

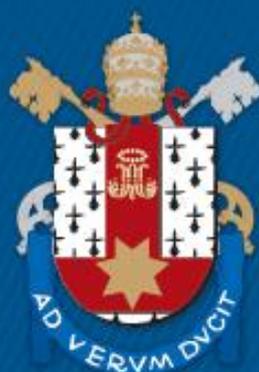
ESCOLA DE NEGÓCIOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO  
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS

GICELDA JULIA DAL BÓ

**PODER E DINÂMICAS DE COLABORAÇÃO NA GOVERNANÇA DE EMPRESAS SOCIAIS**

Porto Alegre  
2021

PÓS-GRADUAÇÃO - *STRICTO SENSU*



Pontifícia Universidade Católica  
do Rio Grande do Sul

GICELDA JULIA DAL BÓ

**PODER E DINÂMICAS DE COLABORAÇÃO NA GOVERNANÇA DE EMPRESAS  
SOCIAIS**

Tese apresentada como requisito à obtenção do grau de Doutora em Administração pelo Programa de Pós-Graduação da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Maira Petrini

Coorientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Ana Clara Aparecida Alves de Souza

Porto Alegre

2021

## Ficha Catalográfica

D136p Dal Bó, Gicelda Julia

Poder e dinâmicas de colaboração na governança de empresas sociais / Gicelda Julia Dal Bó. – 2021.

144.

Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, PUCRS.

Orientadora: Profa. Dra. Maira Petrini.

Co-orientadora: Profa. Dra. Ana Clara Aparecida Alves de Souza.

1. Empresas Sociais. 2. Governança. 3. Poder. 4. Dinâmicas Colaborativas. 5. Empoderamento. I. Petrini, Maira. II. Souza, Ana Clara Aparecida Alves de. III. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da PUCRS  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Bibliotecária responsável: Clarissa Jesinska Selbach CRB-10/2051

GICELDA JULIA DAL BÓ

**PODER E DINÂMICAS DE COLABORAÇÃO NA GOVERNANÇA DE EMPRESAS  
SOCIAIS**

Tese apresentada como requisito à obtenção do grau de Doutora em Administração pelo Programa de Pós-Graduação da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

Aprovada em: \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Profa. Dra. Maira Petrini – Orientadora – PUCRS

---

Profa. Dra. Ana Clara Aparecida Alves de Souza – coorientadora – PUCRS

---

Profa. Dra. Ana Clarissa Matte Zanardo – PUCRS

---

Prof. Dr. Jose Carlos Lazaro Silva Filho – UFC

Porto Alegre

2021

## AGRADECIMENTOS

“Eu pensei que 2020 seria o ano de conquistar tudo o que eu planejei, mas 2020 foi o ano em que aprendi a valorizar tudo o que já tenho.” (Autor desconhecido)

Uma viagem ao redor do mundo não seria tão definitivamente instigante e, ao mesmo tempo, assustadora quanto as provocações de caráter pessoal, profissional e acadêmico proporcionados por quatro longos anos do Doutorado, acrescidos de outros dois, em sequência (!!!), do Mestrado. Que viagem!

Sou grata por ter sobrevivido!

Sou grata por existir um ponto final, ainda que, para quem os vivencia sempre permaneçam pontos de interrogação e, até, de exclamação diante de uma obra essencialmente inacabada. O que não se viu, o que se viu e acabou deixando de lado, o que se deixou de ver e os muitos senões nos impedem de vivenciar qualquer plenitude de se chegar a um fim. Quantas vivências!

Sou grata por todas as pessoas que me acompanharam nessa jornada! Não posso, não consigo nomeá-las, não porque não tenham sido fundamentais em momentos muito específicos ou, mesmo estando sempre ao meu lado (meu coração está contigo meu amor!), mas porque poderia (sou humana!) esquecer alguém. Todas, sem exceção, foram e continuam sendo muito importantes para eu não (ter) desistir (desistido) de mim! Quantas emoções!

Falar sobre negócios de impacto, para mim, é falar sobre ter propósito e encontrar o jeito certo de ser meio para transformação que se quer ver na sociedade, na comunidade, no coletivo... não amanhã, não depois, mas aqui e agora!

Falar sobre poder, para mim, é colocar o olhar onde tudo acontece, onde se faz escolhas e se pode aprender como lidar consigo mesmo e com os outros.

## RESUMO

Esta tese relaciona o poder às dinâmicas de colaboração no contexto da governança de empresas sociais. São apresentados conceitos de governança colaborativa e de estudos de poder que defendem que as condições para a dominação também são condições para o empoderamento, fazendo com que ambos possam ser vistos como membros de uma família de poder. Argumenta-se que o poder é uma habilidade inerente às relações sociais, que se manifesta e atua, simultaneamente, nas dinâmicas da colaboração e que apresenta diferentes significados à luz de circunstâncias e interações em que está inserido. O poder está presente e atua, simultaneamente, com as dinâmicas de colaboração e pode apresentar significados distintos de acordo com as circunstâncias e interações em que se insere. No desenvolvimento dessa percepção, propõe-se um quadro de análise que leva em conta a presença de uma dimensão de poder que, por consenso ou conflito, se manifesta no contexto de uma dimensão de colaboração onde dinâmicas de colaboração interagem em constante desenvolvimento. A tese explora como as três formas de exercício do poder - “poder sobre”, “poder para” e “poder com” - surgem a partir da análise dos quatro elementos de cada uma das três dinâmicas de colaboração - engajamento por princípios, motivação compartilhada e capacidade de ação conjunta. Apresenta-se como uma pesquisa qualitativa de abordagem interpretativa e exploratória que utiliza a análise de conteúdo como ferramenta metodológica. Os resultados indicam que a governança de empresas sociais também integra, em seu processo, esse conjunto de dinâmicas colaborativas propostos para sistemas mais amplos designados como sistemas de governança colaborativa. Isso posto, também se reconheceram os argumentos utilizados para abordagens de consenso ou conflito por meio das formas de exercício do poder no contexto de governança de empresas sociais analisadas. Esse estudo propõe trazer uma perspectiva de poder a estudos de governança de empresas sociais contribuindo para ampliar seu escopo.

**Palavras-chave:** Empresas Sociais. Governança. Poder. Dinâmicas Colaborativas. Empoderamento.

## ABSTRACT

This thesis relates power to collaborative dynamics in the context of Social Corporate Governance, with concepts brought from Collaborative Governance and studies of power that argue that the conditions for domination are also the same for empowerment, which make them both visible as members of a family. It is argued that power is not just an available resource of the dynamics of the capacity for joint action, which is one of three collaborative dynamics among the essential components of collaborative governance systems. Instead, power is an ability, inherent in social relationships, that manifests and acts simultaneously in the dynamics of collaboration and presents different meanings in the light of circumstances and interactions in which it is inserted. In developing this perception, we propose an analysis framework that considers the presence of a dimension of power which, by consensus or conflict, manifests itself in the context of a dimension of collaboration where dynamics of collaboration interact in constant development. The thesis explores how the three ways of exercise of power - "power over", "power to" and "power with" - arise through the analysis of the four elements of each of the three dynamics of collaboration - principled engagement, shared motivation, and capacity for joint action. This study depicts a qualitative research with an interpretative and exploratory approach that uses content analysis as a methodological tool. The results indicate that the governance of social enterprises also integrates, in their processes, the same set of collaborative dynamics proposed for broader systems designated as systems of collaborative governance. This given, we also recognize the arguments used for approaches to consensus or conflict through the three ways of exercise power, in the context of the social enterprise's governance analyzed. It aims to bring a perspective of power to governance studies of social enterprises contributing to broaden its scope.

**KEYWORDS:** Social Enterprises. Governance. Power. Collaborative Dynamics. Empowerment.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Painel do ‘poder sobre’ na visão de poder por semelhança de família.....	45
Figura 2 – Painel do ‘poder para’ na visão de poder por semelhança de família.....	47
Figura 3 – Painel do ‘poder com’ na visão de poder por semelhança de família.....	48
Figura 4 – Fontes de poder legitimado.....	50
Figura 5 – Fontes de poder por autoridade.....	51
Figura 6 – Visão de poder em dinâmicas de colaboração em sistemas de governança de empresas sociais.....	53
Figura 7 – Dimensão de poder.....	55

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA DE PESQUISA.....	11
1.2	OBJETIVOS .....	13
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo Geral</b> .....	<b>13</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos Específicos</b> .....	<b>13</b>
1.3	JUSTIFICATIVA.....	14
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>17</b>
2.1	EMPRESAS SOCIAIS: DESENVOLVIMENTO E CARACTERÍSTICAS.....	17
2.2	A GOVERNANÇA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS SOCIAIS .....	26
<b>2.2.1</b>	<b>O papel das Dinâmicas Colaborativas no contexto de governança</b> .....	<b>33</b>
2.3	EXERCÍCIO DO PODER: A VISÃO DE UMA LENTE CONCEITUAL INTEGRADA DE PODER PARA CONTEXTOS ORGANIZACIONAIS.....	40
<b>2.3.1</b>	<b>O exercício do poder de agir por consenso e por conflito em uma visão de “poder por semelhança de família”</b> .....	<b>42</b>
2.3.1.1	O ‘Poder Sobre’ .....	44
2.3.1.2	O ‘Poder Para’ .....	46
2.3.1.3	O ‘Poder Com’ .....	48
<b>2.3.2</b>	<b>Vulnerabilidades e desafios no exercício do poder de agir</b> .....	<b>49</b>
<b>3</b>	<b>PROPOSTA DE <i>FRAMEWORK</i> TRANSDISCIPLINAR DE ANÁLISE DE PODER EM DINÂMICAS DE COLABORAÇÃO NO CONTEXTO DE SISTEMAS DE GOVERNANÇA DE EMPRESAS SOCIAIS</b> .....	<b>52</b>
<b>4</b>	<b>MÉTODO DE PESQUISA</b> .....	<b>56</b>
4.1	COLETA DE DADOS E CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DOS ENTREVISTADOS .....	57
<b>5</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>61</b>
5.1	DINÂMICA DE ENGAJAMENTO POR PRINCÍPIOS: O EXERCÍCIO DO DIREITO DE ESCOLHA .....	61
<b>5.1.1</b>	<b>Descoberta</b> .....	<b>62</b>
<b>5.1.2</b>	<b>Definição</b> .....	<b>66</b>
<b>5.1.3</b>	<b>Deliberação</b> .....	<b>70</b>
<b>5.1.4</b>	<b>Determinação</b> .....	<b>78</b>

5.2	DINÂMICA DE MOTIVAÇÃO COMPARTILHADA: RESPONSABILIDADE E RESPEITO RECÍPROCOS .....	81
5.2.1	<b>Confiança .....</b>	<b>81</b>
5.2.2	<b>Compreensão Mútua .....</b>	<b>88</b>
5.2.3	<b>Legitimidade interna.....</b>	<b>91</b>
5.2.4	<b>Compromisso compartilhado .....</b>	<b>94</b>
5.3	DINÂMICA DE CAPACIDADE PARA AÇÃO CONJUNTA: A SINERGIA DAS CAPACIDADES INDIVIDUAIS FORTALECE A ATUAÇÃO CONJUNTA .....	98
5.3.1	<b>Arranjos institucionais e procedimentais – liderança - conhecimento - recursos .....</b>	<b>99</b>
6	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>115</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>122</b>
	<b>APÊNDICE A – IDENTIFICAÇÃO DOS RESPONDENTES .....</b>	<b>136</b>
	<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS .....</b>	<b>137</b>
	<b>APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO PADRÃO .....</b>	<b>139</b>
	<b>APÊNDICE D – PERFIL DAS EMPRESAS SOCIAIS.....</b>	<b>142</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Empresas sociais são organizações cujo propósito é contribuir para o bem-estar social e gerar impacto positivo na sociedade por meio de atividades econômicas lucrativas. São negócios desenvolvidos a partir de uma missão social, mas que atuam com competitividade e geração de lucros em uma convivência que desafia o dia a dia de suas operações (BATTILANA; DORADO, 2010; MASON, 2012). E é esse potencial de um modelo de negócios financeiramente sustentável que traz resultados significativos à sociedade o motivo pelo qual as empresas sociais têm recebido bastante atenção (BRADFORD; LUKE; FURNEAUX, 2020). Essa condição de dualidade institucional que caracteriza as empresas sociais, contudo, requer que a gestão de questões sociais não esteja dissociada da gestão de questões econômicas (PESTOFF; HULGÅRD, 2015; SMITH; BESHAROV, 2019). Por essa razão, a literatura aponta a necessidade de essas empresas sociais poderem contar com mecanismos que contribuam para uma gestão equilibrada de suas lógicas social e econômica (BATTILANA *et al.*, 2019; SIEBOLD *et al.*, 2019; SMITH; BESHAROV, 2017).

Dentre os instrumentos à disposição de empresas sociais, a governança tem papel de destaque enquanto um espaço democrático e participativo de conciliação de objetivos e interesses que se contrapõem (BRUNEEL *et al.*, 2016). Os sistemas de governança pressupõem uma lógica de processo orientada à execução de ações com o objetivo de coordenar as relações sociais (KNILL; LEHMKUHL, 2002; MONTENEGRO; BULGACOV, 2014; RHODES, 1996). No contexto de governança de empresas sociais, essa lógica de processo adquire a particularidade de ter que buscar um modo de equilibrar interesses que resultem em soluções de impacto social por meio de atividades econômicas sustentáveis (BACQ *et al.*, 2011; MAIR *et al.*, 2015; MASON *et al.*, 2007; MOULAERT; NUSSBAUMER, 2005b; SMITH; BESHAROV, 2019). Os sistemas de governança de empresas sociais, nesse sentido, precisam coordenar as relações sociais em uma realidade dual que os coloca diante de expectativas divergentes e de contínuas tensões e oscilações de poder (ASHFORTH; REINGEN, 2014; BATTILANA; DORADO, 2010).

Na perspectiva de um caminho que permita observar como se manifestam as tensões e oscilações de poder no contexto de governança de empresas sociais, buscam-se contribuições no campo de estudos sobre governança colaborativa e sobre

poder. A proposta de aproximação entre esses campos de estudo tem o propósito de contribuir para a análise de como o poder é exercido a partir de dinâmicas de colaboração em sistemas de governança de empresas sociais.

Os itens seguintes dessa seção abordam a delimitação do tema de pesquisa, os objetivos propostos, e a justificativa desta tese de doutorado.

## 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA DE PESQUISA

A geração de renda e negócios, apoiados em missão social, tem sua origem associada às cooperativas do século XIX, mas também aos sindicatos da década de 60 e a organizações de microcréditos dos anos 70 (ALTER, 2007). Somente, porém, em meados dos anos 1990 este fenômeno passou a ser estudado com maior profundidade (AUSTIN; RANGAN, 2019; DESA, Geoff, 2010; MAIR; MARTÍ, 2004). Foi quando um número cada vez maior de empresas começaram a criar iniciativas econômicas distintas que se pautavam em uma missão social, mas mantinham abertas as portas para agregar competências de organizações com e sem fins lucrativos e ampliarem suas fontes de recursos (BATTILANA; LEE, 2014; HOFFMAN; BADIANE; HAIGH, 2012; MCMULLEN, 2018). Surgia ali uma gestão businesslike (expressão cunhada por DEES, 1998) orientada a benefícios sociais sustentáveis buscando melhorias contínuas e simultâneas tanto em legitimidade quanto em competitividade (BATTILANA; DORADO, 2010; MASON, 2012).

Empresas sociais atuam e fazem uso de práticas, normas e valores institucionais comprometidos e integrados com o bem-estar social, econômico e ambiental (BATTILANA, 2018). Uma dinâmica empreendedora que reflete sua natureza diferenciada e não convencional, pela ausência de limites nítidos (com e sem fins lucrativos) e pela dualidade de objetivos (sociais e econômicos) (HAIGH *et al.*, 2015; PEREDO; MCLEAN, 2006). No entanto, quanto mais viáveis economicamente e maiores as probabilidades de geração de lucro, mais robustas devem ser suas estruturas organizacionais (REISER, 2013). Daí a importância de suas estruturas de governança, que surgem para dar suporte necessário a decisões e ações que envolvam sua dualidade (PESTOFF; HULGÅRD, 2015; SMITH; BESHAROV, 2019).

A governança pressupõe mútua confiança, que vem do reconhecimento da missão social e de regras autorreguláveis entre seus participantes, para assegurar como e no interesse de quem se faz a gestão da organização (ELKINGTON, 2006;

RHODES, 1996). Seu papel é o de conciliação entre objetivos contrapostos de modo a criar valor social para além da riqueza pessoal ou de seus acionistas (BRUNEEL *et al.*, 2016; DACIN; DACIN; MATEAR, 2010; RENKO, 2012). Isso faz crescer em importância uma forma participativa de governança que, por sua estrutura, permite aflorar a dimensão política e o papel das relações de poder no contexto das empresas sociais (PESTOFF; HULGÅRD, 2016). Essa relação de proximidade entre processos de governança que atuam em colaboração oportuniza estabelecer relações e aplicar conceitos de governança colaborativa ao contexto de governança de empresas sociais. A governança colaborativa quer transformar o modo como se organizam e são geridos as relações de interesse social (EMERSON; NABATCHI; BALOGH, 2012). Assim, também, a governança de empresas sociais. A governança colaborativa requer para seu funcionamento e eficácia do processo colaborativo a presença de um conjunto reiterado de interações que tem a função de harmonizar múltiplas perspectivas de suas partes interessadas (EMERSON; NABATCHI; BALOGH, 2012). A governança de empresas sociais em razão de sua característica dual também requer atenção e foco a perspectivas distintas (PESTOFF; HULGÅRD, 2016). Na governança colaborativa foram mapeadas três dinâmicas de colaboração como centrais e indispensáveis ao funcionamento do processo colaborativo: engajamento por princípios, motivação compartilhada e capacidade para ação conjunta (EMERSON; NABATCHI; BALOGH, 2012). Esses conceitos das dinâmicas de colaboração de governanças colaborativas podem contribuir na compreensão do contexto de governança de empresas sociais e na sua relação com o exercício de poder. Pois considera-se que as práticas de governança pressupõem uma dinâmica que pode afetar a distribuição de poder, a formação ou não de grupos dominantes e as relações com as partes interessadas (FAZZI, 2012).

Há estudos organizacionais baseados na prática que entendem que o exercício do poder pressupõe a existência de uma contínua interação com seus contextos de ação (MARSHALL; ROLLINSON, 2002). De modo geral, a literatura organizacional trata poder de forma antagônica entre si dividida entre duas posições ontológicas divergentes: dominação pela via do consenso, ou empoderamento pela via do conflito (ALLEN, 1998; HAUGAARD, 2010, 2015). No entanto, essas posições unilaterais tendem a limitar uma compreensão mais abrangente da complexidade de interações que envolvem as práticas organizacionais (MARSHALL; ROLLINSON, 2002). A partir desse ângulo, o conceito de poder por semelhança de família pode contribuir para

uma construção convergente e reciprocamente complementar de poder (HAUGAARD, 2010). Nessa perspectiva, dominação e empoderamento podem estar presentes ao mesmo tempo e em um mesmo contexto de relações sociais (ALLEN, 1998; HAUGAARD, 2010). Ou seja, dominação e empoderamento podem se manifestar, de modo simultâneo ou não, através de quaisquer das três formas de exercício do poder que são o 'poder sobre', o 'poder para' e o 'poder com' (ALLEN, 1998). Isso faz com que todas essas formas de manifestação de poder possam como se membros de uma família que possui semelhanças e características comuns (HAUGAARD, 2010).

Assim contextualizado, propõe-se a seguinte questão de pesquisa: Como o poder é exercido a partir de dinâmicas de colaboração em sistemas de governança de empresas sociais?

## 1.2 OBJETIVOS

Os propósitos do estudo que norteiam o desenvolvimento dessa pesquisa são os seguintes:

### 1.2.1 Objetivo Geral

Para responder à questão de pesquisa proposta define-se, como objetivo geral, analisar como o poder é exercido a partir de dinâmicas de colaboração em sistemas de governança de empresas sociais, considerados os seguintes objetivos específicos.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Examinar as dinâmicas colaborativas, a partir de seus elementos constitutivos, no contexto de governança das empresas sociais analisadas;
- b) Identificar as formas de poder que se manifestam no contexto de governança das empresas sociais analisadas;
- c) Evidenciar como o poder pode contribuir para o equilíbrio das relações sociais no contexto das dinâmicas de colaboração de governança de empresas sociais.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Considera-se que as empresas sociais são a categoria de organizações de crescimento mais rápido na Europa e nos Estados Unidos (HULGARD, 2010; CONOLLY; KELLY, 2020), o que faz com que cada vez mais receba a atenção de pesquisadores e *practitioners* (BRADFORD; LUKE; FURNEAUX, 2020). E se segue sendo de interesse no mundo, reconhece-se que há benefícios em se conduzir pesquisas acerca desse fenômeno social em países da América Latina. É o destaca o editorial do *Journal of Management*, publicado em maio de 2020, ao pontuar da importância de estudos voltados ao tema de empresas sociais nessa região dado que “a presença generalizada de empresas de orientação social [...] fornece um laboratório natural único para os pesquisadores examinarem as condições que aumentam a eficácia e o impacto dessas empresas sociais (AGUINIS *et al.*, 2020, p. 627). Trata-se de argumentos fundamentados na realidade, o que torna a condução desta pesquisa oportuna e relevante, pois permite contribuir com o desenvolvimento do campo, inclusive trazendo novas perspectivas em razão das circunstâncias regionais e mais especialmente do contexto brasileiro.

Em seu processo de desenvolvimento, a governança de empresas sociais precisa contar com mecanismos que produzam os efeitos necessários para atender à diversidade de interesses e à complexidade de relações que permeiam o contexto de empresas sociais (DEFOURNY; NYSSSENS, 2010a). Pode-se dizer que o poder é um desses mecanismos à disposição das governanças de empresas sociais. Isso porque o poder exerce um papel relevante na gestão da dualidade organizacional de empresas sociais e é na governança que poderá fazer com que decisões e ações oscilem conforme esse poder se manifesta (ASHFORTH; REINGEN, 2014). Ainda assim, embora o poder esteja presente nas discussões e agendas acadêmicas, nesse contexto segue sendo um tema pouco explorado (e.g., ARTS, 2003; DEFOURNY; NYSSSENS, 2017b). Essa lacuna parece, todavia, requerer atenção e novas perspectivas, pois na literatura acadêmica contemporânea da área de negócios, gestão e contabilidade, há ainda poucos artigos que conjuntamente associem os construtos *social enterprise*, *governance* e *power* e aprofundem as suas interações. Longoni *et al.* (2019), por exemplo, aplica a teoria de lógicas institucionais para propor soluções de administração de tensões entre organizações focais de impacto social e as partes interessadas da sua cadeia de suprimentos. Já o estudo proposto por Park,

Hwang e Kim (2018) discute as relações assimétricas de poder envolvendo parcerias entre grandes corporações e empresas sociais de pequeno porte. Tortia, Degrave e Poledrini (2020) propõem uma análise integrativa entre empresas sociais e inovação social indicando a existência de condições pessoais (e.g. motivação social, ações coletivas e cooperação) e condições organizacionais (e.g. socialização de recursos, governança *multi-stakeholder*) que influenciam padrões inovadores de desenvolvimento nesse contexto. O estudo revela que a inovação social pode ser um vetor que desafia instituições, relações de poder e sistemas de governança de empresas sociais e que os aspectos que envolvem as suas interações, todavia requer uma análise aprofundada (TORTIA; DEGRAVE; POLEDRINI, 2020).

Nessa perspectiva, entende-se que o olhar sobre o poder pode contribuir com a temática no campo de empresas sociais e colaborar na compreensão das dinâmicas que atuam no processo de governança de empresas. Para isso, buscou-se na literatura conceitos que pudessem fornecer critérios de análise que permitissem observar o poder em sistemas de governança de empresas sociais. Da literatura sobre poder vem o conceito de poder por semelhança de família que propõe uma visão abrangente de poder que, independentemente de posições ontológicas divergentes, comporta mutuamente formas de empoderamento e de dominação no seu exercício (HAUGAARD, 2010). Os debates acerca de poder e de seus pontos de contestação, bem como as tentativas de se mapear as diferentes formas de manifestação abarcam um amplo conjunto de definições (NINAN; MAHLINGAM; CLEGG; SANKARAN, 2020). Essa diversidade de formas de poder dificulta a sistematização, bem como a interpretação e comparação dos resultados dos estudos empíricos (LEDYAEV, 2021). Isso faz com que o conceito de poder por semelhança de família seja uma das possíveis abordagens ou visões de poder que tanto recebe críticas pela falta de uma definição explícita (e.g. MCGRATH; WHITTY, 2020; MAJOR; CONCEIÇÃO; CLEGG, 2018) quanto argumentos favoráveis à sua aplicação (e.g. AVELINO, 2020). A ideia advinda de poder por semelhança de família propõe uma mudança na forma como consenso e conflito podem ser vistos, i.e., a de reconhecer que há uma interação com seus contextos de ação (HAUGAARD, 2010) e que situações de aparente manifestação de consenso podem dar origem a conflitos e vice-versa (AVELINO, 2021).

Do mesmo modo, da literatura sobre governança colaborativa, traz-se os conceitos de dinâmicas de colaboração cuja função é a de harmonizar as múltiplas

perspectivas que levam seus integrantes participarem do processo colaborativo de governança (EMERSON; NABATCHI; BALOGH, 2012). Com uma estrutura que pode ser aplicada a pesquisas em diferentes escalas, arenas e níveis de complexidade, desde a sua concepção o *framework* proposto por Emerson et al (2012), sob a forma de um sistema integrativo, tem servido de base tanto no terreno conceitual quanto no prático. Sua abordagem propõe conceitos e discute práticas relativas ao que ‘funciona’ no campo de gestão de conflitos (WALKER: DANIELS, 2019). Além disso, sua estrutura instrumentaliza e pode ser operacionalizada por métricas objetivas que são um requisito necessário para os estudos empíricos (ULIBARRI, 2015).

Na próxima seção, traz-se o referencial teórico dessa pesquisa, assim como os conceitos-chave de poder por semelhança de família e de dinâmicas de colaboração.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção são apresentadas as empresas sociais, seu desenvolvimento e características, além da questão da governança no contexto organizacional de empresas sociais.

### 2.1 EMPRESAS SOCIAIS: DESENVOLVIMENTO E CARACTERÍSTICAS

Os estudos com enfoque em empresas voltadas ao bem-estar social remontam às décadas de 1980 e 1990 (DEES; ANDERSON, 2006; DEFOURNY; NYSSSENS, 2010a), e o seu desenvolvimento tem marcado mudanças tanto em políticas públicas quanto no meio acadêmico em um esforço conjunto para assinalar o que de fato compete a uma empresa que se caracteriza como 'social' (PESTOFF; HULGÅRD, 2016). Ganha destaque a sua forma democrática e participativa cuja análise foi buscar contribuições nos campos de cooperativas, políticas de bem-estar social, mudança organizacional, terceiro setor, sociedade civil etc. (PESTOFF; HULGÅRD, 2016). Em razão dessa diversidade de visões, na busca por uma concepção conceitual, duas escolas principais emergiram: *Social Enterprise School* (DEFOURNY; NYSSSENS, 2010b também designam essa Escola por *Earned Income School*) e *Social Innovation School* (DEES; ANDERSON, 2006). A primeira escola tem como objeto as empresas sociais que auferem renda e visa discutir formas sustentáveis de gestão de negócios (DEFOURNY; NYSSSENS, 2010a; SCHULTZ; HATCH, 2005). Já a segunda escola, a inovação dando ênfase ao modo como empreendedores sociais e empreendedorismo social buscam soluções a problemas sociais (DEFOURNY; NYSSSENS, 2010a; SCHULTZ; HATCH, 2005). Embora adotando caminhos distintos, as duas escolas tem em comum o fato de que abrangem em seus estudos iniciativas com e sem fins lucrativos e visam mudanças sociais daí uma eventual sobreposição de temas entre uma e outra linha de pensamento (PEREDO; MCLEAN, 2006).

Assinalar, contudo, elementos desses dois corpos teóricos tornaria complexa a tarefa de sintetizar o que expõe cada linha de pensamento. Razão pela qual, em consonância com o enfoque aqui proposto, prevaleceram as abordagens de estudos que se dedicaram às empresas sociais. Vale mencionar, todavia, que as expressões 'empreendedorismo social' e 'empresa social' podem se apresentar como equivalentes entre si. Pestoff e Hulgård (2016) destacam haver uma preferência por

‘empreendedorismo social’ nos EUA e por ‘empresa social’ na Europa.

A literatura aponta, ainda, outras formas de designação para empresas sociais. Por exemplo, há autores que trazem na própria expressão a natureza de uma organização que contém características de empresas com e sem fins lucrativos identificando-a como ‘empresa social híbrida’ (e.g., HAIGH; HOFFMAN; ROSS, 2011; SMITH; BESHAROV, 2019). Outros autores preferem dar destaque a um ou outro aspecto que envolva a atividade em que empresas sociais se inserem, como é o caso de negócios sociais (*social business*) ou de quarto setor (*fourth sector*) etc. (BLOOM; SMITH, 2010; COONEY, 2012; REISER, 2013). No Brasil, alguns dos termos mais usados são negócios sociais, negócios inclusivos, negócios socioambientais, soluções de impacto social e ambiental, soluções de impacto social, soluções de impacto da periferia, empreendimentos sociais etc. (BARKI; RODRIGUES; COMINI, 2020). Parece, contudo, haver uma prevalência pelo uso do termo negócios sociais assim definidos como aquelas organizações ou empresas que geram impacto social positivo na sociedade por meio de atividades econômicas lucrativas (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012; MOTTA, MONTESCHIO, FERRARI, 2020). Essa terminologia pode, também, carregar uma espécie de selo de garantia, i.e., tornar-se referência de modelos inovadores de negócio ao incluir impacto em sua designação. São os chamados negócios de impacto social (*social impact business*), também difundidos no contexto brasileiro para atender interesses sociais obtendo retorno financeiro na comercialização de produtos e serviços podendo optar pela distribuição de lucros ou pelo reinvestimento no negócio (BARKI, 2015).

Há três principais visões para empresas sociais que costumam estar associadas a (1) noções de economia social e foco em ações e organizações da sociedade civil com fins públicos a partir de estudos e práticas desenvolvidos na Europa; (2) noções de iniciativas sociais voltadas a soluções de problemas sociais e foco em ações e organizações do setor privado a partir de estudos e práticas desenvolvidos nos Estados Unidos; e (3) noções de negócios que buscam atenuar problemas sociais e promover mudanças nas condições sociais de indivíduos à margem da sociedade a partir de estudos e práticas especialmente propagados em países em desenvolvimento (FISCHER; COMINI, 2012; NASCIMENTO; SALAZAR, 2020). Dentre as três visões acima apresentadas, a segunda é a adotada para os objetivos dessa pesquisa.

A escolha do termo empresa social propõe-se, desse modo, a (1) integrar o

conjunto de terminologias existentes no campo buscando capturar as principais nuances que o caracterizam; e (2) delimitar o escopo como sendo aquelas empresas sustentadas por uma missão social que oferecem soluções a problemas sociais e atuam em atividades econômicas convencionais.

A geração de renda e negócios, apoiados em missão social, tem sua origem associada a organizações sem fins lucrativos, a exemplo das cooperativas do século XIX, no Reino Unido; dos sindicatos da década de 1960, nos EUA; e das organizações de microcréditos dos anos 1970, em países em desenvolvimento (ALTER, 2007). Não são propriamente uma novidade, mas em meados dos anos 1990 as agendas acadêmicas passaram a estudar o fenômeno em maior profundidade (AUSTIN; RANGAN, 2019; DESA, Geoff, 2010; MAIR; MARTÍ, 2004). Um interesse que surge do aumento da demanda por serviços de microfinanciamento que passam a ser oferecidos por organizações não-governamentais no início dos anos 1990 (BATTILANA; DORADO, 2010). E dos subsequentes aportes (de recursos e apoio na gestão), a soluções inovadoras para atender necessidades sociais promovidas por empreendedores bem-sucedidos a exemplo de Jeff Skoll, do eBay, e de Jeff Bezos, da Amazon (MAIR; MARTÍ, 2004).

O processo de desenvolvimento das empresas sociais ocorreu de forma descentralizada, com o surgimento de um número cada vez maior de empresas criadas na intersecção das atividades de filantropia e de mercado (BATTILANA; LEE, 2014). Acompanhando os estudos acerca de responsabilidade social corporativa e de avaliação de impacto em negócios sustentáveis, percebeu-se a necessidade de se ampliar o escopo de fontes de recursos financeiros (HOFFMAN; BADIANE; HAIGH, 2012). Nessa intersecção passaram a existir iniciativas econômicas distintas com um propósito comum – o da missão social – mas abertas a diferentes abordagens para agregar competências de organizações com e sem fins lucrativos (BATTILANA; LEE, 2014; MCMULLEN, 2018). Embora em sua origem não fosse considerado um fenômeno que compreendesse uma categoria comum (BATTILANA; LEE, 2014), ainda assim ali teve início uma gestão orientada ao negócio nas empresas com propósito social (DEES, 1998). Tratava-se mais de uma construção social para tornar possível obter lucro e atender a necessidades sociais com a mobilização de fontes alternativas de financiamento (DEFOURNY; NYSSSENS, 2006; KERLIN, 2006). Essa construção se baseava na confiança de que as iniciativas com fins lucrativos podiam oferecer melhores condições e maiores oportunidades de atender seus objetivos

sociais. Dentre as justificativas para essa mudança de rumos foram elencados: maior a competitividade e o foco em rendimentos, melhor o desempenho, a eficiência e a inovação do setor social; a caridade institucional pode apresentar efeito rebote e, ao invés de fomentar melhorias, gerar baixa autoestima e desamparo aos seus beneficiários; maior atratividade para investimentos em negócios economicamente sustentáveis; o valor agregado considera o conjunto de partes interessadas quando da avaliação do negócio em fundos de investimentos e; por fim, a adoção de um comportamento organizacional baseado em práticas consolidadas e implementadas na busca de equilíbrio competitivo (DEES, 1998). Foi assim que, os primeiros trabalhos acadêmicos, fundamentados nas mais variadas experiências práticas, começaram a esboçar um escopo mais específico na busca de uma definição que pudesse comportar tal abrangência e diversidade (DEFOURNY; NYSSSENS, 2006).

Aos poucos, às pioneiras dos setores de microcrédito, de treinamento profissional e de assistência médica, aliaram-se distintas organizações orientadas para varejo, prestação de serviços ambientais, consultoria, produtos de consumo, mercado de refeições, tecnologia da informação etc. (BATTILANA *et al.*, 2012). Um movimento de tal proporção e abrangência acabou por elevar os níveis de competitividade e promover mudanças de gestão no contexto de empresas sociais (ALTER, 2007; DEES, 1998), tornando cada vez mais tênues as fronteiras entre público e privado, com e sem fins lucrativos, comerciais e sociais (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2012; DEFOURNY; NYSSSENS, 2006; MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015). Até mesmo porque, no mundo real dos que buscam soluções para problemas sociais deixam de ser categóricas as discussões do que é e faz uma empresa ser social e de qual o limiar entre organizações com e sem fins lucrativos (PEREDO; MCLEAN, 2006).

De que realidade se está falando? Da que trata das disparidades entre grupos sociais que tem se agravado diante de uma economia de livre comércio, de privatização, de mínima intervenção do governo nos negócios, de redução do gasto público em serviços sociais, etc (BATTILANA, 2018; DEY; STEYAERT, 2014; HUMPHERY, 2017; MARTIN; EVANS; KARVONEN, 2018). Esse sistema sustenta a ideia de transferir o encargo de riscos sociais (e.g., doença, desemprego, pobreza etc.) para o domínio da autoproteção sob a responsabilidade do próprio indivíduo ou de coletividades, incluindo as organizações (LEMKE, 2001). Essa 'privatização' dos riscos aumenta as lacunas entre os que conseguem e os que não conseguem assumir

esses encargos o que dificulta reconhecer uma efetiva igualdade social entre indivíduos e grupos (ROSENAU, 1992). Nesse sentido, as organizações de modo geral, exercem um papel importante de equilíbrio para uma distribuição mais harmônica dos recursos disponíveis (ROSENAU, 1992). Pode-se pensar na empresa social com potencial para um efetivo cumprimento desse papel de equilíbrio. Empresas sociais atuam e fazem uso de práticas que as habilitam a “[...] reconhecer as várias maneiras [seus contextos plurais] pelas quais indivíduos e organizações podem contribuir para a sociedade além da mera criação de valor econômico.” (BATTILANA, 2018, p. 1294). Há nesse contexto um conjunto de inquietações que busca compreender da efetiva capacidade de iniciativas econômicas responderem a demandas sociais (FRANÇA; RIGO; SOUZA, 2019). No entanto, não parece ser no debate entre o que a qualifica como empresa social e se sua formação contempla ou não fins lucrativos que as empresas sociais se deparam na sua atuação. Tanto a concepção quanto a própria sobrevivência de empresas sociais sugerem a presença de normas e valores institucionais comprometidos com a eficiência do negócio necessariamente integrados em bem-estar social, econômico e ambiental (BATTILANA, 2018). É através desses instrumentos institucionais que é possível formar um coletivo mais amplo de partes interessadas capaz de promover as mudanças sociais positivas para as quais foram criadas (ELKINGTON, 2006; MAIR; WOLF; SEELOS, 2016). No cenário brasileiro, por exemplo, consideradas as desigualdades sociais e a existência substancial de indivíduos em situação de vulnerabilidade, o papel das empresas sociais torna-se fundamental a promoção da inclusão social e da dignidade humana (MOTTA; MONTESCHIO; FERRARI, 2020). Está aí o diferencial que contribui para a reconstrução de elos deixados pelas lacunas de desigualdades sociais, pois ganha legitimidade o seu propósito comum de bem-estar social perante a coletividade (HOFFMAN; BADIANE; HAIGH, 2012). A realidade representa, desse modo, uma força catalisadora para um processo inclusivo no qual o conjunto de partes interessadas tenham um propósito comum no qual apoiam a realização de suas atividades (BARKI, 2015; MAIR, 2010). Tornando-se, por sua vez, capazes de mudanças significativas com relações baseadas em confiança e reciprocidade e com formas de interação gradual e progressiva entre mercado, competidores e instituições setoriais (HOFFMAN; BADIANE; HAIGH, 2012).

É assim que, desde a sua concepção, o campo de estudos sobre empresa social descreve um amplo escopo em que o ponto focal está na solução de um

problema social (PEREDO; MCLEAN, 2006). Trata-se de um fenômeno que busca vislumbrar oportunidades de viabilizar economicamente soluções para aqueles aspectos, necessidades ou direitos sociais, que estão deixando de ser entregues à sociedade (MAIR, 2010; MAIR; MARTÍ, 2004). Seu desafio peculiar está em enfrentar os problemas sociais e ambientais adequando um modelo de negócio (que se pretende ser) sustentado por ideais de vida saudável, de justiça ambiental e social e de sustentabilidade (HAIGH; HOFFMAN; ROSS, 2011). O conceito de empresa social, portanto, carrega em si o reconhecimento da existência de uma dinâmica empreendedora não convencional atenta aos desafios atuais da sociedade (ANSARI; MUNIR; GREGG, 2012; COONEY, 2012; DEFOURNY; NYSSSENS, 2006). Sua dinâmica admite a coexistência de manter o melhor desempenho no mercado e, ao mesmo tempo, obter vantagens com o apoio de políticas públicas e o desenvolvimento de ações coletivas em torno do bem-estar social (DEFOURNY; NYSSSENS, 2006). A própria existência de uma grande variedade de tipos de empresas, qualificadas e comprometidas com o valor social, refletem essa condição não convencional e a ausência de limites nítidos (PEREDO; MCLEAN, 2006).

O desenvolvimento do conceito de empresa social é, portanto, uma tendência do século XXI e sua difusão quer inspirar debates e ações proativas que visem transformar o dia-a-dia das realidades locais em suas dimensões sociais, econômicas e políticas (MAIR, 2010). Pode-se dizer que o termo "empresa social", compreende uma ampla e complexa variedade de formas organizacionais, mas um número ainda pouco expressivo de estudos que busquem dar sentido a tamanha heterogeneidade (CALÓ; ROY; DONALDSON; TEASDALE; BAGLIONI, 2021). Empresas sociais atuam onde o mercado e/ou o governo falharam (BLOOM; SMITH, 2010; DESA, GEOFFREY; KOCH, 2014; HADAD; DRUMEA GĂUCĂ, 2014). Trata-se de uma atividade econômica ímpar que visa “a criação e busca de oportunidades inovadoras para produzir externalidades positivas que melhoram as condições prejudiciais à sociedade” (ROUNDY; BONNAL, 2020). Além disso, o desenvolvimento global acabou por evidenciar que nem sempre essas transformações de realidades sociais são passíveis de uma solução por meio de atividades filantrópicas (BOYD *et al.*, 2017), e assim, em maior ou menor grau, enquanto alternativa ao declínio no trato do bem-comum e das questões sociais e ambientais, as empresas sociais agregam elementos característicos da iniciativa privada, da iniciativa pública e da sociedade civil (HAIGH; HOFFMAN; ROSS, 2011; MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015). Pode-se pressupor

que sua ressonância e popularidade estejam associadas tanto ao apoio de autoridades públicas como de investidores com o objetivo de [re]adequação de suas atividades a novas formas reguladoras (BATTILANA; LEE, 2014). Há, contudo, riscos e oportunidades na adoção desta forma organizacional, já que podem afetar desde questões culturais e operacionais até, no caso de condições extremas, a própria razão de ser da empresa social, sua própria missão social (DEES, 1998). Daí a importância de um escalonamento de prioridades que garantam que a sustentabilidade financeira esteja em estreita ressonância e cooperação com a missão social (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010). Uma empresa social assume os riscos econômicos de tal iniciativa, compreendendo que sua sustentabilidade não será alcançada tão somente através de atividade comercial (DEFOURNY; NYSENS, 2010b). Não é que se descartem as realidades econômicas refletidas em atividades filantrópicas, nem tampouco o valor social que se reproduz em atividades econômicas (DESA; GEOFF, 2010). Apenas, observa-se que as empresas sociais se situam em um espaço diferenciado, uma vez que operam com as lógicas de mercado como estratégia para a solução de necessidades sociais e como sustentação de suas atividades comerciais (BATTILANA; DORADO, 2010; BOYD *et al.*, 2017; HAIGH; HOFFMAN; ROSS, 2011; LEE; BATTILANA, 2013). Há uma predominância de caracterizá-las como híbridas uma vez que não parece possível aplicar-se a elas as fronteiras conceituais de empresas convencionais, já que são organizações constituídas para atender a uma missão social atrelada a objetivos comerciais e econômicos (ANTADZE; WESTLEY, 2012; NASCIMENTO; SALAZAR, 2020). Alguns autores, contudo, preferem evitar qualificar as empresas sociais como híbridas, sob o argumento de que tal designação se apoia em elementos residuais deixando de promover suas características dominantes (DEFOURNY; NYSENS, 2017a). Esse espaço diferenciado (ou híbrido) pode ser entendido como aquele em que ficam justapostos os valores econômicos e valores sociais em um espaço comum de convivência que se configura como um ecossistema próprio (BATTILANA *et al.*, 2012). Um estudo taxonômico recente descreve quatro grupos de empresas sociais buscando descrever em um sentido coletivo “quem é” (identidade social) e “o que faz” (identidade de mercado) uma organização e chegaram a quatro classificações ou *clusters*: empreendimentos sem fins lucrativos, organizações socialmente orientadas, negócios sociais, negócios-mais-do-que-lucrativos (ÁVILA; AMORIM, 2020). Esse estudo conclui que aquelas empresas classificadas como negócios sociais são

aquelas que conseguem um maior equilíbrio entre os seus objetivos sociais e financeiros obtendo um melhor desempenho em suas lógicas duais o que as aproxima de um modelo de empresa social "ideal híbrido" conforme propõe Battilana *et al.* (2012). Nesse espaço, os negócios sustentáveis pressupõem operações harmônicas e inter-relacionadas permitindo a interação de múltiplas lógicas de criação de valor – social, ecológica, econômica – que se conectam em uma diversidade de metas e objetivos organizacionais em uma única organização (DOHERTY, 2018). É assim que, uma empresa social que se compõe de um mix de lógicas e recursos voltados a dar suporte a sua missão social pode adotar, dentre as formas organizacionais disponíveis, a que ofereça maior eficácia e mobilidade no uso dos recursos disponíveis (AUSTIN; RANGAN, 2019; MAIR, 2010). Com isso, passam a refletir em sua natureza a dualidade que lhes é peculiar, promover o impacto social e ser economicamente sustentável (HAIGH *et al.*, 2015).

O que, afinal, as define como empresas sociais? Um desafio, tanto para a arena das práticas quanto para a do conhecimento científico, pela diversidade de fatores, características, interesses e iniciativas que abrangem as empresas sociais (DEFOURNY; NYSSSENS, 2017b). As empresas sociais estão presentes em todas as partes da economia advindas da sociedade civil, de iniciativas públicas ou de iniciativas privadas cuja abrangência tem motivado o aparecimento de novas formas legais (COONEY, 2012). Colocam-se em uma posição intermediária que as diferencia de organizações tradicionais com ou sem fins lucrativos, mas também de negócios sociais que restrinjam distribuição de lucros ou atração de capital externo (COONEY, 2012; DEFOURNY; NYSSSENS, 2017b).

A consolidação dessa forma organizacional se confirma pelo número cada vez maior de plataformas de desenvolvimento, de incubadoras, de aceleradoras, de consultorias, de mapeamento de iniciativas, de fundos de investimento, de redes e de trilhas de conhecimento (BOMBARDI; FUKAYAMA; HAMRA, 2018). E o fato de que as empresas sociais possuem valores e práticas diferenciados também as distinguem por cultivarem um crescimento econômico lento. Seu objetivo é o de priorizar as questões sociais sobre as econômicas, valorizar os recursos naturais, promover competitividade baseada em valores éticos e gerar impactos sociais positivos que perduram ao longo do tempo (HAIGH; HOFFMAN, 2014). E, para isso, as empresas sociais adotam práticas orientadas por intencionalidade, tal como expressa sua missão social; escalabilidade, visando expansão ou replicação atividade econômica;

e autonomia, que garanta a rentabilidade e a independência de seu negócio (BOMBARDI; FUKAYAMA; HAMRA, 2018). Práticas essas que refletem soluções que passam por ter uma vida digna em um mundo em que existem pessoas que não tem a infraestrutura básica, como água potável, saneamento, eletricidade, internet, saúde preventiva, trabalho, renda etc. (ARTEMISIA, 2018).

Essas iniciativas já contam com alguns marcos regulatórios que estabelecem os critérios e limites para sua atuação. Dentre eles estão os que tratam de empresas de responsabilidade limitada de baixa lucratividade (*L3C*); de empresas de valor agregado combinado (*blended value*); de empresas de utilidade pública (*for-benefit*); empresas orientadas a valores (*value driven*); de empresas orientadas à missão (*mission driven*); e de corporações de utilidade pública (*B-Corp*), etc (BLOOM; SMITH, 2010; COONEY, 2012; HAIGH; HOFFMAN; ROSS, 2011). Em comum esses marcos regulatórios contemplam os critérios de se ter uma missão social expressa em linha com a geração de lucro, para proprietários e acionistas, e com a promoção de impacto social (REISER, 2013).

Contudo, constituem organizações que seguem desafiando categorizações a priori, tendo que enfrentar a falta de consenso para adequar e aplicar os modelos de negócios existentes (HOFFMAN; BADIANE; HAIGH, 2012). As empresas sociais não dispõem propriamente de um modelo tipo *ready-to-wear* para o qual bastasse apenas aplicar os critérios e regras estabelecidos (BATTILANA; DORADO, 2010). E, tornar melhor a vida, de quem usufrui - e necessita - de seus produtos e serviços, não necessariamente implica, para essas empresas, uma vida organizacional melhor (HAIGH; HOFFMAN; ROSS, 2011). Seus modelos de negócio requerem metas e métricas de desempenho, direcionamento e estratégias de organização em sinergia para integrar interesses econômicos, sociais e ambientais (BATTILANA, 2018; HAIGH; HOFFMAN, 2014; NASON; BACQ; GRAS, 2018). Empresas sociais precisam lidar com o ceticismo de partes interessadas, cujos esforços e interesse tem enfoque no bem-estar social, quanto a ser possível harmonizar impacto e rentabilidade do negócio (DEES, 1998). Elas operam em um ecossistema de políticas públicas todavia orientadas para desconsiderar a viabilidade de um efetivo alinhamento de suas visões econômica e social (BATTILANA, 2018). Por sua condição diferenciada, essas empresas podem ser percebidas, no mercado em que atuam, como assimetricamente privilegiadas em razão de benefícios fiscais e trabalhistas concedidos, captação de capital, aquisição de suprimentos etc. (DEES, 1998). Essas e outras circunstâncias

podem fazer com que as empresas sociais sejam colocadas diante de lógicas tão distintas quanto finanças e condições dignas para indivíduos ou comunidade abaixo da linha de pobreza (PACHE; SANTOS, 2010). E a falta de consenso sobre como lidar com essas tensões, fragilidades e potenciais conflitos no desenvolvimento de suas atividades pode afetar sua tomada de decisões (BATTILANA; DORADO, 2010).

Pressupõe-se que, quanto mais viáveis economicamente se tornem essas empresas sociais e maiores suas probabilidades de geração de lucro, também mais robustas devem ser suas estruturas organizacionais (REISER, 2013). Há estudos recentes no campo que apontam essa direção indicando um processo evolutivo de empresas sociais que passa por profissionalizar a equipe e suas atividades e contar com estruturas mais robustas como as de conselho de administração e comitê financeiro (MULLOTH, 2021). Dentre os fatores a serem considerados, para uma estrutura organizacional adequada à dualidade institucional dessas empresas sociais, está a existência de um espaço de negociação (SMITH; BESHAROV, 2019). Esse espaço, presente em estruturas organizacionais de empresas sociais e que serve como norteador à tomada de decisões e à definição de estratégias e ações, está constituído pela governança (PESTOFF; HULGÅRD, 2015) É nesse contexto de governança das empresas sociais que se torna possível melhor compreender a realidade dual vivenciada pelas empresas sociais (MONTENEGRO; BULGACOV, 2014).

## 2.2 A GOVERNANÇA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS SOCIAIS

Entre o final dos anos 1990 e o início dos anos 2000 a palavra Governança ganhou a atenção da mídia e dos campos de estudo de ciências políticas, de administração pública e de gestão de negócios (ARTS, 2006). A governança surge de sucessivos debates sobre como governar em um mundo cada vez mais complexo e em constante transformação social (MONTENEGRO; BULGACOV, 2014). Ao invés de uma governança hierárquica (top-down) sob o controle do Estado, surge uma espécie de governança 'sem governo' (governance without govern) com uma geração de mecanismos que visam renovar tanto a gestão pública (global governance) quanto a privada (corporate governance) (ARTS, 2006). Dentre os mecanismos estão o

fortalecimento da participação de membros não-executivos no comitê, as formas de nomeação transparentes, a seleção e desenvolvimento de diretores, bem como as avaliações de desempenho para conselheiros e membros do conselho (SPEAR; CORNFORTH; AIKEN, 2009). Percebe-se que este tipo de governança revela uma preocupação com as relações sociais, i.e., com a busca por coerência e interação entre agentes envolvidos com a gestão social e econômica de organizações (MOULAERT; NUSSBAUMER, 2005a).

Governança e governo não são sinônimos (MONTENEGRO; BULGACOV, 2014). Embora intrinsecamente relacionados, a governança busca dar um novo significado à forma como a sociedade é governada (RHODES, 1996). Enquanto o governo dava ênfase a um sujeito, a governança está associada a uma lógica de processo orientada à execução de ações destinadas à coordenação social (MONTENEGRO; BULGACOV, 2014). Pode-se compreender governança como uma estrutura complementar de gestão, com legitimidade para alocar recursos e exercer controle e coordenação de ações, sendo exercida por grupos de atores públicos, privados ou mistos (KNILL; LEHMKUHL, 2002; RHODES, 1996). Dentre as boas práticas de funcionamento de uma governança argumenta-se da necessidade de uma composição equilibrada. Entre as boas práticas recomendadas para um bom funcionamento da governança está a ideia de uma composição equilibrada de seus integrantes de modo a tornar possível o desenvolvimento de uma dinâmica que permita colocar em discussão os diferentes pontos de vista acerca do que é relevante para o negócio (PARENTE; MACHADO FILHO, 2020).

A governança constitui-se de um fenômeno mais amplo que o de governo, pois para explicar o que acontece no cotidiano organizacional agrega elementos não formais (i.e., não regulamentados) aos seus mecanismos (MONTENEGRO; BULGACOV, 2014). Estudos em governança corporativa apontam a existência de duas principais perspectivas quanto ao papel da governança: as que se concentram na função de controle do desempenho econômico-financeiro da organização (*control task*) e as que argumentam que a governança também exerce uma função de apoio (*service task*) (ÅBERG; BANKEWITZ; KNOCKAERT, 2019). Enquanto a primeira visa controlar as atividades da gestão e proteger os ganhos dos acionistas, a segunda propõe uma governança mais participativa. Esse enfoque participativo é relevante tanto para o alinhamento de interesses de acionistas e partes interessadas com aqueles da sociedade, quanto do ponto de vista prático gerando efeitos mais

produtivos nas “salas de reunião” (ÅBERG; BANKEWITZ; KNOCKAERT, 2019). Nessa linha, observa-se ainda que estudos mais recentes acerca de governança corporativa têm buscado contribuir para a compreensão de como determinadas questões são abordadas entre seus integrantes (PARENTE; MACHADO FILHO, 2020). Há, portanto, um movimento na direção de uma abordagem que propõe entender como atua e, não somente o que faz a governança. Nesse sentido, na esfera privada e, de modo especial, no mundo corporativo, a governança se apresenta como um fenômeno mais amplo de acolhimento ao bem-estar social (ELKINGTON, 2006; MONTENEGRO; BULGACOV, 2014). Está em sua natureza, portanto, incorporar agendas com temas que são de interesse da sociedade tanto quanto do negócio trazendo debates tão amplos quanto ética, direitos humanos, mudança climática, pobreza etc (ELKINGTON, 2006). Governança pressupõe mútua confiança que se fundamenta no propósito social da organização e nas regras previamente acordadas entre seus membros de como e no interesse de quem se pretende fazer a gestão da organização (ELKINGTON, 2006; RHODES, 1996).

A necessidade de convergência entre agendas de interesse que levam em conta as questões sociais e suas interações com o mundo dos negócios foi se desenvolvendo em conjunto com o desenvolvimento de disciplinas como as de responsabilidade social, de sustentabilidade e de empreendedorismo social (ELKINGTON, 2006). No Brasil, a abertura econômica no final da década de 1990 trouxe novos investidores, privatizações, internacionalizações de empresas nacionais, as estruturas de governança e seu potencial para geração de valor sustentável foram alguns dos temas mais explorados (PARENTE; MACHADO, 2020).

No campo do empreendedorismo social, a governança tem o papel de conciliação entre objetivos que se contrapõem (BRUNEEL *et al.*, 2016). A governança fortalece o que é o pressuposto essencial do empreendedorismo social, o de criar valor social e não somente a riqueza pessoal ou de seus acionistas (DACIN; DACIN; MATEAR, 2010; RENKO, 2012). Daí a importância do desenvolvimento e conscientização das responsabilidades e dos desafios da governança neste campo de estudos (SPEAR; CORNFORTH; AIKEN, 2009). Sob a ótica de empresas sociais, a governança é o instrumento através do qual se busca harmonizar duas distintas lógicas institucionais com mecanismos que se caracterizam por promover o equilíbrio simultâneo de suas missões social e econômica (BACQ; JANSSEN; KICKUL, 2011; MAIR; MAYER; LUTZ, 2015; MASON; KIRKBRIDE; BRYDE, 2007; MOULAERT;

NUSSBAUMER, 2005b; SMITH; BESHAROV, 2019). Essa combinação dual de lógicas institucionais é reconhecida como um grande desafio, pois as empresas sociais enfrentam a dificuldade de ter que alinhar interesses de uma ampla gama de partes interessadas. E implementar mecanismos de governança é uma forma pela qual as empresas sociais podem lidar com esse desafio, no entendimento de que esses conselhos/diretoria não exercem apenas uma função de controle, mas também as de aconselhamento, formulação e tomada de decisão (CRUCKE; KNOCKAERT, 2021).

Não se trata, porém, de tarefa fácil, pois a adoção de determinadas práticas, formais ou informais, podem dar prevalência a uma ou outra de suas missões (MAIR; MAYER; LUTZ, 2015). Embora não reste dúvidas de que as empresas sociais são capazes de cumprir metas e alcançar maior eficácia na prestação de serviços de interesse geral e na produção de bens coletivos (TORTIA; DEGAVRE; POLEDRINI, 2019), é preciso ter em conta que há uma gama considerável de marcos regulatórios e outros requisitos para a escolha de um modelo adequado de governança (SPEAR; CORNFORTH; AIKEN, 2009). Em sua configuração devem coexistir tanto exigências formais, a exemplo das regras para participação em licitações ou em parcerias público-privadas, como também o desenvolvimento contínuo de práticas locais reconhecidas ao longo do tempo como oportunidades para o empoderamento da comunidade local através de representação e de participação nas decisões (DEFOURNY; NYSSSENS, 2017b).

Dentre as regras a serem adotadas, a forma de participação – mais restrita ou mais inclusiva - das partes interessadas divide opiniões (FAZZI, 2012; KERLIN, 2006). Na participação mais restritiva, o argumento é o de que a adoção de uma sistemática mais homogênea (*single-stakeholder*) de partes interessadas pode trazer mais coerência e eficiência na consecução dos objetivos da organização (BORZAGA; DEPEDRI; TORTIA, 2010; BROWN; IVERSON, 2004; CORNFORTH, 2001). De modo geral, seu formato se limita aos membros da organização, podendo incluir voluntários, fundadores, financiadores ou manter exclusivamente aqueles que trabalham na organização (FAZZI, 2012). Neste sistema, a afinidade de interesses implica maior qualificação profissional e sugere a existência de consenso entre seus membros quanto às prioridades do negócio (FAZZI, 2012). Por sua vez, com a participação mais inclusiva, a peça-chave para uma governança democrática e participativa está no comprometimento das partes interessadas no processo de tomada de decisão

(DEFOURNY; NYSSSENS, 2017b; PESTOFF; HULGÅRD, 2016; SPEAR; CORNFORTH; AIKEN, 2009). A proposta é a de uma participação heterogênea de partes interessadas (multi-stakeholder) na governança em um sistema que possibilita decisões mais assertivas porque entendem, reconhecem e atendem as necessidades da comunidade local (FAZZI, 2012). Esta segunda forma propõe acomodar, nas suas estruturas, distintas visões de múltiplas partes interessadas permitindo maior abrangência na definição de prioridades (BORZAGA; DEPEDRI; TORTIA, 2010). Já a primeira forma de participação na governança de empresas sociais, tem a marca da agilidade na tomada de decisões, sendo mais seletiva na definição de prioridades do negócio (FAZZI, 2012).

Parece ser, contudo, a forma participativa de governança (SCHMITZ, 2015; GRANADOS; ROSLI, 2019) aquela que pode melhor refletir a própria natureza da organização que, em suas dinâmicas, vincula pessoas com lógicas diferentes e mesmo contraditórias (DEFOURNY; NYSSSENS, 2013). Ao propor a diversidade e a inclusão na participação de partes interessadas, a governança incorpora o contexto, i.e., os elementos sociais, políticos, culturais etc. em que se insere a empresa social (DEFOURNY; NYSSSENS, 2010a). Tem-se que uma composição harmônica de partes interessadas na governança pode não apenas assegurar que a empresa social alcance os resultados esperados, mas também promover práticas através das quais estas relações sociais possam se manifestar (DEFOURNY; NYSSSENS, 2017b). Está aí uma das razões do porquê da sua disseminação e da adoção de sistemas de governança participativa em empresas sociais (BORZAGA; DEPEDRI; TORTIA, 2010).

A governança participativa ganha em legitimidade fundamentada na disseminação do poder de decisão e no equilíbrio entre posições divergentes de suas partes interessadas (CRUCKE; KNOCKAERT, 2016; DEFOURNY; NYSSSENS, 2017b). E, com isso, contribui para atingir níveis mais altos de conscientização das necessidades locais, otimizando o uso dos recursos locais, a transparência na informação e a qualidade das práticas e das dinâmicas que envolvem as atividades de empreendedorismo social (FAZZI, 2012; PESTOFF; HULGÅRD, 2016). Através da escolha de um processo democrático para seus sistemas de governança, as empresas sociais evitam o uso de estratégias tão somente orientadas a mercado (e.g. preços inacessíveis aos grupos sociais para os quais as iniciativas foram inicialmente propostas), bem como uma dependência exclusiva de filantropia

(DEFOURNY; NYSSSENS, 2010a). Esta natureza democrática está refletida na representatividade e autonomia das partes interessadas. Seja pela expressão de ideias, no direito de voz que pode até deliberar pelo encerramento das atividades da empresa, seja no poder de veto e voto independente para o aporte de capital (DEFOURNY; NYSSSENS, 2013). Seja pelo próprio empoderamento dos diversos grupos de partes interessadas ali representados (DEFOURNY; NYSSSENS, 2017b).

Por meio de práticas de governança é possível capturar o valor que empresas sociais agregam às comunidades locais e sua contribuição para a melhoria do bem-estar social (FAZZI, 2012). Elas tornam a realidade da empresa, i.e., o que é e faz, mais próxima e acessível a todos os interessados (MONTENEGRO; BULGACOV, 2014; HORVATH; BRANDTNER; POWELL, 2018). E nesta interação com a comunidade, esta forma participativa de governança revela sua dimensão política através da qual as empresas sociais podem tanto contribuir para mudanças na sociedade bem como na condução de políticas mais eficazes (PESTOFF; HULGÅRD, 2016).

A adoção de práticas de governança, porém, não necessariamente assegura a obtenção dos resultados esperados; ela apenas sugere uma condição favorável no *modus operandi* das empresas sociais (FAZZI, 2012). Para obter os resultados esperados de uma governança participativa, é preciso uma abordagem apropriada que reconheça a multiplicidade de interesses de seus membros e administre os níveis de aversão ao risco para equilibrar as decisões comerciais e a missão social destas empresas (PESTOFF; HULGÅRD, 2016; SPEAR; CORNFORTH; AIKEN, 2009). Dada a complexidade de relações envolvidas, fica evidente que esta abordagem requer um tempo maior de dedicação, atenção e construção de conhecimento e confiança recíprocos.

Todos esses aspectos de governança participativa fazem ressaltar uma atuação em colaboração, o que permite traçar uma relação de proximidade e aplicar conceitos de governança colaborativa no contexto de governança de empresas sociais. Governança colaborativa diz respeito a processos e estruturas através dos quais um coletivo de partes interessadas, representadas por todas ou quaisquer das esferas pública, privada e civil, tomam decisões de interesse público; (ANSELL; GASH, 2008, EMERSON *et al.* 2015). A governança colaborativa se distingue de outros arranjos de governança pela necessidade de interação entre seus integrantes para abordar problemas compartilhados por todos (ULIBARRI; EMERSON;

IMPERIAL; JAGER; NEWIG; WEBER, 2020). Tais arranjos apresentam diferentes formas, escalas e graus de engajamento e de compartilhamento de poder, a exemplo de comitês consultivos, cogestão adaptativa e empreendedorismo social (LINDGREN; REED; ROBSON, 2021). A governança colaborativa quer transformar o modo como se organizam e são geridos as relações de interesse social (EMERSON; NABATCHI; BALOGH, 2012). Para Ansell e Gash (2008) a escolha por uma composição dos termos 'governança' e 'colaborativa' propõe abarcar, respectivamente, os vários aspectos que envolvem o processo de gestão (inclusive os de planejamento, administração e formulação de políticas) associando-os a uma abordagem orientada ao consenso. Nesse sentido, esse processo colaborativo requer que seus integrantes atuem e colaborem conjuntamente (ULIBARRI; EMERSON; IMPERIAL; JAGER; NEWIG; WEBER, 2020).

A governança colaborativa requer, portanto, para seu funcionamento e eficácia do processo colaborativo a presença de um conjunto reiterado de interações que tem a função de harmonizar múltiplas perspectivas de suas partes interessadas (EMERSON; NABATCHI; BALOGH, 2012; EMERSON; NABATCHI, 2015). A governança de empresas sociais em razão de sua característica dual também requer o equilíbrio de suas distintas lógicas (PESTOFF; HULGÅRD, 2016).

A governança colaborativa encontra seus fundamentos com o início dos estudos de cooperação intergovernamental na década de 1960, mas também tem conexões com a origem do Federalismo americano e, entre outras, com as teoria de grupo e do jogo (EMERSON; NABATCHI; BALOGH, 2012). Na base da governança colaborativa está o comprometimento com um movimento democrático deliberativo, pois suas práticas compreendem uma gestão mais responsiva do interesse público e um maior engajamento da sociedade civil (EMERSON; NABATCHI; BALOGH, 2012).

De modo geral, as estruturas (ou processos) de governança colaborativa compreendem o envolvimento de pessoas e a necessidade de se executar um propósito público que não seria alcançado de outra forma que não a da colaboração (EMERSON; NABATCHI; BALOGH, 2012). Para atender a este escopo, suas estruturas acolhem uma diversidade de arranjos conforme sejam os interesses, em parte ou no todo, de suas múltiplas partes interessadas (e.g., representantes do setor público, do setor privado, da sociedade civil, da comunidade etc.).

Com a diversificação de atores e de contextos aplicáveis, a governança colaborativa transforma o modo como se organizam e são geridos os negócios

enquadrados como de interesse social (EMERSON; NABATCHI, 2015c). Seu propósito é o de mudar rumos e colaborar para o desenvolvimento social, econômico e ambiental de uma comunidade (INNES; BOOHER, 1999). E é por isso que seus conceitos e práticas pode ser aplicados em outros ambientes de governança (EMERSON; NABATCHI; BALOGH, 2012).

O sistema integrativo de governança colaborativa está delineado sob a forma de um ciclo produtivo multidimensional, dele emergindo o processo colaborativo (EMERSON; NABATCHI; BALOGH, 2012). Sua concepção acompanha uma visão não linear de processo colaborativo que consiste em ciclos contínuos e iterativos que vão sendo progressivamente desenvolvidos (ANSELL; GASH, 2008; THOMSON; PERRY, 2006).

Propondo uma configuração interconectada, o mapa conceitual, vincula três distintas dimensões: uma dimensão maior (externa) simulando o contexto geral em que o sistema de governança colaborativa está inserido; uma dimensão intermediária compreendendo o conjunto de regras que compõem o sistema de governança colaborativa; e, por fim, uma dimensão central (interna) abarcando as dinâmicas de colaboração (ver EMERSON; NABATCHI; BALOGH, 2012, p. 6). A configuração não somente evidencia as relações causais entre as três dimensões, mas também corrobora a ideia de um processo cíclico de colaboração.

Assim, dentre os conceitos mapeados para uma atuação em colaboração de governanças colaborativas, estão as chamadas dinâmicas de colaboração. Emerson e Nabatchi (2015) ao desenharem um mapa conceitual do processo de governança colaborativa, definem essas dinâmicas de colaboração como sendo um núcleo central indispensável ao desenvolvimento do processo colaborativo. Esse núcleo central pode ser visto sob a forma de ciclo virtuoso de colaboração que se adequa às mudanças internas e externas, melhora o desempenho do processo colaborativo e promove aprendizagem social (ULIBARRI; EMERSON; IMPERIAL; JAGER; NEWIG; WEBER, 2020). Razão pela qual está sob responsabilidade desse núcleo, onde atuam as chamadas dinâmicas colaborativas, manter e aprimorar a qualidade, eficácia e abrangência desse processo cíclico.

### **2.2.1 O papel das Dinâmicas Colaborativas no contexto de governança**

As dinâmicas colaborativas têm como função a promoção de um conjunto

reiterado e contínuo de interações indispensáveis ao funcionamento do sistema de governança e à eficácia do processo colaborativo na promoção de mudanças sociais. Seu objetivo é o de harmonizar as múltiplas perspectivas existentes entre os participantes do sistema (i.e., os interesses e motivações particulares para ingressarem e nele permanecerem). De tal modo que os efeitos colaborativos de agir possam emergir e tornar-se cada vez mais alinhados aos propósitos voltados para solução de um problema social.

Para atender a sua função, estas dinâmicas podem contar com o poder dentre os recursos da dinâmica de capacidade para ação conjunta. Para Emerson e Nabatchi (2015), o uso eficaz do poder é recurso que permite que em sua estrutura haja inclusão e diversidade - de participantes, de opiniões, de interesses etc.

Em seu mapa conceitual para um sistema integrativo de governança colaborativo, Emerson *et al.* (2012), Emerson e Nabatchi (2015) identificam três distintas dinâmicas de colaboração, interdependentes e integradas entre si: a de engajamento por princípios, a de motivação compartilhada e a de capacidade para ação conjunta.

A dinâmica colaborativa que envolve o engajamento por princípios é aquela amparada em valores coletivos, isto é, nela o compromisso com o social e com a coletividade se sobrepõe a quaisquer interesses individuais dos participantes do sistema de governança. Para alcançar esse objetivo, deve haver uma representação equilibrada que considere a diversidade de opiniões, pontos de vista, interesses etc. (INNES; BOOHER, 1999). O uso do termo ‘por princípios’ associado ao termo engajamento implica a necessidade de debates justos e de comunicação aberta e inclusiva sustentada em distintas perspectivas, experiências e conhecimento de todos os participantes (e.g. ANSEL; GASH; 2008)

Sua eficácia também requer uma combinação equilibrada de poder, pois a conquista de propósitos e objetivos comuns passa pela existência de um ambiente seguro de “conversas duras, autoestima construtiva, [fazer] perguntas e [dar] respostas a questões contundentes, [poder] expressar discordância [com sinceridade]” etc. (EMERSON; NABATCHI; BALOGH, 2012, p. 12). Para dar voz às mais variadas perspectivas e interesses – que a inclusão e a diversidade trazem - faz-se necessário uma combinação tal de poder que ative o comprometimento com trajetórias de ação coletivas. Por exemplo, algumas pesquisas recentes identificaram que o engajamento por princípios está associado a maior acesso a recursos (SCOTT;

THOMAS, 2017), efetividade nos resultados obtidos (ULIBARRI; 2015); condições favoráveis para solução de conflitos e criação de uma linguagem comum (SMEETS, 2017). O que leva a pressupor que o engajamento por princípios possa permitir a superação de eventuais desigualdades estruturais entre os participantes da governança por meio de formas diretas de comunicação entre os participantes, o uso de uma linguagem comum para a definição de problemas e consciência dos objetivos e interesses dos participantes (SCOTT; THOMAS, 2017).

A dinâmica de engajamento por princípios está associada àquelas interações comportamentais entre os participantes de um sistema de governança em quatro distintas fases que vão sendo progressivamente desenvolvidas em direção a um entendimento comum (DRESSEL; SJÖLANDER-LINDQVIST; JOHANSSON; ERICSSON; SANDSTRÖM, 2021). Emerson e Nabatchi (2015) definiram essas fases com base em uma abordagem de aprendizagem colaborativa. Voltada para ambientes de conflito, essa abordagem constitui-se de uma metodologia desenhada para oferecer um modo de gerir conflitos, solucionar disputas e chegar a boas decisões em tomada de decisões que envolvam múltiplas partes (WALKERS; DANIELS, 2019). Nesse sentido, são as seguintes as fases propostas para o sistemas integrativo de governança colaborativa: descoberta, definição, deliberação e determinação (EMERSON; NABATCHI, 2015). Cada elemento integra um processo iterativo através do qual seus participante passam a compreender os interesses uns dos outros e a constituir um propósito comum (SCHNEIDER; ZULU; MATHIAS; CLOETE; HURTIG, 2019). Assim, com a descoberta surge o aprendizado acerca de cada participante; com a definição, um modo compartilhado de linguagem e de compreensão do problema; com a deliberação, a aplicação das melhores práticas de negociação e a possibilidade de debates face-a-face até chegarem, por fim, com a produção de inúmeras determinações conjuntas (SCOTT; THOMAS, 2021; EMERSON; NABATCHI, 2015).

Na visão de Emerson e Nabatchi (2015), na fase da descoberta o grupo distingue os interesses, preocupações e valores individuais daqueles compartilhados entre todos os participantes. Essa fase busca explorar as diferenças de entendimentos e ideias entre os participantes para, então, gerar definições de problemas e possíveis soluções coletivamente aceitáveis (DRESSEL; SJÖLANDER-LINDQVIST; JOHANSSON; ERICSSON; SANDSTRÖM, 2021).

Uma vez constituída, a descoberta abre espaço para a próxima fase na qual

acontece a definição de propósitos e objetivos comuns, de expectativas com a participação e de critérios de avaliação das informações e alternativas geradas pelo sistema de governança colaborativa como um todo (EMERSON; NABATCHI, 2015). É na fase de definição que são estabelecidas as bases para a construção de deliberações de resolução de problemas e comunicação clara entre os participantes (DRESSEL; SJÖLANDER-LINDQVIST; JOHANSSON; ERICSSON; SANDSTRÖM, 2021).

Na fase de deliberação há o desenvolvimento, de forma democrática um ambiente seguro de “conversas duras, autoestima construtiva, [fazer] perguntas e [dar] respostas a questões contundentes, [poder] expressar discordância [com sinceridade]” etc. (EMERSON; NABATCHI; BALOGH, 2012, p. 12). Nessa fase, com a criação de um ambiente de entradas equilibradas e diversificadas começa a ser desenvolvida: um conjunto de determinações que, ao longo do caminho, se constituem no resultado do processo deliberativo da governança (DRESSEL; SJÖLANDER-LINDQVIST; JOHANSSON; ERICSSON; SANDSTRÖM, 2021).

O processo iterativo de engajamento por princípios culmina, então, na fase de determinação que é aquela que integra e revela o comprometimento conquistado entre os participantes da governança pela relevância dada a decisões conjuntas (EMERSON; NABATCHI, 2015).

Com isso, constituem-se as bases da dinâmica de engajamento por princípios que capacita seus participantes para juntos criarem uma teoria compartilhada de mudança que os conduza aos resultados esperados (DRESSEL; SJÖLANDER-LINDQVIST; JOHANSSON; ERICSSON; SANDSTRÖM, 2021). Ocorre que, com o desenvolvimento dessa dinâmica, tanto objetivos quanto estratégias de abordagem a problemas passam a constituir uma teoria compartilhada de mudança que reconhece o que pode funcionar e de que os participantes são capazes de fazer em conjunto para atingir seu propósito coletivo e metas alvo (EMERSON; NABATCHI, 2015).

O desenvolvimento da motivação compartilhada, a segunda dinâmica de colaboração, pode contribuir para avaliar a efetividade da teoria de mudança e/ou quaisquer reconfigurações necessárias (EMERSON; NABATCHI, 2015). Essa segunda dinâmica compreende a necessária trajetória de convivência e trabalho conjunto que pode ser sintetizada pela busca de um poder coletivo de agir. A dinâmica de motivação compartilhada está associada às relações entre os participantes requerendo que, ao longo de um processo iterativo e progressivo os seguintes

elementos sejam incorporados: confiança, compreensão mútua, legitimidade interna e compromisso com o grupo e com o processo (DRESSEL *et al.*, 2021). A motivação compartilhada se sustenta, portanto, em um ciclo contínuo cuja eficácia está na certeza de que os esforços empreendidos são o resultado de um trabalho que é coletivo (EMERSON; NABATCHI; BALOGH, 2012).

A confiança é o elemento central inicial do ciclo progressivo de motivação compartilhada, abrindo espaço para distintas perspectivas a partir do reconhecimento e da compreensão de interesses, valores e limitações de cada um dos integrantes do sistema de governança colaborativa (EMERSON; NABATCHI, 2015, THOMSON; PERRY, 2006). Dentre os aspectos favoráveis da presença da confiança em sistemas de governança colaborativa, alguns estudos demonstraram que proporciona estabilidade nas interações e na troca de conhecimento entre indivíduos, aumenta a capacidade de respeitar posições contrárias e gera compromisso com o processo e com os indivíduos etc. (MEYSKENS, CARSRUD; CARDOZO, 2010; SMEETS 2017; DRESSEL *et al.*,2021).

A compreensão mútua é o segundo elemento da dinâmica de motivação compartilhada e está sustentada pela conquista da confiança mútua entre os integrantes da governança. Nessa etapa da dinâmica seus integrantes reconhecem que, embora com motivações distintas para participar há um alinhamento (entendimento mútuo) da importância de se alcançar as metas conjuntas definidas (EMERSON; NABATCHI, 2015) A compreensão mútua está baseada no respeito à posição dos demais participantes da governança, independentemente de haver ou não concordância entre as partes (SMEETS, 2017).

O terceiro elemento da motivação compartilhada refere-se à legitimidade interna da governança. A legitimidade interna é aquela que traz consigo a ideia de compatibilidade e interdependência entre interesses individuais (DRESSEL *et al.*, 2021). É essa validação interpessoal que irá fornecer aqueles fundamentos sob os quais os integrantes conseguem justificar o seu envolvimento contínuo com a governança (EMERSON; NABATCHI, 2015).

O fortalecimento dos laços entre os integrantes, que vem com o desenvolvimento da legitimidade interna, habilita o quarto elemento da dinâmica de motivação compartilhada: o compromisso (EMERSON; NABATCHI, 2015). Esse senso de compromisso inicialmente informal ou, até mesmo, contingencial em razão

da execução de uma tarefa específica, ao longo do tempo se transforma em obrigações formais (SMEETS, 2017).

Os ciclos das dinâmicas de engajamento por princípio e de motivação compartilhada precisam ser continuamente exercitados para um efetivo desenvolvimento do processo colaborativo e é, então, que recebe o reforço de uma terceira dinâmica de colaboração, a da capacidade para ação conjunta. É o momento em que os integrantes da governança passam a gerar uma capacidade para agir em conjunto cujo potencial requer o desenvolvimento de quatro elementos (SMEETS, 2019) em uma combinação que serve de vínculo que conecta estratégia e desempenho (EMERSON; NABATCHI; BALOGH, 2012). Esses elementos podem ser entendidos como aquele conjunto necessário para se atingir os objetivos estabelecidos para o desenvolvimento do processo colaborativo que vão desde regras de funcionamento, desenho institucional, definição de liderança(s), compartilhamento de conhecimento até o uso eficaz dos recursos disponíveis (EMERSON; NABATCHI, 2015b). Os quatro elementos que compõem a dinâmica de capacidade para ação conjunta são (1) combinação de arranjos institucionais e processuais; (2) liderança, (3) conhecimento e (4) recursos.

O primeiro destes elementos, arranjos institucionais e processuais, compreende tanto as estruturas formais quanto as informais e tem o objetivo de atender ao desenvolvimento contínuo de colaboração e de atingir as metas que foram mutuamente acordadas (EMERSON; NABATCHI, 2015b). Esses arranjos integram a gestão do processo e constituem as regras do jogo e os objetivos do conjunto de partes interessadas (SMEETS 2017).

. O segundo elemento apontado é o da liderança que é, ao mesmo tempo, um gerador (*driver*) do sistema colaborativo e uma consequência natural advinda do próprio processo colaborativo. Integrada ao processo colaborativo, a liderança pode ser exercida de forma eventual ou permanente por quaisquer dos seus participantes ou por pessoas convocadas (EMERSON; NABATCHI, 2015b). A liderança é fator importante em vários níveis, e.g., patrocinadores, facilitadores, mediadores, representantes de organização, representantes de comunidade, pesquisadores, tecnólogos etc. e, também, em diferentes momentos do processo de desenvolvimento da governança a exemplo de resolução de conflitos, implementação de ações etc. (SMEETS, 2017).

O terceiro elemento que integra a dinâmica de capacidade para ação conjunta é o do conhecimento. Trata-se de uma forma de integração comportamental em que o conhecimento gera efeitos positivos sobre o desempenho da governança (CRUCKE; KNOCKAERT, 2020). Daí porque o conhecimento possa ser visto como uma espécie de moeda de troca da colaboração (SMEETS, 2017). Isto é, uma combinação de agregação, separação e reedição de informações que, ao longo do tempo, geram conhecimentos novos que são compartilhados por todos (EMERSON; NABATCHI, 2015b). Cada integrante da governança traz conhecimentos relevantes; no entanto, reconhece-se que isoladamente cada um disponha de todas as informações e conhecimentos necessários para uma adequada tomada de decisões (CRUCKE; KNOCKAERT, 2020).

Os recursos, o quarto elemento, completam o ciclo de desenvolvimento da dinâmica de capacidade para ação conjunta. Trata-se de um elementos importante, pois o modo como são administrados esses recursos pode afetar os níveis, percebidos ou reais, de equidade, legitimidade e eficácia de sistemas de governança colaborativa (EMERSON; NABATCHI; BALOGH, 2012). Os recursos, em razão de sua escassez, devem ser compartilhados e aproveitados em parcerias, entre os integrantes da governança, para dar suporte em diversas áreas como orçamento, financiamento, tempo de dedicação, gestão de processos, gestão de projetos etc. (SMEETS, 2017).

Emerson *et al.* (2012) destacam, ainda, o poder dentre os recursos disponíveis indicando da necessidade de atenção, pois se distribuído de forma desigual entre os participantes, pode criar barreiras (e.g., culturais, de linguagem) a um efetivo comprometimento com o processo colaborativa de governança.

Deste modo, ao mesmo tempo em que (1) que as dinâmicas de colaboração são o principal mecanismo para que as ações aconteçam no contexto de um sistema de governança colaborativa; (2) o poder (não equitativo e equilibrado) pode afetar a probabilidade de que estas ações sejam implementadas (EMERSON; NABATCHI; BALOGH, 2012). O que implica dizer que, no exercício do poder, seus participantes podem tanto abrir espaço como limitar a implementação de ações, tais como as que envolvem desenvolvimento estratégico, questões de políticas públicas, desenvolvimento de projetos, coleta e análise de informações etc. Quando a colaboração difere em poder o conflito pode se acirrar (STONE; CROSBY; BRYSON, 2011) e, assim, criar barreiras (e.g., culturais, de linguagem) impedindo ou limitando o fluxo contínuo das dinâmicas de colaboração e o processo colaborativo como um

todo (EMERSON; NABATCHI; BALOGH, 2012; STONE; CROSBY; BRYSON, 2011).

Ocorre que uma má (ou sua falta) gestão sobre as questões de poder pode gerar desequilíbrios ao sistema como um todo (EMERSON; NABATCHI, 2015c). No caso das empresas sociais, por sua característica dual, a gestão sobre poder requer bastante atenção, já que precisam contrabalançar e dar voz às questões sociais sem dissociá-las das questões econômicas (PESTOFF; HULGÅRD, 2015; SMITH; BESHAROV, 2019). A forma como o poder é exercido, ou leva a um equilíbrio de forças, pela via do consenso, ou a um reforço de autoridade, pela via do conflito (HAUGAARD, 2010).

Os estudos sobre governança sugerem que a compreensão das práticas de governança de empresas sociais passa também pela compreensão de sua identidade organizacional, em nível organizacional ou individual (SMITH; BESHAROV, 2019). O que implica dizer que para entender as práticas de governança de empresas sociais, é preciso também entender como se dá o exercício do papel político e social da organização e dos atores sociais nela envolvidos (FUCHS, 2005). Tem-se que, em uma estrutura de governança participativa, quaisquer desequilíbrios nas dinâmicas de distribuição de poder entre subgrupos de interesses podem afetar a legitimidade e, conseqüentemente, a efetiva representatividade das partes interessadas (CRUCKE; KNOCKAERT, 2016; FAZZI, 2012). Ocorre que, ao causarem conflitos e formação de grupos dominantes, tais dinâmicas afetam, a tomada de decisões e o desenvolvimento eficaz de mecanismos participativos de governança atingindo as relações com a comunidade (HAAPANEN; TAPIO, 2016; HO; CLARKE; DOUGHERTY, 2015; MASON; DOHERTY, 2016). Reconhece-se, assim, o papel relevante da presença do poder no contexto de empresas sociais (ARTS, 2003).

### 2.3 EXERCÍCIO DO PODER: A VISÃO DE UMA LENTE CONCEITUAL INTEGRADA DE PODER PARA CONTEXTOS ORGANIZACIONAIS

A literatura sobre poder, discutida pelas teorias política e social, se caracteriza pela pluralidade de conceitos em estreita relação de causalidade ontológica com as visões de mundo e linhas de pensamento de seus teóricos (HAUGAARD, 2010). No contexto organizacional as concepções de poder também adotam esta pluralidade e são marcadas por visões de mundo discordantes entre si (MARSHALL; ROLLINSON, 2002).

Uma clara distinção desse antagonismo está nas discussões que envolvem o

exercício do poder de agir: as visões negativas de poder, o avaliam como uma forma de dominação; já as positivas, consideram que o poder leva ao empoderamento. As concepções negativas, inspiradas nas ideias de teóricos como Max Weber (1947), Robert Dahl (1957) e Steven Lukes (1974), entre outros, estão associadas a formas repressivas e dominadoras de poder (HAUGAARD, 2011; MARSHALL; ROLLINSON, 2002). No contraponto, as concepções positivas analisam o poder como uma forma produtiva de gerar empoderamento e autonomia e se apoiam nas teorias propostas por Hanna Arendt (1957, 1970), Talcott Parsons (1963), Barry Barnes (1988), John Searle (2010) e outros teóricos que os sucedem (HAUGAARD, 2011; MARSHALL; ROLLINSON, 2002). Essa perspectiva produtiva de poder propõe a existência de um componente prático para todo conhecimento / poder revelando a importância das práticas sociais na análise das condições em que poder, conhecimento e discursos são gerados (MARABELLI; NEWELL, 2014).

Pode-se perceber o contexto organizacional a partir de uma ideia de rede de relações que atuam em colaboração em uma dinâmica em que as práticas organizacionais vão sendo continuamente postas em ação fazendo com que o poder ali se manifeste (MARSHALL; ROLLINSON, 2002). Nessa dinâmica o poder está inserido no modo como as pessoas agem, falam e interagem com outras estando, portanto, presente em suas práticas discursivas (ENGSTRAND; ENBERG, 2020).

Há, nesse sentido, um conjunto de práticas complexas que gera uma multiplicidade de interações e faz com que seus atores possam exercer o poder uns em relação aos outros, em reciprocidade (HAUGAARD, 2011). E permanecer em ou outra das concepções tradicionais de poder, poderia deixar de revelar as nuances que o poder em um contexto de mesmas instituições, mesmos grupos e mesmos indivíduos podem, ao longo do tempo, construir, reproduzir ou anular (MARSHALL; ROLLINSON, 2002). Por outro, lado uma visão integrada destas perspectivas poderia reconhecer que, em uma mesma rede de relações, coexistem formas de poder que levam ao empoderamento e formas que levam à dominação.

Marshall e Rollinson (2002) argumentam da importância de se analisar poder a partir de lentes conceituais que inter-relacionem empoderamento e dominação no contexto organizacional. Alguns dos aspectos que fundamentam essa visão integrada de poder, em seu estudo, ressaltam que (1) o poder é continuamente construído e reconstruído, (2) o poder se constitui pela intencionalidade e se propaga por meio de normas e regras de conduta, (3) o exercício do poder tanto pode provocar tensões

quanto estimular a colaboração mútua e, ainda que, (4) em alguma medida, o poder sempre admite a oposição (MARSHALL; ROLLINSON, 2002).

Nesse contexto, ao restringir a análise de poder a uma ou outra dessas concepções unilaterais de poder, ela representaria apenas fragmentos de um todo maior (MARSHALL; ROLLINSON; 2002; AVELINO, 2021). Razão pela qual, acompanha-se aqui essa ideia de complementariedade que percebe benefícios em uma visão de constituição mútua entre poder e práticas no contexto organizacional (MARABELLI; NEWELL, 2014). Por isso, com o objetivo de analisar poder no contexto organizacional de governança de empresas sociais, adota-se uma lente conceitual integrada de poder. Essa escolha reconhece, dentre as distintas dimensões que permitem explorar, empiricamente, poder em processos de transformação social, a existência de contornos tênues entre consenso e conflito conforme as situações em que se apresentem (AVELINO, 2021). Trata-se da lente conceitual que propõe a inter-relação entre consenso (como forma de empoderamento) e conflito (como forma de dominação) a partir de uma visão de poder por semelhança de família, proposta por Haugaard (2010).

### **2.3.1 O exercício do poder de agir por consenso e por conflito em uma visão de “poder por semelhança de família”**

Em seu estudo, Haugaard (2010) conceitua poder a partir de uma noção de ‘*family resemblance*’ ou “semelhança de família” (AQUINO, 2012; MOREIRA, 2014). No campo da filosofia, Wittgenstein (1953) foi pioneiro dessa abordagem a problemas filosóficos convidando a observar o contexto para determinar se ‘o que se vê’ compartilha características comuns (LEUNBACH, 2021). Isto é, se de algum modo, para além de uma única característica distintiva que percorre toda a família, não existem uma série de outras semelhanças que se cruzam ou se sobrepõem (LEUNBACH, 2021) São consideradas semelhanças de família porque podem envolver as diferentes semelhanças como as que existem entre membros de uma família a exemplo de estatura, traços fisionômicos, cor dos olhos etc. (MOREIRA, 2014).

Assim, para os objetivos desta pesquisa, está designada pela expressão ‘poder por semelhança de família’. Por ‘poder por semelhança de família’ propõe-se indicar que tanto empoderamento quanto dominação, bem como os modos pelos quais estas

formas de poder se manifestam, são vistos como se membros de uma família. A visão de poder por semelhança de família traz esse olhar, através do qual, não há juízos de certo ou errado em razão de perspectivas antagônicas de poder (HAUGAARD, 2010). Nesse sentido, ao invés de existir um conceito único de poder, propõe-se um amplo conjunto de definições de poder por semelhança de família a depender do contexto em que se aplicam (MAJOR; CLEGG, 2018; NINAN; MAHALINGAM; CLEGG; SANKARAN; 2020). Nessa visão, quando o contexto social muda, as relações de poder também mudam e conduzem a transformações sociais (AVELINO, 2021).

O poder por semelhança de família aqui proposto pressupõe que dominação e empoderamento podem (e costumam) estar presentes e ser exercidos por quaisquer de suas formas de manifestação em um mesmo momento e contexto de relações sociais (ALLEN, 1998; HAUGAARD, 2010). Ou seja, que essas duas grandezas, colocadas lado-a-lado, podem adotar caminhos (ou processos) comuns no exercício do poder.

Via de regra são três as formas de manifestação do exercício do poder: 'poder sobre', 'poder para' e 'poder com' outro(s) (ALLEN, 1998; HAUGAARD, 2010, 2015), e cada uma delas, de modo geral, tem raízes em um outro dos tratamentos convencionais de poder. Assim, a perspectiva de dominação equivale ao exercício do 'poder sobre', enquanto a de empoderamento aos exercícios do 'poder para' e, na sua forma mais solidária, do 'poder com' (ALLEN, 1998; HAUGAARD, 2012b, 2015).

Contudo, através das lentes de poder por semelhança de família é possível transformar formas de conflito em formas de consenso ou, mesmo, evitar que o conflito apareça em uma visão em que 'poder sobre' não equivale a conflito e 'poder para' a consenso (AVELINO, 2021). Nessa visão, nem o 'poder sobre' é equivalente a conflito. Ocorre que cada uma dessas formas de exercício de poder detém, em si, uma dualidade: a do conflito *versus* o consenso. A manifestação do exercício de poder, na prática, se dá por meio de uma contínua intercorrência de múltiplas e complexas relações (HAUGAARD, 2015b). Desse modo, o poder pode também ser visto sob a forma de um *cluster* que abrange o conjunto de complexas interações de poder que guardam relações entre si formando uma espécie de grupo familiar em razão de suas semelhanças.

Essa noção de poder por semelhança de família propõe contribuir para revelar as nuances que se manifestam no exercício do poder identificando se as práticas que se apresentam em um dado contexto visam efetivamente gerar oportunidades de

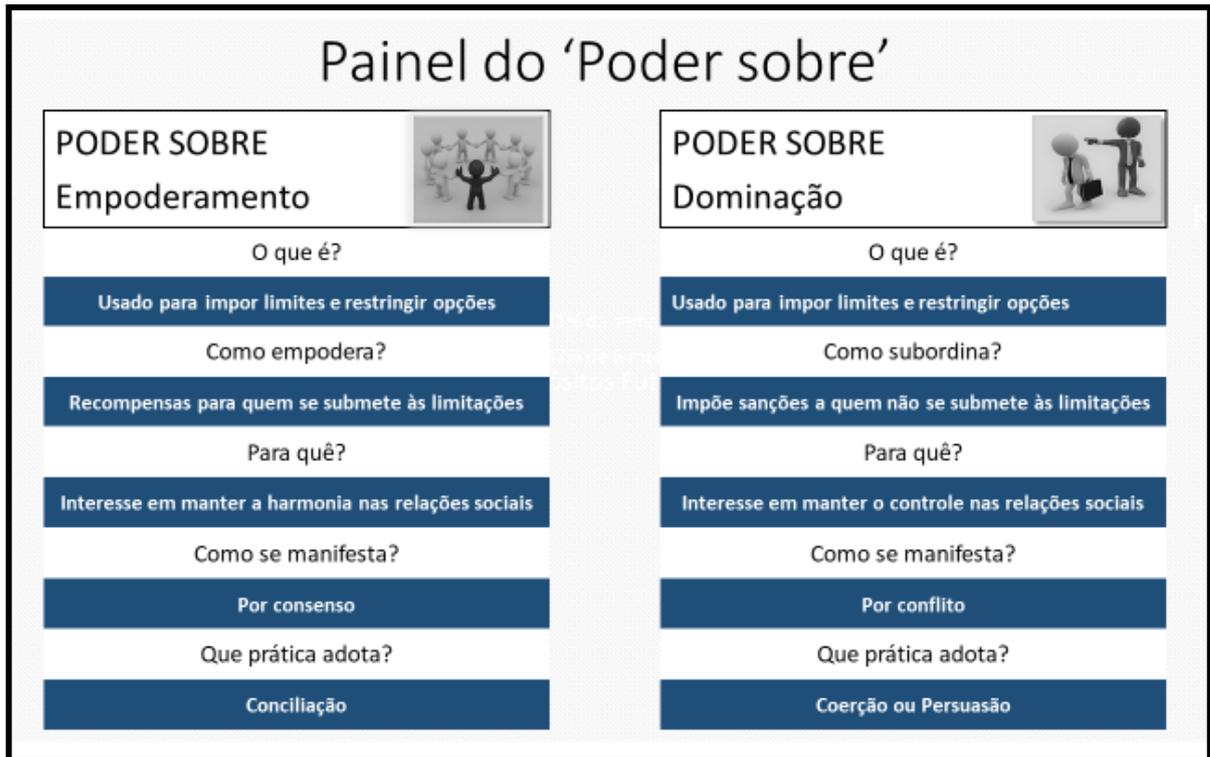
igualdade social ou reforçar as desigualdades (HAUGAARD, 2010, 2012b). No contexto de poder por semelhança de família quaisquer dos exercícios do poder agir – ‘poder sobre’, ‘poder para’ ou ‘poder com’ – podem apresentar tanto características de dominação (via de conflito) quanto de empoderamento (via de consenso) (HAUGAARD, 2010). Em cada um dos três há pontos comuns que os caracterizam como reciprocamente complementares, assinalados pela possibilidade de capacidades ou aptidões de agir por conflito e/ou por consenso (HAUGAARD, 2010). Observe-se que nesta ideia de poder por semelhança de família as possíveis manifestações de dominação e ou de empoderamento nas relações de poder não são mutuamente excludentes e podem coexistir (HAUGAARD, 2010). O que faz com que estas relações de poder individuais ou coletivas ofereçam condições, simultaneamente e em um mesmo contexto, para agir (reagir) a formas de dominação ou de empoderamento (ALLEN, 1998).

Partindo dessa concepção, são delineadas as três formas de poder, apontando os caminhos em que potencialmente podem se manifestar pela via do consenso ou pela via do conflito.

#### 2.3.1.1 O ‘Poder Sobre’

O ‘poder sobre’ refere-se à aptidão de determinado(s) ator(es) para restringir as escolhas de outro(s) (ALLEN, 1998). Na visão de poder por semelhança de família o exercício do ‘poder sobre’ é capaz de se desenvolver tanto com o objetivo de dominação quanto de empoderamento conforme ilustra a Figura 1.

Figura 1 – Painel do ‘poder sobre’ na visão de poder por semelhança de família



Fonte: O autor (2020) baseado em Allen (1998); Haugaard (2010;2015).

Quando o objetivo é o de dominação, o 'poder sobre' faz uso de coerção e busca o conflito por meio de luta, embate ou outras situações de oposição mais radicais (HAUGAARD, 2015). Por meio desta forma de exercício de poder, torna-se possível agir, de modo deliberado ou intencional, para manter dentro de certos limites as alternativas de ação dos demais atores (ALLEN, 1998). Embora possam ser ocasionais as práticas associadas ao 'poder-sobre' não devem ser triviais (i.e., ações ordinárias que não causam maiores consequências). Daí a importância de se observar as circunstâncias que propiciaram a intenção de impor limites, sempre atentos ao contexto em que o poder sobre outro(s) se manifesta. Por exemplo, se um indivíduo ou grupo de indivíduos limita ou restringe a oferta de alimentos a pessoas necessitadas e famintas, este não será um ato trivial ainda que ocasional (ALLEN, 1998).

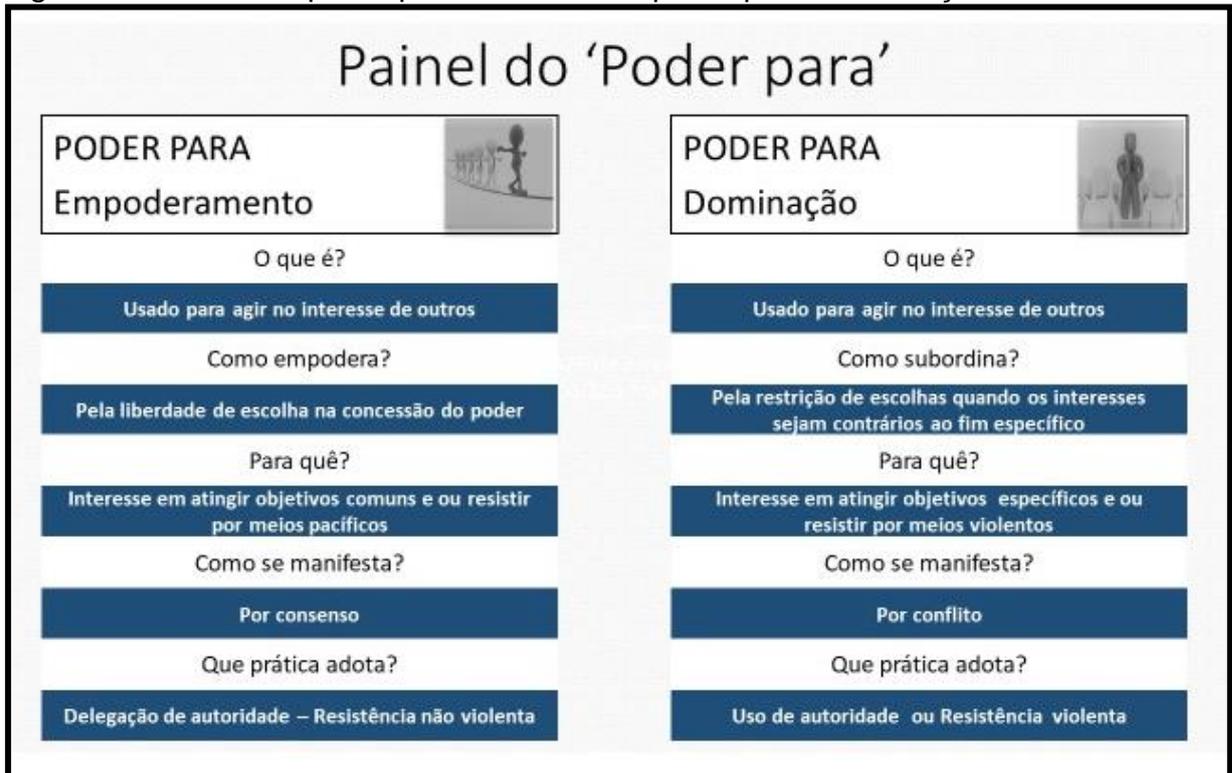
Por outro lado, há também uma via de consenso no exercício do 'poder sobre' (HAUGAARD, 2015). Na sua forma consensual com vistas ao empoderamento, o 'poder sobre' propõe-se a oferecer benefícios e vantagens para aqueles que temporariamente deixam-se dominar (ALLEN, 1998). Nela está contida a ideia de promover um resultado harmônico que seja aceito por todos os envolvidos, dominados e dominadores, em uma espécie de balanceamento de poder que permita surtir os

efeitos (ou expectativas de efeitos) desejados por ambos os lados (HAUGAARD, 2010). O 'poder sobre' apresenta-se, deste modo, como benéfico pois é exercido em equilíbrio, de parte a parte, como resposta a algo que acontece (ALLEN, 1998). Conciliados os interesses dos atores envolvidos todos passam a atuar em um esforço colaborativo que se reproduz em uma rede de relações sociais e gera resultados positivos (HAUGAARD, 2015a). Este 'poder sobre' foi inspirado na noção de poder orquestrado, proposto por Hannah Arendt que percebe poder como algo que se origina de uma colaboração harmônica entre as pessoas (HAUGAARD, 2015). Para Haugaard (2015), pode-se designar essa forma de exercício de poder como aquela que é planejada em um acordo de colaboração mútua, pois se amenizam os efeitos restritivos de poder e se mitigam potenciais conflitos entre os agentes envolvidos nesse processo. Trata-se de um 'poder sobre' coordenado (*concerted power over*), de tal modo que todos estejam cientes das razões que conferem temporariamente certas restrições reconhecendo que, em momento futuro, a situação pode se modificar (HAUGAARD, 2015a). Nesse sentido, propõe-se uma trégua em resposta às restrições, fazendo com que não haja perdas, mas um acordo entre forças contrárias, pois aqueles que se encontram “[...] temporariamente sobrepujados [podem se] preparar para outra rodada em que podem ser vencedores” (HAUGAARD, 2015a, p. 150). Uma forma de ilustrar o que implica o 'poder sobre' orquestrado, Haugaard (2015) traz os processos eleitorais em regimes democráticos entendendo que nestes regimes as novas eleições trarão a chance de reverter a derrota sofrida anteriormente. O autor deixa claro, contudo, que dificilmente se poderá chegar a uma configuração ideal de 'poder sobre' por consenso, mas apenas variações dessa configuração. Variações estas que vão desde um grau maior de coercitividade, e conseqüentemente uma maior tendência de instabilidade até um grau maior de esforço colaborativo, com a conseqüente tendência de maior equilíbrio do jogo (HAUGAARD, 2015a). Além disso, a conciliação de interesses, i.e., o interesse de se manter a harmonia nas relações sociais de um dado contexto, faz crescer a probabilidade de aquele que está exercendo a autoridade por meio do exercício do 'poder sobre' orquestrado possa manter sua legitimidade por mais tempo. Se isto não ocorrer, destaca Haugaard (2015), permanecerá a forma de domínio de uns sobre os outros.

### 2.3.1.2 O 'Poder Para'

O 'poder para' é o que torna determinado(s) ator(es) capaz(es) de agir no interesse de outro(s) para atingir um fim ou uma série de fins específicos; (ALLEN, 1998). Na visão de poder por semelhança de família o exercício do 'poder para' é capaz de se desenvolver tanto com o objetivo de dominação como de empoderamento ( Figura ).

Figura 2 – Painel do 'poder para' na visão de poder por semelhança de família



Fonte: O autor (2020) baseado em Allen (1998); Haugaard (2010).

Trata-se de uma fonte legitimada de poder pelo consenso daqueles que concederam poder para agir em seu interesse (HAUGAARD, 2015b). O 'poder para' está associado à capacidade de agir em benefício de objetivos comuns, o que faz com que nele esteja implícita uma condição prévia de liberdade de escolha (HAUGAARD, 2010). O 'poder para' guarda equivalência com o poder enquanto forma de empoderamento, mas também enquanto forma de resistência no caso de haver alguma espécie de restrição contra interesses que lhes sejam contrários (ALLEN, 1998). Ocorre que na resistência tanto se pode fazer uso de meios pacíficos para conter a oposição como, também, de meios coercivos.

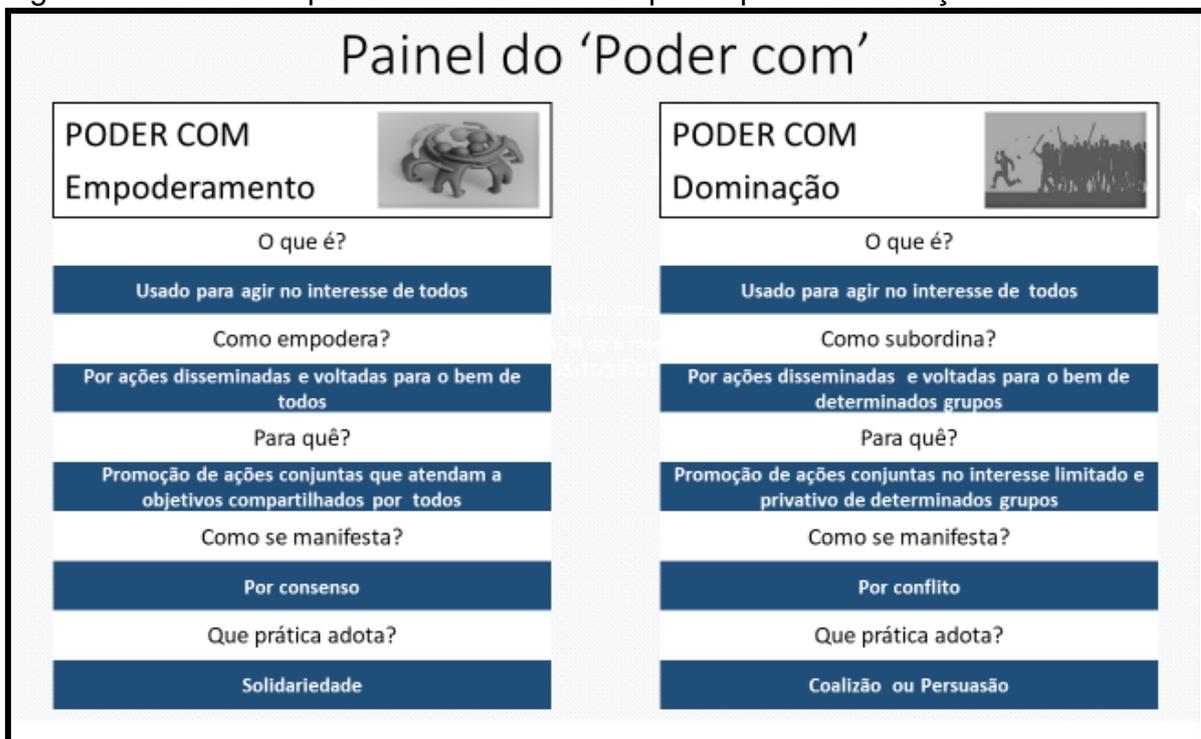
É, portanto, na sua forma de resistência que o 'poder para' pode encontrar a sua via de dominação. O 'poder para' se subverte, ocasionando desequilíbrio ou desordem, manifestando-se com o objetivo de dominação. Isso acontece se, ao

resistir, o ‘poder para’ assumir um caráter violento que gera conflitos, lutas, embates etc. (HAUGAARD, 2010).

### 2.3.1.3 O ‘Poder Com’

Por fim, o ‘poder com’ compreende a aptidão coletiva de agir na obtenção de fim ou fins mutuamente compartilhados (ALLEN, 1998). Na visão de poder por semelhança de família o exercício do ‘poder com’ é capaz de se desenvolver tanto com o objetivo de dominação quanto de empoderamento conforme ilustra a Figura .

Figura 3 – Painel do ‘poder com’ na visão de poder por semelhança de família



Fonte: O autor (2020) baseado em Allen (1998); Haugaard (2010).

O ‘poder com’ opera por meio de solidariedade como instrumento singular de empoderamento com vistas a sobrepujar o sistema de dominação existente (HAUGAARD, 2010). Enquanto o ‘poder para’ promove o empoderamento de indivíduos, o ‘poder com’ propõe, por meio da solidariedade, a geração de um empoderamento coletivo (ALLEN, 1998).

Entende-se que neste contexto de empoderamento coletivo, a solidariedade só pode ser alcançada em razão da existência de diversidade entre os integrantes de uma determinada rede de relações (ALLEN, 1998). É a diversidade, ressalta Allen

(1998) que permite isonomia entre seus integrantes, fazendo com que as obrigações e responsabilidades possam sempre estar sujeitas à contestação, reinterpretação, revisão etc. Trata-se, portanto, de uma habilidade, construída coletivamente, que pressupõe a existência de receptividade e de reciprocidade para tornar possível a promoção de ações conjuntas que atendam a objetivos comuns compartilhados por todos os envolvidos (Allen, 1998).

Também o 'poder com' pode abrir espaço para se manifestar com o interesse de dominação. A solidariedade somente será instrumento para o exercício do poder se o interesse estiver disseminado e voltado para o bem de todos (ALLEN, 1998). Do contrário, no interesse limitado e privativo de determinados grupos, torna-se instrumento de conflito (ALLEN, 1998).

A coalizão surge como instrumento de 'poder com' fazendo com que a união de esforços tenha como objetivo a dominação que faz de enquanto uma força coletiva de aliados (ALLEN, 1998).

Desse modo, delineadas as três formas de exercício de poder e as características que cada uma pode adotar com o objetivo de dominação ou de empoderamento a próxima seção trata das vulnerabilidades e desafios a serem enfrentados no exercício do poder de agir.

### **2.3.2 Vulnerabilidades e desafios no exercício do poder de agir**

A capacidade constitutiva de agir requer processos eficazes e responsabilidades sociais, mas também traz vulnerabilidades e desafios para o seu exercício (FUCHS, 2005). Para melhor atender a estas demandas, a relação entre autoridade e legitimidade no exercício do poder passa também a ter um papel importante. A autoridade quando legitimada autoriza acesso e controle a redes de relações e a recursos e permite adotar, implementar e dar eficácia a regras autorreguláveis (estabelecidas por quem está no exercício do poder) (FUCHS, 2005). Neste sentido, uma autoridade que está legitimada não pressupõe coerção nem persuasão para que alguém faça ou consinta com alguma coisa. Com coerção, haverá deficiência e falha na autoridade concedida a alguém e com persuasão essa autoridade permanecerá em suspenso (HAUGAARD, 2018). Para que se reconheça a legitimidade que dá autoridade a outro(s) é necessário que exista um acordo prévio entre aqueles que delegam autoridade a outro(s) e aqueles que gozam dessa

autoridade, o que requer prudência e atenção de parte a parte (HAUGAARD, 2018). Há um conhecimento que os atores sociais têm da ordem natural das coisas, especialmente em uma comunidade local, que os capacita (pelo empoderamento ou pela legitimidade) a evitar ou impedir formas arbitrárias (pela dominação) de exercício do poder que visem manter o *status quo* vigente (HAUGAARD, 2012a). O limite entre o exercício de poder por empoderamento e o por dominação, está em fazer com que as práticas de autoridade adotadas tenham sido previamente legitimadas, como ilustra a Figura .

Figura 4 – Fontes de poder legitimado



Fonte: O autor (2020) baseado em Allen (1998); Haugaard (2010).

É assim que, o poder pela via do consenso poderá conduzir ao empoderamento de seus atores (HAUGAARD, 2012a). No exercício do ‘poder sobre’, pela identificação de uma condição passível de conciliação, na qual se dá uma trégua necessária admitida por um esforço compartilhado entre os que tem o domínio e os que a ele se subordinam. No exercício do ‘poder para’ pela identificação de que houve previamente o consentimento tanto para delegar autoridade como para oferecer resistência pacífica legitimando um ou alguns indivíduos para agirem no interesse de uma coletividade em torno de objetivos comuns. E, no exercício do ‘poder com’ pela identificação de que há legitimidade para ações conjuntas, feitas em solidariedade uns com os outros nas quais há receptividade e reciprocidade entre todos os seus

membros. Do contrário, serão práticas arbitrárias de coerção, coalizão, uso de autoridade ou resistência violenta, em que a autoridade é falha porque não legitimada, às quais levarão a formas de dominação, pela via do conflito, como ilustra a Figura .

Figura 5 – Fontes de poder por autoridade



Fonte: O autor (2020) baseado em Allen (1998); Haugaard (2010).

Por meio de sistemas que equilibram legitimidade é possível adotar as melhores práticas adequadas às necessidades da comunidade fazendo uso de recursos apropriados para a solução de problemas e resolução de conflitos (HAUGAARD, 2003). Pelas peculiaridades que envolvem o contexto dual de empresas sociais e considerando que sua estrutura de relações constitui uma importante dimensão política, seus sistemas de governança podem refletir tal equilíbrio por meio de formas de empoderamento no exercício do poder.

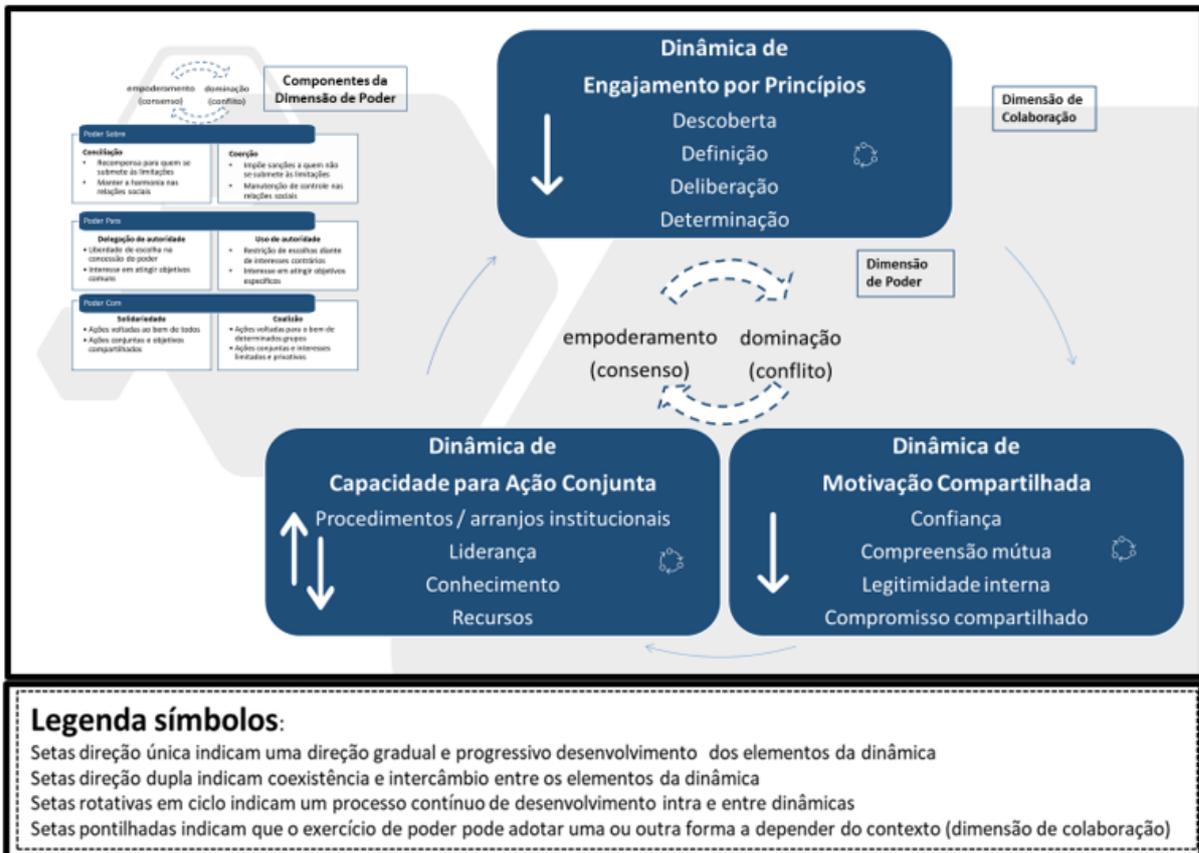
Os detalhes metodológicos da pesquisa estão delineados na seção seguinte, com a proposta de um *framework* de análise que entrelace os conceitos de dinâmicas de colaboração e os de poder por semelhança de família.

### 3 PROPOSTA DE *FRAMEWORK* TRANSDISCIPLINAR DE ANÁLISE DE PODER EM DINÂMICAS DE COLABORAÇÃO NO CONTEXTO DE SISTEMAS DE GOVERNANÇA DE EMPRESAS SOCIAIS

Tal como nos sistemas de governança colaborativa a governança participativa encontra sintonia com a ideia de um processo em que a composição equilibrada de poder é recurso importante para tornar as formas de cooperação e ações conjuntas mais eficazes, legítimas e viáveis (EMERSON; NABATCHI; BALOGH, 2012).

A proposta de análise parte da premissa de que o poder exerce influência sendo, também, influenciado pelas dinâmicas de colaboração em sistemas de governança de empresas sociais. Com isso, propõe-se o seguinte *framework* (Figura 6) que posiciona a dimensão de poder em posição central à dimensão de colaboração. A análise parte de uma estrutura de codificação pré-definida na qual se buscou identificar, a partir das entrevistas, características associadas a cada um dos elementos constitutivos da dimensão de colaboração (Figura ). À medida em que foi sendo estruturada, uma segunda fase de análise se incorporou à primeira para a construção da análise de conteúdo das categorias elencadas na dimensão de poder que integra o *framework* de análise (Figura ) e está reproduzida na Figura . Essa análise se deu buscando identificar, com base nas categorias da dimensão de poder, aqueles elementos que permitissem inferir como o poder se manifesta na governança de empresas sociais através do que compartilham os respondentes.

Figura 6 – Visão de poder em dinâmicas de colaboração em sistemas de governança de empresas sociais



Fonte: O autor (2020) baseado Emerson *et al.* (2015b; 2012); Allen (1998); Haugaard (2010; 2015)

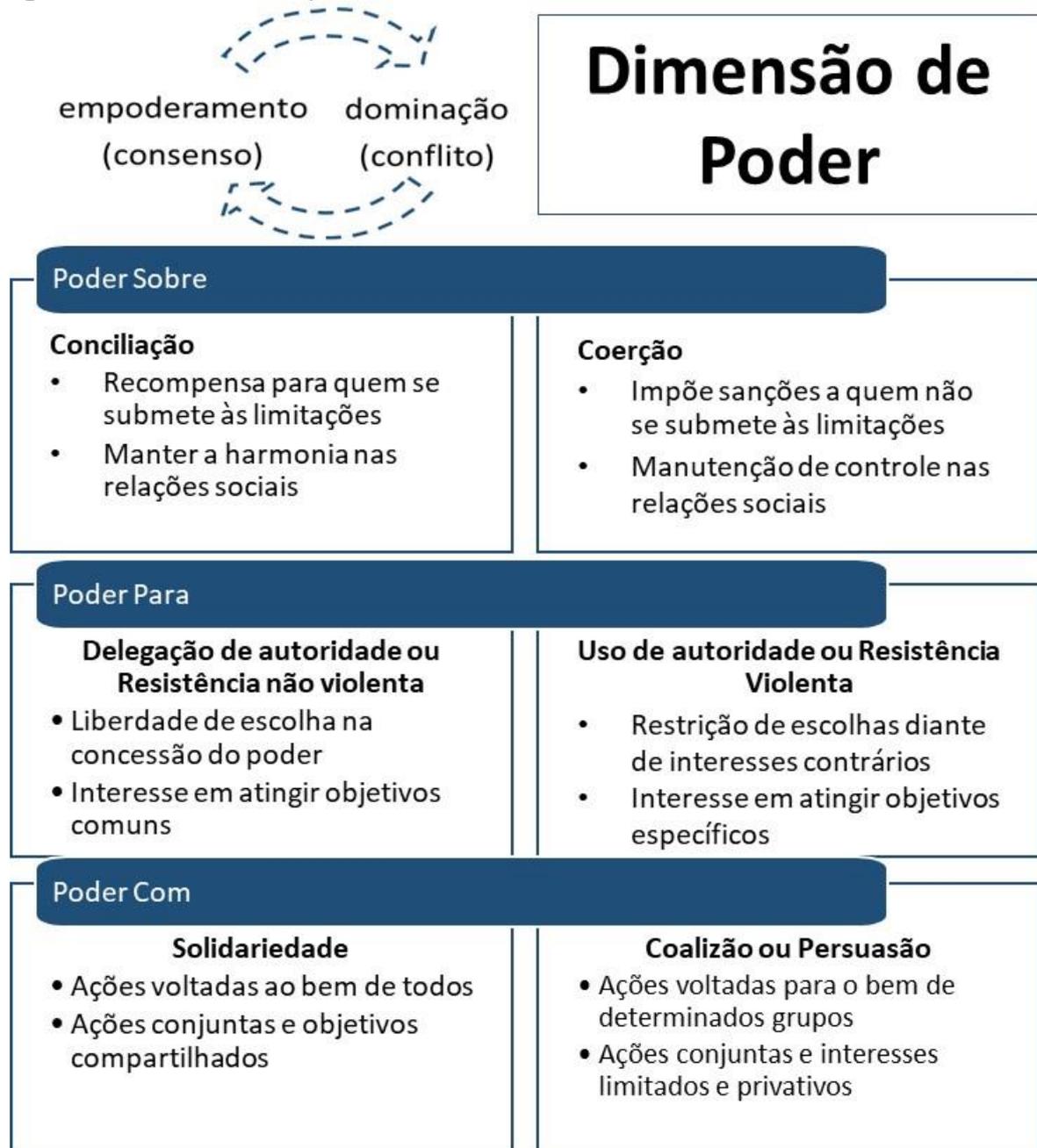
A dimensão de colaboração compreende o contexto de análise e se constitui como um espaço dinâmico de interações indispensáveis para o desenvolvimento de um processo colaborativo de sistemas de governança de empresas. Ela é representada pelas três dinâmicas de colaboração – engajamento por princípios, motivação compartilhada e capacidade para ação conjunta – através de um ciclo contínuo de desenvolvimento.

Cada dinâmica é responsável por uma das etapas desse ciclo, sendo composta por quatro elementos que se inter-relacionam entre si. Na Figura 6, as dinâmicas estão representadas por formas retangulares com a lista dos seus elementos constitutivos e as setas rotativas que as conectam denotam a ideia de um processo contínuo de desenvolvimento entre elas. Essa mesma ideia de desenvolvimento contínuo está reproduzida, em cada uma das dinâmicas (lado direito, ver Figura 6) também por um símbolo com setas rotativas. No lado esquerdo de cada uma das dinâmicas, as setas destacam um processo distinto na forma como os elementos se desenvolvem nas dinâmicas de engajamento por princípios e de motivação compartilhada comparada à

da dinâmica de capacidade para ação conjunta. Assim, no lado direito de cada uma das formas retangulares que representam as duas primeiras dinâmicas, contempladas na Figura 6, há uma seta que aponta uma direção única para indicar o curso, ao longo do qual, os elementos promovem o gradual e progressivo desenvolvimento de suas respectivas dinâmicas. E, do mesmo modo, na forma que representa a dinâmica de capacidade para ação conjunta (ver Figura 6), há duas setas com direção dupla para indicar que os elementos dessa dinâmica coexistem e se inter-relacionam sem que se apresente um grau de dependência ou direção única entre eles.

Por sua vez, a dimensão de poder (visão ampliada à esquerda do framework), pressupõe (1) que o poder acontece no contexto das dinâmicas de colaboração, daí sua posição central à dimensão de colaboração; e (2) que ambas as formas de poder, empoderamento ou dominação, podem ser adotadas nesse contexto (representadas graficamente por setas com linhas pontilhadas na Figura 6). Para facilitar sua visualização, a dimensão de poder que integra o Framework (através de um ciclo contínuo de desenvolvimento) está reproduzida graficamente na Figura 7.

Figura 7 – Dimensão de poder



Fonte: O autor (2020) baseado) Allen (1998); Haugaard, (2010; 2015).

Com esses critérios de análise, busca-se considerar como cada uma das três dinâmicas se apresenta e, na mesma medida, como o poder se manifesta no contexto de governança das empresas sociais analisadas. Nesse contexto, a análise e a discussão dos resultados propõem analisar o modo como o poder se manifesta a partir da identificação de cada um dos elementos constitutivos das dinâmicas de engajamento por princípios, motivação compartilhada e capacidade para ação conjunta. A conformidade entre os elementos constitutivos de cada dinâmica de

colaboração e as manifestações de poder permitirá observar em que circunstâncias o poder se manifesta a partir de dinâmicas de colaboração em sistemas de governança de empresas sociais. Ou seja, permitirá observar quando e se surge nesse contexto formas poder por consenso e/ou formas de poder por conflito.

A próxima seção trata da escolha e critérios de adoção de instrumentos de pesquisa utilizados na coleta e análise dos dados.

#### **4 MÉTODO DE PESQUISA**

Essa pesquisa está baseada em uma abordagem exploratória qualitativa e utiliza o modelo teórico proposto (Figura 6) aplicando a análise de conteúdo de Bardin (2011) como instrumento metodológico para investigar poder no contexto das dinâmicas de colaboração de governança de empresas sociais. A abordagem qualitativa apresenta-se como uma perspectiva apropriada para o estudo de fenômenos sociais (RICHARDSON, 1999) como é o caso de estudos no campo das Empresas Sociais. Além disso, a proposta qualitativa de natureza exploratória dessa análise está alinhada à construção de ideias em temas pouco explorados (EDMONDSON; MCMANUS, 2007). O caráter exploratório possibilita um melhor domínio do fenômeno investigado e flexibilidade ao pesquisador na construção de novas ideias acerca do tema abordado (CRESWELL, 2003).

Nesse estudo utilizam-se informações coletadas a partir de entrevistas para examinar aspectos relacionados a poder em dinâmicas de colaboração no contexto de governança de empresas sociais. Com uma abordagem qualitativa, interpretativa e exploratória, tem-se como objetivo buscar padrões que se originam de múltiplos significados de experiências individuais (CRESWELL, 2003) que permitam o exame de poder nesse contexto.

E, embora os artigos baseados em estudos sobre governança de empresas sociais apontem o poder como um elemento essencial todavia não estão prontamente disponíveis sua identificação e caracterização nesse contexto (DEFOURNY; NYSSSENS, 2017b). Para além da observação de que as relações de poder são elementos fundamentais e atuantes em estruturas de governança de empresas sociais (ARTS, 2003; DEFOURNY; NYSSSENS, 2017b), a relação entre as práticas de governança de empresas sociais e poder, nesse contexto, recebeu pouca atenção. Para corroborar essa premissa, utilizamos o Scopus considerando tratar-se de uma base de dados com cobertura mundial de literatura científica e de *journals*

especializados. Por meio de uma combinação dos construtos “social enterprise”, “governance” e “power” a busca retornou um total de 20 documentos sem a definição de intervalo de datas que reduziu para a metade ao delimitar o intervalo de 2017 até a presente data. Dentre os 10 documentos remanescentes, apenas 5 artigos científicos (os demais compreendem capítulos de livro e ou publicações de conferências) foram encontrados. Através da leitura dos abstracts 2 outros artigos também foram descartados, uma vez que a referência a poder nessas publicações está associada à fonte de energia não contemplando, portanto, a combinação proposta. Os três artigos restantes foram publicados entre os anos de 2018 e 2019, respectivamente no *Journal of Supply Chain Management* (LONGONI; LUZZINI; PULLMAN; HABIAGUE, 2019), no *Sustainability (Switzerland)* (PARK; HWANG; KIM, 2018) e no *Social Enterprise Journal* (MORGAN, 2018). Morgan (2018) explorou o desenvolvimento de novos modelos legais de empresas sociais na Austrália e refere-se a poder como um gargalo nas tomadas de decisão de políticas públicas. Park, Hwang e Kim (2018) ilustraram as assimetrias de poder na constituição de parcerias entre grandes corporações e empresas sociais de pequeno porte observando da necessidade de estratégia sustentáveis de longo prazo que levem em consideração capital social e formas de governança relacional no processo de criação de valor coletivo. Por fim, Longoni, Luzzini e Habiague (2019) discutem as tensões geradas pelo desalinhamento de lógicas institucionais entre empresas sociais e as partes interessadas que integram a sua cadeia de fornecimento.

Embora esses artigos efetivamente tenham considerado os requisitos iniciais, esses artigos não continham dentre os objetivos propostos uma análise de formas de identificação e caracterização de poder no contexto de governança de empresas sociais. Busca-se, em particular, uma vez que não amplamente reconhecidas, dar enfoque às condições sob as quais o poder é capaz de promover ou restringir o processo colaborativo em sistemas de governança de empresas sociais.

Com esses pressupostos, apresentam-se os critérios de seleção e demais informações acerca da condução dessa análise de modo a abranger uma visão de poder em dinâmicas de colaboração em sistemas de governança de empresas sociais.

#### 4.1 COLETA DE DADOS E CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Essa pesquisa se desenvolveu com o emprego de entrevistas semiestruturadas com gestores, conselheiros e / ou consultores que atuam em empresas sociais, realizadas no período entre agosto e outubro de 2020. Tanto as organizações participantes (ver Apêndice D) quanto os respondentes (ver Apêndice A) foram selecionados por acessibilidade, uma vez que o período de coleta de campo coincidiu com a necessidade de obediência às regras de distanciamento para o enfrentamento à epidemia causada pelo COVID-19. Nesse caso, para a condução das entrevistas, adotou-se exclusivamente o uso de salas virtuais de reunião dos aplicativos Google Meet® e/ou Zoom®.

Foram realizadas 29 entrevistas com a participação de 32 respondentes, distribuídas entre indivíduos que atuam em empresas voltadas para o desenvolvimento de empresas sociais e indivíduos que atuam em empresas sociais. Cada respondente está codificado pela letra R acompanhada da ordem sequencial numérica das entrevistas e de uma identidade alfabética formada por um conjunto de três letras. Por exemplo, na entrevista de ordem numérica número 23, com dois respondentes, o conjunto de letras que formam a identidade alfabética permite distinguir cada um dos respondentes por, respectivamente, “R23\_DME” e “R23b\_FER”.

Quadro 1, com a lista completa de codificação pode ser encontrada no

APÊNDICE A. Observou-se que, em sua maioria, esses respondentes ocupam a função de diretores de suas empresas. Cada trecho de entrevista faz constar o cargo e o código correspondente a cada respondente.

A busca e seleção dos entrevistados teve início por indicação de profissional da área de desenvolvimento de empresas sociais e, na continuidade, como estratégia complementar, pela prospecção de bancos de dados técnicos e especializados online selecionados dentre *sites* e/ou mídias sociais de empresas relacionadas à cadeia de referência de estudos em empresas sociais. Em especial, foram consultadas as empresas sociais elencadas no Guia 2.5 (QUINTESSA, 2020), a lista de negócios de impacto para se investir que foi publicada em setembro de 2020 pela agência de publicidade voltada à sustentabilidade e responsabilidade social (LAMPARINA SUSTENTABILIDADE, 2020) e a lista de empresas B-Corp (SISTEMA B BRASIL, 2020) cujos modelos de negócio enquadram-se como negócios de impacto social. O roteiro de entrevistas, que foi aplicado junto no APÊNDICE B assim como, também, no APÊNDICE C, o Termo de Consentimento que autoriza a gravação e transcrição das entrevistas.

As 29 entrevistas ocorreram entre 11/08/2020 e 28/10/2020 no transcurso de um período de 78 dias; a duração média das entrevistas girou em torno de 50 minutos e o total de horas gravadas atingiu pouco mais de 24 horas usando os aplicativos Google Meet e Zoom conforme os dados contemplados na Tabela 5 que consta no

## APÊNDICE A.

Das 29 empresas sociais analisadas, 18 se caracterizam por apresentarem estruturas homogêneas de governança, de tipo *single stakeholder*, e composição de integrantes internos à organização. As demais, em um total de 11 empresas sociais, possuem estruturas heterogêneas de governança, de tipo *multiple stakeholder* e uma composição mista com integrantes externos e internos à organização. Um detalhamento do perfil dessas empresas sociais pode ser encontrado no APÊNDICE D.

Destaca-se, ainda, que em sua maioria essas empresas sociais foram

Destaca-se, ainda, que em sua maioria essas empresas sociais foram constituídas ao longo das duas últimas décadas, entre os anos de 2006 e 2020.

As entrevistas foram realizadas buscando conhecer a percepção desses profissionais e organizações a partir de elementos de dinâmicas de colaboração em sistemas de governança abordados por Emerson *et al.* (2012). Os pressupostos de análise empregados foram estruturados à luz do referencial teórico expresso, e serviram de base para a formulação do protocolo de entrevistas semiestruturadas.

Cada uma das entrevistas individuais e/ou em dupla foram gravadas e transcritas com a concordância dos respondentes. Na primeira fase de análise e em conjunto com o desenvolvimento das entrevistas, já foram iniciados o tratamento e os registros analíticos dos dados qualitativos a partir de categorias pré-definidas conforme ilustra a Figura 6. Na continuidade, por meio da técnica de análise de conteúdo de Bardin (2011) deu-se início a segunda fase desta pesquisa. A sistemática metodológica de análise de conteúdo consiste em extrair códigos identificadores que se originam da descrição do conteúdo de mensagens de tal modo que seja possível a inferência de conhecimentos (BARDIN, 2011).

As categorias que serviram de ponto de partida para os procedimentos de análise de conteúdo são as adotadas para o conceito de dinâmicas de colaboração adotados por Emerson *et al.* (2012).

Para contribuir na descrição e interpretação do conteúdo das entrevistas semiestruturadas, a etapa de análise contou com a aplicação do *software* NVIVO® como suporte ao método qualitativo de pesquisa.

A análise e discussão dos resultados obtidos levam em conta que, no contexto analisado, pode-se perceber que nas dinâmicas de colaboração as formas de poder por consenso destacam-se em relação às formas por conflito.

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No contexto de governança das empresas sociais analisada, de um lado, que agir em colaboração estimula o consenso, mesmo diante de posições contrárias entre as partes interessadas (STONE; CROSBY; BRYSON, 2011). E de outro, que está atribuído à colaboração mútua entre as partes interessadas o papel de manter a harmonia entre impacto social e negócio (MURRAY *et al.*, 2010).

Observando que há um entrelaçamento entre a busca de consenso e a forma colaborativa de atuar no contexto de governança, esta análise propõe examinar como cada dinâmica de colaboração (EMERSON; NABATCHI, 2015b) – engajamento por princípios, motivação compartilhada e capacidade para ação conjunta – se apresenta e, a partir disso, observar como o poder se manifesta nesse contexto (ALLEN, 1998; HAUGAARD, 2010). A natureza de cada dinâmica de colaboração é examinada à luz da literatura extraindo de seus elementos constituintes o que já está posto e os desafios para dar sustentação a processos colaborativos na governança. Observa-se que no contexto das empresas sociais, a governança pode se confundir com a gestão, nos casos de governanças com composição homogênea em que somente integrantes internos participam de sua estrutura.

Por sua vez, entende-se que, no campo dos estudos organizacionais, o poder se manifesta em meio a práticas organizacionais, continuamente postas, em uma rede de relações complexas (MARSHALL; ROLLINSON, 2002). Compreendendo que o contexto das dinâmicas de colaboração pode ser interpretado, em razão do conjunto de interações que promove, como uma rede de relações complexas, esse será o panorama através do qual o poder será analisado. Nesse sentido, é no contexto das dinâmicas de colaboração, a seguir delineadas, que poderão coexistir tanto formas de poder por conflito, para dominação; como formas de poder por consenso, para empoderamento no exercício de ‘poder sobre’, ‘poder para’ ou ‘poder com’ outro(s) (ALLEN, 1998; HAUGAARD, 2010, 2015).

### 5.1 DINÂMICA DE ENGAJAMENTO POR PRINCÍPIOS: O EXERCÍCIO DO DIREITO DE ESCOLHA

O engajamento por princípios é a dinâmica relacionada à busca de valores comuns em meio à diversidade – de interesses, de visões de mundo, de experiência profissional etc. O objetivo nessa dinâmica não é atenuar ou agravar conflitos, mas reconhecer e dar voz à manifestação das diferenças entre os integrantes da governança (EMERSON; NABATCHI, 2015b). Isso permite observar o **poder** nessa dinâmica associado à liberdade, i.e. ao **‘poder para’** exercer o direito de escolha (HAUGAARD, 2010). Assim, cada um dos quatro elementos da dinâmica de engajamento por princípios – descoberta, definição, determinação, deliberação – é a seguir apontado buscando também identificar como o poder é posto em ação. Nessa dinâmica, ressalta-se o valor atribuído ao conjunto de partes interessadas que atuam no interesse das empresas sociais aqui analisadas e, com ele, o direito de escolha no exercício do poder que lhes é conferido. A descoberta é o primeiro elemento da dinâmica de engajamento por princípios.

### 5.1.1 Descoberta

A descoberta, o primeiro elemento da dinâmica de engajamento por princípios, corresponde àquele momento em o indivíduo passa a se reconhecer nos valores da empresa. A construção desse vínculo de princípios comuns, habilita a governança a um desempenho coletivo que se diferencia dos desempenhos individuais de cada um de seus integrantes (EMERSON; NABATCHI, 2015b)

Nesta análise, observa-se que a descoberta está relacionada com a confiança da potencialidade que a governança tem para contribuir, efetivamente, com os resultados dela esperados. Com a confiança, emerge nessa dinâmica o predomínio de formas de poder por consenso, em especial no exercício de uma forma legitimada de delegação de autoridade, a do **‘poder para’**, orientado aos interesses comuns, e a desempenhar com eficácia as capacidades individuais conferidas a cada um dos integrantes de governança das empresas sociais analisadas. Trata-se de um processo participativo de governança através do qual são promovidas discussões cada vez mais eficazes para ir ao encontro da melhor forma de administrar e produzir efeitos em meio a um mundo complexo e em constante transformação social (MONTENEGRO; BULGACOV, 2014). Este diretor executivo, de uma das empresas sociais analisadas, destaca a importância de poder com sua atividade beneficiar e transformar pessoas.

[...] **transformar as pessoas**, porque [...] a pessoa que antes empurrava um carrinho cheio de lixo [...] começa a transportar materiais recicláveis [...] que é outra coisa” (R24-ANI).

Essa narrativa faz pressupor a confiança no potencial de todos que integram a empresa para gerar os efeitos positivos de transformação social. Isso porque foi necessário um conjunto de ações e tomadas de decisão definidas previamente e orientadas a produzir os efeitos desejados. Aqui, a descoberta de que há um vínculo de princípios comuns compartilhados que dão sustentação ao desempenho dessa governança se revela no resultado obtido que gera benefícios às pessoas com o impacto social positivo produzido. Essas circunstâncias habilitam formas de exercício de **“poder para”**, no contexto da governança da empresa, e de **“poder-para”** no contexto do impacto social gerado. Sob o enfoque da descoberta o vínculo de valores habilitou cada integrante da governança com **“poder para”** fazer a escolha de se identificar com os valores e, deste modo, desempenhar suas atividades de acordo com eles. Os resultados positivos gerados às pessoas que se beneficiaram dessa iniciativa as habilitam ao exercício do **“poder para”** perceber-se como parte de um processo produtivo de transformação que as recoloca no mercado de trabalho e as capacita a um ciclo produtivo de transformação.

A descoberta, no contexto das empresas sociais analisadas, pode ser percebida como o momento em que não se consegue mais separar as ideias para a concepção do negócio e o conjunto de valores em que elas se sustentam. É o momento em que se percebe de que se constitui a essência de uma empresa social. Este diretor executivo conta como se deu esse processo de descoberta em sua empresa social.

**“A gente percebeu muito rápido, no momento de concepção da ideia, que a gente tinha um grande alinhamento de valores [que] é ajudar outras empresas a fazerem essa transição de [...] um modelo mais poluente que não cuida das pessoas pra uma mais alinhada com essa nova economia [...] mais solidária, mais colaborativa [...] esse foi o grande motor da sociedade [...] entender que a gente se alinhava nos valores macro”** (R18\_RIS).

Nessa narrativa percebe-se tanto o potencial dos valores que se tornaram comuns a todos os que integram a governança (EMERSON; NABATCHI; BALOGH, 2012) quanto a própria orientação do negócio em direção a um ecossistema que leva em conta as visões econômica e social de empresas sociais (BATTILANA, 2018).

Esse modelo de negócio foi constituído para atuar na economia por meio de um processo produtivo que não se distancia daqueles valores de bem-estar das pessoas alinhados desde a concepção desse negócio. Esse momento da descoberta habilitou aos integrantes dessa governança, no exercício do ‘**poder para**’, em razão do alinhamento de valores, transformar uma ideia com propósito em uma empresa social com propósito. Na construção desse processo, a confiança no desempenho coletivo desses sócios habilita o exercício do ‘**poder com**’ sustentado em valores comuns que os acompanham desde antes da constituição dessa empresa.

A descoberta, no contexto das empresas sociais analisadas, traz também a percepção de que o alinhamento de valores é condição sem a qual a dinâmica de engajamento por princípios não poderá produzir os efeitos colaborativos que se propõe. É o que se extrai desta reflexão de um diretor executivo de uma das empresas sociais analisadas.

“[...] eu acho que só toparam por causa desse caráter [de ser um negócio social], **se fosse de outra natureza eles não dedicariam o tempo e energia que eles dedicaram** [...] Estava todo mundo [membros internos e externos da governança] na mesma página em relação aos principais objetivos do negócio” (R05\_ELE).

Nessa narrativa se destacam as razões pelas quais os conselheiros, que integram o Conselho Executivo desta empresa social, aceitaram o convite e dedicam o seu tempo e esforços para encontrar soluções que atendam ao apelo de um negócio social. Esse modelo de governança heterogênea, composta de integrantes externos e internos, costuma ser um critério importante para a expansão de empresas sociais, pois fortalece a gestão, qualifica a tomada de decisão e melhora a qualidade e a transparência da prestação de contas (FUKAYAMA, 2018). Nesse sentido, observa-se que a manifestação de poder foi exercida na formação da governança, quando as partes interessadas internas (os sócios) delegam, por consenso, “**poder para**” partes interessadas externas (os conselheiros) de modo que cada integrante pudesse contribuir com suas capacidades individuais (vivências pessoais e experiências profissionais) para que essa empresa pudesse alcançar os fins de expansão e de fortalecimento da gestão a que se propunham. Na mesma medida, esses conselheiros ao se identificarem e passarem a compartilhar de valores comuns, sentem-se habilitados a coletivamente também a exercerem o “**poder com**” em para a busca de soluções em harmonia com o que os moveu para participarem desse fórum: o de ser

um negócio social.

A fase da descoberta tem também seus desafios, já que a falta de identificação com os valores que estão sendo compartilhados pela governança acaba por dificultar o desenvolvimento das demais etapas de construção da dinâmica de engajamento por princípios. Nessa fase ocorre o compartilhamento, entre os integrantes da governança, de experiências, trocas de conhecimento, ideias, valores etc. na busca de um significado comum (EMERSON; NABATCHI, 2015b). Sem aderência aos valores comuns que são compartilhados no contexto de uma empresa social, esse pode ser o momento de aquele que não se integrou escolher deixar a organização. Pode-se observar nessa narrativa da diretora executiva de uma das empresas sociais analisadas como as pessoas reagem aos que não partilham dos mesmos valores na sua empresa:

“[...] um dos valores *core* [da empresa] é a autonomia, isso nenhum de nós abre mão e **nenhuma das pessoas que trabalha com a gente conseguiria estar dentro da organização se não estivessem identificadas** com isso, porque elas rapidamente [são] **expelidas** da organização, elas próprias não conseguem trabalhar sem ter um mecanismo de comando e controle, e a gente não trabalha dessa forma” (R28\_ERI).

Observe-se que a situação apresentada por essa diretora executiva, pelo olhar da empresa, i.e., daqueles que estão alinhados em seus valores, não se constitui em uma forma de poder por conflito, pois não demonstra dar-se de modo impositivo em relação aos indivíduos que acabam deixando a organização. Pelo contrário, sob essa ótica, trata-se de uma forma de poder pela via do consenso manifestada no exercício do “**poder para**” que oferece resistência, sem o uso de violência ou imposição, a quem não se adapta aos valores que compõem a natureza dessa empresa social. A resistência é uma instância particular de “**poder para**” por **empoderamento** que tem o objetivo de oferecer resposta àquilo que se opõe ou diverge de posição sem que esse ato represente qualquer forma de violência (ALLEN, 1998). No entanto, a circunstância apresentada também tangencia uma forma de manifestação de poder por conflito nessa relação colaborador x organização. Quando a diretora executiva deixa transparecer, nesse contexto, um ato de segregar o(s) colaborador(es) não identificado(s) com os valores da organização, pode-se também pressupor uma manifestação de “**poder com**” como uma forma de **dominação** por coalizão. Nesse sentido, esse colaborador se vê diante de um conflito e acaba sendo tacitamente

induzido a acreditar que a solução possível é retirar-se da organização.

É o que também acontece nessa outra narrativa em que a coordenadora de uma das empresas sociais analisadas relata como reagem as pessoas que não se enquadram aos valores de sua empresa. A resistência oferecida no exercício do “**poder para**”, na narrativa dessa coordenadora de uma das empresas sociais analisadas, demonstra uma adesão a valores que acontece de forma natural e orgânica na sua organização, fazendo com que aqueles que não estão alinhados acabem deixando a organização.

“Isso ficou tão orgânico que quando a pessoa não se encaixa – a gente [fala] muito da palavra propósito – **quando a pessoa não encaixa** no mesmo propósito é **automático, ela sozinha se expulsa do grupo**. Ela passa a não gostar da empresa, ela passa a não gostar do trabalho[e] não fica.” (R25b\_NOS).

Essa narrativa, também, reflete uma forma de manifestação de poder por conflito nessa relação colaborador x organização. Quando essa coordenadora deixa transparecer em sua narrativa que há um processo de auto expulsão, embora se pretenda espontâneo (quando essa coordenadora diz que acontece de modo “automático”), pode-se pressupor que essa pessoa que não encaixa se coloca diante de uma situação de conflito. Isso denota a manifestação de um “**poder com**” por conflito, na qual um grupo exerce arbitrariamente um poder coletivo para manter uma posição de domínio (ALLEN, 1998).

Nesses exemplos, as manifestações de conflito não foram intencionalmente expressas, mas demonstradas por uma espécie de acordo tácito de “isolar” esses indivíduos até que acabem por se retirar da organização.

Com a fase descoberta sendo gradualmente desenvolvida, surge uma nova fase no processo de desenvolvimento da dinâmica de engajamento por princípios: a fase da definição.

### 5.1.2 Definição

É na fase de definição que a constituição de significado compartilhado começa a ser demonstrada em meio a espaços de argumentação. De acordo com Emerson *et al.* (2015b; 2012) a fase de definição que integra o engajamento por princípios trata de manejar e manter, dentro de certos limites controlados, os fóruns de discussão e

informações. (EMERSON; NABATCHI, 2015b). Nessa fase da dinâmica de engajamento por princípios, considerado o contexto das empresas sociais analisadas, o uso do **poder** se dá predominantemente pela via do consenso. Dentre as formas de exercício de poder com o objetivo de empoderamento, nessa fase surge o exercício do **‘poder sobre’**. O **“poder sobre”**, enquanto forma de empoderamento, é exercido para fazer com que os outros façam coisas que de outra forma não fariam, mas que são para o seu benefício, indo em direção a um ponto de conciliação de interesses (ALLEN, 1998; HAUGAARD, 2015).

Dentre as empresas sociais analisadas, o canal de discussão para as definições necessárias à condução da governança e da organização como um todo é o das reuniões. Trata-se de uma espaço de argumentação relevante para um efetivo compartilhamento de informações (EMERSON; NABATCHI, 2015b). Esse diretor executivo de uma das empresas sociais analisadas, cuja organização adota um formato de autogestão, fala de como sua empresa organiza esses espaços.

[...] a gente tem esses **momentos específicos na prática do feedback**, da reunião semanal, da reunião mensal de números, da reunião que a gente chama de reunião da p\*\*\*\* toda, em que a cada três, quatro, meses a gente faz uma reunião ‘geralzona’ de apresentar tudo o que está acontecendo” (R06\_GNA).

Aqui o uso do **“poder sobre”** é o da conciliação de interesses pela via do consenso. A narrativa desse diretor executivo demonstra que está posta a definição de quando, onde e quem participa desses espaços de discussão e argumentação. No exercício desse **“poder sobre”** foram previamente delimitadas as formas (de feedback, de números, a “geralzona” etc.), a frequência (semanal, mensal, trimestral etc.) e os temas a serem tratados em cada um. A concordância prévia com essas definições, demonstra o exercício do **“poder sobre”** pela via do consenso, pois todos podem se beneficiar e fazer o melhor uso de cada espaço de discussão ali disponibilizado, uma que as regras do jogo foram aceitas.

Embora, dentre as empresas sociais analisadas há as que se encontram em estágio inicial de definição, ainda assim há um reconhecimento da importância de serem estabelecidos os critérios para otimizar seus recursos e tirar proveito de cada um de seus espaços de discussão e argumentação. É o que destaca essa diretora executiva ao falar a importância dessa organização e de se ter espaços previamente definidos para a condução das demandas de sua empresa.

“[...] até o início do ano a gente não tinha reunião semanal [era] de acordo com demandas específicas que precisavam de colaborações ou decisões [...], mas **agora a gente já estabeleceu que toda semana a gente tem uma reunião do núcleo operacional [e ] toda primeira [...] sexta do mês, a gente faz a reunião do planejamento estratégico pra fechar os objetivos [traçados] do mês que passou, que a gente executou**, ou que ficou em aberto, ou o que surgiu de novo pra manter tudo alinhado, e quais serão as nossas atividades pro próximo mês [e, como suporte] o uso frequente e diário de algumas plataformas pra garantir que isso seja feito da forma mais organizada” (R13\_ARA).

Diante do próprio desenvolvimento e das demandas que foram surgindo, essa diretora executiva demonstra da necessidade de definições de seus processos que requeiram a colaboração e a contribuição da governança para o seu andamento. Do mesmo modo que na narrativa anterior, o exercício do “**poder sobre**” por consenso também se manifesta aqui. Os integrantes da governança dessa empresa social aceitam submeter-se às definições previamente estabelecidas de modo a conciliar os interesses de todos e, com isso, ter os espaços de discussão necessários para a melhor condução da sua empresa social que atenda a todos beneficiar e fazer o melhor uso de cada espaço de discussão ali disponibilizado.

Com o advento do enfrentamento da pandemia ocasionado pelo surgimento da COVID-19, no decorrer do ano de 2020, as empresas sociais analisadas tiveram que adaptar seus processos e, portanto, buscando adaptar as definições de modo a ajustá-las às circunstâncias de distanciamento obrigatório definidos por lei. Foram necessários ajustes para que essas empresas sociais analisadas pudessem continuar suas operações e a adoção de encontros virtuais como espaços de argumentação está entre essas definições. Contudo, essa transição do formato presencial para o digital demandou adaptações, como por exemplo, a frequência, a forma de conduzir etc. Essa narrativa, da diretora executiva de uma das empresas sociais analisadas, expõe as dificuldades de sua organização para estabelecer as mesmas regras definidas para uma forma presencial de conduzir os espaços de discussão e argumentação.

“Eu acho que antes da pandemia a gente ainda tinha uma regularidade maior de reuniões, por exemplo, mas a gente foi se adaptando porque teve que partir para os online. E aí acabou que não estava dando muito certo a gente regar essas reuniões online. Então, a gente foi se adaptando aos poucos a isso, a não ficar também sem comunicação, mas também não engessar muito como estava sendo antes no presencial. Eu acho que já melhorou desde o início da pandemia, mas ainda pode melhorar” (R11\_IRO).

Observa-se que, para que essa organização pudesse manter seus espaços de discussão e argumentação, se fizeram necessárias adequações ao meio virtual, bem como ao modo de conduzir e a frequência das reuniões nessa organização. O meio virtual requereu uma reorganização das regras pré-existentes para que o fluxo de informação e comunicação pudessem ser mantidos. Essa mudança na forma de operar dessa empresa social, compulsória no enfrentamento da COVID-19, tornou visível um ponto de conflito com a percepção da existência de procedimentos rígidos (como esclarece a diretora executiva ao mencionar que tomaram iniciativas para “também não engessar muito como estava sendo antes no presencial”), cuja reprodução não era viável na forma virtual de reuniões. Na sua forma presencial a condução das reuniões se revelou pelo uso de “**poder para**”, por **conflito**, através da qual a liderança determinou regras restritivas para as reuniões presenciais, ainda que pudesse haver posições contrárias a tal condução. Somente foi possível trazer essas posições contrárias para discussão e, com isso, promover um novo direcionamento à forma de conduzir as reuniões diante da necessidade de se utilizar mídias digitais para as comunicações dessa empresa. Ou seja, nesse momento surgiu a oportunidade de manifestação, por **consenso**, de “**poder para**” oferecer subsídios de que (1) havia um processo “engessado” nas reuniões presenciais; e (2) os mesmos procedimentos adotados na forma presencial não poderiam ser adotados na forma virtual. A partir desse novo conjunto de informações foi possível a essa organização estabelecer um novo acordo no seu modo de conduzir e na frequência para conciliar interesses individuais e prioridades da organização como um todo. Nesse sentido, foi possível dar legitimidade, pelo exercício do “**poder para**”, para que a governança dessa empresa social pudesse no uso do “**poder sobre**” por **consenso** manter a harmonia nas relações com a definição de novas bases para o que estava inadequado com o fluxo de comunicação que tem apresentado avanços.

As plataformas digitais de trabalho, nesse contexto passaram a constar das agendas de definições da governança de empresas sociais, também para atender aos dispositivos legais que tiveram que ser incorporados para a continuidade das operações dessas empresas em virtude do enfrentamento à COVID-19. Nesse exemplo, o diretor executivo de uma das empresas sociais, traz a questão do teletrabalho, para que as atividades da equipe pudessem ser realizadas à distância com a utilização de tecnologia da informação para o desempenho de suas funções na

organização.

“Na pandemia, antes de ser decretada a quarentena oficialmente, que foi dia 19 de março aqui na nossa cidade, a gente já tinha deixado liberado pra galera, “Galera, é óbvio que vocês não precisam tá aqui, vocês podem tá trabalhando de casa, se vocês quiserem” (R06\_GNA).

Embora essa questão tivesse sido definida fora do contexto dessa empresa social, a forma de atuar dessa empresa foi reorganizada buscando conciliar interesses gerais que foram, inclusive, definidos por lei, aos interesses da organização e da equipe como um todo. Nessa situação que o diretor executivo de uma das empresas sociais expõe, o exercício do “**poder sobre**” acabou tornando-se, em algum momento, compulsório para essas empresas. No entanto, a narrativa apresentada demonstra que essa definição internamente aconteceu pela via do consenso no qual a governança concede a sua equipe o “**poder para**” escolher de que modo irá organizar as suas atividades. Ainda assim, a governança também exerceu seu “**poder sobre**” ao oferecer novas bases de como o trabalho poderia ser realizado buscando harmonizar aos interesses de todos.

Há dentre as empresas sociais analisadas aquelas que já operavam de forma remota, independentemente da situação da pandemia, cujas definições foram estabelecidas em razão das peculiaridades específicas dessas empresas. Como é o caso, por exemplo, apresentado pela diretora executiva de uma das empresas sociais cuja organização conta com equipe autônoma de consultores.

“[...]a gente trabalha por entregáveis e por projetos e de forma remota já desde antes da pandemia” (R28\_ERI).

Novamente o “**poder sobre**” por consenso estabelece as regras de como atuar e de como essa empresa social fará a administração das atividades realizadas pela equipe. Nesse sentido, concilia os interesses da sua empresa definindo o quê e como realizar as atividades e os da equipe.

Com o desenvolvimento da fase de definições, a dinâmica de engajamento por princípios conta com um terceiro elemento, o da deliberação.

### 5.1.3 Deliberação

A deliberação está associada à ideia de se dispor de um espaço democrático para debates e discussões (EMERSON; NABATCHI, 2015b). As empresas sociais, em razão de sua natureza dual, demandam espaços democráticos de modo a oferecer iguais condições de tempo, liberdade, direito de voz, direito de voto etc. (MONTENEGRO; BULGACOV, 2014). Dentre as empresas sociais analisadas, observou-se a adoção de uma atuação democrática em seus sistemas de governança. Além disso, no contexto dessas empresas sociais, nessa fase de deliberação da dinâmica de engajamento por princípios encontram-se elementos que pressupõem o exercício do ‘**poder sobre**’ e do ‘**poder para**’, em princípio, por consenso. Isso porque, processos democráticos que buscam atuar com reciprocidade e equilíbrio, aumentam sua tendência a chegarem a um consenso (HAUGAARD, 2015). Essa diretora executiva deixa evidente a escolha pela forma participativa e colaborativa de atuação de sua governança.

“[...] quando tem um tema, por exemplo, que é polêmico ou que a gente está inicialmente dividido, a gente (sócios e gestão) começa a estudar mesmo, tentar entender qual é aquele problema, definir as opções, fazer uma análise, [para] durante uma reunião discutir todos os pontos daquele problema, e assim escolher a melhor opção. **Quando a gente escolhe, geralmente todo mundo entende por que aquela é a melhor opção**” (R13\_ARA).

Nessa narrativa o exercício do ‘**poder para**’ é concedido aos integrantes da governança de sua empresa para promover o debate e definir quais os caminhos a serem adotados a partir de um conjunto de informações previamente coletadas para colaborar com o processo de deliberação de forma participativa e democrática. Interessante perceber nessa narrativa um processo no qual a governança encontra meios, pela via do consenso, de dar direitos iguais de voz e voto para todos os envolvidos (EMERSON; NABATCHI, 2015b).

A deliberação na dinâmica de engajamento por princípios requer uma forma de comunicação aberta e firme, orientada para a solução de problemas e que adota os objetivos uma forma participativa e democrática de decisão (EMERSON; NABATCHI, 2015b). No contexto das empresas sociais analisadas, foi possível perceber da importância de se construir um espaço de discussão para suas deliberações, suficientemente aberto para permitir conceder uns aos outros a responsabilidade sobre determinadas ações ou decisões. Esse diretor executivo exemplifica esse modo transparente de atuar na governança da sua empresa social.

“[...] Vou te dar um exemplo [de] uma discussão que a gente teve [em que] acabamos contratando porque o especialista sou eu [e me manifestei favorável dizendo]: ‘A gente vai contratar [...] testar, sentir o resultado **[e se não der o resultado que a gente [...] quer, a gente cancela o contrato] [e foi assim]**” (R24\_ANI).

Nesse exemplo, o **‘poder para’** assumir a responsabilidade sobre determinadas ações ou decisões que afetem a empresa como um todo, vem da confiança recíproca entre os integrantes da governança da certeza de que as capacidades individuais de cada integrante da governança (e.g. experiência profissional e técnica) estão mutuamente legitimadas, com **“poder para”** para tomar tais iniciativas de deliberação.

A deliberação pode requerer que eventualmente seja necessário recuar para, então, retomar as discussões de temas ou questões em as divergências não permitem chegar ao consenso. Ou seja, pode ser necessário durante o processo decisório dar oportunidade a que situações ou questões específicas possam ser rediscutidas, em momento posterior, sobre novas bases (HAUGAARD, 2011). O secretário executivo de uma das empresas sociais analisadas relata como em sua organização acontecem esses recuos ao perceber a existência de divergências.

“[Uma vez que] as discussões podem ficar acaloradas ou intermináveis [quando] falando com o alto executivo de grandes empresas [e] é muito difícil conseguir um espaço na agenda deles pra uma discussão. Então, **quando a gente vê que tem algum ponto de divergência**, cabe a nós, os facilitadores da reunião, falar assim ‘OK, conselheiros, **entendemos, vamos discutir internamente e voltamos na próxima reunião com alguma posição consolidada**’ [como uma forma de produzir mais subsídios na busca de consenso]” (R14b\_AEA).

Nesse exemplo, o secretário executivo reconhecendo que as divergências podem inviabilizar um determinado projeto colocado em discussão, traz para si a responsabilidade de propor uma nova rodada de discussões acerca do tema. No exercício do **“poder para”** que lhe é concedido, por **consenso**, para atuar como interface nesse processo decisório, esse secretário executivo identifica uma situação de **conflito**, i.e., identifica o exercício do **“poder com”** com a formação de coalizões no interesse privativo de corporações que esses conselheiros representam (quando da entrevista, esse secretário executivo informou que esse Conselho se constitui de diretores executivos, representantes de suas corporações, cujo porte, estrutura

societária, prioridades e diversidade de opiniões formam eventuais barreiras ao desenvolvimento de questões de interesse social). O secretário executivo dessa empresa social, para administrar as questões que causam conflitos, procura, então, um novo momento de deliberação, através do qual colocará novamente em debate a questão pendente, sustentada por um novo conjunto de informações. Com isso, torna possível habilitar, pelo “**poder com**”, a busca de **consenso** para promover ações conjuntas voltadas ao bem-estar e a objetivos compartilhados.

Observa-se que nessa fase de deliberação da dinâmica de engajamento por princípios requer-se dar espaço a uma análise criteriosa dentre todas as possíveis perspectivas, o que implica mais do que uma simples agregação de interesses, para chegar a um resultado comum (ROBERTS; AHMAD SUBHAN, 2007). Nesse sentido, pressupõe-se a existência de lados opostos, que em espaços democráticos de deliberação, devem dar oportunidade ao contraditório mediante critérios objetivos de análise. Esse diretor operacional destaca da importância de se ter um espaço de deliberação que dê acesso a informações efetivamente relevantes quanto às questões e problemas que envolvam sua organização, sob pena de não obter as respostas ou alcançar os resultados esperados.

“E nesse fórum, que não é um foro público, o foro do conselho é justamente um foro que só a empresa tem acesso, **é justamente o lugar para [se] ter conflito, ou para ‘lavar a roupa suja’** [...], ou para trazer os problemas. A gente traz as pessoas experientes [integrantes externos do conselho de governança] de fora justamente para falar [...] o que a gente não sabe resolver [e] não para falar [...] ‘Olha que beleza o nosso mundo aqui! Está tudo maravilhoso!’ (R12\_ACK).

Nessa narrativa observa-se pelo menos duas formas **consensuais** de manifestação de poder. A que legitima reciprocamente a cada integrante da governança para que, no exercício do ‘**poder para**’, possa se manifestar de forma clara e transparente, concedendo espaço para que todos expressem seus pontos de vista, ainda que contraditórios entre si. Por outro lado, observa-se também, que as lideranças dessa empresa social, ao reconhecerem que há questões internas que requerem um conhecimento não disponível internamente, concedem legitimidade ao seu Conselho - ao conjunto de pessoas experientes designadas para coletivamente contribuir para oferecer soluções aos problemas dessa organização - para agir com “**poder com**”. Desse modo torna-se possível dispor de um espaço de deliberação consistente e sustentado na análise criteriosa de diferentes perspectivas, sem deixar

de administrar quaisquer divergências, para “lavar a roupa suja” como menciona na narrativa o diretor operacional dessa empresa social e chegar ao consenso. Para fazer com que a deliberação seja democrática e participativa, tal como propõe a dinâmica de engajamento por princípios, a tarefa não se mostra tão simples. Dentre os desafios de adoção de uma forma democrática de deliberação, que tem uma linguagem participativa e de engajamento, está o de não se deixar afetar pelas divergências. Especialmente se considerarmos as dificuldades que tem as empresas sociais para equilibrar suas prioridades que podem tanto pender para o lado do negócio (lógica econômica) como para o lado do impacto (lógica social) (BATTILANA *et al.*, 2012). Isso porque, diante de um distanciamento entre os integrantes da governança, pode haver perdas na composição da governança enquanto representativa de um conjunto de partes interessadas (WARREN, 2009).

É preciso reconhecer esses mecanismos, que envolvem as empresas sociais, para saber compor a melhor forma de contribuir nesse processo de deliberação que, por sua vez, permite o desenvolvimento da dinâmica de engajamento por princípios. Esse diretor executivo de uma das empresas sociais analisadas relata da importância de contar com pessoas experientes em seu processo deliberativo.

“A gente [referindo-se aos sócios] tinha muitas dúvidas que a gente não sabia muito bem para onde ir, mas [...] tinha muita vontade de aprender e fazer [e] quando a gente entendeu isso [...] começou a se rodear de pessoas experientes, a gente começou a pedir conselhos, sem ser um conselho ainda, mas pedindo conselhos [para] 5, 6 pessoas [...] quando a gente tinha dúvidas específicas, que a gente falava ‘Putz, eu preciso falar com essa pessoa’” (R26\_MZE).

Aqui, como no exemplo anterior, a narrativa permite observar uma composição entre formas de manifestação de poder por **consenso**. Contudo, nessa narrativa revelam-se as manifestações de “**poder para**” e de “**poder sobre**”. Nessa narrativa, o diretor executivo destaca que cada um dos sócios percebeu a necessidade e a vontade de contar com pessoas mais experientes para buscar respostas que pudessem contribuir de forma efetiva na condução de sua empresa. Com isso, com a legitimidade concedida reciprocamente a cada sócio, no exercício do “**poder para**” essas lideranças abriram espaço, quando ainda não dispunham de um conselho formado, para dar autoridade legitimada, que habilita algumas pessoas em razão do conhecimento e aptidões específicas para agir com “**poder sobre**”. Ou seja, quando esse diretor executivo menciona que busca o conselho de determinada pessoa, i.e.,

quando diz “[...] eu preciso falar com essa pessoa”, reconhece nela as habilidades necessárias, que internamente os sócios não possuem, para uma solução efetiva de questões específicas de condução da sua organização. Desse modo torna-se possível dispor de um espaço de deliberação consistente e sustentado na análise criteriosa de uma perspectiva diferenciada, todavia não disponível internamente., sem deixar de administrar quaisquer divergências, para “lavar a roupa suja” como menciona na narrativa o diretor operacional dessa empresa social e chegar ao consenso.

Na sua forma consensual e que conduz ao empoderamento, o exercício do poder qualifica a deliberação, pois a torna um espaço participativo e democrático. Nesse espaço seus integrantes devem ter direito à voz e livremente expressar-se sobre questões de interesse de parte a parte (EMERSON; NABATCHI, 2015b; EMERSON; NABATCHI; BALOGH, 2012). Esse diretor executivo, dentre as empresas sociais analisadas, relata por exemplo que para resguardar espaço de deliberação tanto às prioridades sociais como às prioridades econômicas de sua empresa foi necessário promover mudanças no corpo consultivo da governança de sua empresa.

“[...] então saiu a pessoa que estava mais focada em finanças e estratégia e entra [...] um ‘cara’ mais focado em governança e impacto [com] uma visão sistêmica melhor [...] a gente trouxe uma pessoa [...] com uma visão de startups, uma visão de investimento e [uma profissional executiva da área de atuação da empresa] para não perder essa visão assistencial também [para] manter **essa questão do "olhar diferente" [e] que antes era uma coisa um pouco distante e até abstrata**” (R05\_ELE).

O “**poder para**”, nessa narrativa, se deu no reconhecimento da existência de um desequilíbrio entre as prioridades características de uma empresa social que devem considerar as questões sociais em conjunto com as questões econômicas de forma equitativa. Com isso, foi possível reformular a formação do conselho para viabilizar um espaço de deliberação fortalecido de lado a lado e assegurar que as distintas perspectivas tivessem espaço de fala e de escuta na governança de sua empresa social.

Nem sempre, contudo, se consegue esse equilíbrio o que faz com que a presença de barreiras entre os integrantes da governança tornem-se lesivas a tal ponto que acabem por levar a dissensões entre os sócios ou à própria extinção do negócio social Emerson *et al.* (2015b) No relato dessa diretora comercial de uma das empresas sociais analisadas, as dificuldades de comunicação tem afetado uma deliberação efetivamente participativa.

“[às vezes] **parece para mim é que a verdade [do sócio em oposição] é a verdade única** [o que faz com que eu sempre tenha que] analisar a forma, o formato e o jeito que eu vou passar o que eu preciso falar e alguma decisão a ser tomada porque pode parecer outra coisa, digamos assim, ou sempre falo no momento errado, ou eu falo da forma errada, ou faço do jeito errado. [e] nem sempre dá certo porque [...] **uma diferença de opinião já gera uma discussão que daí a gente não consegue terminar um assunto porque o tempo vai passando** [e] muitas vezes a decisão tomada em conjunto em 2 semanas já mudou [...] e tudo bem mudar porque as empresas são dinâmicas [mas] é **necessário que essa mudança seja trazida à tona e rediscutida, só que isso muitas vezes não acontece**, então fica meio travado esse processo” (R27\_JLE).

Essa narrativa aponta para um exercício de poder que visa a dominação do outro pela via do conflito. Ao invés de buscar conjuntamente uma análise criteriosa de todos os fatos e de permitir que as diferentes perspectivas sejam debatidas para alcançar um objetivo comum, as divergências impõem barreiras no direito de voz e de voto. Há um evidente desequilíbrio entre esses sócios que coloca de um lado um sócio dominador que faz uso do “**poder-para**”, por **conflito**, colocando em xeque as opiniões divergentes da sua posição, pelo uso de autoridade que limita escolhas contrárias às estabelecidas. Nessa narrativa, revela-se um direcionamento a uma forma de dominação no exercício do “**poder para**” imposta por uma das sócias à outra. A dominação está presente na narrativa quando a diretora comercial dessa empresa social relata, por exemplo, a desconsideração a decisões tomadas em conjunto ou, ainda, a condução de estratégias sem que tenha havido uma deliberação conjunta acerca do tema. De outro lado, denota um dominado que não encontra formas de se opor à situação, sentindo-se impotente para fazer com que sua perspectiva quanto aos temas propostos sejam efetivamente ouvidos. Esse espaço de disputas de poder pode tornar incertos os rumos a serem adotados pela governança (EMERSON; NABATCHI, 2015b). Os prejuízos ocasionados para a condução de um processo democrático e participativo parecem evidentes nessa narrativa, já que acontecem a algum tempo sem que as sócias tenham conseguido chegar a uma solução que coloque em equilíbrio essa relação.

Nessa outra narrativa, de um conselheiro consultivo de uma das empresas sociais analisadas, essas coalizões não resolvidas acabaram por levar à ruptura entre os sócios e o sócio vencido na tomada de decisão se retirou da sociedade dessa empresa.

“[...] isso aconteceu [...] de **ter um conflito por uma questão de prioridades** [que resultou na saída de] uma das sócias [e foi] **extremamente prejudicial para o desenvolvimento do negócio**, os ‘caras’ [referindo-se aos sócios remanescentes] andaram um ano pra trás [...] pra que o negócio pudesse avançar” (R01\_SRA).

Nessa narrativa, no processo decisório de deliberação a governança não conseguiu superar as posições individuais que dividiram os sócios entre tomar a decisão de reduzir, priorizando o aspecto econômico da dualidade, ou de não reduzir a equipe, priorizando o aspecto social da dualidade que se manifesta nessa empresa social. Nessa narrativa percebe-se o uso do poder por conflito, pois de forma unilateral colocando os sócios em oposição, habilitou-se o exercício do **“poder-sobre”** que, de forma coercitiva, impôs sua decisão ao lado perdedor sem que efetivamente a questão tenha sido analisada sob critérios objetivos. Isso porque, a perspectiva apresentada pelo voto vencido nessa decisão unilateral, se comprovou adequada o que fez que algum tempo depois essa empresa, que passou por dificuldades econômicas, tomasse a iniciativa de reduzir a equipe para seguir mantendo seu negócio ativo. Isso é, aquilo que anteriormente tinha sido a causa de conflito e ruptura entre os sócios tornou-se o único caminho possível para sua sobrevivência.

Para o desenvolvimento da fase de deliberação no contexto da dinâmica de engajamento por princípios é essencial o debate, o reconhecimento das divergências, o compartilhamento de diferentes perspectivas, a análise criteriosa das prioridades e a busca de consenso em soluções conjuntas (EMERSON; NABATCHI, 2015b). No contexto das empresas sociais analisadas, esse processo deve incluir uma atenção efetiva às questões que envolvem pontos de divergência quanto à condução da empresa diante de sua natureza dual. Essa diretora executiva, que atua na área de pesquisas voltadas ao desenvolvimento de empresas sociais aponta a existência de estudos práticos nesse campo de que a dissensão entre os sócios pode levar à extinção da empresa.

“[Há] algumas pesquisas que [demonstram] uma taxa de mortalidade altíssima de negócios nos dois primeiros anos [pela] questão societária [...] **por questões X de desavenças entre os sócios.**” (R03\_LCH).

Nesse caso, não havendo possibilidades de se buscar o consenso, os prejuízos não apenas tornam incertos os rumos, acabam com a possibilidade de fazer a diferença no interesse do bem-estar social.

Por fim, na última fase do desenvolvimento, a dinâmica de engajamento por princípios ganha o reforço do seu quarto elemento: o da determinação.

#### 5.1.4 Determinação

A determinação na dinâmica de engajamento por princípios é aquela que inclui o conjunto de decisões tomadas pela governança. Essas decisões podem apresentar um caráter procedimental de definição de agendas, designação de grupos de trabalho etc., mas também um caráter mais substancial que envolvem o estabelecimento conjunto de acordos sobre ações, recomendações, medidas etc. a serem conduzidas em conjunto (EMERSON; NABATCHI, 2015b; EMERSON; NABATCHI; BALOGH, 2012). É nessa fase da dinâmica de engajamento por princípios que são fornecidas aos integrantes da governança, condições apropriadas para que tenham a compreensão ampla das questões levantadas e dos interesses envolvidos para que seja possível a determinação conjunta de como conduzi-las (INNES; BOOHER, 1999).

A determinação em uma governança colaborativa acontece quando seus integrantes estão alinhados quanto aos objetivos compartilhados entendendo que somente poderão obter resultados através de ações conjuntas (EMERSON; NABATCHI, 2015b; EMERSON; NABATCHI; BALOGH, 2012). No contexto das empresas sociais analisadas, pode-se demonstrar essa determinação no uso da expressão “a gente” que traz em si a noção de uma condução coletiva de atuação. Por exemplo, esse diretor operacional de uma das empresas sociais analisadas destaca essa determinação conjunta de equilibrar negócio e impacto como um diferencial de sua empresa:

“[O] **grande diferencial que a gente tem** [é] essa conexão entre o social [e] a lógica dos negócios [...] eu acho que isso a **gente** faz bem” (R12\_ACK).

Esse diretor operacional traz em sua narrativa essa qualidade especial que os diferencia enquanto empresa social referindo-se que essa capacidade coletiva de agir que lhes permite atuar conectando, de forma eficaz, suas duas lógicas institucionais. Essa capacidade coletiva de agir se manifesta no exercício do “**poder com**” com o objetivo de formar alianças e agir em conjunto para a obtenção de um ou mais objetivos comuns compartilhados (ALLEN, 1998). É nesse diferencial que o diretor

operacional dessa empresa social se apoia para ratificar a determinação emerge de uma combinação de pessoas que juntas conseguem fazer bem aquilo a que se propõem na empresa na qual atuam.

A determinação também se manifesta pela capacidade de ponderar, dando a devida proporção às prioridades e interesses individuais para encontrar uma forma de permitir que as ações e decisões conjuntas estejam em equilíbrio. Essa diretora executiva de uma das empresas sociais analisadas explica como as sócias conseguiram encontrar esse ponto de equilíbrio.

“[A] gente conseguiu ir equilibrando [...] existem mesmo prioridades [de parte a parte], mas **a gente consegue ceder [...] espaço quando percebe que é muito importante** [...] mesmo que não seja o que eu gostaria de fazer naquele momento, eu pondero e [...] **a gente vai encontrando esse meio do caminho** [...] felizes com a empresa que a gente criou” (R18\_RIS).

Compreende-se que cada uma das formas de exercício de poder pode se manifestar em apenas uma interação, o que por exemplo torna possível que o exercício do “**poder com**” pressuponha o exercício do “**poder para**” (ALLEN, 1998). A narrativa dessa diretora executiva permite observar a necessidade de conceder espaço e, eventualmente, renunciar a interesses individuais no uso do “**poder para**” agir de modo a viabilizar o exercício do “**poder com**” que permite a conquista dessa forma de determinação conjunta de decisões e ações necessárias ao desenvolvimento da dinâmica de engajamento por princípios.

Ao atingir a fase de determinação na dinâmica de engajamento por princípios, a governança começa a desenvolver o que se designa por teoria de mudança compartilhada (EMERSON; NABATCHI, 2015b). No campo de estudos de empresas sociais, a teoria de mudança compartilhada refere-se ao amadurecimento de processos e à segurança de estar na direção certa para a realização da transformação social pretendida (FUKAYAMA, 2018). Esse amadurecimento e segurança de estar indo no caminho certo, no contexto das empresas sociais analisadas, pode ser percebido na visão de há um corpo coletivo que se sobrepõe aos indivíduos na construção de objetivos compartilhados. Esse diretor executivo narra um processo de desenvolvimento de um projeto na sua empresa e da satisfação de perceber que o resultado incorpora uma construção conjunta.

“[Acerca dessa] inteligência coletiva [que envolve um] processo de escuta do

grupo e não de ninguém especificamente [para fazer] acontecer [não me vem à mente] ninguém dando uma ideia maravilhosa [mas] a **gente** [a governança] estressado na mesa, rindo, batendo na mesa, uma hora mais emocionado, outra hora mais sereno [e] **quando eu olho o resultado final [...] eu vejo o resultado de um trabalho de equipe**” (R16\_PNI).

Esse diretor executivo nos conduz à ideia de um processo colaborativo em que as contribuições individuais permeiam o resultado obtido de modo que não é mais possível dividir ou separar o que foi construído conjuntamente. Essa mistura, embora heterogênea passa a se expressar de forma homogênea conectados por objetivos comuns compartilhados. O exercício do “**poder com**” promove esse amálgama de ideias que faz com que a governança se reconheça, tome decisões e promova ações em conjunto.

Uma vez desenvolvida a teoria da mudança, a governança colaborativa passa a compartilhar uma estratégia que incorpora, entre outras coisas, essa compreensão coletiva do desafio a ser enfrentado (o ‘quem somos’) e do modo como os resultados podem ser obtidos (o “para onde vamos”) (EMERSON; NABATCHI, 2015b). No contexto das empresas sociais analisadas, essa diretora executiva traduz essa determinação conjunta da dinâmica de engajamento por princípios pela certeza de que todos compartilham de objetivos comuns:

“Eu sinto que a gente [referindo-se à governança] tem obviamente diferenças na visão de mundo [...] que são [...] toleráveis [como, por exemplo] a própria prática do trabalho ou [...] o que é o capitalismo [...], mas **em relação ao objetivo da empresa isso nunca é um problema, isso a gente sabe que tá indo pro mesmo lugar**” (R18\_RIS).

Essa certeza de estarem indo na mesma direção enquanto governança, presentes na narrativa dessa diretora executiva de uma das empresas sociais demonstra a determinação de sua governança para a tomada de decisões e ações conjunta. E, com isso, possibilita o exercício do “poder com” que reconhece que a despeito de distintas opiniões, visões de mundo e formas de realizar as suas atividades há uma construção conjunta que sabe determinar o que essa empresa social representa (‘quem somos’) e quais os caminhos adotados para obter os resultados esperados (‘para onde vamos’).

Com o aperfeiçoamento progressivo desses quatro elementos da dinâmica de engajamento por princípios – descoberta, definição, deliberação, determinação – a governança começa a se perceber coletivamente com um propósito comum e recebe

o reforço de uma segunda dinâmica de colaboração, a de motivação compartilhada (EMERSON; NABATCHI; BALOGH, 2012).

## 5.2 DINÂMICA DE MOTIVAÇÃO COMPARTILHADA: RESPONSABILIDADE E RESPEITO RECÍPROCOS

A motivação compartilhada é a dinâmica à qual se atribui o papel de tornar mais fortes e resistentes os vínculos entre os integrantes da governança colaborativa. Essa dinâmica ressalta os aspectos interpessoais e relacionais das dinâmicas de colaboração e, tal como acontece com a primeira dinâmica colaborativa, apresenta-se sob a forma de um processo cíclico. O que se busca nesse processo é o desenvolvimento de uma força de trabalho altamente comprometida e produtiva que intensifique o compromisso para ações conjuntas (EMERSON; NABATCHI, 2015b). O exercício do poder nessa dinâmica atua sobre aspectos relacionados à responsabilidade e respeito recíprocos buscando formas de **empoderamento pela via de consenso**.

A dinâmica de motivação compartilhada trata das interações que têm entre si a confiança, a compreensão mútua, a legitimidade interna e o compromisso (EMERSON; NABATCHI, 2015b).

A confiança é o primeiro dos quatro elementos da dinâmica de motivação compartilhada.

### 5.2.1 Confiança

As reuniões da governança de empresas sociais e a forma de interação regular entre seus membros tornam visíveis, de algum modo, o elemento confiança da dinâmica de motivação compartilhada no processo e nas diferentes partes interessadas que integram a governança. A geração de confiança entre as partes interessadas pode vir de relacionamentos pré-existentes entre os membros ou, ainda, ser construída ao longo de um tempo de convivência entre os membros da governança (STONE; CROSBY; BRYSON, 2011). Dentre as empresas sociais analisadas, foi possível observar a presença de ambas as formas de relacionamento. Essa geração de confiança pode ser associada com “**poder para**” agir concedido individualmente a cada integrante da governança (ALLEN, 1998). Trata-se de uma forma de legitimação

de autoridade por delegação que se constrói a partir de uma relação de confiança. Essa executiva de uma das empresas sociais analisadas, por exemplo, destacou dos benefícios de se ter uma base sólida de confiança na condução de sua empresa social.

“[...] a gente [referindo-se às sócias] tem um fluxo de comunicação excelente, talvez pelo fato de a gente ser amiga – a gente é amiga de infância – a gente escuta muito, sempre escutamos na verdade [...] a gente tem uma estrutura muito sólida relacional, eu entendo que isto é mais benéfico **para construir um negócio, qualquer projeto que a gente queira**” (R03\_LCH).

Nessa narrativa observa-se que a confiança mútua já permeava a relação existente entre as sócias que se solidificou ao longo do tempo e que serviu de base para que pudessem constituir essa empresa social e, de forma conjunta, no exercício do **“poder com”** atuar no seu desenvolvimento.

Uma relação pré-existente tem a seu favor, conforme indicam alguns dos respondentes dentre as empresas sociais analisadas, a construção de vínculos pessoais que servem de bagagem à disposição de seus gestores. Essas relações poderão ter reflexos na contratação da equipe, na promoção de lideranças internas, na seleção de conselheiros externos etc. Na visão dessa conselheira consultiva de uma das empresas sociais analisadas, a existência de uma conexão prévia, por exemplo, dos conselheiros com o empreendedor social e fundador da empresa permitiu coesão e maior satisfação na realização do trabalho consultivo.

“[...] todo mundo também com muito vínculo com o próprio fundador [e essa escolha já é uma escolha que **propicia também este alinhamento né, essa visão aí mais consensual e que de alguma maneira [...] é muito prazeroso**” (R04\_GNI).

A narrativa destaca essa convicção de cada um dos integrantes da governança tem sua parcela de confiabilidade, veracidade e habilidade necessárias para produzir os resultados esperados (EMERSON; NABATCHI, 2015b). Essa convicção habilita o exercício de **“poder para”** da liderança, representada pelo executivo dessa empresa social, em fazer as escolhas de quais conselheiros, dentro de sua área de atuação, poderiam constituir o corpo de governança dessa empresa. Na mesma medida, aos conselheiros também se concedeu **“poder para”**, conforme suas expertises, experiência profissional ou outros critérios, dar sua contribuição aos processos de desenvolvimento dessa empresa social. Por fim e resultante da construção de um

processo de confiança mútua, essa governança adquire legitimidade para, no exercício do “**poder com**” tomar ações conjuntas com foco nos interesses, objetivos e estratégias estabelecidos para essa empresa. Isso porque o desenvolvimento da confiança na dinâmica de motivação compartilhada revela esse potencial para criar novas capacidades em conjunto (EMERSON; NABATCHI; BALOGH, 2012; EMERSON; NABATCHI, 2015).

Quando a confiança, advém de relações sociais anteriores ao momento de constituição da empresa social, no contexto das empresas sociais, essa condição consolidada e constituída, ao longo de um tempo, pode legitimar autoridade a esse grupo de pessoas para iniciativas que geram efeitos na empresa como um todo. Por exemplo, como aparece nesse relato desse diretor executivo como a autogestão se constituiu em sua empresa social.

“[...] **eu não te digo que foi uma escolha consciente** [mas], por trazer pessoas próximas e tudo mais e por desejo próprio nosso, a gente não queria, por exemplo, estar acima de ninguém aqui dentro. Naturalmente, as pessoas que foram vindo a gente tratava – é estranho falar isso – mas tratava normalmente [e] **quando a gente viu, fazia parte da nossa cultura tá trabalhando assim**” (R06\_GNA).

De forma espontânea e natural essa narrativa demonstra que a confiança mútua foi propulsora para aquelas pessoas que foram entrando nessa empresa estabelecerem um modo de se relacionar que se adequasse a uma condição em que todos se conheciam e mantinham uma relação de amizade fora do contexto da empresa, que passaram a integrar o quadro de pessoal dessa empresa social e que também participam de sua governança, permitiu o exercício que simultaneamente Com isso, foi também natural que essas pessoas tivessem legitimidade no exercício de “**poder para**” escolher de que forma gostaria de exercer sua atividade na empresa, i.e., por autogestão. Nesse processo, a contribuição de cada um com suas competências, habilitou a esse conjunto de pessoas a construir uma nova capacidade coletiva, para no exercício do “**poder com**”, por consenso, tomar decisões conjuntas participante ativamente do processo decisório, com acesso a todas as informações relevantes da empresa e com voz e voto em todos os fóruns de debate e discussão definidos por essa empresa social. Aqui o “**poder para**”, por consenso, de cada integrante foi dando os contornos do modo de se organizar e de organizar os seus processos de gestão.

A confiança também acontece na troca de vivências e experiências que vem do contato diário e frequente (STONE; CROSBY; BRYSON, 2011). Trata-se de uma confiança que se dá pelo convívio que passa a reconhecer as potencialidades uns dos outros para contribuir com os propósitos da empresa. Dentre as empresas sociais aqui analisadas, essa confiança se reflete na relação duradoura entre os integrantes da governança. É o que traz, por exemplo, esse diretor executivo em sua narrativa.

“[...] tem muita gente que tem a ambição de construir uma empresa gigante para muita gente e tudo mais [mas] quero [enquanto empreendedor social] **continuar fazendo o que eu acredito junto com as pessoas que estão comigo** [...] que são pessoas que acreditam nessa visão também [e que estão] há muito tempo na empresa já [e, embora tenhamos] que evoluir [...] nossa governança [está] adequada pro tamanho da empresa” (R20\_RHA).

A confiança, nesse sentido, vem de um processo de evolução das pessoas que compartilham experiências e vivências no dia a dia que conduz a práticas mútuas de colaboração, negociação, comprometimento, implementação etc. (EMERSON; NABATCHI; BALOGH, 2012). No momento em que se tem essa percepção de se estar alinhado, as potencialidades de cada um começam a emergir abrindo espaço para atuar em conjunto com os que compartilham de mesmos valores e crenças. Na narrativa desse diretor executivo está expressa uma escolha, desse diretor executivo, enquanto liderança, de legitimar esse grupo de pessoas para agir com “**poder para**” definir os parâmetros do que deve balizar as decisões e ações dessa empresa. A partir do momento em que esse grupo pela convivência vai constituindo alianças para alcançar os objetivos comuns propostos, se manifesta a solidariedade, i.e., o “**poder com**” por consenso para propor em conjunto os caminhos que essa empresa deve adotar.

Um outro modo de gerar confiança nessa dinâmica, considerado o contexto das empresas sociais aqui analisadas, está em ter valores que se harmonizam ainda que em meio à diversidade de habilidades, de competências, de pessoas etc. Nesse processo, tem-se uma visão de que os valores que constituem o modo de ser de uma empresa social, são também os das pessoas o que faz com que naturalmente sejam essas as pessoas escolhidas para o quadro de pessoal da empresa. Nessa convergência, esses valores acabam se refletindo no modo como cada um vê e executa as atividades *core* dessa empresa, conforme relata essa diretora executiva de uma das empresas sociais analisadas.

“[...] São **valores que estão no dia a dia** [e] aí tem tanto o **viver isso, treinar as pessoas pra viverem** isso e **selecionar pessoas** que tem valores semelhantes [pois] apesar de serem diversas, elas têm um perfil [...] ‘do jeito de ser e do que acreditam’. [A] gente aqui fala sobre delicadeza, cuidado, atenção aos detalhes, sobre essência, alma, olhar [para as] pessoas, valorizar [...]” (R21\_MIL)

Estudos sobre governança reconhecem que para compreender a identidade organizacional é preciso compreender suas práticas (SMITH; BESHAROV, 2019). Essa narrativa revela que os valores comuns compartilhados são praticados no dia a dia dessa empresa social gerando a sua identidade organizacional. Nesse contexto, as habilidades e competências de cada integrante reciprocamente se qualificam e se harmonizam no que se constitui a própria essência da empresa, o valor às pessoas. Há, nesse sentido a presença de uma forma de empoderamento que permite a cada integrante o exercício de um “**poder para**” refletir os valores compartilhados por todos na condução de suas atividades e responsabilidades nessa organização. O “**poder para**” pela via do **consenso** se manifesta no modo de agir em consonância com os valores da organização, no modo como faz escolhas, quando seleciona quem irá integrar a equipe e, além disso, também na forma de compartilhar essa visão que se constitui em um modo de ser dessa empresa social.

Na medida em que os valores se fortalecem no contexto da governança, também a confiança se consolida e contribui para o desenvolvimento da dinâmica de motivação compartilhada. Esse diretor executivo de uma das empresas sociais analisadas fala de como a confiança serve de estímulo para uma relação transparente e de respeito mútuo.

“A gente [sócios, gestores e equipe] **tem uma cultura muito clara de confiança** e liberdade de expressão e das pessoas conseguem serem elas mesmas e a gente conseguir confiar muito em relação a ser mais livre em relação a horário de trabalho **e que cada um tem sua individualidade** e tudo isso [e]a gente viu também ao longo do tempo que na verdade isso era um super diferencial da [empresa social]” (R26\_MZE)

Sabe-se da importância, para o contexto de empresas sociais, desse sentimento de pertencer e trabalhar em conjunto em torno de objetivos comuns (FELICE CARINGAL-GO; REGINA HECHANOVA, 2018). Nessa narrativa observa-se que a confiança é tratada como uma prática dessa empresa social o que faz com que cada integrante dessa equipe possa agir com liberdade e ser responsável pelo

cumprimento de resultados daquilo que lhe compete. O processo de empoderamento desses indivíduos que se dá por esse sentimento de pertencer e de ser valorizado por essa organização viabiliza que cada indivíduo tenha “**poder para**” agir e se expressar com liberdade no exercício de suas competências.

A confiança para a dinâmica de motivação compartilhada implica superar as próprias expectativas individuais e compreender que há outros interesses, necessidades, valores e restrições a serem considerados (EMERSON; NABATCHI; BALOGH, 2012). No entanto, se violadas as regras e normas definidas mutuamente, poderá ser difícil de reconstruí-la (STONE; CROSBY; BRYSON, 2011). Quando a confiança é minada, como ilustra esse diretor executivo de uma das empresas sociais analisadas, ela irá afetar todo o ecossistema dessa organização.

“[...] A gente trabalha muito com esse termo, construir confianças pela capacidade de cumprir acordos [em que] cada um sai lá com seu pedaço, [...] porque se a pessoa nunca entrega, ela não entrega o que ela combina, não se posiciona perante o grupo de uma forma adequada [fica] devendo para o ecossistema ali [e] **vai perdendo o lastro de confiança com a equipe [recebendo cada vez] menos responsabilidades [...]** e aí ela vai esvaziando. Ela vai esvaziando” (R16\_PNI).

O ecossistema dessa empresa social, que se constitui de um conjunto de relações e interações entre pessoas e o ambiente organizacional, quando afetado pela quebra de confiança busca meios de isolar aqueles que não estão cumprindo as atividades que são de sua competência. Novamente o empoderamento se manifesta nesse contexto para aquele grupo de pessoas que, ao perceber um comportamento ou modo de agir inadequados, oferece resistência não violenta, no exercício de seu “**poder para**” àqueles que, na sua visão, não estão cumprindo as atividades de sua competência. Esse “**poder para**” se constitui de um forma particular de empoderamento de modo a permitir uma forma de oposição a quaisquer predomínios ou privilégios de uns sobre os outros (ALLEN, 1998). Contudo, não se pode deixar de observar que a narrativa desse diretor executivo traz uma ideia de uma ação coletiva espontânea de “esvaziamento” das atividades daquele que está deixando de cumprir com seus compromissos. Nesse sentido, por do “**poder com**” faz uso de uma forma de **coalizão** dessa organização em relação ao(s) indivíduo(s) vistos como inadequadas para nela atuar. Com a perda de confiança, por parte do grupo, nesse(s) indivíduo(s), de forma tácita ou expressa, suas competências vão sendo gradualmente drenadas gerando uma condição de **dominação** que faz com que o(s) dominado(s)

sintam-se cada vez menos úteis e/ou hábeis para realizar suas atividades. No contexto das empresas sociais analisadas, observa-se que o poder pode ser um instrumento à disposição da governança para reconstruir e/ou manter os laços de confiança mútua. Esse processo, contudo, requer maturidade por parte de suas governanças para superar expectativas individuais e, de fato, contribuir para o desenvolvimento da dinâmica de engajamento por princípios (EMERSON; NABATCHI; BALOGH, 2012). Parece contribuir para esse processo, no contexto das empresas sociais, uma ideia de trabalho conjunta em uma relação de interdependência com objetivos compartilhados por todos que integram a governança. Por exemplo, esse conselheiro consultivo de uma das empresas sociais analisadas, ilustra uma situação de impasse entre conselheiros e o empreendedor social, que atuava no conselho representando sua empresa social. O conselheiro consultivo narra o que o presidente do conselho, também conselheiro externo manifestou diante da situação ocorrida em reunião de uma das empresas sociais analisadas.

“[...] ‘Olha, acho que **nós não estamos maduros para essa decisão**, então eu **sugiro que a gente estacione** o tema, **qualifique mais a conversa** através de uma proposta concreta e objetiva [para uma] próxima reunião”(R02\_MMA).

Nessa narrativa, podem-se extrair alguns elementos importantes acerca do exercício do poder contornar uma possível situação de conflito, tomar uma decisão de caráter individual para não deixar que a situação chegasse a um termo, sem a possibilidade de um debate positivo e da busca de consenso e, ainda, de promover uma atuação conjunta dessa governança. Essa narrativa expõe uma situação de **conflito** gerada entre o empreendedor social e os demais membros do conselho que, parece se conduzir para uma forma não legitimada de autoridade no exercício do **“poder para”** na qual esse empreendedor social buscava restringir posições contrários às dele. Percebendo um confronto sem uma perspectiva de equilíbrio entre as divergências que se apresentavam, o presidente desse conselho consultivo, no exercício de seu **“poder para”**, legitimado pelos demais membros, exercer o seu papel de líder nessa reunião, redirecionando a questão para um momento posterior de tomada de decisão na qual oferece resistência não violenta à manifestação de conflito que poderia minar a confiança, talvez até, de forma irretratável. Note-se que ao oferecer resistência no exercício do **“poder para”**, depreende-se da narrativa do conselheiro consultivo de uma das empresas sociais analisadas, que o presidente

desse conselho consultivo o fez de modo a colocar-se ao lado dos demais conselheiros que todos, conjuntamente precisam amadurecer a sua decisão e qualificar a produção de debate com critérios objetivos. Nesse contexto, esse presidente do conselho buscando reabilitar o exercício do “**poder com**” dessa governança reforçado no uso de “nós” e “a gente” nessa narrativa. Com isso, ao intervir nesse processo, acabou por preservar os vínculos de confiança mútua.

E é assim que a confiança, o primeiro elemento da dinâmica de motivação compartilhada, uma vez [re]estabelecida permite o desenvolvimento de um segundo elemento, o da compreensão mútua.

### 5.2.2 Compreensão Mútua

A compreensão mútua encontra suas raízes no respeito às diferenças (e.g., personalidade, posições, interesses, valores ou algum outro fator significativo) e pode ser entendida como a capacidade de compreender, a despeito de haver descompassos e desacordos nesse processo (EMERSON; NABATCHI, 2015b; EMERSON; NABATCHI; BALOGH, 2012). Na sua organização, esse analista de marketing de uma das empresas sociais analisadas aponta o respeito como um diferencial.

“[...] você **senta com a pessoa para conversar, você aprende, você só vai aprimorando**. Então, aqui a gente cresce como pessoa [...] e você nota o respeito com que cada um [manifesta] ‘Olha, eu não concordo com isso, mas eu respeito você de boa’ e é mútuo, todo mundo busca se respeitar. [...] eu acho que todo mundo aqui [na empresa] é instigado a melhorar” (R25a\_FZA).

Em um processo de aprimoramento recíproco das relações entre os integrantes da governança, a compreensão mútua, nessa dinâmica de motivação compartilhada, requer diálogo e estímulo ao trabalho colaborativo (INNES; BOOHER, 2004). Na narrativa desse analista de marketing observa-se da importância do diálogo para o desenvolvimento dessa compreensão mútua de que as diferenças, uma vez respeitadas, podem servir de aprendizado e aprimoramento das relações. A narrativa revela que nessa empresa social há um ambiente de respeito mútuo que propicia diálogos abertos e transparência na forma de se posicionar. As pessoas são, nesse sentido, estimuladas para o exercício do “**poder para**” fazendo uso de sua liberdade de expressão para tomar iniciativas que alinhem discurso e práticas.

Esse equilíbrio entre o que se diz e o que se faz se revela pela compreensão mútua, no contexto das empresas sociais analisadas, de que há integridade nas relações e coerência na gestão e condução de ações e decisões. Esse diretor operacional ilustra esse alinhamento entre discurso e práticas na sua empresa social.

“[...] eu acho que a coisa que mais nos move é a gente ser o que a gente prega. Então, a gente trabalha com conteúdo que tem como proposta ser conteúdo de impacto social positivo sempre e a gente leva a nossa vida corporativa baseada nisso. A gente tenta ter um equilíbrio muito grande entre vida e trabalho. A gente nunca teve funcionários trabalhando fim de semana, por exemplo, isso [...] é ofensivo [e essa situação] a gente nunca teve e provavelmente nunca vai ter por respeito às pessoas que estão com a gente. **Eu acho que a nossa principal metodologia de gestão é seguir os valores que a gente tem como pessoas físicas, tentar fazer essa transição para a pessoa jurídica**” (R12\_ACK).

A narrativa expõe quais são os valores que estão sendo praticados nessa organização que valorizam a integridade nas relações entre as pessoas e asseguram uma forma de equilibrar trabalho e vida pessoal. Há nesse processo a compreensão mútua de que a organização se compõe de um conjunto de pessoas e que, nesse contexto, a vida pessoal não deve estar dissociada da vida organizacional e vice-versa. Uma consonância entre o discurso e a prática traz coerência para os atos de gestão e para a condução de decisões e ações necessárias para que essa empresa social promova também a transformação social da própria organização. Esse processo denota o exercício do “**poder para**”, pela via do consenso, propor regras de convivência que atendam às necessidades do conjunto de pessoas que constitui essa empresa social. E, denota, também o potencial desse grupo para, em conjunto, exercer o “**poder com**” como uma unidade que se apoia mutuamente no interesse comum compartilhado.

A compreensão mútua nessa dinâmica, dentre as empresas sociais analisadas, está relacionada a uma admiração recíproca da qualificação que cada um dos integrantes dispõe para contribuir e viabilizar resultados práticos e relevantes para o desenvolvimento da organização. Essa admiração, contudo, não nasce de uma análise subjetiva do que essas pessoas potencialmente têm para oferecer, mas de um contínuo de fatos, circunstâncias etc. que asseguram o seu desempenho. É esse caráter objetivo, que se origina da análise crítica de fatos, pressupostos e outras informações pertinentes que permite chegar à tomada de decisão sólida (EHRMANN; STINSON, 1999; EMERSON; NABATCHI, 2015b). É o que se extrai da narrativa

deste diretor operacional ao reconhecer as qualidades daqueles que integram a sua governança e fazem o dia a dia do negócio acontecer.

“[...] tem uns momentos que [...] genuinamente [...] falo assim: ‘**se todas essas pessoas [...] que a gente acha que são bons pra caramba**, tão de acordo com um negócio, **não tem como esse negócio dar errado**, porque se cada um fizer a sua parte a gente vai ser potentíssimo” (R12\_ACK)

A narrativa revela a compreensão mútua de que se trata de um grupo de pessoas formado por diferentes aptidões e interesses que acabam por se constituir no diferencial desta empresa social. O respeito às diferenças gera a confiança de que cada um é capaz de fazer aquilo que lhe compete no contexto dessa empresa e confere admiração à excelência do trabalho coletivo. Trata-se de um comportamento que denota a habilidade adquirida pela governança para agir em harmonia, reconhecendo as potencialidades e as fragilidades de cada integrante. O consenso é requisito essencial de empresas sociais para lidar com quaisquer fragilidades e sua falta afeta a necessidade de se ter um direcionamento único para a tomada de decisões no desenvolvimento de suas atividades (BATTILANA; DORADO, 2010).

Esse foi o momento de sinergia com valores que se tornaram coletivos (EMERSON; NABATCHI; BALOGH, 2012) e que, por sua vez, estão orientados para um ecossistema que precisa dar atenção ao alinhamento conjunto das visões econômica e social (Battilana, 2018). Esse também foi o momento que os capacitou ao empoderamento por consenso no exercício do ‘**poder para**’ cada um dos integrantes contribuir com sua parcela de conhecimento e experiências e no exercício do ‘**poder com**’ orientado para a construção e compartilhamento conjunto de soluções solidárias e colaborativas.

Ao descobrirem-se mutuamente capazes de contribuir individualmente para o desenvolvimento dessa empresa, o valor atribuído a cada um promove um consenso tácito de que cada integrante está habilitado para o exercício do ‘**poder para**’ responder pelas atribuições e funções que lhe competem.

Com o desenvolvimento da confiança e da compreensão mútua, a dinâmica de motivação compartilhada recebe o reforço de seu terceiro elemento, o da legitimidade interna.

### 5.2.3 Legitimidade interna

Nessa etapa da dinâmica de motivação compartilhada surge um senso de validação interpessoal e de legitimidade relacional entre seus integrantes em torno de soluções conjuntas (EMERSON; NABATCHI; BALOGH, 2012). Observou-se que é através dessa validação interpessoal que a legitimidade interna emerge no contexto das empresas sociais analisadas. Por exemplo, esse diretor executivo reconhece as virtudes das pessoas que contribuem para o desenvolvimento da sua empresa social, legitimando e valorizando essa percepção de que há um propósito maior compartilhado entre todos.

“[...] a galera que ficou, que continuou aqui, **é uma galera muito engajada com tudo isso que tá acontecendo e valoriza a ponto de entender que [a empresa] existe por algo maior, não só pra encher o nosso bolso, da galera. Então, isso tá claro aqui pra todo mundo. R06\_GNA**”

Esse diretor executivo evidencia em sua narrativa o valor e a importância de poder contar com pessoas que estão alinhadas quanto aos propósitos que a sua organização se propõe a alcançar. A narrativa destaca a natureza dual dessa empresa social, deixando transparecer que essa organização e as pessoas que nela trabalham estão sustentadas no impacto social. Haugaard (2015) compara uma organização a uma máquina que coloca à disposição o “**poder com**” estabelecendo regras ou definindo estruturas que podem habilitar ou restringir as capacidades inerentes de seus agentes para o seu exercício. A legitimidade interna que foi construída ao longo do tempo habilita a esse conjunto de pessoas a fazerem uso desse “**poder com**” para atender a esses propósitos comuns que são compartilhadas por todos dentro dessa organização.

A dinâmica de motivação compartilhada requer que os integrantes da governança aspirem à construção conjunta de soluções para os problemas que lhes são apontados (EMERSON; NABATCHI; BALOGH, 2012). Ter legitimidade interna contribui nesse processo de motivação compartilhada. Certificando que a governança dispõe de todas as habilidades necessárias para encontrar e organizar soluções eficazes para os problemas que a empresa enfrenta. Nessa etapa da dinâmica de motivação, no contexto das empresas sociais analisadas, a governança legitima a sua habilidade de contribuição para as soluções. A gerente comercial de uma das

empresas sociais analisadas registra que houve um processo de aprendizado na sua organização na construção de legitimidade interna.

“[...]Porque **no começo era aquela coisa “Eu vou fazer só o meu e tá tudo certo”**. Hoje não, “Eu vou fazer o meu, e você precisa de ajuda aqui? Eu terminei aqui, eu posso ir aí?”, aí vai lá ajudar o outro. Esse **treinamento do coletivo de todo mundo entender o pedacinho de cada um eu acho que foi parte essencial desse processo**. Porque hoje todo mundo – acredita – [e] se sente dono da [empresa social], então **funciona muito melhor porque [...] porque eles gostam e porque eles acreditam no potencial da empresa”** R29\_KAO

Nessa narrativa observa-se a necessidade de tomar medidas de estímulo à equipe para que cada um pudesse ter a consciência do seu papel na organização e para que as capacidades individuais pudessem se transformar em capacidades coletivas de agir. Essa gerente comercial revela que foi necessário agir sobre uma situação de **conflito** para que a equipe pudesse exercer suas atividades de forma colaborativa uns com os outros. O conflito se apresentava entre os colaboradores que buscavam agir em interesse próprio, através do exercício do **“poder para”** como forma de **dominação** (como expresso na narrativa “se eu fizer o meu, tá tudo certo”) realizando suas atividades de forma isolada e, aparentemente, não se reconhecendo como parte de um todo maior. Com o objetivo de manter a harmonia nessas relações, observa-se que essa gerente comercial optou pela via de **consenso**, no exercício de **“poder sobre”** buscando conciliar interesses de parte a parte de modo a fazer com que a equipe se sinta responsável pelo conjunto das atividades compreendidas nesse processo organizacional (do que se infere na narrativa da expressão “todo mundo entender o pedacinho de cada um”). Ao promover essa interação, nessa organização torna-se também disponível o exercício do **“poder com”** por **consenso**, habilitando a capacidade coletiva de agir (como expressa na narrativa quando destaca que “funciona muito melhor [...] porque eles gostam e porque eles acreditam no potencial da empresa”). O exercício do **“poder com”**, que se origina da satisfação de fazer parte dessa organização e de acreditar no seu potencial de produzir resultados positivos, reconhecendo o seu papel na construção dessa legitimidade interna.

A legitimidade interna também pode ser estimulada e começar a ser construída, no contexto das empresas sociais analisadas, quando ainda se está observando a organização de fora. Empresas sociais atuam em contexto no qual indivíduos e organizações podem efetivamente contribuir e gerar impacto social positivo através

de transformações sociais, contribuindo para uma sociedade mais justa (2018). Uma identificação das pessoas com a forma de atuação e com a missão social proposta, gera esse vínculo prévio à própria manifestação de interesse em razão de valores comuns compartilhados. Essa diretora executiva, de uma das empresas sociais analisadas, explica como foi sendo constituída a equipe que hoje atua na organização.

“[...] eu não tinha conexão com ninguém [fizeram] contato comigo e aí, enfim a gente começou a trabalhar junto” (R13\_ARA)

De forma simples essa narrativa permite observar que, embora essa diretora executiva não tivesse vínculos anteriores com as pessoas selecionadas para integrar sua equipe, foi suficiente um contato para reconhecer uma potencial contribuição dessas pessoas para o desenvolvimento de sua empresa social. Essa equipe está constituída há algum tempo e se demonstrou cada vez mais fortalecida em seus propósitos comuns garantindo a legitimidade interna de que, em conjunto, essa equipe dispõe de habilidades relevantes na busca de soluções para essa empresa. Essa narrativa destaca a simultaneidade, por meio de consenso, do exercício do “**poder para**” de modo a habilitar o exercício do “**poder com**”. O “**poder para**” se manifesta na decisão de contratar ou incorporar na sociedade essas pessoas que a contataram e que, de algum modo, apresentaram adesão a valores comuns compartilhados. Nesse sentido, foi possível habilitar essa capacidade coletiva de agir em torno de objetivos comuns por meio do exercício do “**poder com**” que se traduz na narrativa pelo uso da expressão “a gente começou a trabalhar junto”.

A legitimidade interna assegura que a governança tem a sua disposição um adequado conjunto de habilidades individuais que validam o seu potencial coletivo de agir. Essa diretora administrativo-financeiro de uma das empresas sociais analisadas, revela quais habilidades individuais foram relevantes na seleção de uma pessoa para compor a participação societária de sua empresa social.

“[...] ‘Eu preciso **alguém [...] que venda gelo pra esquimó, que seja amiga**’ e daí eu convidei e ela de pronto topou [e] a gente abriu a empresa [...]” (R23b\_FER)

Na busca de uma composição societária legitimada para agir em conjunto, essa diretora administrativo-financeiro elenca quais foram os critérios de seleção adotados. Por se tratar de um produto/serviço tecnologicamente inovador e desenvolvido para

alcançar um nicho de mercado de interesse social específico, a diretora destacou a intencionalidade de contar com uma pessoa determinada (para “vender gelo pra esquimó”) e de confiança para conduzir as operações comerciais desse negócio. As capacidades individuais dos integrantes da governança colocam à disposição a possibilidade de exercício do “**poder para**” agir no contexto das atividades que competem a cada um e do “**poder com**” no tratamento coletivo em torno dos objetivos comuns propostos para o desenvolvimento dessa empresa social.

Uma vez desenvolvida essa fase, a dinâmica de motivação compartilhada recebe o reforço de um quarto elemento que é o do compromisso compartilhado.

#### 5.2.4 Compromisso compartilhado

O compromisso compartilhado é decorrente da legitimidade interna e consagra o fortalecimento de vínculos entre os integrantes da governança. Com o compromisso compartilhado, por meios informais ou formais, ficam estabelecidos os critérios adotados pela governança para a sua atuação. (EMERSON; NABATCHI, 2015b).

Dentre as empresas sociais analisadas, da dinâmica de motivação compartilhada o compromisso compartilhado se manifesta por critérios informais. Aqui vale destacar que essas empresas sociais parecem seguir um movimento deliberado em favor de uma relação mais próxima com suas partes interessadas. Isso faz com que suas relações contrastem com essa ideia convencional de que as relações não possam ter um caráter de pessoalidade (Boyd et al., 2009). Como destaca essa executiva de uma dessas empresas sociais quando descreve suas práticas e os critérios que utilizam para a construção de consenso.

“[...] A gente aqui [...] nasce de uma amizade, desta construção de consenso [com] um objetivo de impacto muito claro e uma visão também de que tem que ser fluido, tem que ser divertido, tem que te dar “tesão” acordar ... **enfim, não é o trabalho pelo trabalho [já que] poderia estar fazendo qualquer outra coisa.**” (R03\_LCH)

Essa narrativa revela a existência de critérios informais na condução e gestão dessa empresa social. Está presente nesse contexto um compromisso compartilhado que torna o processo decisório, ao mesmo tempo, leve e robusto. Ele é leve porque demonstra a existência de afeto entre os integrantes da governança e de um estado

de satisfação com o modo e direcionamento de sua atuação na empresa. Ele é também robusto porque sua governança tem bem claros os objetivos de impacto e a visão dessa empresa construído reciprocamente em conformidade com valores que já existiam previamente – a amizade veio antes da constituição da empresa social – e com práticas que condizem com esses valores – de ser mais do que um trabalho em razão de uma visão de impacto social positivo na sociedade. Esse compromisso compartilhado pela governança viabiliza conjuntamente as capacidades individuais de cada integrante da governança com “**poder para**” agir em conformidade com as atividades que lhe competem na divisão de responsabilidades, assim como a capacidade coletiva de agir com “**poder com**” para dar efetividade aos objetivos comuns compartilhados.

Esse compromisso compartilhado também se reflete, no contexto das empresas sociais analisadas, pelo reconhecimento de que as habilidades de cada integrante da governança são complementares entre si e igualmente importantes para buscar soluções conjuntas. Essa diretora operacional de uma das empresas sociais confere importância a uma forma equilibrada de atuação no processo decisório de sua governança.

“No geral, a gente é um... e é verdade [...] todo dia eu [me] levanto e agradeço aos céus porque a gente é uma sociedade muito coesa. A gente discute muito, a gente tem opiniões bem perpendiculares, que eu chamo, às vezes elas vão bem de encontro, mas a gente sempre consegue... **todo mundo tem o tanto da empatia e o tanto do ceder e [...] da capacidade de negociação pra gente sempre encontrar essa amarra melhor**” (R28\_ERI).

Nessa narrativa, embora informais, demonstram-se claros os critérios definidos para a atuação da governança se constituem em um compromisso compartilhado. Ao mencionar que percebe coesão na condução de sua empresa social, essa diretora operacional não deixa de observar que nessa convivência há um conjunto de opiniões e de visões de mundo que divergem entre si. Nem por isso, contudo, essa diversidade de posicionamento afeta o processo decisório dessa governança, pois há margem de concessão e de negociação recíprocas na busca de pontos de convergência e chegar a um consenso. Note-se que, nessa narrativa, a diretora operacional descreve sua governança como se fosse uma unidade indivisível, o que remete à existência de uma capacidade coletiva de agir através do “**poder com**” que administra formas de manter sempre coesas as decisões e ações conjuntas. O que demonstra que não são as

divergências as responsáveis por uma eventual divisão na governança, mas a possibilidade de não abrir espaço para compreender as razões do outro e abdicar de suas posições em benefício de algo maior construído conjuntamente. Com o “**poder para**” agir delegado a cada um dos integrantes da governança torna-se possível abdicar de posições fechadas se necessário e/ou negociar formas de dar atenção a aspectos importantes ainda que divergentes permitindo priorizar aqueles que melhor atendam os objetivos comuns compartilhados.

Com o desenvolvimento do compromisso compartilhado na dinâmica da motivação compartilhada algumas narrativas trazem da importância de construir relações duradouras entre os integrantes da governança. Isso porque quanto mais duradouras forem essas relações, mais disseminada a motivação compartilhada e a sua capacidade de resposta a mudanças (EMERSON; NABATCHI, 2015a). Dentre os critérios adotados pelas empresas sociais analisadas está a gestão e organização de habilidades e competências no contexto dessas organizações. Esse diretor executivo, destaca o modo como cada integrante da governança atua no processo de decisão da sua empresa social.

“[...] pra discutir projetos, o andamento da empresa [...]. **É meio que cada um entende bastante daquilo que faz, então a gente não se atrapalha muito, o que é muito bom.**” (R24\_ANI).

Nessa narrativa o diretor executivo demonstra que os papéis de cada integrante de sua governança estão bem definidos. Cada integrante dispõe, nesse sentido das habilidades necessárias para atuar e tomar decisões nas atividades que lhe compete de forma consensual. Observa-se, nesse contexto, um entrelaçamento de características do uso do poder por **consenso** manifestados no exercício do “**poder sobre**”, do “**poder com**” e do “**poder para**” (ALLEN, 1998). No exercício do “**poder sobre**”, os sócios e integrantes da governança dessa empresa social estabeleceram mutuamente uma forma de conciliar interesses não dificultando o processo decisório, pelo contrário estabelecendo limites de parte a parte em razão das competências e da função exercida por cada um para o bom andamento dos processos organizacionais. Ao fazê-lo também dão oportunidade para o exercício coletivo de agir, com “**poder com**”, entendendo que dessa forma a governança pode melhor tomar decisões conjuntas quanto às estratégias e rumos dessa empresa social (o consenso, nessa narrativa, se expressa com “o que é muito bom”). O exercício do

“**poder para**”, nesse exemplo, opera como um facilitador em direção ao consenso, pois legitima, delegando autoridade para agir com “**poder sobre**” nos casos em que a competência individual for o objetivo no processo decisório, mas também para agir com “**poder com**” no trabalho conjunto de definir estratégias.

O compromisso compartilhado, no contexto das empresas sociais analisadas, também pode ser observado no estímulo e incentivo ao crescimento individual de seus integrantes e da equipe. É o que destaca essa consultora de uma das empresas sociais analisadas.

“Se tiver um negócio que não deu muito certo, **é seguro experimentar aqui, sabe**. [...] pra mim, **essa é a grande riqueza** porque eu sinto a minha evolução e o quanto dessa evolução foi porque me empurraram pra tipo “Vai que você dar conta” (risos) e eu “Não, eu não vou”, “Vai, que você dá conta”, daí eu dei conta, daí eu sei que eu posso ir além” R22\_TZI

Essa narrativa destaca da importância de se ter um ambiente seguro na organização para o compartilhamento de experiências, ainda que não bem-sucedidas. A concessão de espaço para tentativas de novos caminhos, ainda que não bem-sucedidos, na condução de projetos desenvolvidos por essa empresa geram uma relação de confiança na equipe e o sentimento de valorização das capacidades individuais. Nesse processo de desenvolvimento o compromisso compartilhado de propor novas experiências, ganha a organização com profissionais mais robustos e ganha cada integrante que se propõe a fazer esse caminho de aprendizagem e evolução pessoal.

O estímulo ao crescimento individual revela que é concedido à equipe o “**poder para**” tomar iniciativas que proponham novos caminhos sentindo-se confortável para compartilhar suas experiências a despeito de terem tido êxito. Essa segurança se depreende da expressão usada por essa consultora quando diz “é seguro experimentar aqui, sabe”.

A dinâmica de motivação compartilhada, no contexto analisado, revela que a construção de vínculos busca se fortalecer por meio de relações mais pessoais no seu cotidiano empresarial, com respeito e valorização das diferenças para melhor conduzir a empresa social que integram. Para compatibilizar o lado pessoal e o lado empresarial nas relações sociais percebe-se o uso do “poder para” e do ‘poder com’ para buscar harmonia entre os integrantes da governança e para promover ações conjuntas e objetivos compartilhados.

E é assim que o aprimoramento progressivo da dinâmica de motivação compartilhada abre espaço para a qualificação da dinâmica de capacidade para ação conjunta.

### 5.3 DINÂMICA DE CAPACIDADE PARA AÇÃO CONJUNTA: A SINERGIA DAS CAPACIDADES INDIVIDUAIS FORTALECE A ATUAÇÃO CONJUNTA

Uma governança colaborativa é aquela em os resultados somente se alcançam pela união de forças coletiva (EMERSON; NABATCHI; BALOGH, 2012). Nesse sentido, a dinâmica de capacidade para ação conjunta terá cumprido seu papel se, nessa forma colaborativa de governança, for possível reconhecer o cumprimento de um propósito coletivo (EMERSON; NABATCHI, 2015b).

A dinâmica de capacidade para ação conjunta se distingue das demais dinâmicas colaborativas pelo modo como seus elementos são desenvolvidos. Enquanto nas dinâmicas de engajamento por princípios e de motivação compartilhada o desenvolvimento de seus elementos é gradual e progressivo, na dinâmica de capacidade para ação conjunta seus elementos – arranjos processuais e institucionais, liderança, conhecimento e recursos – podem ocorrer simultaneamente (EMERSON; NABATCHI; BALOGH, 2012).

Por sua natureza, observa-se que esses quatro elementos podem estar constituídos desde o início da estruturação de um sistema de governança colaborativa. Contudo, será apenas a partir do desenvolvimento progressivo das dinâmicas de engajamento por princípios e de motivação compartilhada que os elementos da dinâmica de capacidade para ação conjunta estarão habilitados para aprimorar e/ou criar novas aptidões enquanto um corpo coletivo de governança (EMERSON; NABATCHI; BALOGH, 2012).

Nesse sentido, os quatro elementos da dinâmica de capacidade para ação conjunta podem ser entendidos como instrumentos utilizado na promoção conjunta de colaboração, cooperação, inclusão, participação, diversidade etc (KAY; ROY; DONALDSON, 2016). Assim, os arranjos processuais e institucionais compreendem aqueles instrumentos e estruturas necessárias para coordenar as interações entre os integrantes da governança. A liderança, por sua vez, organiza e melhora a eficácia da colaboração na atuação da governança (ANSELL; GASH, 2012). Já o conhecimento nessa dinâmica tem o papel de oferecer a maior abrangência possível para a

compreensão de fatos e questões técnicas que envolvem operação e gestão da empresa social. Por fim, os recursos dizem respeito ao uso eficiente de instrumentos e mecanismos que favoreçam e viabilizem a implementação de projetos no processo colaborativo (EMERSON; NABATCHI, 2015b; EMERSON; NABATCHI; BALOGH, 2012).

A convivência entre arranjos processuais e institucionais, liderança, conhecimento e recursos faz com que, no contexto da dinâmica de capacidade para ação conjunta, também a análise da natureza e do modo como se organizam possam ser mais bem evidenciados em conexão uns com os outros. Observa-se, porém, que a natureza dos quatro elementos da dinâmica de capacidade para ação conjunta será analisada tão somente em relação ao contexto em que se inserem. Isto é, a análise considera aspectos quanto à presença dos quatro elementos no contexto apresentado pelas narrativas dos respondentes das empresas sociais analisadas. Não constituem, portanto, todas as possibilidades aplicáveis a esses elementos, apenas fragmentos com o objetivo de exemplificar a sua manifestação enquanto um conjunto de elementos que habilita a capacidade conjunta de ação. Sabe-se que é nessa etapa do desenvolvimento das dinâmicas de colaboração que se pode dizer de uma capacidade coletiva de construir e manter o consenso por meio de uma visão estratégica articulada em colaboração recíproca pela governança (EMERSON; NABATCHI; BALOGH, 2012). Nesse sentido, pode-se entender que a dinâmica de capacidade para ação conjunta contempla, também, o conjunto dos elementos das duas dinâmicas de colaboração que a antecedem. As dinâmicas de colaboração funcionam em um processo contínuo de desenvolvimento que faz com que cada dinâmica seja abastecida pelo desenvolvimento da outra e assim sucessivamente.

### **5.3.1 Arranjos institucionais e procedimentais – liderança - conhecimento - recursos**

A literatura pontua que empresas sociais costumam se apropriar do uso eficiente de mecanismos usualmente utilizados por empresas convencionais e integrá-los aos seus processos (ELKINGTON, 2006; MAIR *et al.*, 2016). A governança é um desses mecanismos assim como, também, procedimentos e estruturas relacionados à gestão, a processos e quaisquer outros arranjos institucionais. É com essa visão de que, não necessariamente, os mecanismos adotados se constituem de algo novo ou

inovador, mas de procedimentos, estruturas, processos adequados e integrados às necessidades de empresas sociais, que se apresentam os arranjos institucionais e procedimentais da dinâmica de capacidade para ação conjunta no contexto das empresas sociais analisadas.

É o caso, por exemplo de reuniões que, no contexto de governança das empresas sociais analisadas, ganham destaque dentre os principais arranjos institucionais e procedimentais adotados como fóruns de discussão e tomada de decisões. A narrativa deste conselheiro consultivo ilustra essa ideia de que não há propriamente diferenças nos arranjos de uma reunião de conselho de empresas convencionais em relação àqueles utilizados por empresas sociais.

“[é] **um espaço para a tomada de grandes decisões** [e] nesses casos envia-se um material com antecedência, os conselheiros se apropriam desse material, na reunião os empreendedores apresentam os principais resultados, os caminhos que eles estão pensando em seguir e aí parte-se para um debate” (R01\_SRA).

Ainda assim, embora as reuniões sejam arranjos institucionais e procedimentais apropriados de empresas convencionais, tem-se que as empresas sociais preferem tornar um pouco mais flexível e dinâmico o seu espaço de discussão e tomada de decisões. Isso se deve ao fato de que as estruturas organizacionais de empresas sociais se caracterizam por manter relacionamentos mais próximos entre organização e partes interessadas (COSTA; PESCI, 2016). É o que o diretor executivo de uma das empresas sociais analisadas, destaca quanto ao modo como percebe e quer a condução de suas reuniões de conselho consultivo.

“[...] As reuniões que acontecem na nossa empresa, elas são flexíveis assim, mas eu acho que essa dinamicidade é [que] traz o valor para o negócio quando está crescendo e se desenvolvendo então assim se eu fosse simplesmente transportar o conjunto de ritos e regras de uma grande corporação né, primeiro eu acho que ia ser chatíssimo, segundo eu acho que perde o sentido do conselho, as respostas estão mais ou menos enquadradas R05\_ELE.

As circunstâncias apresentadas nessa narrativa denotam que, no uso desse arranjo institucional e procedimental habilita-se o “**poder para**” na busca de consenso. Enquanto constituído como liderança na sua empresa social para conduzir as reuniões de conselho consultivo, esse diretor executivo passa a autorizar que os conselheiros ajam no interesse da sua empresa com regras autorreguláveis entre as

partes mais flexíveis e dinâmicas. Nesse sentido, para habilitar o exercício do “**poder para**” é necessário que essa autoridade seja legitimada por meio de um consentimento prévio para que aquele a quem se delega autoridade possa agir no interesse de outro(s) em torno de objetivos comuns (HAUGAARD, 2010). Espera-se que esses conselheiros, com o poder que lhes é investido, atuem no interesse de quem lhes delegou autoridade para tal. Interessante perceber que, cada conselheiro, por sua vez, passa a deter “**poder para**” atuar fazendo uso de sua experiência profissional e do conhecimento que detém na sua área de atuação para promover essa dinamicidade esperada pela liderança dessa empresa social. debate e orientar a partir de uma dinâmica que se propõe mais informal e flexível. Assim como se percebe nessa narrativa a presença de arranjos institucionais e procedimentais, também os demais elementos da dinâmica de capacidade para ação conjunta de apresentam. Ou seja, nota-se que a coordenação desses arranjos é realizada por uma liderança assertiva e proativa que propõe uma condução de suas reuniões de conselho consultivo adequadas às necessidades de sua empresa social. E, ainda, embora flexível a sua condução, essa liderança disponibiliza recursos (e.g. fornece informações detalhadas e concede prazo para a ciência dos conselheiros facilitando e estimulando o debate quando da reunião) adequados para obter o melhor aproveitamento desse fórum. É através de todos esses procedimentos que, desse modo, a reunião do conselho consultivo viabiliza a formação de conhecimento compartilhado que agregará valor a seu negócio, com respostas que não serão enquadradas.

As reuniões são, portanto, arranjos institucionais e procedimentais, que podem ser mais ou menos formais, e que se constituem em veículo para se chegar ao consenso. Como sintetiza esse diretor executivo de uma das empresas sociais analisadas.

“É reunião, **a gente senta e discute até... alguém cansar** [risos] Resumindo é isso” (R24\_ANI).

Nesse exemplo, quando o diretor executivo usa a expressão “discutir até alguém cansar” revela que há momentos no contexto de reuniões de sua empresa social, em que emerge uma forma de “**poder sobre**” por consenso. Isto é, na condução dessas reuniões o consenso é unânime; para se chegar a ele, faz-se

necessário encontrar um modo de conciliação de interesses que, de algum modo, beneficiem a ambas as partes, ainda que haja vencidos e vencedores no debate. O “**poder sobre**”, nessa forma consensual, permite que aquele que sofre restrições na sua capacidade plena de agir (e.g., o que foi vencido no debate), possa fazer concessões (e.g. acatar a posição contrária) de modo a manter a harmonia das relações sociais (HAUGAARD, 2015). Ou seja, essa narrativa faz perceber que, embora possam permanecer divergentes as opiniões acerca de uma questão apontada na reunião, há um momento em que aquele que se dá por vencido acaba por aceitar os argumentos daquele que se dá por vencedor. Nesse momento legitima-se a autoridade do vencedor que passa a exercer “**poder sobre**” uma decisão que, de outra forma, não aconteceria. Juntamente com os arranjos institucionais e procedimentais também se identificam os demais elementos da dinâmica de capacidade para ação conjunta: a liderança que toma a iniciativa de buscar uma conciliação de interesses quando se apresenta uma situação de vencido/vencedor; o uso de recursos apropriados que demonstra que nessa empresa social as reuniões adotam um formato democrático e participativo de atuação; e, também, a troca de conhecimento oportunizada por um processo de discussão aberto, transparente e com direito a voz.

Essa são, também, as circunstâncias que se apresentam nessa narrativa em que o diretor executivo, de uma das empresas sociais analisadas, faz considerações acerca de como em sua empresa costumam equilibrar as divergências de modo a trazer resultados positivos para todos os envolvidos.

“Mas a gente tem uma coisa ali também de **respeito mútuo**, que quando são questões mais técnicas, relacionadas ao setor de cada um, existe uma guerra fria ali, que é tipo, **concordo com a decisão que [ela] tomou, mesmo que eu ache meio mais ou menos, pra ela também não se meter na minha na área** da área de operações. Então, **a gente chegou a uma maturidade** ali que, em geral, quando são questões mais isoladas do setor de cada um, **a gente acaba tendo uma autonomia e um respeito pela decisão alheia, e a gente funciona bem, e isso há anos**” R12\_ACK.

Nesse exemplo, também se pode observar uma forma de exercício do “**poder sobre**” pela via do consenso. A conciliação de interesses individuais em prol do coletivo admite a possibilidade do exercício do “**poder sobre**” de modo a manter a harmonia e autonomia conforme as competências de cada integrante dessa governança. O consenso, como visto, não necessariamente implica convencimento

de todos, mas surge de um acordo entre as partes de se respeitar mutuamente, entendendo que os argumentos, sustentados pelos outros sócios, têm base no conhecimento e experiências profissionais que os colocam em posição de decidir com mais propriedade em determinados assuntos. É assim que o exercício do “**poder sobre**” se constitui de uma forma democrática e participativa de atuação dessa governança. Destacando, cada elemento da dinâmica de capacidade para ação conjunta, o arranjo institucional e procedimental adotado segue sendo o de reuniões, através das quais suas lideranças promovem debates permitindo que, cada um em conformidade com os recursos e conhecimentos disponíveis sinta-se capaz de decidir, na sua área de atuação nessa empresa de tal modo que se privilegie um processo colaborativo dessa governança.

As reuniões, no contexto das empresas sociais analisadas, sendo um dos principais arranjos institucionais e procedimentais, tocam nas mais variadas questões de interesse de uma empresa, sendo que alguma podem afetar mais ou menos a capacidade para ação conjunta. Esse diretor executivo narra uma determinada circunstância em que se sobreleva a capacidade de ação conjunta de sua governança no interesse equitativo de bem-estar de toda a equipe que integra a sua empresa.

“[...] A gente [...] uma reunião semanal também com toda a equipe que é pra compartilhar algumas coisas do dia a dia, mas também coisas importantes, tipo “A gente tá mudando o plano de saúde” [e] **nem precisou pensar muito pra dizer “Não, o melhor caminho é esse que custa mais pra empresa, mas vai ser mais barato pro funcionário**, porque isso é um benefício, é importante, saúde, etc”. Então, **esse tipo de decisão a gente sempre toma com frequência**, buscando privilegiar o todo” (R20\_RHA).

Nessa narrativa o senso de justiça permitiu uma decisão conjunta, realizada em reunião com toda a equipe que integra sua empresa social que buscou um equilíbrio na valorização e no interesse de todos. Aqui o uso da expressão “privilegiar o todo” permite perceber, nesse arranjo institucional e procedimental fez-se uso de por consenso por meio do exercício do “**poder com**” que alinhou toda a equipe em torno de uma decisão que levou em conta os interesses de bem-estar de todos que integram essa empresa social. O conceito de “**poder com**” informa que o seu exercício implica uma capacidade coletiva de agir para atingir uma finalidade comum (ALLEN, 1998). Essa narrativa revela que para alcançar uma finalidade comum de dispor de um plano de saúde que atendesse a todos em conformidade com suas necessidades, foi necessário um alinhamento de toda a equipe para viabilizar um equilíbrio entre direitos

e deveres e “privilegiar o todo” em uma manifestação de solidariedade no exercício do “**poder com**” que lhes foi conferido reciprocamente. Em conjunto com os arranjos institucionais e procedimentais presentes nessa narrativa, também contribuem para a dinâmica de capacidade para ação conjunta, uma liderança que oportunizou um espaço democrático e participativo de todos os envolvidos entendendo que, dessa forma, proporcionaria o direito de voz e voto a todos, recursos, como tempo de dedicação ao tema, análise criteriosa das informações disponibilizadas etc e , também, conhecimento bastante presente das necessidades e interesses de toda a equipe.

Tem-se que as empresas sociais pressupõem uma atuação mais ágil e menos hierárquica (BRYSON; CROSBY; STONE, 2006). Essa atuação também se reflete nos arranjos institucionais e procedimentais da dinâmica de capacidade para ação conjunta, no contexto das empresas sociais aqui analisadas. Esse diretor executivo revela que, diante de questões específicas que se apresentem, busca dentro seus conselheiros aquele que tenha uma vivência mais adequada e que permita melhor contribuir com um direcionamento para uma tomada de decisão mais ágil.

“[No] conselho eu tenho gente com diferentes perfis [se] tenho um problema [que requer um] expertise específico, eu vou conversar com esse conselheiro específico. Isso acontece muito [e] evita gastar tempo das pessoas com questões que elas não podem resolver.” (R01\_SRA)

A busca pontual de consultoria ou mentoria especializada torna-se um desses arranjos institucionais e procedimentais, na dinâmica de capacidade para ação conjunta porque promove a formação de conhecimento coletivo contribuindo para melhor compor estratégias, ações e tomada de decisões da organização. E só é possível porque há na empresa uma liderança assertiva que reconhece as limitações internas e se permite acessar as oportunidades externas tirando o melhor proveito dos recursos (experiências e habilidades profissionais) para compor um conhecimento especializado. O exercício do “**poder para**” agir, nesse sentido, habilita a incorporação de pontos de vista diferenciados e facilita a ação conjunta, no exercício do “**poder com**”, em direção aos objetivos compartilhados por aqueles que vivenciam e conhecem os processos internos da sua empresa social. Note-se que o “**poder para**” é também exercido quando concede o exercício do “**poder sobre**” aos que detém conhecimento e experiências não acessíveis ou disponíveis dentre os

integrantes da governança. Essa conciliação de interesses que foi acordada de parte a parte propõe trazer uma contribuição diferenciada que, de um modo ou outro, pode influenciar a tomada a decisão pela governança dessa empresa social. Observa-se que o exercício do “**poder sobre**” não se dá na tomada de decisão, mas no conhecimento que detém lhes dá autoridade para inclusive, se for o caso, mudar os rumos de uma tomada de decisão.

Está dentre as responsabilidades da governança, para cumprir o propósito coletivo que emerge com o desenvolvimento da dinâmica de capacidade para ação conjunta, a definição de redirecionamentos necessários que permitam maior aderência a seus objetivos comuns compartilhados (EMERSON; NABATCHI, 2015b). Para dar desses processos em suas governanças, as empresas sociais aqui analisadas, buscam o apoio de terceiros na construção de novos conhecimentos que permitam redefinir direcionamentos. É o que acontece, por exemplo, quando essas empresas buscam ter acesso a consultorias, mentorias etc. de modo a compor um conjunto de informações consistentes para a sua tomada de decisões. Dentre os arranjos institucionais e procedimentais da dinâmica de capacidade para ação conjunta no contexto das empresas sociais analisadas é também observado na narrativa dessa diretora executiva.

“[...] a gente já participou de alguns processos que incluíram mentores com a gente [e] **tem muita coisa que a gente conversa com esses mentores**, que surgem ideias com eles e que a gente traz [...], **mas estrutura um pouco do nosso jeito** [...] não é simplesmente chegar e aceitar, mas **a gente trabalha com essas ideias que chegam de fora pra gente também**” (R11\_IRO)

Nessa narrativa a capacidade para ação conjunta da governança se evidencia no “**poder para**” agir quando da seleção e apropriação das novas ideias e do “**poder para**” conceder “**poder sobre**” como forma de conciliar interesses para obter uma contribuição/conhecimento diferenciada(o). O exercício do “**poder para**” é o da escolha de como essas ideias serão absorvidas à estrutura dessa empresa social. Já o exercício do “**poder sobre**” é concedido na busca de um conhecimento que não se tem ou que requer uma visão mais abrangente. O emprego desse tipo de arranjo institucional e procedimental nessa empresa social oportuniza e dá acessibilidade a um conjunto de informações não disponíveis internamente e coloca à disposição da governança “um olhar de fora’ na busca dos interesses e objetivos dessa organização.

A liderança se demonstra na transformação das ideias para compor um jeito próprio de ser dessa empresa social fazendo o uso de recursos de pessoas externas à empresa com experiências e habilidades profissionais que permitam abrir espaço para incorporar novos conhecimentos.

Nesse processo de redirecionamentos da governança, um aspecto no contexto desses arranjos institucionais e procedimentais da dinâmica de capacidade para ação conjunta, está em reconhecer limitações e dificuldades e tomar ações para modificá-las em um processo contínuo de análise do que está e do que não está funcionando. Por exemplo, quando se faz necessário redirecionar as questões para outras fontes de informação que permitam a mobilização de um conjunto de partes interessadas mais relevantes para seu contexto de mercado, como relatou essa diretora executiva.

“[...] a gente percebeu ao longo dessas acelerações é que o nosso nicho de mercado é tão específico que é meio difícil encontrar mentores **que realmente saibam nos dar orientações bem específicas e bem focadas** [e] é sempre bom ouvir **a opinião de quem está inserido nesse meio porque na maioria das vezes é completamente diferente de quem tá de fora** ou tem experiência com outros tipos de negócios” (R13\_ARA)

Em empresas sociais, uma liderança responsável é determinante para a mobilização das partes interessadas relevantes (MAAK; STOETTER, 2012). Essa narrativa destaca que essa diretora executiva, no papel de liderança entendeu da necessidade de mobilizar um conjunto de conhecimentos e informações diferentes daqueles usualmente disponibilizados em programas de mentoria que costumava participar. Nesse exemplo, ao dar um novo direcionamento aos arranjos institucionais e procedimentais, a liderança, por meio do exercício do **“poder para”** agir no interesse da sua organização, conseguiu fortalecer a capacidade ação conjunta de sua governança. Para isso, contou com recursos humanos e técnicos apropriados que pudessem melhor atender à necessidade de incorporar conhecimentos em conformidade com a realidade do mercado em que atua sua empresa social. Interessante perceber que, essa diretora executiva ao fazer uso do poder que lhe foi delegado, acaba por harmonizar a formação de um conhecimento coletivo da sua governança, o que também estimula e dá espaço ao exercício do **“poder com”** na construção de ações e decisões conjuntas. Nesse sentido, **“poder para”** ter **“poder com”** representam características analiticamente distinguíveis de uma mesma situação (ALLEN, 1998). Conforme a situação apresentada pode ser necessária uma

capacidade individual de agir (exercício do “**poder para**”) para permitir o desenvolvimento de uma capacidade coletiva de agir (exercício do “**poder para**”) para alcançar os objetivos comuns compartilhados.

Um outro exemplo que denota essa necessidade de redirecionamento e mobilização de partes interessadas no contexto da governança das empresas sociais analisadas, é apresentada na narrativa desse diretor executivo. Ele relata sua dificuldade, quando da implementação do Conselho Consultivo em sua empresa, de saber formular as questões certas para as questões de interesse de sua organização.

“[...] **no início era meio confuso mesmo** [e] até hoje a gente tem dificuldade de fazer as perguntas certas, e **até que ponto a gente usa o conselho** [...] para poder aproveitar todas as informações que emergiam ali das reuniões e eram reuniões de 3 - 4 horas do conselho [...] **A resposta não surgia imediatamente, talvez mais das perguntas do que das respostas que aconteciam lá** [...]” R05\_ELE.

Pode-se compreender que as perguntas, nesse contexto, requerem que a sua liderança saiba antecipar um diagnóstico interno do que acontece na organização para, com isso, tirar o melhor proveito dos recursos, humanos e técnicos disponíveis. Desse modo que o arranjo institucional e procedimental poderá contribuir para a formação de um conhecimento coletivo da sua governança. Entendendo que o exercício do poder acarreta responsabilidade (HAUGAARD, 2010), nessa narrativa, a liderança assume a responsabilidade de, ao perceber sua limitação para fazer os questionamentos de modo que fosse possível obter respostas mais adequadas às questões de interesse de sua empresa, de adequar as reuniões do conselho em sua empresa. Como responsável, no exercício do “**poder para**”, conferido a ele para coordenar as reuniões do conselho consultivo, foi tomando iniciativas que começaram a resultar em respostas mais produtivas aos interesses de sua empresa social. Note-se que, nessa narrativa, o diretor executivo refere-se a um fato ocorrido no passado que expressa uma ideia de o modo de organizar esse fórum consultivo foi sofrendo melhorias ao longo do tempo. Contudo, pode-se também observar, nessa narrativa, um ponto de **conflito** desse diretor executivo quanto à sua percepção de sentir-se limitado para requerer demandas desse conselho consultivo, uma vez que os conselheiros atuam de forma voluntária. Há, nesse sentido uma restrição tácita, de “**poder para**”, que sob o ponto de vista desse diretor executivo, dificulta sua cobrança

de uma atuação mais assertiva dos integrantes do conselho em razão de não haver contrapartidas econômicas para os conselheiros.

Ainda acerca de necessidade de redirecionamentos da governança e mobilização de partes interessadas relevantes, esse diretor executivo discorre sobre a importância da seleção de membros do seu conselho consultivo como um canal de acesso em seu setor de atividade econômica.

“[...] a gente enxergou o conselho também como uma super oportunidade [de] se rodear de pessoas importantes dentro de um setor, pra gente também se colocar e se posicionar dentro de um setor que é difícil de você entrar, tudo é uma patotinha e tal. Então, se você aproxima essas pessoas também é uma **forma estratégica também de você conseguir ter um canal de entrada dentro do setor**” R26\_MZE

Nesse exemplo, a visão de uma oportunidade de aproximação com pessoas capazes de disponibilizar recursos e conhecimento especializados, definidos em razão da participação no mesmo setor de atividade de sua empresa, dá a esse arranjo institucional e procedimental um caráter estratégico percebido como oportunidade de entrada pela liderança, representada na narrativa pelos sócios dessa empresa social. O contexto apresentado permite observar que consensualmente, no exercício do **“poder para”** fazer a seleção das pessoas que integrariam o conselho, a liderança optou estrategicamente por organizar sua estrutura com aquelas que detêm **“poder sobre”** um conhecimento específico e diferenciado voltado ao setor de atuação da sua empresa social. Essas pessoas são reconhecidas como capazes de fazer a diferença e contribuir para um melhor posicionamento da empresa nesse setor.

Na dinâmica de capacidade para ação conjunta, o valor atribuído às ações e decisões feitas em conjunto pelos integrantes da governança, no contexto das empresas sociais analisadas, pode ser observado na formação de uma identidade coletiva. Essa construção de uma identidade coletiva requer que as pessoas possam entender e atribuir valor ao seu papel na empresa em que atuam, para que possam efetivamente contribuir e participar ativamente, dentro de suas competências, para alcançar os objetivos e propósitos dessa empresa social (BATTILANA *et al.*, 2019). Ou seja, a formação de uma identidade coletiva passa por fazer com que as pessoas se sintam capazes de produzir os resultados esperados para as atividades que lhes competem e para a organização como um todo. Na narrativa do diretor operacional de uma das empresas sociais analisadas é possível identificar o quanto a promoção

de um arranjo institucional e procedimental está contribuindo para a construção dessa identidade coletiva da sua empresa social.

“[...] ela é muito legal porque a gente mostra tudo que está acontecendo na empresa [e] a gente descobriu que [...] muita coisa acontece em uma semana [e] agora o que que a gente faz? A gente vai lá, coloca lá na tela [e] todo mundo vê [...] as pessoas estão adorando isso [é] totalmente livre pra manifestações [...] e eventualmente até tem alguma ‘saia justa’[...]”  
R12\_ACK)

Nesses encontros semanais que constituem arranjos institucionais e procedimentais o objetivo é o da disseminação de informação que permita uma participação mais ativa de toda a equipe nos rumos adotados pela empresa social que integram. Observa-se, da narrativa desse diretor operacional, da importância desse canal de comunicação na formação de uma capacidade coletiva de construir e colaborar em reciprocidade com toda a equipe. O emprego desse arranjo permite habilitar o exercício do “**poder com**”, pois ao compartilhar com toda a equipe o que está sendo feito na organização, a empresa a capacita a reconhecer e perceber o papel de cada parcela de atividade individual no resultado obtido ou nas ações propostas. Compreendido como essa capacidade de agir em conjunto, o “**poder com**” se caracteriza pela receptividade e reciprocidade das relações entre os membros de uma coletividade. Isso faz com que a equipe esteja em harmonia e sintonizada com os processos da empresa em que atuam. Esse arranjo institucional e procedimental se complementa com os demais elementos da dinâmica de capacidade para ação conjunta. Há nesse processo, uma forma transparente e direta de divulgar e padronizar a circulação de informações, que é intermediada por uma liderança participativa que se expõe e abre espaço para todos conhecerem tudo o que está acontecendo na empresa e, também para uma troca de vivências e experiências que permitem a formação de um conhecimento coletivo compartilhado. Esse processo pressupõe, ainda, a melhor utilização dos recursos humanos disponíveis, pois admite maior inclusão social (que de outra forma, em razão das próprias estruturas hierárquicas de funções na empresa, poderia deixar de acontecer), bem como amplia as possibilidades de garantir maior diversidade de opiniões, pontos de vista, ideias etc. mais ampla.

A busca pela formação de uma identidade coletiva também está presente na narrativa dessa consultora executiva de uma das empresas sociais analisadas relata

de um arranjo institucional e procedimental implementado em sua organização. Ela destaca da importância de rodadas de inovação cujos encontros, tinham o objetivo de aproximar a equipe e formar um conhecimento coletivo.

“A gente se encontrava presencialmente em um ambiente de escritório [que] era uma casa [e ] então a gente se reunia na sala mesmo [e] **parecia que a gente estava em casa sabe**, que você tira o sapato ali, fica só de meia, você tá em casa, põe o pé no sofá, tá tudo certo.[Era] esse **espaço que a gente tinha [...] de troca [de] conhecimento** [...] junto com o grupo [um] lugar institucional do círculo de inovação” (R22\_TZl).

Esse “sentir-se em casa” em um espaço de troca de conhecimentos, que norteia a narrativa, também fortalece e habilita o exercício do “**poder com**” capacitando a equipe e tornando-a mais harmônica em relação à formação de um conhecimento coletivo. Designados por círculos de inovação, esses arranjos institucionais e procedimentais também demonstram a presença de uma liderança participativa e agregadora, pois torna acessível o desenvolvimento coletivo da equipe por meio do compartilhamento recíproco de conhecimentos e de recursos – ambiente e pessoas – que promovem essas trocas de forma que as pessoas sintam satisfação em integrar essa organização. Nessa narrativa, os arranjos institucionais e procedimentais, servem para permitir que essa aproximação entre organização e pessoas que nela atuam se desenvolva. Essas pessoas compreendem recursos importantes, pois quanto mais engajadas estiverem, mais se sentem responsáveis com o compromisso assumido com sua organização. Cabe à liderança perceber e oferecer espaço para que essa construção aconteça e se dê de forma contínua e ininterrupta. É desse modo que as empresas sociais aqui analisadas buscam ampliar e harmonizar a troca de conhecimento e fazem a diferença enquanto um corpo coletivo para atuar em conjunto. Essa narrativa, da diretora comercial de uma das empresas sociais analisadas, exemplifica como esse processo das dinâmicas de colaboração se reflete em uma capacidade conjunta de atuação.

“[...] a gente tá tendo contato com outras startups desde maio, mas parece que mesmo com a distância física, o nosso **entrosamento** é maior e ele flui melhor do que com outras startups que a gente tá vendo, que as coisas se batem, e a gente diz assim “Tá, **mas parece tão fácil pra gente**”. É isso, a gente se dá tão bem e **a gente tá tão com o mesmo propósito** [...] a gente **tá tão alinhado e sabendo o que a gente tem hoje e aonde a gente quer chegar** [...] que se torna fácil, se torna fácil a tomada de decisão, se torna fácil entender o que a gente vai fazer, o que não vai, **o match foi perfeito**”  
R23\_DME

Destacam-se alguns elementos que revelam que essa empresa social desenvolveu ao longo de um tempo um conjunto de interações, que podem ser observadas sob a ótica de cada uma das dinâmicas de colaboração. Nesse processo, a dinâmica de engajamento por princípios se revela quando a diretora comercial faz uso da expressão “a gente tá com o mesmo propósito”, indicando que estão alinhados e engajados em valores comuns compartilhados. Com esses valores presentes e disseminados na organização, a dinâmica de motivação compartilhada se reflete na expressão utilizada pela diretora comercial de que “o *match* foi perfeito”. A combinação de expertises e perfis de cada integrante dessa governança traz essa ideia de reciprocidade e respeito mútuos entre eles. Essa narrativa reconhece, também, um corpo coletivo preparado e harmônico entre si quando a diretora comercial diz “a gente tá tão alinhado e sabendo o que a gente tem e aonde quer chegar [...] que se torna fácil”. Com isso, observa-se que a dinâmica de capacidade para ação conjunta também se constituiu nessa organização. Aqui o exercício do “**poder para**” foi concedido mutuamente por cada um dos integrantes da governança. Esse “**poder para**” se desenvolveu ao longo desse processo permitindo que cada pudesse individualmente se capacitar para assimilar e se engajar em um mesmo propósito, para estar em mútua sintonia e para agir como um corpo coletivo com objetivos comuns compartilhados. Um “**poder para**” que se desenvolveu para que coletivamente essa organização alcançasse também um “**poder com**” que se distingue da soma das capacidades individuais de agir reconhecendo que o conjunto dessas pessoas é capaz de saber como e quando agir ou deixar de agir.

Observa-se, no entanto, que é preciso um processo contínuo de interações entre as dinâmicas de colaboração para que o desenvolvimento do ciclo resulte em uma efetiva dinâmica da capacidade para atuação conjunta. Há, dentre as empresas sociais analisadas, as que todavia não conseguiram formar um corpo coletivo em suas governanças. Por exemplo, na busca dessa capacidade de atuação conjunta, a empresa social em que atua esse secretário executivo, promoveu uma reestruturação, colocando uma interlocução, uma secretaria executiva, entre as organizações sociais e as organizações patrocinadoras de projetos sociais.

“Antes eram organizações sociais **que faziam esse nosso trabalho e a gente via que a concorrência pelo recurso** às vezes **tomava caminhos não sustentáveis**, nesse momento o patrocinador falou “Olha, vamos ter que

fazer uma estrutura independente aqui pra garantir idoneidade, imparcialidade e a contribuição de todos”. **Porque antes, por se basear nessas organizações sociais, elas... e acho que é uma coisa natural, não é uma coisa de má índole, elas vão puxar as agendas que são interessantes pra ela.** Então, a gente teve que criar essa estrutura que é transparente, ela não vai pra nenhum tom.” R14\_AEA

Observa-se nessa narrativa a escolha da via do **conflito** no exercício do “**poder com**” através do qual as organizações sociais passaram a disputar espaço na busca de patrocínio para os seus projetos fazendo com que a seleção dos recursos não fosse idônea atendendo a interesses de uns em detrimento de outros. Com a reestruturação, cuja condução ainda está em fase inicial, como relata a Coordenadora de Marketing dessa mesma empresa social, vislumbra um caminho para tornar possível o exercício de um “**poder com**” dessa governança, mas pela via de consenso na busca de interesses comuns voltados ao bem-estar de todos.

“Eu só reforçaria essa parte de que com essa condução da secretaria executiva tá sendo possível, pelo que eu tenho visto, pegar esse pensamento coletivo e amalgamar ele em ação. **Essa condução da secretaria executiva tá fazendo um pouco isso, juntando essas visões pra você chegar num resultado** lá na frente.” R14\_JRA.

Esse novo arranjo institucional e procedimental que estruturou uma secretaria executiva para intermediar os interesses econômicos das empresas patrocinadoras e os interesses sociais das organizações sociais surgiu da percepção da liderança de que os caminhos adotados com uma negociação direta nem sempre davam o melhor aproveitamento aos recursos financeiros disponíveis e permitiam uma troca efetiva de conhecimento entre os integrantes da governança. Assim reestruturado o arranjo, como destaca a coordenadora de marketing dessa empresa social, começa a surgir uma visão de convergências nessa governança. A narrativa aponta para uma retomada do ciclo das dinâmicas de colaboração que precisa reconciliar valores comuns compartilhados, reconstruir os compromissos assumidos para, então, efetivamente ativar a capacidade conjunta de ação dessa governança e o exercício do “**poder com**” enquanto um corpo coletivo habilitado para agir no interesse de todos.

A dinâmica de capacidade para ação conjunta implica um processo que se propõe a alcançar propósitos coletivos em consequência de escolhas feitas coletivamente (EMERSON; NABATCHI, 2015b). Para que esse processo colaborativo

flua, são importantes as contribuições advindas do ciclo de desenvolvimento das dinâmicas de colaboração. Nesse processo, portanto, é necessário que as interações promovidas pela dinâmica de engajamento por princípios e dinâmica de motivação compartilhada permaneçam fortalecidas e em contínuo desenvolvimento de modo a manter ativo o propósito coletivo da governança.

A análise de poder e dinâmicas de colaboração na governança de Empresas Sociais buscou contextualizar os caminhos desenvolvidos na busca por consenso e administração de conflitos. Nesse contexto, as empresas sociais foram caracterizadas como organizações com o propósito de bem-estar social que atuam por meio de impacto positivo na sociedade em atividades econômicas lucrativas. Reconheceu-se, contudo, que essa convivência dual de impacto e negócios representa um desafio no dia a dia das suas operações e requer a presença de uma gestão não dissociada entre questões sociais e questões econômicas. Nesse sentido, entendeu-se que a governança pode atuar como mecanismo de equilíbrio dessas lógicas institucionais duais em um espaço democrático e participativo de conciliação, orientado à execução de ações. Ocorre que, com o objetivo de coordenar essas relações sociais, eventualmente opostas, essa governança de empresas sociais se coloca diante de expectativas divergentes e de contínuas tensões e oscilações de poder. Para analisar esse contexto, dois eixos teóricos transdisciplinares foram aplicados. Foram elencados conceitos de dinâmicas colaborativas e de poder por semelhança de família, trazidos respectivamente dos domínios de conhecimento nos campos de Governança Colaborativa e de Poder. Pela ótica das dinâmicas de colaboração - engajamento por princípios, motivação compartilhada e capacidade para ação conjunta - buscou-se identificar as interações que acontecem no processo colaborativo de governança de empresas sociais pontuando, através dos elementos que compõem cada dinâmica a presença de um contínuo e reiterado ciclo de desenvolvimento colaborativo na governança de empresas sociais. Identificadas as dinâmicas, buscou-se investigar como as interações de poder por semelhança de família se manifestavam nesses contextos de ação da governança. O poder por semelhança de família propõe uma visão não antagônica entre consenso e conflito, implicando que um e outro podem isoladamente ou em conjunto se manifestar no exercício de quaisquer de suas formas de 'poder sobre', 'poder para' ou 'poder com'.

Desse intercâmbio emergiu um *framework* teórico que trouxe como primeiro resultado a noção de que há um ambiente favorável para uma atuação colaborativa

no contexto de governança das empresas sociais analisadas. Assim como as dinâmicas de colaboração atuam e contribuem para um processo colaborativo em sistemas mais amplos de governança colaborativa (EMERSON; NABATCHI; BALOGH, 2012), esses mecanismos também estão presentes no contexto da governança de empresas sociais. Associado ao primeiro, o segundo resultado identificou que o poder exerce um papel importante para o equilíbrio das relações sociais nesse ambiente colaborativo da governança de empresas sociais. Demonstrou-se uma preponderância de formas consensuais de poder presentes no comportamento das pessoas e nas práticas organizacionais adotadas no contexto de governança das empresas sociais analisadas. Em uma visão integrada de poder, nesse estudo designada por poder por semelhança de família (ALLEN, 1998; HAUGAARD; POWER: A', 2010) foi possível perceber que 'poder sobre', 'poder para' e 'poder com' estão presentes e se manifestam, concomitantemente ou não, de acordo com as características de eventos ou situações em que se encontram.

Essa perspectiva transdisciplinar abre espaço e pode ser útil para o desenvolvimento do tema poder no contexto de governança de empresas sociais. Na mesma medida, permite reconhecer que uma configuração colaborativa e participativa de governança passa por uma configuração legitimada de poder para que formas consensuais de poder se manifestem.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os sistemas de governança de empresas sociais são cada vez mais defendidos, por suas partes interessadas, como um importante instrumento para coordenar as relações sociais em meio a tensões das realidades duais em que se inserem. A governança no contexto de empresas sociais é sustentada pelo pressuposto de que pode colocar em equilíbrio as relações sociais e, deste modo, manter a coerência e as interações entre os grupos institucionais com interesse no impacto social e os com interesse na gestão econômica de empresas sociais. Essa governança que vincula pessoas e lógicas duais em empresas sociais encontra suporte em estruturas participativas de governança, cuja capacidade de gerar benefícios depende de como é tratado o conjunto de complexas interações que incidem neste processo. Para observar como acontece esse conjunto de interações, buscou-se as contribuições de conceitos de dinâmicas de colaboração, advindos da Governança Colaborativa, e de uma visão conceitual integrada de poder, de uma das vertentes de estudos voltados às Ciências Sociais e Políticas.

As evidências para cada dinâmica de colaboração apontam alguns aspectos relevantes no contexto da governança de empresas sociais analisadas. Assim, na dinâmica de engajamento por princípios, as interações ali presentes revelaram um caminho que denota a valorização das pessoas, de suas habilidades e competências e trouxeram a percepção de que o comprometimento com os propósitos está disseminado ao longo de toda a cadeia de partes interessadas no contexto das empresas sociais analisadas. Essas evidências vão ao encontro das noções, propostas por Emerson e Nabatchi (2015b) para a dinâmica de engajamento por princípios, de que as formas colaborativas de governança precisam reconhecer e dar voz à manifestação das diferenças entre seus integrantes. Na mesma medida, se alinharam ao que reflete a essência de iniciativas de negócios sociais que coloca o seu olhar sobre soluções que ofereçam vida digna para as pessoas (ARTEMISIA, 2018).

Já na dinâmica de motivação compartilhada, as interações demonstradas no contexto da governança de empresas sociais analisadas trazem evidências de que o aprendizado da convivência e do trabalho conjunto confere à governança (e às pessoas que a integram) a certeza de que a responsabilidade sobre as decisões e ações se dá pelo respeito mútuo às suas competências. Essas evidências

corroboraram a ideia de que é na dinâmica de motivação compartilhada que se dá o desenvolvimento de uma força de trabalho comprometida e qualificada (EMERSON; NABATCHI, 2015b). A ênfase dada ao comprometimento também permitiu perceber da importância de se ter uma estrutura de governança, enquanto espaço de negociação e discussões, como um instrumento norteador para a tomada de decisões (PESTOFF; HULGÅRD, 2015).

Por fim, na dinâmica de capacidade para ação conjunta, em suas interações foi possível capturar um caminho de sinergia na governança das empresas sociais analisadas, bem como no conjunto de pessoas que integra cada uma dessas empresas. Um caminho que parece se consolidar na visão de que o sucesso de seu empreendimento é resultado do trabalho conjunto. Essa sinergia parece consonante com a literatura no que diz respeito ao que caracteriza o desenvolvimento da dinâmica de capacidade para ação conjunta de construção de uma capacidade coletiva quanto à forma articulada de atuar em colaboração recíproca entre todos os envolvidos (EMERSON *et al.*, 2012). Além disso, essa sinergia também está em sintonia com a ideia de que a ação conjunta em torno de um propósito comum é força catalisadora para a promoção de transformação social da realidade na qual empresas sociais estão inseridas (BARKI, 2015; MAIR, 2010).

Nesse processo iterativo entre as dinâmicas de colaboração, foi possível demonstrar que o poder permeia e influencia o próprio desenvolvimento de cada um de seus elementos e das dinâmicas como um todo. Com isso, argumenta-se que o poder se sobrepuja, tal como propõe Emerson *et al.* (2012), à noção de que poder está entre os itens disponíveis do elemento 'recursos' na dinâmica da capacidade de ação conjunta, a terceira das dinâmicas colaborativas. Em vez disso, para os objetivos dessa tese, o poder é habilidade inerente às relações sociais podendo apresentar diferentes significados à luz de circunstâncias e interações em que está inserido. A proposta de análise de poder, nessa tese, se dá em meio aos processos interativos do conjunto das dinâmicas de colaboração, e sua manifestação se constitui quando as interações se estabelecem interações dentro do processo cíclico de desenvolvimento das dinâmicas de colaboração. Por essa razão, o desenho proposto no framework de análise, coloca a dimensão de poder em posição central à dimensão de colaboração, situando-o em relação às dinâmicas de colaboração. Nesse sentido, o poder, em relação às dinâmicas de colaboração, é uma habilidade potencial disponível nas relações sociais da governança de empresas sociais para que o 'poder

sobre', o 'poder para' ou o 'poder com' se manifestem, em razão das circunstâncias apresentadas, por consenso, como forma de empoderamento, ou por conflito, como forma de dominação. Para Haugaard (2003), é através de sistemas que equilibram legitimidade que se podem adotar as melhores práticas para a solução de problemas e resolução de conflitos. As formas consensuais de poder refletem esse equilíbrio da legitimidade que requer a autoridade – poder concedido – legitimada poderá implementar e dar eficácia a regras autorreguláveis para agir (Fuchs, 2005). Nessa análise o poder se apresentou, de forma expressiva, por manifestações de poder por consenso. Trata-se de uma forma de exercício do poder que remete à noção de que, no contexto das empresas analisadas, contemplou tanto o empoderamento individual quanto o coletivo de suas governanças. Essas empresas oportunizam o desenvolvimento de pessoas – as que se engajaram por princípios nesse processo colaborativo e contribuem para a construção de motivação compartilhada, mas também de suas estruturas de governança – com capacidade para ação conjunta orientada para soluções sustentáveis social e economicamente. E esse consenso se deu, de forma simultânea ou não, no exercício das três formas de exercício de poder utilizadas como parâmetro nessa pesquisa. Isto é, emergiram das narrativas formas de delegação de autoridade por legitimidade, por meio do “poder para”; formas de solidariedade que legitimam ações conjuntas, por meio do “poder com” e, ainda, em algumas circunstâncias específicas, formas de conciliação legitimados por um acordo, tácito ou expresso, entre as partes, por meio de “poder sobre”. Ao vincular a dimensão de colaboração à de poder nessa análise, foi possível observar como se deram as manifestações dessas três formas de poder no contexto das empresas sociais analisadas.

Assim, quando na dinâmica de engajamento por princípios se observa um processo colaborativo orientado à valorização das pessoas, a busca de consenso foi promovida pela disseminação da liberdade de escolha. No exercício de seu “poder para” essas pessoas fizeram escolhas para contribuir com suas capacidades e individuais e, inclusive, tomar decisões individuais de caráter geral, oferecer resistência sem violência a quem não conseguiu incorporar os valores de sua empresa, exercer seu direito de voz e opinião e seu direito de se resguardar de situações de conflito ou de resguardar a empresa para manter o equilíbrio de sua dualidade etc. Essas pessoas no contexto das empresas sociais analisadas, também exerceram a sua liberdade de escolha para legitimar o exercício do “poder com” e do

“poder sobre”. No exercício do “poder com” a liberdade de escolha está em tomar decisões e ações conjuntas, que competem à governança, com reciprocidade, harmonia e empatia ao reconhecer da importância de poder contar com o(s) outro(s) e constituir seu espaço de discussão como aqueles que sabem quem são e para onde vão. Já, no exercício do “poder sobre” nessa dinâmica, a liberdade de escolha está em conceder legitimidade a outro(s) para acatar uma decisão com a qual não concorda o estabelecimento de regras (e.g. a forma e a frequência de reuniões, definição de metas para o trabalho remoto etc.) ou suas modificações para adequação a novas circunstâncias (e.g. adaptação a meios virtuais de reunião e a trabalho remoto, em razão do enfrentamento da COVID-19 no decorrer do ano de 2020). Note-se que, no exercício do “poder sobre” os que aceitaram esse domínio temporário o fizeram com o objetivo de manter a harmonia das relações sociais na sua empresa.

Do mesmo modo, quando na dinâmica de motivação compartilhada se observa um processo colaborativo orientado a formas responsáveis de atuação e respeito mútuo, a busca de consenso foi promovida no alinhamento e na construção de vínculos. No exercício de seu “poder para”, no contexto das empresas sociais analisadas foi possível balizar suas decisões e ações com base no respeito mútuo para, por exemplo, adequar o modo de gestão ao modo de ser e de agir das pessoas que integravam uma dessas empresas, reconhecer qual o espaço que se quer para sua empresa, refletir na sua atividade os valores comuns compartilhados, ter o sentimento de pertencimento, oferecer resistência não violenta a quem não cumpre com seus compromissos, estabelecer regras de convivência, identificar pontos de melhoria e propor soluções, reconhecer as habilidades de outro(s) para integrar a empresa e, também, reconhecer suas próprias habilidades para contribuir com os objetivos da sua empresa, sentir-se confortável para propor novos caminhos etc. O exercício do “poder com” nessa dinâmica surge com a percepção de coesão, de construção conjunta de um caminho, de estar orientado a ‘algo mais’ que a iniciativa econômica, de ter satisfação em fazer parte de sua empresa, de perceber coesão sua liberdade de escolha para legitimar o exercício do “poder com” e do “poder sobre”. Nessa dinâmica, o ‘poder sobre’ não se manifestou o que pode ser atribuído ao fato de é preciso reciprocidade para o desenvolvimento de uma motivação compartilhada e as formas conciliatórias do ‘poder sobre’ não parecem levar a esse tipo de alinhamento.

Por fim, quando na dinâmica de capacidade para ação conjunta se observa um

processo colaborativo orientado à sinergia para um trabalho conjunto, a busca de consenso foi promovida por um modo articulado de aproveitamento das capacidades individuais em conjunto com os elementos que constituem essa dinâmica. Observou-se da importância do papel da liderança, no contexto das empresas sociais analisadas, que no exercício de seu “poder para”, propõe identificar as melhores fontes de informação para ampliar as oportunidades de melhoria nos processos de suas empresas. Observou-se que a autoridade concedida no exercício do “poder sobre” se assentou sobre o conhecimento disponível que, de outro modo, poderia não se realizar ou ser realizado de forma inadequada. Houve uma conciliação de interesses entre o que detém o poder (e.g. emitir um parecer, argumentar criticamente sobre questões de interesse da empresa etc.) e o que concede (e.g. de se colocar na posição de escuta, de resistir, de aceitar os argumentos etc.). Já o “poder com” surgiu como uma forma de concretização da própria dinâmica de ratificar a existência nessas empresas de uma capacidade conjunta de agir.

Embora não constituam evidências, para os objetivos desse estudo, de um direcionamento por conflito das empresas sociais analisadas, registrou-se manifestações singulares de poder por conflito no exercício do “poder com” em uma disputa entre grupos de sócios por prioridades distintas e do “poder sobre” em uma condição de dominado e dominador na forma inadequada como se dá comunicação entre as sócias.

Dentre as limitações dessa pesquisa está o fato de que a seleção de respondentes se deu por acessibilidade, sem que fosse possível estabelecer critérios mais específicos que pudessem compor um escopo de empresas mais homogêneo. Além disso, em razão do enfrentamento da pandemia, ocasionado pelo COVID-19, a condução de entrevistas não se deu de forma presencial o que poderia tornar ainda mais ricas as contribuições. Pode, também, ter deixado lacunas, não constarem entrevistas com visões de contraponto entre sócios de uma mesma empresa que participam da governança ou entre sócios e membros externos da governança. Inverter a posição das vozes poderia permitir a visão de outras perspectivas acerca de poder diante de mesmas circunstâncias.

Posto isso, considera-se que essa pesquisa tenha atingido os objetivos propostos destacando que no contexto das empresas sociais analisadas, na interação entre dinâmicas de colaboração e poder, coexistem diferentes formas de poder por consenso. Reconhecer a utilização de formas consensuais de poder permite constatar

dos benefícios da adoção de uma forma participativa e colaborativa de governança no contexto das empresas sociais analisadas. Isso porque, essa trajetória de empoderamento coloca a governança dessas empresas sociais analisadas em um caminho de equilíbrio da condição dual de suas organizações. Espera-se, com isso, estar contribuindo para colocar o poder como um aspecto relevante a ser aprofundado nas próximas agendas acadêmicas no campo das empresas sociais e outras organizações afins.

Considera-se, por exemplo, que conhecer o potencial das empresas sociais para gerarem empoderamento, pode ser uma chave para desvendar de que modo é possível desenvolver o poder enquanto habilidade potencial disponível de buscar o consenso no contexto dessas empresas. Nesse contexto, inclusive, poderia ser produtivo trazer, em conjunto com as perspectivas apresentadas por indivíduos em cargos diretivos, também o olhar das equipes que atuam nessas empresas. Além disso, estudos longitudinais poderiam acompanhar a evolução desses processos interativos analisados sob a ótica de dinâmicas de colaboração e poder de forma simultânea, com o objetivo de ter a percepção de haver ou não diferenças entre as empresas sociais com características similares, a exemplo, de tempo de constituição, estrutura de governança, tipo de gestão etc.

Considera-se também oportuna a possibilidade de se fazer um estudo comparativo que permita verificar a existência de critérios comuns entre governança de empresas sociais com o viés de negócios de impacto social e governança de outras organizações sociais afins, em especial as que se identificam no contexto brasileiro como OSCs – Organizações da Sociedade Civil e as ONGs. \_ Organizações Não Governamentais, entre outras.

De modo abrangente esse estudo também contribui para ampliar e/ou agregar conceitos ao escopo de estudos em gestão empresarial, governança e poder no contexto de pesquisa que envolvem processos de mudança social. Em estudos de gestão empresarial quando orientados a abordar as condições que possam melhorar a eficácia de empresas de orientação social situadas em uma região - a América Latina – considerada um laboratório natural para pesquisas (AGUINIS; VILLAMOR; LAZZARINI; VASSOLO; AMORÓS; ALLEN, 2020). Embora o enfoque dessa pesquisa estivesse concentrado na governança de empresas sociais, foi possível perceber, em especial em empresas com sistemas de governança *single stakeholder*, que gestão e governança podem se sobrepor. A perspectiva de poder nesse contexto pode fazer

emergir um novo olhar sobre as questões que envolvem gestão em razão de circunstâncias peculiares de empresas sociais no contexto brasileiro.

Para o campo de estudos de governança, essa pesquisa agrega conceitos de dinâmicas de colaboração e de poder por semelhança de família, em uma visão transdisciplinar das áreas de governança colaborativa e de poder, oferecendo outros critérios de avaliação de fatores que afetam o desempenho da governança (ABERG; BANKEWITZ; KNOCKAERT, 2019). Embora de forma não conclusiva, já que não foi objeto desse estudo, a perspectiva de exercício de poder por consenso em dinâmicas de colaboração de empresas sociais analisada a partir da identificação de contínuas interações entre os integrantes pode contribuir para análise dos efeitos no desempenho da governança.

E, por fim, esse estudo ao introduzir uma análise de poder por semelhança de família no contexto de governança de empresas sociais também traz contribuições para o debate da importância de se investigar empiricamente o poder para os campos de pesquisa que envolvem aspectos de mudança social e de inovação social, no sentido de busca por sociedades mais sustentáveis e justas (AVELINO, 2021). Estudos apontam que a governança de empresas sociais é capaz de criar um contexto relacional cujas interações, pessoais e institucionais, conduzem a processos de inovação social (TORTIA; DEGRAVE; POLEDRINI, 2020). No contexto dessa pesquisa foi possível observar efeitos nem sempre intencionais no exercício do poder nas relações sociais a partir de uma das possíveis perspectivas de poder que integra formas de consenso e de conflito (HAUGAARD, 2012; ALLEN; 1998).

Esse estudo também sugere implicações para os profissionais que atuam em ou para empresas sociais, em especial aqueles que se envolvem com seus processos de governança. Especificamente, ele oferece percepções a esses profissionais sobre os benefícios de se dar atenção às relações sociais e ao processo colaborativo, interno e/ou externo à governança, colocando em prática formas de exercício de poder por consenso. Nesse sentido, reconhecendo que poder pressupõe uma interação com seus contextos de ação o que permite encontrar formas de manifestação em que prevaleça o consenso

## REFERÊNCIAS

- ÅBERG, Carl; BANKEWITZ, Max; KNOCKAERT, Mirjam. Service tasks of board of directors: A literature review and research agenda in an era of new governance practices. **European Management Journal**, [s. l.], v. 37, n. 5, p. 648-663, 2019.
- AGUINIS, H. Conducting management research in Latin America: why and what's in it for you?. **Journal of Management**, [s. l.], v. 46, n. 5, p. 615-636, 2020.
- ALLEN, Amy. Rethinking power. **Hypatia**, [s. l.], v. 13, n. 1, p. 21–40, 1998. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/3810605%0A>. Acesso em: 3 set. 2018.
- ALTER, Kim. Social Enterprise Typology. **Virtue ventures LLC**, [s. l.], p. 1–124, 2007. Disponível em: <http://www.virtueventures.com/setypology.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2019.
- ANSARI, Shahzad; MUNIR, Kamal; GREGG, Tricia. Impact at the “Bottom of the Pyramid”: The role of social capital in capability development and community empowerment. **Journal of Management Studies**, [s. l.], v. 49, n. 4, p. 813–842, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01042.x>. Acesso em: 27 abr. 2021.
- ANSELL, Chris; GASH, Alison. Collaborative governance in theory and practice. **Journal of public administration research and theory**, [s. l.], v. 18, n. 4, p. 543-571, 2008.
- ANSELL, Chris; GASH, Alison. Collaborative governance in theory and practice. **Journal of Public Administration Research and Theory**, [s. l.], v. 18, n. 4, p. 543–571, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>. Acesso em: 5 dez. 2020.
- ANSELL, Chris; GASH, Alison. **Stewards, Mediators, and Catalysts: Toward a Model of Collaborative Leadership**The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal. [S. l.: s. n.], 2012. Disponível em: <http://www.doleta.gov/usworkforce/documents/misc/wpaper3.cfm>. Acesso em: 5 dez. 2020.
- ANTADZE, Nino; WESTLEY, Frances R. Impact Metrics for Social Innovation: Barriers or Bridges to Radical Change? **Journal of Social Entrepreneurship**, [s. l.], v. 3, n. 2, p. 133–150, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/19420676.2012.726005>. Acesso em: 20 jun. 2017.
- AQUINO, Fernando Lopes. Conceitos e semelhanças de família em Wittgenstein: uma leitura das Investigações Filosóficas. **Kínesis-Revista de Estudos dos Pós-Graduandos em Filosofia**, [s. l.], v. 4, n. 07, 2012.
- ARTEMISIA. **O que são negócios de impacto social**. [S. l.], 2018. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/o-que-sao-negocios-de-impacto-social,1f4d9e5d32055410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 12 jan. 2019.

ARTS, Bas. Non-state actors in global environmental governance : New arrangements beyond the state. *In*: ABRAHAMSSON, Hans *et al.* (org.). **New Modes of Governance in the Global System: Exploring Publicness, Delegation and Inclusiveness**. [S. l.]: Palgrave Macmillan, 2006. p. 177–200. Disponível em: <https://doi.org/10.1057/9780230372887>. Acesso em: 27 abr. 2021.

ASHFORTH, Blake E.; REINGEN, Peter H. Functions of Dysfunction: Managing the Dynamics of an Organizational Duality in a Natural Food Cooperative. **Administrative Science Quarterly**, [s. l.], v. 59, n. 3, p. 474–516, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0001839214537811>. Acesso em: 27 abr. 2021.

AUSTIN, James; RANGAN, V. Kasturi. Reflections on 25 years of building social enterprise education. **Social Enterprise Journal**, [s. l.], v. 15, n. 1, p. 2–21, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/SEJ-09-2018-0057>. Acesso em: 27 abr. 2021.

AUSTIN, James; STEVENSON, Howard; WEI-SKILLERN, Jane. Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? **Revista da Administração**, [s. l.], v. 47, n. 3, p. 370–384, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.5700/RAUSP1055>. Acesso em: 24 jun. 2019.

AVELINO, Flor. Theories of power and social change. Power contestations and their implications for research on social change and innovation. **Journal of Political Power**, [s. l.], p. 1-24, 2021.

AVELINO, Flor. Theories of power and social change. Power contestations and their implications for research on social change and innovation. **Journal of Political Power**, [s. l.], p. 1-24, 2021.

ÁVILA, Liliana; AMORIM, Marlene. Organizational identity of social enterprises: a taxonomic approach. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, [s. l.], p. 1-15, 2020.

BACQ, Sophie; JANSSEN, Frank; KICKUL, Jill. Governing for impact and performance within social entrepreneurial ventures: The mediating role of organizational capabilities. **Frontiers of Entrepreneurship Research**, [s. l.], v. 31, p. 629–643, 2011.

BARDIN, Laurence. **Análise do Conteúdo - Edição revista e ampliada**. [S. l.: s. n.], 2011.

BARKE, Edgard. Negócios de impacto: tendência ou modismo? **Sociedade e Gestão**, [s. l.], v. 14, n. 1, p. 14–17, 2015.

BARKE, Edgard; RODRIGUES, Juliana; COMINI, Graziella Maria. Negócios de Impacto: Um Conceito em Construção. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, [s. l.], v. 9, n. 4, p. 477-501, 2020.

BATTILANA, Julie *et al.* In search of the hybrid ideal. **Stanford Social Innovation Review**, [s. l.], v. 10, n. 3 (Summer), p. 50–55, 2012. Disponível em:

<https://doi.org/10.1002/fsn3.470>. Acesso em: 27 abr. 2021.

BATTILANA, Julie *et al.* The Dual-Purpose Playbook: what it really takes to do well and do good at the same time. **Harvard Business Review**, [s. l.], n. 3, p. 1–15, 2019.

BATTILANA, Julie. Cracking the organizational challenge of pursuing joint social and financial goals: Social enterprise as a laboratory to understand hybrid organizing. **Management (France)**, [s. l.], v. 21, n. 4, p. 1278–1305, 2018.

BATTILANA, Julie; DORADO, Silvia. Building sustainable hybrid organizations: the case of commercial microfinance organizations. **Academy of Management Journal**, [s. l.], v. 53, n. 6, p. 1419–1440, 2010.

BATTILANA, Julie; LEE, Matthew. Advancing Research on Hybrid Organizing - Insights from the Study of Social Enterprises. **Academy of Management Annals**, [s. l.], v. 8, n. 1, p. 397–441, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.893615>. Acesso em: 27 abr. 2021.

BEZERRA-DE-SOUSA, Indira Gandhi *et al.* O valor social gerado por empresas sociais: reflexões a partir de uma meta-síntese. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, [s. l.], v. 13, n. 2, p. 75-92, 2019.

BLOOM, Paul N.; SMITH, Brett R. Identifying the drivers of social entrepreneurial impact: Theoretical development and an exploratory empirical test of SCALERS. **Journal of Social Entrepreneurship**, [s. l.], v. 1, n. 1, p. 126–145, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1109/ICCSNT.2011.6182443>. Acesso em: 27 abr. 2021.

BOMBARDI, Fernanda; FUKAYAMA, Marcel; HAMRA, Samir. **Negócios de Impacto**. Brasília, DF: ANPROTEC - Tendências, 2018. *E-book*.

BORZAGA, Carlo; DEPEDRI, Sara; TORTIA, Ermano. **The Growth of Organizational Variety in Market Economies**: the Case of Social Enterprises Euricse Working Papers. [S. l.: s. n.], 2010.

BOYD, Brewster *et al.* **Hybrid organizations**: new business models for environmental leadership. 2. ed. [S. l.]: Routledge, 2017. *E-book*.

BRADFORD, Astrid; LUKE, Belinda; FURNEAUX, Craig. Exploring Accountability in Social Enterprise: priorities, practicalities and legitimacy. **Voluntas**, [s. l.], v. 31, p. 614-626, 2020.

BROWN, William A.; IVERSON, Joel O. Exploring strategy and board structure in nonprofit organizations. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, [s. l.], v. 33, n. 3, p. 377–400, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0899764004265428>. Acesso em: 27 abr. 2021.

BRUNEEL, Johan *et al.* Balancing Competing Logics in For-Profit Social Enterprises: A Need for Hybrid Governance. **Journal of Social Entrepreneurship**, [s. l.], v. 7, n. 3, p. 263–288, 2016. Disponível em:

<https://doi.org/10.1080/19420676.2016.1166147>. Acesso em: 23 jun. 2019.

BRYSON, John M.; CROSBY, Barbara C.; STONE, Melissa Middleton. The design and implementation of cross-sector collaborations: Propositions from the literature. **Public Administration Review**, [s. l.], v. 66, n. SUPPL. 1, p. 44–55, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00665.x>. Acesso em: 27 abr. 2021.

CALÓ, F., Roy, M. J.; Donaldson, C.; Teasdale, S., & Baglioni, S. Evidencing the contribution of social enterprise to health and social care: approaches and considerations. **Social Enterprise Journal**, [s. l.], v. 17, n. 1, p. 140-155, 2021.

COMINI, Graziella; BARKI, Edgard; AGUIAR, Luciana Trindade de. A three-pronged approach to social business: a brazilian multi-case analysis. **Revista de Administração**, [s. l.], v. 47, n. 3, p. 385-397, 2012.

CONNOLLY, Ciaran; KELLY, Martin. Annual reporting by social enterprise organizations: “legitimacy surplus” or reporting deficit?. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, [s. l.], v. 33, n. 8, p. 1997-3025, 2020.

COONEY, Kate. **Mission control: Examining the institutionalization of new legal forms of social enterprise in different strategic action fields** **Social Enterprises: An Organizational Perspective**. [S. l.: s. n.], 2012. Disponível em: [https://doi.org/10.1057/9781137035301\\_10](https://doi.org/10.1057/9781137035301_10). Acesso em: 27 abr. 2021.

CORNFORTH, Chris. What makes boards effective? An examination of the relationships between board inputs, structures, processes and effectiveness in non-profit organisations. **Corporate Governance: An International Review**, [s. l.], v. 9, n. 3, p. 217–227, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1467-8683.00249>. Acesso em: 27 abr. 2021.

COSTA, Ericka; PESCI, Caterina. Sustainability Accounting, Management and Policy Journal Social impact measurement: why do stakeholders matter? Article information. **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal**, [s. l.], v. 7, n. 1, p. 99–124, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-12-2014-0092>. Acesso em: 22 jun. 2019.

CRESWELL, John W. A Framework for Design. *In*: RESEARCH DESIGN: QUALITATIVE, QUANTITATIVE, AND MIXED METHODS APPROACHES. 2nd. ed. [S. l.]: Sage Publications, 2003. *E-book*.

CRUCKE, Saskia; KNOCKAERT, Mirjam. Stakeholder Knowledge and Behavioral Integration in Boards of Social Enterprises: A Team Production Approach. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, [s. l.], p. 1-14, 2020.

CRUCKE, Saskia; KNOCKAERT, Mirjam. When Stakeholder Representation Leads to Faultlines. A Study of Board Service Performance in Social Enterprises. **Journal of Management Studies**, [s. l.], v. 53, n. 5, p. 768–793, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/joms.12197>. Acesso em: 22 jun. 2019.

DACIN, Peter A; DACIN, M Tina; MATEAR, Margaret. Social Entrepreneurship: Why We Don't Need a New Theory and How We Move Forward From Here. **Academy of Management Perspectives**, [s. l.], v. 24, n. 3, p. 37–57, 2010. Disponível em: [http://www.teele.tcu.edu/uploadedFiles/Academic\\_Departments/Management/zol003102943p.pdf](http://www.teele.tcu.edu/uploadedFiles/Academic_Departments/Management/zol003102943p.pdf). Acesso em: 9 jul. 2019.

DEES, J. Gregory. Enterprising Nonprofits. **Harvard Business Review**, [s. l.], v. Social Ent, n. January-February, p. 54-67, 1998.

DEES, J.Gregory; ANDERSON, Beth Battle. Framing a theory of social entrepreneurship: building on two schools of practice and thought. *In: RESEARCH ON SOCIAL ENTREPREUNERSHIP: UNDERSTANDING AND CONTRIBUTING TO AN EMERGING FIELD*. [S. l.: s. n.], 2006. v. 1. p. 39-66.

DEFOURNY, Jacques; NYSSSENS, Marthe. Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences. **Journal of Social Entrepreneurship**, [s. l.], v. 1, n. 1, p. 32–53, 2010a. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/19420670903442053>. Acesso em: 27 abr. 2021.

DEFOURNY, Jacques; NYSSSENS, Marthe. Defining social enterprise. *In: NYSSSENS, Marthe (org.). Social Enterprise: at the crossroads of market, public policies and civil society*. London & New York: Routledge, 2006. p. 3–26.

DEFOURNY, Jacques; NYSSSENS, Marthe. Fundamentals for an International Typology of Social Enterprise Models. **ICSEM Working Papers**, Liege, v. 33, n. 6, p. 2469–2497, 2017a. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9884-7>. Acesso em: 27 abr. 2021.

DEFOURNY, Jacques; NYSSSENS, Marthe. Mapping Social Enterprise Models Some evidence from the “ICSEM” Project. **Social Enterprise Journal**, [s. l.], v. 13, n. 4, p. 318–328, 2017b. Disponível em: [https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/219524/1/Introductory paper SEJ ICSEM final.pdf](https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/219524/1/Introductory%20paper%20SEJ%20ICSEM%20final.pdf). Acesso em: 23 jun. 2019.

DEFOURNY, Jacques; NYSSSENS, Marthe. Social enterprise in Europe: At the crossroads of market, public policies and third sector. **Policy and Society**, [s. l.], v. 29, n. 3, p. 231–242, 2010b. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.polsoc.2010.07.002>. Acesso em: 27 abr. 2021.

DEFOURNY, Jacques; NYSSSENS, Marthe. Social innovation, social economy and social enterprise: what can the european debate tell us? *In: MOULAERT, F. et al. (org.). The International Handbook on Social Innovation*. Cheltenham: Edward Elgar, 2013. p. 40–52. *E-book*.

DESA, Geoff. Social Entrepreneurship: snapshots of a Research Field in Emergence. *In: K. HOCKERTS ET AL. (org.). Values and Opportunities in Social Entrepreneurship*. [S. l.]: Palgrave Macmillan, 2010. p. 6-28.

DESA, Geoffrey; KOCH, James L. Scaling Social Impact: Building Sustainable Social Ventures at the Base-of-the-Pyramid. **Journal of Social Entrepreneurship**, [s. l.], v. 5, n. 2, p. 146–174, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/19420676.2013.871325>. Acesso em: 27 abr. 2021.

DEY, Pascal; STEYAERT, Chris. Rethinking the Space of Ethics in Social Entrepreneurship: Power, Subjectivity, and Practices of Freedom. **Journal of Business Ethics**, [s. l.], 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2450-y>. Acesso em: 15 abr. 2018.

DOHERTY, Bob. Research in the Social Enterprise Journal - from the margins to the mainstream. **Social Enterprise Journal**, [s. l.], v. 14, n. 1, p. 108–116, 2018.

DRESSEL, S. *et al.* Achieving Social and Ecological Outcomes in Collaborative Environmental Governance: Good Examples from Swedish Moose Management. **Sustainability**, [s. l.], v. 13, n. 4, 23-29, 2021.

DRESSEL, Sabrina *et al.* Achieving social and ecological outcomes in collaborative environmental governance: Good examples from swedish moose management. **Sustainability (Switzerland)**, [s. l.], v. 13, n. 4, p. 1–21, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su13042329>. Acesso em: 27 abr. 2021.

EDMONDSON, Amy C.; MCMANUS, Stacy E. Methodological fit in management field research. **Academy of Management Review**, [s. l.], v. 32, n. 4, p. 1155–1179, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.26586086>. Acesso em: 27 abr. 2021.

EHRMANN, John R.; STINSON, Barbara L. Joint fact-finding and the use of technical experts. *In*: L., Susskind; S., McKearnan; J., Thomas-larmer (org.). **The consensus Building Handbook**. [S. l.]: Sage, 1999. p. 375–399.

ELKINGTON, John. Governance for Sustainability. **Corporate Governance: An International Review**, [s. l.], v. 14, n. 6, p. 522–529, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2006.00527.x>. Acesso em: 6 jul. 2019.

EMERSON, Kirk; NABATCHI, Tina. Assessing the Performance of Collaborative Governance Regimes. *In*: COLLABORATIVE GOVERNANCE REGIMES. papered. [S. l.]: Georgetown University Press, 2015a. p. 180–206.

EMERSON, Kirk; NABATCHI, Tina. **Collaborative Governance Regimes**. [S. l.]: Georgetown University Press. Edição do Kindle., 2015b. (Public Management and Change series).

EMERSON, Kirk; NABATCHI, Tina. Evaluating the productivity of collaborative governance regimes: A performance matrix. **Public Performance and Management Review**, [s. l.], v. 38, n. 4, p. 717–747, 2015c. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/15309576.2015.1031016>. Acesso em: 27 abr. 2021.

EMERSON, Kirk; NABATCHI, Tina; BALOGH, Stephen. An integrative framework for collaborative governance. **Journal of Public Administration Research and**

**Theory**, [s. l.], v. 22, n. 1, p. 1–29, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>. Acesso em: 27 abr. 2021.

ENGSTRAND, Åsa-Karin; ENBERG, Cecilia. The power in positionings: a foucauldian approach to knowledge integration processes. **Management Learning**, [s. l.], v. 51, n. 3, p. 336-352, 2020.

FAZZI, Luca. Social Enterprises, Models of Governance and the Production of Welfare Services. **Public Management Review**, [s. l.], v. 14, n. 3, p. 359–376, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/14719037.2011.637409>. Acesso em: 22 jun. 2019.

FELICE CARINGAL-GO, Jaimee; REGINA HECHANOVA, Ma M. Motivational Needs and Intent to Stay of Social Enterprise Workers. **Journal of Social Entrepreneurship**, [s. l.], v. 9, n. 3, p. 200–214, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/19420676.2018.1468352>. Acesso em: 28 nov. 2020.

FISCHER, Rosa Maria; COMINI, Graziella. Sustainable development: from responsibility to entrepreneurship. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 363-369, 2012.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de; RIGO, Ariádne Scalfoni; SOUZA, Washington José de. A reconciliação entre o econômico e o social na noção de empresa social: limites e possibilidades (no contexto brasileiro). **Organizações & Sociedade**, [s. l.], v. 27, n. 94, p. 556–584, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1984-9270948>. Acesso em: 27 abr. 2021.

FUCHS, Doris. Commanding Heights? The Strength and Fragility of Business Power in Global Politics. **Millennium: Journal of International Studies**, [s. l.], v. 33, n. 3, p. 771–801, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/03058298050330030501>. Acesso em: 27 abr. 2021.

FUKAYAMA, Marcel. Governança em Negócios de Impacto para Fortalecimento de Estratégia e Mitigação de Riscos. *In*: CARLOS EDUARDO LESSA BRANDÃO (org.). **Governança Corporativa e Inovação. Tendências e reflexões**. [S. l.: s. n.], 2018. p. 1-264.

GRANADOS, Maria L.; ROSLI, Ainurul. ‘Fitting In’vs.‘Standing Out’: How Social Enterprises Engage with Stakeholders to Legitimize their Hybrid Position. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 11, n. 2, p. 155-176, 2020.

HAAPANEN, Liisa; TAPIO, Petri. Economic growth as phenomenon, institution and ideology: A qualitative content analysis of the 21st century growth critique. **Journal of Cleaner Production**, [s. l.], v. 112, p. 3492–3503, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.10.024>. Acesso em: 27 abr. 2021.

HADAD, Shahrazad; DRUMEA GĂUCĂ, Oana. Social impact measurement in social entrepreneurial organizations. **Management and Marketing**, [s. l.], v. 9, n. 2, p. 117–134, 2014. Disponível em: <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84907274139&partnerID=tZOtx3y1>. Acesso em: 27 abr. 2021.

HAIGH, Nardia *et al.* Hybrid Organizations: origins, strategies, impacts and implications. **California Management Review**, [s. l.], v. 57, n. 3, p. 5–12, 2015.

HAIGH, Nardia; HOFFMAN, Andrew J. The New Heretics: Hybrid Organizations and the Challenges They Present to Corporate Sustainability. **Organization & Environment**, [s. l.], v. 27, n. 3, p. 223–241, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1086026614545345>. Acesso em: 30 jun. 2019.

HAIGH, Nardia; HOFFMAN, Andrew J; ROSS, Stephen M. Hybrid organizations: The Next Chapter In Sustainable Business. **Organizational Dynamics**, [s. l.], v. 41, n. 2, p. 126–134, 2011. Disponível em: <http://ssrn.com/abstract=2933616>. Acesso em: 30 jun. 2019.

HAUGAARD, Mark. Concerted Power Over. **Constellations**, [s. l.], v. 22, n. 1, p. 147–158, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1467-8675.12146>. Acesso em: 27 abr. 2021.

HAUGAARD, Mark. Power and truth. **European Journal of Social Theory**, [s. l.], v. 15, n. 1, p. 73–92, 2012a. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1368431011423591>. Acesso em: 27 abr. 2021.

HAUGAARD, Mark. Power: a ‘family resemblance’ concept. **European Journal of Cultural Studies**, [s. l.], v. 13, n. 4, p. 419–438, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1367549410377152>. Acesso em: 18 ago. 2018.

HAUGAARD, Mark. Reflections on Seven Ways of Creating Power. **European Journal of Social Theory**, [s. l.], v. 6, n. 1, p. 87–113, 2003. Disponível em: [http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/citla/Lecturas\\_Temas\\_selecto\\_IV\\_AGUA/haugaard\\_2003\\_reflections\\_on\\_power.pdf](http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/citla/Lecturas_Temas_selecto_IV_AGUA/haugaard_2003_reflections_on_power.pdf). Acesso em: 22 abr. 2018.

HAUGAARD, Mark. **Rethinking Power**. [S. l.], 2011.

HAUGAARD, Mark. Rethinking the four dimensions of power: domination and empowerment. **Journal of Political Power**, [s. l.], v. 5, n. 1, p. 33–54, 2012b. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/2158379X.2012.660810>. Acesso em: 27 abr. 2021.

HAUGAARD, Mark. What is authority? **Journal of Classical Sociology**, [s. l.], v. 18, n. 2, p. 104–132, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1468795X17723737>. Acesso em: 27 abr. 2021.

HAUGAARD, Mark; POWER: A ’, Mark Haugaard. Power: A “family resemblance” concept. **European Journal of Cultural Studies**, [s. l.], v. 13, n. 4, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1367549410377152>. Acesso em: 18 mar. 2021.

HO, Elaine; CLARKE, Amelia; DOUGHERTY, Ilona. Youth-led social change: Topics, engagement types, organizational types, strategies, and impacts. **Futures**, [s. l.], v. 67, p. 52–62, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.futures.2015.01.006>. Acesso em: 22 jun. 2019.

HOFFMAN, Andrew J; BADIANE, Krista K; HAIGH, Nardia. Hybrid organizations as agents of positive social change: Bridging the for-profit and non-profit divide. *In: USING A POSITIVE LENS TO EXPLORE SOCIAL CHANGE AND ORGANIZATIONS*. [S. l.]: Routledge, 2012. p. 152–174. *E-book*.

HORVATH, Aaron; BRANDTNER, Christof; POWELL, Walter W. Serve or Conserve: Mission, Strategy, and Multi-Level Nonprofit Change During the Great Recession. *Voluntas*, [s. l.], v. 29, n. 5, p. 976–993, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9948-8>. Acesso em: 27 abr. 2021.

HULGARD, L. **Discourses of Social Entrepreneurship**: variations of the Same Theme? [S. l.]: EMES Working Papers, 2010.

HUMPHERY, Kim. The accidental enterprise: Ethical consumption as commerce. *Geoforum*, [s. l.], v. 85, n. February, p. 92–100, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2017.07.016>. Acesso em: 27 abr. 2021.

INNES, Judith E.; BOOHER, David E. Consensus building and complex adaptive systems: A framework for evaluating collaborative planning. *Journal of the American Planning Association*, [s. l.], v. 65, n. 4, p. 412–423, 1999. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/01944369908976071>. Acesso em: 27 abr. 2021.

INNES, Judith E.; BOOHER, David E. Consensus Building: Clarifications for the Critics. *Planning Theory*, [s. l.], v. 3, n. 1, p. 5–20, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1473095204042315>. Acesso em: 5 dez. 2020.

KAY, Alan; ROY, Michael J; DONALDSON, Cam. Re-Imagining Social Enterprise. *Social Enterprise Journal*, [s. l.], v. 12, n. 2, p. 217–234, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/SEJ-05-2016-0018>. Acesso em: 23 jun. 2019.

KERLIN, Janelle A. Social Enterprise in the United States and Europe : Understanding and Learning from the Differences. *Voluntas*, [s. l.], n. 17, p. 247-263, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11266-006-9016-2>. Acesso em: 27 abr. 2021.

KNILL, Christoph; LEHMKUHL, Dirk. Private actors and the state: Internationalization and changing patterns of governance. *Governance*, [s. l.], v. 15, n. 1, p. 41–63, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1468-0491.00179>. Acesso em: 27 abr. 2021.

LAMPARINA SUSTENTABILIDADE. **15 Negócios de Impacto para a sua empresa investir em parceria**No Title. [S. l.], 2020. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/CEuvDX8JSVk/>. Acesso em: 4 set. 2020.

LEDYAEV, Valeri. Conceptual analysis of power: basic trends. *Journal of Political Power*, [s. l.], v.14, n.1, p. 72-84, 2021. DOI:10.1080/2158379X.2021.1877002. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/2158379X.2021.1877002?scroll=top&needAccess=true>. Acesso em: 28 abr. 2021.

LEE, Matthew; BATTILANA, Julie. How the Zebra Got its Stripes: Imprinting of

Individuals and Hybrid Social Ventures. **SSRN Electronic Journal**, [s. l.], 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.2139/ssrn.2291686>. Acesso em: 27 abr. 2021.

LEMKE, Thomas. “The birth of bio-politics”: Michel Foucault’s lecture at the Collège de France on neo-liberal governmentality. **Economy and Society**, [s. l.], v. 30, n. 2, p. 190–207, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/713766674>. Acesso em: 27 abr. 2021.

LEUNBACH, Daniel. Entrepreneurship as a family resemblance concept: A Wittgensteinian approach to the problem of defining entrepreneurship. **Scandinavian Journal of Management**, [s. l.], v. 37, n. 1, p. 101-141, 2021.

LINDGREN, Amanda Y.; REED, Maureen G.; ROBSON, James P. Process Makes Perfect: Perceptions of Effectiveness in Collaborative Environmental Governance. **Environmental Management**, [s. l.], v. 67, n. 2, p. 228-241, Feb. 2021.

LONGONI, A.; LUZZINI D.; PULLMAN, M.; HABIAGUE, M. Business for Society is Society’s Business: tension management in a migrant integration supply chain. **Journal of Supply Chain Management**, [s. l.], n. 55, v. 4, p. 3-33, 2019.

MAAK, Thomas; STOETTER, Nicolas. Social Entrepreneurs as Responsible Leaders: “Fundación Paraguaya” and the Case of Martin Burt. **Journal of Business Ethics**, [s. l.], n. 111, p. 413–430, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1417-0>. Acesso em: 27 abr. 2021.

MAIR, Johanna. **Social Entrepreneurship: taking stock and looking ahead**. Madrid: [s. n.], 2010. Disponível em: <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0888-E.pdf>. Acesso em: 9 jul. 2019.

MAIR, Johanna; MARTÍ, Ignasi. **Social Entrepreneurship Research: a source of explanation, prediction and delight**. Barcelona: [s. n.], 2004.

MAIR, Johanna; MAYER, Judith; LUTZ, Eva. Navigating Institutional Plurality: Organizational Governance in Hybrid Organizations. **Organization Studies**, [s. l.], v. 36, n. 6, p. 713–739, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0170840615580007>. Acesso em: 22 jun. 2019.

MAIR, Johanna; WOLF, Miriam; SEELOS, Christian. Scaffolding : a process of transforming patterns of inequality in small-scale societies. **Academy of Management Journal**, [s. l.], v. 59, n. 6, p. 2021–2044, 2016.

MAJOR, Maria; CONCEIÇÃO, Ana; CLEGG, Stewart. When institutional entrepreneurship failed. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, [s. l.], v. 31, n. 4, 1199-1229, 2018.

MARABELLI, Marco; NEWELL, Sue. Knowing, power and materiality: A critical review and reconceptualization of absorptive capacity. **International Journal of Management Reviews**, [s. l.], v. 16, n. 4, p. 479-499, 2014.

MARSHALL, Nick; ROLLINSON, Jeanette. Maybe Bacon had a Point : Knowledge

and Power in Collaborative Inter-Organisational Activities. *In:* , 2002, ALBA, Athens, Greece. **3rd European Conference on Organisational Knowledge, Learning and Capabilities**. ALBA, Athens, Greece: [s. n.], 2002. p. 31.

MARTIN, Chris J.; EVANS, James; KARVONEN, Andrew. Smart and sustainable? Five tensions in the visions and practices of the smart-sustainable city in Europe and North America. **Technological Forecasting and Social Change**, [s. l.], n. in press, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.01.005>. Acesso em: 27 abr. 2021.

MASON, Chris. Isomorphism, Social Enterprise and the Pressure to Maximise Social Benefit. **Journal of Social Entrepreneurship**, [s. l.], v. 3, n. 1, p. 74–95, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/19420676.2012.665382>. Acesso em: 22 jun. 2019.

MASON, Chris; DOHERTY, Bob. A Fair Trade-off? Paradoxes in the Governance of Fair-trade Social Enterprises. **Journal of Business Ethics**, [s. l.], v. 136, n. 3, p. 451–469, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2511-2>. Acesso em: 22 jun. 2019.

MASON, Chris; KIRKBRIDE, James; BRYDE, David. From stakeholders to institutions: the changing face of social enterprise governance theory. **Management Decision**, [s. l.], v. 45, n. 2, p. 284–301, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/00251740710727296>. Acesso em: 22 jun. 2019.

MCMULLEN, Jeffery S. Organizational hybrids as biological hybrids: Insights for research on the relationship between social enterprise and the entrepreneurial ecosystem. **Journal of Business Venturing**, [s. l.], v. 33, n. 5, p. 575–590, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.06.001>. Acesso em: 23 jun. 2019.

MEYSKENS, Moriah; CARSRUD, Alan L.; CARDOZO, Richard N. The symbiosis of entities in the social engagement network: the role of social ventures. **Entrepreneurship & Regional Development**, [s. l.], v. 22, n. 5, p. 425-455, 2010.

MONTENEGRO, Ludmilla Meyer; BULGACOV, Sergio. Reflections on actor-network theory , governance networks , and strategic outcomes. **BAR - Brazilian Administration Review**, [s. l.], v. 11, n. 1, p. 107–124, 2014.

MOREIRA, Rodrigo Cezar Medeiros. Os conceitos por semelhança de família e o problema da textura amplamente aberta. **Ítaca-Revista dos alunos da Pós-Graduação em Filosofia**, Rio de Janeiro, n. 27, 2014.

MOTTA, Ivan Dias da; MONTESCHIO, Horácio; FERRARI, Flavia Jeane. A importância da empresa social na manutenção dos direitos fundamentais da pessoa humana. **Relações Internacionais no Mundo Atual**, [s. l.], v. 3, n. 24, p. 55-72, 2020.

MOULAERT, Frank; NUSSBAUMER, Jacques. Defining the social economy and its governance at the neighbourhood level: a methodological reflection. **Urban Studies**,

[s. l.], v. 42, n. 11, p. 2071–2088, 2005a. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/420980500279752>. Acesso em: 27 abr. 2021.

MOULAERT, Frank; NUSSBAUMER, Jacques. The Social Region. **European Urban and Regional Studies**, [s. l.], v. 12, n. 1, p. 45–64, 2005b. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0969776405048500>. Acesso em: 27 abr. 2021.

MOURA, Anita Maria de; COMINI, Graziella; TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa. The international growth of a social business: a case study. **Revista de Administração de Empresas**, [s. l.], v. 55, n. 4, p. 444–460, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020150408>. Acesso em: 27 abr. 2021.

MULLOTH, Balashankar. Explorando trilhas de negócios sociais: o green map system como exemplo característico. **Revista de Administração Contemporânea**, [s. l.], v. 25, n. 3, 2021.

MURRAY, Robin; CAULIER-GRICE, Julie; MULGAN, Geoff. **Ways to design, develop and grow Social Innovation: The open book of Social Innovation**. [S. l.]: NESTA, 2010. *E-book*.

NASCIMENTO, Leandro da Silva; SALAZAR, Viviane Santos. On Social Enterprises and Social Entrepreneurship: an extension. **BAR Brazilian Administration Review**, [s. l.], v. 17, n. 2, e190014, 2020.

NASON, Robert S.; BACQ, Sophie; GRAS, David. A behavioral theory of social performance: Social identity and stakeholder expectations. **Academy of Management Review**, [s. l.], v. 43, n. 2, p. 259–283, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amr.2015.0081>. Acesso em: 27 abr. 2021.

NINAN, J. *et al.* ICT for external stakeholder management: sociomateriality from a power perspective. **Construction Management and Economics**, [s. l.], v. 38, n. 9, p. 840-855, 2020.

PACHE, Anne Claire; SANTOS, Filipe M. When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. **Academy of Management Review**, [s. l.], v. 35, n. 3, p. 455–476, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/AMR.2010.51142368>. Acesso em: 27 abr. 2021.

PARENTE, Tobias C.; MACHADO FILHO, Cláudio A. P. Conselhos de administração no brasil: revisão da literatura e agenda de pesquisa. **Ram. Revista de Administração Mackenzie**, [s. l.], v. 21, n. 6, 2020.

PEREDO, Ana María; MCLEAN, Murdith. Social entrepreneurship: A critical review of the concept. **Journal of World Business**, [s. l.], v. 41, p. 56–65, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.10.007>. Acesso em: 27 jun. 2019.

PESTOFF, Victor; HULGÅRD, Lars. Participatory Governance in Social Enterprise. *In:* , 2015. **5th EMES International Conference on Social Enterprise**. [S. l.: s. n.], 2015. p. 18. Disponível em: [www.emes.net](http://www.emes.net). Acesso em: 23 jun. 2019.

PESTOFF, Victor; HULGÅRD, Lars. Participatory Governance in Social Enterprise. **Voluntas**, [s. l.], v. 27, n. 4, p. 1742–1759, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11266-015-9662-3>. Acesso em: 27 abr. 2021.

QUINTESSA. **Guia 2.5 Mapeamento de Iniciativas que desenvolvem e investem em negócios de impacto no Brasil**. [S. l.: s. n.], 2020. Disponível em: <http://www.guiadoisemeio.com.br/>. Acesso em: 27 abr. 2021.

REED, M. S., *et al.* What is social learning?. **Ecology and society**, [s. l.], v. 15, n. 4, 2010.

REISER, Dana Brakman. Regulating Social Enterprise. *In:* , 2013. (Brooklin Law School Research Papers, Org.) **2013 Columbia Law School Charities Regulation and Oversight Project Policy Conference on " The Future of State Charities Regulation "**. [S. l.: s. n.], 2013. p. 1–13.

RENKO, Maija. Early Challenges of Nascent Social Entrepreneurs. **Entrepreneurship Theory and Practice**, [s. l.], v. 37, n. 5, p. 1045–1069, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00522.x>. Acesso em: 23 jun. 2019.

RHODES, R. A. W. The new governance: governing without government. **Political Studies**, [s. l.], v. XLIV, p. 652–667, 1996.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3a edição. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

ROBERTS, Nancy; AHMAD SUBHAN, by. Public Deliberation in an Age of Direct Citizen Participation. [s. l.], 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0275074004269288>. Acesso em: 27 abr. 2021.

ROSENAU, James N. Citizenship in a changing global order. *In:* ROSENAU, James N.; CZEMPIEL, Ernst-Otto (org.). **Governance Without Government**. Cambridge: Cambridge University Press, 1992. p. 272–294. Disponível em: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511521775.012>. Acesso em: 6 out. 2019.

ROUNDY, Philip T.; BONNAL, Michaël. Social entrepreneurship and economic thought: a path to rapprochement. **Global Business and Economics Review**, [s. l.], v. 23, n. 3, 2020.

SCHMITZ, Björn. Beyond structural governance: Tension moments and the preservation of core values in hybrid organizations. **International Studies of Management & Organization**, [s. l.], v. 45, n. 3, p. 241-258, 2015.

SCHULTZ, Majken; HATCH, Mary J. Building theory from practice. **Strategic Organization**, [s. l.], v. 3, n. 3, p. 337–347, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1476127005055795>. Acesso em: 27 abr. 2021.

SISTEMA B BRASIL. **Conheça as Empresas B**. [S. l.], 2020. Disponível em: <https://bcorporation.net/>. Acesso em: 10 jun. 2020.

SMEETS, Dominique Jozef Alfons. Collaborative Learning Processes in Social Impact Bonds: A Case Study from the Netherlands. **Journal of Social Entrepreneurship**, [s. l.], v. 8, n. 1, p. 67–87, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/19420676.2017.1299034>. Acesso em: 27 abr. 2021.

SMITH, Wendy K.; BESHAROV, Marya L. Bowing before Dual Gods: How Structured Flexibility Sustains Organizational Hybridity\*. **Administrative Science Quarterly**, [s. l.], v. 64, n. 1, p. 1–44, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0001839217750826>. Acesso em: 27 abr. 2021.

SPEAR, Roger; CORNFORTH, Chris; AIKEN, Mike. The governance challenges of social enterprises: Evidence from a UK empirical study. **Annals of Public and Cooperative Economics**, [s. l.], v. 80, n. 2, p. 247–273, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2009.00386.x>. Acesso em: 27 abr. 2021.

STONE, Melissa M.; CROSBY, Barbara C.; BRYSON, John M. Governing public–nonprofit collaborations: understanding their complexity and the implications for research. **Voluntary Sector Review**, [s. l.], v. 1, n. 3, p. 309–334, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1332/204080510x538310>. Acesso em: 27 abr. 2021.

THOMSON, Ann Marie; PERRY, James L. Collaboration Processes: Inside the Black Box. **Public Administration Review**, [s. l.], v. 66, n. s1, p. 20–32, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00663.x>. Acesso em: 5 dez. 2020.

TORTIA, Ermanno C.; DEGRAVE, Florence; POLEDRINI, Simone. Why are social enterprises good candidates for social innovation? Looking for personal and institutional drivers of innovation. **Annals of Public and Cooperative Economics**, [s. l.], n. 91, p. 459-477, 2020.

ULIBARRI, N. *et al.* How does collaborative governance evolve? Insights from a medium-n case comparison. **Policy and Society**, [s. l.], v. 39, n. 4, p.617-637, 2020.

WALKER, Gregg B.; DANIELS, Steven E. Collaboration in environmental conflict management and decision-making: comparing best practices with insights from collaborative learning work. **Frontiers in Communication**, [s. l.], v. 4, n. 2, 2019.

WARREN, Mark E. Governance-driven democratization. **Critical Policy Studies**, [s. l.], v. 3, n. 1, p. 3–13, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/19460170903158040>. Acesso em: 13 dez. 2020.

## APÊNDICE A – IDENTIFICAÇÃO DOS RESPONDENTES

Quadro 1 – Identificação dos Respondentes e das Entrevistas

Identificação dos Respondentes e das Entrevistas			
ID Respondentes	Função	ENTREVISTAS	
		Duração	Data
R01_SRA	Conselheiro	01:21:40	11/08/2020
R02_MMA	Conselheiro	00:54:00	15/08/2020
R03_LCH	Diretor Executivo	00:49:53	18/08/2020
R04_GNI	Conselheiro	01:02:44	28/08/2020
R05_ELE	Diretor Executivo	00:38:50	31/08/2020
R06_GNA	Diretor Executivo	01:03:24	09/09/2020
R07_MRF	Diretor Executivo	00:49:11	11/09/2020
R08_NON	Gestor Social	00:49:11	18/09/2020
R09_VES	Diretor Executivo	00:43:23	18/09/2020
R10_MON	Diretor Executivo	00:45:03	25/09/2020
R11_IRO	Diretor Executivo	00:26:49	28/09/2020
R12_ACK	Diretor Executivo	01:34:09	29/09/2020
R13_ARA	Diretor Executivo	00:58:07	30/09/2020
R14_JRA	Secretária de Comunicação	00:39:01	30/09/2020
R14_AEA	Secretário Executivo		
R15_PLO	Diretora Executiva	00:46:44	01/10/2020
R16_PNI	Diretor Executivo	00:59:06	07/10/2020
R17_ERO	Diretor Executivo	00:37:37	08/10/2020
R18_RIS	Diretor Executivo	00:40:11	09/10/2020
R19_ITO	Diretor Executivo	00:49:17	13/10/2020
R20_RHA	Diretor Executivo	00:40:03	15/10/2020
R21_MIL	Diretor Executivo	00:41:58	15/10/2020
R22_TZI	Diretor Executivo	00:56:29	16/10/2020
R23_DME	Diretor Executivo	00:49:26	19/10/2020
R23_FER	Diretor Executivo		
R24_ANI	Diretor Executivo	00:34:17	20/10/2020
R25_FZA	Analista de Marketing	00:40:00	19/10/2020
R25_NOS	Coordenadora		
R26_MZE	Diretor Executivo	01:03:44	21/10/2020
R27_JLE	Diretor Executivo	00:52:36	27/10/2020
R28_ERI	Diretor Executivo	00:42:48	27/10/2020
R29_KAO	Diretor Executivo	00:45:23	28/10/2020
Total de horas e dias transcorridos das entrevistas		24:15:04	78

## APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

				Data:
				Horário
				Mídia
				Duração:
<b>Bloco 1 – Qualificação Entrevistados</b>				
Nome Completo:				Id:
Atua em outros Conselhos		SIM		NÃO
Atua somente em Empresas Sociais		SIM		NÃO

<b>Bloco 2 – Engajamento por Princípios</b>				
				
<p>É a dinâmica de colaboração que propõe <b>trazer harmonia às</b> múltiplas perspectivas e aos distintos pontos de interesses de cada participante (e.g., atitudes, valores, conhecimento etc.)</p>				
1. Identificação com propósitos e objetivos comuns definidos para o funcionamento da governança				
2. Clareza quanto aos valores compartilhados entre os integrantes da governança				
3. Alinhamento entre os valores individuais e os da governança				
4. Percepção / observação de como suas sugestões são levadas em consideração para a tomada de decisões de governança				
5. Percepção/ observação de dificuldades quanto à exposição de opiniões e ideias a questões mais contundentes de discussão				
6. Percepção/observação de representatividade e diversidade de opiniões?				

<b>Bloco 3 – Motivação Compartilhada</b>				
				
<p>É a dinâmica de colaboração que visa consolidar e reforçar o engajamento por princípios pela certeza de que os esforços empreendidos são efetivamente o resultado de um <b>trabalho coletivo e interdependente.</b></p>				
1) Descrição da dinâmica de trabalho da governança				
2) Discordância de opiniões e grau de influência na relação de confiança entre os integrantes da governança				

#### Bloco 4 – Capacidade para Ação Conjunta



É a dinâmica de colaboração que consolida uma espécie de empoderamento coletivo cujo potencial de colaboração está associado ao grupo.

**Objetivo:**

- 1) Funcionamento das regras - formais ou informais – presentes na estrutura de governança e sua relação com os níveis de colaboração no grupo
- 2) Direcionamento no processo de tomada de decisões: trocas na liderança, potencial do grupo para respostas a problemas sociais, potencial do grupo para transformações sociais
- 3) Aspectos que podem/poderiam ser aprimorados para uma atuação conjunta do grupo
- 4) Extensão e importância da troca de conhecimentos e de experiências entre os integrantes da governança

- Algum ponto complementar que considere importante destacar na atuação/relação entre os integrantes de grupos de governança

## APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO PADRÃO

Concordo em participar, como voluntário, do estudo que tem como pesquisador responsável a aluna **GICELDA JULIA DAL BÓ**, do curso de **DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO** do Programa de Pós-graduação em Administração (PPGAd) da **PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL (PUCRS)**, que pode ser contatada pelo e-mail [gadalbo@gmail.com](mailto:gadalbo@gmail.com) ou [gicelda.bo@edu.pucrs.br](mailto:gicelda.bo@edu.pucrs.br) ou, ainda, pelo telefone/WhatsApp (51) 981270515. Atesto que recebi a informação de que se trata de pesquisa com finalidade acadêmica com o objetivo de apresentação de TESE DE DOUTORADO **que propõe realizar entrevistas com participantes ou membros de Conselho de Governança sobre como o poder é exercido a partir das dinâmicas de colaboração em Empresas Sociais**. Entendo que minha participação consistirá em conceder uma entrevista, que será gravada e transcrita e que, para assegurar minha privacidade será preservado o anonimato. Caso seja de meu interesse, o aluno poderá providenciar uma cópia da transcrição da entrevista e sei que posso abandonar minha participação na pesquisa quando quiser e que não receberei nenhum pagamento por esta participação. Cientes e de comum acordo, assinam

---

Entrevistado

---

Pesquisadora

Porto Alegre,

## APÊNDICE D – PERFIL DAS EMPRESAS SOCIAIS

ID	Lugar de fala	Cadeia de Referência	Sistema de Governança	Atividade principal
R01_SRA	Conselheiro Consultivo	atuação no desenvolvimento de Empresas Sociais	MULTIPLE STAKEHOLDER (HETEROGÊNEA)	Programas de apoio a negócios de impacto social
R02_MMA	Conselheiro Administrativo Conselheiro Consultivo	atuação no desenvolvimento de Empresas Sociais	MULTIPLE STAKEHOLDER (HETEROGÊNEA)	Iniciativas na economia de impacto social
R03_LCH	Analista negócios de impacto	atuação no desenvolvimento de Empresas Sociais	SINGLE STAKEHOLDER (HOMOGENEA)	Mapeamento de negócios, inovações e tendências para empresas sociais
R04_GNI	Conselheiro Consultivo	conhecimento no campo de estudos de Empresas Sociais	MULTIPLE STAKEHOLDER (HETEROGÊNEA)	Empreendedorismo socioambiental e negócios sociais
R05_ELE	Empreendedor (sócio fundador)	gestão de empresa social	MULTIPLE STAKEHOLDER (HETEROGÊNEA)	Saúde
R06_GNA	Empreendedor (sócio fundador)	gestão de empresa social	SINGLE STAKEHOLDER (HOMOGENEA)	Acessórios e Vestuários Sustentáveis
R07_MRF	Investidor	lista de iniciativas Lamparina Sustentabilidade <a href="https://www.instagram.com/p/CEuDX8JSVv/?igshid=15sbadd3tbfj">https://www.instagram.com/p/CEuDX8JSVv/?igshid=15sbadd3tbfj</a>	MULTIPLE STAKEHOLDER (HETEROGÊNEA)	Fundos de Investimentos
R08_NON	Gestor social	conhecimento no campo de empreendedores de periferia	SINGLE STAKEHOLDER (HOMOGENEA)	Apoio a Negócios na Periferia
R09_VES	Empreendedor (sócio fundador)	gestão de empresa social	SINGLE STAKEHOLDER (HOMOGENEA)	Fomento Social
R10_MON	Empreendedor (sócio fundador)	lista de iniciativas Lamparina Sustentabilidade <a href="https://www.instagram.com/p/CEuDX8JSVv/?igshid=15sbadd3tbfj">https://www.instagram.com/p/CEuDX8JSVv/?igshid=15sbadd3tbfj</a>	SINGLE STAKEHOLDER (HOMOGENEA)	empregabilidade de pessoas em situação de vulnerabilidade
R11_IRO	Empreendedor (sócio fundador)	lista de iniciativas Lamparina Sustentabilidade <a href="https://www.instagram.com/p/CEuDX8JSVv/?igshid=15sbadd3tbfj">https://www.instagram.com/p/CEuDX8JSVv/?igshid=15sbadd3tbfj</a>	MULTIPLE STAKEHOLDER (HETEROGÊNEA)	sistemas de captação de água da chuva
R12_ACK	Empreendedor (sócio fundador)	lista de iniciativas Lamparina Sustentabilidade <a href="https://www.instagram.com/p/CEuDX8JSVv/?igshid=15sbadd3tbfj">https://www.instagram.com/p/CEuDX8JSVv/?igshid=15sbadd3tbfj</a>	MULTIPLE STAKEHOLDER (HETEROGÊNEA)	editora de impacto social

ID	Lugar de fala	Cadeia de Referência	Sistema de Governança	Atividade principal
R13_ARA	Empreendedor (sócio fundador)	lista de iniciativas Lamparina Sustentabilidade <a href="https://www.instagram.com/p/CEuvDX8JSVvk/?igshid=15sbadd3tbfj">https://www.instagram.com/p/CEuvDX8JSVvk/?igshid=15sbadd3tbfj</a>	SINGLE STAKEHOLDER (HOMOGÊNEA)	Saneamento e água potável
R14_JRA	Gerente de Comunicação	lista de organizações e iniciativas Guia 2.5_Edição 2019_Quintessa	MULTIPLE STAKEHOLDER (HETEROGÊNEA)	Plataforma de ações coletivas sustentáveis
R14_AEA	Secretário Executivo	lista de organizações e iniciativas Guia 2.5_Edição 2019_Quintessa		
R15_PLO	Presidente	lista de organizações e iniciativas Guia 2.5_Edição 2019_Quintessa	MULTIPLE STAKEHOLDER (HETEROGÊNEA)	Fomento de OSCs e empresas de impacto
R16_PNI	Empreendedor (sócio fundador)	empresas B Corp	SINGLE STAKEHOLDER (HOMOGÊNEA)	Capacitação líderes, colaboradores e equipes
R17_ERO	Empreendedor (sócio fundador)	lista de iniciativas Lamparina Sustentabilidade <a href="https://www.instagram.com/p/CEuvDX8JSVvk/?igshid=15sbadd3tbfj">https://www.instagram.com/p/CEuvDX8JSVvk/?igshid=15sbadd3tbfj</a>	SINGLE STAKEHOLDER (HOMOGÊNEA)	Plataforma de mobilidade urbana
R18_RIS	Empreendedor (sócio fundador)	Lista de iniciativas de negócios de impacto social de empresas certificadas B Corp	SINGLE STAKEHOLDER (HOMOGÊNEA)	Sustentabilidade e Ética nos Negócios de Moda
R19_ITO	Empreendedor (sócio fundador)	Lista de iniciativas de negócios de impacto social de empresas certificadas B Corp	SINGLE STAKEHOLDER (HOMOGÊNEA)	Plataforma de sustentabilidade, moda e beleza éticas e responsáveis
R20_RHA	Empreendedor (sócio fundador)	Lista de iniciativas de negócios de impacto social de empresas certificadas B Corp	SINGLE STAKEHOLDER (HOMOGÊNEA)	Relações públicas com geração de impacto
R21_MIL	Empreendedor (sócio fundador)	Lista de iniciativas de negócios de impacto social de empresas certificadas B Corp	MULTIPLE STAKEHOLDER (HETEROGÊNEA)	Marketing e Advertising de marcas com propósito
R22_TZI	Consultora Associada (entrando na sociedade)	Lista de iniciativas de negócios de impacto social de empresas certificadas B Corp	SINGLE STAKEHOLDER (HOMOGÊNEA)	Planejamento estratégico com foco em inovação social

ID	Lugar de fala	Cadeia de Referência	Sistema de Governança	Atividade principal
R23_DME	Empreendedor (sócio fundador)	divulgação POA INQUIETA (coletivo de pessoas voltado a articular e fomentar expressões de economia criativa de Porto Alegre)	SINGLE STAKEHOLDER (HOMOGENEA)	Plataforma Digital - app de reservas de produtos Green
R23_FER	Empreendedor (sócio fundador)			
R24_ANI	Empreendedor (sócio fundador)	Lista de iniciativas de negócios de impacto social de empresas certificadas B Corp	SINGLE STAKEHOLDER (HOMOGENEA)	Soluções para resíduos sólidos e efluentes industriais
R25_FZA	Analista de Marketing	Lista de iniciativas de negócios de impacto social de empresas certificadas B Corp	SINGLE STAKEHOLDER (HOMOGENEA)	Soluções para startups, fundações empresariais, universidades, organizações do terceiro setor e iniciativas de projetos com cunho social
R25_NOS	Coordenadora			
R26_MZE	Empreendedor (sócio fundador)	Lista de iniciativas de negócios de impacto social de empresas certificadas B Corp	MULTIPLE STAKEHOLDER (HETEROGENEA)	Software de Gestão de Investimentos Sociais
R27_JLE	Empreendedor (sócio fundador)	Lista de iniciativas de negócios de impacto social de empresas certificadas B Corp	SINGLE STAKEHOLDER (HOMOGENEA)	Indústria de produtos de consumo sustentáveis
R28_ERI	Empreendedor (sócio fundador)	lista de organizações e iniciativas Guia 2.5_Edição 2019_Quintessa	SINGLE STAKEHOLDER (HOMOGENEA)	Educação empreendedora
R29_KAO	Gestor (sócio)	Lista de iniciativas de negócios de impacto social de empresas certificadas B Corp	SINGLE STAKEHOLDER (HOMOGENEA)	Soluções em embalagens, consumo e descarte de produtos descartáveis de menor impacto ambiental.



Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul  
Pró-Reitoria de Graduação  
Av. Ipiranga, 6681 - Prédio 1 - 3º. andar  
Porto Alegre - RS - Brasil  
Fone: (51) 3320-3500 - Fax: (51) 3339-1564  
E-mail: [prograd@pucrs.br](mailto:prograd@pucrs.br)  
Site: [www.pucrs.br](http://www.pucrs.br)