece o papel da estratégia na consecução de suas atividades. Ademais, a compreensão do conceito de negócio social e sua natureza híbrida (social e mercadológica) permite o uso destes termos de forma compatível.

necessário entender como os microprocessos interagem com o macronível institucional (GRIMES *et al*, 2013) dado sua interface com diferentes contextos institucionais. A contribuição no sentido prático poderá levar a um melhor entendimento de como os aspectos sociais e a visão do empreendedor social passa a ser colocada de forma mercadológica para alcançar maior aderência à causa social defendida.

Em relação à compreensão da estratégia, esta é entendida aqui pela perspectiva da Prática Social, compreendendo-a como um processo socialmente construído e voltando-se para o “fazer” nas organizações e como ações dos atores organizacionais constroem a estratégia (WHITTINGTON, 1996). A estratégia é assim considerada como uma prática formada por um sistema de atividades e como tal é constituída por contínuas ações das quais fazem parte o indivíduo e grupo/comunidade. No desenvolver das ações existem instrumentos simbólicos e materiais que permeiam as relações entre o indivíduo, a coletividade e as atividades que executam. Com vistas a este conjunto de artefatos simbólicos imersos no “fazer” estratégico, Jarzabkowski (2005) propõe as categorias de práticas, são elas: Práticas Administrativas, Episódicas e Discursivas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo é destinado à revisão bibliográfica concernente ao tema estratégia. Será exposto desta forma um levantamento dos estudos estratégicos no que tange às suas diferentes abordagens. Posteriormente, apresenta-se uma explanação da perspectiva da estratégia como prática social, expondo assim os pressupostos e teorias sociais que a suportam, bem como as principais críticas em relação aos estudos da prática no campo administrativo, as consequências dessas dificuldades e soluções apresentadas.

Portanto, trata-se neste capítulo do histórico dos estudos da estratégia como a abordagem social, perspectiva que embasa este trabalho, promove um melhor entendimento do campo estratégico. Paralelamente, descreve-se a construção da Estratégia como Prática e a confluência de diferentes contribuições e sua integração que estruturam o estudo das categorias de práticas (administrativas, discursiva e episódicas) no processo de construção e interpretação da estratégia organizacional entre os diferentes *stakeholders* envolvidos com o negócio social.

### 2.1 O QUE É A ESTRATÉGIA E POR QUAIS PERSPECTIVAS ELA É ESTUDADA?

O que é realmente a estratégia? É com esta pergunta que Nag, Hambrick e Chen (2007), abrem suas discussões sobre o campo de estudo da estratégia e apontam que é fragmentado e carece de uma identidade coerente. A partir desta visão e da consideração que um campo de estudo precisa caminhar com certo consenso, os autores trazem outra pergunta: Como o campo da administração estratégica mantém uma coletiva e distinta identidade? Esta pergunta é respondida apontando que a vitalidade do campo é devida a um conteúdo intelectual consistente em diversos elementos conceituais, permitindo assim a exploração de uma vasta cadeia de questões teóricas e práticas. Isso porque a estratégia é abordada por diferentes disciplinas como, por exemplo, a economia (MONTGOMERY, 1988; MINTZBERG, 2000), a psicologia (QUINN, 1986), a sociologia (PETTIGREW, 1998). Porém, apesar de sua diversidade existem elementos conceituais comuns; geralmente a estratégia é associada a “desempenho”, “sucesso”, “firma”, “recurso”.

O questionamento quanto à construção de uma teoria única ou multifacetada do campo da estratégia é recorrente e o que pode ser feito é explorar assuntos relevantes da estratégia transitando por diversos paradigmas de outras disciplinas que têm relação com a estratégia

como, por exemplo, a economia (MONTGOMERY, 1988). Mintzberg *et al* (2000, p.7) compartilham desta visão defendendo que “o campo da administração estratégica precisa ser aberto e não fechado; é preciso reconciliação entre suas muitas tendências diferentes e não o isolamento de cada uma”.

Estes autores propõem uma classificação da estratégia a partir de uma metáfora, comparando-a a um elefante em que os estrategistas são cegos em relação a estratégia na sua totalidade de forma que ao se aproximar de cada parte têm-se um entendimento do que é a estratégia. Com isso, apresentam dez escolas de pensamento enfatizando cada um dos dez aspectos que identificaram na literatura, entre eles a visão da estratégia como um plano, o determinismo do ambiente, a capacidade cognitiva do indivíduo e as relações políticas dentro do sistema organizacional.

Estas visões estão atreladas desenvolvimento histórico do campo da estratégia como colocado por Kay *et al* (2003), os quais trazem os diferentes pensamentos sobre a estratégia ao longo de 1940 anos. Muitos identificam o “sucesso da organização” como o objetivo da estratégia. Esta perspectiva é abordada nos anos 60 com o planejamento. As características principais do planejamento é o apego à análise racional, o distanciamento entre concepção e execução e o compromisso com a maximização de lucro. Essa visão marcou a década de 1960 em que predominava a visão funcionalista, com o foco no alcance de meta. A organização foi o foco primário da pesquisa da administração estratégica, com os conceitos de forças e fraquezas como elementos-chave. (BOWMAN; SINGH; THOMAS, 2002).

Nos anos 1970 a ênfase passa a ser a diversificação e planejamento de portfólio. Já nos anos 80 as preocupações voltam para as pessoas. Ainda é comum uma abordagem racionalista envolvendo a observação do ambiente, compreensão das forças e fraquezas, formulação da estratégia e então a implementação. Outra visão adjacente da estratégia minimiza esta separação entre formulação e implementação, pois entende que a estratégia não é resultado apenas de objetivos traçados, mas também das diferentes capacidades da firma, entendendo que a estratégia emerge, fazendo assim mais integrada as etapas de formulação e implementação (KAY; MCKIERNAN; FAULKNER, 2003).

Nos anos 1970 e 1980, a estratégia é voltada principalmente para a diversificação de portfólio da organização buscando a sinergia de velhos e novos negócios. De acordo com Kay, Mckiernan e Faulkner (2003) os estudos voltam-se para o ambiente. As cinco forças proposta por Porter (1986) constituem um *checklist* de fatores ambientais, uma evolução da

matriz BCG, que nos anos 1970 era voltada para o mapeamento da participação do mercado, e então é transformada para uma matriz de estratégias ambientais.

A partir da década de 1980, de acordo com Bowman, Singh e Thomas (2002), surge um mercado competitivo globalizado e o foco volta-se para a qualidade total, reestruturação voltada à flexibilização e emergência de grupos corporativos. Neste contexto, tem-se também a necessidade de estratégias a nível global.

Kay, Mckiernan e Faulkner (2003) apontam que os objetivos e demandas estão constantemente em conflito e não são perfeitamente harmonizados, assim toda mudança é incremental. Neste contexto, a estratégia racional a qual impõe um padrão de comportamento, nega a dinâmica da organização. A estratégia é necessariamente incremental e adaptativa, no modo adaptativo não existem objetivos.

Para Porter (1999), a eficácia operacional é um fator importante para obtenção da rentabilidade superior, porém não garante que a organização se mantenha em posição vantajosa em relação a seus competidores, uma vez que técnicas gerenciais e tecnologias são rapidamente copiadas. De acordo com o autor, estratégia consiste em conquistar uma posição diferente de seus competidores. Assim, o que constitui um posicionamento estratégico é a oferta de atividades diferentes dos seus concorrentes. Se para produzir uma variedade de produto, atender necessidades e para acessar todos os clientes fossem usados os mesmos esforços a eficácia operacional seria a determinante do desempenho.

Posteriores perspectivas baseadas nos recursos internos organizacionais compreendem que o cerne das estratégias de sucesso está na criação e manutenção de capacidades distintas. A sustentabilidade da vantagem competitiva depende do desenvolvimento contínuo de dois recursos chave: a cultura e o conhecimento (KAY; MCKIERNAN; FAULKNER, 2003).

Neste panorama histórico percebem-se as proposições da gestão estratégica explicitadas por Whittington (2002a), indo da escola clássica em que o planejamento é útil para a previsão de cenários, passando pela evolucionária em que o foco está no ambiente, também a abordagem processualista, a qual questiona a separação entre formulação e implementação e que o processo estratégico ocorre conforme as demandas cotidianas de forma incremental. E, por fim, chegando à teoria sistêmica em que considera os fatores sociais, sendo que os sistemas sociais interferem e diferenciam as empresas de acordo com o contexto de cada uma.

As discussões acima colocadas em relação às abordagens da estratégia, separação por escolas de pensamento e tendências históricas e contextuais podem ser encontradas de forma resumida em Whittington (2002a) nas quatro perspectivas sobre a estratégia que propõe:

**Quadro 1:** As quatro perspectivas sobre estratégia

	Clássica	Processual	Evolucionária	Sistêmica
Estratégia	Formal	Elaborada	Eficiente	Inserida
Justificativa	Maximização do Lucro	Vaga	Sobrevivência	Local
Foco	Interna (planos)	Interna (políticas/cognições)	Externa (mercado)	Externa (sociedade)
Processos	Analítico	Negociação/Aprendizagem	Darwiniana	Social
Influências-Chave	Economia/militarismo	Psicologia	Economia/Biologia	Sociologia
Autores-Chave	Chandler; Ansoff; Porter	Cyert e March; Mintzberg; Pettigrew	Hannan e Freeman; Williamson	Granovetter; Whitley
Surgimento	Anos 80	Anos 70	Anos 80	Anos 90

Fonte: Whittington (2002a, p.46).

A partir deste levantamento e categorização Whittington (2002a) conclui que é possível identificar duas grandes divisões da literatura estratégica em que as preocupações transitam em dois opostos como (1) a estratégia como um plano em contraposição à estratégia

como um processo, ou a formação emergente da estratégia; e (2) a importância dos recursos internos em oposição ao posicionamento na indústria.

Essas discussões também são acompanhadas por Bowman, Singh e Thomas (2002) que apontam o crescimento do campo de administração estratégica reflete em um pluralismo teórico. Pesquisadores no campo de gestão estratégica oferecem diversos modelos e cada uma das diferentes visões influencia o desenvolvimento de alternativas correntes de pesquisas. Contudo, existe certo grau de comparação entre as pesquisas o que resulta em uma acumulação de conhecimento no campo. Como já exposto acima, de acordo com a pesquisa realizada por Nag, Hambrick e Chen (2007), o pluralismo do campo criticado por muitos teóricos constitui também a sua força, uma vez que é possível que os estudos avancem juntos sem serem limitados por um método ou teoria dominante. Embora haja uma multiplicidade de conceitos de estratégia, todos trazem um mesmo cerne que permite que os estudos sejam cumulativos e convergentes.

Do mesmo modo, a classificação do discurso estratégico proposto por Roleau e Séguin (1995), considerando as teorias das organizações, no qual identifica os discursos estratégicos como clássico, contingencial, sócio-político e sócio-cognitivo, é perceptível no decorrer do levantamento histórico acima exposto. Corroborando assim, sua afirmação de que qualquer tentativa de classificação inevitavelmente será a junção de três componentes, indivíduo, organização e ambiente.

Para Ketchen *et al* (1996), o desenvolvimento da administração estratégica circunscreve duas visões: processo e conteúdo. As pesquisas voltam-se para estes fatores separadamente, ou abordam o conteúdo ou o processo. Nesta relação dicotômica entre conteúdo e processo, Roleau e Séguin (1995) apontam que algumas críticas pertinentes a esta separação na classificação da estratégia são aspectos que tornam o avanço do campo de pesquisa um impedimento. Além disso, as tentativas de definição do conteúdo são modificadas conforme precisam compreender a complexidade devido ao crescimento do campo de negócios (ROLEAU; SÉGUIN, 1995). Complementarmente, Ketchen *et al* (1996) criticam esta separação apontando que tanto o processo como o conteúdo têm efeitos na performance da organização, sendo assim esta separação dificulta traçar relações entre a estratégia e a performance organizacional.

Para a definição dos construtos, o conteúdo estratégico é compreendido quanto aos aspectos que se relaciona ao ambiente competitivo, já o processo estratégico volta seu foco para questões de “como a estratégia é formada” (KETCHEN *et al*, p. 231, 1996). Para os

autores, se por um lado esta distinção é válida para esforços didáticos de pesquisa não clarifica a relação dos dois, ou como exercem mutuamente efeitos sobre o outro, ou ainda os aspectos sinérgicos entre eles.

Montgomery (1988) reforça esta afirmação detectando que em partes as preocupações nos estudos são com as características da organização e suas ações e, em partes preocupam-se com as condições de competição oferecida pela indústria. O conteúdo estratégico abarca esta última porção em que os efeitos que a indústria exerce na estrutura da organização. Estas são preocupações que envolvem dimensões econômicas permitindo a integração de outras disciplinas no aprofundamento dos estudos estratégicos.

Despontam neste âmbito os trabalhos de Michael Porter representante da Escola do Posicionamento (MINTZBERG *et al*, 2000) em que o foco passou a ser dado à indústria em que a estratégia pautava na assimilação do ambiente e assim, com esta base analítica da indústria encontrar a melhor posição para competir na busca da vantagem competitiva. A matriz das cinco forças ambientais (novos entrantes, poder de negociação dos fornecedores, barreiras de entrada, poder de negociação dos clientes, produtos substitutos e concorrentes) foi uma das importantes contribuições de Porter para a Escola do Posicionamento (PORTER, 1986; MINTZBERG, 2000;).

Para Porter (1986) essencialmente a estratégia é relacionar a organização com seu ambiente em que a estrutura dessa indústria exerce forças determinantes ao potencial de crescimento da organização. Com isso, Porter (1986) propõe que existem três formas básicas de competição, as três estratégias genéricas: liderança em custo total, diferenciação e enfoque.

A estratégia de liderança em custos é alcançada pelo ganho de escala, derrubando custos e pela experiência adquirida. A estratégia de diferenciação busca o destaque no mercado atuante, seja pela marca, tecnologia e outros fatores que possibilitem a empresa a criar valor de forma que o consumidor seja menos sensível ao preço. Por último a estratégia de enfoque refere-se à segmentação, de forma que atinja determinado tipo de mercado (PORTER, 1986).

Ainda que Porter tenha contribuído para a pesquisa do conteúdo estratégico e, principalmente possibilitado caminhos para a pesquisa trazendo inspiração do campo da economia, essa abordagem tem algumas críticas quanto à excessiva formalização da estratégia. Além disso, a visão porteriana torna a estratégia restrita baseando-se em números, quando na verdade a estratégia é um “processo mais rico, confuso e dinâmico” (MINTZBERG, 2000).

É neste conjunto de processos complexos que está o segundo agrupamento das pesquisas no processo estratégico. Segundo Chakravarthy e Doz (1998) se o conteúdo estuda a variação da performance organizacional de acordo com as condições da indústria, o processo estratégico investiga como elementos da organização como seus sistemas, processos e escolhas de decisão têm impactos no caminho da organização. Este subcampo entende que o conteúdo estratégico não clarifica o processo pelo qual as organizações adquirem sua posição competitiva, muito menos o que é feito para mantê-la.

A abordagem processual nega o posicionamento racional da estratégia entendendo a dinamicidade com que a estratégia emerge a partir da confusão em que a organização está imersa. Com isso, outra questão desta subdivisão é que não tem uma visão estática da organização e, portanto, investiga como a organização muda ao longo do tempo e, isto envolve o estudo de eventos que constroem uma história (CHAKRAVARTY; DOZ, 1998; PETTIGREW, 1998).

Esta característica dinâmica do processo traz outro aspecto colocado por Mintzberg e Waters (1985) em que este afirma que os estudos do processo foram desenvolvidos com o planejar do que fazer no futuro. A consequência disso é que a estratégia é estabelecida como um processo de análise de metas e planos de ações, assim segue que existe uma fase de formulação e outra de implementação. Para o autor esta é uma visão estreita da estratégia e que o processo precisa ser estudado de forma a abranger as diversas formas que a estratégia é realmente construída.

Nesta visão mais abrangente, o autor explica que a estratégia não é linear, afirmando que a estratégia envolve tanto o aspecto deliberado, que são as estratégias intencionadas, quanto o aspecto emergente, referindo-se àquelas que não foram planejadas e acontecem no andamento da formação da estratégia. Esta dinâmica oferecida pelo autor mostra que a linearidade de formulação e implementação cede lugar a uma característica que traz movimento e mudança ao longo do percurso em que certos planos não são realizados e fatores emergentes integram-se ao plano e são realizados, conforme é exemplificado na figura abaixo:



**Figura 1:** Tipos de Estratégia

**Fonte:** Mintzberg e Waters (1985, p. 258)

O processo emergente da estratégia segundo Mintzberg e Waters (1985) abre um leque de aprendizagem estratégica entendendo que ao deparar-se com algo inesperado existe uma busca para aprender o que funciona e procurando uma consistência. O inesperado não está atrelado ao entendimento de caos, ou sem controle, mas que a estratégia exige flexibilidade e disposição para aprender.

Corroborando a afirmação de que a emergência da estratégia nada tem a ver com bagunça, Quinn (1989) introduz o conceito de “incrementalismo lógico” em que a estratégia lida com forças e poder que não são possíveis de trazer para uma análise probabilística, e isso implica que a organização trabalhe dentro de conceitos mais abrangentes que a permita ter flexibilidade.

De forma geral, a visão processual nega que decisões podem ser tomadas de forma exímia ou sob racionalmente perfeita, como prevê a abordagem clássica, mas entende que isto é um “idealismo ingênuo”, e que a complexidade da implementação estratégia indica um caminho de exploração flexível e adaptável na busca de sua competitividade (WHITTINGTON, 2002a, p. 31).

Esta duas visões, conteúdo e processo, compõem uma das dicotomias presentes no campo de estudo da estratégia e, esta separação é alvo de críticas e preocupações, pois acabam por restringir o crescimento dos estudos da estratégia. De forma que a estratégia não envolve um ou outro aspecto e, como defendido por Ketchen *et al* (1996) existem melhores possibilidades para o desempenho organizacional ao entender e construir a sinergia entre conteúdo, processo e contexto.

Depois de delineado as principais visões da estratégia, bem como seus principais desafios e limitações, o trabalho passa à apresentação dos estudos da prática, em que é desenvolvida na busca da integração dessa dicotomia.

## 2.2 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA: O ESTUDO SOCIAL DA ESTRATÉGIA

Esta seção é reservada para abordar a estratégia como prática, seus pressupostos, postura e compreensão da epistemologia prática, também o objeto de estudo da prática e a contextualização do momento em que a virada prática figura nos estudos da administração estratégica, bem como suas implicações para a pesquisa.

### 2.2.1 O estudo das práticas: uma visão da vida cotidiana

Antes de trazer o estudo das práticas para o contexto de estudo da administração estratégica, pretende-se situar a observação da prática como um estudo das interações, ou seja, que não recai no nível individual, sendo assim, as relações são compreendidas no âmbito da prática. Além disso, há a consideração dos esquemas de ação e não o indivíduo, que é produtor e disseminador das práticas (DE CERTAU, 1994).

Em relação a este indivíduo produtor e meio das práticas, De Certau (1994) coloca este indivíduo situado em um contexto de práticas impostas resistindo a esta dominação valendo-se da criatividade e interpretação num processo de bricolagem entre as práticas dominantes e seu uso de acordo com seus interesses e regras. Assim, o indivíduo não representa um ser dócil e passivo, e, ao ser “carregador” das práticas e sem participar de certas produções inicia um movimento de descolamento daquilo que lhe é imposto. Entendendo que o indivíduo submetido a práticas dominantes, sem expressão para negá-las, o faz da mesma forma no seu uso e, conseqüentemente foge ao seu domínio. É nesta atividade de uso que se torna importante a observação de suas expressões, alicerces, implicações e possibilidades.

Com isso, tem-se que esta perspectiva de estudo se diferencia dos estudos estatísticos que se concentram na categorização e taxionomias. Aqui é entendido que as práticas são vivenciadas e perpassam aspectos criativos de bricolagem. Isso significa que vai além da estatística que trabalha com o homogêneo e considera a heterogeneidade do “*patchwork*” do cotidiano por meio da observação da prática (DE CERTAU, 1994).

Similarmente, ao defender a teoria da estruturação, Giddens (2003) critica o pensamento evolucionista nas ciências sociais, defendendo que os seres humanos não são meros transeuntes da história, mas constroem a história por serem munidos de reflexividade. É esta propriedade de reflexão que contradiz a lógica da mudança social explicada por

mecanismos causais. Este fazer da história evidencia que “a vida social humana é formada e reformada na *práxis* – nas atividades práticas levadas a efeito no decorrer da vida cotidiana” (GIDDENS, 2003, p, 285).

A proposição de Giddens (2003) ao ressaltar a capacidade de agência do indivíduo não atrela o conceito a um imperialismo deste indivíduo, mas procura esclarecer que é basilar para os estudos das ciências sociais o olhar sobre a prática no tempo e espaço. Reckwitz (2002) por sua vez, afirma que dizer que a teoria da prática estuda as práticas é tautológico e para explicar o estudo da prática social é necessário considerar todos os elementos que a envolvem.

Desta forma, Reckwitz (2002) delinea que a diferença entre *práxis* e prática é importante para o estudo das práticas sociais, entendendo que as *práxis* são formas rotineiras da ação humana, as quais são orientadas pela prática, que conforme o autor, esta representa a teoria ou o pensar.

Segundo o autor, o comportamento rotinizado é composto de diferentes elementos interligados entre o campo mental e corporal e as interações entre os atores, dentre estes elementos está utilização das “coisas”, compreensões, conhecimentos e linguagem, A teoria da prática, portanto, não é a análise dos fenômenos mentais, tampouco o indivíduo em si mesmo, mas a exploração da inserção das atividades mentais de compreensão e saberes em um complexo de fazeres. Ou seja, a análise da inter-relação de rotinas corporais de comportamento, rotinas mentais de compreensão e conhecimento e do uso de objetos, considerando a intencionalidade deste indivíduo.

A partir desta contextualização da prática, subsequentemente, pretende-se descrever como essa perspectiva figura na agenda de pesquisa da administração estratégica, suas críticas e impactos nas pesquisas em administração estratégica.

### **2.2.2 O estudo das práticas na administração estratégica**

Ainda nos anos 1990, o trabalho seminal de Whittington (1996) aponta que os estudos estratégicos eram na sua maioria com orientações teóricas baseadas na competição. Jarzabkowski, Balogun e Seild (2007) enfatizam que desde as contribuições de Porter os rumos das pesquisas estratégicas permanecem sob orientações econômicas. Esta dinâmica contribui para que pesquisas desconsiderassem variáveis das ações humanas. E é neste contexto que Whittington (1996) buscou um espaço para um novo olhar da estratégia que

voltasse o foco para as questões sociais de interação entre os praticantes, como agem e interagem.

Wilson e Jarzabkowski (2004) consideram que o campo de estudo da estratégia passou por mudanças a partir de um questionamento quanto à sua trajetória de modelos por estudiosos que têm como interesse o aspecto processual da estratégia, afirmando que modelos analíticos são rasos e limitados para fornecer esta explicação.

Tecendo um questionamento quanto aos modelos de gestão estratégica, Whittington (2004) nomeia de “após o modernismo” defendendo que a pesquisa no campo da estratégia pode ser mais frutífera nos estudos das práticas com o ceticismo pós-moderno quebrando a tradição com as linhas tradicionais de estudos de base econômica, embora a descrença não possa ser considerada extrema, isso permite a aceitação de diversas práticas.

Corroborando com este postulado, Jarzabkowski (2005) entende que esse movimento questionador levou à centralidade das práticas na arena de estudos estratégicos. Isso porque relações de causalidade entre variáveis não abarcam a complexidade da organização, nem mesmo voltam-se para os atores que fazem a organização, uma vez que a organização não é somente o que ela possui, ou sua posição, mas o que as pessoas fazem no decorrer de sua constituição. Assim, a Estratégia como Prática é uma imersão no “mundo da estratégia” dos praticantes, o que eles fazem, e seus esforços no campo de competição, como lidam com diferentes *stakeholders* e como lidam com a incompletude das informações.

Os estudos da Estratégia como Prática podem ser situados como um legado da perspectiva processual (WHITTINGTON, 1996; JONHSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003; JARZABKOWSKI, 2005;), sendo que os estudos da prática preenchem algumas lacunas deixadas por essa corrente. Embora a abordagem processual considere o papel do estrategista, enfoca somente *top managers*, além do mais, é no estudo da prática que a atenção volta-se para as atividades. Ou seja, a estratégia na perspectiva da atividade é criada a partir de vários atores que a constituem nas ações do dia-a-dia em contínua interação.

Ainda que a Estratégia como Prática seja um legado da visão processual, Jonhson, Melin e Whittington (2003) apontam que existem algumas limitações que dão espaço para o desenvolvimento de uma abordagem da micro-estratégia e *strategizing*. Este espaço a ser desenvolvido é identificado como a necessidade de ir além da pesquisa processual, uma vez que esta desnuda os processos de decisão e mudança, porém não aprofunda nas atividades práticas e nas ferramentas que estão envolvidas no decorrer do processo que descreve. Outras diversas questões que podem ser iluminadas a partir da prática são apontadas pelos autores

como, por exemplo, o poder de agência do praticante da estratégia, a característica descritiva das investigações processuais, a dicotomia entre conteúdo e processo.

A dicotomia é superada, segundo Jonhson, Melin e Whittington (2003). pois as atividades e processos que são constituintes do conteúdo estratégico também são as que explicam os processos de mudança e desenvolvimento da estratégia. Quando às questões descritivas das pesquisas processuais, esta pode ser superada ao estabelecer ligações contextuais (macro fenômenos) com a prática vivenciada no nível interno ou micro. Por fim, ao buscar o foco o que os atores fazem e voltar-se para este mundo dos praticantes organizacionais, oferece potencial para uma reflexão tanto de acadêmicos quanto de administradores em relação ao papel e efeito dos praticantes na atividade organizacional.

Portanto, a perspectiva da Estratégia como Prática vai além de um entendimento processual, volta-se assim para as atividades gerenciais e como os administradores fazem a estratégia. Whittington (1996) aponta que o trabalho de desenvolvimento da estratégia é tanto inspiração de ideias, detecção de oportunidades, compreensão de situações quanto transpiração de rotinas de orçamentos, planejamentos anuais, formulação de documentos formais e construção de apresentações. Nesta dinâmica, a prática compreende o trabalho que permeia essas duas esferas de inspiração e transpiração, pois é a partir de reuniões, conversas, e de todo o desenrolar da estratégia que esta é formulada e implementada.

Nesta visão, segundo Jarzabkowski, Balogun e Seild (2007) a estratégia migra de um significado de “sucesso” e “desempenho” para focar as ações humanas que constituem as atividades e que são concludentes para os resultados estratégicos. A pesquisa da Estratégia como Prática entende que estrategistas com maior desempenho e práticas mais adequadas refletirão no desempenho da organização, no entanto, seu interesse vai além da vantagem competitiva (WHITTINGTON, 2006). Desta forma, a estratégia é definida pela perspectiva prática como algo que os membros organizacionais fazem (JARZABKOWSKI, BALOGUN, SEILD, p.8, 2007). Whittington (2002b) esclarece que trabalhos desenvolvidos nesta esfera têm como primeira preocupação o desempenho dos praticantes considerando a efetividade local, enquanto o interesse com o desempenho organizacional é indireto. A efetividade dos praticantes envolve a condução de rotinas e habilidade de adaptação dos processos padrões.

Pode-se perceber que, enquanto tradicionalmente pesquisas buscam explicações correlacionadas ao macro-nível da organização, ou seu direcionamento ao resultado organizacional a Estratégia como Prática concentra dentro da sua atuação o micro-nível, ou as atividades que são desempenhadas e que são constituídas a partir do desempenho dos

praticantes e que têm influências do desempenho da formação estratégica. Jonhson, Melin e Whittington (2003) propõem uma abordagem baseada na atividade, que conforme os autores permite entender de forma mais próxima os processos e atividades práticas cotidianas da organização e que tem relação com resultados estratégicos.

As contribuições da prática permeiam possibilidades de um deslocamento das pesquisas de um âmbito geral e abstrato para investigar o nível micro das atividades, permitindo dessa forma uma análise da construção do contexto real, ou seja, uma análise da realidade social (GOLSORSKHI; ROULEAU; SEIDL; VAARA, 2010). Neste âmbito algumas críticas são levantadas, pois ao voltar para o público de praticantes e visando oferecer possibilidades de implementação, ou prática, “existe o risco de um empirismo exagerado, com pouca possibilidade de ser generalizável, além da situação particular” (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004, p.14). Jonhson, Melin e Whittington (2003) postulam que este é um desafio dos estudos do nível micro, ir além do específico.

Visando entender as especificidades e inter-relação entre os níveis micro e macro, a próxima subseção é dedicada a estes conceitos, críticas implicações na pesquisa da Estratégia como Prática.

### **2.2.3 Contextualização dos níveis micro / macro e críticas aos estudos da prática**

No desenvolvimento de pesquisas neste campo de estudo da Estratégia como Prática, tem figurado como uma das principais críticas a dicotomia entre os níveis micro e macro ambiental. As diversas pesquisas da prática da administração estratégica desenvolvem-se em uma oposição entre os níveis micro e macro, entendendo o nível micro como o foco para dentro da organização e indivíduos, enquanto o nível macro está relacionado ao ambiente da organização (GOMEZ, 2010).

Whittington (2006) enfatiza que muitas pesquisas têm sido desenvolvidas no campo de investigação da prática, mas que também existe a incompletude das pesquisas de Estratégia como Prática, uma vez que estas ou focam nas atividades internas da organização, ou nos impactos de suas atividades no ambiente externo à organização. O autor argumenta também a necessidade de integração entre esses âmbitos, sendo assim, central nos estudos de estratégia como prática a inter-relação entre atividades e sociedade.

Esta separação entre os dois âmbitos gera consequências para os estudos da Estratégia como Prática. Segundo Wilson e Jarzabkowski (2004), levam a um reducionismo das

pesquisas, de forma que não extrapolam o nível das micro-atividades resultando em trabalhos essencialmente descritivos. Colocado de outra forma, os autores acreditam que os estudos desconsideram a importância dos aspectos contextuais na estratégia da organização. Assim, os autores propõem o estabelecimento de relação na orientação das pesquisas, para que deste modo leve-se à compreensão de que atividades estão ligadas ao contexto macro.

O reducionismo na pesquisa, segundo Wilson e Jarzabkowski (2004) deve-se à má definição dos conceitos micro e macro. Primeiramente, o nível micro e as atividades devem ser entendidos dentro de um contexto macro, compreendendo suas influências (JOHNSON, MELIN; WHITTINGTON, 2003; JARZABKOWSKI; WILSON, 2006;). A constituição do nível micro engloba aspectos de pensamento e ação do indivíduo, exemplificado como um discurso, gestos. No entanto, considera-se o indivíduo em interação que, por sua vez, está interligado ao nível macro, que visa levar à compreensão de como extensões deste plano maior refletem nas atividades de um subplano, ou o contrário.

Esclarecendo esta relação Jarzabkowski (2004) descreve tensões entre propriedades de recursividade e adaptação da organização e seu ambiente. A autora afirma a partir desses dois conceitos em que o aspecto recursivo perpassa diferentes níveis desde o macro-contextual, o ambiente competitivo, o nível da organização e da cognição do indivíduo. E assim, a adaptação se dá nas interações de contextos micro e macro, entendendo que as influências discursivas orientam a ação nos microprocessos, no entanto, as especificidades locais levam a adaptação dessas práticas.

Em outras palavras, as práticas são adaptáveis para a dinâmica do mundo em que será utilizada. Estas adaptações, por sua vez, geram novos conhecimentos na interação dos indivíduos ao solucionar um problema, por exemplo. Desta forma, essas novas práticas não são provenientes de fontes externas à organização, mas de dentro da comunidade, podendo dar novos significados no nível macro. Portanto, esta é uma relação dialética em que há a mútua interação dentre os dois níveis construindo desta forma a prática, ou como um “contínuo processo de *becoming*” (JARZABKOWSKI, 2004, p. 535).

Ainda nesta discussão, Wilson e Jarzakowski (2004) defendem que ao estabelecer esta relação, possibilitam-se fundamentações empíricas do fazer estratégico, além de permitir maiores possibilidades de análise dentro de destes dois polos. A perspectiva da prática oferece assim, oportunidade para analisar como as atividades internas da organização estão interligadas com as práticas que são vastamente disseminadas. Neste domínio, buscam-se contínuos trabalhos que expliquem vastas suposições em relação aos métodos estratégicos

apropriados e como influenciam o que é realmente feito na organização, além disso, um olhar no processo inverso, como essas atividades (re) produzem ao longo do tempo práticas e compreensões estabelecidas (GOLSORSKHI; ROULEAU; SEIDL; VAARA, 2010). Este posicionamento corrobora o exposto por Gomez (2010) em relação à subexploração do quadro teórico de prática proposto por Bourdieu.

Muito se tem aprendido a partir dos estudos da Estratégia como Prática em relação a um melhor entendimento sobre as atividades, processos e prática que caracterizam a estratégia e o fazer dessa estratégia como um todo. Mesmo assim alguns aspectos são sempre enfatizados no sentido de construir esforços de pesquisa para estabelecer a relação entre o micro e macro nível da estratégia (GOLSORSKHI; ROULEAU; SEIDL; VAARA, 2010).

Orlikowski (2010) enfatiza que o compromisso do estudo da prática é a compreensão do que os praticantes fazem na prática. Essa prática é entendida como “senso comum” da atividade prática, o que leva a considerar que a prática é nuclear na organização. No entanto, toda a atenção que é dada a esta orientação advinda dos modelos teóricos acaba por ignorar a realidade da organização podendo acarretar na irrelevância dos estudos.

Dentro dessas relações sistêmicas da prática está a capacidade de agência dos sujeitos, que envolve três esferas de agência: (a) a iterativa, que envolve a utilização de modelos preexistentes, em uma postura ativa do praticante constituído de vontade, habilidade e conhecimentos no uso das práticas existentes. (b) Dimensão projetiva que envolve um praticante voluntário e perceptivo para suas escolhas e intenções estratégicas. (c) Prática-avaliativa, que envolve as respostas diante de situações emergentes, mas não no sentido responsivo, mas uma resposta munida de julgamento localizado, este tipo de agência é, portanto, a mais interessante para os estudos da estratégia como prática (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004).

Estes três fatores estão relacionados na prática na medida em que o praticante busca projeções de futuro em um contexto de ambiguidade, o faz com base em escolhas de modelos existentes. Ao projetar o futuro, os praticantes são incapazes de mensurar resultados e acabam por basear-se em modelos existente. No entanto, é necessário que avaliem situações em tempo real e em seu contexto, construindo um movimento intelectual entre ações passadas e aspirações futuras mediando-as de forma a reformular as práticas envolvidas nesta dinâmica (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004).

#### **2.2.4 As dimensões do estudo da prática e a superação da dicotomia micro/macro: Práticas, Práxis e Praticantes**

Para superar esses desafios no estudo das micro-atividades, Whittington (2006) propõe um *framework* introduzindo níveis de *práxis*, práticas e praticantes que constituem relações para o estudo da prática em busca da superação das críticas quanto ao empirismo e falta de ligações entre contextos internos e externos da organização. Esta abordagem tem implicações nos impactos da prática estratégica na *práxis*, na criação e transferência da prática estratégica e o fazer dos praticantes estratégicos.

A relação entre os três níveis (*práxis*, práticas e praticantes) é defendida nos estudos da prática por envolver a coletividade, não se trata então de um estudo do indivíduo, mas do social, ou seja, o indivíduo dentro do seu grupo. Desta forma, o fazer das pessoas não pode ser considerado apenas em si mesmo, mas está submerso em uma amplitude que extravasa as delimitações da organização. Isto porque as orientações da estratégia não emergem da singularidade de uma organização, mas estão ligadas a atores sociais, conhecimentos e habilidades dos indivíduos em interação que levam a mudanças que implicam outras organizações.

Buscando trazer esta inter-relação para os estudos da estratégia, Whittington (2006) introduz os conceitos integrativos *práxis*, práticas e praticantes. A prática (*práxis*) e as práticas são conceitos que por sua taxonomia induzem a interpretações confusas, assim entende-se que práticas (no plural) referem-se a orientações, discursos que orientam as atividades (*práxis*). Em outras palavras, as práticas são conceitos amplos e aceitos, estruturas que balizam os praticantes no desempenho ativo da *práxis*. Os praticantes por sua vez são os motores (WHITTINGTON, 2006), ou carregadores das práticas (RECKWITZ, 2002). Esclarecidas estas diferenciações iniciais, parte-se para o entendimento do que é considerado cada conceito no âmbito organizacional.

A *práxis* estratégica engloba todas as atividades que compreendem a “inspiração” e “transpiração” da estratégia deliberada (WHITTINGTON, 1996). Então a *práxis* é todo o trabalho feito no ambiente interno da organização para ter a estratégia executada, tanto no tange à “inspiração” identificada como geração de ideias, identificação de oportunidades e situações, como também “transpiração” que são as atividades de levantamentos de orçamentos, planejamentos, compromissos estratégicos, escrita de documentos, planos e



Whittington (2006) descreve três aspectos do estudo da prática defendendo que praticantes, práxis e práticas têm seu próprio grau de importância, mas que não significa que são fatores separados, pelo contrário, são inter-relacionados entre si. A inter-relação ou mediação entre praticantes e suas interações na construção da estratégia, segundo Jarzabkowski (2005) é representada pelas categorias de práticas. Estas são referidas como mediadoras porque a sequência de ações e o que os praticantes fazem coletivamente durante a formação da estratégia geralmente são indiretas, ou seja, existem mediações práticas como conversas, encontros, orçamentos e apresentações. No entanto, compreende-se que as mediações práticas mais do que representarem o senso comum dentro de determinada comunidade, elas são participantes de um processo de dissonância interpretativa possibilitando variações do conceito dominante (DE LAVILLE; MONOUD, 2003; JAZARBKOSKI, 2005).

Conforme Vigotski (1991), o conceito de mediação está relacionado ao uso de artefatos ou signos nas interações e aprendizagem dos indivíduos. Assim as relações humanas e culturais não são diretas, mas são mediadas de forma que ao impulso de reação, um meio indireto é inserido, o qual Vigotski (1991, p. 38) chama de “estímulo auxiliar e extrínseco” permitindo um comportamento novo. Essa mudança não é reativa, mas ativa do indivíduo. Assim, esta nova estrutura inserida na elaboração da resposta ao estímulo é entendida como mediadora. É a partir deste conceito de mediação que as categorias de práticas administrativas, episódicas e discursivas são entendidas neste trabalho.

### **2.2.5 Integrando a Prática, Práxis e Praticantes: Uma visão a partir da Teoria da Atividade**

Para a análise da interação entre os pilares propostos por Whittington (2006), Jarzabkowski (2010) busca recursos na teoria da atividade, ou seja, um estudo do sistema de atividades. A teoria da atividade é conceituada como:

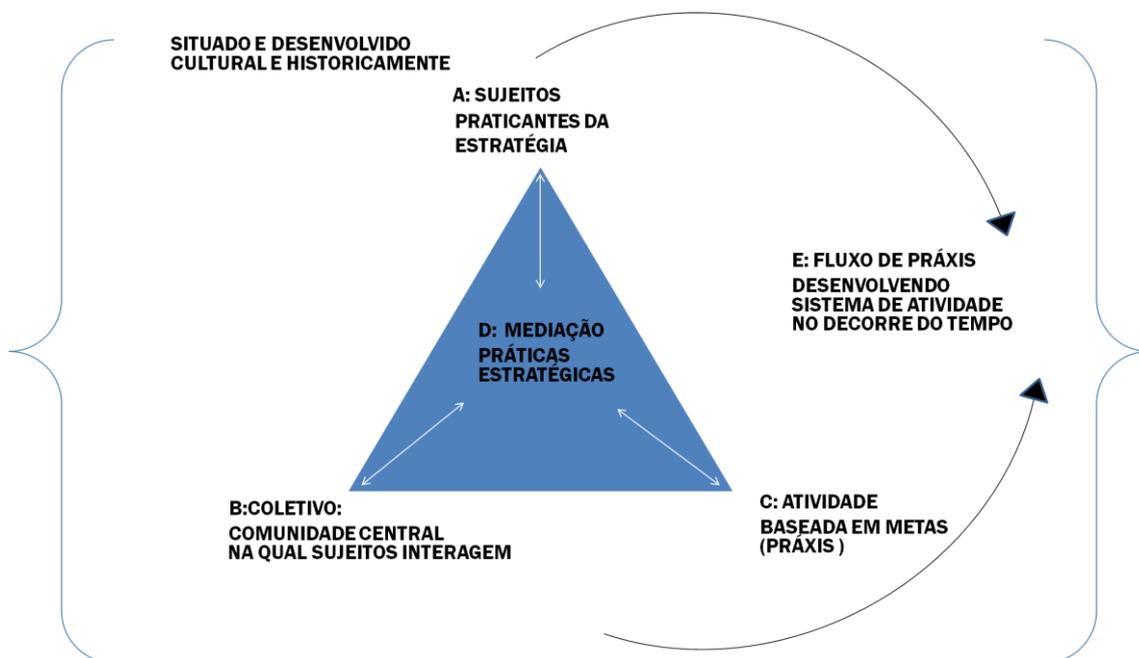
(...) a contínua construção de atividades como um produto do sistema de atividades, compreendendo o ator, a comunidade com a qual esse ator interage e aquelas ferramentas simbólicas e materiais que fazem a mediação entre os atores, sua comunidade e sua busca da atividade (JARZABKOWSKI, 2010, p.127. Tradução livre).

A autora propõe desta forma um quadro teórico do sistema de atividade que também explica a mediação da interação do sujeito, entre o coletivo e suas atividades compartilhadas.

Para isso, o conceito de mediação, o qual, na teoria da atividade explica como atores individuais, a comunidade e seus empreendimentos são integrados na consecução da atividade.

A mediação assim acontece por meio de diversas práticas. No contexto organizacional podem ser exemplificados como artefatos estratégicos, ou seja, aparatos que são usados nas atividades como apresentações. Os processos estratégicos também são exemplos de mediação, como planejamento e orçamentos. A linguagem estratégica é uma prática mediadora com relação ao uso e emprego de termos em uma comunicação consensual como, por exemplo, “criação de valor” e “vantagem competitiva”. Estes aspectos possibilitam a interação entre praticantes e a comunidade. Enfatiza-se que mediações ou práticas são situadas e carregam propriedades históricas e culturais de uma sociedade maior, no entanto, também englobam os significados e interpretações dos seus artefatos na ação. Além de permitirem a interação entre praticantes em um sistema de atividades, as práticas mediam alterando dinâmicas de influências na construção de atividades baseadas em metas.

O sistema de atividade não é uma unidade de análise, porém fornece uma perspectiva que delimita o foco da coletividade e atividades em qualquer conjunto particular de interação para ordenar o estudo das dinâmicas como um sistema (Figura 3).



**Figura 3:** Um *framework* de atividade para estudo de questões da Estratégia como Prática  
**Fonte:** Jarzabkowski (2010, p. 130)

A Figura 3 ilustra que na teoria da atividade, a natureza social do fazer é capturada pela conceitualização do indivíduo como sujeito e, por meio de suas intenções e ações, a atividade pode ser entendida. A atividade é sempre coletiva mesmo quando o indivíduo atua sozinho, uma vez que se relaciona com a coletividade e o fazer, mesmo que solitário, busca símbolos e ferramentas dessa coletividade.

As mediações não podem ser entendidas apenas como estruturas munidas de cultura e historicidade que têm capacidade de restringir e habilitar ações e interações dos sujeitos, mas devem ser consideradas como tendo um papel na sociedade que permeiam as atividades estratégicas, de forma que as práticas são alteradas ativamente pelos sujeitos ao estarem inseridas como parte das atividades de um sistema (JARZABKOWSKI, 2010).

O *framework* (Figura 3) elaborado por Jarzabkowski (2010) clarifica os estudos da Estratégia como Prática e complementa a tríade (Figura 2) proposta por Whittington (2006). O *framework* vai além da proposta de práxis, prática e praticante, pois esclarece que os praticantes estão envolvidos em uma coletividade e, que por meio das interações entre os sujeitos, a compreensão da prática se torna possível. Isso acontece uma vez que, as ações conjuntas entre os sujeitos moldam a forma como as atividades serão desempenhadas, trazendo sentido ao coletivo e, neste caso, o estrategista pode ser considerado como o sujeito que interage dentro de um sistema de atividades. A partir dessa definição de ator como sujeito interagindo dentro de um sistema de atividades permite uma análise do que o estrategista (sujeito) faz dentro da organização (comunidade).

A consideração da intencionalidade é outro ponto importante para o estudo do que o estrategista faz, pois permite que se possa analisar a ação de diferentes atores que têm motivações diferentes mesmo como participantes de uma mesma coletividade na perseguição da estratégia.

Da mesma forma a teoria da atividade oferece uma melhor compreensão do que é considerada a prática nos estudos da Estratégia como Prática. Em outras palavras, oferece alguns conceitos para analisar o papel das práticas na consecução social da estratégia. A prática então é considerada como mediadora no contexto de atividades.

Em relação à *práxis*, os estudos podem ser orientados por dois conceitos da teoria da atividade: orientação por meta e atividade coletiva, trazendo assim o foco para as interações que ordenam a execução de tarefas e para os objetivos que são motivadores que direcionam as atividades.

O objetivo assim, pode ser entendido como orientador de várias pequenas ações para a consecução da meta, de forma que cada ação tem um objetivo e papel na busca da meta. Assim, o objetivo não é a meta em si, mas objetivos intermediários e que podem aparentar até mesmo ter pouca relação com a meta final. Já o conceito de atividade coletiva, significa dizer que diferentes atores estão envolvidos na atividade, mas que cada um pode ter uma interpretação diferente do objetivo da sua execução e até mesmo contraditória entre os membros.

Esses dois conceitos estão relacionados à medida que atividades coletivas são orientadas a um propósito dentro de um sistema cultural e histórico e é desenvolvido e abrange mudanças a partir da construção e reconstrução por meio de ações balizadas por diferentes interpretações dos objetivos.

Na sequência, busca-se explicitar o entendimento do papel mediador das práticas, quais práticas são essas, sua importância e papel. Representando esta propriedade das práticas estão três aspectos: o âmbito discursivo, racional (administrativo), e episódios. O primeiro, as práticas discursivas emergem como o meio pelo qual a estratégia é anunciada, explicada, reforçada e negociada (HENDRY, 2000; JARZABKOWSKI, 2005;). O segundo, as práticas administrativas são os processos de racionalização da *práxis* ou modelos assumidos pela organização. E terceiro, as práticas episódicas que são os eventos em que contribuem para o encontro e interação dos praticantes em que há o surgimento de ideias que levam a uma variação ou ênfase dos modelos vigentes. Cada uma dessas categorias será explicitada nos tópicos subsequentes.

### **2.2.6 Práticas Administrativas**

As práticas administrativas podem ser situadas como mediadoras das práticas conforme o entendimento de Jarzabkowski (2005), em que as práticas administrativas são determinadas formações estratégicas amplamente cultivadas e regradas em que são realizadas dentro de um contexto organizacional de forma que constituem normas que ajustam o fazer da estratégia.

Assim, as práticas administrativas podem ser representadas conforme o esquema desenvolvido por Jarzabkowski (2005):



**Figura 4:** Um framework da Teoria da Atividade para a Estratégia como Prática  
**Fonte:** JARZABKOWSKI (2005, p. 43).

A partir da observação do esquema, é possível entender o “fazer” da estratégia circunscrita de regras aceitas (práticas) que são parte do desenvolvimento ou formulação da estratégia. Em um olhar mais próximo, a estratégia está imersa em um contexto organizacional em que regras específicas contribuem na sua construção, assim essas regras são denominadas práticas administrativas (JARZABKOWSKI, 2005).

Isso significa, segundo Jarzabkowski (2005), que essas práticas são estruturas para a agência dos praticantes e desempenham papéis importantes na mediação da atividade, isso também significa que o compartilhamento dessas práticas leva à reprodução do sistema de atividade. Assim, a dinâmica do fazer estratégico é apreendida por meio da análise dessas práticas e daqueles que as utilizam na formação da estratégia, entendendo a importância dos estudos do uso dessas práticas, uma vez que diferentes interpretações estão envolvidas na sua condução.

A autora também propõe que há duas maneiras predominantes no uso das práticas, o uso procedimental e interativo. O primeiro é entendido como sendo o uso das práticas administrativas formais, estas podem ser exemplificadas como planos, orçamentos, análise de tendências, bem como procedimentos pelos quais a estratégia é documentada e formalizada no contexto organizacional. Já o segundo, está relacionado com as interações do estrategista com outros membros, nessas interações acontece o reforço e negociação da estratégia. Nesta perspectiva as práticas administrativas podem ser consideradas como ferramentas

influenciadoras e inerciais. Também compreendidas como simplificações de práticas em rotinas (JARZABOWSKI, 2005).

O uso procedimental é que orienta o fluxo de atividades em rotinas e que descreve a organização em estruturas formais como papéis, hierarquias, responsabilidades para a consecução das atividades que estão orientadas a metas formalizadas nessas rotinas. Ao fazer a ligação entre práticas administrativas e as atividades rotineiras, o uso procedimental legitima a estrutura da organização no que diz respeito às responsabilidades, recompensas e sanções, ou seja, as regras que circundam a atividade estratégica.

As práticas procedimentais mais do que trazer as atividades para um contexto formalizado da organização elas distribuem o poder na formação de diagnósticos de controle que são próprios das práticas administrativas. Este controle também está relacionado a resultados e desta forma, permite o desenrolar da estratégia à medida que baliza as ações dos atores organizacionais (JARZABKOWSKI, 2005).

Em suma, os praticantes podem utilizar ferramentas para gerenciar recursos envolvidos na estratégia, mais do que isso podem criar e inserir significados dentro do contexto em que a estratégia se desenvolve, o que permite que constituintes da organização se envolvam no desenvolvimento da estratégia. Essas ferramentas são compreendidas como instrumentos de suporte entre diversas propostas e interesses dos atores organizacionais. O fazer da estratégia procedimental e interativo permitem a legitimidade estrutural e interpretativa para a atividade, o que envolve diferentes influências sobre a atividade, as quais se moldam a partir das estruturas do sistema de atividade (JARZABKOWSKI, 2005).

### **2.2.7 Práticas Episódicas**

As práticas episódicas são entendidas como eventos que possibilitam interações entre praticantes, situações estas que vão corroborar para conversações em torno de assuntos estratégicos, iniciando potenciais forças de variação do caminho traçado e também dando suporte ao reforço e continuidade das visões aceitas no cotidiano da organização.

Existem aquelas práticas que criam oportunidades para organizar a interação entre praticantes no fazer da estratégia, tal como reuniões, workshops. (...) Tais práticas são referidas como “episódios” que servem como micro variações e mecanismos de seleção, provocando mudança ou reforçando a estabilidade da estratégia. Individualmente, qualquer episódio em si pode ser mais ou menos consequente, mas como típica ocorrência dentro de uma organização tem grandes efeitos na estabilidade e mudança de uma atividade organizacional (JARZABKOWSKI, 2005, p. 22).

Hendry e Seidl (2003) trazem da Teoria do Sistema Social de Niklas Luhmann o conceito de episódios, os quais estão associados às mudanças da estratégia e, ao entender os episódios como práticas comuns nas organizações, o foco recai sobre a rotina das reuniões estratégicas, bem como sua configuração de ambiente da prática estratégica e interação entre rotinas estratégicas e operacionais.

Este entendimento auxilia os estudos da estratégia em dois principais pontos: no entendimento de como as rotinas operacionais e estratégicas estão relacionadas e também como têm ligações com os processos de mudança da estratégia. Em relação aos estudos da prática, Hendry e Seidl (2003) apontam que muitos estudos têm se preocupado com questões como a continuidade e não dão atenção se essas estruturas e rotinas podem ser alteradas de forma significativa.

Estudos como de Jazarkowski e Seidl (2008) buscam entender como as reuniões estratégicas participam das mudanças nas orientações estratégicas ou promovem a sua estabilidade. Para tanto descrevem como as estruturas das reuniões influenciam as interações estratégicas que ocorrem em sua realização e traçam ligações entre essas estruturas através de reuniões sequenciais e que permitem a estabilidade ou mudanças das orientações adotadas.

As reuniões são micro práticas comuns às organizações, sendo eventos que são importantes para a formação da estratégia, pois é comum convocações de reuniões em casos em que surgem questões estratégicas importantes. Estes episódios configuram, dessa forma, elementos-chave nas atividades estratégicas dos praticantes (JARZABKOWSKI; SEIDL, 2008).

Os episódios, segundo Hendry e Seidl (2003) são práticas estruturadas com começo, meio e fim, que a partir dessa estruturação a comunicação dentro de um episódio considera que existe uma sequência que inicia em um ponto e parte para outro em que irá terminar, assim um início e um fim são pontos de orientação. Dentro do cotidiano essa característica de início e esse fim implica que existe um contexto organizacional pré-episódio e do qual descola temporariamente ao iniciar uma reunião. Do mesmo modo, ao término de um episódio existe um contexto para o qual se volta. Neste sentido, a partir do conceito de episódio de Niklas Luhmann, episódios são entendidos como estruturas sequenciais de comunicação e que a partir destes episódios é possível que a organização coloque suas práticas em estado de hibernação, refletindo sobre suas estruturas rotinizadas (HENDRY; SEIDL, 2003).

Com base nessa perspectiva, Hendry e Seidl (2003) propõem que as estruturas dos episódios se dão com a seguinte configuração: (a) iniciação, (b) terminação e (c) condução. Na primeira parte em que é chamada iniciação, existe um descolamento ou desligamento das rotinas operacionais que dão formas às práticas estratégicas, isso deve ocorrer para que a comunicação não continue atrelada ao operacional, ou isso acarreta na reprodução das próprias rotinas.

A parte final, denominada terminação, é o realinhamento ao sistema organizacional, este é um fator que possibilita a considerações de propostas para serem selecionadas. Assim o fim protege o sistema organizacional de efeitos disruptivos do realinhamento.

Por fim, a condução, que é a própria dinâmica do episódio no que tange às suas estruturas e rotinas e maneiras empregadas para evitar que participantes busquem as rotinas em que estão acostumados. Nisso pode ser considerado a presença de um facilitador na condução da comunicação. Assim, existe uma estrutura discursiva particular em que permite a interação dos participantes em uma comunicação efetiva.

Esses episódios, segundo Hendry e Seidl (2003) são estruturados de forma que tem claramente definida suas rotinas e espaço, estruturas de tempo e também hierárquicas que faz com que seja diferente das rotinas e estruturas do sistema organizacional maior. Pode-se compreender também os episódios como rituais, uma forma de mostrar que há controle e segurança sobre as coisas.

A dinâmica entre este momento constituído à parte da organização e todos os âmbitos descritos acima, foram abordados em estudos empíricos por Jarzabkowski e Seidl (2008) para entender como os episódios influenciam no contexto organizacional. Nestes estudos os autores identificam caminhos pelos quais as variações surgem, são aceitas e levadas à frente, selecionadas ou não. Entendem assim que as propostas advindas de reuniões, sua implantação depende da receptividade vasta da organização, é isso que vai determinar se haverá ou não das estruturas já existentes.

No que tange às relações entre iniciação, terminação e condução na estabilidade de desestabilidade da estratégia, os autores concluem que a iniciação tem ligação com a estruturação dos encontros e autoridade. Assim identificam três práticas que tem papel importante nesta constituição a localidade, agenda e o presidir da reunião. Essas práticas estão relacionadas, respectivamente, à simbologia de autoridade, estabelecimento de foco e controle, e por fim, autoridade sobre o episódio.

A terminação tem influências na organização, no entanto, é preciso que tenha um término e seja realinhado o contexto fora da reunião. Assim as práticas de terminação dependem de como a reunião se desenvolveu. Se houver assuntos não resolvidos é preciso construir ligações para novas reuniões. Já no caso de se chegar a uma resolução, existe o realinhamento com as estruturas existentes.

Por fim, as práticas de condução que funciona como uma estrutura simbólica de autoridade existem práticas de discussão que podem dar mais ou menos controle à pessoa que preside a reunião. Jarzabkowski e Seidl (2008) apresentam quatro práticas de condução: discussão livre, discussão restrita livre, discussão restrita e discussão administrativa. Na primeira, existe uma suspensão de autoridade e certo potencial para variação da estratégia. Ao contrário, a segunda tende a uma estabilidade, uma vez que embora haja a suspensão da autoridade, quem preside abre uma agenda de discussão e ao decorrer da reunião faz o controle das discussões. A terceira desenvolve uma discussão estruturada sob a agenda proposta pelo condutor. A quarta está relacionada a relatos existente e de estruturas já aceitas corroborando a uma estabilidade da estratégia.

A relação ou o papel de *workshops* na estratégia organizacional tem sido explorada como uma prática formal estratégica. Ainda existem alguns paradoxos quanto a sua real contribuição para a mudança estratégica, enquanto as discussões transitam em afirmar que, de fato, existem consequências organizacionais a partir de *workshops* e pouca ação que culmine em mudanças, MacIntosh, MacLean e Seidl (2010) investigam *workshops* que são estruturadas para buscar mudanças e se de fato cumprem com essa meta. Neste estudo os autores não encontraram evidências de que mudanças estratégicas advêm das atividades episódicas, mesmo tendo investigado uma série de *workshops*. No entanto, compreendem que há outros fatores que podem influenciar no sucesso dos *workshops*, como por exemplo, duração, frequência e o quão antigo são os participantes.

Na visão de Johnson *et al* (2010) diferentes características de ritualização afetam a dinâmica desses episódios e como práticas ritualizadas influenciam a estratégia ou o não alcance de seu propósito. Com base na variação da estrutura ritualística dos *workshops*, desenvolvem uma proposição que enfatiza como os rituais influenciam o comportamento dos participantes durante o *workshop* e como isso leva a resultados relacionados à estratégia. Em suma, defendem que a partir da teoria da ritualização existe um maior suporte para entender as implicações e efeitos estruturantes da própria ritualização.

### 2.2.8 Práticas Discursivas

As práticas discursivas compreendem duas principais frentes de estudos as quais podem ser entendidos como discurso estratégico e ferramentas e técnicas estratégicas. O crescimento de pesquisas abordando as práticas discursivas revela que “a estratégia é mediada pela linguagem que os estrategistas usam, e parte desta linguagem é criada por conceitos acadêmicos, ferramentas e técnicas que povoam classes estratégicas, meios didáticos e mídias populares” (JARZABKOWSKI, 2005, p.9).

Buscando entender como as práticas discursivas têm efeitos sobre o fazer da estratégia, um dos principais focos de interesse, de acordo com Jarzabkowski (2005) está em entender como os praticantes fazem uso de ferramentas e teorias acadêmicas, por exemplo, como o domínio de tais ferramentas e seus termos empregados fazem com que o praticante tenha mais influência na formação da estratégia? São estes dois aspectos (linguagem e ferramentas) que fornece maiores detalhes para a investigação das relações entre a tríade práticas, práxis e praticantes (JARZABKOSKI, 2005).

Neste sentido, Jarzabkowski e Spee (2009) afirmam que o campo de estudos estratégicos tem gerado uma diversidade de ferramentas e que é importante voltar a atenção para além dos resultados advindos do uso dessas ferramentas e observar como o uso dessas ferramentas é feito pelas pessoas. Nesta linha de estudo pode-se compreender melhor as intenções e implicações da sua utilização, como seu uso pode se modificar em interações específicas. Os autores apontam que existe o aumento de interesse nos objetos, mas que isso não tem sido incorporado nos estudos da estratégia, de forma que empreendem um estudo para compreender como essas ferramentas podem restringir as interações nos limites da organização. Os autores entendem que as ferramentas estratégicas extrapolam o âmbito instrumental e figuram como fatores que influenciam o círculo social e político.

O conceito de objetos estratégicos dado pelos autores é: “aqueles objetos que permitem ou restringem interações em relação à estratégia que perfaz as fronteiras intraorganizacional” (JARZABKOWSKI; SPEE 2009, p. 277). Desta forma, as ferramentas estratégicas podem ser consideradas como um facilitador das interações sociais presentes na organização, de maneira que podem ter consequências indiretas para a organização porque permitem a integração de ideias entre diferentes praticantes.

Posto isso, é possível compreender que as práticas em uma dinâmica de construção e compartilhamento de significados possibilita uma linguagem comum para entendimento entre

si dos objetivos estratégicos a partir de esquemas mentais compartilhados. A construção em questão refere-se também aos empreendimentos de disseminação desses entendimentos comuns e manipulação do contexto para a aceitação ou mudança dessas estruturas, num processo de *sensegiving*, ou convencimento envolvendo questões de poder e linguagem estabelecidas. O *sensegiving* e o *sensemaking* são conceitos que serão trabalhados na próxima seção, esclarecendo sua interação recursiva no processo de *strategizing*.

### 2.3 PROCESSO DE *SENSEMAKING* E *SENSEGIVING*

Antes de iniciar a abordagem dos conceitos de *sensemaking* e *sensegiving* retoma-se aqui a importância destes fatores, os quais são centrais no problema de pesquisa deste trabalho, pois estes serão aspectos analisados sob a ótica da prática social. Isso porque compreende-se que o processo de tradução e interpretação da estratégia compreende um processo de *sensemaking* (construção de sentido) e *sensegiving* (convencimento) em que há a participação das categorias de práticas (administrativas, episódicas e discursivas).

Neste trabalho o entendimento de *sensemaking* será orientado pelos pressupostos propostos por Weick (1995, p.6), quem entende que: “O *sensemaking* está relacionado com acomodação dos acontecimentos nos esquemas interpretativos, compreensão, correção de surpresa, construção de significado, interagindo em busca de compreensão mútua e padronização”.

Para Gioia (2006), Weick além de contribuir para compreensões dos diferentes entendimentos quanto ao uso das palavras, “organização”, “organizações” e “organizando”, seu trabalho traz grandes contribuições para o campo dos estudos da administração, que embora estejam relacionados cada um refere-se a um domínio. Dentre essas contribuições para o escopo deste trabalho será explicitado o conceito de *sensemaking*.

Weick constrói o conceito de *sensemaking* levantando característica que podem ser confundidas com o próprio conceito, ou como o autor coloca “aquilo que o *sensemaking* não é” (WEICK, 1995, p. 6). Assim, o *sensemaking* é diferente de interpretação, ainda que a envolva, este é um processo que não aborda apenas a leitura do texto, mas também a construção dele. Neste sentido, o autor reforça que o *sensemaking* é um processo que considera a construção e parênteses do texto como sinais que são interpretados, bem como a revisão dessa interpretação baseada na ação e suas consequências. Em outras palavras está relacionado com as formas que as pessoas geram e o que interpretam.

Entre interpretação e *sensemaking* Weick (1995) aponta que o *sensemaking* precede o processo de interpretação, além de ser mais ativo, pois se deve considerar o engajamento do ator em questão. Enquanto a interpretação é a reflexão sobre o concreto, o *sensemaking* reflete sobre se é possível dar por certo determinadas coisas. Ainda sobre a diferenciação, outra característica que o *sensemaking* se diferencia apontada pelo autor é a metáfora, indicando que o *sensemaking* como o nome diz, faz sentido de, e isso é um processo literal e não metafórico.

O processo de *sensemaking* a partir da visão de Weick (1995) engloba sete características: (1) Baseado na construção da identidade; (2) Processo retrospectivo; (3) Promulgação do ambiente sensível; (4) Social; (5) Continuidade; (6) Focado em e por pistas extraídas; (7) Direcionado à plausibilidade e não pela acurácia. Estas características são guias para a pesquisar o *sensemaking* que pode orientar o observador no sentido de entender o que o *sensemaking* é, como trabalha e onde falha.

A primeira característica, identidade, é explicada pelo autor como sendo o indivíduo fazendo sentido do que acredita. O que não significa que ele é em si mesmo, uma vez que a identidade é construída na interação, esta construção é continuamente definida. Esta construção do “eu” é redefinida continuamente de acordo com o mundo que se apresenta diante do indivíduo, em que este decide qual “eu” é mais apropriado para apresentar. Então, a definição de si também define algo, e definir algo também é definir a si. Esta reconstituição de si e das coisas funciona em uma dinâmica relacional em que “dependendo de quem eu sou, a definição do que está ‘fora’ irá mudar” (Weick, 1995, p. 20).

A segunda característica denominada “retrospecto” refere às experiências e que estão relacionadas ao processo de *sensemaking*, pois o processo de criação de significado acontece com observação a fatos já ocorridos. Este olhar para o passado ocorre sempre a partir de um tempo no espaço, assim o que acontece agora é o que vai direcionar para “o que” ou o fato do passado se observa. No entanto, esta volta sempre será afetada pelo fator “memória”, assim o sentido que se faz de qualquer coisa sobre efeitos de lembrar. A ação tomada não necessariamente vem depois desta busca de definição, assim não há como saber a fase que antecede a outra.

A busca do passado então, acontece no dia-a-dia em curtos espaços de tempo entre a ação e a reflexão, existindo assim grande indeterminação e distorções são presentes neste processo. A retrospectiva funciona como uma forma de ordenar, clarificar e racionalizar,

fatores estes que são a meta do *sensemaking*, o que significa que quando são alcançados o processo de *sensemaking* é interrompido (WEICK, 1995).

A terceira característica, promulgação do ambiente sensível, relaciona-se à ação que constrói ou produz o ambiente de que as pessoas fazem parte. Assim, as pessoas são vistas como parte do seu ambiente e são criadoras de materiais que se tornam as restrições e oportunidades que elas encontram. Ou seja, socialmente se constrói um mundo que se torna restritor de ações e orientações (WEICK, 1995).

Este aspecto de relação com o ambiente, ou *enact*, reforça que a agência humana é central na ambiguidade vivenciada e que o *sensemaking* inicia dessa complexidade, ou seja, fazer sentido para a ação. A característica do ambiente é em essência entendida que as ações modificam o externo (GIOIA, 2006).

A quarta característica, o fator social proposto por Weick (1995) observa que não se trata de um indivíduo, mas de suas relações e do mundo intersubjetivo construído por meio de suas linguagens. Este conceito de intersubjetividade foi discutido por Berger e Luckmann (2009), os quais afirmam que a coletividade é possível apenas pelos processos de objetivação dos significados subjetivos, isso permite que o mundo seja apreendido e consolidado intersubjetivamente. O mundo intersubjetivo é assim explicado como a realidade em que o sujeito participa juntamente com outros. Entende-se assim que não há existência de um indivíduo sem que esteja em constante interação e comunicação com os demais (BERGER; LUCKMANN, 2009).

Neste sentido, a linguagem possibilita a objetivação, imprime sentido da vida cotidiana para os sujeitos. Por isso, em todo contexto vivido pelo sujeito existem objetos que têm suas funções e nomenclaturas. Com isso, tem-se que a linguagem situa objetos dotados de significações no cotidiano (BERGER; LUCKMANN, 2009).

Weick (1995) ressalta nos estudos de *sensemaking* que este é um aspecto social e que nem sempre existe o compartilhamento de significados. Isso porque existe grande dificuldade nesse compartilhamento devido as experiências anteriores dos indivíduos envolvidos, a interpretação e atribuição de significados pairam sobre territórios subjetivos. Essa divergência de interpretação dos significados não constitui na impossibilidade de ter a coordenação das ações porque as pessoas em interação estão compartilhando experiências, ações, momentos de conversa e são nestas conversas que há a possibilidade de compartilhar significados. Para construir um comum *mindset* e que existam significados compartilhados é preciso recontar as experiências e detalhando-as pode-se estabelecer uma referencia comum.

A quinta característica, a continuidade, significa que a construção de sentido nunca para, uma vez que as pessoas estão inseridas em um mundo de coisas que apenas existem porque elas estão continuamente buscando essas coisas no passado. Este fluxo está sujeito a interrupções, ou seja, o não encontro de uma referência passada. A partir de uma interrupção neste fluxo, o *sensemaking* está atrelado a sentimentos, pois uma interrupção desencadeia uma resposta emocional. A interrupção significa dizer que uma mudança importante aconteceu no ambiente em que circunda o indivíduo e que representou uma quebra na expectativa.

A sexta característica do *sensemaking* é que este é focado e orientado por pistas, estas podem ser entendidas como estruturas familiares a partir das quais pessoas buscam dar um sentido mais amplo para o que está acontecendo. As pistas têm relação com o contexto, sendo que este influencia as pistas de duas principais formas. Primeiramente, o contexto afeta a quais pistas serão extraídas, além disso, outra forma de influência é em relação a como estas pistas serão interpretadas. No entanto, a importância para o *sensemaking* é como as pessoas acreditam nessas sugestões e as mantêm como ponto de referência para suas ações estimulando estruturas cognitivas. Assim, o autor compara pistas como profecias, mas que estas também são ajustadas pela interpretação do indivíduo que as utilizam. Da mesma forma funcionam os planos estratégicos, como mapas que orientam as pessoas.

Finalmente, a sétima característica é a plausibilidade, ou seja, este é um fator derivado da própria nomenclatura *sensemaking*, pois traz a ideia que algo precisa ser construído de forma plausível. No entanto, o *sensemaking* trabalha com a aproximação e não com a certeza. Isso ocorre principalmente pelo fato de haver a busca ao passado e trabalhar com uma lembrança que é reconstruída. Assim, é mais importante no processo de *sensemaking* uma boa história em que haja a plausibilidade e coerência.

O conceito de *sensemaking* geralmente está relacionado a uma ruptura da continuidade dos fatos levando atores a processos cognitivos para entender a história, ou situação. O autor considera estas características acima citadas a partir da sua recorrência na literatura e também porque incorporam as características de ação e contexto que são aspectos principais do *sensemaking*.

A não imediata interpretação dos fatos que permita a ação do grupo ou indivíduo caracteriza-se um rompimento ao curso normal, o que desencadeia esforços para a construção de sentido, ou a busca das causas (WEICK, 1995). Ou seja, tem-se a racionalização da situação, a qual é balizada pelas restrições institucionais, premissas, organizacionais, planos, expectativas, justificativas e tradições (WEICK, 2005).

Críticas aos estudos de *sensemaking* pela perspectiva de Weick são feitas no sentido de que estudos concentram-se em Weick e não buscam explorar esta corrente de estudos sob diferentes perspectivas. Gioia (2006) questiona se existe *sensemaking* após Weick. O autor sugere que autores busquem explorar diferentes estilos que possam ser mais geradores de impacto e interesse. Nesta mesma linha de argumento Colville *et al* (2012) apontam que devem ser encorajadas maiores explorações e que existe este espaço para expansão além de Weick, no entanto reconhecem que “este caminho não faz muito sentido sem ele” (COLVILLE *et al*, 2012, p. 11).

Para Gioia (2006) uma das principais contribuições de Weick foi a proposição de que o uso das palavras levam a um entendimento enrijecido da organização, com isso mostrou que “organização”, “organizações” e “organizando” levam a diferentes entendimentos a partir da palavra em si. Propôs dessa forma que o uso do gerúndio clarifica e ressalta a efetiva realidade da organização, sendo esta realidade um processo de *organizing* e não uma imagem estática.

O *organizing* promove um melhor entendimento e estabelece o sentido temporal em uma perspectiva processual. São por meio destes processos organizacionais que pessoas procuram reduzir incertezas do mundo em que estão inseridas com constante busca de construir sentido. Isso faz com que indivíduos sejam capazes de trabalhar dentro de um nível de certeza (COLVILLE *et al*, 2012). Para os autores, *organizing*, de fato, representa melhor a dinamicidade de uma organização, mas este processo pode ser mais rico para os estudos se for incorporada a noção de *simplicity*.

Colville *et al* (2012) atribuem a alcunha de *simplicity* para os processos de racionalização. Esse é um termo que engloba três conceitos: *sensemaking*, *organizing* e *storytelling*. Segundo o autor, a necessidade de fazer sentido do ambiente complexo requer uma simplificação destes processos criando uma história. “A atribuição de significados para as experiências leva a uma relação entre *sensemaking* e *storytelling* que vão chegar ao *organizing* por meio de processos de inscrição” (COLVILLE *et al*, 2012, p. 7.).

Com isso, os autores chamam a atenção para outros elementos presentes no processo de *sensemaking*, como por exemplo, as histórias que permeiam o processo, bem como os atores que contam as histórias. Isso tudo traz para a arena de discussão também a predominância das histórias e a posição dos autores delas. Estes são aspectos que segundo Colville *et al* (2012) podem permitir um olhar mais claro do *sensemaking*.

É possível identificar estudos que trazem para este campo as narrativas organizacionais. Fenton e Langley (2011), por exemplo, enfatizam a importância das narrativas tanto para a compreensão do *sensemaking* quanto para entender as práticas da estratégia. A explicação para isso deve-se à inerência das narrativas na prática da estratégia. Esta relação está na afirmação de que:

Acima de tudo as narrativas são formas de dar significados às práticas que emergem a partir das atividades de *sensemaking*, de construir acima de tudo sentido de direção e propósito, reorientando identidade organizacional, permitindo e restringindo as contínuas atividades dos atores organizacionais (FENTON; LANGLEY, 2011, p. 1171).

Depreende-se assim que as narrativas e histórias englobam também os artefatos utilizados no processo de estratégia, bem como estão presentes nas conversas de administradores, as quais são construídas por eles nas suas interações diárias em que os procedimentos são compartilhados e explicados (FENTON; LANGLEY, 2011). Os autores entendem que a partir de uma perspectiva das narrativas é possível apreender histórias situadas no nível micro e diário dos atores organizacionais, bem como em um nível mais amplo das práticas institucionalizadas que são absorvidas no fazer estratégico.

Complementarmente ao exposto por Colville *et al* (2012) pode-se apontar os trabalhos de Abolafia (2010) que exploram os aspectos políticos que envolvem a construção e estabelecimento das narrativas, focando assim em como as narrativas são construídas para estabelecer parâmetros para a ação. Nesta perspectiva, os autores colocam que as narrativas vão além de estruturas para ações, mas engloba um processo de escolha de eventos que desenham um enredo contextualizando espacial e temporalmente.

Abolafia (2010) descreve a construção de narrativas englobando três aspectos, são eles: abdução, construindo o enredo e retenção seletiva. A abdução envolve a comparação da situação vivenciada a modelos operacionais. Estes modelos referem a guias de como as coisas funcionam e direcionam ao que é possível ser pensado e o que não é. Estes modelos estão relacionados ao ambiente institucional em que são comumente compartilhados. No entanto, estes modelos são formas simples e racionais que englobam poucas variáveis se comparadas às situações reais, desta forma não são capazes de capturar o real.

Esta dissonância leva ao segundo aspecto, construindo o enredo, o que está relacionado à organização da situação dentro de uma narrativa plausível. Ou seja, narrativas proporcionam a explicação do desajuste entre fatos e modelos. A construção do enredo dessa forma ajuda atores organizacionais a ajustar variáveis integrando-as a uma sequência

razoável. Ao contar essa história o enunciador precisa do compartilhamento de compreensões comuns da sua audiência, e neste processo ocorrem discrepâncias cognitivas e consequentes incrementos da narrativa.

Por fim, a retenção seletiva está relacionada às escolhas de quais narrativas são mais apropriadas e que irá estabelecer o ambiente desejado. Escolhas são baseadas em fatores contextuais que foram identificados na fase de negociação da narrativa. Nesta fase existem elementos de tensão presentes que são a cultura e a política. Devido a fatores de socialização entre os decisores, estes tendem a interpretar de formas similares e que acabam sendo uma força de integração. Ao mesmo tempo existe a tentativa de influenciar na escolha final fazendo uso de fatos, modelos e narrativas.

Percebe-se a que a contextualização da situação vivenciada pelos atores perpassa eventos de negociação que dependem também do convencimento e influência que atores exercem sobre outros iniciando um processo de *sensegiving*. Pretende-se a seguir abordar a dinâmica recursiva do *sensemaking* e *sensegiving* no contexto da organização como um processo de negociação mútua entre o estrategista e outros membros organizacionais e também seus com seus *stakeholders* nas atividades de tradução da estratégia.

Conforme Gioia e Chittipeddi (1991), dentro das diretrizes dos seus estudos, postulam que uma mudança estratégica deve ser entendida tanto pelo CEO como pelos demais membros, envolvendo uma construção de sentido e adaptação de esquemas mentais. Sendo esta uma tarefa da alçada do estrategista que desenvolve um sentido organizacional internamente e também para os demais *stakeholders* da organização, formando um processo de *sensegiving*. Este é um processo em que o estrategista pode valer-se de ferramentas simbólicas que o permitem esta comunicação.

Esta ação não se dá, no entanto, sem a criação de instabilidades na compreensão do funcionamento do mundo dos membros, este processo identificado como *sensemaking*. O que acarreta também fatores como a negociação entre os envolvidos, com o objetivo de revisão e também de influenciar a nova visão proposta. Ocorre aqui um processo de *sensegiving*, desta vez a partir dos membros e *stakeholders*. Por fim, com todos os esforços de *sensemaking* e *sensegiving* tem-se uma melhor definição dos assuntos abstratos discutidos, constituindo uma visão aceita.

A dinâmica de convencimento da estratégia e construção de sentido da estratégia foi esboçada a partir de um esquema elaborado pelos autores, no qual são fatores relacionais. A seguir apresenta-se a figura:



**Figura 5:** Um sequencial e Recíproco ciclo de Sensemaking e Sensegiving para expandir a audiência  
**Fonte:** Gioia e Chittipeddi (1990, p. 443).

A leitura do esquema é de cima para baixo, ilustrando que CEO inicia um processo de fazer sentido da situação, e na próxima etapa para toda a cadeia de grupos envolvidos. Passando para o próximo estágio de construção de sentido a partir dos envolvidos e por fim a fase em que os *stakeholders* empreendem esforços em um processo de *sensegiving* objetivando influir na visão. Com isso tem-se um processo de compreensão e influência.

Esta relação entre os aspectos de *sensemaking* e *sensegiving* foram abordados por Gioia e Chittipeddi (1991) no contexto de mudança estratégica. Este trabalho entende o processo a partir da observação do contexto de negócios sociais, no qual estes processos estão presentes de forma recursiva na busca do alinhamento e tradução da estratégia entre *stakeholders*. Enfatiza-se também que o estudo deste processo vai ao encontro deste trabalho, uma vez que como colocado pelos autores, é o papel ativo dos estrategistas, o processo de desenvolvimento de esquemas interpretativos, além dos meios pelos quais isso é desenvolvido, como forma de comunicação, defesa e influências frente a todos os fatores de resistências encontrados.

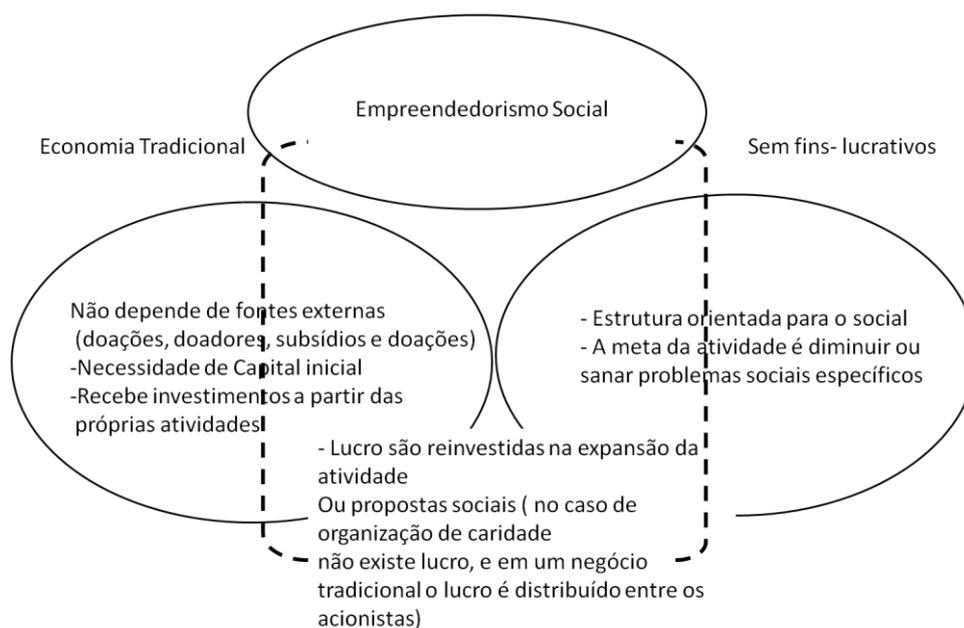
## 2.4 EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Para contextualização do campo escolhido para o empreendimento da presente pesquisa, esta seção tem como objetivo contextualizar o empreendedorismo social, conceitos, características, desafios e importância para os estudos organizacionais.

A partir da literatura produzida neste campo de estudo, a compreensão de empreendedorismo social pauta-se em uma aproximação social e mercadológica. Yunus *et al* (2009, p. 2) considera que o empreendedorismo social “empresta conceitos da economia capitalista”; Miller *et al* (2012, p. 616) entende que este é um formato organizacional que se baseia em métodos de mercado, os quais são utilizados para abordar os problemas sociais; Kostetska e Berezyak (2014, p. 571) ponderam também que o empreendedorismo social leva a um novo formato de negócio em que mescla objetivos sociais e práticas comerciais:

Uma atividade que objetiva dissolver ou mitigar o problema de desvantagem da população, baseados em termos de autossuficiência, inovação e independência financeira. Os meios do empreendedorismo social é a combinação de missão social e abordagem comercial. Objetivando solucionar um problema social específico, empreendedores atraem recursos para alcançar sua missão, recebendo investimentos a partir de tal atividade (KOSTETSKA; BEREZYAK, 2014, P. 571).

Dentro deste conceito, as autoras elaboram o seguinte modelo situando o empreendedorismo social no contexto socioeconômico:



**Figura 6:** Empresa Social como uma simbiose de negócios tradicionais e caridade  
**Fonte:** Kostetska e Berezyak (2014, p. 572)

Com o esquema apresentado na Figura 6 as autoras ilustram que o empreendedorismo social é um sistema simbiótico entre duas abordagens: caridade e negócios. O empreendedorismo social se constrói desta forma a partir do foco na atividade de caridade social e também de negócios em que se tem uma abordagem empreendedora (KOSTETSKA; BEREZYAK, 2014).

Neste sentido Dees (2012) entende que a abordagem de negócios e caridade apresentam contradições. Assim, pondera que existem duas formas culturais neste campo do empreendedorismo social: uma antiga, que se baseia na caridade; e uma mais recente em que se estabelece uma cultural empreendedora na busca de resolução de problemas sociais. Estas duas correntes culturais não estão separadas, pois considera que o sucesso do empreendedorismo social advém dos valores presentes em cada uma destas formas. A integração destes valores corresponde à satisfação de doações atreladas aos benefícios consequentes dos problemas sociais sanados. Embora complementares identificam-se tensões entre as duas formas de pensamentos institucionais presentes no âmbito do empreendedorismo social quanto aos valores.

Em primeiro lugar há uma dualidade entre razão e emoção, em que a caridade volta-se para o ato doar puramente, sem que haja necessidade de verificar retornos. Ao mesmo tempo constitui paradoxos em que compreendem estas ações como sacrifícios, mas também existem dificuldades de reter pessoas com talentos e competências para impulsionar a área social em função dos baixos salários e magros benefícios. Assim, para esta cultura atuar neste setor não requer especialidades perante desafios, mas mantém a compreensão de que atuar neste setor é agir com generosidade (DEES, 2012).

Em segundo lugar, Dees (2012) aponta tensões quanto às lógicas sociais e aos mercadológica, pois de um lado se dá maior valor na ação de doar, enquanto o empreendedorismo social busca a independência em relação a doações. Essa cultura filantrópica acaba por se perpetuar a partir das leis em diversos países, tornando o trabalho do empreendedorismo social mais difícil, no esforço de buscar métodos comerciais na solução de problemas.

Por fim, sobre a atuação caridosa, o autor enfatiza que estas são ações que podem incentivar uma indústria da caridade que tem interesses para a manutenção dos problemas, desta forma, a caridade pode ser mais prejudicial para seus destinatários. Por outro lado, uma abordagem em que se tem preocupação com sanar os problemas prefere estruturas

organizacionais que cresçam, assim a solução dos problemas sociais leva a novas oportunidades de gerar mais soluções de problemas.

Embora Dees (2012) identifique contradições de culturas no âmbito social, pondera que a visão baseada na caridade é necessária para a busca de recursos privados. Uma abordagem totalmente racional seria contraproducente, pois empreendedores sociais muitas vezes dependem de donativos que provêm de ações de caridade. Por outro lado, os aspectos racionais presentes no âmbito social podem constituir argumentos para pessoas racionais que necessitam saber o destino de suas doações.

Em relação ao formato organizacional existe uma estrutura semelhante aos negócios que visam a maximização dos lucros. Não é a caridade, mas é um negócio, em toda a sua concepção. O seu processo gerencial pode ser o mesmo que um negócio que visa a rentabilidade. Neste sentido, quando se gerencia um negócio, o pensamento e a forma de trabalhar diferem de quando se gerencia uma instituição de caridade, mas com objetivo diferente do lucro da empresa (YUNUS *et al* , 2009).

Shaw e Bruin (2013) consideram que existe um processo de construção em torno do que são estes negócios sociais. De toda forma, este recente fenômeno desafia a pesquisa uma vez que as teorias existentes não abarcam a sua complexidade (TISCOSKI, ROSOLEN, COMINI, 2014). O empreendedorismo social então representa uma importante questão, pois mostra a importância de empregar lentes teóricas existentes na investigação de fenômenos recentes, possibilitando a emergência de novos conhecimentos no desenvolvimento de teorias, indo além de discussões sobre as mesmas questões já verificadas (SHAW; BRUIN, 2013).

Embora o novo formato de negócio suscite questionamentos, outros aspectos são importantes de serem considerados, relativos a discussões no estudo do empreendedorismo social. Shaw e Bruin (2013) chamam a atenção para fatores contextuais os quais podem restringir e habilitar as ações dos empreendedores. Similarmente, Pache e Chowdhury (2012) argumentam que empreendedores sociais engajam-se em atividades semelhantes aos empreendedores tradicionais, mas estão inseridos em contextos diferentes. Os empreendedores tradicionais estão inseridos em setores comerciais e compartilham entendimentos similares em relação ao mundo, enquanto os empreendedores sociais, para alcançar sua missão lidam com diferentes *stakeholders* que estão ligados a diferentes discursos institucionais.

Desenvolvendo este argumento, empreendedores sociais lidam tanto com o suporte do setor social, coordenam serviços sociais com atores que dão suporte para a legitimidade,

voluntariados e conhecimento social, quanto articulam práticas do setor de negócios, levantando fundos e construindo relações de parcerias comerciais. Além de muitas vezes desenvolverem relacionamento com a esfera governamental articulando políticas e financiamentos. Assim, o entendimento e habilidades no empreendedorismo social engloba a compreensão da lógica dessas três esferas: social, comercial e governamental (PACHE, CHOWDHURY, 2012).

Este trabalho assume assim, a estratégia como um processo de “escrita” e “leitura” (DE CERTAU, 1984; DE LAVILLE; MONOUD, 2003) constituindo um processo de *sensemaking* e *sensegiving* (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991; WEICK, 1995) os quais compreendem as categorias de práticas (administrativas, episódicas e discursivas) de Jazarbowski (2005) entendidas como mediadoras de um sistema de atividades formadoras da estratégia.

Estes conceitos se complementam, pois, enquanto a escrita e leitura (DE CERTAU, 1994) da estratégia não é vista unilateralmente, Gioia e Chittipeddi (1991) afirmam que o direcionamento da estratégia, o sentido organizacional, que permeia o contexto intra e extraorganizacional é empreendido pelo estrategista em um processo de *sensegiving* ou convencimento. O convencimento no direcionamento do sentido organizacional também leva à busca de acomodação de esquemas interpretativos iniciando um processo de *sensemaking* e consequente negociação. Ressalta-se que na ação recursiva do *sensemaking* e *sensegiving* o estrategista utiliza-se de ferramentas simbólicas para estabelecer a comunicação, aqui figuram as categorias de práticas de Jazarbowski (2005) as quais fazem parte deste processo como mediadoras das atividades coletivas e que são interpretadas, nem sempre de forma consensual, corroborando com o entendimento de um indivíduo que não é passivo diante dos discursos dominantes que se apresentam a ele.

Dentro do contexto do empreendedorismo social compreende que os negócios sociais são formados quando um grupo que compartilha um objetivo social o traduz em um arranjo institucional específico em que constantemente equilibram a lógica mercadológica e a social (GALERA; BORGAZA, 2009). Este processo de tradução é considerado assim como formas de fugir aos discursos dominantes, conforme De LaVille e Monoud (2003) as arenas institucionais são necessária para a legitimidade, suporte e utilização de um integrativo discurso chamado estratégia, de outro lado, existem formas de resistências a este discurso dominante, de forma que na prática diária existe um fazer sem intenção de utilizá-lo e ao mesmo tempo incapaz de ter controle sobre ele, produz resistências, atrasos, divergências de

forma que traduz esse discurso para suas próprias finalidades. Desta forma, os autores defendem o estudo da estratégia lançando vistas aos microprocessos necessariamente se faz por meio de um delineamento comparativo entre o grande discurso e as narrativas.

É a partir deste entendimento que o presente trabalho busca empreender uma pesquisa empírica identificando as práticas envolvidas deste processo de negociação das diferentes visões de mundo, num processo de tradução e interpretação da sua estratégia /causa social. indo além do entendimento do empreendedor social como transeunte dessas diferentes esferas, mas o agente que por meio de práticas sociais aproxima-as e catalisa esforços para a consecução da sua missão.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo do trabalho destina-se à apresentação dos métodos que foram empregados no alcance dos objetivos buscados. O método é definido como as ações “sistemáticas e racionais” que serão empreendidas para se chegar aos objetivos pretendidos de forma “segura e econômica” e que também serão balizadores do caminho e darão suporte para as decisões do decorrer da investigação (MARCONI; LAKATOS, p. 65, 2010).

A perspectiva prática tem implicações em diversas esferas desde o ensino da estratégia, como para praticantes e pesquisadores da estratégia nesta perspectiva. No que tange aos pesquisadores, Whittington (1996) aponta que é necessário que a compreensão do pesquisador vá além de base de dados, além do mais, o foco nas rotinas locais faz com que essa realidade não seja facilmente capturada à distância. Vale salientar que estes novos rumos de pesquisa exigem mudanças nos tipos de pesquisas, isso porque é preciso uma observação mais cuidadosa do que os estrategistas fazem e seus caminhos percorridos nas rotinas da atividade estratégica, como suas histórias individuais influenciam seu comportamento e aprendizagem, de forma que se preocupa menos com resultados organizacionais e mais com o desempenho dos estrategistas (WHITTINGTON, 1996).

Em relação à apreensão das micro atividades e comportamentos, Huff, Neyer e Möslin (2010) defendem que o que tem sido percebido neste âmbito é que pesquisas precisam extrapolar as características descritivas que mantém, mas que isso também exige um conjunto maior de perspectivas teóricas e explanatórias. Os autores afirmam que pesquisadores do *strategizing* devem ser orientados por premissas que estão distantes daquelas econômicas, então ações que antes dadas como eficazes podem não levar aos resultados desejados. Em outras palavras, a visão causal não pode abarcar a complexidade da estratégia, uma vez que esta é um fluxo de atividades contínuas e indeterminadas.

Wilson e Jarzabkowski (2004) também defendem que as pesquisas da Estratégia como Prática devem sair de uma análise estritamente descritiva do nível micro, ou seja, interna à organização, e, portanto, assumir uma perspectiva relacional entre micro e macro. Desta forma, os estudos devem ser empreendidos com vistas a explicar uma influência macro, o que significa dizer que deve-se considerar dentro da dinâmica de estudos a variável resultado. A partir desses pressupostos apresenta-se a seguir o delineamento do trabalho, as categorias de análise e suas definições com base na literatura, bem como o *design* da pesquisa.

### 3.1 ESPECIFICAÇÕES DO PROBLEMA DE PESQUISA

Este trabalho tem como pergunta orientadora o seguinte problema de pesquisa: “Como ocorre o processo de tradução e interpretação da estratégia organizacional na relação da organização com seus *stakeholders*?”

Dado o problema da pesquisa, o objetivo geral do trabalho é assim definido: “Analisar o processo de tradução e interpretação da estratégia da organizacional na relação da organização com seus *stakeholders*”.

#### 3.1.1 Objetivos Específicos

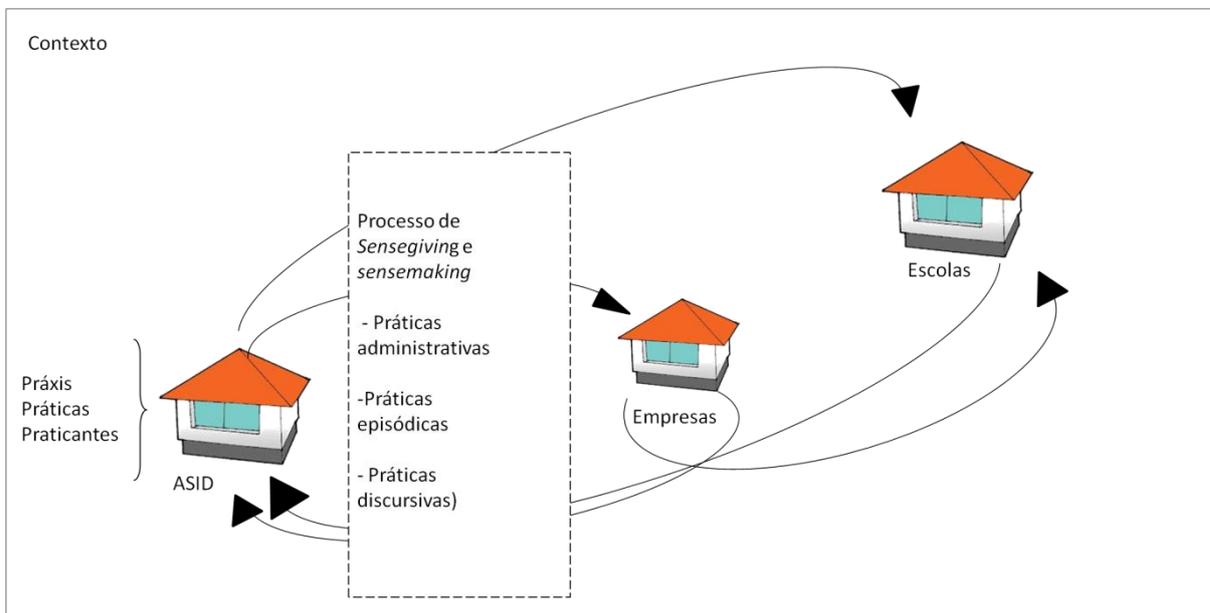
A partir da apresentação do Objetivo Geral, seguem os objetivos específicos, os quais serão condutores no empreendimento desta investigação:

1. Descrever a estratégia do negócio social, em termos de produtos e mercados.
2. Descrever as práticas administrativas adotadas no processo de tradução dos objetivos sociais/ causa social.
3. Descrever as práticas discursivas adotadas no processo de tradução dos objetivos sociais/ causa social.
4. Descrever as práticas episódicas adotadas no processo tradução dos objetivos sociais/ causa social.
5. Analisar como os *stakeholders* constroem sentido da estratégia do negócio social.
6. Descrever o entendimento dos objetivos sociais construída pelos *stakeholders* a partir das narrativas construídas.
7. Descrever o alinhamento da estratégia a partir da construção de sentido resultante deste processo de tradução e interpretação na consecução da estratégia

### 3.2 CATEGORIAS DE ANÁLISE

A definição das categorias de análise pautou-se principalmente nas categorias de práticas proposta por Jarzabkowski (2005) entendendo a estratégia como um processo de escrita e leitura (DE CERTAU, 1984; DE LA VILLE; MONOUD, 2003) constituindo um processo de *sensemaking* e *sensegiving* do qual fazem parte as categorias de práticas, são elas:

práticas administrativas, episódicas e discursivas. A partir da literatura da Estratégia como Prática segue o esquema de delineamento da pesquisa:



**Figura 7:** Esquema das categorias de Análise  
**Fonte:** Elaborado pela autora.

Com base na figura acima é possível verificar que o processo de tradução e interpretação da estratégia entre o negócio social e seus diferentes *stakeholders* se dá a partir das práticas administrativas, episódicas e discursivas. No entanto, enfatiza-se a necessidade de primeiramente se definir o que é considerado estratégico no negócio social, o que abarcou o primeiro objetivo específico definido: “Descrever a estratégia, em termos de produtos e mercados, do negócio social”.

Concluído isso, buscou a apreensão de como essa estratégia é passada ou traduzida aos *stakeholders* por meio da observação de práticas administrativas, episódicas e discursivas, entendendo que este também é um processo de negociação para a adoção dessas diretrizes, o processo de *sensegiving*. Com isso, se concluiu os objetivos 2, 3 e 4 que foram propostos: 2) “Descrever as práticas administrativas adotadas no processo de tradução dos objetivos sociais/causa social.” ; 3) “Descrever as práticas discursivas adotadas no processo de tradução dos objetivos sociais/causa social.”; 4) “Descrever as práticas episódicas adotadas no processo tradução dos objetivos sociais/ causa social.”.

Subsequentemente tem-se o processo de interpretação pelos *stakeholders*, ou seja, como é construído o sentido da causa social proposta. Para apreender o processo de

*sensemaking* foram analisadas as narrativas construídas pelos *stakeholders*. Cumprindo dessa forma os objetivos: 5) “Analisar como os *stakeholders* constroem sentido da estratégia do negócio social.”; e 6) “Descrever o entendimento dos objetivos sociais/causa social construída pelos *stakeholders* a partir das narrativas por elas construídas”.

Finalmente, ao percorrer todo este processo compreende-se que foi possível analisar comparativamente as diferenças, *gap* ou descolamento entre a prática adotada na estratégia do negócio social e a práxis no decorrer da atividade estratégica, chegando assim ao desenvolvimento do último objetivo proposto que é: “Descrever o alinhamento da estratégia a partir da construção de sentido resultante deste processo de tradução e interpretação na consecução da estratégia”.

Exposto o mapa da pesquisa que foi empreendida é necessário esclarecer por quais meios ocorreu a apreensão dessas categorias e embasado em quais definições está o norte da pesquisa. Estas definições e formas de apreensão serão explicitadas no próximo tópico.

### **3.2.1 Definição das Categorias de Análise**

Antes de definir cada categoria que se apresenta neste trabalho como norteadora da análise da pesquisa, faz-se necessário explicitar o que são essas categorias de análise e qual sua função em um empreendimento de pesquisa. Começa assim este capítulo com uma explicação breve de “conceito” (construto) e diferenças entre definições operativas e constitutivas.

Com base em Kelinger (1980) um conceito refere aquilo que define em uma ideia geral os objetos relacionados na pesquisa. Utilizam-se as ideias expressas pelo construto para suprir as “necessidades e exigências das teorias e pesquisas” (KELINGER, 1980, p.46-47).

Isso significa dizer que o conceito é a “definição da palavra com outras palavras”, ou seja, a definição da palavra expressa pelo seu conteúdo. Essa forma de definir são chamadas definições constitutivas, como colocado pelo autor: “definições de dicionário” (KELINGER, 1980, p. 46).

Entretanto, a forma de pensar a apreensão da realidade é mais extensa no que tange às definições, assim temos as definições em termos operacionais, chamadas definições operacionais. Esta definição está relacionada a como as categorias de análise serão apreendidas ou mensuradas. Em outras palavras qual é a medida dessa definição que faz com que ela seja objetiva (KELINGER, 1980).

Estas relações acima expostas podem ser observadas e melhor compreendidas a partir da figura abaixo:



**Figura 8:** Definições Operacionais e Constitutivas  
**Fonte:** Kelinger (1980, p. 48)

A figura 8 ilustra os níveis em que o pesquisador atua o seu trabalho de investigação, desta forma, a parte superior representa os seus construtos norteadores e o nível II representa o nível da observação e atuação. Fazendo a relação entre os dois níveis estão as definições operacionais. Quando se define suas categorias em termos de palavras, isso compreende o nível superior, enquanto que ao dar medidas a estas definições a fim de manipulá-las isso está presente no nível II.

Desvelado estes níveis e suas funções no norteamento da pesquisa seguem as definições das principais categorias de análise e também outros termos que serão relevantes para a apreensão do objetivo:

### **Estratégia como Prática**

#### **Definição Constitutiva:**

De acordo com Kay *et al* (2003), nos diferentes pensamentos sobre a estratégia é possível afirmar que muitos compreendem o “sucesso da organização” como o objetivo da estratégia. Corroborando esta visão Wilson e Jazarkowski (2004) afirma que geralmente os resultados na pesquisa da estratégia estão relacionados ao desempenho. No entanto, estratégia aqui é entendida a partir da Estratégia como Prática, mais do que significado comum de “sucesso” e “desempenho”, enfoca assim as ações humanas que constituem as atividades e que são concludentes para os resultados estratégicos. No entanto, dentro da pesquisa do *strategizing* o entendimento do que são resultados diverge da compreensão convencional

geralmente relacionado a performance. Aqui pode-se buscar entender por exemplo, os resultados de um episódio ou de ações pontuais que ao longo de sua execução e repetição adquire uma sequencialidade que então poderá ter consequências maiores para a performance da organização.

**Definição Operacional:** Para a apreensão deste “fazer” estratégico antes de tudo foi compreendido a estratégia no contexto estudado e a identificação de quais atividades tem relação com a estratégia. Primeiramente considerando os objetivos/ causa social da organização e quais as ações e interações que desenrolam, ou o que os atores fazem a partir disso. Essa visão foi possível por meio de entrevistas, buscando conhecer o que orienta as ações dos envolvidos no seu fazer diário, bem como as atividades envolvidas para que se conclua as proposições entendidas como estratégicas. O que é feito de fato, foi conhecido por meio da observação das atividades dos praticantes e entrevistas com praticantes.

### **Práticas Administrativas**

**Definição Constitutiva:** A definição de Práticas Administrativas é apresentada por Jarzabkowski (2005, p. 47) “Essas práticas são regras institucionalizadas de formação estratégia e sua realização situada como práticas administrativas e normas sociais envolvidas no fazer da estratégia dentro da organização”. Em outras palavras, pode-se entender as práticas administrativas como formações estratégicas amplamente cultivadas e regradas em que são realizadas dentro de um contexto organizacional de forma que constituem normas que ajustam o fazer da estratégia (JARZABKOWSKI, 2005).

**Definição Operacional:** Operacionalmente esta categoria de análise foi apreendida por meio de fatores exemplificados na literatura como planos, orçamentos, e procedimentos pelos quais a estratégia é documentada e formalizada no contexto organizacional. A busca por esta apreensão se deu na coleta de dados secundários, materiais que possibilitem a identificação da definição da estratégia, bem como entrevistas e observação.

### **Práticas Episódicas**

**Definição Constitutiva:** “Existem aquelas práticas que criam oportunidades para organizar a interação entre praticantes no fazer da estratégia, tal como reuniões, workshops. (...) Tais práticas são referidas como “episódios” que servem como micro variações e

mecanismos de seleção, provocando mudança ou reforçando a estabilidade da estratégia. Individualmente, qualquer episódio em si pode ser mais ou menos consequente, mas como típica ocorrência dentro de uma organização tem grandes efeitos na estabilidade e mudança de uma atividade organizacional” (JARZABKOSKI, 2005, p. 22).

**Definição Operacional:** A observação desta categoria de análise se deu a partir da identificação de reuniões relevantes no sentido estratégico da organização. Neste sentido, poderá identificar objetivos e rumos estratégicos definidos internamente e como isso é traduzido em assessorias, encontros e workshops para os participantes. Esta relação foi apreendida por meio de materiais disponibilizados para os *stakeholders*, apresentações montadas para workshops e também entrevistas que possibilitaram o cruzamento dos dados e identificação de mudanças, resistências ou endosso da estratégia.

### **Práticas Discursivas**

**Definição Constitutiva:** “a estratégia é mediada pela linguagem que os estrategistas usam, parte desta linguagem é criada por conceitos acadêmicos, ferramentas e técnicas que povoam classes estratégica, meios didáticos e mídias populares” (JARZABKOWSKI, 2005, p.9).

Com isso também é necessário conceituar o que são essas ferramentas. O conceito de objetos estratégicos dado pelos autores é: “aqueles objetos que permitem ou restringem interações em relação à estratégia que perfaz as fronteiras intraorganizacional” (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009, p. 227). Desta forma, as ferramentas estratégicas podem ser consideradas como um facilitador das interações sociais presentes na organização, de maneira que podem ter consequências indiretas para a organização porque permitem a integração de ideias entre diferentes praticantes.

**Definição Operacional:** As ferramentas e linguagem estratégicas foram identificadas a partir do entendimento dos praticantes quanto a estratégica, apontando a utilização de ferramentas na orientação das suas práticas. Assim, esta orientação foi identificada a partir de entrevistas e análise de conversas entre os participantes, além de observação de artefatos presentes no ambiente.

### Sensemaking

**Definição Constitutiva:** “O *sensemaking* está relacionado com acomodação dos acontecimentos nos esquemas interpretativos, compreensão, correção de surpresa, construção de significado, interagindo em busca de compreensão mútua e padronização” (WEICK, 1995, p. 6). O processo de *sensemaking* a partir da visão de Weick (1995) engloba sete características: (1) Baseado na construção da identidade; (2) Processo retrospectivo; (3) Promulgação do ambiente sensível; (4) Social; (5) Continuidade; (6) Focado em e por pistas extraídas; (7) Direcionado à plausibilidade e não pela acurácia. Estas características são guias para pesquisar o *sensemaking* que pode orientar o observador no sentido de entender o que o *sensemaking* é, como trabalha e onde falha.

**Definição Operacional:** A apreensão desta categoria se deu por meio de observação e entrevistas, de forma que buscou lançar vistas aos processos de ruptura e racionalização da situação, bem como as racionalizações que são balizadoras presentes no âmbito da organização como premissas, planos, tradições, regras.

### Sensegiving

**Definição Constitutiva:** Este é um processo que envolve uma construção de sentido e adaptação de esquemas mentais em que o estrategista desenvolve um sentido organizacional internamente e também para os demais *stakeholders* da organização, formando um processo de *sensegiving* ou convencimento. Este é um processo em que o estrategista pode valer-se de ferramentas simbólicas que o permitem esta comunicação (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991).

**Definição Operacional:** No processo de pesquisa este conceito foi apreendido por meio da observação de situações em que ferramentas são propostas e utilizado no processo de tradução da estratégia. Também foi percebido por meio de entrevistas em que participantes relatam a mudança de concepções quanto ao seu modo de “fazer”. Além disso, valeu-se de dados secundários em que constam relatos das mudanças e como aconteceram.

### **Outros Termos Relevantes:**

#### Narrativas

**Definição Constitutiva:** As narrativas são formas de dar significados às práticas que emergem a partir das atividades de *sensemaking*, de construir acima de tudo sentido de direção e propósito, reorientando identidade organizacional, permitindo e restringindo as contínuas atividades dos atores organizacionais (FENTON; LANGLEY, 2012, p. 1171).

### **Práticas**

**Definição Constitutiva:** De acordo com Whittington (2006, p.619) “práticas referem-se a rotinas de comportamentos compartilhadas, incluindo tradições, normas e procedimentos para ações, pensamento e o uso de ‘coisas’”. O autor descreve que não se refere apenas a um discurso estratégico da organização, mas envolve uma amplitude de normas e regras que abrangem uma sociedade e que tem implicações nas formas de fazer, orientando rotinas para a condução da estratégia.

### **Práxis**

**Definição Constitutiva:** Para Whittington (2006, p. 619) práxis refere-se à atividade real, o que as pessoas fazem na prática. Então a práxis é todo o trabalho feito no ambiente interno da organização para ter a estratégia executada. Para a perspectiva prática é importante “todas as atividades e esforços que tem implicações no trabalho da estratégia” (WHITTINGTON, 2006, p. 619).

### **Praticantes**

**Definição Constitutiva:** Esta categoria de análise é definida por Whittington (2006, p. 619) como sendo “atores da estratégia, os estrategistas quem tanto desempenham a atividade quanto carregam as práticas”. Existe a consideração de que estes praticantes ultrapassam os atores organizacionais, ou apenas os estrategistas. Considera a importância de gerentes médios, consultores, e assessores os quais prestam assistência quanto a finanças e leis, por exemplo, (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI, 2010).

### **Strategizing:**

**Definição Constitutiva:** *Strategizing* é definido por Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007, p.8) como: “‘fazer da estratégia’, que é a construção do fluxo de atividade por meio de ações e interações de múltiplos atores e práticas.”.

### **Sistema de atividade:**

**Definição Constitutiva:** (...) a contínua construção de atividades como um produto do sistema de atividades, compreendendo o ator, a comunidade com a qual esse ator interage e aquelas ferramentas simbólicas e materiais que fazem a mediação entre os atores, sua comunidade e sua busca da atividade (JARZABKOWSKI, 2010, p.127).

## 3.3 ABORDAGEM DA PESQUISA

Esta pesquisa é classificada como sendo uma abordagem qualitativa, esta é caracterizada por Martin e Théophilo (2009) por pelo menos três fatores, são eles: descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos. A pesquisa qualitativa desenvolve-se no decorrer de análise de informações fragmentadas, as quais são coletadas por meio de ferramentas e técnicas como entrevistas, dados, fotos, vídeos. A opção de empreender uma pesquisa qualitativa está na possibilidade de obter *insights* sobre a atitude e comportamentos das pessoas, sistemas de valores, motivações aspirações, cultura ou estilo de vida. É usado para informar as decisões de negócios, formação política, comunicação e pesquisa (DEZIN. LINCOLN, 2008).

A pesquisa qualitativa é descrita por Creswell (2014) como uma abordagem que explora a compreensão de significados atribuídos por grupos sociais, em que existe o surgimento de questões e a análise dos dados coletados se dá pela indução a partir de temas gerais, em que o pesquisador se envolve em um processo interpretativo dos dados. Portanto, esta pesquisa caracteriza-se como um estudo qualitativo indutivo.

Destaca-se também que as abordagens de pesquisas pressupõem suposições filosóficas e que estão envolvidas na proposta de conduta da pesquisa. Assim, “a visão de mundo do pesquisador está presente na pesquisa seja a abordagem, métodos específicos ou procedimentos que traduzem a abordagem na prática de pesquisa” (CRESWELL, 2014, p, 5).

Os critérios de escolha para uma pesquisa qualitativa, além desses acima citados envolve também o tipo de pesquisa que se busca. Segundo Creswell (2014) um dos principais motivos presentes no momento de escolha do pesquisador em realizar uma pesquisa com abordagem qualitativa ou não, está no fato de que o estudo é exploratório. Por estudo exploratório, o autor entende que o assunto percorre vias incipientes e que o pesquisador busca entender a partir dos participantes da realidade estudada e traçar um entendimento a partir desses relatos.

Portanto, este estudo é definido como tal à medida que a Estratégia como Prática é uma lente teórica que permite um olhar sob a perspectiva social e as interações sob determinado fenômeno. Conforme Jarzabkowski e Wilson (2006) descrevem, os conhecimentos da teoria da estratégia não é acessível ou acionada na prática, e a perspectiva da prática é uma alternativa. A compreensão de como os praticantes usam artefatos de conhecimentos é importante, uma vez que a prática pode ou não ser de acordo com o prescrito. Com isso, a partir da perspectiva prática estudos refletem retornos para os estudos teóricos, mostrando problemas práticos organizacionais que são abordados pelo uso e modificação do conhecimento teórico.

Em resumo, a pesquisa pode ser classificada como qualitativa indutiva, a partir de um primeiro critério quanto ao tipo de pesquisa, definido como exploratório uma vez que busca entender como é o fazer da estratégia em uma organização de negócios sociais, visando entendê-la a partir da prática dos envolvidos.

### 3.4 PRESSUPOSTOS FILOSÓFICOS

Toda abordagem de pesquisa tem seu pressuposto filosófico, ou a visão de mundo do pesquisador, que se reflete nas escolhas de procedimentos da prática de pesquisa que a configura mais interpretativa ou funcionalista (CRESWELL, 2014).

Os pressupostos desta pesquisa estão assentados na visão construtivista, tendo como base o trabalho de Berger e Luckmann (2009). Desta forma entende o mundo social apreendido por meio da experiência e interação, em outras palavras como o conhecimento da realidade é construído historicamente. Assim sendo, entendem que os fundamentos do conhecimento na vida cotidiana compreendem “as objetivações dos processos (e significações) subjetivas graças às quais é construído o mundo intersubjetivo do senso comum.” (BERGER; LUCKMANN, 2009).

Esta visão de mundo tem implicações na pesquisa, pois, geralmente, o compartilhamento desses pressupostos leva o pesquisador a abordar os processos de interação entre os indivíduos. Trazendo o foco para as especificidades do contexto no que se refere à configuração de normas e historicidade dos indivíduos imersos neste contexto. Vale salientar que neste empreendimento de pesquisa o pesquisador se faz consciente de que sua própria história e experiência conduz sua interpretação (CRESWEEL, 2014).

### 3.5 ESTRATÉGIA DE PESQUISA E COLETA DE DADOS

Outra consideração que envolve a pesquisa é a sua estratégia, conforme Martins e Theóphilo (2009) diferentes planejamentos de pesquisas conduzem a diferentes perspectivas do ambiente estudado, isso significa que certas nuances do estudo só podem ser acessadas com o suporte de determinada estratégia de pesquisa.

Ainda que alguns autores defendam que a estratégia da perspectiva prática seja a etnografia (HUFF; NEYER; MOSLEIN, 2010; SAMRA-FREDERICKS, 2010;), nesta pesquisa optou-se pelo Estudo de Caso único, o que justifica esta escolha está relacionado ao exposto por Stake (1995) em que a seleção do caso está na sua representatividade, em um estudo de caso classificado como instrumental em alguns casos podem fornecer vias para melhores trabalhos do que outros, trazendo um estudo típico ele poderá ter um caráter não usual que pode também conceder melhores ilustrações do estudo. Assim, este trabalho será desenvolvido a partir de um estudo de caso único em um negócio social.

Com essas considerações entende-se que o Estudo de Caso fornece vias de acesso aos aspectos em estudo. Hartley (2004) aponta que o Estudo de Caso constitui uma investigação detalhada e que tem objetivo de entender um fenômeno contextualizado. Assim, o fenômeno em estudo não é considerado alheio ao contexto, mas em interação, buscando entender processos de interação e influência mútua. O autor entende que existem diversas formas de apreender pesquisas com estas características, mas os Estudos de Casos são formas-chave. Outro fator que leva à escolha pelo método Estudo de Caso é pela sua utilidade e convergência ao tipo de pesquisa que se constitui este trabalho, entendendo que conforme Hartley (2004, p. 325) esta estratégia é utilizada para a “compreensão de práticas do cotidiano e seus significados para aqueles envolvidos, os quais não podem ser revelados em um contato breve”.

Pela visão de Estudo de Caso de Stake (2010) para reduzir a interpretações enganosas este tipo de pesquisa busca empregar diferentes fontes de dados para um processo de triangulação. Este é um método que leva em consideração diversos pontos de vista e percebe pontos que se repetem.

Dados de diferentes fontes são definidos por Merriam (2009) como fragmentos de informações da organização, que podem se revelar mensuráveis e visíveis ou difíceis de serem detectados. Com base nesta consideração este trabalho teve como fonte de dados três principais frentes: observação, entrevistas e documentos.

A escolha de como os dados são coletados, segundo Hartley (2004), inicia primeiramente com considerações sobre o funcionamento da organização a ser estudada. Para tanto se pode ter como caminho entrevistas, permitindo que o pesquisador conheça a história. Esta forma de coleta permite que o pesquisador tenha um panorama do seu tema de pesquisa a partir do olhar dos entrevistados (KING, 2004). Além disso, entrevistas são suportes na busca de informações quando o foco está no passado sendo difícil acessá-las (MERRIAN, 2009). Com isso a entrevista foi semiestruturada tendo como instrumento de pesquisa o roteiro permitindo certo grau de liberdade ao pesquisador na investigação de questões importantes identificadas na fala dos entrevistados (MARTINS. THEÓPHILO, 2009).

Esta visão do papel ou função da entrevista em uma pesquisa qualitativa é complementada por Stake (2010), quem aponta que a entrevista é orientada pelos seguintes objetivos: (a) Obter informações a partir do entrevistado; (b) Buscar convergência e agregar informações de diferentes pessoas; (c) Encontrar nuances que o pesquisador por si só não é capaz de apreender. Considerando este último aspecto, Stake (2010) aponta que a observação é um método de coleta complementar que permite que o pesquisador acesse informações não ditas, bem como permite a aproximação com as afirmações.

Por fim, a coleta de informações a partir de documentos utilizada na pesquisa qualitativa é designada por Merriam (2009, p. 139) como um “termo guarda-chuva para referir a uma vasta cadeia de escritos, visual, digital, e materiais físicos relevantes para o estudo”. Categorizando em tipos de documentos, Merriam (2009) classifica em quatro tipos, são eles: Públicos, Pessoal, Cultural e Artefatos. O primeiro tipo são documentos oficiais que registram nascimentos, mortes, casamentos, documentos de programas, manuais, mídia de massa, etc. O segundo tipo, documentos pessoais, são aqueles que são documentados em primeira pessoa, podem ser exemplificados como diários, agendas, vídeos, álbum de fotografias. Esses são documentos que podem fornecer ao pesquisador os significados diários dos eventos. Também

traz características do indivíduo no que tange às suas crenças, atitudes e visão de mundo. Os classificados como documentos culturais populares, são relativos ao social, ou seja, são documentos produzidos pela sociedade que tem diversos objetivos de entretenimento, informar e também persuadir. Os documentos referidos são exemplificados como rádio, filmes, jornais, fotografias, desenhos e em um contexto mais atual, a Internet. Por último, os artefatos são objetos, ferramentas e instrumentos utilizados diariamente. Neste trabalho entende-se que as principais fontes de documentos serão do tipo Cultural e Artefatos.

No uso de documentos como evidências existem alguns pontos fracos na sua utilização que pode ser a incompletude de informações que fornece. As informações podem não serem dispostas da forma que sejam úteis para a pesquisa e também alguns fatores como autenticidade e acurácia podem ser questionados, isso decorre do determinado tipo de função desses documentos, mas mesmo aqueles que são considerados oficiais ou públicos, podem ser construídos sobre preceitos que não são identificados pelo pesquisador (MERRIAN, 2009).

Partindo do exposto, este trabalho teve três fontes de dados, buscando a percepção de contexto e sua história a partir de entrevistas com os praticantes. A observação foi um recurso de coleta para a confirmação de informações e também a busca de novas informações não ditas. Complementarmente, os documentos e artefatos agregarão informações para o entendimento dos significados construídos nos grupos estudados e como utilizam estes para sua disseminação.

### 3.6 MÉTODOS DE ANÁLISE

Optou-se neste trabalho pela análise de narrativas como suporte para a interpretação dos dados coletados. Assim, neste capítulo pretende-se apresentar o conceito de narrativas, a justificativa da sua importância nos estudos organizacionais, e qual a sua contribuição para o estudo da prática e processo de teorização.

Primeiramente, a compreensão de narrativas envolve um tipo particular de texto que pode ser um logotipo, rótulos, listas, e que podem ser lidos. As narrativas “envolvem uma cadeia temporal de eventos ou ações interligadas que são empreendidos por um personagem.” (GRABRIEL; 2004, p. 47).

Dentro do contexto organizacional as narrativas participam dos processos de construção de sentido:

(...) as narrativas são formas de dar significados às práticas que emergem a partir das atividades de *sensemaking*, de construir acima de tudo sentido de direção e propósito, reorientando identidade organizacional, permitindo e restringindo as contínuas atividades dos atores organizacionais (FENTON; LANGLEY, 2012, p. 1171).

Parte-se assim da consideração que narrativas podem dar suporte ao pesquisador para entender as práticas da estratégia (FENTON; LANLEY, 2011). Esta informação se pauta nas diversas formas de narrativas presentes nas organizações desde pequenas histórias contadas em momentos interativos de trabalhos entre pessoas e estrategistas, nas técnicas no fazer estratégico. Podem ainda estar inseridas em histórias e artefatos que se produzem à medida que constroem a estratégia. Desta forma, os autores consideram que as narrativas são aspectos importantes nos processos de construção de sentido das práticas organizacionais.

Com atenção às observações de pesquisadores da Estratégia como Prática em relação aos cuidados para que a pesquisa não recaia em um reducionismo empírico e se trabalhe para que o estudo perpassa pelo sistema que envolve aspectos do micro a macro nível (WILSON;; JOHNSON, MELIN; WHITTINGTON, 2003; JARZABKOWSKI, 2004; WHITTINGTON, 2006; GOLSORSKHI; ROULEAU; SEIDL; VAARA, 2010; GOMEZ, 2010). Este trabalho também pauta-se nas afirmações de Fenton e Langley (2011) em que consideram que as narrativas podem contribuir especificamente para cada nível: práxis, práticas e praticantes; no sentido de ferramenta metodológica para traçar as relações entre o fazer diário e as práticas institucionalizadas que se inserem no campo do fazer da estratégia por meio dos praticantes.

Assim, os autores oferecem exemplos de como a narrativa pode ser encontrada nos diferentes substratos do *framework* proposto por Whittington (2006). Afirmando assim que o texto é um aspecto que complementa esta tríade (práxis, práticas e praticantes) dando suporte ao entrelaçamento dos níveis micro-macro. Desta forma, a relação traçada no nível da práxis constitui no texto presente em histórias contadas em que o próprio ato de narrar se faz uma práxis.

No âmbito das práticas, as narrativas são histórias contadas como práticas formalizadas e técnicas gerenciais em que estas ferramentas oferecem diferentes cenários futuros que são apresentados na forma de narrativas. As narrativas no campo das práticas podem ser consideradas incorporadas no macro-nível, as grandes narrativas que recaem na esfera micro e se torna suporte para a práxis (FENTON; LANGLEY, 2011).

Em relação aos praticantes, Knights e Morgan (1991) sugere-se que a análise das narrativas não recaia apenas em como os estrategistas constituem a estratégia pelas histórias que contam nas interações, mas se volte à percepção de que as histórias também são

constituintes dos estrategistas e os legitimam. Os autores consideram que ao utilizar ferramentas e métodos da disciplina administrativa em uma contribuição organizacional acabam por trabalharem seu auxílio e importância. Com isso os artefatos simbólicos são reforçados e legitimados.

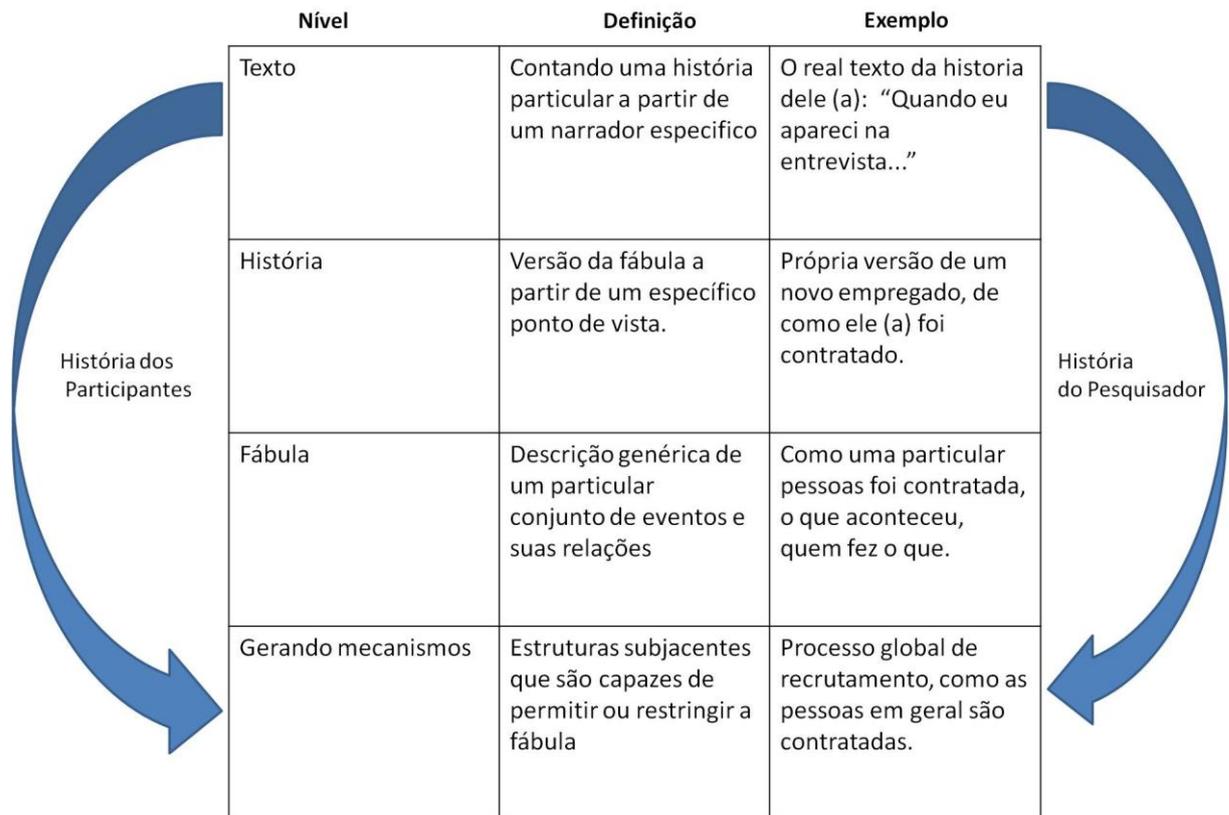
Com isso, tem-se que as unidades de análise são as práticas organizacionais as quais abrangem uma análise multinível e a consecução do trabalho por meio da análise de narrativas possibilita que o pesquisador não se restrinja a um ou outro nível, mas que consolide a análise multinível.

Por fim, a análise de narrativas contribui para o processo de teorização, de acordo com Pentland (1999) explicações requerem uma história e histórias podem ser entendidas como um processo de teorias em que relações entre fatores são traçadas a partir de eventos que conectados formam uma história.

Gabriel e Griffiths (2004) consideram que ao coletar histórias e investigando como narrativas são construídas ao redor de específicos eventos, percebendo como algumas histórias surgem a partir desses eventos e quais deles não alcançam esse grau de relevância, é possível chegar a realidade organizacional e suas relações com as experiências dos seus atores.

Para suporte deste trabalho apropriou-se da estrutura de narrativa proposta por Pentland (1999), esta perspectiva considera que existem similaridades entre a busca de mecanismos nas teorias da organização e a busca por profundas estruturas narrativas. A autora considera que toda pesquisa empírica constitui estruturas superficiais captadas pela observação e a explicação é um processo de construir relações entre a superfície e as estruturas profundas.

Com isso, as narrativas são constituídas de níveis estruturais conforme mostra a figura abaixo. São eles: texto, história, fábula e gerador de mecanismos.



**Figura 9:** Nível de Estruturas nas Narrativas  
**Fonte:** Pentland (1999, p. 719).

O modelo da figura lendo a de baixo para cima, explica que nos processos narrativos existem mecanismos que guiam os processos e que são as estruturas mais profundas da narrativa. Sendo este nível relacionado mais com as formas em que os eventos são narrados do que com a explicação e justificativa do acontecimento do evento. Para Pentland (1995) as estruturas profundas que descrevem uma organização são fatores gramaticais geradores, o que faz voltar atenção para a linguagem, de forma que as ações organizacionais são dotadas de sintaxe, ou seja, relações lógicas entre os eventos e que dão um sentido completo. Nesta linha, a gramática é um conjunto de regras no uso de palavras que possibilitam o que é possível construir em termos de frases e orações. A gramática é considerada “geradora” pois “possui uma capacidade matemática de gerar infinitos conjuntos de sentenças a partir de finitos léxicos e um finito conjunto de regras.” (PENTLAND, 1995, p. 543).

Partindo para o nível acima, tem-se a estrutura denominada “fábula” em que a narrativa inicia, incorporando elementos como sequência de eventos, atores e suas relações. Este nível incorpora especificidades que permite que a história seja reconhecida. “A fábula

codifica uma versão objetiva de eventos básicos e personagens obrigatórios para identificar de forma única uma história em particular” (PENTLAND, 1999, p.720).

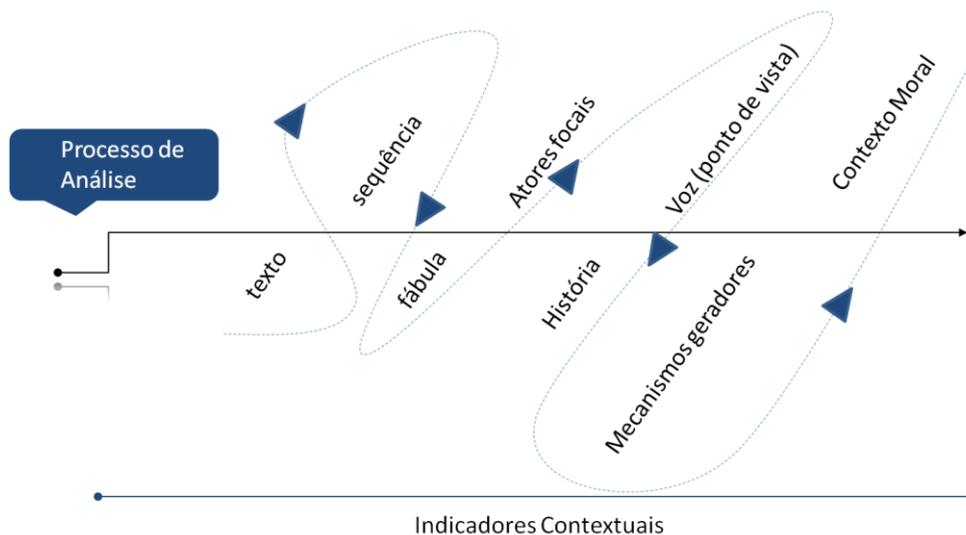
Em relação ao nível da história, a narrativa ganha a voz que a conta, trazendo seu ponto de vista, incorpora-se assim a subjetividade do seu narrador, o qual irá perceber e narrar a história. Neste nível estrutural o pesquisador também tem influência no que concerne ao recontar a história, uma vez que vai escolher o que relatar.

Por fim, Pentland (1999) chega ao nível mais superficial da narrativa que é o texto da narrativa, é neste nível que as pessoas fazem e dão sentido às suas próprias ações. É aqui que o pesquisador coleta os dados de pesquisa. As histórias são narrativas carregadas de aspectos emocionais e simbólicos que não apresentam somente informações sobre eventos, mas enriquecem, enfatizam e infundem fatos com significados (GABRIEL; GRIFFITHS, 2004).

Estas estruturas citadas acima são referenciadas por Pentland (1999) como estruturas profundas da narrativa e que existe uma tendência de que análises se estabeleçam nas estruturas superficiais ou observáveis. Diante disso, aconselha-se o dispêndio de atenção para traçar ligações entre as estruturas profundas e superficiais.

Contudo, esta mobilidade entre os níveis estruturais da narrativa constitui um desafio para o pesquisador. Assim, Pentland (1999) introduz um *framework* que explica os níveis estruturais das narrativas e possibilita passar da observação para a explicação. Este *framework* é integrado de cinco fatores ou propriedades da narrativa, são eles: (a) sequência em que esta é indicada por padrões de eventos; (b) ator focal, identificado pelo papel social, redes sociais e demográficas; (c) voz, indicado por um específico ponto de vista, relações sociais e poder; (d) Contexto Moral, indicado por um *framework* de referência, significados e valores culturais, padrões pelos quais o agir dos personagens será julgado; (e) Indicadores contextuais, os quais fornecem informações para a interpretação dos eventos.

Na operacionalização desta análise, intencionando alcançar as ligações entre estruturas superficiais e internas das narrativas, partiu-se da construção de mapas mentais (APÊNDICE B) em que se organizou as narrativas e identificou as estruturas supracitadas. Assim, para a “costura” dessa análise foi elaborado o plano de análise conforme a figura abaixo:



**Figura 10:** Processo de Análise  
**Fonte:** Elaborado pela autora.

Com o texto colocado de forma linear para a identificação da seqüência de eventos importantes na constituição da empresa pesquisada abordou as estruturas texto e seqüência. Posteriormente, detectaram-se as relações entre estes eventos, os personagens que participam da história e a importância de cada um para o reconhecimento e especificidade da história, com atenção às estruturas fábula e atores focais. Pontuou também, características da história de vida do narrador em que influencia o seu ponto de vista, perpassando pelas estruturas história e voz. Também se identificou ao longo destes processos os limites da narrativa dando atenção aos mecanismos geradores que balizam a história de forma que ela não varie de forma a descaracterizar a história de forma drástica ou disruptiva, ou permite pontos de criatividade na sua trajetória. Também procurou ressaltar a estrutura de contexto moral, valores culturais que aparecem na fala dos narradores.

### 3.8 VALIDADE E CONFIABILIDADE

Este tópico procura discutir os termos de validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa. A subjetividade presente na pesquisa qualitativa deixa muitas vezes critérios implícitos de avaliação que norteiam a pesquisa, no entanto, segundo Paiva *et al* (2011) se faz necessário explicitar os critérios adotados na condução das etapas da pesquisa, isso porque posteriormente ao empreenderem a replicação, fica garantida a possibilidade de percorrer o

mesmo caminho na busca dos resultados. São essas explicitações que garantem a confiabilidade e validade de uma pesquisa qualitativa.

Além disso, o posicionamento do pesquisador que coloca luz ao que não é conhecido envolve traduzir e interpretar a fala de outrem, isso deve ser feito de forma acurada e responsável, no sentido de não deturpar o recebimento das mensagens capturadas. A validade da pesquisa qualitativa refere-se a legitimidade do andamento da pesquisa que se dão em três momentos, validade aparente, validade instrumental e validade teórica, isso significa respectivamente, que a partir do método se alcança as informações desejadas; combinação de dados adquiridos a partir de um método associado a outro procedimento; legitimidade dos procedimentos de pesquisa. A confiabilidade refere-se à possibilidade de replicação (PAIVA *et al*, 2011).

Alguns critérios podem valer para a validade e outros para a confiabilidade, para os autores os principais critérios são: triangulação, reflexividade, construção do *corpus* de pesquisa, descrição processual, surpresa, *feedback* dos pesquisados. São fornecidas pelos autores explicações de cada critério sendo a triangulação tem por objetivo reduzir inconsistências e buscando a convergência de dados de diferentes fontes. A reflexividade, refere-se a um critério de confiabilidade e envolve a mudança do pesquisador a partir das considerações de inconsistência durante a pesquisa. O *corpus* de pesquisa são fatores de robustez de amostra que garantem validade e confiabilidade. Esse item se torna importante para chegar-se à saturação dos dados. A surpresa é um critério de validade e diz respeito à contribuição além daquelas que já norteiam o fenômeno pesquisado. Outro critério de validade é o *feedback* dos entrevistados, ou seja a sua confirmação da compreensão a qual se chegou.

Além desses critérios, Yin (2005) apresenta quatro testes que podem ser utilizados para pesquisas sociais, são eles: validade do construto, validade interna, validade externa, confiabilidade. Primeiramente a validade de construto é criticada na literatura devido à subjetividade do pesquisador, a sua não imparcialidade na coleta e julgamento dos dados, assim questiona-se o quanto foi baseado nas impressões do pesquisador e quanto foi a tradução da realidade. Outro fator de validade corresponde à validade interna garantindo que as relações causais estabelecidas não sejam por fatores espúrios, além da inferência na pesquisa quando não se observou o fato. Por validade externa entende-se a possibilidade de generalização, se as condições encontradas referem-se àquela situação apenas ou pode ser aplicável a outra situação. Contrariamente, Golafshani (2003) afirma que estes termos não são

aplicáveis a uma pesquisa qualitativa, isso porque a replicabilidade da pesquisa não é uma preocupação, mas a precisão, credibilidade e transferência.

Portanto, neste trabalho para fins de confiabilidade e validade buscou pautar-se nos critérios de Paiva *et al* (2011): triangulação, reflexividade, construção do *corpus* de pesquisa, descrição processual, surpresa, *feedback* dos pesquisados. Os dados foram coletados a partir de três formas, a observação, a entrevista e dados secundários, o que permitiu a contraposição de alegações e completude de informações. A reflexividade se fez no processo de pesquisa e ao detectar necessidade de maior informação para consistência de análise e a conclusão do trabalho. Houve desta forma o retorno a campo, tanto para completar informações com pessoas já entrevistadas, quanto para entrevistas com mais atores que pudessem dar maior robustez ao corpus de pesquisa. No momento de retorno ao campo, além de completude de informação para a pesquisa, também buscou-se o *feedback* dos principais entrevistados objetivando o esclarecimento em determinados pontos da pesquisa para evitar traçar relações espúrias na análise de dados.

Na constituição da pesquisa buscou primeiramente entrevistas com os sócios fundadores da organização pesquisada. A escolha destes praticantes foi trazer uma visão do contexto em que a pesquisa se inseria, diferentes pontos de vista e dados de uma história em uma perspectiva longitudinal, o que abrangeu o resgate da história no tempo transcorrido entre a concepção da ideia de negócio e sua estruturação.

A primeira inserção ao campo pesquisado permitiu a aproximação com os praticantes da organização (sócios fundadores e funcionários), além de conhecer por meio das entrevistas as práticas episódicas e quais eram os *stakeholders*, assim empreender a busca de dados a partir da observação desses eventos e entrevistas com esses atores indicados dos sócio-fundadores.

A primeira inserção no campo aconteceu ao nono dia do mês de outubro de 2014 se prolongou até o dia 15 de dezembro de 2014. Não obstante, o retorno ao campo foi verificado necessário para trazer mais informações que corroborassem relações no processo de análise. Assim, o retorno se deu entre os dias 23 de janeiro de 2015 e 3 de fevereiro de 2015.

Complementarmente, foram coletados materiais de dados secundários – Relatório anual, site e redes sociais - tanto da empresa pesquisada quanto dos *stakeholders*, além de observações não-participante. Desta forma, em um primeiro momento contabilizou um total de 04 entrevistas entre praticantes da organização estudada e *stakeholders* com um total de 230,04 minutos de entrevistas, as quais foram transcritas de maneira integral.

As observações foram feitas em diferentes eventos presentes no cotidiano da empresa pesquisada, são eles: “Café de Boas Práticas”, “Voluntariado Corporativo – Mão na Massa”, “Premiação Melhores do IDEE”, “Reunião de acompanhamento da Assessoria Administrativa”, em um total de aproximadamente 960 minutos de observação. Foi importante na observação, conversas e posturas das pessoas, estrutura dos eventos e conteúdo. Quando possível todos estes aspectos foram registrados manualmente e feitas gravações de áudio, no entanto, não foram transcritas e nem contabilizadas aqui, apenas ouvidas novamente a fim de lembrar o conteúdo e apoiar a análise dos manuscritos. Em momentos em que não foram possíveis anotações imediatas, o registro foi feito logo após o evento ou em intervalos que os permitissem.

A segunda inserção ao campo buscou novos praticantes a fim de dar substância às análises, e verificação de dados com pessoas já entrevistadas, objetivando assim dar maior confiabilidade no processo de análise. Com isso, outras 04 entrevistas foram incorporadas no processo de análise, sendo que 3 delas foram com novos entrevistados, o terceiro sócio-fundador, o analista de projetos da organização pesquisada e uma empresa parceira, totalizando aproximadamente mais 165 minutos de entrevistas, todas transcritas integralmente.

**Quadro 2:** Resumo dos Participantes da Pesquisa

<b>Praticantes da Organização Pesquisada</b>	
ENTREVISTADO 01	Sócio-Fundador e Diretor de Projetos
ENTREVSTADO 02	Sócio-Fundador e Diretor de Voluntariado
ENTREVISTADO 05	Analista de Projetos
ENTREVISTADO 06	Sócio-Fundador e Diretor Comercial
<b><i>Stakeholders – Escolas para pessoas com deficiência</i></b>	
ENTREVISTADO 03	Diretor de Escola
<b><i>Stakeholders – Empresas parceiras</i></b>	
ENTREVISTADO 04	Responsável pela Área de Responsabilidade Social
ENTREVISTADO 07	Responsável peã Área de Responsabilidade Social

**Fonte:** Elaborado pela autora

Conforme o quadro 2 a coleta de dados abrangeu três gêneros de praticantes: sócio-fundadores e funcionário da empresa pesquisada, escola e empresas parceiras. Cada entrevista

foi reconstruída linearmente com o suporte de mapas mentais apresentados no APÊNDICE B no final deste trabalho.

### 3.9 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Como limitação desta pesquisa coloca-se que a não participação em todos os eventos, a fim de coletar dados por meio da observação restringe a compreensão das dinâmicas de todas as práticas episódicas, esta a não participação limitou o campo de percepção aos dados secundários e descrições dos entrevistados.

Também podem ser apontadas dificuldades em relação à observação sem envolvimento proposta feita neste trabalho. No entanto, ao observar práticas episódicas como o “Mão na Massa” em que pessoas se reúnem para melhorar a estrutura de uma escola em um trabalho voluntário, envolver-se em atividades foi inevitável. Isso dificultou anotações *in loco*, e exigiu maiores percepções para escutar conversas, mas por outro lado permitiu estar “dentro do acontecimento” e interagir em conversas com voluntários das empresas.

A condução de uma pesquisa sobre a prática social deveras é um empreendimento que ao mesmo tempo em que gera uma infinidade de detalhes, o que nem sempre o olhar do pesquisador é capaz de abarcar em sua totalidade. Lidar com essa riqueza de elementos também significa ter que optar por aqueles que melhor correspondem à consecução dos objetivos.

## 4 ANÁLISE

Este estudo caracteriza-se como um Estudo de Caso na área de empreendedorismo social, a partir deste momento é incorporado à pesquisa a análise dos dados coletados a partir de entrevistas semiestruturadas, dados secundários e observação não participante. Pretende-se na sequência descrever o negócio social pesquisado, buscando clarificar sua causa e atuação no atendimento de escolas para pessoas com deficiência, campo este em que a empresa dispõe-se a atender.

Também descrever-se-á a empresa quanto às suas práticas discursivas, episódicas e administrativas, que por sua vez constituem o processo de tradução e interpretação da sua estratégia na interação com seus *stakeholders*. Paralelamente, será analisada a construção de sentido dos *stakeholders* a partir dessas práticas e como compreendem a causa social do negócio social. Por fim, descreve-se o alinhamento da estratégia decorrente deste processo *sensemaking* e *sensegiving*.

### 4.1 ATUAÇÃO E CAUSA

Emprende-se neste momento a caracterização do negócio social quanto à sua história de constituição, causa e área de atuação. Para tanto, parte-se de dados disponibilizado pela empresa pesquisada como o Relatório de Impacto 2013, bem como dados obtidos por meio do site e rede social da ONG, no entanto, a descrição conta principalmente com relatos dos sócios fundadores, ENTREVISTADO 01 – Diretor de Projetos; ENTREVISTADO 02 – Diretor de Voluntariado; ENTREVISTADO 06 – Diretor Comercial.

O início do negócio social remonta a época universitária dos três sócios fundadores quando estudavam Administração e Economia na “*Federal*” - UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Mesmo em cursos diferentes isso não impediu que se conhecessem, pois atuavam na empresa Júnior da universidade.

Cada um entrou em um momento da história da organização pesquisada. O momento de concepção ideia surgiu de um trabalho de disciplina em que o ENTREVISTADO 01 elaborou e junto com mais dois amigos do curso de Administração levaram adiante como um empreendimento.

O ENTREVISTADO 01 relata os primórdios dessa ideia a qual vem de uma história pessoal e se funde com sua trajetória de formação profissional:

Na verdade é assim que a a ideia surgiu de um trabalho do próprio curso de Administração, né. Então junto com mais três amigos a gente pensou em...eu tenho uma irmã que tem deficiência, né, uma irmã especial, né. Então, no começo a gente pensou em é...fazer uma, uma ONG que a ela trabalhasse com empregabilidade de pessoa com deficiência, né. Ou seja, inserção no mercado de trabalho, capacitação em gestão e também ajudar até as escolas. Como eu conhecia a realidade de algumas escolas assim pela minha irmã eu tinha uma noção e que não era mil maravilhas, né. Eu lembro, meu pai trabalhou em APAE, ele trabalhou no Governo do Estado na área de Educação Especial mesmo diretamente. Então, ele sempre relatou assim a dificuldade das instituições que às vezes era um pai que não tinha conhecimento nenhum que resolvia administrar o negócio, daí 'cê' olha a condição de um milhão no ano e o cara não sabe nem que é isso. Daí começa quebrar e, ou seja, né, daí então. O conceito é simples né. A gente passou quatro anos estudando administração para trabalhar em empresas, né. Então, porque não levar isso para as pessoas que não tem esse conhecimento, né? Então acho que foi o conceito inicial (ENTREVISTADO 01).

Dois principais aspectos – história pessoal e profissional - delineiam o negócio social a partir da visão do ENTREVISTADO 01. A família é um elemento central nas descrições das motivações para o empreendimento. A convivência com o pai que permitiu o ENTREVISTADO 01 aprender sobre o setor por meio das experiências relatadas no excerto acima. Juntamente, o contraste e comparação da condição social da própria família com outras famílias que em comum teriam entes com deficiência física, mas não as mesmas condições econômicas, desencadeia no ENTREVISTADO 01, o que ele mesmo chama de “*intimação*”.

É exatamente, uma história pessoal porque um questionamento que sempre teve foi a questão assim de “poxa minha família tem uma condição financeira é, é estável”, assim, né, claro que passamos momentos e momentos, mas nunca fomos morar debaixo da ponte vamos dizer assim. E para aquelas famílias que moram debaixo da ponte e tem um filho com deficiência? A gente na pior das hipóteses, apertamos um monte e conseguimos por ela numa escola particular e para aqueles que não têm vaga? Então, a mãe não pode trabalhar porque tem que ficar cuidando do filho porque não tem vaga na escola. O pai trabalha, ou ta desempregado, ou é dependente químico ou qualquer coisa assim e aí como que é a realidade dessa criança então? Então, por isso que assim, foi muito um contexto que é...socioeconômico que a gente viu, porque quando a gente fala de uma escola para pessoa com deficiência, a gente não fala só de uma escola. É trabalhamos também em um programa econômico porque você ta possibilitando que um membro da família vá também para o mercado de trabalho conseguir renda pra família, né. Porque muitas crianças não comem em casa, porque não tem comida no final de semana, então o único lugar que elas recebem alimentos é na escola. As crianças saem da escola na sexta de tarde e voltam a comer na segunda-feira de manhã, né. Tanto que em muitas escolas o café da manhã é feijão com arroz na segunda-feira porque que é o que elas estão precisando, né. Então...é por esse olhar: “poxa se lá em casa a gente teve dificuldades com a minha irmã num contexto econômico agradável imagine quando não é”, né, é instável. Então foi essa intimação assim que iniciou o projeto (ENTREVISTADO 01).

A reflexão sobre o contexto social também nasce da experiência do ENTREVISTADO 01, este *background* permitiu que seu interesse recaísse sobre o problema / causa social dando um sentido inicial e constituindo uma ONG que presta assessoria administrativa para escolas para pessoas com deficiência, visando a melhoria da gestão e com isso possibilitar a sustentabilidade destas instituições de forma a gerar seu crescimento e absorver a demanda.

Embora na formação da primeira equipe o “casal de amigos” não tenha permanecido o ENTREVISTADO 01 e o ENTREVISTADO 02 continuaram os trabalhos. Este evento de saída do “casal de amigos” representa um anticlímax da narrativa, constituindo o ponto crucial pré-abertura, início dos trabalhos e “*quase declínio*” conforme lembrado pelo ENTREVISTADO 02:

E daí assim a gente começou num grupo de 4 pessoas, em 2008, daí a gente passou o ano de 2009 inteiro estruturando o negócio, a metodologia. E daí no final de 2009, tava pronto pra começar a rodar.

Só que daí esse casal de amigos, eles tiveram que sair porque eles tinham outros objetivos naquele momento, né. Eles não poderiam trabalhar voluntariamente, queriam comprar uma casa, carro, casar. E aí eles saíram né. E foi um momento assim que a gente quase declinou, porque nos estávamos em dois, e aí [ENTREVISTADO 01] olhou pra mim e disse “você acha que dá? A gente vai conseguir?” E falei: “Ah! O máximo que vai acontecer é dar errado.” “Já que a gente ta nessa...acho que agora é a hora certa pra dar um negócio errado.” “Porque a gente ainda pode se recuperar entrar em alguma outra empresa e tal.” E daí a gente começou (ENTREVISTADO 01).

Na constituição da nova equipe, em um momento posterior o ENTREVISTADO 06 juntou-se à formação que permanece atualmente. Ainda que o sentido inicial não seja o mesmo para os três sócios fundadores, pois advém de uma história pessoal, outros fatores são significados compartilhados para as motivações do negócio, conforme explica o ENTREVISTADO 02 quando questionado sobre a origem da ideia de assessoria para o terceiro setor:

Então essa ideia...pro caso do [ENTREVISTADO 01] foi porque ele tinha a irmã né. Pro caso do [ENTREVISTADO 06], porque ele já tava num contexto ali, a família dele tem um comércio, então ele tava em contato direto com muitas pessoas, é e ele entrou na empresa Júnior e tomou conhecimento disso mais profundamente.

No meu caso, foi uma cadeia de acontecimentos, que começou no terceiro ano, quando eu tava no vestibular, é...eu sempre tive um problema de coluna né, e passei minha vida inteira fazendo fisioterapia e um monte de coisas pra que esse problema não se agravasse muito, mas no ano do vestibular, né, quando eu tinha 17 anos, o médico falou: “Ó, infelizmente você vai ter que fazer uma cirurgia, tal porque não resolveu e é uma cirurgia difícil, você corre o risco de acontecer alguma coisa errada e”...e daí eu lembro que tava eu e minha mãe, minha mãe me olhou meio assustada assim meio sem saber o que falar, eu tava meio assustado mas ali eu vi que eu tinha

que assumir as rédeas, né. Eu falei pro doutor, “a gente vai fazer essa cirurgia, quando é que pode ser?”.

Daí a partir disso eu comecei a fazer uma reflexão assim: O que eu tinha feito até o momento e o que eu queria para mim. E eu vi que eu poderia fazer muito mais. Então, daí eu continuei estudando durante o ano, passei no vestibular e daí na primeira semana, eu vi que estava tendo uma série de palestras, né sobre o curso, sobre a AISEC, sobre a JR [*Empresa Júnior*] e decidi participar de tudo isso. E eu gostei muito do conceito da AISEC quanto da JR, só que naquele momento eu decidi participar da JR. Por quê?

Porque eu vi que era um grupo de universitários, que assim pra mim foi o máximo ver os caras, é...com uma empresa deles prestando uma consultoria para pessoas que precisavam por um preço abaixo do de mercado e com investidores muito grande assim.... enfim, várias grandes empresas e ver que a experiência que eles estavam adquirindo ali tava ajudando eles a ir para empresas grandes, e era isso que eu queria para mim. Então eu entrei na JR com esse intuito de colocar o que eu tivesse aprendendo dentro de sala de aula e aliar com uma ação prática, né. Que é essa consultoria para micro e pequenas empreendedores. É...e foi um momento legal, porque foi quando eu realizei assim que...o meu trabalho além de ajudar a mim mesmo poderia ajudar outras pessoas. E para mim é isso, colocar meu trabalho em pratica não só em prol do meu benefício, mas também gerar um bem dentro da sociedade para as pessoas que precisam. No caso, pessoa com deficiência, né,s negócios sociais que eu estaria tão feliz quanto eu tô aqui, lógico que aqui eu fico um pouco mais feliz pq eu sou um dos fundadores. Mas quem sabe no futuro a gente não abre alguma outra coisa... Mas para mim é assim que funciona: Colocar meu trabalho em prol de uma causa em que eu beneficie as pessoas que estão envolvidas (ENTREVISTADO 02).

Para o ENTREVISTADO 06, conforme o mesmo expõe, as motivações, muito mais que a causa social, estão atreladas à novidade de levar fundamentos de gestão para um setor carente desses elementos na condução das suas atividades:

Eu acho que é muito a ideia de você... pra mim assim, quando eu entrei no [negócio social], quando eu resolvi me juntar ao [ENTREVISTADO 02] e ao [ENTREVISTADO 01], era muito essa inovação na questão da gestão, até mais que a causa assim. Porque a causa pra mim no caso, não que fosse secundário, assim, é... qualquer causa pra mim...hum... não é qualquer causa, mas assim a causa não era o fator primordial, o fator primordial era conseguir levar essa ideia de gestão, né... claro, o contexto social pra mim era latente eu queira realmente ter um impacto, mas a ideia de inovação de você conseguir levar a ideia de gestão e profissionalização da administração para organizações que não tinham nem a ideia do que poderia ser feito, isso me atraiu muito assim (ENTREVISTADO 06).

Mesmo que por motivações diferentes há pontos que se cruzam e dão significações comuns ao fazer um comparativo entre a estrutura de “voz” nas narrativas de cada narrador ENTREVISTADO 01, ENTREVISTADO 02 e ENTREVISTADO 06. Porém, é na fala do ENTREVISTADO 01 que se percebe a organização tomando forma e sua subjetividade dando corpo à atuação da organização, visto que foi sua a concepção da ideia da organização.

(...) mas assim eu acredito que responsabilidade social é você conseguir reconhecer é... o meio, né que deve ser a sociedade e com isso perceber as carências dele. E se

tornar de alguma forma pelas carências dele ajudando a eliminar essas carências, essas demandas sociais né e transformando elas em crescimento né, em evolução. Eu, eu vejo dessa forma né, mas claro que tem mil conceitos por aí né, mas minha visão é essa né.

(...) A então, eu acho que assim a responsabilidade social ela é... ela é uma...é...de extrema importância né, porque quando faz responsabilidade social muitas vezes você consegue fazer tipo ações bem interessantes né, então é...as vezes você pega um empresa que tenha um capital né, e daí você pega uma ONG que , vou fazer o exemplo como se fosse a gente, você pega uma empresa que tem capital para investir, uma ONG que tem conhecimento pra trabalhar com a sociedade diretamente na ponta né...aí junta uma outra ONG que é uma escola no caso que trabalha mais na ponta ainda, então você faz o vínculo, um ciclo que cada um dá o seu melhor né e isso poxa, muita e muitas pessoas acabam sendo beneficiadas por isso né, milhares assim. Eu acho que o único ponto é o setor a responsabilidade social de uma maneira ela não é organizada de relacional, até porque é um negocio muito difícil vc conseguir realizar todas as empresas do país com todas as ONGs tal para caminharem de maneira inteligência assim, sabe. Eu acho que tem momentos que concorrem, tem momentos que dispensam então é... mas assim um ponto que eu acho que deveria ser melhor, mas de qualquer maneira pra vida dos beneficiários mesmo assim é algo muito importante eu vejo assim (ENTREVISTADO 01).

Dentre os aspectos subjetivos do ENTREVISTADO 01 podem ser apontados a visão de responsabilidade social atreladas ao “reconhecimento de carências e sua eliminação”, “transformação e crescimento”, “a participação de diferentes atores”, “levar conhecimento”. Todos esses pontos são refletidos na estruturação da atuação do negócio social.

A atuação da ONG pesquisada tem além da prestação da assessoria administrativa, também se constituiu como uma catalisadora na formação de *rede* entre ONGs (escolas para pessoas com deficiência), empresa e comunidade. Esta formação proporciona uma organização relacional em que existe a *troca de conhecimentos, habilidades* e possibilidades financeiras de todos os envolvidos. Com isso, possibilita que essas escolas troquem experiências e não atuem como concorrentes, mas de forma complementar.

Embora diferentes motivações para seu engajamento na causa social sejam percebidas por parte do grupo de sócios, há pontos que se cruzam e dão significações comuns e que estão presentes nas narrativas de cada narrador, ENTREVISTADO 01, ENTREVISTADO 02 e ENTREVISTADO 06. Pontos estes que estão atrelados ao contexto de formação comum, o ambiente universitário. Ou seja, todas as narrativas identifica-se a motivação de ter seu trabalho / conhecimento levado para além dos interesses pessoais, para o ENTREVISTADO 01, a possibilidade de levar conhecimento. Já para o ENTREVISTADO 02 tem a visão de que aquilo que aprendeu nas suas vivências na Empresa Júnior e ao longo da graduação poderia ser utilizado de forma a “*beneficiar outras pessoas*”, não necessariamente esta visão de

“outros” são pessoas com deficiência, pois sente-se motivado ao enxergar o benefício do seu trabalho independente do setor que atinja.

A experiência comum na atuação na Empresa Júnior também permeia a reestruturação dos objetivos do negócio, se antes estava relacionado à empregabilidade, este fator enveredou para a gestão administrativa com a junção da experiência de consultoria na Empresa Júnior e conhecimentos acadêmicos, conforme narrado pelo ENTREVISTADO 02:

A nossa motivação principal é fazer essas assessorias nas escolas que atende as pessoas com deficiência. A gente viu que, essas escolas, o principal problema não é o encaminhamento do deficiente para o mercado de trabalho. Na verdade é um problema que vem mais de base. É porque que eles não conseguem é levar pessoas para o mercado de trabalho? Porque as pessoas não saem qualificadas, não saem prontas para o mercado de trabalho da instituição. Por que que isso acontece? Porque a educação é ruim. Por que a educação é ruim? Porque a gestão é desestruturada. Então é, [ENTREVISTADO 01] lidou bastante com projetos dentro da empresa Júnior, né. Então, a gente viu que onde a gente deveria atuar era na gestão (ENTREVISTADO 02).

Uma série de fatores provenientes da história pessoal de cada fundador e a experiência comum que tiveram na universidade com os trabalhos na Empresa Junior culmina na estruturação da atuação do negócio social. No decorrer das narrativas chama atenção que o significado que une os três sócios, não é a causa em si, mas o interesse comum pela gestão.

Nas narrativas dos entrevistados 02 e 06 embora muitas vezes colocam de forma clara que a causa não está em primeiro plano, tangenciam preocupações sociais e sentimentos de ter impactos para além de si buscando com isso justificar sua escolha e interesse pela empresa que fundaram.

Convém trazer aqui uma primeira situação de construção de sentido percebida na constituição da equipe ao redor de uma causa. Um dos aspectos relacionados às significações é que não necessariamente elas sejam comuns e nem por isso o caminhar conjunto é impossibilitado. O não compartilhamento vem das experiências que são intrínsecas de cada praticantes. Desta forma, os praticantes buscam no compartilhamento de suas experiências trazer esta convergência e chegando a um *mindset* compartilhado (WEICK, 1995).

Assim, prevalecem nas narrativas organizacionais “o trabalho que iniciou dentro da universidade atrelado ao conhecimento em gestão”. Observa-se isso na descrição da causa do negócio social:

A respeito do ensino especial, a quantidade de vagas disponível não depende apenas da ampliação das escolas existentes ou da criação de novas escolas. Para suprir a demanda em excesso, estas instituições precisam de uma estrutura administrativa que lhes proporcione perpetuidade e garantia de crescimento. É nesse contexto em

que o [negócio social] se insere buscando a reversão desse quadro que vigora atualmente entre a educação especial (NOSSA...2014).

O significado compartilhado são as experiências universitárias e o assunto “gestão”, a convergência em relação às motivações aparecem nas narrativas da organização objetivadas pela linguagem (BERGER; LUCKMANN, 2009), estabelecendo a coletividade e a visão comum entre os sócios.

Entretanto, verificou-se por meio de observações que as motivações pessoais do Entrevistado 01 não foram descartadas. Embora estes aspectos não figurem na causa, a evocação da figura da irmã do Entrevistado 01 foi identificada em conversas informais nos encontros episódicos, tanto pelo próprio Entrevistado 01, quanto pelos outros fundadores. Esta evocação pode ser analisada como outra história dá suporte ao processo de *sensemaking*. Se a história dos “amigos que fundaram um negócio a partir de um trabalho feito na universidade, com experiência em gestão e motivados por levar este conhecimento” suporta o esquema de ação interno, ter uma motivação não instrumental legitima sua atuação junto aos seus *stakeholders* com o compartilhamento das mesmas experiências e conhecimento de causa.

Portanto, histórias são instrumentos simbólicos nas interações internas e externas. Internas quanto buscam direcionar um sentido que permeie a experiência de todos os fundadores e justifiquem estarem envolvidos em uma causa comum. E externa quando buscam trazer percepções que legitimam sua atuação.

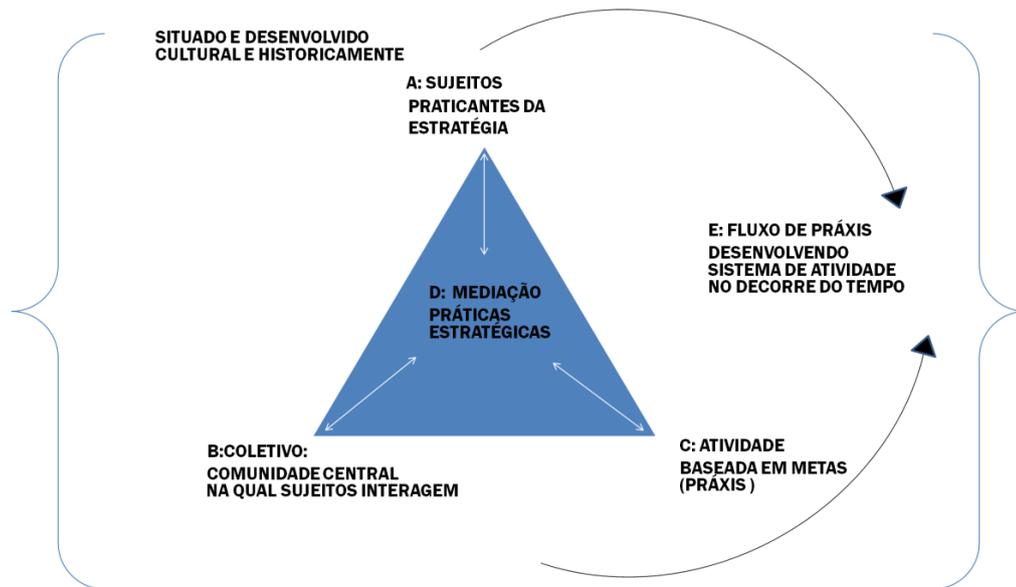
Pode-se depreender também que apropriação da história pessoal do Entrevistado 01 pelos outros fundadores representa o uso de uma prática discursiva dissonante de sua representação real quando inserida por quem a tem como experiência, no caso, o Entrevistado 01. Principalmente porque a causa social em que o negócio social se engaja tem sentidos que remetem a sua experiência e vão além da sustentabilidade das escolas, carregada de sentido mais amplo alcançam as famílias das pessoas com deficiência. O uso dissonante pode ser confirmado ao reavaliar as narrações dos entrevistados 02 e 06 e que estes afirmam que não é a causa em si que os motivou a se engajarem no negócio.

### ***Estratégia e Categorias de Práticas***

Neste primeiro momento identifica-se o sistema de atividade da empresa pesquisada, que conforme Jarzabkowski (2010) não se constitui em um nível de análise, porém fornece

um quadro que delimita o foco da coletividade e atividades em qualquer conjunto particular de interação para ordenar o estudo das dinâmicas como um sistema, bem como o fluxo de práxis desenvolvendo o sistema de atividades ao longo do tempo.

Estes elementos (sistema de atividade e fluxo de práxis) são delineados no esquema abaixo:



**Figura 3:** Um framework de atividade para estudo de questões da Estratégia como Prática  
**Fonte:** Jarzabkowski (2010, p. 130)

Transpondo este esquema para o contexto estudado tem-se:

A: Atores da empresa pesquisada;

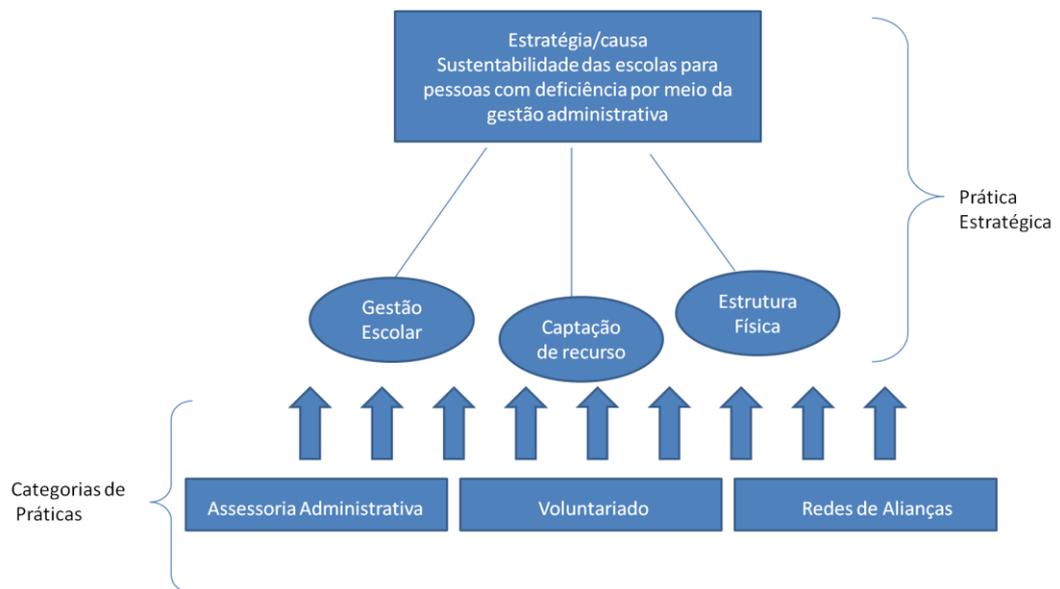
B: Empresa pesquisada, Escolas e Iniciativa Privada;

C: Mão na Massa; Capacita; Líder Especial; Café de Boas Práticas; Premiação melhores do IDEE; Reuniões de Assessoria;

D: Metodologia de Gestão (Práticas Administrativas); Voluntariado e Redes de Alianças (Práticas Episódicas); Artefatos, linguagem e fala (Práticas Discursivas);

E: Estratégia (uma prática formada por um fluxo de atividades) da Empresa Pesquisada, ou a sua prática;

O inter-relacionamento dos fatores A, B, C, D possibilitam a realização de E; ou a Prática Estratégica da empresa pesquisada. Esta prática pode ser delineada conforme segue no esquema abaixo:



**Figura 11:** Prática estratégica e Categorias de Práticas

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base na literatura e nos dados coletados

No esquema identifica-se a Prática Estratégica da empresa pesquisada, a qual representa seu conteúdo estratégico visando a sustentabilidade do setor de escolas para pessoas com deficiência. Esta metodologia tem seu foco em diferentes áreas das instituições atendidas, com o objetivo de estruturar a administração dessas escolas. A estruturação é alcançada com a abordagem de três núcleos: Gestão Escolar, Estrutura Física e Captação de Recursos. Para tanto se desenvolveu práticas que suportassem dessa abordagem.

O desenvolvimento deste método de trabalho se deu no fazer diário em que os praticantes (sócio-fundadores) puderam formatar o negócio. O *corebusiness* do negócio foi desenvolvido em seu estágio embrionário, envolvendo nas suas interações.

Como...isso foi em 2008 né, daí em 2009 é... formou-se uma equipe mesmo, né que é...eu, o [ENTREVISTADO 2], e mais dois, mais duas outras pessoas que hoje não, não tão mais, né. Tiveram que fazer outras atividades e daí a gente passou 2009 estudando o setor de escola para pessoas com deficiência que faziam atendimento a pessoas com deficiência, né. E entendendo quais eram as carências administrativas e tudo mais para em 2010 começar a trabalhar de fato (ENTREVISTADO 01).

Carências...sejam elas sociais ou administrativas, para o narrador não há diferença, estão atreladas e precisam ser sanadas, este é um papel da responsabilidade social. Porém, de forma alguma sanar estes problemas se associa a qualquer sentido de caridade. Ao contrário, a eliminação deve se dar pela “transformação” e “evolução” da sociedade. E o caminho? A administração. Mas, porque a administração? E quais foram carências administrativas detectadas e como foram detectadas?

O Entrevistado 01 conta que esta noção já tinha pela experiência do pai no setor e sabia que muitas vezes a escola é formada por famílias de pessoas que tem um filho com deficiência, mas não sabe administrar. O Entrevistado 02 coloca isso como uma “capacidade limitada” que precisa de suporte.

Como eu conhecia a realidade de algumas escolas assim pela minha irmã eu tinha uma noção e que não era mil maravilhas, né. Eu lembro meu pai trabalhou em APAE, ele trabalhou no governo do estado na área de educação especial mesmo diretamente, então ele sempre relatou assim a dificuldade das instituições que as vezes era um pai que não tinha conhecimento nenhum que resolvia administrar o negócio, daí cê olha a condição de um milhão no ano e o cara não sabe nem que que é isso, daí começa quebrar e ou seja né, daí então (ENTREVISTADO 01).

Por exemplo, as escolas pra pessoa com deficiência, normalmente são os pais de ...alguns pais que tem filhos com deficiência, que enxergam uma necessidade de começar, ou é um professor que ta, ta trabalhando em uma escola enxerga que tem muita gente de fora e decide abrir uma escola...o que eu quero dizer, que esse grupo de pessoas por si só eles tem uma capacidade limitada, eles conseguem...eles tem um limite, todo mundo tem um limite, né. E com a responsabilidade social, a gente pode extravasar esse, superar essas, limitações de um grupo de pessoas ou de uma pessoa. E a gente viu que o problema era a gestão . Pessoas muito é, muito...defensoras da causa é... com uma motivação familiar ou enfim, bem pessoal só que eles não conseguiam gerir o negócio da melhor forma, isso reduzia o impacto social. E a gente viu que o nosso papel no meio disso seria através da gestão (ENTREVISTADO 02).

Até este momento é possível vislumbrar que os pontos de vista dos Entrevistados 01 e 02 em relação à responsabilidade social são próximos, enquanto que para o primeiro está relacionado a carências sociais e administrativas, o segundo entende que ações estruturadas e que com este comportamento existe a ampliação das capacidades, as quais são limitadas dentro de um grupo.

Estas justificativas são apresentadas a partir de uma visão social (eliminar carências sócias pela eliminação de carências administrativas e visualizar o “nosso papel” para ampliar a capacidade limitada por meio da gestão), todavia, é interessantes observar o negócio social constituído em uma forma híbrida que combina objetivos sociais e práticas mercadológicas (KOSTETSKA; BEREZYAK, 2014), pode-se identificar, em certo grau, a visão funcionalista

“problema-solução”, além disso, podem ser detectados aspectos relativos às visões tradicionais da estratégia voltadas para o “desempenho”, “sucesso”, “recurso”. Em suma, a visualização de um nicho de mercado e a interface com eles por meio do oferecimento de assessoria administrativa para melhorar o desempenho das escolas para pessoas com deficiência. Assim, as características da análise racional podem ser identificadas, mas a direção do compromisso muda da maximização do lucro para a melhoria social.

Nesta fase embrionária e de concepção do negócio esta linguagem da visão macro (racional) da estratégia figura de forma indireta e discreta e, aos poucos começam a incorporar de forma mais explícita e concreta com artefatos e ferramentas. Isso foi identificado nas narrações que contam o início dos trabalhos junto às escolas e que serão explicitadas a seguir de forma a descrever todo o processo de geração de ideias e compreensões que ocorre no processo de *sensemaking*.

#### **4.1.2 As Práticas Administrativas**

Pautando-se na definição de Prática Administrativa adotada neste trabalho, as Práticas Administrativas podem ser entendidas como: “Essas práticas são regras institucionalizadas de formação estratégica e sua realização situada como práticas administrativas e normas sociais envolvidas no fazer da estratégia dentro da organização.” JARZABKOWSKI (2005, p. 47).

A metodologia de trabalho desenvolvida pela empresa pesquisada constitui o cerne da estratégia na organização, uma vez que sintetiza sua causa e possibilita o desenvolvimento dos trabalhos tanto com o terceiro setor quanto com a iniciativa privada. Além do mais, acaba por orientar os trabalhos dos praticantes, pois ela engloba os serviços oferecidos e se desdobra em ferramentas discursivas que facilitam a “conversa” com seus *stakeholders* no que se refere à tangibilização e reforço da sua causa.

O desenvolvimento desse método se deu ao longo de um processo de *sensemaking* a partir da leitura dos contextos que os praticantes (sócio-fundadores) interagiram no início de seus trabalhos, conforme pode ser percebido nas narrativas dos Entrevistados 01 e 06 sobre o desenvolvimento desta metodologia, os elementos influenciadores na sua construção e seu uso no modo de operar da organização pesquisada.

Então o que acontece, a entrada, a porta de entrada de uma Instituição né, ou seja, como a Instituição quer entrar em um ciclo de serviços, a primeira coisa que ela pode é...que a gente vai fazer é o IDEE ta. O IDEE, a gente chama de Índice de Desenvolvimento da Educação Especial, entendeu? Ele é o que? Ele é um composto

de 151 de subitens assim que aí vão derivar em tantos, em 20 e tantos indicadores de 8 áreas, né. Então ele é o que? Um diagnóstico mesmo. Então a gente tirar a foto da Instituição e além de tirar a foto é um momento que a gente consegue é...realizar uma auditoria também. Porque esse terceiro setor é complicado. Tem gente que rouba, tá lá por interesse e tal e...assim a gente já pegou alguns casos assim aonde a gente parou no meio do caminho, olhou o extrato e “não aqui não vou entrar porque tá meio sujo o negócio”, né. Então, bom. Daí, além disso, claro, a auditoria é só um ponto assim. É importante mas o essencial é conhecer o cenário. Pra que? Pra atuar da melhor forma possível, né. Porque os projetos não são padrão, nossa atuação não é padrão. Em cada um é uma realidade, são pessoas, são processos diversos, é um público diversos, então é, é bem difícil. Então a gente entende bem o cenário, então isso é o IDEE (ENTREVISTADO 01)

Nesta explicação o narrador conta como são as condições do terceiro setor em relação a estruturação, ou melhor, a falta dela. Apesar da função primeira da ferramenta ser o diagnóstico, outra função aparece, a auditoria. Mas esta função fica restrita apenas ao cuidado de não se envolver. Desta forma, as duas principais funções apontadas, diagnóstico e auditoria, restringem-se a apenas àquela cujas possibilidades são levantamento de cenário para saber quais ações tomar, ou não.

As razões, “porquês” e como se deu a elaboração do IDEE, o narrador 01 retoma em um processo retrospectivo a história para contar o surgimento desta ferramenta que contribui de forma basilar para a essência do negócio, a assessoria administrativa.

Então o IDEE foi assim a gente... é bom explicando um pouquinho do contexto, né. A gente entrou... o primeiro projeto que a gente fez, é foi numa instituição que a gente conheceu, eu já conhecia porque minha irmã tinha estudado lá uns ...quando ela tinha uns 4 anos ou seja em 1993... 4 ali, né. Daí é... essa instituição ela tava passando por dificuldades financeiras muito grandes assim. Era um contexto que a gente teve contato com ela através da RPC que passou uma matéria dizendo que ela ia fechar e etc, etc. Todo mundo, né, chegamos lá uma condição tipo de dívida, de negociação tal, um tipo de projeto.

Passamos dois anos lá ajudamos bastante, a instituição hoje tá bem né. Mudou de local, tá crescendo, tal. Claro, por mérito dele e nosso também, né. Então tipo, muitos trabalharam pra isso, e no ano seguinte em 2011, né, quando a gente tava na metade desse projeto primeiro, a gente foi para o segundo projeto. Com a mesma cabeça do primeiro, né. Então a gente saiu com aquele modelo mental do primeiro e “ah vamos aplicar no segundo” e aí a gente: “opa”... chegou na metade do projeto ali uns 40% do projeto e “ixi, não tá dando certo, não tá fluindo, não é bem assim, as escolas são diferentes, cada uma é de um jeito” tal, ou seja, né a gente então “tá, então vamos precisar de uma maneira de reconhecer o ambiente em que a gente tá entrando”, né. Então aí que começou a ideia do diagnóstico e junto com os conselheiros nossos, assim amigo na verdade que nos aconselhava muito eles falaram sobre a mensuração. Sobre a importância de você estar ali e falar assim “olha esta instituição tem a nota 6 hoje, e aí a gente quer deixar ela com uma nota 8,5 com esse projeto então vamos fazer esse projeto pra...e aí fica mais fácil pra investidores tal. Então começou ali a ideia do índice. Aí em 2012 foi o primeiro, a primeira ...é o primeiro protótipo digamos assim né, então como que a gente fez isso?

Nós criamos por trás de todas as nossas ações tem um quesito que a gente chama de a nossa metodologia né então é um modelo de sustentabilidade que a gente criou. È

um negócio muito simples assim que a gente embasou um pouco no BSC ou pouco no MEG lá que é o Modelo de Excelência da gestão, né. E...e aí com isso a gente montou um esqueminha nosso, assim sabe. É um negócio muito simples aonde a gente começou é “bom então vamos criar um indicador para tudo isso” né. E aí a gente junto com as escolas né teve uma instituição que ajudou muito a gente na construção. E fomos construindo. Foi um trabalho assim de vários meses pensando, construindo, e aí funcionou o sistema de classes, né, tudo por pontuação, tudo por classe, né. Então assim, digamos, um dos índices é ferramentas de Marketing, né então você tem ‘n’ itens lá né, *facebook*, logomarca, site, *folder*, newsletters tal, tal, tal, tal, tal. Cada um deles vale um ponto. Ai você classifica entre: “não possui”, “satisfatório” e “excelente”, isso vai ter um multiplicador que vai somar um ponto. Então dependendo daquela pontuação, se somou 52 pontos ta na classe regular né (ENTREVISTADO 01).

Dificuldades foram encontradas para a determinação do seu *modus operandis* que embora os praticantes tenham tomado como certo o primeiro projeto desenvolvido, ao logo de outros trabalhos essa verdade foi alterada. “Opa”; “ixi...”, “tá, então...”, recursos de linguagem que denotam a ação titubeante dos praticantes decorrente da busca de acomodação dos acontecimentos em um processo de reformulação dos padrões que tinham construído, e que culmina em uma interrupção deste movimento a partir do entendimento da situação. O excerto também evidencia outros fatores importantes, a retrospectão, as práticas e a racionalização.

Para o relacionamento destes termos, aqui, recorre-se a Weick (1995) quem explicou que o retrospecto é um fator de *sensemaking* e que este movimento está presente diariamente nos processos intelectuais das pessoas. Esta busca do passado tem objetivos como ordenar, clarificar e racionalizar.

O movimento retrospecto não imediatamente identificado na fala do narrador, mas que ao descrever as bases de “inspiração” do desenvolvimento do IDEE, isto é, o “BSC” e o “MEG” identifica-se um conhecimento anterior que possibilitou essa inspiração. No entanto como Weick (1995) também postula, o movimento retrospecto é sempre influenciado por outro fator, a memória. Desta forma, o sentido que se faz de qualquer está sujeito aos efeitos de lembrar, e é aqui que se incorporam as práticas como possibilidades de inserção da mudança e a racionalização. Estes aspectos também foram verificados na fala do Entrevistado 06 que relata foram utilizados no se desenvolvimento recursos da literatura e acomodados de forma a serem úteis na realidade da organização:

O conceito de desenvolvimento parti muito de bases teóricas , assim isso muito antes da metodologia base, isso muito baseado na questão do BSC, do FNQ, né nos conceitos da FNQ assim do do MEG né, mas a construção mesmo foi muito uma construção prática mesmo.

Então o que que dava certo no projeto o que que dava errado. Colocando o projeto pra rodar fazendo acontecer, vendo se dava retorno ou não dava.

Então o conceito básico é pegar uma metodologia que você criou com base teórica e você colocar na prática e ver o que dá certo e o que não dá. Então a metodologia foi muito moldada dessa maneira.

Outro exemplo que eu tenho aqui e isso eu vivenciei, foi quando eu comecei a criar o IDEE lá eu parti de bases teóricas né, comecei a criar no modelo de índice, né chama Índice de desenvolvimento humano e depois disso foi de desdobrando, mudando, muita coisa saiu e muita coisa entrou até se tornar o IDEE que é hoje assim. Ele tem um conceito de índice mas um pouco diferente da ideia que era no começo. Muito porque a gente testou, errou e viu o que dava certo é o que ta hoje. Claro vai mudar muito ao longo do tempo e como tudo é sempre, né (ENTREVISTADO 06).

Os entrevistados contam ao longo do processo de desenvolvimento da ferramenta além do embasamento em teorias como um ponto de partida para a construção de como poderiam desenvolver um diagnóstico, modelos de índices foram fontes de inspiração, trazendo uma convergência desses aspectos para o seu próprio modelo de diagnóstico. Um diagnóstico que não apresentava apenas a situação qualitativa da empresa, mas também quantitativa, de forma que o desenvolvimento pudesse ser mensurado e visualizado, trazendo os números como uma linguagem comum no diálogo com empresas e escolas.

Alem disso, nos seus processos operacionais a ferramenta os auxiliaria na fase inicial da assessoria, porque tornaria o trabalho menos complicado, pois se o projeto de uma escola não era compatível na sua totalidade para outra escola, o que deveria ser padrão era a forma de levantar dados para a elaboração de um projeto.

Ora, se aqui as práticas são entendidas como mediadoras nas interações em um sentido mais amplo que apenas meios, mas como aspectos alterados no desenvolvimento de atividades (JAZARBKOWSKI, 2005), depreende-se que o IDEE é uma prática administrativa que está circunscrita pela literatura da administração, mas que ao ser desenvolvida em um contexto específico é uma prática totalmente nova. A definição desta ferramenta pode ser assim encontrada nos materiais da empresa:

O Índice de Desenvolvimento da Educação Especial é uma ferramenta de diagnóstico que analisa de forma ampla e completa o desempenho da instituição. O IDEE é formado por 24 indicadores, desdobrados em 143 pontos de verificação que avaliam o desempenho de 8 áreas da instituição: impacto social, recursos humanos, gestão jurídica, gestão financeira, captação de recursos, marketing, liderança e estrutura física. Com o IDEE é possível avaliar suas fortalezas e fraquezas e traçar estratégias de melhoria da instituição, bem como ter base de informações necessárias para realizar o projeto de assessoria administrativa (RELATÓRIO DE IMPACTO 2013, 2013).

Percebe-se que a construção desta ferramenta se deu por meio da interpretação dos contextos em que a organização se inseria, as especificidades das escolas e a consequente

necessidade fazer um levantamento da situação, para que com isso, projetos de assessoria pudessem ser elaborados. Assim, a dinâmica aconteceu em um movimento de fora para dentro da organização pesquisada e um processo adaptativo:

A - a partir da compreensão do contexto de atuação dos seus *stakeholders* (escolas) se traduziu em um modo de operar;

B - a partir de um discurso macro ou dominante [modelos e teorias] se traduziu em uma ferramenta própria para o nível micro de ação;

Embora o IDEE seja a principal ferramenta administrativa, na interação com as escolas, na atividade de assessoria outras ferramentas são desenvolvidas no intuito de prestar suporte nos processos operacionais das escolas. O próprio conceito do IDEE transmitiu sua dinâmica para as ferramentas administrativas utilizadas nas assessorias, como por exemplo, o estabelecimento de metas.

Assim a gente traça as metas, e tenta cumpri-las enfim né. Sempre fazendo os projetos também ... que a gente tá fazendo projetos agora, e tudo porque eles estão nos ajudando sabe. E claro, pra nos colocarmos em prática os nossos projetos. É quase que semanal os nossos encontros, á vezes demora um pouquinho mais, mas assim é tudo programadinho. Por exemplo: Tem uma ação que a gente quer fazer, daí vamos supor...é como se eles dessem para nós uma tarefa e a gente tivesse esse tempo pra cumprir. Daí esse tempo que a gente tem pra cumprir eles veem aqui pra ver como que a gente desenvolveu essa tarefa (ENTREVISTADO 03).

No decorrer desta pesquisa, por meio da observação não participante e entrevistas, foi constatada a presença de recursos como planilhas financeiras, pesquisas de satisfação e estipulação de metas. Enquanto o uso de planilhas é voltado para uma reestruturação da contabilidade, proporcionando certa organização no fluxo de caixa da instituição, a proposição de demandas atividades que são deixadas como “tarefa” para as escolas realizarem e são acompanhadas no decorrer das execuções. A constância da pesquisa de satisfação a evidencia como outra ferramenta administrativa amplamente utilizada, conforme os relatos dos Entrevistados 01 e 04 são canais de diálogo.

Sim as empresas têm influencia, claro, né, um pouco por elas serem investidoras, a gente é...por exemplo, um dos presidentes das empresas que a gente atua tá no nosso conselho, né, então isso é uma maneira da gente ter o olhar das empresas, uma empresa atuante no conselho, “olha eu como empresas, agora assim, agora tal, tal tal

tal” então, isso é muito bom e claro a gente faz pesquisa de satisfação, então volta e meia ta ouvindo as empresas par saber o que pode melhorar (ENTREVISTADO 01).

Ou então reuniões para fechamento mesmo, para prestação de contas de tudo que foi realizado, pra apresentar mesmo resultados, né. “Olha, aconteceu isso durante o ano”, eles passam tudo certinho. E eles passam também relatórios de todos os dias que acontecem alguma ação. Então, se tem Capacita e são 5 semanas de Capacita, eles passam relatórios semanal. Mão na Massa mesma coisa, ó aconteceu isso, teve tantos voluntários, tantos foram de manhã tantos foram à tarde. Eles têm uma pesquisa também de satisfação dos voluntários, então a pesquisa deu isso. E com base nesses relatórios a gente vai também melhorando (ENTREVISTADO 04).

A partir de relatos e formulário de pesquisas e percebeu que estas pesquisas são formas de buscar entender as motivações para a participação nos programas, quais os interesses da empresa que pode gerar contribuições no processo de rever ações e consequentes adaptações. Além disso, a geração de dados, para a apresentação de relatório para as empresas segue como um elemento importante de “prestação de contas” e uma ferramenta de diálogo já que retroalimenta informações para a reavaliação e melhoria.

#### 4.1.2.1 Práticas Administrativas e a Construção de Sentido dos Stakeholders

Com base na descrição das Práticas Administrativas propõe o quadro 2 em que são elencadas cada função percebida no seu uso:

**Quadro 3:** Utilização das Práticas Administrativas

Prática Administrativa	Função
Diagnóstico – IDEE	Iniciar os trabalhos com as escolas de forma a dar segurança aos atores.
Diagnóstico – IDEE	Suporte administrativo nas atividades de assessoria administrativa e também como forma de mensurar as ações empreendidas com as escolas por meio da sua replicação.
Diagnóstico – IDEE	Um suporte das atividades existentes, como também um gerador de novas atividades que acabam colaborando no relacionamento com as escolas, como é o caso da “Premiação melhores do IDEE”,

Estabelecimento de Metas	<p>ponte entre uma reunião de assessoria e outra, mantendo negócio social e escolas ligadas no período de ausência, ao mesmo tempo em que se tem um ponto de partida na próxima reunião.</p> <p>Suporte para a assessoria administrativa na consecução de atividades pela escola.</p>
Pesquisas de Satisfação	<p>Proporciona mudanças e melhoria na atuação do negócio social e gera números para relatórios das ações.</p>

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Depreende-se que estas práticas são resultados de um processo de *sensemaking* em que se buscou a racionalização a partir da interface e compreensão do contexto das escolas para pessoas com deficiência. Além do mais, são pontos de referência na busca retrospectiva das suas ações. A reavaliação feita por meio do IDEE consiste em uma volta reflexiva às suas ações possibilitando sua constante reformulação, daí sua função geradora de novos frentes de atuação como é o caso da “Premiação melhores do IDEE” que faz parte do Programa Rede de Alianças.

A orientação advinda da racionalização também toma proporções e tornam-se incorporadas nos processos das escolas, identificando também um processo de *sensegiving* para o alinhamento da condução da estratégia. Este alinhamento é necessário uma vez que a consecução da causa se dá de forma dependente num contínuo que perfaz o ambiente interno e o contexto empresarial e escolar.

Assim nesse processo de *sensegiving* ferramentas são construídas como um quadro de metas, ou planilhas financeiras, de forma que facilite o trabalho de ambos os lados. Desenrola-se então uma tradução do fazer por meio dessas ferramentas. Para entrevistado 03 as “metas” são elementos importantes que foram englobados nos seus procedimentos diários, pois antes de ser atendida pela assessoria administrativa, não tinha noção da direção que estava tomando, conduzia a escola, mas sem parâmetros para suas ações, mas agora com as metas faz o que tem que fazer para cumprir objetivos

O convencimento e o sentido orientador destas práticas parecem ser alcançados quando o entrevistado 03 conta como as metas são parte do seu dia e como isso levou a uma mudança de postura e deu a eles um “norte”.

E...mas a gente que acaba fazendo tudo, né. Correndo atrás, então é eles vieram assim...nossa muito bom. A gente viu um crescimento muito grande depois que vieram [o negócio social] aqui. É como se ele viessem dar um norte, um suporte pra nós assim. A gente tava meio fazendo tudo...fazendo tudo a escola andando, mas meio assim, tudo meio perdido, meio que sem rumo sabe...e eles com uma organização que eles são, porque eles são tudo organizadinho, vieram trazer isso para nós. Assim a gente traçar as metas, e tentar cumprí-las enfim né. Sempre fazendo os projetos também ... que a gente ta fazendo projetos agora, e tudo porque eles estão nos ajudando sabe.

Ela veio com a tabelinha ali prontinha. Foram deles...né que as vezes a gente acaba pecando nessa parte assim...porque você tem que traçar uma meta, você tem que por ali em quanto tempo, tal...não é simplesmente falar ah eu vou fazer isso, eu vou fazer aquilo, eu vou fazer aquele outro. Não. É legal daí às vezes a gente dá uma olhadinha...é bom, né...pra gente ver...ah isso aqui eu consegui, esse aqui...né é bem legal mesmo (ENTREVISTADO 03).

Por exemplo eu tenho ali [mostrando um mural na parede] uma tabelinha de meta pra gente cumprir esse ano:

- É trazer 3 novos investidores do *flyer* né, que é a partir do *flyer* que a gente tem aí.
- Lucrar 3000 com o evento do pastel, que agora não é mais pastel.
- Conseguir mais 1500 com ações com sobremesas
- Escrever projetos pro FAD e EMENDA

Mas a gente, eles vieram com a ideia da gente fazer algum evento, e tal e através disso a gente andou por ai procurando lugar, por exemplo, pra fazer uma tarde do pastel e a gente teve procurando isso a gente acabou encontrando outras coisas legais por exemplo, o grupo de pessoas que fazem esse risoto lá na paróquia, até foi um dos lugares que eu fui, pra ver pra gente fazer uma tarde do pastel foi lá pra gente pedir o espaço. Daí eles deram um...daí você conversando né, acaba surgindo outras ideias. É... o coordenador do grupo lá do grupo, do grupo de irmãos, ele sugeriu que a gente fizesse nos risotos, sobremesas e fosse vender lá. Por exemplo, eles vendem o risoto e nós a nossa sobremesa e o lucro tudo pra nós eles não ficam com nada. Mas eles abriram esse espaço para nós. Então uma coisa bem legal, que já ficou efetiva todo mês, a gente vai lá e vai fazer a nossa sobremesa e eles vendem o risoto e a gente vende a nossa sobremesa. A gente conseguiu em dois risotos, agora em outubro não vai ter por causa do segundo turno da eleição, mas em novembro que ai ser o último, provavelmente a gente vai. Ano que vem, enfim. A gente acabou fazendo uma parceria né. A gente acabou assim eles tavam nos ajudando, mas de repente a gente agora tá mais inteirado com o trabalho deles, eles conhecem o nosso trabalho e a gente tá lá, além do que eles ajudam a gente todo mês com o risoto a gente consegue tirar mais um valor né, porque é preciso sempre tá indo em busca disso, com essa questão da sobremesa. Daí eles ficam pegando bastante assim, tipo “ah vamos, fazer. Vamos fazer um evento.” Daí a tarde do pastel, tá. A gente ia fazer essa tarde do pastel acabou que a gente não conseguiu lugar, a gente mudou. Nós vamos fazer outro... Fazer outra, vamos fazer...vamos vender mini pizza. Essa ação vai ser pro mês de novembro. A gente vai montar comprar elas. A gente ia montar elas a princípio, mas a gente achou uma pessoa que faz por um preço bem bom. A gente vai comprar, e nós vamos vender os kits com mini pizza congelada, sabe. Nós entre nós mesmos aqui. Os funcionários, nós vamos levar pra casa, as mães. Nós

vamos dividir isso, entre todo mundo que vai poder nos ajudar, a gente vai tá vendendo isso porque nós temos uma meta pra cumprir até o final do ano, que vamos supor, se a gente for fazer a tarde do pastel a gente tava pensando em atender uma meta de 3000 reais, como a gente não vai fazer isso com o pastel, nós vamos tentar cumprir essa meta com a mini pizza (ENTREVISTADO 03).

O relato de como as ferramentas administrativas são utilizadas no âmbito da escola tornam-se incorporadas às rotinas, uma vez que e isso clarifica o que é necessário desempenhar percebe-se que há o alinhamento entre a organização dessas práticas e seu usufruto no cotidiano na escola. Ou seja, a escola percebe que estes recursos de fato potencializam a consecução das suas atividades diárias e também auxilia nas suas necessidades.

No entanto, nem sempre a incorporação destas ferramentas acontece imediatamente. O entrevistado 06 conta como as dificuldades de uso por falta de conhecimento ou mesmo uma postura resistente por parte das escolas. Por meio de observações percebeu que as planilhas financeiras são utilizadas como base para a estruturação da área financeira, mas que as tarefas que a envolvem nem sempre fluidas, devido a questões de utilização e também falta de entendimento de funcionamento de taxas bancárias. Alguns pontos são sanado no momento da reunião, outros geram tarefas para a próxima reunião.

Relatos de praticantes da organização pesquisada também revelam que o operacional são momentos em que exigem esforços de convencimento.

Às vezes você vai, faz a ferramenta e ensina a usar e a instituição não incorpora aquilo. Hoje a gente tem uma taxa de acerto muito maior. Mas no início a gente falhava bastante nesse processo do querer impor um determinado conhecimento, uma determinada prática. Então a gente percebe que é uma passo a passo mesmo. Primeiro você mostra você ensina, você repete ate que isso se incorpora. E às vezes não é imediato.

(...) Então, às vezes é um processo de amadurecimento mesmo assim. De quase um convencimento de uma venda de um produto, você vai pouco a pouco até que a pessoa se conscientiza da necessidade. (ENTREVISTADO 05).

Entraves que são encontrados nos relacionamentos são novos pontos de reorganização de como lidar com a situação num novo processo de *sensegiving*, para tanto as práticas discursivas são potencialidades para contornar as resistências, sejam por falta de conhecimento operacional da ferramenta ou uma postura mais resistente pela não compreensão da sua importância.

### 4.1.3 As Práticas Discursivas

Inicia-se aqui a descrição das práticas discursivas percebidas nas narrativas dos praticantes. Listam-se então dois itens direcionadores na compreensão desta prática os quais puderam ser retiradas das narrativas dos praticantes em momentos de entrevista e também em situações em que a pesquisadora presenciou nas atividades observadas:

- (a) A fala;
- (b) Os artefatos;

Ademais retoma-se também a definição constitutiva de prática discursiva: “a estratégia é mediada pela linguagem que os estrategistas usam, parte desta linguagem é criada por conceitos acadêmicos, ferramentas e técnicas que povoam classes estratégica, meios didáticos e mídias populares” (JARZABKOWSKI, 2005, p.9).

O conceito de objetos estratégicos pauta-se na seguinte afirmação: “aqueles objetos que permitem ou restringem interações em relação à estratégia que perfaz as fronteiras intraorganizacional” (SPEEI; JARZABKOWSKI, 2009, p. 227). Desta forma, as ferramentas estratégicas podem ser consideradas como facilitadoras das interações sociais presentes na organização, de maneira que podem ter consequências indiretas para a organização porque permitem a integração de ideias entre diferentes praticantes.

#### *O IDEE e o potencial discursivo dos números*

A adoção do IDEE como uma ferramenta administrativa não é concretamente delimitada, ela varia no seu uso podendo ser usada com propósito diferente e assim passar de um uso administrativo para um uso discursivo de caráter explicativo, ilustrativo ou de convencimento.

Quando a interface é com as escolas, nota-se conforme os relatos dos entrevistados 01 e 03 que sua função ultrapassa o papel balizador de ações e adquire caráter de artefato explicativo e negociação. Conforme o entrevistado 01 a utilização do IDEE permite que as escolas percebam as suas necessidades:

Após o IDEE ela pode pedir um projeto. Então a gente apresenta, deixa uma ficha com ela e aí se ela quiser faz um projeto. Onde projeto é uma melhoria mesmo né,

tal, “olha, entendi tudo o que vocês falaram e eu quero melhorar a parte financeira”, por exemplo, ou “minha ...meu RH tá debilitado, meus funcionários estão desintegrados, muita briga e tal, queria um apoio nesse sentido”. Então, ela vai ver as necessidades dela e a gente vai montar junto com elas um projeto, né (ENTREVISTADO 01)

Esse esclarecimento é percebido pela escola conforme os dois excertos da entrevistada 03:

E daí vieram, fizeram o diagnóstico, viram como que tá a situação da escola e daí foram lá e colocaram tudo isso em um projeto é...dizendo como é que tá a escola e em quais as questões que a gente tinha que melhorar. Que era principalmente na parte financeira, na parte de captação, telemarketing, e nessa questão também jurídica...(...)

(...) e através disso eles puderam fazer um diagnóstico e no que a gente tá bem, no que é que a gente não tá. O que que a gente precisa melhorar. Na verdade a gente precisa melhorar né... em todos os aspectos, em todas as escolas, mas tem coisas que a gente tá um pouco melhor, outras nem tanto, né (ENTREVISTADO 03).

Nota-se com o trecho do entrevistado 01 que ao serem apresentados os resultados no IDEE na primeira fase do “ciclo de serviços” não existe uma diretriz para ações empreendidas pelo negócio social, mas uma síntese que leva as escolas a compreenderem sobre si mesmas.

Esta postura também foi adquirida nos contatos com as escolas, prestando atenção às dificuldades nos momentos posteriores aos primeiros contatos e já com os projetos de assessoria administrativa em andamento. Essas dificuldades e mudança de postura são contadas pelo Entrevistado 05:

É passado esse diagnóstico isso é entregue para a instituição e é dado um prazo para que eles absorvam esse conhecimento. Para que eles entendam e vejam ...porque é um volume grande. São 8 áreas que são analisadas de maneira aprofundada. Então leva um tempo pra instituição ...quando a gente tá inserido no problema a gente tem uma certa dificuldade de visualizar o problema, aí quando vem alguém e te fala você tem aquele choque de cultura assim. Então, as vezes elas levam um tempo. A gente respeita esse prazo, damos um mês mais ou menos pra elas, pra que elas façam uma proposta de melhoria, pra que elas vejam dentro das propostas de sugestões que a gente deixou, o que efetivamente elas estão dispostas a mudar. Porque esse processo do do projeto, da construção do projeto de assessoria, ele é sempre elaborado em conjunto, não adiante a gente impor pra escola o que ela deve fazer se ela ainda não tiver pronta pra absorver isso e gerenciar . então a gente tenta conciliar as necessidades da instituição com aquilo que ela ta disposta a mudar. Sempre aconselhando assim, se essa área começar antes a chance de sucesso é maior. Se você aprimorar o *marketing* você isso vai te ajudar na captação que vai refletir na melhoria de infra estrutura , então cria uma sequencia lógica de mudanças, né.

Mas quem faz, a primeira proposta vem sempre por parte da instituição, do que ela quer aprimorar, dentro de tudo que apareceu no diagnóstico. Em cima disso, a gente constrói uma estrutura de projetos com etapas com prazos e indicadores e metas para cada um deles, e daí volta com isso pra instituição. E apresenta: “Olha dentro da tua expectativa e da nossa metodologia de trabalho, essa seria uma estrutura de projeto

que teria um prazo X pra acontecer com tantas reuniões com tais pessoas de tal e tal maneira” (ENTREVISTADO 05).

Este excerto ilustra a discursividade do IDEE na busca do entendimento das escolas permite que elas tenham um tempo de analisar a situação e também representa uma provocação de um pensamento ativo em busca de soluções. A busca desta postura pode ser entendida como uma preparação do terreno para as ações futuras, ou seja, para o processo de assessoria possibilitando a fluidez da atividade por meio da negociação encadeando um processo de *sensemaking* e *sensegiving*, ou convencimento envolvendo questões de poder e linguagem estabelecidas.

Ainda sobre o IDEE como uma ferramenta discursiva na interação com as escolas, sua participação em outras atividades empreendidas pelo negócio social como na “*Premiação Melhores do IDEE*” permite que seus resultados funcionem como parâmetros para o reconhecimento das escolas, premiando-as pelo seu desempenho. Desta forma, verificou-se o IDEE como conteúdo basilar deste evento, pois, além de promover a motivação das escolas na consecução dos projetos desenhados pelo negócio social, é possível notar que este é carregado de uma linguagem formal, de metas e indicadores.

Partindo da cultura do terceiro setor baseada em um olhar social e tradicionalmente pautado em uma lógica de caridade, a empresa ao se aproximar deste contexto enfrenta dificuldades na proposição de uma nova cultura, a melhoria na forma de administrar as instituições proporcionando a sua sustentabilidade. Assim, toda a linguagem presente no conteúdo do IDEE vem ao encontro dessa necessidade de continuamente sobrepor a lógica mercadológica na condução das instituições.

A metodologia é bem clara, a ideia de você conseguir estruturar a gestão das instituições que a gente atende, tornando ela sustentável e é com o foco é...isso. tem um ponto que eu acho que é legal comentar...com foco em crescimento assim. Como existe uma demanda social, essas instituições tem que se estruturar para ela crescer. Ou pelo menos melhorar a qualidade de ensino, nova ações de impacto, ou senão a instituição vai ficar estagnada, a metodologia provoca isso, sabe.

Uma ideia de melhoria contínua das instituições e antes disso até uma questão de profissionalização da gestão. Que acho que é a maior mudança que a gente provoca, provoca nas instituições. É uma mudança de gestão só que não é uma mudança técnica, mas muito cultural. E isso é legal. O que a gente muda é aquela, é aquela ...uma frase que eu acho que é bem verdade assim “os processo vão existir, mas o mais importante é você conseguir mudar as pessoas que estão ali.” Porque mudando as pessoas você consegue fazer com que elas repliquem o que passou e estruturou com elas, ensinou. Porque você pode ter estruturado a melhor gestão do mundo se as pessoas, não comprarem a tua ideia, não vai rodar o projeto, não vai rodar a mudança, tem muito mais uma mudança de cultura nas instituições que ela atua

assim que outro impacto que ela poderia ter. Acho que o maior impacto é esse (ENTREVISTADO 06).

Da sobreposição das lógicas social e mercadológica à busca da intersubjetividade e a produção do ambiente comum (WEICK, 1995), não se trata de apenas de uma mudança de cultura. A prática discursiva num processo de tradução da estratégia ilustra a busca da intersubjetividade de Berger e Luckmann (2009) conquistada pela linguagem, pois é por meio dela que se tem a objetificação dos sentidos subjetivos permitindo assim a comunicação.

Verifica-se isso ao analisar o uso do IDEE partindo da compreensão que este artefato como carreadores da estratégia também são utilizados na tradução dos seus objetivos. Esta forma intercambiável (ferramenta administrativa e discursiva) no uso do IDEE advém de um contínuo processo de construção de sentido.

Ao desenvolver o IDEE a empresa pesquisada viu junto às escolas a necessidade de ter um instrumento de diagnóstico, isso facilitaria a assessoria administrativa, ao mesmo tempo em que ter um instrumento de medição seria importante para a avaliação dos trabalhos e também para ter argumentos com investidores. Ou seja, esta mensuração possibilitou uma linguagem que mostrasse resultado.

“opa”... chegou na metade do projeto ali uns 40% do projeto e “ixi, não ta dando certo, não ta fluindo, não é bem assim, as escolas são diferentes, cada uma é de um jeito” tal, ou seja, né a gente então “ta, então vamos precisar de ma maneira de reconhecer o ambiente em que a gente ta entrando” né. Então aí que começou a ideia do diagnóstico e junto com o conselheiros nossos, assim amigo na verdade que nos aconselhava muito eles falaram sobre a mensuração. Sobre a importância de você estar ali e falar assim “olha esta instituição tem a nota 6 hoje, e aí a gente quer deixar ela com um nota 8,5 com esse projeto então vamos fazer esse projeto pra...e aí fica mais fácil pra investidores tal. Então começou ali a ideia do índice (ENTREVISTADO 01).

O “ciclo de serviços” iniciando e finalizando com a aplicação do IDEE envolve que cada *stakeholder* visualize a evolução dos trabalhos. Conforme o Entrevistado 02 complementa: “E daí anualmente a gente retorna na instituição mensurar o resultado do nosso trabalho lá e principalmente pra ver se a instituição continua bem. E aí a gente consegue mostrar para a empresa: ‘Ó vocês investiram nesse projeto, a escola saiu desse patamar e agora tá nesse’.”.

Quando Colville *et al* (2012) sinaliza a importância das histórias que permeiam o processo, quase que automaticamente vem os personagens que compõem as histórias, mas e quando contar a história exige sua racionalização? A história em números é contada pelo

IDEE, e neste caso ainda, aponta um herói: “*E aí a gente consegue mostrar para a empresa: ‘Ó vocês investiram nesse projeto, a escola saiu desse patamar e agora tá nesse’.*” (ENTREVISTADO 02).

É possível identificar nesta frase curta o potencial discursivo no uso do IDEE que, por meio de indicadores narra uma história com começo e fim, e a consequência, o entrevistado 02 relata: “*E isso gera o que? Que a empresa ela torne um investimento recorrente, né. Então de hoje que a gente, acho que a gente tá com 12 investidores, oito são novos de 2013. Mas todos que investiram anteriormente não foi uma vez só. Todos eles estão investindo mais de uma vez*”.

Mais do que as dificuldades buscando as empresas que levaram os atores a procurarem a melhor forma de conversar com elas, e a verificação de que “*a empresa não iria investir na gente pura e simplesmente por caridade*” (ENTREVISTADO 02), a construção da ferramenta de índices ilustra o conceito de *simplicity* de Colville *et al* (2012), o qual é formado pelo *sensemaking*, *organizing* e *storytelling*. Paralelamente, baseia-se no conceito de plausibilidade postulado por Weick (1995), ou seja, no processo de construir sentido não é buscado a certeza mas a aproximação, uma boa história plausível e coerente.

Há que se ressaltar aqui que se números e indicadores podem contar uma história, personagens presentes ou não também fazem parte da história. Qual história? A mais plausível e coerente para a construção do sentido e também para a compreensão das práticas estratégicas. Se Colville *et al* (2012) afirma que no processo de *sensemaking* se torna importante olhar para as histórias e para quem as conta, no *storytelling* da organização pesquisada percebeu que para quem se conta é outro aspecto importante. Ao tramitar pelas diferentes contextos institucionais a história que tiver a linguagem mais adequada com a intencionalidade será a evocada.

### ***A fala e as histórias***

Na fala dos praticantes se percebeu que embora a formalização da linguagem seja importante na atuação da empresa pesquisada, uma ferramenta discursiva de importante função são as histórias pessoais. A experiência do sócio-fundador que concebeu a ideia do negócio social a partir da vivência com a irmã especial é um elemento que dá legitimidade ao seu trabalho, no sentido de conhecimento de causa e empatia com os voluntários corporativos

e escolas, uma vez que a maioria que trabalham pela causa tem em comum experiência com pessoas com deficiência.

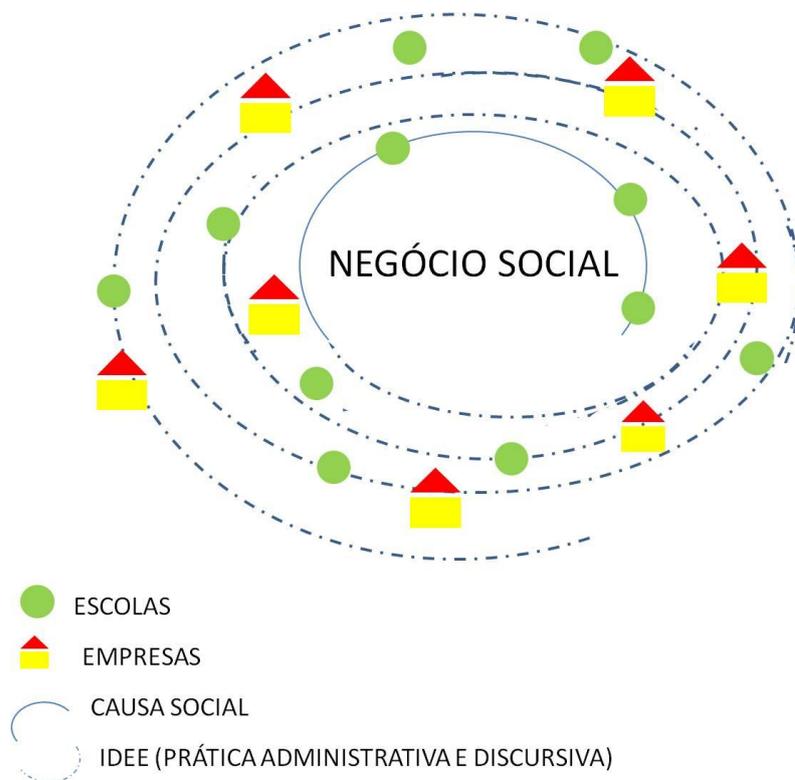
As situações em que a história é evocada foram presenciadas em entrevista para a explicação da motivação e concepção da ideia além de justificativa do porquê trabalhar com esse contexto. As questões de empatia foram presenciadas em observações feitas nos episódios de voluntariado corporativo, reunião de escolas e em ocasião de entrevista com a diretora da escola participante da entrevista. Ao final da entrevista concedida o Entrevistado 03 levanta alguns pontos que a leva aceitar ou ter proximidade com a organização pesquisada, ao longo da entrevista enfatiza muitas vezes como foi produtivo a aproximação com o negócio social e como admira o trabalho deles. Estes pontos estão relacionados a características dos membros do negócio social como *“serem novinhos e trabalharem por uma causa social”*, *“e o [ENTREVISTADO 01] também tem uma irmã com deficiência, né.”*.

Em outras observações feitas nos dias de voluntariado percebeu-se que a história envolvendo a irmã era evocada junto com a apresentação da empresa e sua causa para os voluntários corporativos, sendo esta uma história contada não apenas pelo sócio fundador que tem a irmã especial, mas por todos os fundadores. A empatia gerada foi percebida em uma das observações de voluntariado na ocasião em que um dos voluntários manifesta-se e conta sua experiência de ter um ente familiar com deficiência, após relatos da experiência do sócio fundador, Entrevistado 01.

Destaca-se que este mesmo voluntário no início da manhã expressa em conversas opinião em relação à ação voluntária posicionando como opositor de ações voluntárias, pois entende que esta responsabilidade é do governo. No entanto, no decorrer das atividades e após o café em que a história da trajetória da empresa pesquisada foi apresentada incluindo a história pessoal do sócio-fundador com a evocação da irmã, fez relatos pessoais descrevendo que seu pai era deficiente visual, mesmo tipo de deficiência da instituição em que acontecia o voluntariado, e com esta experiência pessoal se propôs a contribuir com a instituição com conhecimentos de informática, *softwares* que daria suporte e autonomia para deficientes visuais. atividades que extrapolavam o escopo do planejamento para o dia.

Em suma, as práticas discursivas, entre histórias e artefatos, o IDEE como ferramenta discursiva é um artefato que permite a interação da organização pesquisada com seus *stakeholders*. Seja contando uma história ou disseminando e provocando ideias e novas atitudes, o IDEE como uma ferramenta de comunicação permite a consecução da estratégia e

um alinhamento de linguagem com os contextos. Esta dinâmica descrita até aqui pode ser representada pela figura 12:



**Figura 12:** IDEE - Uma ferramenta administrativa e discursiva

**Fonte:** Elaborado pela autora a partir das narrativas dos praticantes.

Com o exposto até o momento permite a construção de um esquema ilustrativo acima que há o processo de uma elaboração de uma conversação entre o negócio social, escolas e empresas. A objetivação da causa para os *stakeholders* em uma linguagem comum permitiu que a empresa pesquisada pudesse transitar de um lado ao outro na consecução da sua causa.

Outros artefatos usados nas interações são materiais como *PowerPoint*, *O Relatório de Impacto*, *Guia de Boas Práticas* e a *fala*, conforme exposto pelo Entrevistado 01. Materiais como *PowerPoint* são plataformas para a apresentação institucional, a qual sofre variação para fins de adequação com o público para o qual será apresentado. Em relação à apresentação de projetos para as empresas o Entrevistado 01 descreve: “...*ai* você vai montando, montando e *ai* isso é tudo a área comercial que faz. Eles “*embalam*” que é o principal. Isso aqui é um ovo de páscoa e você embala de um jeito que a empresa gosta.”

## *Os artefatos e o sensegiving setorial*

### *Relatório de Impacto*

O Relatório de Impacto é a apresentação visual do negócio social em que traz entre sua apresentação e ações empreendidas, números relativos a resultados, englobando também a apresentação das escolas e parceiros, bem como depoimentos de diretores das escolas e voluntários. Verifica-se que há uma mescla de linguagem numérica na apresentação de resultados de ações e sentimentais a partir de depoimentos de escolas e voluntários, fazendo assim a junção dessas linguagens para atingir diferentes públicos a partir de um material unificado.

### *Guia de Boas Práticas*

Ainda em relação aos artefatos, encontra-se o “*Guia de Boas Práticas*” em que se configura como um livro de práticas desenvolvidas nas escolas e que é um meio de compartilhar amplamente essas práticas com outras escolas. A partir de dados secundários e entrevistas, pode ser identificado um objetivo principal no desenvolvimento desta ferramenta discursiva: divulgação do trabalho que tem sido feito nas escolas para escolas que estão além das possibilidades de encontros face a face. Ou seja, uma disseminação de práticas advindas de uma lógica de mercado, configurando-se como um guia de “tendências do terceiro setor”.

Esta é uma ferramenta desenvolvida com ajuda das escolas em que as mesmas compartilham o que consideram que fazem bem, então são organizadas neste guia o qual é enviado para todo o Estado e assim “disseminar em larga escala o que tem sido feito para maximizar o impacto **social** e realizar uma boa gestão nas instituições” (RELATÓRIO DE IMPACTO 2013, 2013).

### *Prêmios e a ampliação da rede*

Os prêmios que a organização pesquisada ganhou ao longo da sua atuação estão dispostos na parede em frente a entrada, dividem espaço com matérias de jornais, e premiações da formação universitária de cada um dos sócio-fundadores evidenciando que o início da trajetória é anterior àquela estrutura.

Os diversos prêmios que vêm ganhando ao longo da sua atuação representam um fator importante para promover a organização, pois isso faz com que seja conhecida por um público

maior, além de que o ganho de reconhecimento lhe dá legitimidade na atuação e consequentemente maior aproximação com a possibilidade de novos parceiros investidores.

Assim, os prêmios permitiram ultrapassar os obstáculos nas abordagens com as empresas, o Entrevistado 01 conta que esta dificuldade era encontrada não somente pelo fato de que não eram conhecidos, mas pela imagem que as ONGs têm. E quando se é premiado, as empresas já têm um outro olhar, percebem que o trabalho que está sendo feito é sério. “Porque ONG é complicado, você vai se apresentar e diz que é uma ONG o cara já pensa: ‘Ah! Tudo ladrão.’. E depois do prêmio é diferente, se a empresa não conhece a gente, a gente já diz, ganhos tal e tal prêmio” (ENTREVISTADO 01).

A utilização dos prêmios com essa intenção pôde ser verificado nos e-mails corporativos dos membros organizacionais em que no rodapé existe o vídeo em anexo com um dos prêmios conquistados. Além disso, puderam ser observados como conteúdos em apresentações que são feitas nos eventos com as escolas.

Dentre os prêmios conquistados constam o *Prêmio Empreendedor Social do Futuro de 2013*, em que a premiação foram assessoria jurídica, financeira, cursos de especialização. Outro prêmio foi a seleção para capacitações oferecidas pelo Projeto Legado, além disso recebeu investimentos que foram utilizados para aquisição de equipamentos e participação de cursos específicos.

Em 2014 foram reconhecidos por um grupo que visitou todas as sedes da Copa no Brasil para contar a história de “*Quem está Construindo um Brasil Melhor para a Copa 2014*”, ganhando com este reconhecimento a divulgação de sua história na mídia. Também em 2014 recebeu pela segunda vez o *Prêmio Ozires Silva* de Empreendedorismo Sustentável, o reconhecimento foi pelo desenvolvimento do IDEE. Ainda no decorrer deste trabalho, no final de 2014, ganhou o *Prêmio Veja Jovens Inspiradores*.

Conquistar a interlocução institucional significou construir práticas de discurso que codificasse sua causa seja na forma de histórias com personagens e enredo ou de forma mais objetiva em que a história está compreendida entre números que denotam a história, mas que ela não é necessária pela objetividade do interlocutor.

#### 4.1.3.1 As Práticas Discursivas e a Construção de Sentido

Os empreendimentos de disseminação do entendimento da sua causa leva a organização a engajar-se num processo de convencimento valendo-se de práticas discursivas

na tentativa de manipular o contexto e engajar-se nas mudanças de estruturas institucionais. Com base nas necessidades de diálogo a organização pesquisada tem-se o quadro 4 que resume as principais práticas e com qual sentido é utilizado pela organização pesquisada como um texto, posteriormente pretende-se descrever se o direcionamento deste sentido é compreendido pelos *stakeholders*.

**Quadro 4:** Práticas Discursivas e suas funções na interação com diferentes *stakeholders*

<b>Práticas Discursivas – Artefatos</b>		
Tipo	Função	<i>Stakeholders</i>
IDEE	Explicativa – Usada para que as escolas percebam suas necessidades em relação a gestão.  - Tangibilizar os resultados da assessoria;	Escolas
IDEE	Linguagem Formal:  - alinhamento das escolas com a causa do negócio social.  - Promulgação do ambiente	Escolas
IDEE	Racionalização:  - Racionalizar a história tornando-a tangível, bem como aos seus resultados obtidos.  - Manutenção e prospecção de parceiros	Empresas Patrocinadoras
Relatório de Impacto Social	- Institucional/ Prospecção  - Ampliação da rede	Empresas e Escolas
Guia de Boas Práticas	- Institucional e Prospecção  - Compartilhamento de práticas e do trabalho em larga escala;  - Disseminação de tendências	Escolas do Estado do Paraná

	- promulgação do contexto;	
Práticas Discursivas – Linguagem		
Tipo	Função	<i>Stakeholders</i>
Fala - história	- Causar empatia; - Conhecimento de causa (legitimidade);	Escolas e Voluntários

**Fonte:** Elaborada pela autora

Uma das dificuldades que a organização teve foi chegar às escolas e apresentar sua proposta de atuação. Devido ainda ao incipiente reconhecimento, a maioria das escolas sentiam receio de aceitá-los. O principal motivo era a não compreensão da sua proposta, uma assessoria administrativa sem custos para a escola.

Para fazer com que as escolas compreendessem a necessidade de melhorias na sua gestão o IDEE se mostrou um elemento efetivo nesta tarefa. Ao fazer um diagnóstico a organização pode explicar e mostrar a situação, reconhecendo também as potencialidades e fragilidades. Imersos nas suas rotinas as escolas sentem as dificuldades, porém não as visualizam, o IDEE cumpre esse papel de mostrar onde encontram-se os gargalos.

É passado esse diagnóstico isso é entregue para as instituições e é dado um prazo para que eles absorvam esse conhecimento. Para que eles entendam e vejam ...porque é um volume grande. São oito áreas que são analisadas de maneira aprofundada. Então leva um tempo para a instituição ...quando a gente tá inserido no problema, a gente tem uma certa dificuldade de visualizar o problema, aí quando vem alguém e te fala você tem aquele choque de cultura assim. Então, às vezes elas levam um tempo (ENTREVISTADO 05).

Na utilização do IDEE, neste caso, depreende-se o conceito de *simplicity* (COLVILLE et al, 2012), em que a busca de redução de incertezas nos processos organizacionais por meio da racionalização. No contexto das escolas, muitas vezes têm estruturas enxutas em que, geralmente, são diretoras que acumulam diversas tarefas de diferentes áreas e acabam imersos num caos. Quando se dá a compreender que o IDEE traduz esse caos para que tenham um

sentido em suas ações, o sentido racionalizador e balizador parecem ser cumpridos, conforme pode ser depreendido do excerto baixo:

A nossa escola...porque a gente trabalha assim...a gente tem...é meio que fazer tudo, tudo, sozinha praticamente pra cuidar da, da, escola, da parte administrativa, da parte pedagógica e ainda correr atrás de recursos.

A gente tava meio fazendo tudo...fazendo tudo a escola andando, mas meio assim tudo meio perdido meio que sem rumo sabe...e eles com uma organização que eles são porque eles são tudo organizadinho, vieram trazer isso para nós.

E daí vieram, fizeram o diagnóstico, viram como que tá a situação da escola e daí foram lá e colocaram tudo isso em um projeto é...dizendo como é que tá a escola e em quais as questões e que a gente tinha que melhorar. Que era principalmente na parte financeira, na parte de captação, *telemarketing*, e nessa questão também jurídica é, nosso...a gente tem algumas coisas também jurídicas, que a gente tá se organizando. (ENTREVISTADO 03).

Quando a organização pesquisada propõe levar uma estrutura de gestão auto sustentável para o terceiro setor, os praticantes entendem que a base da sua proposta é a busca de profissionalização e que leva o foco seu crescimento. Esta é uma dinâmica nova no contexto do terceiro setor o que exige, para melhor andamento dos trabalhos, que aconteça uma mudança de cultura, conforme foi defendido pelo entrevistado 06.

Conforme colocou “*os processo vão existir, mas o mais importante é você conseguir mudar as pessoas que estão ali.*”, depreende-se que trazer as pessoas para essa dinâmica vai além de conhecimentos e ferramentas, mas a internalização desses processos. As práticas discursivas trabalham esses aspectos.

O IDEE contido de uma linguagem formal e utilizado como uma prática discursiva conforme exposto no tópico anterior, juntamente com outras ferramentas proporciona a “*promulgação do ambiente sensível*”, e esta é a função depreendida da maioria das práticas discursivas empreendidas, como o *Guia de Boas Práticas* e *Relatório de Impacto*.

Estas funções ou sentido do IDEE no contexto das escolas é percebido à medida que resistências são amenizadas nas assessorias administrativas e na incorporação de conhecimentos nas rotinas de trabalhos. Estas questões são verificadas pelo entrevistado 01 quando afirma que as resistências têm diminuído em função da melhor compreensão das escolas em relação a essa estruturação da gestão profissional.

Claro que nem eu falei com alguns a gente melhora nossa metodologia, elas entendem mais o que a gente faz e daí ela sabe melhor a expectativa do projeto, então isso tem baixado drasticamente, drasticamente.

Tanto que assim, ano passado, nossa taxa de cancelamento de projeto era de 15, 18% então em um projeto 18% dele era cancelado. Por que? Chegava em um momento que a instituição tava uma inércia. Esse ano, que nem teve esse projeto que

cancelou esses 40% e mais nenhum de uns onze, doze, que a gente tá fazendo. Então por que? Porque elas estão entendendo melhor, a gente tá mais organizado, tá com mais processual, algumas coisas estão melhorando, então assim nesse sentido tá melhorando muito.

Então isso tem caído, porque elas tão entendendo e você vai impregnar um ritmo que elas não estão acostumadas, a gente deixa isso bem claro, tem uma metodologia melhor, os projetos estão abordando menos áreas também. Então, confunde menos a cabeça delas, então tem ajudado isso. Uma serie de iniciativas que a gente tem tomado pra diminuir essa resistência nos dois eixos, esse e a inércia, né (ENTREVISTADO 01).

A diminuição da resistência é um dos pontos que evidencia a construção de sentido enquanto ações discursivas na formação do contexto. Em relação às práticas discursivas que se assemelham a uma divulgação dos trabalhos desenvolvidos, percebe-se que é um pouco mais além a sua função, é a manipulação do contexto para a disseminação de um entendimento comum, buscando uma mudança setorial.

Os resultados em relação à construção de sentido desses empreendimentos discursivos como o *Relatório de Impacto* e *Guia de Boas Práticas* pode ser percebidos quando a organização pesquisada percebe que o trabalho de prospecção das escolas inicia um processo de inversão, no qual escolas os procuram de forma voluntária.

E elas se questionam, “quem é que esse pessoal?” “Por que é que eles estão fazendo isso?” E daí elas ficam sabendo “nossa eles já fizeram isso aqui em tal escola, isso aqui naquela outra.” “Olha, os investidores que eles tem. São empresas muito grandes”. “Eles tem uma campanha que esta em 50 lugares” “ Já ganharam tais prêmios”. “O trabalho deles é bom”. Então elas ligam. Então a gente já teve escolas do sul do Paraná procurando a gente, pessoas do norte, do nordeste querendo levar a nossa metodologia para lá. E até algumas empresas que nos procuram para a gente aplicar a nossa metodologia para outros setores. Então hoje em dia a gente tá mais passivo assim em relação as escolas. Elas nos procuram, por exemplo a gente tem uma fila de espera pra projetos hoje, que acho que são 3 ou 4 escolas, que estão na fila de espera (ENTREVISTADO 02).

Ainda que a inversão da procura com as escolas é percebida, não se pode afirmar categoricamente que a construção de sentido é efetiva apenas por estes meios. Existe a procura espontânea, no entanto, nem sempre chegam até a organização pesquisada com a compreensão de quais os trabalhos que desempenham, o Entrevistado 02 acrescenta que é um alinhamento de expectativas:

É um processo de alinhamento de expectativa. Já teve escola que veio ate aqui querendo simplesmente uma reforma. Então elas veem a gente como um facilitador para conseguir recursos para alguma ação. Mas não é assim e aí a gente tem que explicar: Ó, o nosso trabalho funciona da seguinte forma, a gente faz um diagnóstico

lá na instituição de vocês, desenvolve um projeto para melhorar a gestão, porque a gente sabe que através da gestão, no longo prazo, vocês vão poder gerar mais impacto social. A curto, médio, longo prazo gerar mais impacto social. E dependendo da vontade do investidor e da necessidade de vocês aí sim a gente vai fazer alguma ação de infraestrutura. É...então é basicamente isso. Tem algumas escolas que nos veem como é...captadores de recursos, e tem outras escolas que nos chamam porque eles acham assim: “ ah quer dizer então que eu vi um vídeo que vocês falaram que vocês pagaram 70 mil reais de dívida da escola x. Eu to com x mil em dívidas como é que vocês podem me dar esse recurso?” Daí a gente fala: “Ó , a gente não te dá esse recurso. A gente vai te ensinar, a gente tem conhecimento de diversas formas, que você vai colocar em prática e a gente vai te auxiliar nisso, pra que pague as dívidas, porque senão, o que que acontece, a gente te dá o dinheiro...e te dá o dinheiro por te dar o dinheiro e a situação vai continuar a mesma. Daqui a um ano você vai estar com essa mesma dívida novamente. E tem algumas instituições que enxergam isso como uma coisa boa, tem outras instituições que quando a pessoa, os gestores são mais... eles não entendem sobre gestão eles ficam mais bravos assim, sabe (ENTREVISTADO 02).

Quanto a função do IDEE na interface com as empresas como um contador de histórias, as histórias parecem ser percebidas quando as empresas utilizam os relatórios do IDEE para ações próprias. A utilização deste modelo é feito mesmo no formato de indicadores para o estabelecimento de diálogo entre a empresa e os funcionários voluntários. Para estas pessoas (voluntários) é importante saber o retorno das suas ações, assim a prestação de contas não termina entre o negócio social e a empresa parceira, a conversa se estende até os voluntários.

E eles [os funcionários-voluntários] cobram bastante a gente disso. Sabe?! É... “ah que, que, aconteceu lá da escola o que, que, deu?”, né. “Eles estão utilizando mesmo?” E então o pessoal vai, participa, mas quer esse retorno também. Eu acho que é dessa forma que a gente procura conscientizar, né. Então “Ó, vocês fizeram, a gente foi e deu tantos voluntários que participaram, e hoje impactou em tantos alunos”, né. Aumentou em tanto o número de vagas. Hoje, a escola tem um financeiro estruturado. Então eles querem dados palpáveis assim. Então é dessa forma assim que a gente procura conscientizar (ENTREVISTADO 04).

Percebe-se a utilização dos indicadores também como prestação de contas interno, de forma que para os voluntários pode ser o final da história, uma vez que participaram do processo de melhoria envolvendo-se em atividades e querem saber os resultados. O que aconteceu na história os indicadores do IDEE também podem contar. Corroborando o potencial das histórias contidas no IDEE, o entrevistado 07 coloca que:

O instituto utiliza esses relatórios no seguinte sentido, nós ficamos com um mapeamento das instituições sociais do município, ficamos com o diagnóstico do desempenho dessas instituições, e o que aconteceu, por exemplo, em Cubatão [cidade onde o projeto foi realizado], foi que nós também fazemos doações

incentivadas, pras...isso dentro da nossa política de responsabilidade social, só que também dentro da nossa missão, dentro do nosso propósito,então em Cubatão aconteceu que nos fizemos doações para uma das instituições que participou do Capacita, nós vimos o resultado da instituição, ela foi muito bem, no desempenho da capacitação e então ela tinha um projeto apresentado pelo fundação criança e do adolescente, e nós fizemos uma doação para esta instituição.

Assim, o sentido dentro da iniciativa privada também foi percebido em um trabalho desenvolvido com outra empresa parceira que, depois de ter capacitado escolas, se baseou nos resultados do IDEE para fazer doações em dinheiro na instituição, justamente por ver a história, ou seja, o esforço por meio dos índices. Entendem assim, que a doação em dinheiro vai agregar ao investimento de conhecimento que já foi colocado anteriormente.

Posto isso, a próxima seção será dedicada à descrição das Práticas Episódicas pontuando como essas atividades fazem o “meio de campo” na consecução da condução das relações do negócio social e seus *stakeholders*.

#### **4.1.4 Práticas Episódicas**

Para a consecução desta descrição foram utilizados dados coletados por meio de entrevistas, dados secundários e observação nos eventos, nos quais a pesquisadora esteve presente em três deles: “Café de Boas Práticas” (aproximadamente 1h), “Voluntariado Corporativo – Mão na Massa” (aproximadamente 12 horas), “Premiação Melhores do IDEE” (aproximadamente 3 horas), “Reunião de acompanhamento da Assessoria Administrativa” (aproximadamente 1h).

Inicialmente temos a definição de Práticas Episódicas que orienta esta pesquisa:

Existem aquelas práticas que criam oportunidades para organizar a interação entre praticantes no fazer da estratégia, tal como reuniões, workshops. (...) Tais práticas são referidas como “episódios” que servem como micro variações e mecanismos de seleção, provocando mudança ou reforçando a estabilidade da estratégia. Individualmente, qualquer episódio em si pode ser mais ou menos consequente, mas como típica ocorrência dentro de uma organização tem grandes efeitos na estabilidade e mudança de uma atividade organizacional (JARZABKOSKI, 2005, p. 22).

Colocado isso, listam-se as práticas episódicas dentre as atividades do negócio social que podem ser divididas de três formas: *Voluntariados Corporativos*, *Redes* e *Reuniões de*

*Assessoria Administrativa.* Primeiramente inicia-se com a explanação do desenvolvimento dos programas de voluntariado corporativo e qual seu objetivo ao ser criado.

### *As práticas episódicas, o Voluntariado Corporativo*

A forma de atuação da empresa pesquisada não iniciou delineada conforme se apresenta atualmente, foi um processo adaptativo conforme as necessidades e interesses dos *stakeholders* e também das suas próprias necessidades como um negócio social. Do mesmo modo que ferramentas administrativas e discursivas tem papel de alcançar o interesse e atenção empresarial, os programas de voluntariado corporativo foram gerados a partir da percepção de que as empresas não agiriam por caridade.

Conforme proferido por Weick (1995) não se trata apenas de ler o texto e interpretá-lo, mas a atuação sobre este texto também, não de forma contínua, mas num ir e vir gerando a reflexão sobre a própria interpretação e consequências das ações. É este processo de ir e vir na leitura do texto, de construir o e desconstruí-lo e de novo reconstruí-lo que passa a formação da estratégia do negócio social. O Entrevistado 06 conta que muitas mudanças ocorreram, uma mais certas que outras, mas é um constante movimento:

A gente tá em constante mudança assim, a maior eu acho que ...eu não sei dizer, eu que acompanhei esse processo eu não consigo ver um salto de mudança muito grande. Mas querendo ou não essa ideia da gente conseguir...é...criar o voluntariado é...e isso se tornar um produto e a [empresa pesquisada] ter uma visão muito mais de investimento social com retorno para a empresa do que um mero, uma mera empresa...que a empresa fizesse um investimento social ou filantrópico ali na gente, isso eu acho que foi uma grande salto assim, uma grande sacada que a gente teve porque transformou uma ideia de filantropia da doação pela doação em uma ideia de projeto de investimento mesmo.

Então a nossa forma de captação não é nem uma captação é muito mais uma venda né. Isso por um lado é muito bom, mas por outro lado também uma das coisa que às vezes as empresas encaram muito mais como um investimento com retorno não financeiro, mas interno ....social o que com a ideia de doação. Que é interessante e é muito bom. Acho que essa foi a grande mudança que a gente teve , conseguir fazer com que a empresa apoiasse a ideia em uma dinâmica que a gente consegue vender o projeto para a empresa e ela vai ter os retornos dela (ENTREVISTADO 06).

A volta ao texto pode representar a detecção de que suas ações não estavam estruturadas, pois se de um lado buscavam a profissionalização das escolas, internamente ainda mantinham a ideia de filantropia. O alinhamento aqui pode ser entendido em dois momentos, a leitura de um texto externo e a volta ao próprio texto, buscando desta forma a consistência do discurso e ação.

Ainda neste processo de ir e vir de construção de sentido, os Entrevistado 02 e 01 complementam:

Então a gente pensou, “não elas [organizações de ensino] não tem que pagar por isso.” Elas não teriam como pagar por isso.

Então como que a gente vai se viabilizar? Através de investimentos de empresas. E daí começou. Basicamente era assim que funcionava.

E aí a gente viu que a empresa não iria investir na gente pura e simplesmente por caridade. As empresas queriam um retorno sobre isso. Que fosse um marketing, que fossem outras coisas. Daí a gente começou, uma reunião depois da outra, recebendo muitos *feedbacks* do que a gente poderia melhorar, uns *feedbacks* pesados né. E a cada reunião a gente ia se estruturando mais. E então a gente reestruturou propostas de retorno de marketing, trabalhos por cota, mas nada disso estava funcionando. Tava faltando alguma coisa. Até a hora que veio o estalo: “A gente tem que envolver os colaboradores das empresas com esses projetos. Como que a gente vai fazer isso? Com o voluntariado corporativo.” Daí então a gente estruturou o Mão na Massa e o Capacita, né, e começou a oferecer isso para as empresas (ENTREVISTADO 02).

E até no começo [do voluntariado] a gente pensava “ah, mas a gente faz isso só por causa das empresas”, né, mas hoje a gente vê que não. Assim, os cursos que eles dão são assim de um nível elevadíssimo pras instituições, né. O Mão na Massa, a gente teve até hoje uns 800, 900 voluntários, que já participaram então, fizemos reforma em 9, 10 instituições, construímos casa, pintamos, já fizemos tudo, muita coisa.

Então, o impacto que a gente deixa é muito bom então o voluntariado abastece essas duas frentes (ENTREVISTADO 01).

A complexidade da construção textual advém do fato do negócio social transitar por contextos institucionais divergentes, uma mercadológica e outra social, e ainda construir o seu próprio contexto. Chegar ao equilíbrio do “quanto” de um contexto ou do outro seria incorporado na sua própria forma de “fazer” faz da construção deste texto com maior riqueza de interpretações, e ainda fazer de si um orientador de olhares. Como fazer que empresas olhem para o terceiro setor e queiram se aproximar dele? Como fazer que empresas do terceiro setor olhem para a iniciativa privada e a aproximação também exista?

O primeiro foi que as empresas tinham uma necessidade que era ter um programa de voluntariado estruturado e as escolas tinham uma necessidade de estrutura física assim que era muito carente e foi isso aí “linkar” um *gap* que a instituição tinha que era a estrutura, depois a falta de conhecimento em um outro programa e com as necessidades das empresas de colocar esses voluntariados na outra ponta.

A gente juntou a ideia dessas duas pontas e criou o programa de voluntariado que deu super certo assim e gerou um impacto tremendo assim (ENTREVISTADO 06).

Em análise das narrativas dos excertos acima, a orientação de olhares de contextos opostos pode ser comparada a engrenagens, que em sua definição tem-se:

engrenagem

en.gre.na.gem

*sf (fr engrenage)* 1 *V engrenamento*. 2 Conjunto de peças ou rodas de um

maquinismo, acionadas umas pelas outras. 3 Conjunto de rodas dentadas, destinadas a transmitir movimento. 4 Roda de engrenagem, roda dentada. 5 Conjunto de circunstâncias que se complicam reciprocamente.

(...)

*E. cônica:* cada um de um par de rodas dentadas, cujas superfícies operantes são inclinadas para eixos não paralelos, em ângulo de 45°. Permitem a transmissão de movimento entre dois eixos em ângulo reto; também chamada *engrenagem de ângulo*. *E. de ângulo:* o mesmo que *engrenagem cônica*. *E. de carreto e corrente:* engrenagem que transmite movimento mediante uma corrente cujos elos entrosam nos dentes de uma roda dentada (ENGRENAGEM...2015).

Outro aspecto possível de identificar com a interface do negócio social e a iniciativa privada, mais do que um processo de construção de sentido, percebe-se a assimetria de poder. Como fugir ao domínio dos discursos dominantes, e como manter-se na causa sem pender nem para um, nem para o outro lado? A Prática Episódica e voluntariado é outra ilustração de como as práticas no seu uso são alteradas. As tentativas de “ganhar” os parceiros empresariais fez com que o negócio social pendesse para a iniciativa privada, incitando-os com demandas de seu contexto, mas que na sua consecução as intenções se dissociam. Estas questões podem ser evidenciadas com o excerto abaixo:

Quando a gente iniciou trabalhar em março de 2010 é...não tinha recurso nenhum, né. Então a gente teve...poxa trabalhou em todo lugar que você imaginar ah...café, nossas casas, trabalhamos lá no centro...a convenção do centro acadêmico, né, e...nisso em paralelo a gente ia correndo atrás de empresa, né. Então a gente passou 16 meses correndo atrás de empresa, visitamos 88 empresas. Até que a [empresa de saúde] topou, né. Só que a cada reunião que a gente ia “opa, então não é por aqui, não é por aqui”. E aí a gente Foi chegando à conclusão que a gente precisava criar uma, uma...contrapartida para a empresa digamos assim. Claro que essa contra partida não seria o principal motivo do investimento, essa que era a ideia. Mas que era algo para a empresa. Imagem, ninguém conhecia a [negócio social]. Não adiantava falar “vamos botar você no nosso site”, não adiantava muito, né. Então a gente, o que que foi sendo feito, então surgiu o voluntariado. Então, o pessoal falava assim “ah da pra fazer voluntariado?” então é um sinal, né, fomos moldado, moldando, moldando, e falamos olha “nós temos trabalhos estruturados de voluntariado onde tem o seu colaboradores vão ver qual o impacto que você esta gerando na escola”. E aí começou “opa, gostei”. E aí a [empresa de telefonia] que foi durante anos o nosso principal investidor assim é...entrou por causa disso entrou por causa do voluntariado, claro gostou do projeto tudo, mas o interesse era o voluntariado, então aí que surgiu o voluntariado (ENTREVISTADO 01).

Encontrar-se nos passos do outro sem se perder. Criar uma contrapartida que não fosse o principal motivo, mas que fosse algo para a empresa. Este “algo para a empresa” ainda precisou ser desvelado no processo de *sensemaking*. No excerto acima, compreende-se a busca por pistas ao longo do tempo em reuniões com empresas, conforme Weick (1995) as pistas são extraídas do contexto, neste caso o contexto empresarial.

O sinal apontado pelo entrevistado 01, foi o interesse em voluntariado, “Então, o pessoal falava assim ‘ah da pra fazer voluntariado?’ então é um sinal, né”, ou seja, detectou-se uma necessidade da empresa trabalhar sua área de responsabilidade social. Não era um retorno em *marketing* que resolveria o problema, mas “algo para a empresa” que suprisse suas necessidades geradas por forças contextuais que resolveria tanto os problemas das empresas quanto do negócio social em relação à constante busca e negação de patrocínio.

Nosso papel dentro da empresa é estruturar a responsabilidade social. Então a gente procura eles e faz uma provocação o que você está fazendo para retornar para a sociedade? Então muitas vezes a gente acaba gerando um problema para eles, né. Porque os caras percebem “olha a gente não tem responsabilidade social.” O que que a gente vai fazer? Vai chamar esses caras, vai começar internamente (ENTREVISTADO 02).

A detecção de que o negócio social representava a união de dois eixos em sentidos contrários, interesses mercadológicos e necessidades sociais, levou à construção de um mecanismo que possibilitasse não só a aproximação, mas o movimento. Esta movimentação é conquistada assim pelos programas de voluntariado, sendo esta a união das margens e a concretização da empresa pesquisada na sua causa.

Ah acho que foi acertar o modelo de receita, de investimento das empresas assim. A gente ficou quase um ano e meio batendo a cabeça pra conseguir o primeiro sim. Acho que foi uma grande dificuldade que a gente passou assim. Talvez por não enxergar todas as possibilidades que a gente tinha de formas de captação, mas muito pelo aprendizado mesmo, né. Porque a gente tava criando uma organização que não existia [um negócio social], é, começou a existir a pouco tempo e os resultados ainda eram incipientes né e tava começando a aparecer e até acertar esse modelo de venda de projeto para empresa a gente se bateu bastante (ENTREVISTADO 06).

Criar um tipo de organização que não existia, significou a compreensão de como ela se encaixava nos mecanismos já existentes, para gerar seus próprios mecanismos de atuação, este é o relacionamento da prática entre micro e macro que pode ser vislumbrada nesta experiência.

Para a descrição de todas as partes desta engrenagem será caracterizado cada atividade voluntária, descrevendo os benefícios mútuos entre os diferentes contextos em interação. Além disso, será explanado como essas atividades contribuem para o processo estratégico do negócio social. Ressalta-se que dentre os programas de voluntariado, houve a observação apenas no Programa Mão na Massa, totalizando aproximadamente 12 horas. Os outros programas são descritos a partir das entrevistas e dados secundários.

Os programas de voluntariado envolvendo empresas e escolas:

- a) Mão na Massa
- b) Capacita
- c) Líder especial

### ***O Programa Mão na Massa***

A descrição desta atividade da prática de voluntariado corporativo tem como fonte de dados a observação, dados secundários e entrevistas. Foram feitas duas observações, a primeira observação feita se deu no dia primeiro de novembro de 2014 tendo início às 8h00 e término às 17h00. A segunda observação aconteceu no dia 22 de novembro das 8h00 às 12h00.

A organização do episódio implica que este esteja contemplado em um projeto desenvolvido para uma escola e vendido para uma empresa. Seu planejamento assim inicia na fase de assessoria administrativa, desta forma, a sua necessidade é identificada no IDEE, o diagnóstico. Depois de identificada as carências da escola é elaborado um projeto de venda que englobe necessidades das escolas que poderão ser supridas pelas empresas.

A realização do programa Mão na Massa se dá aos sábados na instituição contemplada pelo projeto, geralmente toda a reforma é concluída em dois sábados. Assim, em cada um dos sábados duas turmas de voluntários corporativos, uma para cada período, trabalham nas atividades pertinentes à reforma.

### ***Observação 1 – Mão na Massa***

O sábado em que ocorreu a observação representava o segundo sábado do projeto de reforma, assim, foi o dia da conclusão das atividades. O projeto contemplava a restauração da pintura da escola e a reforma da biblioteca. No fim de semana anterior, muitas das atividades já haviam sido realizadas. Assim, as principais atividades foram a pintura, ilustração e organização da biblioteca, pinturas de paredes externas e pintura da escada de entrada da escola.

O início do encontro se deu aproximadamente às oito horas com a participação de voluntários de uma das empresas parceiras e integrantes do negócio social. Por volta das 8h10

os voluntários começaram a chegar, o primeiro voluntário a chegar foi uma representante da área de responsabilidade social da empresa que, após as primeiras conversas se encaminhou para a entrada da escola e montou o *banner* institucional. À medida que os voluntários chegavam se agrupavam neste local, onde eram recebidos pelo membro do departamento de responsabilidade social.

Antes do início das atividades, para aproveitar a reunião do grupo que se formou na entrada da escola, cada pessoa foi solicitada pelo representante da área de responsabilidade social a se apresentar. Na sequência, explanou sobre os projetos sociais corporativos e passou a palavra ao diretor de voluntariado da empresa pesquisada que, de forma breve, apresentou a atuação do negócio social, ressaltando a sua causa, como surgiu a ideia ainda quando estavam na universidade e motivados pela experiência pessoal do Entrevistado 01, quem tem uma irmã com deficiência.

Na sequência, o grupo de voluntários conheceu a estrutura da escola que foi apresentada pela diretora e por fim, as pessoas foram divididas em grupos pelo diretor de voluntariado para cumprir as atividades planejadas para o dia. Iniciou assim atividades de pintura e pequenos consertos. As atividades foram divididas em dois blocos, iniciando às 8h00 com breve intervalo para o lanche e a finalização às 12h00, com a pesquisa de satisfação.

Durante toda a atividade líderes da empresa privada e do negócio social tiravam fotos para fins de registro e alimentação das redes sociais. Na finalização das atividades outra reunião foi feita para agradecimentos, fotos do grupo todo e novo convite do líder da empresa patrocinadora para que os funcionários continuassem participando dos programas sociais desenvolvidos na empresa.

Após o almoço um novo grupo da mesma empresa deu continuidade aos trabalhos iniciados pela manhã. Da mesma forma que o período da manhã, no período da tarde um líder representante da área de responsabilidade social estava presente, conduzindo conversas e direcionando os grupos.

Assim, antes do início das atividades todas as pessoas foram reunidas e solicitadas a se apresentar e situar em que departamento da organização trabalhava. Novamente o diretor de voluntariado apresentou a história do negócio social e distribuiu o *Relatório de Impacto* para os voluntários. Após a apresentação da escola pela diretora, os grupos foram formados e distribuídos conformes as tarefas restantes.

Antes da finalização foi servido o café para os voluntários e então feito a reunião de finalização em que os participantes respondiam uma pesquisa de satisfação. Também o

membro do departamento de responsabilidade social da empresa patrocinadora pediu que todos os voluntários assinassem uma dedicatória a qual ficaria na escola.

### ***Observação 2 – Mão na Massa***

No dia 22 de novembro a observação aconteceu das 8h às 12h00 em outra instituição atendida pelo negócio social. O projeto de reforma planejado para a instituição contemplou atividades de pintura e reparos das paredes da academia do instituto.

Os voluntários começaram a chegar a partir das 8h00, porém, muitas pessoas chegaram mais tarde devido à chuva do dia. Sem algum coordenador do grupo funcionários-voluntários da empresa patrocinadora do projeto, os voluntários foram recebidos por membros da organização pesquisada, quem os direcionava para as atividades.

Já na recepção os voluntários assinavam o termo de voluntariado e recebiam a camiseta do programa Mão-na-Massa. Um representante do instituto ficou na recepção para receber os voluntários que ainda não haviam chegado enquanto o grupo presente foi encaminhado para o local das atividades. Embora o planejamento previsse atividades externas, devido à chuva foram canceladas e todos os voluntários remanejados para a reforma da academia.

O café foi servido às 10h00. Na ocasião o diretor de projetos falou sobre o negócio social, sua fundação, como começo e as motivações para empreender no terceiro setor, delineando a história desde sua experiência pessoal com uma irmã com deficiência até os problemas que foram percebidos no terceiro setor e como poderiam ser sanados a partir da gestão administrativa.

Na sequência, o diretor de projetos pediu que a representante da instituição apresentasse a história do instituto. A explanação conteve relatos pessoais e da rotina das pessoas que eram atendidas pelo instituto. Casada com uma pessoa com deficiência visual relatou as dificuldades e superação que passaram e como as dificuldades são vencidas no instituto, as atividades que são desenvolvidas e casos de pessoas atendidas que mesmo com deficiência frequentaram universidades e concluíram curso de graduação.

Após esta apresentação, fotos com o grupo foram tiradas e o representante levou o grupo para conhecer o instituto, os trabalhos desenvolvidos pelas pessoas atendidas e as apresentou para o grupo. Ao final, todos voltaram para as atividades na academia do instituto.

Nesta segunda observação, a presença de um líder representante da empresa patrocinadora não foi identificada, assim as interações foram mais fluidas e as orientações gerais em relação às atividades foram feitas pelos representantes do negócio social. Embora a estrutura identificada na primeira observação tenha permanecido foram dispensadas apresentações de cada voluntário.

Esta constituição do programa de voluntariado pode ser assim sintetizada: “O Mão na Massa torna possível aliar o interesse das empresas em realizar atividades de impacto nas escolas ao mesmo tempo em que são feitas melhorias na infraestrutura das instituições por seus colaboradores” (RELATÓRIO DE IMPACTO 2013, 2013).

O Mão na Massa, assim como os outros programas de voluntariado desenvolvido pelo negócio social, é um programa de voluntariado criado como uma engrenagem a partir dos mecanismos já existentes. Se de um lado, as empresas sofrem pressões contextuais para que tenham responsabilidades para além dos limites organizacionais, de outro, identifica-se carências estruturais nas escolas para pessoas com deficiência. A adoção de um programa de voluntariado que poderia unir essas duas extremidades passou pelo reconhecimento dessas necessidades e interesses. Entretanto, ainda restava identificar qual o tipo de necessidade das empresas que poderia alcançar seu interesse para o patrocínio dos projetos:

Além de alinhar interesses empresariais e necessidades das instituições, os programas também precisavam contribuir para a consecução da estratégia do negócio social. Assim esta atividade, Mão na Massa, não está separada da assessoria administrativa, mas está integrada uma vez que possibilita a consecução das melhorias em uma das áreas abordadas pelo diagnóstico (IDEE), a infraestrutura da instituição. Este é um ponto detectado pelo diagnóstico e viabilizado pelas empresas que de acordo com o Entrevistado 01 “*financiam e levam seus colaboradores*”.

O Mão na Massa ele consegue responder de uma maneira rápida a uma necessidade da instituição. Normalmente se ela dependesse de uma obra ela teria que primeiro arrecadar o recurso, conseguir fazer três orçamentos, se fosse para um convenio. Isso leva um tempo, né.

A gente consegue fazer num intervalo mais curto o mesmo processo e gerar impacto às vezes mais significativo com a construção de um banheiro, de um trocador, de uma nova sala de aula e às vezes uma coisa mais pontual como a pintura ou lixar a porta, fazer a substituição de trinco, melhorar as carteiras, então às vezes os profissionais estão tão sobrecarregados que pequenos reparos acabam não acontecendo e o Mão na Massa vem pra trazer isso (ENTREVISTADO 05).

É possível notar que essas atividades são meio tanto para o negócio social quanto para as empresas. Enquanto o primeiro se beneficia de forma a garantir a consecução dos trabalhos de assessoria, o segundo tem essa atividade como meio de alinhar-se às pressões contextuais. É esta a engrenagem que representa o programa Mão na Massa.

### ***O Programa Capacita***

A descrição deste programa de voluntariado conta como fonte de dados de entrevistas e dados secundários, assim pode ser descrito como:

Capacita: O Capacita é um programa de Voluntariado Corporativo em que os colaboradores das empresas compartilham seus conhecimentos e capacitam os gestores das Escolas Especiais. De maneira colaborativa o voluntário monta, ministra aulas em prol de instituições que possuem carências de conhecimentos, com o objetivo de melhorar a gestão e os processos internos. Em contrapartida, o voluntário desenvolve diversas competências como o comprometimento, abertura a perguntas, tolerância, social, organização e preparação (RELATÓRIO DE IMPACTO 2013, 2013).

Além do alinhamento de necessidade e interesses de escolas e empresas, o Capacita tem na sua prática uma importante ferramenta de suporte para a consecução da causa do negócio social. Isso porque, o Capacita ao estar inserido nas atividades do negócio social, também está atrelado à assessoria administrativa, conforme os Entrevistados 02 e 05:

O Capacita pode trazer uma capacitação para a pessoa começar a se estruturar melhor. E o legal nesse caso é que a gente consegue mensurar se, essa melhoria está sendo feita mesmo. Porque no ano seguinte a gente volta para reaplicar o diagnóstico. Mas nos outros casos é mais de a gente empurrar assim a instituição. Empurrar no sentido de empurrar para melhor, né. Mas é um processo que de certa forma gera alguma frustração (ENTREVISTADO 02).

Ele é um otimizador do nos processo de transmissão de conhecimento porque a gente consegue atender diversas instituições simultaneamente. Além disso, que eu acho que é o maior ganho desse programa é o de aproximar essas lideranças, porque é muito comum ter a ideia de que se está disputando o mesmo recurso financeiro, “ah ela é uma escola como eu, ela atende deficiência como eu, ela vai captar nos mesmos lugares que eu e nos somos rivais”. E isso é muito prejudicial porque tira a força muitas vezes da causa.

Então a medida que você passa a aproximar essas lideranças e elas passam a conviver e ver que “ah elas são escolas, mas as deficiências nem sempre são as mesmas, o público não é o mesmo, a região geografia não é a mesma. Os projetos que cada uma escreve são diferentes. Então elas não estão competindo pelo mesmo recurso. Porque elas tem cada uma um perfil, cada uma tem uma particularidade, assim os convênios e os recursos financeiros, são diversos , diversas fontes.

E essa aproximação traz um ganho maior pra causa, que é um ganho indireto, que é o conseguir se organizar em prol de um objetivo comum que é melhorar a causa da pessoa com deficiência (ENTREVISTADO 05)

Ao longo do processo de assessoria, à medida que trabalham as melhorias junto às escolas, consultores percebem dificuldades na condução da atividade e voltam-se para suas próprias conduções do processo. Por consequência mudanças nas abordagens são feitas, como por exemplo, construir um projeto conjunto com as escolas para permitir que a decisão de mudança seja a partir da escola. As ações de mudança também passaram a ser graduais conforme a capacidade estrutural de cada escola.

Mesmo com adequações entraves são encontrados pelos consultores no decorrer das assessorias. Dificuldades operacionais e de compreensão fazem com que a absorção das técnicas ensinadas seja mais lentas. Assim, o programa Capacita possibilita que as carências de conhecimento operacional seja supridas e gradualmente proporciona a compreensão e mudança, conforme os entrevistado 05 coloca:

Então para cada uma dessas áreas a gente, em função do tempo que ta em contato com as escolas, já consegue reconhecer quais são as principais dificuldades e quais são as principais dúvidas.

Aí, então a construção, a seleção do temas do Capacita vem muito disso, que nem esse ano a gente vai incluir o tema de *PowerPoint* porque a gente percebeu que, para a captação de recurso você agenda reunião e nessa reunião você apresenta um material. E os materiais que as escolas estavam fazendo não estavam gerando resultado, A gente foi ver e percebeu que era a dificuldade de uso da ferramenta, então o Capacita vem para suprir essa necessidade (ENTREVISTADO 05).

Pode-se perceber também que mais do proporcionar conhecimento às escolas é uma busca de promover a intersubjetividade, valendo-se da linguagem administrativa, relacionamento entre as escolas e também constituindo um ambiente que permita a continuidade das ações, conforme postulado por Gioia (2006), mais do que fazer sentido para a ação as características são evidências de que ações modificam o externo. Esta afirmação pode ser verificada nas intenções dos praticantes não apenas no sentido de facilitar o andamento das atividades de assessoria, mas como numa amplitude maior abrangendo o setor das escolas para pessoas com deficiência.

O caráter aberto desta prática episódica, permite que outras escolas além das que já são atendidas participem do evento. Isso também leva à percepção das intenções desta prática, pois possibilita a interação de diversas escolas na compreensão do significado de uma

administração profissional e do papel da empresa pesquisada na formulação deste contexto. Fatores estes que podem ser compreendidos como uma forma de prospecção de novas instituições e fortalecimento da compreensão da necessidade de profissionalização no setor.

### ***O Programa Líder Especial:***

O Programa Líder Especial faz parte do escopo dos programas voluntariados, porém, ainda não foi possível ser colocado em prática, assim, sua descrição baseia-se em entrevistas e dados secundários.

Líder Especial: O Programa líder Especial foi criado com o objetivo de desenvolver as competências de liderança em dois grupos distintos: líderes de empresas e de escolas especiais, através da interação e capacitação de ambas as partes.

Visualizamos este projeto como uma grande inovação que alia as características de um treinamento, com uma vivência prática e uma ação de responsabilidade social focada e de impacto social, tanto nos métodos de desenvolvimento de competência quanto para um programa de voluntariado.

Através de uma empresa de consultoria parceira a [organização pesquisada] capacita a liderança das Escolas Especiais ao mesmo tempo em que desenvolverá as competências das lideranças das empresas beneficiando ambas as partes.

Para os gestores de Recursos Humanos esta é uma excelente oportunidade para capacitar as competências de liderança de seus colaboradores de uma forma inovadora e eficaz aliada à responsabilidade social corporativa (RELATÓRIO DE IMPACTO 2013, 2013).

Os diferentes tipos de programas de voluntariados também é um escopo gerado para adaptação com os tipos e tamanhos de empresas patrocinadoras. Assim, pode-se trazer dois pontos funcionais do Líder Especial, primeiramente é em relação ao tipo de trabalho que o voluntário pode desempenhar e segundo, como essa ação pode contribuir no processo estratégico do negócio social.

Conforme colocado pelo Entrevistado 02, diretor de voluntariado, cada programa de voluntariado tem um foco e se alinha ao tipo de parceiro empresarial:

É muito variável de perfil de empresa. Tem empresas onde o Mão na Massa ele cabe melhor, pelo perfil. Então pessoas que querem fazer...ter uma..... por exemplo uma que tem uma área de telemarketing, a gente sabe que o Mão na Massa ia caber melhor. Agora quando é uma empresa de consultoria para alguma coisa. Então a gente sabe que o Capacita vai se dar melhor, porque as pessoas que estão lá elas são mais capacitadas, tem uma instrução maior, e elas estão mais preparadas para dar aula e elas se sentem mais confortável com isso do que indo fazer uma reforma (ENTREVISTADO 02)

O voluntariado foi construído a partir da constatação de que para conquistar maior aceitação dos projetos pelas empresas era necessário uma contrapartida, ir além da filantropia e trabalhar com o conceito de investimento social. O voluntariado veio para suprir esta necessidade de alinhamento, com isso a empresa pesquisada passa a ter dois clientes: a iniciativa privada e o terceiros setor. Assim, verifica-se no excerto acima essa necessidade de atender a dois clientes, em que se constata a preocupação com os “perfis das empresas”.

Corroborando com o Entrevistado 02, o Entrevistado 01 relata:

Então assim, partindo do início, o programa de voluntariado, como eu já comentei uma vez, eles tem, eles abordam os dois clientes nosso, né. Claro que todo mundo olha para todo mundo, né, mas voluntariado tem claramente dois clientes, né. O líder especial ele foi uma formulação um tanto quanto diferente e que até hoje a gente não conseguiu colocar em prática, né.

O objetivo é desenvolver as lideranças é muito focado na pessoa, tá. Então, bom, primeiro, o voluntario faz tipo um diagnóstico dessa liderança, né, com o suporte nosso, com todo input de pesquisa e tudo mais que a gente faz, entenderiam essa liderança, fariam com os funcionários, daí fariam um processo em que se identificasse os pontos de melhoria. Montaria um plano de liderança, e daí depois colheriam os resultados desse plano de liderança. Então o objetivo é desenvolver as lideranças diretamente.

E nós estatisticamente por todas as pesquisas que a gente já aplicou que existe uma correlação muito grande, ela chega a ser de 80 e poucos a 90 por cento, entre a liderança e o impacto e a liderança e a satisfação dos funcionários. Então onde a liderança em melhores avaliações é onde o impacto é maior nos alunos, né. Então a gente cruzou isso e o benefício é diretamente para os alunos, né. Indiretamente na verdade, mas vai diretamente para eles né. Então o objetivo é né, ter lideranças mais fortes, né (ENTREVISTADO 01).

Embora o programa ainda não tenha sido colocado em prática é possível verificar a sua função aglutinadora entre escolas e empresas com foco sobre as lideranças para que seja possível constituir um suporte na mudança da mentalidade das escolas e também possibilitando que os próprios praticantes das escolas disseminem esta dinâmica dentro de seus ambientes e por consequência contribuir para a assessoria administrativa.

Como os episódios descritos não são somente internos, mas envolvem escolas e parceiros, eles são facilitadores da condução da estratégia com seus *stakeholders* e seu foco está na configuração do ambiente da prática estratégica. Percebe-se que não estão direcionados à mudança estratégica, mas constituem um conjunto de manipulações para a estabilidade atrelando a estratégia ao operacional, conforme Hendry e Seidl (2003) apontam.

### ***As práticas Episódicas: A constituição de Redes***

### ***Café de boas Práticas***

Outro evento fora do contexto de voluntariado é o *Café de Boas Práticas* que pode ser descrito como:

(...) o [negócio social] promoverá encontro mensais para que as instituições discutam sobre as práticas, troquem informações e com este intercâmbio de ideias consigam aprimorar a sua gestão e aumentar o impacto social. Em cada encontro, além da troca de experiências. Haverá um palestrante que falará algum assunto relevante para a realidade das organizações (RELATÓRIO DE IMPACTO 2013, 2013).

Este foi um dos eventos que ocorreu durante o processo de consecução da pesquisa. Desta forma, foi possível observar *in loco* como o negócio social interage com os *stakeholders* e como a troca de experiências e visões das diferentes escolas são compartilhadas nesses momentos de interação.

O evento foi realizado em uma manhã no mês de dezembro de 2014, em uma das escolas atendidas pela empresa pesquisada. O *Café de Boas Práticas*, segundo o Entrevistado 01, ocorre mensalmente em diferentes escolas, mas sempre naquelas que participam da rede. As reuniões são elaboradas com temáticas que abordam problemas de gestão que são identificados nos processos de assessoria administrativa às escolas. Com isso, cada reunião permite que as escolas ampliem seu conhecimento, bem como fortalecer sua rede de contatos com outras escolas e conhecer iniciativas que podem ser aplicadas no seu dia-a-dia.

Neste evento, estavam presentes o diretor e a analista da área de projetos da empresa pesquisada, além de presidentes, diretores e representantes de diversas escolas de educação especial. No dia, o tema do encontro foi sobre planejamento estratégico, ministrado por um empresário de uma rede de franquias imobiliárias. Na reunião, o palestrante voluntário apresentou o caso da sua empresa, contando como foi o processo de planejamento estratégico e como conseguiu que as diretrizes traçadas fossem seguidas dentro da rede de franqueados.

A sala reservada para a palestra estava disposta para que comportasse aproximadamente 30 pessoas. Existia uma mesa na lateral da sala onde havia bebidas e aperitivos para os participantes que se serviam mesmo durante a palestra. No entanto, a maioria dos ouvintes esperou o momento final para que pudessem comer e conversar com os outros participantes.

No momento que antecede o início da palestra, puderam ser observadas algumas conversas e gestos entre diretores das escolas presentes, palestrante e membros do negócio social, dentre eles, a troca de cartões corporativos. Foi percebido que a troca de cartão na

maioria das vezes partia do palestrante, e se tornou uma ação imitada pelos demais participantes. Este gesto representa como uma atividade está dentro de uma sociedade sofrendo influências, podendo práticas ser inseridas em uma localidade.

Neste momento de interação antes do início da palestra, algumas conversas foram iniciadas por membros de escolas que tinham experiência profissional na iniciativa privada e colocam em discussão a situação do terceiro setor e a sua condução administrativa, ressaltando a necessidade de profissionalização e a cultura maternal predominante.

O teor da conversa abriu oportunidades para que membros do negócio social também pudessem participar de forma a reforçar sua atuação, conforme ilustra o diálogo abaixo:

“Eu aceitei a trabalhar na escola, mas deixei claro, com a condição de que: nós somos uma empresa do terceiro setor, ponto. Vamos profissionalizar o negócio. Vamos cobrar funcionário (MEMBRO DE ESCOLA).”

“Eu também, quando entrei eu senti que era muito...muito...maternal (MEMBRO DE ESCOLA).”

“É essa a proposta da [negócio social], dar condições para a gestão das escolas. Não ficar com isso de pedir ‘qualquer coisa serve’. Se qualquer coisa serve, então vem qualquer coisa (MEMBRO DO NEGÓCIO SOCIAL).”

“Qualquer ‘chequinho’ (MEMBRO DE ESCOLA).”

“Quando vem...quando não vem sem zíper, botão, vídeo cassete (MEMBRO DO NEGÓCIO SOCIAL).”

A situação tanto dos gestos quanto das conversas são fatores que contribuem para atuação da empresa pesquisada. Estes momentos de encontros permitem o intercâmbio de ideias, o reforço e estímulo de ações advindas da lógica mercadológica entre os participantes de forma que reforce e estimule as ações.

Por outro lado, ainda no momento antes do início da palestra foi possível observar que alguns participantes de escolas foram designados a estarem presentes. Em conversa perguntou quem eram as pessoas do negócio social e relatou que nem sabia que teria que ir ao encontro: e que soube quando a diretora da escola avisou pela manhã: *“eu tô aqui porque me mandaram”* (MEMBRO DE ESCOLA).

O evento foi iniciado pelo diretor de projetos da empresa pesquisada, o qual agradeceu a presença do palestrante, e das escolas, em seguida, projetou uma apresentação institucional do negócio social. No conteúdo projetado estava a sua metodologia, causa, quais escolas que atendem, parceiros da iniciativa privada e os prêmios conquistados. Ao final desta apresentação passou a palavra para o palestrante.

Com a palavra, o palestrante pediu que primeiramente cada membro da escola se apresentasse e neste momento muitas escolas manifestaram elogios e agradecimentos à empresa pesquisada num gesto de reconhecer as mudanças que ocorreram com seu apoio. Muitos relataram como foram importantes para que *“abrissem a cabeça”* e iniciar um *“caminho para a profissionalização”*. Sempre quando um membro se manifestava era possível observar que outros consentiam balançando a cabeça afirmativamente.

Novamente com a palavra, o palestrante inicia uma conversa: *“Quer dizer que vocês são os ‘pidões’?” “Por que são, não é?”*. Neste momento, o palestrante assume um ar teatral e se ajoelha, ergue os braços juntando as mãos em concha *“Dia e noite lá pedindo e por fim estão com os salários atrasados, não conseguiu pagar o 13º dos funcionários, mas não desistem”*. Neste momento inicial da palestra pode-se perceber troca de olhares entre os membros do negócio social.

De novo em pé pergunta: *“E sabem por que não desistem?” “Porque assim como eu, vocês são empreendedores, que luta e que vai atrás e assume responsabilidade”*. *“Responsabilidade”*. *“É isso que faz a diferença, assumir responsabilidade de ser você”*. Neste momento o palestrante utiliza situações que aconteceram enquanto os membros das escolas estavam chegando: *“Saber que não é a chave que caiu, fui eu quem derrubou a chave”, “Quando eu entrar em um lugar não vou acanhado sentar lá no fundo, entro e sento aqui na frente”, “Quando vou me apresentar, eu me levanto e digo quem eu sou”*. Com isso, o palestrante passa a se apresentar como empresário de uma rede de franquias de imobiliárias e como o papel do planejamento estratégico foi importante no processo de abertura de franquias. A ligação com o início teatral e o conteúdo da palestra é a importância de deixar claro qual a razão de ser das empresas, o delineamento dos seus valores, transformando isso em um “guarda-chuva” para todos os departamentos. Toda a temática foi ilustrada com exemplos da sua empresa. No decorrer da apresentação muitas das pessoas anotavam as explicações do palestrante.

Ao final da palestra, o palestrante mantém-se no seu lugar, enquanto algumas pessoas se aproximam da mesa do café, outras se encaminham para a porta de saída, e outras ainda buscam conversas com o diretor de projetos do negócio social. O palestrante aguarda para se despedir dos membros do negócio social e por fim, encaminha-se para a saída. Algumas pessoas ainda permanecem em conversas próximas à mesa do café.

Dentre os objetivos do *Café de Boas Práticas* apontados pelos entrevistados, resgatam-se os fatores de importância que esta prática tem dentro do escopo de atividades. O

primeiro deles é a intenção de levar até às escolas um profissional de mercado que aborde temas diversos sobre gestão. Figura assim como uma ferramenta interligada à assessoria administrativa conforme o entrevistado 05 conta:

Os cafés das manhãs sugeriram como uma ferramenta muito importante, porque daí você tem uma visão que não é nossa, mas de um consultor externo, dizendo a importância de uma determinada ferramenta, ou de uma determinada metodologia, e eventualmente a gente falha no processo, né. Às vezes você vai, faz a ferramenta e ensina a usar e a instituição não incorpora aquilo. Hoje a gente tem uma taxa de acerto muito maior. Mas no início a gente falhava bastante nesse processo do querer impor um determinado conhecimento, uma determinada prática.

Então, a gente percebe que é um passo a passo mesmo. Primeiro você mostra você ensina, você repete até que isso se incorpora. E às vezes não é imediato (ENTREVISTADO 05).

Santo de casa não faz milagre. Então as vezes a gente fala, fala, fala, mas se você traz o cara de uma empresa é outra pegada, então tem essa “jogadinha” também, que é as escolas escutam a mesma ideia de formas diferentes por terceiros, então esse conceito é importante também. Então elas são diretamente impactadas também, né. Porque elas vão estar se trabalhando através do voluntariado (ENTREVISTADO 01).

Na busca da intersubjetividade, apesar da dedicação de levar o conhecimento, um movimento de tentativa e frustração acontece na interface com as escolas levando a diversificar as formas de falar. Repensar como se faz determinados trabalhos da assessoria reconhecendo falhas e reelaborando ações. “Trazer uma pessoa de fora” significa isso, mudar a abordagem, tanto para as escolas quanto para a forma interna de trabalhar.

Para a escola a mudança de abordagem aqui tem o sentido de uma nova forma de ser exposta a um assunto, enquanto para o negócio social, trazer uma pessoa de fora significa uma mudança no seu trabalho, desenvolvendo uma nova prática a partir do reconhecimento das dificuldades de efetivamente levar o conhecimento.

A detecção que absorção do que é ensinado não tem um tempo definido e que é um processo contínuo, mostra que a construção intersubjetiva não depende somente da linguagem, mas também da exposição a esta linguagem. Neste sentido verifica-se outro ponto que corrobora para a compreensão do evento como a construção de contexto (GIOIA, 2006). Além dos apontamentos relativos à assessoria administrativa também verificou que o evento é uma forma de extrapolar a atuação do negócio social:

(...) do café de boas práticas que a gente traz as escolas para assistir uma apresentação sobre um tema específico, com um palestrante bom. E elas se

questionam, “quem é que esse pessoal do [negócio social]?” “Por que é que eles estão fazendo isso?” E daí elas ficam sabendo “nossa eles já fizeram isso aqui em tal escola, isso aqui naquela outra.” “Olha os investidores que eles tem. São empresas muito grandes”. “Eles tem uma campanha que esta em 50 lugares. “ Já ganharam tais prêmios”. “O trabalho deles é bom”. Então elas ligam (ENTREVISTADO 02).

Café de Boas Práticas, que são cafés mensais que a gente faz nas Instituições, cada um com um tema, né. Então, já foi voluntariado, gestão financeira, captação de recursos, marketing, é...liderança. Então assim, temas diversos, qual que é a ideia: Traz uma pessoas de fora então alguém que seja do mercado seja um professor qualquer coisa que a pessoa tenha um conhecimento bom naquela área né. (...) Então, esse café da manha também não precisa do IDEE pra participar ele é aberto para todas as instituições, também é uma maneira de atrair as instituições.

(...)

As primeiras instituições que a gente atendeu durante esse primeiros dois...dois anos e meio de começo ela *não* conseguiu entender o que a gente fazia. Sei lá, tipo...não conseguiu entendeu? não conseguiu...assim de forma *nenhuma*. A gente desenhava, levava desenho, algo que fosse, elas não entendem. E até hoje, existe... tipo hoje é muito mais fácil porque você tem uma rede. Então você junta todo mundo num café da manhã. Uma começa a falar com a outra sobre a gente, de onde elas já vem mais prevenidas, entendeu? (ENTREVISTADO 01).

Assim como a prospecção figura nas falas dos entrevistados, também existe a tentativa de construir sentido sobre próprias práticas, pois falando umas com as outras, na interação face a face, as escolas a falam do seu desenvolvimento objetificando a si mesmas (BERGER ; LUCKMANN, 2009) e proporcionando nas interações um melhor conhecimento do que realmente é feito pelo negócio social.

### ***Prêmiação Melhores do IDEE***

Dentre as práticas episódicas voltadas para a constituição de redes, outro evento em que a observação não participante foi desenvolvida foi a “*Prêmiação Melhores do IDEE*”. Realizada anualmente, o evento conta com a participação de todas as escolas atendidas pelo negócio social.

O objetivo da premiação é reconhecer os esforços empreendidos ao longo do ano e compartilhar as ações feitas pelas escolas: “Através de uma análise comparativa a [empresa pesquisada] premia as três melhores colocações em cada uma das oito áreas do IDEE, com o objetivo de reconhecer o bom trabalho, mas principalmente promover o intercâmbio de experiências.” (RELATÓRIO DE IMPACTO 2013, 2013).

A Observação deste episódio se deu no dia 15 de dezembro no mini auditório do Museu Oscar Niemeyer. Com início às 19h, a primeira parte do evento recepcionou os membros das escolas com um *coffee break*. Após este momento todos foram encaminhados para o auditório para iniciar as premiações com entrega de medalhas e certificados.

No saguão decorado com depoimentos de pais de alunos reconhecendo o esforço das escolas, o *coffee break* foi servido. Os membros das escolas percorriam um caminho no formato de meia lua, forma em que os depoimentos estavam expostos, procurando os depoimentos sobre a sua escola. Os membros da organização pesquisada circulavam entre os participantes conversando com todos e por fim, os encaminharam para o auditório.

Ao iniciar a premiação, uma apresentação geral do negócio social foi feita, com dados gerais abordando quantidade de escolas atendidas e parceiros. Também foi reforçada a sua missão e explanação do IDEE – Índice de Desenvolvimento da Escola Especial, a ferramenta é o conteúdo principal da premiação, uma vez que as premiações são feitas de acordo com as oito áreas avaliadas pela ferramenta (financeiro, jurídico, recursos humanos, marketing, liderança, impacto social, estrutura física e captação).

A premiação para cada área foi composta de 1º, 2º e 3º lugar de acordo com as notas geradas pelo índice. Assim as notas de todas as escolas premiada foram anunciadas e justificadas, ou seja, explicou-se o que cada uma estruturou no setor avaliado e que mereceu atenção e reconhecimento.

Exemplificando a premiação, ao chamar a escola e divulgar sua nota e notável atuação no setor jurídico, explicou-se que a escola foi merecedora do prêmio por “ter um setor organizado, com manuais impressos, e também sistematizado, além de manter uma advogada interna.” A cada escola chamada percebeu-se o grau da sua formalização como critérios para a premiação das escolas.

Assim, este episódio foi permeado de uma linguagem racional, apresentando um processo de profissionalização de cada escola, com conceitos e ferramentas de gestão inseridas em várias áreas como “traçar metas e objetivos como forma de motivação”, “liderança participativa e decisão compartilhada”, “planejamento”, “visualizações gráficas” “análises”, “controle de documentos”, “sistema de gestão integrada”.

Na edição do prêmio no ano de 2014, uma nova área de avaliação foi inserida na premiação a qual foi chamada de “superação”, esta área compreende a reavaliação da ferramenta IDEE e pôde perceber a evolução das escolas. Com isso, pode-se perceber neste evento de premiação que além de reconhecimento, esta é uma prática que reforça o processo

de formalização das escolas e também as mantêm motivadas para dar continuidade nos trabalhos.

### ***Reunião de Assessoria Administrativa***

A observação não participante da reunião de assessoria administrativa aconteceu no dia 23 de outubro de 2014, às 10h00 da manhã. Esta observação contemplou uma reunião referente a um projeto de planejamento financeiro. As atividades que estavam sendo desenvolvidas englobavam a organização do fluxo de caixa para que assim fosse possível o plano orçamentário.

Estavam reunidos para discussões sobre a organização da planilha financeira dois membros da organização pesquisada e o membro responsável pelo departamento financeiro da escola atendida. A reunião iniciou conduzida pelo Entrevistado 01 solicitando os resultados das tarefas anteriormente delegadas, ao passo que o membro da escola explicou que o desenvolvimento da tarefa foi tranquilo.

A primeira parte da reunião restringiu às descrições da planilha, como foram feitos os lançamentos. As explicações partiram da escola para o negócio social de forma que os consultores pudessem entender o funcionamento de convênios, possibilidades de utilização de verbas provenientes de convênios, quais os tipos de contas que não permitiam ser pagas com estas verbas, divisões de contas e formas de recursos próprios.

Após as dúvidas sobre quais eram as fontes de receita o Entrevistado 01 iniciou uma análise dos dados lançados na planilha e retomou o direcionamento da reunião com questionamentos de determinações de valores, buscou possíveis falhas que poderiam afetar o funcionamento automático das funções contidas na planilha. Desta forma, algum tempo da reunião foi voltado para explicações do funcionamento da planilha e neste momento, o segundo membro do negócio social tomou a palavra, ao que se percebe que a razão da sua presença era o conhecimento operacional da ferramenta.

As conversas não orbitaram apenas sobre formas de “como fazer”, mas também sobre facilidades de pagamentos por meios eletrônicos que os bancos desenvolvem, descreveram quais as falhas nestes processos com exemplos pessoais. Percebe-se uma troca de experiência que evoluiu para formas de resgate dos saldos de vendas feitas com cartão.

Com isso, algumas orientações foram dadas para a escola conseguir se capitalizar para fazer os pagamentos de final de ano, como salários e 13º salários. As sugestões foram: receber os pagamentos das vendas no crédito à vista, mesmo com ônus de 3% pelo adiantamento que

o banco fornece. Outras orientações foram descontos para pagamentos à vista das vendas do bazar. Contudo, a orientação não pareceu ser compreendida, foi respondida com um “tá” pelo membro da escola e já interpelando o consultor, voltou-se aos assuntos da planilha.

O membro da escola levantou outra questão sobre o controle, pois mesmo que guarde todas as notas do que passou no cartão, não sabe qual o valor que efetivamente vai receber, porque existem taxas que incidem em cada transação. Esta afirmação faz com que iniciem uma análise dos extratos bancários em que o Entrevistado 01 ajuda a interpretar os dados e quando não conseguiram tirar informações dos extratos, isso se tornou uma tarefa para o membro da escola: Ligar no banco e entender quais as taxas que estão pagando pelo uso da máquina do cartão, porque às vezes estão pagando contas que não precisariam estar pagando. Até mesmo para saber se vale a pena passar as vendas no cartão.

Com esta tarefa passaram a analisar o cronograma do projeto, concluindo que após a organização da planilha já podem ter uma reunião com o comitê e preparar os materiais da reunião com gráficos para ilustrar os levantamentos e com a aprovação iniciar o planejamento.

A reunião foi finalizada com reforço da tarefa de compreensão das taxas bancárias, questões de capitalização da escola para desafogar as contas de fim de ano, e por fim, foi marcada a reunião para a semana seguinte.

#### **4.1.4.1 Práticas Episódicas e a Construção de Sentido dos *Stakeholders***

##### **Mão na Massa – A visão das Escolas**

A construção de sentido que as escolas fazem do Mão na Massa não é percebido a partir do próprio programa, mas apreende-se essa construção de sentido a partir do entendimento da causa da organização pesquisada como um todo, uma vez que esta atividade não constitui uma prática para convencer as escolas, mas as contemplam com melhorias estruturais.

Desta forma, a construção de sentido é percebida quando as escolas procuram a organização pesquisada não apenas para uma reforma, mas entendem os propósitos da sua atuação. O entendimento do Mão-na Massa pelas escolas são um “termômetro” de outras práticas de disseminação dos seus trabalhos são efetivas.

Com a proporção que os trabalhos do negócio social tomam, faz com que escolas a procurem sem a compreensão completa do que ela faz e dos seus objetivos, chegando ainda com a mentalidade baseada na caridade e filantropia a qual estão acostumados. Isso ocorreu com o Mão na Massa, no entanto, o Entrevistado 01 afirma que estas situações têm pouca ocorrência.

Às vezes vem uma ou outra meio perdida. “Ah porque eu queria uma reforma só”. Entendeu? Veio um pessoal lá de União da Vitória. A mulher viajou 4 horas chegou aqui para pedir uma pintura. Não é. “Veja bem, não é isso que a gente faz. Olha só...” Então assim, é...mas em geral as escolas de Curitiba e região que tem vindo, eles já sabem que a gente faz. “Olha estamos com um plano de gestão, estamos com uma falha aqui, não consigo recurso, a gente quer vocês (ENTREVISTADO 01)”.

Em outros casos o entrevistado narra casos em que entende como uma resistência da escola em relação aos seus trabalhos de assessoria administrativa:

Resistência, resistência mesmo. Tipo chegar no meio do projeto e dizerem: “Não quero mais vocês”, né. Então um deles foi que ela só tava interessada no Mão na Massa, na reforma que a gente ia fazer. E aí a gente tentou levar a assessoria administrativa junto, aí com isso é...acabou a reforma ela meio que chutou a gente, né. Então esse foi um caso de resistência (ENTREVISTADO 01).

Assim, o sentido construído desta prática pelas escolas consegue ser vislumbrado olhando para o setor, ao mesmo tempo consegue-se perceber a abrangência dessa tendência de profissionalização no setor a partir do sentido que fazem do Mão na Massa. Embora seja representativo, percebe-se que escolas ainda veem o Programa Mão-na-Massa como um meio filantrópico de melhorar suas estruturas.

### **Mão na Massa – A visão da empresa**

Depois de explanado como foi a construção do programa de voluntariado e os aspectos intervenientes para que organização pesquisada sistematizasse seu escopo de forma que fosse capaz de abranger necessidades e interesses de escolas e empresas, parte-se para a visão que os *stakeholders* fazem dessa prática.

Adiante pretende-se discutir a construção de sentido que os parceiros empresariais fazem das práticas da organização pesquisada. Para tanto, valeu-se de dados secundários,

depoimentos presentes nos materiais institucionais, entrevista com empresa e observação das práticas episódicas.

As atividades voluntárias foram estruturadas em um período em que a organização, sem recursos, buscou empresas para conseguir parcerias nos seus trabalhos. Este período inicial de busca de parceiros foi importante para que pudessem compreender de que forma estruturar seus projetos com modelos que fossem de interesse empresarial. Com *feedbacks* das reuniões com as empresas compreenderam qual o caminho para seguir: a criação de uma contrapartida. Foi nesse contexto que surgiu os programas de voluntariado, tornando mais um serviço estruturados no qual os “*colaboradores vão ver qual o impacto que a empresa está gerando na escola*” (ENTREVISTADO 01).

Para analisar o sentido construído pelos membros das empresas é preciso considerar a intencionalidade, pois é por meio desta que se é possível entender as motivações por trás das ações e que mesmo inseridos em um mesmo grupo os motivos das ações diferem uns dos outros. É neste sentido que as práticas são mediadoras, pois ao permearem as atividades e, uma vez que estas são orientadas a objetivos e desenvolvidas pela coletividade, ganham diferentes interpretações, portanto, sentidos diversos daquele original são passíveis de serem verificados (JARZABKOWSKI, 2010).

Desta forma, pode se verificar pelo menos três motivações diferentes no Mão-na-Massa, o de empresa patrocinadora, o do voluntário e da organização pesquisada. Em relação à organização pesquisada, este foi o método de fazer seus projetos alinhados aos interesses empresariais e assim torná-los atraentes para receber investimentos, além do mais conseguir aperfeiçoar as estruturas das escolas em busca da consecução da sua causa. Para as empresas patrocinadoras as razões pelas quais patrocinam projetos recaem nas suas necessidades de atender pressões contextuais, a responsabilidade social, assim como trabalhar a sua imagem tanto interna quanto externa. Já para os voluntários, as razões também são diversas entre eles podendo ser interesses pessoais ou o envolvimento pelo outro.

As empresas consideram que quando a empresa envolvem seus funcionários com programas de voluntariado isso faz com que tenham retorno no âmbito relacional com seus funcionários, pois entendem que o funcionário passa a se envolver mais com a empresa, conforme relata o Entrevistado 04:

é tem uma questão que é que as pessoas que participam do voluntariado elas sentem mais engajadas, né. Então nessa questão de satisfação com a empresa isso influencia bastante. Eu acho que é mais nisso assim, na satisfação dos colaboradores. É algo que é bastante elogiado assim, sabe. Tem até pesquisas na GPTW é algo que aparece

bastante. E teve recentemente uma pesquisa de RH e a gente pergunta de todas as subáreas, né. Dentro do RH, e Responsabilidade Social foi uma que se destacou bastante, por isso eu acho que pela comunicação mesmo. Pelas pessoas verem valor mesmo nesse trabalho. Que mais, de retorno... é, eu acho que é mais isso mesmo (ENTREVISTADO 04).

Para o diretor de voluntariado o interesse das empresas não se restringe apenas a este fator, outros aspectos envolvem o interesse empresarial, envolvem marca, interação entre funcionários, e a satisfação do funcionário é um interesse maior, que é a diminuição da rotatividade e conseqüente economia.

O objetivo dela é variável assim, tem empresas, minoria, que ajudam por caridade mesmo, por gostar da causa, não esperam muito retorno. Mas 90% dessas empresas elas investem esperando retorno, não financeiro, claro. Porque a gente não trabalha com retorno financeiro, mas o que eles esperam, marketing em menor medida, e desenvolver competências nos voluntários que participam no programa de voluntariado. É desenvolver competências, é aproximar as pessoas da empresa, entre as áreas né, e isso com um objetivo bem claro. É fazer com que as pessoas se tornem mais eficientes, trabalhando internamente, porque o voluntariado comprovadamente desenvolve competências e que elas continuem mais tempo lá dentro. Então “ah a minha empresa pratica o voluntariado, que legal. Quero ficar mais próximo da empresa.” E ele fica mais tempo lá. E aí o que que isso influencia para a empresa? É um resultado diretamente financeiro, porque o cara continua mais tempo na empresa, e ela tem uma economia com custos de rescisão de contrato (ENTREVISTADO 02).

A partir de participações em observações de episódios de voluntariado pôde-se constatar estes interesses descritos conforme segue: (I) interiorização da marca da empresa entre os funcionários, ou de outra forma, geração de sentimento de pertencimento. Foi constante o uso de camisetas e também gestos que representava a marca da empresa; (II) Relacionamento entre funcionários de diferentes áreas; (III) Reforçar a marca para o público externo.

Estes interesses foram mais ou menos percebidos de acordo com as situações encontradas nos dias de voluntariado. Duas situações puderam ser observadas em relação à organização dos membros empresariais: uma em que há a organização da empresa, sendo que dentre os grupos presentes no dia, há a presença de um líder que direciona conversas nas reuniões explicativas antes do início das atividades voluntárias, e outra em que não há a presença de um líder dentre os voluntários.

Nas situações em que existe um líder, percebe-se que a empresa tem um setor de responsabilidade social estruturado, mas que desenvolveu parceria com o negócio social. No início do dia de voluntariado pôde-se constatar que o líder foi um dos primeiros a chegar para

montar o *banner* da empresa, e à medida que os voluntários chegavam recepcionava-os e iniciava uma conversa perguntando em qual área trabalhava.

Na reunião anterior ao início das atividades o líder fazia sua apresentação, considerações e descrições em relação ao programa interno de responsabilidade social. Posteriormente, solicitava que cada um se apresentasse e dissesse em que área trabalhava e se já havia feito voluntariado.

Assim, nestes momentos de reunião antes das atividades iniciarem percebe-se a intenção de interação entre os voluntários, um incentivo para que se conheçam conforme um dos líderes presente colocou: *“vamos aproveitar a oportunidade para conhecer as outras áreas da empresa, geralmente a gente fica fechado no nosso setor e mal conhece outros departamentos”* (MEMBRO E VOLUNTÁRIO CORPORATIVO).

Além dos elementos expostos acima, os líderes também frequentemente tiravam fotos dos voluntários para fins de gerar conteúdo para redes sociais corporativas, incentivavam também gestos que representavam a marca da empresa e fotos em frente ao *banner* da empresa.

Outra situação que a observação proporcionou ser presenciada foi a conversa de líderes descrevendo que ao longo da semana tiveram ideias inspirada em um programa de TV. Iria confeccionar um quadro com a marca para deixar pendurada no ambiente em que ocorreu a reforma para todos verem que a empresa teve participação naquela obra, no entanto, não houve tempo hábil para isso, então decidiram deixar um cartaz com assinatura dos voluntários que participaram.

Todas as situações descritas acima puderam ser presenciadas quando os grupos de voluntários tinham um líder. Já nas situações em que os voluntários vinham de diversas áreas sem a organização interna da empresa, o interesse em relação a reforço de marca e gerar sentimento de grupo não pode ser observada. No entanto, as interações eram mais espontâneas e os voluntários conversavam uns com os outros, falavam da possibilidade de migrar de área e até mesmo conselhos de formação para que isso pudesse ser uma chance mais palpável.

Além das observações e relatos em entrevistas, depoimentos de empresas em materiais de dados secundários fornecidos pela empresa pesquisada e materiais presentes nas redes sociais de empresas parceiras contribuíram para a verificação desses fatores. O fator “marca” também foi percebido em materiais produzidos para redes sociais corporativas por uma das empresas parceiras. O material refere-se a um banner eletrônico postado na rede social em que o título da propaganda é “Deixamos nossa Marca”. Em relação a depoimentos de empresa

novamente a referência a “marca” aparece: *“O trabalho que realizamos em parceria com o [negócio social] além de contribuir com a consolidação da nossa empresa como uma marca que se importa com as questões sociais, é sem dúvida alguma, uma satisfação pessoal e profissional”* (RELATÓRIO DE IMPACTO 2013, 2013).

Por fim, quanto aos voluntários, são diferentes perfis que figuram nos programas, para o Entrevistado 02, existem aqueles que buscam priorizar seu próprio benefício outros em que a compreensão está no ajudar o outro, mas que não é engajado, e ainda aqueles que são trabalham no voluntariado frequentemente:

Então, é...vou te falar primeiro o lado ruim, tem voluntários que participam pura e simplesmente porque acham que vão ser promovidos, não que isso seja uma motivação válida, né. Mas nós como promotores do voluntariado, esperamos que ele tenha mais um relacionamento mesmo. Que não seja puramente um benefício dele, mas também em prol das pessoas que ele tá ajudando.

Tem pessoas que participam porque tem essa consciência de que... de ajudar os outros, mas que participam uma vez...a cada ano, e o ultimo perfil que é o que a gente procura fomentar, para que os voluntários retornem, é o voluntário que ele tenha consciência social, de que ele tem que ajudar com frequência, de que ele tem que mobilizar outras pessoas para ajudar dentro da área dele, ou da empresa dele, e que faz o voluntariado ser um sucesso. Que ele seja um multiplicador (ENTREVISTADO 02).

Com base nas observações, também pode-se constatar que em sua maioria figuravam as motivações pelo envolvimento com a ajudar o outro, em que voluntários traziam familiares para participar, e também contavam seu envolvimento com grupos voluntários em comunidades cristãs.

Em outros momentos também alegavam que sempre tiveram vontade de envolver-se em trabalhos voluntários, mas que não tinha conhecimento de como começar, assim com esta oportunidade dentro da empresa que trabalha ficava mais fácil.

Entretanto, houve um caso em que o voluntário argumentou que não era a favor de fazer o voluntariado, mas estava lá, e a vontade que dava era mandar a conta para o governo. Embora não tenham ficado claro as motivações em participar, desempenhou todas as atividades até mesmo liderando muitas delas e interagiu com todos os envolvido. Na ocasião do intervalo para o café, após as apresentações da organização pesquisada e do instituto em que se realizava a reforma, o mesmo voluntário se dispôs a ajudar além das atividades do escopo do voluntariado, pois seu pai também era deficiente visual e poderia contribuir com o instituto com software que pudesse dar suporte com o uso de computadores.

Posto isso, conforme Jarzabkowski (2010), embora inseridos, voluntários, empresa, escola e organização pesquisada no mesmo contexto, verificou que na busca da meta ou causa da organização pesquisada, cada um desempenha um papel na sua consecução e cada um persegue objetivos diferentes e que não necessariamente tem relações com consecução da meta/ causa.

### ***O Programa Capacita e Café de Boas Práticas – A visão das escolas***

Aqui o sentido construído pelas escolas é refletido no andamento da assessoria administrativa, uma vez que tem como objetivo melhorar a fluidez das consultorias à medida que presta apoio com treinamentos e cursos no Capacita. Desta forma, compreende-se o sentido construído a partir do relato do entrevistado 05:

Teve um projeto que eu fiz o ano passado e que foi discutida a necessidade de determinadas ferramentas, a instituição não aderiu, não aderiu. Daí eu fiz reunião, fiz várias coisas e daí fiz análise swot, fiz e foi, foi, e daí um dia em uma apresentação a diretora ela comprou a ideia, ela falou: “Ah não , agora eu entendi pra que serve e daí inverteu o papel.

Então não pode dizer que foi aquela reunião, ou que foi um café, ou que foi um capacita. É aquele contato todo com a gestão com outras direções, com outras instituições que vão, que vai pouco a pouco internalizando aquilo no gestor e de repente da aquele estalo do “não agora é a hora, agora eu to pronto pra usar isso”.

Então as vezes é um processo de amadurecimento mesmo assim (ENTREVISTADO 05).

Com este relato percebe-se o sentido desta prática também é gradual e é refletido nas assessorias. Além disso, a partir de relatos como esse programa os ajudam as suas rotinas evidenciando assim a importância que tem para elas. Segundo o entrevistado 03, o principal do contato com a organização pesquisada são os cursos, os *Capacita* e o *Café de Boas Práticas*, pois sempre aproveita, cursos de *Excel*, tema sobre questões jurídicas, pois precisavam muito pela situação da escola estar com os papéis em desordem.

O relato de como esses recursos são aproveitados percebe-se que há o alinhamento entre a organização dessas práticas pelo negócio social e seu usufruto no cotidiano na escola. Ou seja, a escola percebe que estes recursos de fato potencializam a consecução das suas atividades diárias e também auxilia nas suas necessidades: “*agora no final de outubro vai ter*

*e vai ser sobre o jurídico, é uma coisa assim que a gente não pode perder então, tipo assim, não é nem uma manhã inteira às vezes até acaba sendo uma manhã inteira porque o assunto é sempre tão interessante que a gente acaba se estendendo (ENTREVISTADO 03) ”.*

Em relação a este alinhamento na construção de sentido das práticas desempenhadas pelo negócio social, o desenvolvimento de redes também é relatado como uma prática que auxilia de fato as escolas na troca de experiências e informações. Ao ser questionado se já houve ocasião em que já existiu alguma situação em que conversou com alguém de outra escola e identificou alguma coisa que ela faz e que também poderia fazer, o entrevistado 03 afirmou que sim, mas não relacionado a ações, mas na compreensão da sua situação jurídica, projetos e convênios.

Às vezes a gente acaba se encontrando com outras pessoas que às vezes eles estão fazendo alguma ação lá por exemplo: “Ah eu mandei lá um projeto”, por exemplo, pra uma empresa ou até pra um órgão do governo mesmo e às vezes a gente não fica sabendo e ali através dessa reunião ou dessa conversa a gente fica sabendo e às vezes a gente pode até aproveitar essa chance também ou enfim né. Porque muitas vezes as coisas são pra todos mas não é muito divulgado isso, né. Então muitas vezes assim a gente se sentiu muito sozinha aqui na escola, até por esse motivo mesmo, porque eu não vejo assim as escolas especiais ... na verdade, professor é uma classe que eu acho que não é muito unida sabe? Tanto da escola regular quanto do ensino especial e a gente tá, isso tá acontecendo, sabe, bem bacana. Acaba se reunindo e aproveitando experiências mesmo e aproveitando (ENTREVISTADO 03).

O fato de trabalharem isoladas são relatos constantes entre as escolas que puderam ser identificados também em observações dos eventos *Café de Boas Práticas* e *Prêmio Melhores do IDEE*. Momentos estes em que diretores de escolas manifestam-se de forma agradecida aos membros da organização pesquisada, pois se sentem amparados e entendendo melhor o propósito de suas ações, pois antes sentiam que era um trabalho solitário.

Também há que se considerar, que um dos elementos observados no evento *Café de Boas Práticas*, foi o alinhamento do discurso entre negócio social, palestrante e escolas participantes, em que a linguagem como uma prática mediadora possibilitou um ambiente consensual e também as interações.

Percebeu-se a integração do discurso da causa social da organização pesquisada, que estabelece a profissionalização das escolas para pessoas com deficiência, do palestrante que exibiu um discurso em relação ao “ser responsável pelas ações” e o conteúdo da palestra abordando conceitos administrativos e a fala dos membros da escola relatando o apoio da

organização pesquisada no caminho para a sua profissionalização, além de conversas entre integrantes sobre a postura maternal do terceiro setor.

### ***A construção de sentido das Reuniões de Assessoria Administrativa e Prêmio Melhores do IDEE***

Em relação ao sentido construído pelas escolas das reuniões administrativas, percebeu que as escolas entendem não apenas como conhecimentos que adquirem para apoio das suas demandas diárias. Outros fatores surgem quando se atém à mudança de uma cultura mais passiva, para uma postura mais ativa.

Percebe-se com base em entrevistas que as questões de assessoria também englobam um suporte emocional, pois as escolas sentem-se inseguras ao empreender iniciativas para buscar seus próprios recursos. Neste sentido, a experiência da organização pesquisada ilustra como as dificuldades podem ser superadas.

E agora a gente tá fazendo projetos também ... a gente tá fazendo projetos agora para apresentar para empresas, e tudo porque eles estão nos ajudando, sabe. Eu tenho certeza e se eu precisar que eles me acompanhem para fazer a apresentação de um projeto em alguma empresa, como eu nunca fiz, vai ter alguém lá pra ir junto comigo e não vão se negar eu não fiz isso ainda, mas provavelmente vou pedir.

Mas assim todo o suporte de como que a gente tem que se portar, como que a gente tem que escrever um projeto, e tudo, tudo, tudo, nos mínimos detalhes assim. Eles tem uma experiência incrível, sabe, com relação a isso. E é tudo que a gente tem visto, assim.

(...)

que nem essa questão aí do projeto por exemplo, muitas ferramentas, muitas dicas, muitas instruções eles vem aqui falam e dão assim, da maneira que eles colocam a gente sente vontade de fazer mesmo, tipo assim, a gente se sente capaz.

Apesar de meio tímido assim que a gente se sente, tipo “Ai meu Deus, como chegar lá? É tão difícil.”, né. Você de repente não ter nenhuma dificuldade de pedir pra escola . Já que não é para mim é para a escola. Mas é que assim, às vezes depende assim, cara a cara.. muitas vezes a gente por telefone...Através deles você veja, eu fiz um projeto também pra rede evangelizar é preciso, eles já estão nos ajudando também. Então...é parece assim que precisava também ou enfim, eles vieram aqui como se fosse dar um *up* pra gente, sabe. E de tudo é sempre muito bem colocado, muito bem explicado, em relação a projetos, em relação às ações que a gente tem que fazer, em tudo assim. Eles sempre têm uma ferramenta, sempre tem uma coisa muito legal pra passar pra gente, que a gente sente vontade de fazer.

(...)

São instruções assim, são experiências deles mesmo, porque eles também batalham como a gente, né para conseguir colaboradores...colaboradores não, conseguirem assim é...parcerias, então, eles falam muito do exemplo que eles usam por exemplo, se precisar bater de porta em porta, vão bater de porta em porta pra conseguir

parcerias, empresas, enfim. É...e é essa experiência que eles tem, eles passam pra gente, de como que tem que fazer. Muito bem explicadinho inclusive, sabe, assim...(ENTREVISTADO 03).

Como postulado por Gioia e Chittipeddi (1991), o processo de *sensegiving* não acontece sem causar esta instabilidade e leva à busca de compreender a situação. No caso das escolas, a instabilidade gerada pela mudança de cultura baseada na filantropia para uma lógica mercadológica em que mais do que a segurança racional das ferramentas administrativas, as escolas necessitam de uma segurança emocional, isso pode ser explicado quando no processo retrospecto de *sensemaking* não encontram um quadro de referência que advém das experiências passadas.

Assim, se Weick (1995) postula que o retorno do processo retrospecto é afetado pela memória, nesta história verifica-se que este é afetado pela ausência dela, daí a importância das experiências do negócio social e do apoio das reuniões administrativas.

Nesta mesma linha, a necessidade de proximidade entre negócio social e escolas verifica-se no evento *Prêmio Melhores do IDEE*. O sentido construído desta prática pelas escolas pode ser descrito como, embora não deixe de ser, é muito mais do que a motivação e formação de redes entre as escolas. O reconhecimento para as escolas significa este apoio que não existia anterior ao contato com o negócio social, conforme coloca uma diretora de uma das escolas atendidas: *“As escolas serem reconhecidas é a primeira vez que está acontecendo. Pelo contrário, éramos os mais marginalizados”*.

#### **4.1.5 Qual a visão dos stakeholders sobre os objetivos sociais?**

Antes de iniciar este tópico resgata-se a causa social que norteia as ações da organização pesquisada.

A respeito do ensino especial, a quantidade de vagas disponível não depende apenas da ampliação das escolas existentes ou da criação de novas escolas. Para suprir a demanda em excesso, estas instituições precisam de uma estrutura administrativa que lhes proporcione perpetuidade e garantia de crescimento. É nesse contexto em que a [organização pesquisada] se insere buscando a reversão desse quadro que vigora atualmente entre a educação especial (NOSSA...2015).

Esta causa é permeada por alguns conceitos formadores de uma nova mentalidade, ou seja, uma nova visão de responsabilidade social, a qual está desassociada de ações de caridade e filantropia. Assim, palavras e expressões como “sustentabilidade”, “gestão administrativa”, “profissionalização”, “andar com as próprias pernas”, “ensinar a pescar” passam a contribuir

para a explicação do seu objetivo, assim como a “caridade” e “pedir” são palavras e ações que não contribuem para esta mentalidade objetivada pelo negócio social.

Percebe-se que na atuação da organização pesquisada o processo de *sensegiving* busca dar um novo sentido estratégico para o setor de escolas para pessoas com deficiência, o que engloba uma mudança cultural, da filantrópica para a mercadológica. Assim, no processo de *sensemaking* um dos aspectos mais relevantes neste contexto é a promulgação do ambiente sensível postulado por Weick (1995), uma vez que constroem práticas delimitadoras e habilitadoras de ações, não apenas às próprias ações, mas as ações das escolas. Outro aspecto relevante é o fator social, a compreensão de um mundo intersubjetivo em que a coletividade só se estabelece a partir de significados compartilhados (WEICK, 1995, BERGER; LUCKMANN, 2009). Desta maneira, a consecução dos objetivos sociais da organização pesquisada é permeada por esses elementos.

Com base nisso, pode-se dizer que há estágios no processo de compreensão do objetivo social da organização pesquisada: (i) a mudança cultural e; (ii) extravasar os problemas de gestão e proporcionar vagas para absorção da fila de espera.

Assim, no processo de análise buscou identificar mudanças na cultura das escolas ao longo das narrativas e aumento de vagas consequentes do apoio do negócio social. Para tanto se valeu de entrevistas com escolas e praticantes do negócio social, além de depoimentos encontrados em dados secundários. Também buscou analisar a compreensão das empresas em relação aos objetivos sociais por meio de entrevista e dados secundários.

Primeiramente abordará os fatores de mudança e posteriormente os aspectos de absorção da fila de espera.

### ***Gestão e a sustentabilidade – o andar com as próprias pernas***

A expressão “andar com as próprias pernas” é uma metáfora constante nas falas dos entrevistados, tanto praticantes do negócio social, escolas e empresas. Entretanto, o processo de mudança que precisa ocorrer nas escolas não é um movimento externo, ou seja, da organização pesquisada para dentro das escolas. O negócio social é de fato um apoio para esta ocorrência.

É assim, explicando um conceito que a gente diz pra elas: ah gente fala assim “Nós somos uma catalisador, né. A gente não muda escola nenhuma. A gente não melhora, a gente não desenvolve escola nenhuma. Isso não existe, tá. A gente ajuda vocês. Né. Se vocês estiverem querendo melhorar. Se quiserem melhorar a gente vai

ajudar vocês a melhorar. Se não quiserem melhorar, a gente não vai fazer nada” (ENTREVISTADO 01).

E daí as etapas finais dos projetos, são a parte de dar autonomia pra instituição. Então é mais ou menos a ideia de ensinar uma pessoa a andar de bicicleta, no início você põe a rodinha e fica segurando no banco e tira a rodinha e segura o banco e depois você solta o banco e fica assistindo. (ENTREVISTADO 05).

Para as empresas a ideia do “andar com as próprias pernas” também foi detectada, uma vez que compreendem que ações de responsabilidade social não são apenas doações ou ações pontuais, mas que contribuem de forma que o beneficiário usar continuamente e multiplicando a ação.

Essas questões que a gente faz como é o Capacita ali com a [organização pesquisada] né Então onde oferecer aprendizado né, não assistencialismo. Então, programas que ofereçam algo que a escola, ou a instituição possa caminhar com as próprias pernas, né. Possa usufruir disso no dia-a-dia né. E não só algo pontual, ah chega e faz uma doação e pronto (ENTREVISTADO 04).

Da mesma forma a compreensão das escolas mostram também que existe um alinhamento do entendimento com o este objetivos, aprender e depois continuar por si só: *“Esse é o objetivo deles pelo que eu entendi. É vir nos ajudar, ensinar, contribuir e depois a gente andar com as próprias pernas né, claro.”*

Com base nos discurso dos diferentes âmbitos em relação ao objetivo da organização pesquisada revelam um alinhamento da linguagem, um mundo intersubjetivo que possibilita existir uma coletividade envolvida na busca de uma causa social. Ou seja, pelos processos discursivos, a organização pesquisada traduziu sua estratégia, conseguindo um alinhamento entre todas as esferas que tramita.

Além do alinhamento do discurso entre os contextos outro fator a verificar-se são as mudanças na postura das escolas, menos baseada na caridade e mais pró-ativas na busca de recursos próprios e cuidados com a própria gestão. Essas mudanças são mencionadas nos relatos da escola, no entanto, não é uma visão negativa, mas entendida como uma motivação e evidencia a interiorização de que são atores ativos na busca dos objetivos, conforme a fala do entrevistado 03:

E isso é uma coisa que o [negócio social] também veio trazer pra nós porque eles ficam ali cutucando e falando “E daí, vamos fazer meninas?” E a gente acaba se comprometendo, né. É um bem pra nós, mas é como se fosse tipo assim, é... Vamos fazer isso porque nós temos condições e tem alguém que está nos cobrando. Não é algo assim, “vocês estão fazendo isso porque vocês são obrigados.” Não. Isso depende... Daí vai muito de nós, se a gente quer, ou não, né... ser ajudada.

Porque eles não vieram só aqui dar os caminhos das pedras não. Eles meio que vem aqui ficam cobrando as coisas da gente, a gente meio que se obriga a fazer porque é uma coisa que a gente tá precisando a gente, muitas coisa, assim por exemplo, sair pra rua, entregar os nosso flyerzinhos e falando da nossa campanha aí e tal, coisa que a gente não fazia, e eles vem ficam cutucando e tal, e a gente acaba, é uma motivação mesmo.

Eles vêm, nos motivam a fazer isso porque a gente tá precisando, então a gente precisa ir, porque nada cai do céu, né. A gente precisa ir em busca dessas coisas (ENTREVISTADO 03).

Este movimento do estado de inércia para um estado ativo das escolas também está presente em depoimentos nos materiais secundários analisados na pesquisa. Também foi percebido o uso de uma linguagem com conceitos presente nos contextos de negócios e de palavras como “sustentabilidade” da escola. Isso denota a compreensão das escolas em relação aos objetivos do negócio social no que tange melhorar a gestão das escolas

Nos depoimentos abaixo verifica-se a constatação das próprias escolas em relação à sua passividade anterior ao negócio social e o movimento ativo que se tomou:

A [negócio social] veio para somar. Esta moçada consegue mexer na nossa “carroça” a cada ano, fazendo com que saíamos do comodismo e procuremos melhorias para a nossa instituição, além do trabalho “Mão-na-Massa” que faz com que pessoas que não nos conhecem venham para ajudar a construir um local melhor para nossos alunos” (RELATÓRIO DE IMPACTO 2013, 2013).

(...) Além de seriedade e coerência, entrelaçando teoria e prática, a [negócio social] renovou nos dirigentes, pais, professores e funcionários, a confiança em sua capacidade de gerir pessoas, angariar recursos e conquistar vitórias num descruzar de braços e entrelaçar de mãos (RELATÓRIO DE IMPACTO 2013, 2013).

Vale ressaltar que é possível perceber também algumas dissonâncias nos discursos entre as escolas:

A equipe [da organização pesquisada] tem um coração de ouro pois não guardam para si os talentos recebidos de Deus. O que muito me alegra e me impressiona é este envolvimento com as Instituições Especiais que tanto necessitam do carinho, da dedicação e sobretudo da ternura que sempre encontro em vocês. A [organização pesquisada] testemunha a alegria do desejo de um mundo melhor, mais humano onde o “amor” é a chave da transformação da sociedade (...) (RELATÓRIO DE IMPACTO, 2013, 2013).

Mesmo a [organização pesquisada], por exemplo, ela tá indo nas escolas, ela tá ajudando as escolas mas, as escolas também estão ajudando a [organização pesquisada], porque ela usa isso, né. Usa isso com muita clareza e muito justo até. Por exemplo, tanto que vieram aqui muitas vezes fazer reportagem na escola que eu fiz...é que eu tive que falar, entende, da [organização pesquisada], E isso também contribui pro crescimento deles também , entende?

Então eles estão nos ajudando mas a gente também, que nem aqui eu tô fazendo uma propaganda eu tô falando bem da [organização pesquisada], eu tô falando que eles estão fazendo o bem pra nossa escola, entende? E eles usam isso nos projetos deles lá nas empresas e nos parceiros, né. Então assim tão fazendo todo esse trabalho e mostrando que como é...ta sendo benéfico porque a gente ta apresentando isso. Nós escolas somos testemunhas que eles soa bons, ne. Que eles são essenciais para nós.

Então não tem porque as empresas não ajudarem a [organização pesquisada], já que eles estão contribuindo para nós. E a mesma coisa quando a gente vai apresentar um projeto lá em uma empresa, por exemplo, vou lá e apresento em uma empresa um projeto tal em contrapartida a gente, o que a gente pode fazer,...claro é divulgar a marca e isso é muito importante. Eles podem estar falando: “ah eu ajudo aquela instituição na na na.” Entende? A gente ta divulgando a marca deles mesmo. Até porque muitas vezes eles abatem isso no imposto de renda enfim (ENTREVISTADO 04).

Percebe-se que embora haja um alinhamento do discurso entre algumas escolas e o negócio social, ainda existem visões divergentes quanto ao objetivo da organização pesquisada quando escolas os compreendem baseadas em uma lógica de caridade podendo denotar a dificuldade de mudança cultural. Em contraste também se pode perceber a compreensão de uma relação de troca em que há ganhos para as parte envolvidas, num sentido mais mercadológico. Entretanto, conforme o entrevistado 05 coloca: *“Então a gente percebe que é uma passo a passo mesmo. Primeiro você mostra você ensina, você repete até que isso se incorpora. E às vezes não é imediato.”*

### ***A causa do negócio social – absorção da fila de espera das escolas para pessoas com deficiência***

Dando continuidade a descrição do sentido dos objetivos/causas sociais do negócio social construída pelos seus *stakeholders*, verifica se o “fazer” das atividades a permite a consecução da sua estratégia que, se em um primeiro momento refere à profissionalização das escolas para pessoas com deficiência no intuito da sua sustentabilidade, num próximo momento pretende atingir a demanda, trabalhando para “reverter o quadro atual”, a absorção da fila de espera.

Se de um lado a intersubjetividade entre diferentes contextos, ainda que haja divergências, parece ter sido alcançada, também vale considerar que existe outro aspecto que denota a tradução da estratégia do negócio, que são as aberturas de vagas que possibilitam a absorção da fila de espera.

Sobre esta questão foi verificado este objetivo não necessariamente está alinhado ao das escolas, conforme foi colocado pelo entrevistado 03 ao ser questionado sobre a intenção de ampliação da escola, coloca que esta não é a intenção e mesmo não tem estrutura física própria para isso. Assim, depreende-se que o objetivo de abertura de vagas para absorção da demanda, não depende apenas da reestruturação da gestão administrativa, há outros fatores intervenientes que impedem que o negócio social cumpra-o.

Tem, tem escolas que não almejam crescer no sentido de abertura de vagas, porque acreditam que estão no seu limite, né, só que a gente também não acha que vale a pena sair abrindo escola, abrindo escola...então o domínio de conteúdo que elas já tem, que as que tem e desejam aumentar o número de vagas recebam o suporte para isso. É... algumas instituições não veem vantagem em aumentar o número de vagas porque infelizmente hoje os recursos os convênios, enfim, eles são muito restritos, o que faz com que o aumento do número de vagas não necessariamente resulte no aumento de recursos. Então você passa a aumentar suas despesas mas as receitas não acompanham o teu progresso. E como as direções ainda têm muita dificuldade na captação de recursos com outras empresas, com investidores e tudo, elas acabam vendo o crescimento como algo negativo e não, e não positivo, mas a nossa ideia é muito trabalhar dentro das instituições essa crença e mostrar que ela é errônea, mostra que se ficar maior, entrega mais resultado você pode atrair mais recursos e daí não dessas receitas tradicionais, governo, estado e enfim, mas sim um recurso de empresa de pessoa física...(ENTREVISTADO 05).

Neste raciocínio, o sentido construído dos objetivos da organização pesquisada não é unânime em todas as ocasiões, pois se foi encontrado que os objetivos divergentes em relação às práticas não interferiam no entendimento e consecução da estratégia, o mesmo não acontece em relação ao objetivo maior que é absorção da fila de espera, pois essa divergência acaba por impactar seu alcance.

A partir de entrevistas com praticantes do negócio social este nem é o principal fator que faz diferença na sua atuação, embora as escolas que atendem tenham sim aumentado vagas a partir do suporte dado por meio de assessorias, voluntariado e redes:

aí você abre vaga direto, como teve o caso da [escola de apoio ao autista] que trabalhou com a gente, ela [a escola de apoio ao autista] não existia e hoje ela atende 24 pessoas, doze famílias, né. Doze mães e doze filhos, né. Então são 24 vagas criadas, mas a [Escola SF] abriu cento e tantas vagas nesse meio do caminho. Claro que é importante dizer que não é só a gente. Que nem eu sempre falo, a ASD abriu, não, não, foi a gente que abriu cento e tantas vagas na [Escola SF] um processo contínuo no qual a gente participou. E a [Escola EF] abriu vaga a [Escola VM] abriu vaga, então teve várias que abriram vagas nesse processo e outras tiveram melhoria de impacto, né, então pô conseguiram contratar mais clínico, conseguiram se tornar sustentáveis e outras vão chegar nesse patamar. Outras estavam num patamar, vamos dizer negativo, né, estavam no vermelho e daí a gente deixou elas estáveis então elas ainda não cresceram mas pelo menos elas se mantiveram vivas vamos dizer assim. Então são diferentes estágios, mas existe sim abertura de vagas se for contabilizar a instituições que estão com a gente deve ter aberto pelo menos

umas 200 vagas nos últimos anos nesse trabalho nosso, das instituições que estão envolvidas com a gente, né (ENTREVISTADO 01).

Embora a abertura de vagas não seja colocada como o principal impacto da sua atuação, a organização pesquisada já reformula sua metodologia para otimizar esta questão:

Tem [aumentado o número de vagas], num ritmo mais lento do que a gente gostaria, mas tem. Tanto que para esse ano a gente tem uma metodologia nova que vai ser um, um, que vai ser aplicada a princípio com uma instituição e em função dos resultados disso a gente pretende dar ...ahn... ampliar, né, Então esse é o piloto. Que é o Aceleradora, que chama Aceleradora e o objetivo desse projeto é pegar instituições que já tenham alguma estrutura, é condições administrativas de suportar o crescimento, mas é pegar instituições que já tem um embasamento maior e daí o objetivo é justamente esse, capacitar profundamente para que elas façam um projeto de ampliação e executem. Então dobrar o número de vagas de uma das instituições participantes, que entre nesse modelo e pra daí a gente conseguir ampliar isso para a rede e começar a executar isso em todas, porque até hoje a gente conseguiu uma instituição que abriu seis vagas, outra oito, mas a fila de espera ela vai se acumulando cada vez mais porque os bebês vão nascendo vão necessitando e vão...como o aluno da educação especial ele não emancipa, ele não se forma, ele não abre vaga, então as instituições ampliam ou fica difícil zerar essa fila (ENTREVISTADO 05).

Mas agora já falando da nova metodologia nos criamos um programa que é mais ou menos para esse tipo de instituição, não que todas vão passar por isso, se chama ACELERADORA, tá. Qual que é a ideia do programa assim, pegar uma instituição que ela já tá com uma base razoável, ela já tá com a gente um tempo e assim, a instituição precisa dobrar de tamanho, por quê? Porque ela tem 100 alunos esperando para atendimento nela. Ela vai crescer? Ela vai crescer. Mas essa dobrada de tamanho vai demorar oito anos, dez anos. Qual que é a nossa ideia, fazer isso em dois. Como? A gente vai entrar com uma assessoria muito forte e aí vai ter um padrinho nosso que ele vai supervisionar e acompanhar esse projeto. A gente vai dar um mentor para essa liderança fortalecer e vai captar esse projeto via renúncia fiscal. Nós vamos captar para ela. Ela escreve e a gente capta então, pegar um exemplo que isso pode acontecer nesse ano: Pô, a instituição tem...é uma caso real de uma instituição que tem 105 alunos e 150 na fila de espera, e ninguém consegue atender essa fila de espera, estão largados por aí alunos com transtornos, dopados, né, então, né, uma situação extremamente ruim.

Ela vai crescer? Ela vai crescer. Pode ser que ela não dobre em 10 anos?

Nossa ideia é ver se dentro de um processo seletivo, de critérios, a gente vai abrir um edital, vai fazer um monte de coisas, selecionar uma instituição que pode ser que seja essa que eu tô contando, e pegar ela e dobrar de tamanho ela, então, cara, construção de uma nova sede dela, quanto custa? Você vai para a renúncia fiscal, a gente capta com as empresas que nós temos na rede essa renúncia do imposto de renda, né, constrói a nova sede e em paralelo a gente vai dando um suporte em gestão muito forte, tanto com mentoria para desenvolvimento da liderança, quanto com gestão processual mesmo que daí sistema financeiro tal, etc, captação de recurso, tudo isso.

Então esse é um tipo de projeto que já tá um pouco mais madura, né e tem uma necessidade de crescimento, pode ser que a instituição esteja madura mas não tenha necessidade de crescer, não tem mais aluno para vir, né. Já atendeu toda a demanda por aquele tipo de deficiência e não tem mais aluno para vir, mas sempre acaba querendo crescer. Se a instituição quiser crescer a gente pega (ENTREVISTADO 01).

Em análise percebe-se que o negócio volta-se para seus *stakeholders* e compreende que nem todas tem possibilidade neste primeiro momento, ou não tem intenção, mas que por diversos motivos, seja pela especificidade dos alunos que não se emancipam e dependem das escolas também na vida adulta, ou demora do amadurecimento da escola dificultam a realização deste objetivo. Assim, avançam na sua atuação reformulando a metodologia. Esta situação denota, mais uma vez, um processo de *sensemaking*, que como postulado por Weick (1995), nunca para.

## 5 DISCUSSÕES FINAIS

Este trabalho desenvolveu um Estudo de Caso na área do empreendedorismo social lançando vistas às suas práticas no processo de tradução e interpretação da estratégia. A composição da pesquisa se deu a partir de coleta de dados provenientes de três fontes: observação, entrevistas e dados secundários. Nestes três momentos de investigação buscou dados que fornecessem possibilidades de contar a história da constituição das práticas administrativas, episódicas e discursivas do negócio social para que fosse possível descrevê-las chegando às nuances basilares que orientaram seu desenvolvimento e como fazem parte de um processo de interação com as escolas e possibilitando a tradução da estratégia na sua concretização.

A construção do Estudo de Caso também foi elaborada com a colaboração de dados provenientes de escolas e empresas com o objetivo de traçar a compreensão que estes participantes fazem dessas práticas chegando aos seus entendimentos da causa social tida pelo negócio social como objetivo e razão dos seus trabalhos.

Com o objetivo de analisar o processo de tradução e interpretação da estratégia da organizacional na relação da organização com seus *stakeholders* este trabalho lançou vistas às categorias de práticas construídas pela organização pesquisada. Com isso compreendeu-se que este processo também não é um processo unilateral, pelo contrário, existe uma multiplicidade de visões que são negociadas e adaptadas no *strategizing*. Assim, também são fases de tradução e interpretação que não se dão em separado, mas em um processo muito mais dinâmico, e que são constituídos na interação, percebendo qual o melhor caminho a ser seguido – um efetivo processo de construção.

Assim, no contexto do empreendedorismo social a pluralidade existente pela convivência entre diferentes domínios identificou-se que pelo seu berço calcado uma lógica filantrópica e *modos operandis* racional esta dualidade necessitou coexistir sob a mesma linguagem em que sobressai a linguagem racional.

A sobressaliência da linguagem racional advém de dois principais motivos que puderam ser visualizados. O primeiro refere-se ao estabelecimento de diálogo com empresas privadas, em que se compreendeu a necessidade de tangibilização da sua atuação. O segundo, a busca pela profissionalização das escolas inicialmente se deu de forma contraditória, pois ao mesmo tempo ainda conduziam a si mesmos com um negócio baseado na caridade e filantropia. Desta forma, a apresentação de resultados e a contrapartida foram fundamentais para o desenvolvimento de um modelo de negócio que abarcasse os interesses empresariais,

ao mesmo tempo em que cumpria a uma necessidade principal do negócio, estabelecer possibilidades de mudança de cultura no setor de escolas especiais para que sua estratégia fosse alcançada.

Com isso, o estabelecimento de um sentido estratégico que permitisse esta mudança foi calcado na promulgação do ambiente sensível e no fator social, compreendendo que as práticas construídas constroem balizas para as ações, ou seja, o alinhamento da estratégia por meio de ambiente de práticas que permitisse a compreensão de uma visão intersubjetiva e com isso, diferentes grupos trabalhando por uma causa.

Compreende-se este alinhamento por meio de uma linguagem comum presentes nas práticas administrativas, discursivas e episódicas e que foram identificadas nas narrativas e rotinas das escolas para pessoas com deficiência, denotando assim, a incorporação de aspectos da cultura mercadológica dinamizada pela organização pesquisada por meio de tais práticas.

Tal alinhamento na perspectiva deste trabalho não se constitui de forma linear, uma vez que a estratégia se dá num processo de escrita e leitura e o consumo deste texto não são de forma passiva, mas reinterpretados no seu uso. Desta forma, olhar para o uso das práticas permitiu o alcance aos aspectos de bricolagem na tradução da estratégia, conforme postulado por De Certau, (1984).

Os aspectos de bricolagem acima puderam ser percebidos na formação das suas práticas administrativas em que estas, com bases teóricas administrativas e econômicas, resultaram em sua principal ferramenta, o IDEE. Este agregado de teorias foi adaptado para a prática da organização pesquisada de forma que além de promover racionalizações que permitiram a construção do seu *modus operandis* na interação com as escolas, partindo de um diagnóstico para o desenvolvimento de projetos específicos que pudesse abarcar as diferenças entre elas, também se mostrou uma ferramenta com potencial discursivo que dialoga tanto com empresas quanto com escolas e voluntários.

O IDEE como prática discursiva compreende tal discursividade que foi constada na sua potencialidade de transmutar números em histórias. Se inicialmente o negócio social encontrou dificuldades para dialogar com as empresas na busca de patrocínios para dar continuidade aos seus trabalhos, com o desenvolvimento do IDEE conseguiu estabelecer esta conversa por meio de mensurações que continham a história do desenvolvimento das escolas que receberam o aporte.

De outro lado a conversa com as escolas se estabelece no momento em que esta ferramenta permite que visualizem a situação da gestão, que embora as escolas lidem

diariamente por impossibilidades de conhecimento ou de estrutura, não conseguem que as direções tenham uma visão mais macro da condução das escolas. Desta forma o IDEE apresenta-se como uma racionalização desta situação, estabelecendo metas que orientam as escolas nas suas atividades diárias.

As histórias que permitem o diálogo com seus *stakeholders* não estão apenas na forma de números, a história pessoal do fundador aparece como recorrente nas conversas com escolas e voluntários. O fato de ter uma irmã com deficiência permite aos praticantes certa legitimidade pelo conhecimento de causa. A evocação da história permite a geração de empatia nas interações, uma vez que ao compartilhar esta experiência encontram sintonia com aqueles que vivenciam a mesma situação. Não raro as escolas são formadas por mães e familiares de pessoas com deficiência e que se reúnem em torno da causa para buscar melhores condições, com isso, têm na história o compartilhamento de significados que permitem o estabelecimento de uma coletividade.

Os artefatos discursivos identificados mostraram que carregam intenções maiores que diálogos situados com escolas e empresas, compreendeu-se que estes artefatos que se assemelham a materiais de divulgação são potenciais disseminadores de tendências no setor de escolas para pessoas com deficiência, objetivando assim, que a mudança de cultura ganhe vulto alcançando o setor.

Neste raciocínio, o estudo do uso das práticas promotoras da inserção do novo pôde ser visualizado na formação de redes empreendidas pelo negócio social. Assim, outra prática importante na tradução da estratégia são as práticas episódicas em que além de suporte para a condução da assessoria administrativa, uma vez que todas as atividades orbitam ao redor desta atividade, possibilita também a formação de redes. Foi possível perceber assim que estas são formas de atingir uma mudança setorial, pois são eventos abertos em que todas as escolas podem participar, não sendo necessário ser uma escola atendida pela assessoria. Estas são situações episódicas que podem reforçar a sua causa tanto na rede, pois estabelece ambientes de interação entre as escolas e com isso melhorarem seus entendimentos e motivarem-se mutuamente quanto às melhorias geradas no processo de profissionalização da gestão.

Foi constatado também que a assessoria administrativa mais do que transmissão de conhecimento são percebidas como um apoio emocional no processo de mudança cultural em que as escolas mudam suas posturas de uma passividade decorrente da cultura do terceiro setor para uma pró-atividade na busca de melhorar sua gestão e buscar sua sustentabilidade. Assim, com uma nova visão e dinâmica cultural a construção de sentido fica sem parâmetros

nas suas próprias experiências passadas valendo-se então das experiências do negócio social como forma de motivação e orientação. A troca de experiências entre as escolas também suprem a ausência de um quadro de referência nos processos de construção de sentido, além do mais ao interagirem e contar suas experiências umas às outras estabelecem significados compartilhados e fortalecem as diversas frentes em relação à causa.

Posto isso, a partir da análise de dados foi possível examinar a estratégia como um fluxo de atividades que são compostas pela ação dos atores que transitam neste fluxo. Ao estar circunscrita em um contexto maior sofre influências de discursos amplamente difundidos é formada no uso das práticas em que estão presentes influências do próprio indivíduo. Desta forma, pôde-se perceber ainda que a estratégia, embora estivesse formalizada na sua concepção ela se concretizou no decorrer das compreensões dos próprios fundadores do que deveria ser feito para ter a estratégia concretizada, reforçando assim, a visão de que a estratégia não são fatores fundamentalmente ambientais ou internos da organização. Ou ainda, que a estratégia não é a dicotomia entre conteúdo e processo, uma vez que mantém relação de mutualidade em que um permite e reforça o outro.

Embora houvesse um conhecimento anterior ao início dos trabalhos que são o estudo do setor de educação especial, a pesquisa do ambiente e soubessem “o que” faria, não havia o “como faria”. Foi sobre o estabelecimento desta estruturação que esta pesquisa lançou luz para entender a estratégia desenvolvida pela ONG e como ela é traduzida e interpretada para seus diferentes *stakeholders*.

Em relação aos estudos da estratégia como prática, este trabalho contribui para o entendimento da estratégia não com a rigidez de planos cartesianos, mas na flexibilidade constituída no processo de negociação nas interações da organização com seus *stakeholders* e seus objetivos. Esta flexibilidade advém da necessidade de estabelecer diálogos, que ao mesmo tempo em que tem pontos de partida em modelos teóricos, também são o início de novas práticas, uma vez que adaptações ocorrem para a especificidade da organização.

Outro aspecto que se considera importante para a pesquisa foi como novas práticas podem ser geradas nos microprocessos e alcançar patamares setoriais, além de compreender como as práticas colaboram para essa tradução em um nível macro contextual pelo estabelecimento de redes, disseminando tendências.

Este intercâmbio de práticas entre os diferentes níveis foi possível ao se voltar para a narrativas trazendo os aspectos recursivos entre discursividade e narratividade no estudo da estratégia que foram reforçados por De LaVille e Monoud (2003). Desta forma, foi possível

verificar como os grandes discursos são partes constituintes das narrativas organizacionais fornecendo direção e sentido estratégico e também a constituição do seu caráter discursivo ao tomar vulto como uma prática dentro do setor. Neste sentido, ainda foi possível verificar a partir da *sensemaking* que o desempenho não é o primordial na estratégia, mas consequência da capacidade de reconduzir diferentes objetivos inscritos no fazer da estratégia.

Ademais, compreende-se a contribuição deste trabalho para os estudos do campo do empreendedorismo social como um fator minimizador da baixa confiabilidade presentes no terceiro setor conforme visto nas narrativas dos praticantes e postulado na literatura por Yunus (2004). Desta forma, a disseminação de novas práticas que levem a profissionalização reverte-se em maior confiabilidade e por consequências maiores possibilidades de recursos para trabalhos envolvendo causas sociais.

## **5.1 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS**

Para pesquisa futuras em relação ao estudo da Estratégia como Prática deixa-se como sugestão o estudo de como práticas são incorporadas à estratégia em um processo de consultoria. Visando entender agora o desenvolvimento de práticas no ambiente em que sofre as forças externas e como isso influencia suas práticas – Como se dá o desenvolvimento de práticas a partir da assimilação de novos conhecimentos?

Em relação ao empreendedorismo social estimulam-se pesquisas que possam levar ao esclarecimento quanto à sua atuação no sentido de compreender alguns questionamentos como: O empreendedorismo social realmente difere de um empreendimento comum, ou este é um nicho de mercado dentro da lógica capitalista com justificativa social?; O empreendedorismo social traz benefícios sociais reais?; O empreendedorismo social configura-se como uma nova lógica capitalista atrelada a objetivos sociais ou é um mecanismo de manutenção do *status quo*?

## 6 REFERÊNCIAS

ABOLAFIA, M. Y. Narrative Construction as Sensemaking: How a Central Bank Thinks. **Organizational Studies**. V.31, n. 3, p.349-367. 2010.

ASID. **Nossa Causa**. Disponível em <<http://asidbrasil.org.br/?p=causa>> Acesso em: 21 dez 2014.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A Construção Social da Realidade** - 31 ed. - Petrópolis: Vozes, 2009.

BOWMAN, E. H.; SINGH, H.; THOMAS, H. The domains of strategic management: history and evolution. PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. **Handbook of Strategy and Management**. London: Sage Publications, 2002.

CAMPOS, T, M.; MARTENS, C. D. P.; RESENDE, M. R.; CARMONA, V.C.; LIMA, E. Produção Científica Brasileira Sobre Empreendedorismo Social Entre 2000 e 2012. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.1, n.2, p.60-89. 2012.

CHACRAVARTHY, B, S.; DOZ, Y. Strategic Process Research: Focuse on Corporate Self-Renewal. **Strategic Management Journal**. V,13, p.5-14. 1992.

COLVILLE, I, BROWN, A. D., PYE, A. Simplexity: Sensemaking, organizing and storytelling for our time. **Human Relations**. V. 65, n.5, p. 5-15. 2012.

CRESWELL, J. W. **Research design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches**. United States: Sage Publications. 2014.

DE CERTAU, M. **A Invenção do Cotidiano**. Petrópolis: Vozes, 1994.

DE LA VILLE, V.; MOUNOUD, E. What do we mean by strategy as practice? CZARNIAWSKA, B; GAGLIARDI, P. **Narratives we organize by**. Sweden: John Benjamin Publishing, 2003.

DEES, J, G. A Tale of Two Cultures: Charity, Problem Solving, and the Future of Social Entrepreneurship. **J Bus Ethics**. Vol, 111, n.3, p.321-334. 2012.

DEZIN, N. K. LINCOLN, Y. S. **The Landscape on qualitative Research**. 3ª Edição. New Delhi: Sage Publication. 2008.

FENTON, C., LANGLEY, A. Strategy as Practice and the Narrative Turn. **Organizational Studies**. V. 32, n.9, p.1171-1196. 2011.

GABRIEL, Y. Narratives, Stories and Texts. GRAND, D.; HARDY, C.; OSWICK, C.; PUTNAM, L. **The Sage Handbook of Organizational Discourse**. Sage Publication, 2004.

GABRIEL, Y.; GRIFFITHS, D.S. Stories in Organizational Studies. CASSEL, C. SYMON, G. **Essential Guide to Qualitative Methodos in Organizational Research**. Sage Publication, 2004.

GALERA, G.; BORGAZA, C. Social Enterprise. An International Overview of Its Conceptual Evolution and Legal Implemetation. **Social Enterprise Journal**. V. 5, n.3, p. 221-228. 2009.

GIOIA, D. A. On Weick: An Appreciation. **Organization Studies**. V. 27, n. 11, p. 1709-1721. 2006.

GIOIA, D. A.; CHITTIPEDDI, K. Sensemaking e Sensegiving in Strategic Change Initiation. **Strategic Management Journal**. V.12, n. 6, p. 433-448. 1991.

GOLAFSHANI, N. Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. **The Qualitative Report**. V. 8, n. 4, p. 597-607. 2003.

GOLSORSKHI, D.; ROULEAU, L. ; SEIDL, D. ; VAARA, E. Introduction: What is Strategy as Practice? GOLSORSKHI, D *et al.* **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. New York: Cambridge, 2010.

GOMEZ, M. L. A Bourdieusian Perspective on Strategizing. GOLSORSKHI, D *et al.* **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. New York: Cambridge, 2010.

GRIMES, M. G.; MCMULLEN, J. S.; VOGS, T. J.; MILLER, T. L. Studying the Origins of Social Entrepreneurship: Comission and a Role of Embeddedness Agency. **Academy of Management Review**. V. 38, n.3, p. 460-463. 2013.

GUIDDENS, A. **A construção da sociedade** - 2 ed. - São Paulo: Martins Fontes, 2003.

HARTLEY, J. Case Studied Research. CASSEL, C.. SYMON, G. **Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research**. Sage Publication, 2004.

HENDRY, J. Strategic Decision Making, Discourse, And Strategy As Social Practice. **Journal of Management Studies**. V. 37, n.7, p. 955-978. 2000.

HENDRY, J.; SEILD, D. The Structure and Significance of Strategic Episodes : Social Systems Theory and the Routine Practices of Strategic Change. **Journal Of Management Studies**. Vol, 40, n. 1, p. 175-196. 2003.

HUFF, A.S; NEYER, A. K.; MOSLEN, K. Broader Methods to Support to New Inshigts Into Strategizing. GOLSORSKHI, D *et al.* **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. New York: Cambridge, 2010.

JARZABKOWSKI, P. **Strategy as Practice. An Activity-Based Approach**. London: Sage Publications, 2005.

JARZABKOWSKI, P. Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use. **Organizational Studies**. V. 25, n.4, p. 529-560. 2004.

JARZABKOWSKI,P.; BALOGUN, J.; SEILD, D. Strategizing: The challenges of a Practice Perspective. **Human Relation**. V, 60, n. 1, p. 5-27. 2007.

JARZABKOWSKI, P.; SEILD, D. The Role of Meetings in the Social Practice of Strategy. **Organizational Studies**. V, 29, n. 11, p. 1391-1426. 2008.

JAZARBKOWSKI, P. SPEE, A. P. Strategy as Practice: A Review and Future Directions for the Field. **International Journal of Management Review**. V.11, n.1, p. 69-95. 2009.

JARZABKOWSKI, P. An activity-theory approach to Strategy as Practice. GOLSORSKHI, D *et al.* **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. New York: Cambridge, 2010.

JARZABKOWSKI, P.; WILSON, D. Actionable Strategy Knowledge: A Practice Perspective. **European Management Journal**. V, 24, n. 5, p. 348-367. 2006.

JONHSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Guest Editors ' Introduction Micro Strategy and Strategizing : Towards an Activity-Based View. **Journal of Management Studies**. V, 40, n, 1, p. 3-22. 2003.

JONHSON, G.; PRASHANTHAM, S.; FLOYD, S. W.; BOURQUE, N. The Ritualization of Strategy Workshops. **Organizational Studies**. V, 31. N. 12, 2010.

KAY, J.; MCKIERNAN, P.; FAULKNER, D. The History of Strategy and Some Thoughts about the Future. FAULKNER, D.; CAMPBELL, A. **The Oxford Handbook of Strategy**. Volume 1. New York: Oxford, 2003.

KETCHEN, D. J. J.; THOMAS, J. B. MCDANIEL, R. R. J. Process, Content and Context. Synergistic Effects on Organizational Performance. **Journal of Management**. V. 22. N. 2, 1996.

KELINGER, F. N. **Metodologia de Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Edusp, 1980.

KING, N. Using Interviews in Qualitative Research. **Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research**. Sage Publication, 2004.

KOSTETSKA, I.; BEREZYAK, I. Social Entrepreneurship as an Innovation Solution Mechanism of Social Problems of Society. **Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development**. V, 36, n. 3, p. 569-577. 2014.

KNIGHTS, D.; MORGAN, G. Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique. **Organisation Studies**. V, 12, n.2, p. 251-273. 1991.

MACINTOSH, R.; MACLEAN, D.; SEILD, D. Unpacking The Effectivity Paradox Of Strategy Workshops. GOLSORSKHI, D *et al.* **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. New York: Cambridge, 2010.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7 ed. São Paulo, Atlas. 2010.

MARTINS, G. A; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

MERRIAN, S. B. **Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation**. United States Of America, Jossey-Bass, 2009.

MICHAELIS-UOL. Engrenagem: Significado de “engrenagem” no Dicionário Português Online: **Moderno Dicionário da Língua Portuguesa Michaelis – UOL**. Disponível em, <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=engrenagem>> Acesso em 07 fev 2015.

MILLER, T. L.; GRIMES, M.G.; MCMULLEN, J. S.; VOGUS, T. J. Venture for Others With Heart and Head: How Compassion Encourages Social Entrepreneurship. **Academy of Management Review**. V, 37, n. 4, p, 616-640. 2012.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookmark, 2000.

MINTZBERG, H. WATERS, J.A. Of Strategies, Deliberate and Emergent. **Strategic Management Journal**. V.6, n, 3, p. 257-272.1985.

MONTGOMERY, C. A. Guest Editor's Introduction to the Especial Issue on Research on Contento f Strategy. **Strategic Management Journal**. V, 9. 1988.

MOURA, J. T. V.; SILVA, M. K.; Atores Sociais em Espaço de Ampliação da Democracia: As Redes Sociais em Perspectiva. **Revista de Sociologia Política**. V, 16, p. 43-54. 2008.

NAG, R.; HAMBRICK, D. C.; CHEN, M. What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the Field. **Strategic Management Journal**. V, 28, p. 935-955. 2007.

OLIVEIRA, E. M. Empreendedorismo social no Brasil: Fundamentos e Estratégias. Tese (Doutorado) – Faculdade de História, Direito e Serviço Social – UNESP – Franca, 2004.

ORLIKOSKI, W. Practice in research: phenomenon, perspective and philosophy. GOLSORSKHI, D *et al.* **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. New York: Cambridge, 2010.

PACHE, A. C.; CHOWDHURY, I. Social Entrepreneurs as Institutionally Embedded Entrepreneurs: Toward a New Model of Social Entrepreneurship Education. **Academy of Management Learning & Education**. V, 11, n.3, p. 494-510. 2012.

PAIVA JR, F, G.; LEÃO, A. L. M. S.; MELO, S. C. B. Valida de Confiabilidade na Pesquisa Qualitativa em Administração. **Revista de Ciências de Administração**. V,13, n. 31, p. 190-209. 2011.

PENTLAND, B. T. Building Process Theory With Narrative: From Description to Explanation. **Academy Management Review**. V, 24, n. 4, p. 711-724. 1999.

PETTIGREW, A. The Character and Significance of Strategy Process Research. **Strategic Management Journal**. Vol,13, p, 5-16. 1992.

- PORTER, M. E. **Competição = On Competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro, 1999.
- PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- QUINN, J.B. Strategic Change. **Sloan Management Review**. V. 20, n.1, p. 7-19. 1989.
- RECKWITZ, A. Toward a Theory of Social Practices: A Development in Culturalist Theorizing. **European Journal of Social Theory**. V, 5, n. 2, p. 243-263. 2002.
- RODRIGUES, L. C., RISCAROLLI, V.; ALMEIDA, M. I. R. Peculiaridades Para Análise Ambiental do Terceiro Setor: O caso das Universidades Comunitárias. **Revista de Negócios**, v. 11, n. 3,p. 21-40. 2006.
- ROULEAU, L.; SÉGUIN, F. Strategy and organization theories: common form of discourse. **Journal of Management Studies**. V.32, n. 1, p. 101-117.1995.
- SAMRA-FRENDRICKS, D. Research Every Day Practice: A Ethinomethodological Contribution. GOLSORSKHI, D *et al.* **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. New York: Cambridge, 2010.
- SANTOS, L. M. L.; OLIVEIRA, B. C. S. C. M.; ROCHA, J. C . M. O Perfil do Terceiro Setor na Cidade de Londrina: Mapeando as Organizações do Terceiro Setor. **Interações**. Vol, 14, n. 1, p. 37-51. 2013.
- SHAW, E.; BRUIN, A. Reconsidering Capitalism: The Promise of Social Innovation and Social Entrepreneurship? **International Small Business Journal**. V, 31.p. 737-746. 2013.
- STAKE, R. **The Art Of Case Study Research**. United States Of America: Sage Publications, 1995.
- STAKE, R. **Qualitative research: studying how things work**. London: the Gilford Press, 2010.
- TISCOSKI, G.P.; ROSOLEN, T.; COMINI, G. M.; Empreendedorismo Social e Negócios Sociais: Um Estudo Bibliométrico da Produção Nacional e Internacional. **Revista Interdisciplinar de Gestão**. V, 3, n. 1, p. 85-105. 2014.
- VIGOSTSKI, L, S. **A Formação Social da Mente**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- WEICK, K. **Sensemaking in Organization**. London: Sage Publications, 1995.
- WEICK, K. Organizing and the Process of Sensemaking. **Organization Science**. V.16, n. 4, p. 409-421. 2005.
- WHITTINGTON, R. Strategy as Practice. **Long Range Planning**. V. 29, n. 5, p, 731-735. 1996.
- WHITTINGTON, R. **O que é estratégia?** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002a.

WHITTINGTON, R. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. **Strategic Organization**. V, 1, n. 1, p. 117-125. 2002b.

WHITTINGTON, R. Completing the Practice Turn in Strategy Research. **Organization Studies**. V, 27, n. 5, p. 613-634. 2006.

WILSON, D.; JARZABKOWSKI, P. Pensando e Agindo Estrategicamente: Novos Desafios Para a Análise Estratégica. **RAE**. V, 44, n.4, p. 11-20. 2004.

YIN, R. K. **Estudo de Caso. Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookmark, 2005.

YUNUS, M.; MOINGEON, B.; LEHMANN-ORTEGA, L. Building Social Business Models: lessons From Grammen Experience. Hac-Paris. Working Paper, 2009.

## APÊNDICE A: Roteiros de entrevistas

### Roteiro de Entrevista - I

Com o objetivo de: Analisar o processo de tradução e interpretação da estratégia organizacional na relação da organização com seus *stakeholders*, este roteiro de entrevista foi aplicado aos sócios fundadores do negócio social visando compreender a estruturação do negócio desde a sua fundação. Desde os pressupostos e valores presentes na constituição do negocio, passando pela estruturação da sua atuação e compreendendo com cada frente contribui para a causa social em que se envolvem.

- Antes começarmos a falar sobre a empresa, queria que me falasse sobre a sua formação.
- Quais as suas atividades diárias na empresa?
- Qual a sua visão de responsabilidade social?
- E como você vê a importância da responsabilidade social para os beneficiados, para essas carências que você acabou de falar?
- Falando da organização, como que veio essa ideia de consultoria para o terceiro setor?
- Então a motivação foi uma historia pessoal atrelada a uma historia profissional?
- É o que fez você comprar essa ideia de fundar o negócio junto com os outros sócios?
- E como a empresa começou? (Início da ideia, pessoas que participaram da concepção e depois da concretização)
- Sobre o trabalho que desenvolvem, vocês trabalham com três frentes: Rede de alianças, consultoria administrativa e programas de voluntariados. Então, você pode me falar de maneira geral cada um como funciona?
- Você pode explicar de maneira geral a metodologia de vocês? Como é que foi desenvolvido esse processo?
- E qual que é o objetivo dessa metodologia?
  
- E o IDEE, foi desenvolvido por vocês mesmo? Como foi o desenvolvimento desse instrumento?
- Quando começaram já tinham essas três frentes (Rede de Alianças, Voluntariado e Assessoria Administrativa)?

- Como foram se desenvolvendo ao longo tempo?
- Como você definiria a importância de cada frente na causa em que trabalham?
- Quais as principais mudanças e dificuldades ao longo da estruturação do negócio?
- O que você apontaria com uma dificuldade e como que acabaram superando?
- Eu falei que a gente ia conversar de cada frente, então agora eu vou começar com a Rede de Alianças, qual é o objetivo da Rede de Alianças?
- A causa de vocês é manter as escolas em uma forma que ela se auto sustente e como a rede de alianças contribui para isso?
- Qual é a importância e papel dos parceiros dessa rede?
- Esses participantes, as empresas, elas têm uma participação ativa no sentido de promover mudanças, ideias que vão promover mudanças até mesmo na forma do negócio olhar para a forma de atuar?
- O que você colocaria como um benefício para os parceiros?
- Essa busca de parceiros é um trabalho prospectivo da [negócio social]?
- E como se dá esse processo na busca de parceiros? É desenvolvido material para fazer essa prospecção. Tem uma pessoa para entrar em contato? Quais são os critérios?
- Existem empresas que vem espontaneamente procurar vocês para participar disso?
- Existe algum contrato que vocês fazem com as empresas
- E aí os resultados dessas frentes, como vocês mensuram isso?
- Como as escolas entendem essa metodologia. Como que vocês explicam isso para elas?
- Há resistência dentro das escolas? Com os funcionários que não aceitam bem uma pessoa de fora como tem que ser feito, como fazer essas mudanças. Como é isso geralmente dentro da escola?
- E como vocês lidam com essas resistências?
- E é difícil mostrar que é necessário profissionalizar esse ramo?
- E como vocês fazem essa parte de convencimento, de explicação para eles?
- E porque que os funcionários da empresa se envolvem com esse tipo de trabalho? O que motiva? Se tem a ver com o lado pessoal ou profissional...
- O programa de voluntariado é apenas programas corporativos ou está voltado também para pessoas físicas?

- E coordenação dos voluntários, eles passam por algum tipo de treinamento, é feita por vocês ou pela empresa?
- E a aderência dos voluntários dentro da empresa, é difícil essa aderência?
- Esses serviços que são para as empresas eles estão alinhados também com as necessidades das escolas, como que foi esse processo de construção de vocês?

## **Roteiro de Entrevista – II**

Este roteiro foi elaborado com o objetivo de compreender como são formadas as rotinas no processo de assessoria administrativa prestada pelo negócio social, bem como entender como as frentes de atuação dão suporte para a sua principal atividade.

- Qual é a sua formação?
- O que eu te motiva a trabalhar aqui na negócio social?
- Qual é a função que você desempenha na organização?
- Qual o seu entendimento de responsabilidade social.
- Qual é o objetivo do negócio social atuando no setor da escolas especiais?
- Como você vê a importância do trabalho do negócio social?
- Como você descreve o processo de assessoria administrativa?
- Como você descreveria as suas atividades diárias?
- E com quais pessoas você mais trabalha dentro desse processo de assessoria?
- Como que essa área de assessoria interage com as outras frentes (Rede de Alianças, Voluntariado)?
- O programas Capacita , o Líder especial o Mão na Massa, o Café de Boas Práticas como que essas atividades impactam na assessoria?
- Os programas Capacita e Líder Especial, como você descreveria o intuito de cada um tanto para empresas quanto escolas?
- Como é feita as abordagens com as empresas para que elas apadrinhem os projetos?
- E como que é organizado o conteúdo do Capacita, do Café de Boas Práticas, quais os critérios de escolha dos temas.
- E sobre o processo de assessoria ao longo do tempo chega uma momento em que ele precisa ser interrompido? Que a instituição já esta andando sozinha? Como que você vai percebe esse amadurecimento?

- A cada reaplicação do IDDE é desenvolvido um projeto?
- Sobre a abertura de vagas, esse objetivo está sendo alcançado?

### **Roteiro de Entrevista – III**

Para compreensão de como os *stakeholders* fazem sentido das práticas do negócio social, este questionário foi aplicado às empresa investidoras de projetos desenvolvidos pelo negócios social.

- Qual a sua formação, quando começou a trabalhar na empresa?
- Qual seu entendimento de responsabilidade social?
- E a Empresa já desenvolvia Responsabilidade Social ou foi a partir do contato com o negócio social?
- E o primeiro contato com o negócio social como foi? Partiu deles ou de vocês?
- E em relação ao projeto que desenvolvem junto com o negócio social, você pode falar sobre ele?
- Quais as demandas de atividades desse projeto?
- E nessa proposta de projeto que o negócio social apresentou para vocês? Ela foi negociada e tiveram mudanças ao longo do tempo, ou não. Já veio estruturada dessa forma e vocês foram trabalhando conforme o projeto que já estava pronto?
- E porque que foi interessante a Empresa se envolver com a área social?
- E como iniciou as atividades voltadas para a responsabilidade social na Empresa?
- E vocês trabalham internamente a conscientização dessa responsabilidade social?
- E como é a aderência dos funcionários em relação aos programas?
- Existe resistências em relação aos projetos sociais, como vocês lidam com isso?
- E a expectativa do engajamento, ela foi cumprida?
- Como vocês viram o impacto e a importância desse trabalho para a Empresa?
- E como é o seu contato com o negócio social?
- Quais são os objetivos dessas reuniões?
- O que são apresentados nesses relatórios que o negócio social passa para vocês?
- E a utilidade desses relatórios para o instituto qual é?
- Qual o benefício que viu em ter o negócio social como parceiro?
- Quando um funcionário se engaja com o voluntariado o que ele espera disso? É um engajamento mais com a empresa ou mais pessoal mesmo?

E vocês percebem que com o voluntariado o funcionaria acaba se engaja mais com a empresa?

#### **Roteiro de Entrevista – IV**

Esta pesquisa também contou com relatos e opiniões de escola atendida pelo negócio social. O objetivo desta entrevista foi compreender qual o sentido das praticas do negócio social que é construído pelas escolas.

- Você está na direção da escola desde o começo?
- Como foi o contato com o negócio social? Foram vocês que procuraram eles, ou eles que procuraram a escola?
- Como foi o início do relacionamento com vocês?
- Como começaram os trabalhos?
- Quais os projetos que estão em andamento aqui na escola?
- E a apresentação que vocês fazem desse projeto? A [negócio social] dá um suporte pra vocês?
- E quais foram as melhorias que vocês foram fazendo a partir do contato com eles?
- A área financeira, como você tem uma contadora, eles acabaram não mexendo nessa parte, eles não prestaram uma consultoria de gestão financeira.
- Essa planilha era de vocês já? Ou foram eles que passaram para vocês?
- O negócio social te fornece ferramentas que te ajudam no seu dia-a-dia?
- E essa ferramentas, o que seriam elas?
- Atualmente quais os trabalhos que estão desenvolvendo que faz com que mantenham contato com o negócio social?
- Já teve alguma situação em que vocês conversaram outras escolas e identificaram alguma coisa que ela faz e você: “ah eu poderia fazer isso lá na escola multidisciplinar.”
- A ideia de colocar as metas no mural, de quem que partiu a ideia?
- Você mesma olhando os avanços isso te possibilita a pensar em alguma ação, como que é?
- O cronograma dessas atividades? Você faz e apresenta para eles ou eles colocam ?
- E quando eles começaram, como que é uma pessoa que vem de fora e te coloca uma tarefa e às vezes você não tem experiência que dificuldade você sentiu?

- E como vocês não em uma estrutura, quando chegam com demandas fica difícil para vocês realizarem essa tarefa?
- Como você vê o trabalho do negócio social como benefício para os alunos?
- E tem o objetivo de ampliar a escola?

## **APÊNDICE B: Mapas Mentais desenvolvidos para a análise de dados**