

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO – UFES**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGADM**

**RUBENS PATROCÍNIO SENNA**

**O FENÔMENO DO HIBRIDISMO ORGANIZACIONAL NAS  
ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS: o caso da Associação Ateliê de  
Ideias**

**VITÓRIA**

**2017**

RUBENS PATROCÍNIO SENNA

**O FENÔMENO DO HIBRIDISMO ORGANIZACIONAL NAS  
ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS: o caso da Associação Ateliê de  
Ideias**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Alexandre Reis Rosa

**VITÓRIA**

**2017**

Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP)  
(Biblioteca Central da Universidade Federal do Espírito Santo, ES, Brasil)

---

S478f Senna, Rubens Patrocínio, 1972-  
O fenômeno do hibridismo organizacional nas organizações  
sem fins lucrativos : o caso da Associação Ateliê de Ideias /  
Rubens Patrocínio Senna. – 2017.  
121 f. : il.

Orientador: Alexandre Reis Rosa.  
Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade  
Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e  
Econômicas.

1. Administração. 2. Associações sem fins lucrativos. 3.  
Organizações não-governamentais. 4. Transferências de  
recursos financeiros governamentais. 5. Economia social. I. Rosa,  
Alexandre Reis. II. Universidade Federal do Espírito Santo.  
Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 65

---



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

**PPG**  
**ADM**

Programa de  
Pós-Graduação  
em Administração  
UFES

Mestrado e Doutorado

**Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas**  
Programa de Pós-Graduação em  
Administração

Av. Fernando Ferrari, 514 – Campus  
Universitário - Goiabeiras

CEP. 290075.910-ES-Brasil-Telefax (27)  
3335.7712

E-Mail [ppgadm@gmail.com](mailto:ppgadm@gmail.com)

[www.ppgadm.ufes.br](http://www.ppgadm.ufes.br)

“O Fenômeno do Hibridismo Organizacional nas  
Organizações sem Fins Lucrativos: o Caso da Associação  
Ateliê de Ideias”

**Rubens Patrocínio Senna**

*Dissertação apresentada ao Curso de  
Mestrado em Administração da  
Universidade Federal do Espírito Santo  
como requisito parcial para obtenção do  
Grau de Mestre em Administração.*

Aprovada em: 07/04/2017

COMISSÃO EXAMINADORA

**Professor Dr. Alexandre Reis Rosa**  
Universidade Federal do Espírito Santo

**Professora Dr Rubens de Araújo Amaro**  
Universidade Federal do Espírito Santo

**Professora Dr César Albenes Mendonça Cruz**  
EMESCAM

À minha mãe Hermínia e a meu pai Manoel (*in memoriam*), que me deram a vida e são exemplos que me inspiram para seguir caminhos que se abrem à minha frente e que proporcionam grandes momentos.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus que iluminou meus caminhos, impulsionando-me a seguir adiante;

Em todos os momentos não estive sozinho, pois o Senhor caminhou comigo, o que me tornou confiante;

À minha mãe, a qual me acompanhou bem de perto todos os momentos vividos;

Fortaleza que sustentou e me deu toda segurança durante horas e horas de estudos;

À minha família, pessoas queridas que sempre presentes pude compartilhar;

Desde o início caminharam comigo e me levaram com esse momento sonhar;

Aos amigos que fiz no decorrer de toda caminhada de vida, compartilhando sonhos e dificuldades;

As palavras de amizade e carinho fizeram das barreiras, etapas a serem ultrapassadas, tornando-as oportunidades;

Com especial carinho, agradeço a Leonora Michelin Laboissière Mol, por quem tenho grande admiração;

Por sua coragem, força e alegria de sonhar com um mundo melhor para todos, e isso vemos em sua ação;

Aos colegas do mestrado, com quem vivenciamos juntos, muitos momentos de aprendizado;

Desde o primeiro dia de aula, em que nos conhecemos, tudo ficou na memória registrado;

Ao meu orientador, Professor Doutor Alexandre Reis Rosa, pelo apoio, direcionamentos e paciência pela minha ansiedade;

Por me acompanhar ao longo desse percurso, com incentivo, simplicidade e por acreditar na minha capacidade;

Agradeço pelos ensinamentos, conselhos e cuidados desempenhados nessa jornada;

Assim posso expressar minha gratidão por essa conquista tão esperada;

Aos professores pelas enriquecedoras contribuições para este trabalho aqui apresentado;

Assim, Leticia, Rubens e ao César Albens, que colaboraram, vocês fazem parte desse resultado;

Aos professores do Programa de Pós-graduação em Administração (PPGADM) pelas disciplinas ministradas;

Os ricos ensinamentos em cada disciplina, as reflexões e contribuições apresentadas;

Um agradecimento especial à Professora Leticia que com suas palavras, me fez olhar adiante;

Sua atenção, orientação e incentivo numa conversa informal tornou-me mais confiante;

As pessoas da secretaria do PPGADM que me atenderam com dedicação e atenção;

Pelo esclarecimento das minhas dúvidas, quero expressar minha grande gratidão;

Cada pessoa que passa por nossas vidas fica em nossas memórias marcadas;

Assim seguimos os nossos passos, construindo as nossas estradas;

Por fim agradeço à agência de fomento FAPES, por me auxiliar;

Possibilitando aos estudos e pesquisas me dedicar.

“A primeira condição para modificar a realidade consiste em conhecê-la”

Eduardo Galeano (2006).



## RESUMO

O objetivo deste estudo é compreender como o fenômeno do hibridismo organizacional se materializa na Associação Ateliê de Ideias, em suas atividades de captação de recursos para o desenvolvimento de projetos sociais junto às comunidades atendidas. A Associação Ateliê de Ideias é uma organização da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP, reconhecida em nível nacional, atua com diversos projetos de relevância na promoção de meios alternativos de trabalho e geração de renda para a comunidade local, como proposta à promoção e ao desenvolvimento através dos núcleos: finanças solidárias, habitacional, desenvolvimento comunitário e Difusão de Tecnologias Sociais. A metodologia adotada foi o estudo de caso único incorporado – Tipo 2, por se tratar de um caso único com mais de uma unidade de análise, que são os projetos, denominados como subunidades dentro da unidade principal, utilizando a abordagem qualitativa descritiva para compreender o fenômeno do hibridismo organizacional na Associação Ateliê de Ideias. Os dados relativos ao caso foram obtidos através de entrevista semiestruturada. Para análises dos dados, pautou-se a análise de conteúdo, formando categorias *a posteriori*. Como resultado, a pesquisa mostrou que a organização ainda não tem em sua gestão o desenvolvimento do fenômeno híbrido para captação de recursos, mas alguns dos projetos desenvolvidos apresentam possibilidades de atividades híbridas, e sinais direcionam para essa mudança como perspectiva para o futuro. Assim, como solução para os problemas da falta de recurso, a geração de renda por meio de comercialização e prestação de serviços é uma possibilidade nos projetos desenvolvidos.

**Palavras-chave:** Hibridismo. Organizações sociais. Gestão.

## ABSTRACT

The objective of this study is to understand how the phenomenon of organizational hybridity is materialized in the Association Atelier of Ideas, in its activities of raising funds for the development of social projects with the communities served. The Association Atelier of Ideas is an Organization of Civil Society of Public Interest - OCSPI, recognized at the national level, that works with several projects of relevance in the promotion of alternative means of work and income generation for the local community, as a proposal for promotion and development through the nuclei: solidarity finance, housing, community development and Social Technology Dissemination. The methodology adopted was the single incorporated case study - Type 2, because it is a single case that has more than one unit of analysis, which are the projects, termed as subunits within the main unit, having the descriptive qualitative approach to understand the phenomenon of organizational hybridity in the Association Atelier of Ideas. The data related to the case were obtained through a semi-structured interview. For analysis of the data, content analysis was conducted, forming categories *a posteriori*. As a result, research has shown that the organization does not yet have in its management the development of the hybrid phenomena for fundraising, however some of the projects developed present possibilities of hybrid activities, and signs point to that change as a prospect for the future. Thus, as a solution to the problems of the lack of resources, the generation of income through commercialization and rendering of services is a possibility in the projects developed.

**Keywords:** Hybridism. Social organizations. Management.

**Title:** THE PHENOMENON OF ORGANIZATIONAL HYBRIDISM IN NON-PROFIT ORGANIZATIONS: the case of the Association Atelie of Ideas

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Configuração do Cenário do Terceiro Setor.....	25
Figura 2 – Proposta de Trabalho.....	44
Figura 3 – Desenho da Estrutura Organizacional.....	62
Figura 4 – Análise do Sujeito.....	66

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Grupo de Organizações Sociais no Campo das ONGs.....	27
Quadro 2 – Fontes de Financiamento das ONGs.....	31
Quadro 3 – Projetos Pesquisados na Associação Ateliê de Ideias.....	47
Quadro 4 – Identificação dos Entrevistados.....	53
Quadro 5 – Síntese das Categorias.....	57
Quadro 6 – Como a Organização Lida com o Sucesso e com o Fracasso.....	86
Quadro 7 – Maiores Desafios e Oportunidades.....	87

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	19
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	19
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>19</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>19</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>22</b>
2.1 MUDANÇAS NO TERCEIRO SETOR .....	23
2.2 FONTES DE FINANCIAMENTO .....	30
<b>2.2.1 A Filantropia: O Ato de Doar</b> .....	<b>33</b>
<b>2.2.2 Negócios Sociais</b> .....	<b>35</b>
2.3 HIBRIDISMO ORGANIZACIONAL .....	37
2.4 PROJETOS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS NO CONTEXTO DO HIBRIDISMO .....	40
<b>2.4.1 Organizações do Terceiro Setor e Projetos Sociais</b> .....	<b>42</b>
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>45</b>
3.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	45
3.2 TIPO DE PESQUISA .....	45
3.3 COLETA DE DADOS .....	52
3.4 ANÁLISE DOS DADOS .....	54
3.5 CATEGORIAS DE ANÁLISE .....	56
<b>3.5.1 Síntese da Elaboração das Categorias</b> .....	<b>56</b>
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS: O ESTUDO DE CASO DA ASSOCIAÇÃO ATELIÊ DE IDEIAS</b> .....	<b>60</b>
4.1 DESCRIÇÃO DA ASSOCIAÇÃO ATELIÊ DE IDEIAS .....	60
4.2 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS .....	65

<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>92</b>
<b>6 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>97</b>
<b>APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) .....</b>	<b>104</b>
<b>APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista .....</b>	<b>107</b>
<b>APÊNDICE C – Formação das categorias iniciais .....</b>	<b>109</b>
<b>APÊNDICE D – Categorias Intermediárias .....</b>	<b>111</b>
<b>APÊNDICE E – Categorias Finais.....</b>	<b>117</b>

# 1 INTRODUÇÃO

O acúmulo de capital e o tecnicismo do trabalho têm levado ao aumento da produtividade e dos salários e à elevação no padrão de vida das pessoas. Esse conjunto de fatores é denominado como crescimento econômico. Conforme identificado por Bresser-Pereira (2008, p.1) é o “[...] processo de acumulação de capital e incorporação de progresso técnico ao trabalho e ao capital que leva ao aumento da produtividade, dos salários e do padrão médio de vida da população”.

Para Sachs (2001), isso não é positivo para toda a população, pois o crescimento global da economia é pautado pelo acúmulo de riqueza de forma desigual, tendo como consequências graves problemas sociais em que parte da sociedade é favorecida, enquanto outra é desprovida do mínimo necessário, para suprir as necessidades básicas, caracterizando um efeito perverso do desenvolvimento econômico e social. Essa má alocação de riqueza contribui para o crescimento da desigualdade e gera diversos efeitos sociais (SINGER, 2002), como exemplo: baixa escolaridade e baixo nível de emprego.

A fragilidade social ocasionada pelo afastamento do estado das questões sociais compromete o desenvolvimento ao ampliar a pobreza, elevando a desigualdade social (BARBOSA, 2007). Isso ocorre principalmente em países em desenvolvimento, no qual o Estado exerce importante papel na redução da pobreza. Para Sá (2012), quando o Estado adota uma política de cunho neoliberal, seu campo de atuação é reduzido, principalmente no que se refere às atividades sociais, por não serem uma prioridade. Conforme Pinto (2006), isso se deu nos últimos anos do século XX, motivado pelo quadro político internacional com o desenvolvimento de políticas neoliberais, que voltaram a atenção para a política monetária (SILVA; SILVA, 2002). Sendo assim, o Terceiro Setor se tornou importante na execução de ações que anteriormente eram desenvolvidas pelo governo (SÁ, 2012).

Neste sentido, Rico (2004, p.79) acrescenta que:

[...] Se os governos não têm assumido suas responsabilidades, para garantir o mínimo social necessário para todo cidadão, abre-se um espaço público no qual organizações comunitárias, entidades assistenciais, ONGs (organizações não governamentais) e fundações empresariais começam a

buscar formas de reduzir a pobreza e fortalecer a democracia nas sociedades subdesenvolvidas [...].

Assim, as Organizações Não Governamentais (ONGs) ganharam importância ao assumir um papel social, financiado pelo Estado, que transfere recursos públicos para que os projetos sejam desenvolvidos por essas organizações (SILVA; SILVA, 2002; SÁ, 2012). Este fato permitiu que instituições que não atuavam na área social passassem a desenvolver ações como: “[...] formulação, implementação e execução de políticas sociais, assistenciais e de geração de trabalho e renda” (SILVA, 2008, p. 35). Cabe destacar que grande parte dessas organizações surgiram com a finalidade de proporcionar o atendimento de filantropia, mas que, com o passar do tempo, adotaram uma trajetória diferenciada como a reivindicação de cunho político e busca por direitos (BARBOSA, 2007).

Segundo Silva (2013), as organizações que atuam no Terceiro Setor não têm em sua finalidade o lucro, mas se voltam para atividades sociais em prol das necessidades da comunidade em que estão inseridas. Para executar essas ações, conforme Pinto (2006), as ONGs necessitam de recursos para a sua sobrevivência, devido à instabilidade financeira. Neste sentido, para manter essas atividades, as organizações sem fins lucrativos elaboram projetos com objetivos sociais para atrair recursos de diversas fontes, recursos de origem Filantrópica que se referem a doações diversas, como recursos públicos ou privados, aplicados conforme o objetivo proposto ou via Negócios Sociais, através de comercialização de produtos ou prestação de serviços, gerando recursos que podem ser usados como a organização definir.

Os recursos advindos de fontes filantrópicas aproximam os doadores das organizações e o uso desses recursos pode ser flexível ou não, por exemplo, doações de indivíduos que não têm vínculo a um projeto sendo usadas livremente pela organização, e as doações que são direcionadas a um projeto específico (GARCIA, 2004; CRUZ; ESTRAVIZ, 2003). Segundo os autores, os recursos de origem filantrópica não são constantes e podem ser interrompidos. Para isso, os projetos de captação de recursos desenvolvidos pelas organizações sociais utilizavam recursos provenientes de diversas fontes, principalmente de organizações internacionais, que contribuíam com valores expressivos. Ocasionalmente, com o



passar do tempo, as contribuições de origem externa voltadas para as ONGs reduziram-se, permitindo a aproximação dessas organizações com o Estado, que passou a ser uma das principais fontes de recursos (PINTO, 2006).

No Brasil, um dos fatores que provocou a redução das doações de recursos internacionais para as ONGs foi o desenvolvimento econômico e social, que motivou o desvio da atenção dos financiadores externos para países mais fragilizados, localizados na África e na Ásia, por exemplo (SILVA, 2010). Além disso, empresas nacionais passaram a financiar projetos sociais por meio de suas fundações próprias. Assim, as organizações da sociedade civil brasileira, a fim de cobrir a falta de doações de recursos externos, buscaram outras formas de manter seus projetos (FREITAS, 2012), como afirmou Silva (2010, p. 1311-1312): “[...] Diante da escassez de recursos, as organizações se lançaram à prática de captação e buscaram fontes próprias, principalmente através da comercialização de produtos e serviços [...]”.

Nesse novo panorama, o Estado passou a ser um dos principais financiadores das ONGs, uma vez que estas organizações estão presentes em comunidades carentes e desprovidas de atenção, atuando no atendimento de suas necessidades, de forma ágil e flexível, transmitindo confiança às pessoas em relação ao trabalho que executam (SILVA; SILVA, 2002; BARBOSA, 2007). Ao assumir a responsabilidade do Estado, as organizações da sociedade civil encontraram grandes problemas, mesmo tendo habilidades para atender às necessidades da comunidade onde atuam. Entre os problemas, destaca-se a falta de apoio para as ações que desenvolvem (MATSUI; IKEMOTO, 2015). Assim, essa falta de apoio torna-se uma grande deficiência para a gestão social das organizações sociais, por ser um problema que compromete a operacionalização das atividades.

A atuação em ações de gestão social é própria das organizações que não buscam objetivos econômicos, ou seja, o econômico não é um fim, mas um meio para atingir os fins sociais. No entanto, a ação de uma gestão social possui muitos desafios e dificuldades. Nesse caso, pode-se afirmar que depender do Estado no que se refere à captação de recursos é um desafio, pois a execução das atividades deve limitar-se às regras estabelecidas pelo Estado (FRANÇA FILHO, 2008).

É para mudar essa realidade que os negócios sociais surgem como forma de diferenciar a captação de recursos para as organizações sociais. Diante da

fragilidade que norteia as organizações da sociedade civil, elas tendem a buscar diferentes formas de captar recursos para se fortalecer e desenvolver suas atividades. Nesse processo, algumas organizações sem fins lucrativos passam a gerar renda por meio de atividades típicas de organizações com fins lucrativos, sendo denominadas como organizações híbridas (WOOD JR, 2010). Nessa nova lógica de organização híbrida, há uma junção entre o desenvolvimento de ações sociais, que é o objetivo da organização, e o desenvolvimento de negócios sociais que geram receita para manter as atividades da organização (BATTILANA; DORADO, 2010). A condição híbrida na organização se caracteriza pela combinação entre missão social e atividades comerciais, ações diferentes, porém já existentes, que não se referem a algo novo, mas sim a uma integração (BATTILANA; LEE, 2014).

Organizações sociais que passam a gerar renda e obtêm recursos de forma consciente, atuando em projetos sociais, são organizações híbridas, variando em suas formas em que os termos conhecidos denominam-se como negócio social híbrido, empresa de benefícios e empresa híbrida (HAIGH *et al.*, 2015). Não há um modelo para os tipos de organizações híbridas, sendo assim, para lidar com as tensões é preciso criar um tipo de forma híbrida que atenda às necessidades da organização (BATTILANA; DORADO, 2010). Nesse contexto híbrido, as organizações sociais atuam diversificando a forma de captar recurso, tornando-se organização híbrida como saída para solucionar problemas em relação à falta de recursos e passam a gerar renda por meio de venda de produtos e prestação de serviços (KHIENG, 2013). Para Garcia (2004), Cruz e Estraviz (2003) isso é uma tendência, devido aos recursos de origem filantrópica se manifestarem insuficientes e até mesmo serem interrompidos, comprometendo as atividades.

Com o tipo híbrido, as organizações sociais buscam saída para a sustentabilidade das atividades, com foco no desenvolvimento de sua missão, por meio da integração de negócios e doações diversas, tendo a definição como um tipo ideal, proposto por Battilana e Lee (2014). Nessa perspectiva, segundo os autores, as organizações híbridas podem ser definidas como atividades, estruturas, processos e significados, em que as organizações realizam suas atividades, alinhando as formas organizacionais. No entanto, uma organização sem fins lucrativos que inicie atividade híbrida precisa estar atenta para não se desviar de seu

objetivo social, provocando perda de apoio da comunidade. Outro destaque é a falta de habilidade com negócios, por não ser costume da organização, levando à perda de oportunidades neste campo (EBRAHIMA; BATTILANA; MAIR, 2014).

Segundo Freitas (2012), se uma organização está bem estruturada, a mudança de entidade filantrópica para uma organização de caráter híbrido pode ser entendida como forma de evolução da entidade. Sendo assim, a origem dos recursos para o desenvolvimento das atividades que praticam as ONGs deriva de diversas fontes, porém é preciso conhecer quem são os possíveis detentores desses recursos e como captá-los. Nesse sentido, Cruz e Estraviz (2003) apresentam que é possível captar recursos por meio de indivíduos, empresas, fundações e agências internacionais, recursos públicos governamentais, projetos de geração de renda, eventos e igrejas.

É nessa diversidade de fontes de recursos que a Associação Ateliê de Ideias atua de forma alternativa, diferenciando de outras organizações, proporcionando por meio do seu objetivo não só gerar renda para a comunidade, mas atender a ações sociais, voltando sua atenção ao combate à pobreza, na perspectiva de melhoria na qualidade de vida das pessoas. Conforme apresenta Veiga (2008), a atuação da organização social na comunidade iniciou-se como Projeto Ateliê de Ideias, tendo seu encerramento no ano de 2003. Para dar continuidade às ações que vinha desenvolvendo, criou-se a Associação Ateliê de Ideias como forma jurídica, podendo assim dar continuidade aos trabalhos na comunidade, para isso, passou a atuar com a metodologia da Economia Solidária, desenvolvendo projetos em prol da comunidade. Esse é um diferencial das organizações que atuam com a proposta da Economia Solidária<sup>1</sup>, como afirma Matsui e Ikemoto (2015), para os quais essas organizações buscam desenvolver ações com a finalidade de solucionar problemas sociais.

A fragilidade das questões sociais, ocasionada pelo afastamento do estado, tende a comprometer o desenvolvimento ao elevar as desigualdades sociais (BARBOSA, 2007). Nesse contexto, o Terceiro Setor, na busca em reduzir a pobreza, se torna importante na execução de ações anteriormente desenvolvidas

---

<sup>1</sup> “[...] o termo economia solidária identifica hoje uma série de experiências organizacionais inscritas numa dinâmica atual em torno das chamadas novas formas de solidariedade [...]” (FRANÇA FILHO, 2002, p.14).

pelo governo, passando este a ser o financiador (SÁ, 2012; RICO, 2004; SILVA; SILVA, 2002). Mas, para manter as atividades executando o trabalho que desenvolve, as organizações sociais necessitam de recursos devido à sua instabilidade financeira e, para manter essas atividades, as organizações sem fins lucrativos elaboram projetos com objetivos sociais, a fim de atrair recursos de diversas fontes (PINTO, 2006).

A redução de recursos ocasionados por diversos fatores, como a saída de recursos externos, levou as organizações sociais a buscar outras formas de manter seus projetos (FREITAS, 2012). Assim, algumas organizações sociais passaram a gerar renda tornando-se organizações híbridas (WOOD JR, 2010). Essa lógica não é a natureza das organizações sociais, mas tem se tornado comum. Essa mudança é uma saída para a questão da falta de recursos, tendo a venda de produtos e prestação de serviços (KHIENG, 2013). Segundo Garcia (2004), Cruz e Estraviz (2003), isso é uma tendência, pois recursos de origem filantrópica apresentam-se insuficientes e até mesmo podem cessar, afetando as atividades. Sendo assim, o Ateliê acaba seguindo esta mudança e, por conta disso, será usado como caso a ser analisado.

A atuação da Associação Ateliê de Ideias em prol do desenvolvimento local por meio de projetos depende de recursos financeiros, humanos, materiais, e também de negócios sociais. A implantação em seus núcleos de ações híbridas organizacionais, com atividades financiadas pela filantropia e ao mesmo tempo pelo negócio social que ela desenvolve, a associação visa, sobretudo manter-se sustentável para não comprometer a continuidade dos projetos que desenvolve junto às comunidades atendidas. Essa integração entre doações filantrópicas e negócios sociais nos mostra uma mudança no perfil da associação em resposta às dificuldades de financiamento para atender aos objetivos sociais (HAIGH *et al.*, 2015). Mas essa mistura, para Khieng (2013), entre entidade tradicional sem fim lucrativo e atividade comercial como estratégia de captar recursos traz consigo efeitos positivos e também negativos para a gestão, influenciando a estrutura organizacional. Cabe ressaltar que a Associação Ateliê de Ideias tem na sua base a economia solidária, o que mantém sua ação voltada para o social, frente à estratégia da dimensão comercial.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Com base no contexto apresentado, a pergunta de pesquisa a ser respondida neste projeto é: como o fenômeno do hibridismo organizacional se materializa na gestão dos projetos sociais da Associação Ateliê de Ideias?

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é compreender como o fenômeno do hibridismo organizacional se materializa na gestão dos projetos sociais da Associação Ateliê de Ideias, influenciando nas atividades de captação de recursos para o desenvolvimento dos projetos sociais junto às comunidades atendidas.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar como os sujeitos influenciam no surgimento do hibridismo organizacional na Associação Ateliê de Ideias;
- Identificar as dificuldades da organização, diante do modelo híbrido presente na execução de suas atividades;
- Descrever as principais ações de gestão da associação, a partir do que é praticado nos projetos desenvolvidos;
- Analisar as consequências advindas do hibridismo organizacional para a Associação Ateliê de Ideias.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O estudo sobre o fenômeno do hibridismo organizacional em organizações sem fins lucrativos se mostra relevante por três principais motivos em destaque:

Primeiro, pela importância da atuação das organizações da sociedade civil que se voltam para problemas sociais, atuando na perspectiva do desenvolvimento local, em que a finalidade é a organização das comunidades, para que estas sejam “[...] capazes de conduzirem o seu desenvolvimento, articulando produtivamente seus atores, incidindo em políticas públicas e determinando os rumos da governança local” (SILVA; BITENCOURT; BIGNETTI, 2014, p.9).

A organização estudada atua com formas híbridas, por meio de projetos, na busca de solucionar problemas sociais como: “Dificuldade financeira, baixa escolaridade, falta de serviços básicos de saúde e segurança e baixa perspectiva de mudança social [...]” (VEIGA, 2008, p. 99). É neste ambiente de diversos problemas sociais que as organizações desenvolvem projetos, apoiados pela sociedade que se sensibiliza e volta sua atenção para estas questões (BARBOSA, 2007), tendo a organização escolhida para o estudo o propósito de ser referência e propagação de “[...] projetos de geração de trabalho e renda, construídos de forma coletiva, participativa e decisória com os moradores da área de abrangência” (VEIGA, 2008, p. 110).

Em segundo lugar, a fonte de recurso, sendo filantrópico ou negócios sociais, influencia diretamente na organização de suas ações. Os recursos de origem filantrópica possibilitam criar vínculos entre os indivíduos e com a organização, podendo ser usados livremente, conforme a organização definir seu foco; mas somente com as doações de indivíduos, o que não ocorre com recursos originados de empresas, fundações e do governo, que são direcionados anteriormente, conforme o projeto a ser financiado. No entanto, a captação de recursos por meio de filantropia não é constante e pode ser classificado como recurso financeiro, trabalho voluntário ou em materiais (GARCIA, 2004; CRUZ; ESTRAVIZ, 2003). Ao mesmo tempo, os recursos originados de negócios sociais geram receita que é destinada às atividades nas quais a organização define o planejamento para a sua aplicação, conforme a sua missão. Deve-se destacar que os negócios sociais geram

sustentabilidade das ações se a gestão for eficiente, tornando a organização cada vez mais autossuficiente (MATSUI; IKEMOTO, 2015; CRUZ; ESTRAVIZ, 2003).

Conforme Khieng (2013), constata-se a existência de recursos de origem de filantropia e de negócios sociais presente nas ações das organizações, como forma diversificada de fontes de recursos. Essa mistura de características de entidade tradicional, não lucrativa, com atividade comercial resulta na forma híbrida. O próprio autor destaca que estas estratégias de financiamento têm efeitos positivos e negativos para a organização social. Como ponto positivo dos financiamentos há o apoio e a legitimidade das organizações com as doações, e do lado negativo existem as restrições que podem afetar as metas ao aceitar as condições exigidas, conforme a origem do recurso, proporcionando mudanças estruturais na organização e até a perda de sua autonomia de gestão.

Em terceiro lugar, no que se refere à captação de recursos para o desenvolvimento de projetos de organizações da sociedade civil, o foco do estudo direciona-se à gestão da associação que atua com ações híbridas. A necessidade da sobrevivência dos projetos permite que as organizações busquem a diversificação de fontes de captação de recursos (PINTO, 2006). Para Matsui e Ikemoto (2015), organizações que desenvolvem projetos de negócios sociais buscam a sustentabilidade de suas ações, pois a dependência de doações diversas para a execução dos projetos não é garantia para a manutenção das demandas dos projetos.

Como solução para os problemas referentes à falta de recursos, as organizações têm desenvolvido projetos de geração de renda para a execução de suas ações, por meio de comercialização de produtos e prestação de serviços, com foco na sustentabilidade e continuidade das atividades da instituição. Estas organizações sociais desenvolvem ações de geração de renda parcialmente ou totalmente para manter suas ações, tendo assim recursos de origem filantrópica e de negócios sociais, para alcançar seus objetivos (KHIENG, 2013).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esse capítulo tem como finalidade abordar o referencial teórico que ajudará na compreensão do assunto, dando amparo para a análise do fenômeno do estudo proposto. Inicialmente, a primeira parte apresentará o referencial teórico sobre as Mudanças no Terceiro Setor, com foco na contextualização das organizações sociais no Brasil e na constituição do Terceiro Setor, influenciado pela importância das organizações no campo social com o afastamento do Estado na atuação social, o crescente número de organizações sociais, a concorrência entre as organizações por recursos e a redução de recursos externos.

Na sequência, o referencial teórico abordará as opções de fontes de financiamento, que tem o grupo formado por Indivíduos, Empresas, Fundações e Agências Internacionais, Recursos Públicos Governamentais, Projetos de Geração de Renda, Eventos e Igrejas. Nesta abordagem o foco está na Filantropia, em que as pessoas são motivadas a doar, contribuindo com a sociedade. A abordagem sobre Negócios Sociais se baseia no modelo Grameen e tem como foco a superação da pobreza, a sustentabilidade econômica e financeira, a expansão do negócio a partir do ganho do investimento, a consciência ambiental, melhores salários e condições de trabalho e realização com felicidade.

Na terceira parte, o referencial teórico apresenta a discussão sobre Hibridismo Organizacional, que é definido como ações de atividades, de estruturas, de processo e de significados, desenvolvidos em conjunto com formas de organizações variadas. Na última parte deste capítulo, apresenta a proposta de Projetos de Captação de Recursos no Contexto do Hibridismo, destacando as tensões entre os objetivos sociais e comerciais por natureza, direcionadas pela estrutura, que é a base da organização, que desenvolve as ações de sua missão. E, por fim, contribui com essa parte a abordagem de Organizações do Terceiro Setor e Projetos sociais, apresentando-se, diante desse contexto do hibridismo organizacional, a articulação entre a primeira até a última parte deste capítulo com olhar nos projetos da organização estudada.



## 2.1 MUDANÇAS NO TERCEIRO SETOR

O terceiro setor é composto por um conjunto de organizações que possui denominações diversas, sendo elas entidades sem fins lucrativos, organização não governamental (ONG), organização da sociedade civil de interesse público (OSCIP), instituições, entre outras.

Essas organizações que integram o terceiro setor desenvolvem diversas atividades por meio de:

[...] suas formas de escolas, centros de pesquisa e de profissionalização, museus, grupos literários, orquestras sinfônicas, hospitais, asilos, creches, associações de bairro, sindicatos, associações profissionais e mutualistas, clubes de lazer, entre tantas outras (SILVA, 2010, p. 1302).

Estas atividades desenvolvidas pelo terceiro setor ocorrem por meio de ações voltadas para o bem coletivo, sem a intervenção do governo, de caráter privado, porém sem a finalidade da obtenção do lucro (SILVA, 2010; ANGNES, *et al.*, 2011). A terminologia foi denominada por John Rockefeller III, em 1978, nos EUA (MONTE; CARVALHO, 2005). Conforme essa terminologia, o terceiro setor articula-se entre o primeiro e o segundo setor, sendo o primeiro setor composto pelo Estado que desenvolve atividades com finalidade pública; o segundo setor é composto pelo mercado que se volta à finalidade lucrativa (SILVA, 2010; ANGNES, *et al.*, 2011).

Nesse sentido, estando entre os dois primeiros setores, o terceiro setor se faz “invisível” por não ganhar destaque frente ao Estado e ao mercado que busca a lucratividade. O terceiro setor se faz presente através das organizações que o compõem, sendo cada vez mais atuante nas atividades que desenvolve junto à sociedade (ANGNES *et al.*, 2011). A base de sustentação das organizações sem fins lucrativos que compõe o terceiro setor parte dos princípios da filantropia e da caridade (SILVA, 2010). Para Teixeira (2003), Silva (2010) e Angnes *et al.* (2011), a terminologia ONG, denominação mais utilizada para identificar uma organização da sociedade civil que compõe o terceiro setor, surgiu nos anos 1940 por meio da Organização das Nações Unidas – ONU. Esta definição foi dada às organizações

que executavam projetos sociais, contribuindo no desenvolvimento de comunidades, recebendo repasse de recursos financeiros públicos.

Conforme Pinto (2006), no Brasil, a atuação das organizações da sociedade civil ganhou importância no final do século XX, quando o panorama do contexto político internacional sofreu rupturas, interferindo politicamente em todas as Nações, influenciadas pelo fim de Regime Comunista que marcou a Região Leste da Europa, pelo encerramento do *Welfare State*<sup>2</sup> e pelo aumento das ações de políticas neoliberais decorrentes pelo mundo. Foi nesse cenário que as organizações no Brasil ganharam destaque, pelas próprias características e com atribuições às suas ações junto à sociedade, com o afastamento do Estado.

O reconhecimento entre as próprias organizações da importância das suas ações, no entanto, já se fazia presente nos anos 1960 e 70 (LANDIM, 1993), mas foi após dos anos 1970 que o terceiro setor começou a crescer, diversificando-se institucionalmente. Registros relatam que, entre o período dos anos 70 e 80, as ONGs ganharam destaque no Brasil, e mudanças significativas no campo das organizações marcaram esse avanço, conforme destaca a Figura 1. Entretanto, a década de 1980 marca o período em que organizações sociais atuantes no Brasil começaram a apoiar movimentos populares em suas lutas na busca por melhorias, tornando popular a terminologia por receberem recursos de organizações internacionais, passando a ser reconhecidas como ONGs (SOBOTTKA, 2007; TEIXEIRA, 2003).

Nos primeiros anos da década de 80 havia no Brasil 44 mil organizações (SILVA, 2010). No ano de 2004 foi bem expressivo o número de fundações e associações sem fins lucrativos, sendo registrado próximo de 276 mil (ANGNES *et al.*, 2011). Esse número continuou crescendo nos anos seguintes. Em 2005 o número de organizações passou para 338 mil (SILVA, 2010). Em 2010, conforme dados do IBGE, havia um total de 556,8 mil entidades sem fins lucrativos atuando no país (IBGE, 2012).

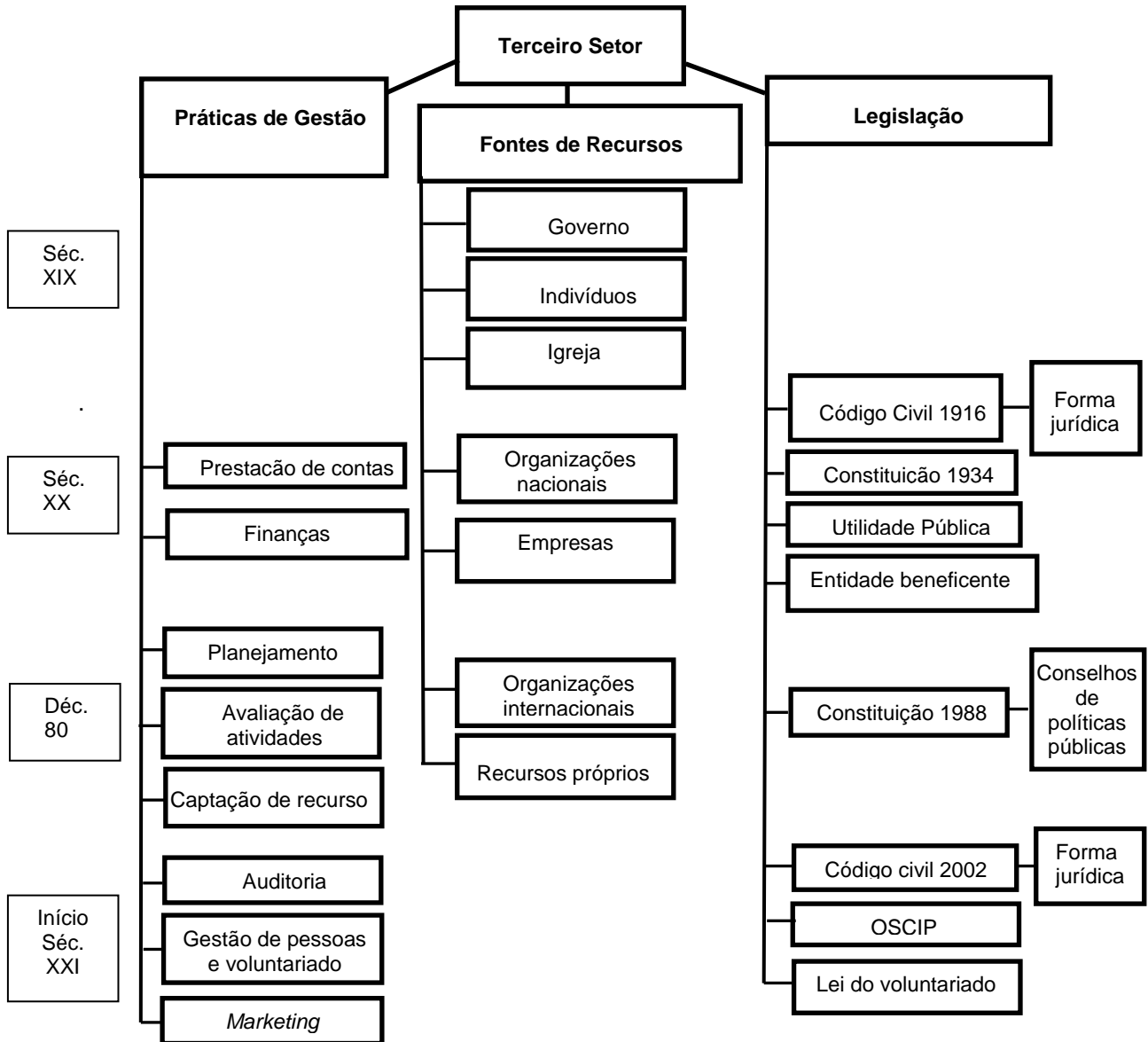
---

<sup>2</sup> O *Welfare State* surge após ao período da II Guerra Mundial com ideias de ajuda econômica e social.

É uma forma de compensar as tensões e conflitos causados pelas lacunas do sistema capitalista, que levava a desigualdades sociais e ameaçava a legitimidade, intervindo para amenizar as necessidades da sociedade, mas também para atender ao interesse do sistema vigente.

Com muitas mudanças ocorridas neste campo, o desenho do cenário do terceiro setor ficou completo no período de 1990, como apresenta a Figura 1, a seguir:

Figura 1: Configuração do Cenário do Terceiro Setor



Fonte: SILVA (2010) adaptado.

Esse crescimento do número das organizações ocorre por motivos variados, entre os quais destaca-se a Lei nº 3.071/1916, que reconhece as organizações da sociedade civil sem fins lucrativos juridicamente; o crescimento e o surgimento de novos tipos de organizações, nos anos 20 e 30, para atender aos problemas causados pela industrialização e urbanização; a Lei nº 91/1935, que concede às

organizações o título de Utilidade Pública; a Lei nº 3.577/1959, que concede às entidades o Certificado de Entidade de Fins Filantrópicos, isentando-as da contribuição previdenciária (SILVA, 2010).

A Constituição de 1988 foi considerada um marco para as ONGs. As organizações da sociedade civil ganharam maior espaço de atuação em conselhos diversos, ocasionado pela Reforma do Estado. Isso também foi possível devido a mobilizações e manifestações de ações políticas, econômicas ou culturais da própria organização da sociedade (PINTO, 2006; SILVA, 2010).

Conforme os avanços, o terceiro setor foi se modificando e se adequando à nova realidade advinda da sociedade, a exemplo da Lei nº 9.608/1998, que se refere à atuação de pessoas voluntárias em atividade nas organizações, o que demonstra a profissionalização da atuação desse setor (SILVA, 2010). No ano seguinte, a instituição da Lei das Oscips, Lei nº 9.790/1999, tinha como propósito a substituição da Lei nº 91/1935, mas não foi o que ocorreu, e se mantiveram os títulos e certificados de Utilidade Pública Federal, de Entidade Beneficente e das OSCIPs. Porém, um legado dessa Lei foi a instituição de regras para a transparência administrativa e financeira das organizações, por meio da internet (SILVA, 2010; FLACH, 2011). Em 2002, com a reforma do Código Civil, a Lei nº 10.406/2002 reconhece as associações e fundações juridicamente como integrante do terceiro setor.

Para regulamentar a ação das entidades sem fins lucrativos, o Código Civil Brasileiro define as associações, fundações e organizações religiosas que se enquadram em cinco critérios definidos: 1 – organizações privadas que não compõem o aparelho do Estado; 2 – organizações sem fins lucrativos, que não fazem a distribuição do excedente com proprietários ou diretores, e que o excedente não é o objetivo, mas pode até gerar receita para o desenvolvimento de suas atividades; 3 – organizações formalizadas juridicamente; 4 – organizações que geram suas próprias atividades que desenvolvem; 5 – organizações voluntárias formadas por pessoas que decidem livremente suas ações (IBGE, 2012). Conforme o Código Civil, a Lei nº 10.406/2002, nos artigos 53 e 63, respectivamente, define que:

Constituem-se as associações pela união de pessoas que se organizem para fins não econômicos. Para criar uma fundação, o seu instituidor fará, por escritura pública ou testamento, dotação especial de bens livres,

especificando o fim a que se destina, e declarando, se quiser, a maneira de administrá-la (BRASIL, 2002).

Cabe destacar que na Lei nº 10.406/2002, as organizações religiosas pertenciam ao grupo das associações. Mas o Artigo 1º da Lei nº 10.825, de 22 de dezembro de 2003, alterou esta classificação, definindo as organizações religiosas "[...] como pessoas jurídicas de direito privado [...]". Assim, a partir desta lei, ficou determinado que "São livres a criação, a organização, a estruturação interna e o funcionamento das organizações religiosas, sendo vedado ao poder público negar-lhes reconhecimento ou registro dos atos constitutivos e necessários ao seu funcionamento" (BRASIL, 2003).

Essas organizações reconhecidas pelo Código Civil ganham importância no cenário brasileiro, e se destacam também por serem denominadas como Organizações Não Governamentais – ONGs. “[...] Inicialmente, o termo estava relacionado às organizações do Primeiro Mundo que financiavam projetos no Terceiro Mundo [...]” (TEIXEIRA, 2003). Com a denominação de ONGs, as organizações sociais ocupam espaços neste campo social e estão classificadas em quatro grupos que as diferenciam, tornando-se difícil definir precisamente o que é uma ONG, devido à vasta diversidade de organizações que integram esse campo, desenvolvendo atividades sociais e se declaram como tal (TEIXEIRA, 2003).

Quadro 1 – Grupo de Organizações Sociais no Campo das ONGs

CLASSIFICAÇÃO	TIPO DE ORGANIZAÇÃO	ESPECIFICAÇÕES
Grupo 1	Organizações de assessoria e apoio	Atuam no trabalho em favor dos movimentos populares como centro de educação popular.
Grupo 2	Organizações em defesa ao meio ambiente, de amparo a meninos de rua, de ajuda a pessoas com HIV, voltada a grupos indígenas.	São novos tipos de organizações que trazem novas questões. Confundem-se com os movimentos sociais.
Grupo 3	Fundações empresariais	Grupos e fundações de empresas passam a executar ações sociais.
Grupo 4	Entidades filantrópicas	Eram reconhecidas como filantrópicas e passam a ser conhecidas como ONGs

Fonte: Teixeira (2003) adaptado.

Conforme o Quadro 1, o grupo das organizações de assessoria e apoio atua por meio de serviços de assessoria e apoio junto aos movimentos populares; tais organizações são referenciadas como Centros Populares. Para Machado (2012), dentre as que fazem parte deste grupo, conforme suas finalidades, existem ONGs que não são criadas com o propósito de promover o desenvolvimento local, não atendendo aos anseios da comunidade, não contribuindo com o desenvolvimento, ou seja, não provocam transformações sociais, sua atuação não é de ação direta, e sim de oposição às injustiças sociais que o sistema capitalista produz.

O sentido de desenvolvimento local em que atuam as organizações sociais por meio dos projetos desenvolvidos em prol da comunidade tem como estratégia a localização geográfica em que a comunidade se insere, na busca por melhores condições em um período de médio a longo prazo (MOURA, 1998). É importante ressaltar o conceito de desenvolvimento local “[...] como um processo endógeno de mudança, que leva ao dinamismo econômico e à melhoria da qualidade de vida da população em pequenas unidades territoriais e agrupamentos humanos” (BUARQUE, 2008, P. 25).

Para isto, é fundamental a participação de atores sociais e econômicos locais, públicos e privados, com habilidades, potencialidades e capacidade de gestão e administração para contribuir nesse processo (MOURA, 1998). Isso também é apontado por Buarque (2008), ao dizer que devem ser mobilizados e explorados os potenciais locais com o objetivo de contribuir com o aumento de oportunidades sociais, a viabilidade e competitividade econômica local, mantendo os recursos naturais locais como garantia da qualidade de vida das pessoas que ali se localizam. O autor ainda destaca a mobilização e a estruturação das pessoas e da sociedade como fundamentais, para que o desenvolvimento local aconteça.

Cabe ressaltar que na abordagem de desenvolvimento local proposto por Ávila (2000), o “desenvolvimento no local” tem a participação de quaisquer atores de fora do lugar que contribuem com melhorias naquela comunidade junto com a participação dos atores locais. Enquanto “desenvolvimento local”, a comunidade é responsável pelas ações, ou seja, capacidades, competências e habilidades de promoção e gestão de suas atividades que se voltam para a melhoria da qualidade de vida das pessoas.

No anseio de atender às necessidades da sociedade e com a intenção de melhorar a qualidade de vida nos aspectos sociais, econômicos e ambientais, muitas organizações não governamentais são interpretadas como movimentos sociais (LANDIM, 1993; PINTO, 2006). No entanto, deve-se considerar que existem aspectos que caracterizam as ONGs como organizações originadas dos movimentos sociais, com destaque para os movimentos que defendem uma identidade. Por outro lado, existem aquelas que foram criadas a partir da união de profissionais por uma causa exclusiva. As ONGs atuam juntamente com os movimentos sociais, mas não os substituem em suas atividades. Assim, de acordo com Pinto (2006), as ações desenvolvidas pelas organizações apresentam o caminho que traçam, fortalecendo a sociedade civil.

No entanto, as organizações não governamentais, para manter suas atividades buscam a sustentabilidade de suas ações. Conforme Tude, Mello e Vasconcelos (2012) o conceito de ONG sustentável congrega diversas compreensões aproximando aspectos e essência. Associando a sustentabilidade e organizações não governamentais, Barbotin (2001) aponta três dimensões que estão relacionadas às organizações sem fins lucrativos: a primeira é a dimensão técnica; a segunda é a dimensão financeira; e a terceira é a dimensão político-institucional. Sendo assim, a sustentabilidade técnica refere-se “[...] às metodologias de trabalho, qualificação dos recursos humanos, qualidade do trabalho feito e capacidade de aprendizado da instituição, o desenvolvimento institucional” (BARBOTIN, 2001, p. 86). Em relação à sustentabilidade política volta-se “[...] à inserção da ONG em espaços políticos que aumentem a capacidade da sociedade civil exercer um controle social sobre políticas públicas e as ações do Estado” (BARBOTIN, 2001, p. 86). Quanto à sustentabilidade financeira “[...] significa ter os recursos financeiros necessários para continuar desenvolvendo sua missão” (BARBOTIN, 2001, p. 87).

A sustentabilidade financeira é abordada por Fernandes e Meirelles (2013) e Meyer (2000). Refere-se à capacidade de manter suas ações, cumprindo com seus compromissos, mesmo diante das dificuldades que surgem durante a execução das atividades, sejam elas econômicas ou não, pelo equilíbrio e seu número de atividades. Sustentabilidade financeira também pode ser entendida como a habilidade da organização em atender seus objetivos, cobrindo os custos sem a

necessidade de dependência sucessivamente de recursos externos. A organização é sustentável ao manter sua capacidade de ação em equilíbrio ou próximo, que não comprometa suas atividades, sendo nos campos institucionais, técnicos, políticos e financeiros. A autonomia financeira da organização mostra a competência em enfrentar as dificuldades durante os períodos de atividades (FERNANDES; MEIRELLES, 2013).

Os autores Araújo, Melo e Schommer (2005) chamam a atenção para a necessidade de estar atentos ao contexto de sustentabilidade financeira da organização, pois a autossustentabilidade tem um foco direcionado ao âmbito econômico, em que é preciso gerar seus próprios recursos para financiar suas atividades. Os autores destacam que a missão da organização não é de produção, mas sim de executar ações na promoção de bens e serviços voltados para o social, sendo assim, a sustentabilidade financeira das organizações sociais envolve fatores como a sustentabilidade institucional. Destacam ainda que a organização precisa rever seus papéis e valores, reafirmando a missão, na busca por recursos para a execução de suas atividades.

Cabe destacar que neste meio de atividades sociais, recentemente, desconfianças levaram à criminalização das organizações sociais no Brasil, provocando indignação da sociedade por motivos de desvio de recursos públicos por pessoas que atuavam no governo ou partidos políticos que criaram ONGs falsas, com o objetivo de captar recursos, mas não desenvolvem ações voltadas para o social. Estas organizações foram criadas somente pelos recursos que financiam as atividades, sem desenvolver a finalidade à qual se propõe (DURÃO, 2014). Isso afetou todas as organizações sociais, comprometendo a captação de recursos e suas atividades que estavam em andamento.

## 2.2 FONTES DE FINANCIAMENTO

Os autores Silva, Bitencourt e Bignetti (2014) defendem que as organizações buscam alternativas consideradas inovadoras para o campo de captação de recursos, descobrindo oportunidades que interessam às pessoas, tanto físicas, quanto jurídicas. Outra forma de buscar recursos, segundo Kuschnaroff (2009), se



dá através de fundações que tendem a financiar projetos sociais e se voltam para trabalhos que se aproximam de políticas públicas.

As organizações sociais, na busca de recursos para sua manutenção, não podem dedicar-se exclusivamente à sustentabilidade econômica, pois suas necessidades são diversas e dependem das ações que praticam. Essas atividades que desempenham estão relacionadas à missão definida pela organização e, para que sejam realizadas, necessitam de recursos, que não podem centralizar-se em somente uma fonte. É preciso ter diferentes fontes de recursos, que podem ser definidas como recursos financeiros, recursos humanos e outras formas de doações. Cruz e Estraviz (2003) apresentam a divisão dessas fontes: pessoas físicas, eventos, pessoa jurídica, setor público, fundações, igrejas e, por fim, mas não menos importante, a geração dos próprios recursos por meio de produção e venda de produtos e serviços. Para isso, é preciso planejar as ações, garantindo assim a continuidade dos projetos desenvolvidos, mesmo que ocorra atraso no repasse de recursos ou até mesmo a paralisação da contribuição.

O Quadro 2, a seguir, apresenta a origem dos recursos que contribuem para as atividades das organizações sem fins lucrativos, sendo: indivíduos, empresas, fundações e agências internacionais, recursos públicos, projetos de geração de renda, eventos e de igrejas. A partir dessas informações, há a descrição detalhada de cada uma dessas fontes, possibilitando o entendimento sobre como pode ser utilizado o recurso nas atividades afins.

Quadro 2 – Fontes de financiamento das ONGs

ORIGEM	DESCRIÇÃO (continua)
Indivíduos	Os recursos podem ser usados livremente em diversas atividades da organização; os doadores são mais envolvidos com a organização e também podem atuar como voluntários; são atuantes legítimos na organização; as doações podem ser pontuais ou contínuas como associados.
Empresas	Os parceiros contribuem dando visibilidade à causa; os valores repassados são maiores; possível participação de funcionários como voluntários especializados.
Fundações e Agências Internacionais	Traz credibilidade para a organização; os repasses ocorrem em uma parcela única; são reconhecidas como ONGs; contribuem tanto no auxílio, quanto em treinamento para as ações.

ORIGEM	DESCRIÇÃO (Conclusão)
Recursos Públicos Governamentais	Reúne altas somas de valores para atividades por tempos prolongados; legitima a organização e proporciona as dispensas fiscais.
Projetos de Geração de Renda	Garante a independência e o melhor planejamento da organização; proporciona a criação de emprego; contribui com o desenvolvimento de inovação/criatividade.
Eventos	Proporciona o <i>marketing</i> e divulgação da organização; contribui para firmar laços com a comunidade.
Igrejas	Uma forma de divulgar os projetos; são sensíveis com a causa que desenvolve as organizações; é um aliado por tempo indeterminado.

Fonte: Cruz; Estraviz (2003, p. 4), adaptado.

As organizações podem captar os recursos de diversas formas. Nesse sentido, Silva, Bitencourt e Bignetti (2014) mostram que as ONGs passam, por meio de projetos de geração de renda, a comercializar produtos, a prestar serviços, administrar cartões de crédito de afinidade e também a organizar campanhas. A sociedade se mobiliza com essas ações que são desenvolvidas por projetos sociais através de organizações da sociedade civil.

Conforme o Quadro 2, acima apresentado, as fontes de financiamento de origem de indivíduos, empresas, fundações e agências internacionais, governo, eventos e igrejas, destinados às organizações, têm como objetivo o desenvolvimento de ações voltadas para a melhoria da sociedade. Recursos que chegam por meio de doações nas organizações sociais têm o cunho filantrópico e são destinados ao desenvolvimento de projetos que as organizações executam. Já os recursos de origem de projetos de geração de renda são um diferencial para as organizações, por se tratarem de atividades de produção, comercialização e prestação de serviços. São ações desenvolvidas pelas organizações, denominadas como negócios sociais pela sua finalidade, que é contribuir com social. Nos dois tópicos a seguir será abordada a origem de recursos de fontes filantrópicas e de negócios sociais.

### 2.2.1 A Filantropia: O Ato de Doar

A filantropia tradicional é baseada na perspectiva da caridade, através de doações das fundações e indivíduos, dos subsídios, da existência das ONGs, da resposta social que se objetiva e na finalidade da solução de problemas sociais (SALAMON, 2014). É influenciada por questões sociais, construindo vínculos entre as pessoas e também na sociedade, através de projetos de transformação social e ética, conforme descrito por Garcia (2004). Nesta perspectiva de contribuir para amenizar os problemas sociais, as pessoas são motivadas a doar, contribuindo com a sociedade. Neste sentido, a “[...] definição mais corrente de filantropia é a que concebe como amor à humanidade, altruísmo, humanitarismo [...]” (GARCIA, 2004, p. 12-13). Nesse sentido, a filantropia pode ser compreendida como ato de auxiliar uma pessoa e organizações sociais, sem a busca de retorno ou reconhecimento.

Para Bekkers e Wiepking (2011b), a ação de filantropia é um desejo do doador que vê a possibilidade de realização da sua ideia, através de ações que se aproximam do que ele imagina como ideal, ou próximo do real, em que os valores têm grande importância. Nesse pensamento, o ato de doar pode ter como objetivo a redução das desigualdades presentes na sociedade, o fortalecimento de luta das mulheres, a proteção de direitos humanos, proteção de animais, o meio ambiente, entre outros motivos, desde que provoque uma mudança, idealizada pelo doador, no mundo real.

O interesse em estudar o doador, levou os autores Bekkers e Wiepking (2011a) a investigar o campo da filantropia. O levantamento utilizado por Bekkers e Wiepking identificou características típicas sobre os doadores como o envolvimento com uma religião; pessoa com mais idade; alto grau de educação; boa condição financeira; possuir casa própria; ter família e filhos; possuir trabalho remunerado; possuir boa percepção; possuir características sociáveis; seguir princípios de família como na atuação de voluntariado. Para os autores, essas informações são de grande importância para entidades que necessitam captar recursos, já que os doadores contribuem com um montante expressivo de recursos, em se tratando de ações sociais.

Nesse sentido que a pesquisa de Bekkers e Wiepking (2011a) apresentou oito mecanismos que motivam as doações: a consciência da necessidade de doar; o convite para doação; o custo e benefício da ação de doar; o altruísmo; a reputação; os benefícios psicológicos; os valores; e, por fim, a eficácia dessa ação. Os autores definiram esses dados como ponto de partida para a pesquisa desenvolvida sobre o comportamento filantrópico dos doadores. Para eles, os doadores não estão à procura de projetos sociais para o ato de doação, eles são motivados por meio de necessidades, em resposta às organizações que as apresentam. A captação por meio de doações, como apresentado por esses autores, é pontual e é preciso que haja uma motivação por parte das organizações sociais para mobilização de recursos junto à sociedade.

De acordo com Pereira *et al.* (2015), as organizações têm grande dificuldade em conquistar novos doadores para suas ações, sendo um desafio atrair pessoas que realizam a filantropia e estão dispostas a contribuir com doações. Uma fragilidade destacada é a falta de aderir ao *marketing* para mobilizar recursos. Destacam ainda que a sustentabilidade é um grande desafio das organizações, o que compromete o prosseguimento das ações, por fragilizar as atividades que desenvolvem. Para os autores, a saída é buscar por recursos, trabalhando a mobilização como forma de solucionar os desafios. .

Com isso, as organizações precisam estar atentas para a manutenção dos projetos, motivando os doadores à ação de doar voluntariamente. Este ato faz parte da filantropia tradicional. No entanto, o ato de captar recursos vem sofrendo mudanças no campo da filantropia. É o que apresentou Salamon (2014) sobre as novas fronteiras da filantropia, que envolvem novos atores, como: fundações, somados a investidores, empresas de investimento; capital de investimento, instrumentos financeiros diversificados, parcelas de capital; organizações sem fins lucrativos e empreendimentos sociais; o retorno financeiro somado ao social; a perspectiva de crescimento expandido; o resultado como foco e metas a serem alcançadas. Este novo formato de filantropia é mais diversificado, com uma variedade de instituições envolvidas, possui mais instrumentos e colaboradores como suporte, e um número maior de empresários e o uso de recursos para garantir o crescimento.

Esta nova proposta de filantropia, assim apresentada por Salamon (2014), é direcionada para utilização de ferramentas, como de investimento filantrópico e social, de instrumentos e instituições. Neste sentido, a nova filantropia tem como foco o retorno social financeiro que almeja a sustentabilidade como possibilidade de solucionar definitivamente os problemas, com medidas mais confiáveis. O autor vê isso como uma revolução na captação de recurso para as atividades das organizações ao incluir recurso de investimento privado no âmbito filantrópico.

Mas, as organizações buscam outras formas de captar recursos para a sustentabilidade de suas ações. Nesse sentido, os negócios sociais têm ganhado destaque no desenvolvimento de projetos sociais, como veremos a seguir.

### **2.2.2 Negócios Sociais**

Muitas organizações não governamentais têm mudado sua estratégia de captação de recursos e dedicam-se a ações de negócios sociais. Essa atuação é nova e vem sendo utilizada nos últimos anos como proposta de superar os problemas sociais, econômicos e ambientais. Porém, Negócios Sociais ainda não têm uma única definição, mas estão ligados a organizações voltadas para atuação com projetos sociais (FREITAS, 2012).

É nesse sentido que Grove e Berg (2014) apresentaram sete princípios de Negócios Sociais, com base no modelo Grameen: 1 – o objetivo é a superação da pobreza, solucionando problemas que dificultam que as pessoas tenham acesso e que o negócio não tenha foco no lucro; 2 – A sustentabilidade econômica e financeira; 3 – Os investidores recebem a mesma quantia investida, sem acréscimo; 4 – Com a devolução do investimento, o acréscimo que fica contribui para expandir e melhorar o negócio social desenvolvido; 5 – Consciência ambiental; 6 – Salário e ambiente de trabalho melhor; e 7 – realização com felicidade.

Para Matsui e Ikemoto (2015), duas condições qualificam os Negócios Sociais. A primeira tem como principal objetivo resolver um ou mais problemas sociais. Os recursos gerados não serão distribuídos aos que contribuíram com o projeto. A segunda é a mudança da estrutura da gestão organizacional, que passa a ser um negócio, pois tem como premissa a sustentabilidade das atividades

desenvolvidas. Cabe ressaltar que mesmo as doações, recursos diversos, subsídio do governo e trabalho voluntário, não garantem a sustentabilidade das ações. É preciso que o negócio tenha uma base e que a gestão seja eficiente, independente e autossuficiente para se manter, tornando-se sustentável financeiramente. É nesse sentido que Grove e Berg (2014) apresentam que as atividades desenvolvidas como negócios sociais devem se concentrar na utilização de métodos e ações de negócio para atingir a mudança social de forma positiva.

Mas existe desentendimento sobre o conceito de Negócios Sociais como apresenta FREITAS (2012, p.24):

Essas diferenças de contexto acabam por criar entendimentos equivocados sobre o que são negócios sociais, confundindo negócios sociais com ONGs, ações governamentais e cooperativas. Confusão essa que Yunus se preocupa em esclarecer. Segundo ele, diferentemente das organizações sem fins lucrativos, os negócios sociais são financeiramente autossustentáveis e têm foco diferente em relação aos beneficiários, conferindo-lhes uma abordagem menos assistencialista. Outra preocupação de Yunus foi explicar que um negócio social opera dentro do mesmo sistema capitalista que os negócios tradicionais, onde há livre concorrência e a economia é aberta. Assim, não devem ser percebidos como modelos socialistas ou comunistas onde o Estado controla a economia, não havendo praticamente concorrência entre as empresas privadas.

Mesmo com a dificuldade de entendimento do conceito, a atuação com projetos de Negócios Sociais tem registrado aumento em diversos países e entre os fatores que contribuem com esse crescimento estão a participação dos cidadãos por meio da tecnologia e o acesso à alfabetização; a compreensão da importância das organizações sociais pela sociedade depois do afastamento do Estado e frente aos problemas causados pelo sistema capitalista; a contribuição de instituições, a exemplo da Igreja Católica, no apoio à formação de grupos comunitários; as ações desenvolvidas por fundações de caridade, atuando na realização de mudanças necessárias para pessoas beneficiadas por si só; o reconhecimento, por parte das instituições multilaterais, de ações das pessoas voltadas para o desenvolvimento e; a privatização do setor da saúde, tendo como consequência, o afastamento do Estado. Esses fatores contribuem para os avanços da proposta de negócios sociais em muitas atividades, proporcionando a apropriação da sociedade nestas atividades (FREITAS, 2012).

Além desses fatores apresentados, conforme Grove e Berg (2014), a abrangência de Negócios Sociais está presente em diversas áreas, como saúde, alimentação, microcrédito, educação, entre outras, sendo consideradas cidades de negócios sociais. Existem também ações voltadas para as necessidades sociais, cujo negócio social pertence ao beneficiário, pois o objetivo são as questões sociais. Yunus (2006) enfatiza que muitas pessoas estão interessadas apenas em beneficiar-se financeiramente, mas, destaca que há pessoas que se voltam para o desenvolvimento de boas ações, contribuindo com doações.

Para Yunus (2006), conhecer os interesses das pessoas torna-se fundamental para atividades voltadas para projetos sociais no mundo dos negócios sociais, com apoio de fundações e filantropos que têm recursos. Percebe-se que nesse meio, as organizações sociais têm mudado a estratégia de captar recursos e são levadas a atuar com recursos originados de filantropia e negócios sociais (FREITAS, 2012). Assim, as diversas fontes que originam os recursos, segundo Cruz e Estraviz (2003), são de indivíduos, empresas, fundações e agências internacionais, recursos públicos governamentais, projetos de geração de renda, eventos e igrejas. Essas organizações passam a ser denominadas organizações híbridas, segundo Battilana e Lee (2014), por possuírem diferentes lógicas institucionais presentes. Mas, acrescentam Battilana e Dorado (2010), é preciso equilibrar as lógicas para manter a gestão e não comprometer a estrutura da organização social, como veremos a seguir.

### 2.3 HIBRIDISMO ORGANIZACIONAL

No Brasil, as organizações sociais têm se transformado, desde o seu surgimento. Na busca por recursos, organizações sem fins lucrativos desenvolvem estratégias, com a finalidade do fortalecimento de suas ações. Conforme apresentam Haigh e outros (2015), as organizações tradicionais, sem fins lucrativos, modificam as formas de obter recursos, frente à elevação dos custos e do crescimento do número de organizações que leva à competição pelas doações diversas, para atender ao aumento das necessidades da sociedade, a exemplo do crescimento da desigualdade, da pobreza, entre outros problemas. Para Wood Jr.

(2010), a globalização tem acelerado o processo de mudanças, e isso se apresenta em relação ao afastamento do Estado para atividades sociais, proporcionando o aumento das organizações sem fins lucrativos.

Neste sentido, as ONGs são dependentes de recursos para o desenvolvimento de suas atividades e essa afirmação se confirma, como apresentou Silva (2010), quando, com a falta de recursos, as organizações buscam outros meios de captá-los. Outro ponto foi o crescimento no número de ONGs que reduz o volume de recursos disponíveis para captação e provoca uma concorrência no campo das organizações, que disputam entre si pela busca de recursos financeiros para manterem-se sustentáveis. O que motivou isso, segundo Angnes *et al.* (2011), foi a redução de recursos financeiros a partir do ano de 2006, fazendo com que as organizações sociais passassem a disputar os recursos disponíveis para garantir a sobrevivência.

Nesse contexto de falta de recurso que as organizações sociais atravessam, Cruz e Estraviz (2003) apresentam diversas fontes possíveis de captação de recursos. Assim, como afirma Freitas (2012), as organizações alteram as estratégias de ações atuando não só com recursos de filantropia, mas também desenvolvendo ações como negócios sociais. Esta junção de organização sem fim lucrativo com ações que produzem recursos, como organizações que visam o lucro, caracteriza o fenômeno híbrido organizacional (WOOD JR, 2010).

São híbridas as organizações que combinam a lógica social, mantendo a missão, com a lógica comercial, gerando recursos, com a finalidade de amenizar os problemas da sociedade (BATTILANA; LEE, 2014). Para os autores, essa forma na qual se apresentam é conhecida como organização híbrida, definida como ações de atividades, de estruturas, de processo e de significados, desenvolvidos em conjunto com formas de organizações variadas (BATTILANA; LEE, 2014). Além disso, Doherty, Haugh e Lyon (2014) acrescentam que ações de atuações conjuntas, contribuem na agregação de valores e objetivos das duas categorias ou mais que exercitam.

Battilana e Lee (2014), no entendimento da integração entre atividades comerciais e a filantropia tradicional, apresentam três conceitos de organização híbrida: o primeiro define organização híbrida como entidades, estruturas, processos e significados, que têm como foco as atividades e o alinhamento das formas



organizacionais; outro conceito parte dos estudos organizacionais, definindo que o hibridismo inicia-se como condição de que organizações não se originam separadamente ao ambiente externo, e sim, se constroem com pressões de questões sociais; o terceiro conceito de organização híbrida volta-se à caracterização das organizações que reúnem diversas lógicas institucionais. Todas as definições compreendem as inter-relações presentes nas estruturas das organizações híbridas, que são a lógica, as formas e identidades.

A adequação da estrutura é um desafio para as organizações ao adotar formas híbridas. A presença de objetivos e metas divergentes pode comprometer os resultados, e o alinhamento entre objetivos e meta contribui para a definição da melhor estrutura que atenda aos objetivos da viabilidade financeira e à meta de provocar mudanças sociais (HAIGH *et al.*, 2015). Portanto, organizações que iniciam atividades híbridas, para se tornarem sustentáveis precisam manter um equilíbrio entre as lógicas: a missão social da organização e a atividade de negócios para a geração de recursos, anteriormente separadas, mantendo um equilíbrio na gestão da organização (BATTILANA; DORADO, 2010).

Essas atividades conjuntas têm o foco em ações sociais e ambientais, e se voltam para a captação de recursos através da oferta de produtos e serviços e contribuem para a popularidade da organização junto à sociedade (HAIGH *et al.*, 2015). Estas organizações sociais surgiram pelas necessidades, em consequência dos problemas sociais, externas ao ambiente da organização. É nesse mesmo contexto que organizações são influenciadas e tendem a se tornar organizações híbridas pela lógica que impõe o ambiente, num contexto social vigente (BATTILANA; LEE, 2014). Esse termo, denominado organização híbrida, apresenta a combinação de ações para obter recursos por meio de Negócios Sociais (comercialização de produtos ou prestação de serviços) e através de Filantropia tradicional (HAIGH *et al.*, 2015).

Segundo Doherty, Haugh e Lyon (2014), a flexibilidade existente no hibridismo possibilita receber recursos por meio de financiamento de origem da comercialização, bem como filantrópico. Mas, estas organizações “[...] precisam desenvolver atividades constantemente para a captação de recursos, tendo como foco atingir a missão da entidade” (ANGNES *et al.*, 2011, p. 17). Porém, um ponto que merece atenção, refere-se à missão social da organização que tem como foco

principal e, ao partir para a atividade de organização híbrida, corre o risco de seguir outro caminho, desviando da sua missão, com a finalidade de gerar recursos, tornando esse, o objetivo fim nas suas ações desenvolvidas (EBRAHIMA, BATTILANA, MAIR, 2014).

Conforme apresentam Battilana e Dorado (2010) e Battilana e Lee (2014), outra questão importante para organizações sem fins lucrativos é que, ao iniciarem a atividade de organização híbrida, trazem consigo múltiplas identidades e que podem gerar conflitos para a organização. Sendo assim, a organização híbrida deve levar em conta a garantia da sua sustentabilidade, proporcionando a aproximação das inúmeras identidades, tornando-as comuns entre os grupos de pessoas ou projetos da organização, tornando possível o estabelecimento de equilíbrio entre as lógicas presentes. Sem esse entendimento, a sustentabilidade da organização não é garantida, podendo levar a problemas na sua gestão administrativa.

## 2.4 PROJETOS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS NO CONTEXTO DO HIBRIDISMO

As organizações sociais, na busca de recursos, precisam elaborar projetos, com atenção aos critérios que os financiadores apresentam. Os critérios propostos pelos doadores são parâmetros para avaliar se o projeto segue os propósitos e se a organização tem condições de executar o projeto apresentado (SILVA, 2010). Cabe atenção na elaboração do projeto quanto ao Estado ser o principal doador, pois a execução das atividades deve limitar-se às regras estabelecidas pelo Estado (FRANÇA FILHO, 2008). Assim, mediante a finalidade de captar recursos, as organizações precisam desenvolver um planejamento estratégico e ter uma equipe competente que desenvolva múltiplas funções, além de conhecer este campo de captação de recursos (ANGNES *et al.*, 2011). Mas na ação, as organizações não possuem uma pessoa ou equipe específica voltada para mobilizar recursos. Isso ressalta a dificuldade em manter doadores fixos, bem como o desenvolvimento de projetos diferenciados pela equipe, na qual a organização atua (PEREIRA *et al.*, 2015).

Assim, o sucesso do desenvolvimento de projetos na organização híbrida, se dá na sustentabilidade em manter as lógicas, por meio de combinações, reduzindo

os riscos de tensões e conflitos, possibilitando alcançar o objetivo que é o funcionamento da gestão (BATTILANA; DORADO, 2010). No entanto, a organização demandará conhecimento da equipe, e a especialização, por meio de formação. Isso se faz necessário para a elaboração do projeto de forma clara, possibilitando a sua aprovação. O projeto deve conter a apresentação da organização, as ações que a organização desenvolve no campo de atuação, os objetivos, o *marketing*, a gestão financeira, a composição da equipe da organização, os desafios e oportunidades do desenvolvimento, descrição dos resultados e, por fim, o planejamento da execução (PEREIRA *et al.*, 2015; SILVA, 2010).

Mas, Haigh e outros (2015) chamam a atenção para a capacidade de quem esta à frente de projetos de organizações híbridas, no desenvolvimento de propostas de negócios inovadores e estratégias que proporcione igualdade do risco de mudar a missão com a falta de recurso financeiro. Os autores identificam que, na diversidade de projetos desenvolvidos por organizações híbridas, há tipos de desafios que interferem na busca por recursos e, para isso, é preciso elaborar estratégias, uma das quais é a flexibilização quanto à forma jurídica, que possibilita acesso a diferentes fontes de recursos. Battilana e Lee (2014) apresentam que a elaboração de novos projetos sociais movimenta recursos de fontes alternativas.

Para Armani (2006), os projetos sociais tornam-se de grande importância para as organizações da sociedade civil como forma de conquistar recursos para o desenvolvimento de ações que buscam solucionar problemas sociais. O autor apresenta ainda outros benefícios que os projetos sociais agregam para as organizações: a eficácia; o direcionamento de pessoas para realizar o acompanhamento da administração dos recursos; o reconhecimento da organização pela sociedade; a realização do registro das atividades de forma sistematizada garantindo o fomento ao conhecimento; a dedicação das pessoas que se encarregam do projeto, promovendo mudança local de forma sustentável. Kuschnaroff (2009) alerta que as organizações devem se preocupar com os prazos dos projetos que podem ser de um ano, dois anos ou até três anos, de modo que as organizações possam colaborar diretamente na manutenção financeira da execução do projeto.

Um projeto direciona as estratégias de ações que incluem a estrutura da organização, os incentivos e os instrumentos de controle à gestão da organização.

Em se tratando de um projeto de organização híbrida, as tensões existentes entre os objetivos sociais e comerciais, por natureza, são direcionadas pela estrutura que é a base da organização que desenvolve as ações de sua missão (BATTILANA; DORADO, 2010). Organizações sociais que possuem experiência na área que atuam, tendem a se destacar e se fortalecer, mesmo com as tensões existentes na sua gestão frente a outras organizações que se aventuram neste campo, que tem seu objetivo – a exploração de atividades no âmbito social – somente para atender à finalidade de captar recursos.

Para Doherty, Haugh e Lyon (2014) é um desafio manter equilíbrio entre negócio e a missão social da organização, mas destacam que a aplicação de recursos em projetos sociais cria valor social. Para a organização social, a criação de valor social, por meio de desenvolvimento de projetos que produzem recursos financeiros, torna-se uma opção importante, por contribuir para a manutenção da sua missão social. Essas organizações sociais, para Battilana e Lee (2014) desenvolvem atividades com projetos que geram renda, e contribuem com recursos financeiros para outras atividades que a organização desenvolve, mantendo a missão social, que é a estratégia principal da existência da organização. Esses negócios sociais são benéficos para a organização que, por sua vez, cria receitas com suas ações. Mas é preciso compreender o entendimento da equipe que atua na gestão desses projetos dentro da organização que tem o fenômeno do hibridismo organizacional em suas atividades, assim como o objetivo da organização.

#### **2.4.1 Organizações do Terceiro Setor e Projetos Sociais**

A abordagem sobre o campo que as organizações sem fins lucrativos se situam apresentam modificações na busca por recursos para o desenvolvimento de suas atividades. A própria estrutura da organização se transforma, redesenhando seu modelo, que é único e não se aplica a outra organização. Assim, autores como Haigh e outros (2015), Wood Jr. (2010), Battilana e Lee (2014), Doherty, Haugh e Lyon (2014), Battilana e Dorado (2010) e Ebrahima, Battilana e Mair (2014) apresentam as organizações híbridas que atuam entre o primeiro setor, o setor público, e o segundo setor, o setor privado, com ações de formas híbridas como

empresas sociais ou empreendimento social, negócio social híbrido, empresa de benefícios e empresa híbrida. A organização sem fins lucrativos que inicie a atividade híbrida precisa estar atenta para a sua missão e os conflitos que podem surgir em relação às identidades e às lógicas organizacionais. Para não comprometer a sustentabilidade da organização, o que se propõe é a criação de uma identidade organizacional comum que possibilite estabelecer um equilíbrio entre as lógicas.

Em se tratando da sustentabilidade das atividades que as organizações sociais desenvolvem, a sustentabilidade financeira da organização é importante para a sua atuação junto à comunidade. Para esse entendimento, Barbotin (2001) descreve três dimensões da sustentabilidade das organizações sem fins lucrativos: dimensão técnica, dimensão financeira e dimensão político-institucional. Essa abordagem não é disseminada por todos os autores, há aqueles que seguem apenas uma linha, a exemplo de Fernandes e Meirelles (2013) e Meyer (2000) que abordam a sustentabilidade financeira como a capacidade das organizações de manter suas ações, mesmo em meio às dificuldades. Nesse sentido, Araújo, Melo e Schommer (2005) alertam sobre o contexto de sustentabilidade financeira na organização, que tem um enfoque econômico trazido pela lógica neoliberal, tendendo a levar as organizações sociais a expor o seu objetivo em risco, pois a missão da organização volta-se para o social e não para a produção.

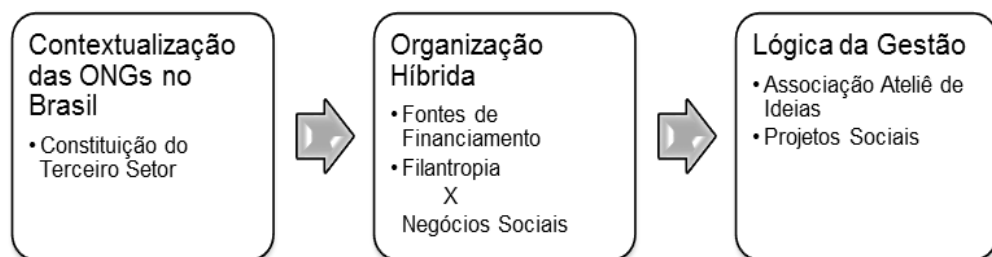
Nesse sentido, para que se tornem sustentáveis, as organizações tendem a buscar recursos por meio de projetos. Assim, os autores Silva, Bitencourt e Bignetti (2014) e Kuschnaroff (2009) mostram que alternativas para atrair a atenção dos doadores são importantes, e as organizações sociais tendem a se empenhar cada vez mais com ações voltadas para essas alternativas. Assim, em relação à captação de recursos, Cruz e Estraviz (2003) corroboram que as organizações sem fins lucrativos fazem a captação de recursos voltados para projetos sociais.

Há que se destacar que, no desenvolvimento de projetos sociais voltado para captação de recursos, com o grande número de organizações sociais, registrou-se também uma redução de recursos disponíveis para ações sociais, o que levou as organizações a disputarem entre si tais recursos (ANGNES *et al.*, 2011). Neste ambiente de escassez, algumas organizações começaram a desenvolver atividades de negócios sociais, mantendo sua missão inicial, sendo denominada como

organização híbrida (BATTILANA; LEE, 2014). Nesse campo do hibridismo, há divergência entre o objetivo da organização e a meta a ser alcançada e é preciso definir a melhor estrutura, alinhando a meta e o objetivo da organização que leve a mudanças sociais (HAIGH *et al.*, 2015). Para isso, como Battilana e Dorado (2010) apresentam, é preciso manter um equilíbrio entre as lógicas para que se mantenha a gestão da organização desenvolvendo ação por meio de projetos sociais.

Assim, nas comunidades desenvolvidas pelas organizações, os projetos sociais têm grande relevância (ARMANI, 2006; KUSCHNAROFF, 2009). Estes recursos podem ser classificados como de origem filantrópica, que tem a finalidade de contribuir com atividades de organizações sociais sem que isso seja usado por quem doa, seja indivíduo ou outras fontes — como empresas e governo —, de acordo com Garcia (2004) e Santos (2003), ou como negócios sociais, através da comercialização de produtos ou prestação de serviços junto às comunidades (MATSUI e IKEMOTO, 2015; GROVE e BERG, 2014; HAIGH *et al.*, 2015). A figura 2 representa a relação entre os três blocos fundamentais que nos ajudam a discutir o fenômeno do hibridismo organizacional nas organizações sem fins lucrativos.

Figura 2 – Proposta de Trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor.

Com a constituição do terceiro setor, muitas organizações assumiram formato híbrido financiando suas atividades por meio de doações, mantendo assim ações filantrópicas, bem como atividades comerciais ou de serviços, desempenhando ações de negócios sociais. O reflexo disso são os conflitos presentes na organização em que as lógicas existentes podem comprometer a gestão e provocar mudanças na forma como estas atividades são desenvolvidas, o que leva a uma busca de equilíbrio por meio dos diferentes projetos que o Ateliê de Ideias desenvolve, para que a harmonia mantenha a estrutura organizando a gestão e garantindo a missão.

## 3 METODOLOGIA

### 3.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A escolha da organização a ser pesquisada pautou-se nos seguintes critérios: organização que atua com foco no desenvolvimento local, desenvolve projetos diversificados e recebe recursos diversificados de variadas fontes. Neste sentido, os projetos que a Associação Ateliê de Ideias desenvolve atendem a esses critérios e necessitam de recursos para serem executados, cuja captação torna-se essencial para a manutenção das atividades. Os recursos de origem filantrópica referem-se a doações diversas e tendem a ser aplicados conforme sua finalidade proposta, ao passo que os de origens de negócios podem ser utilizados como a organização definir. Essas duas fontes de recursos estão presentes nos projetos desenvolvidos e contribuem para a sustentabilidade das ações, caracterizando o fenômeno da organização híbrida.

### 3.2 TIPO DE PESQUISA

Este estudo seguiu a abordagem qualitativa para compreender o fenômeno do hibridismo organizacional na Associação Ateliê de Ideias. Como Minayo (2011, p. 21) afirma, “A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares [...]”. Assim, a abordagem qualitativa ajudará a identificar como os sujeitos influenciam no surgimento do hibridismo na organização, os desafios da organização, descrever os principais processos de gestão e analisar as consequências da atividade híbrida na Associação Ateliê de Ideias.

A abordagem qualitativa tem como finalidade “[...] Compreender relações, valores, atitudes, crenças, hábitos e representações e, a partir desse conjunto de fenômenos humanos gerados socialmente, compreender e interpretar a realidade [...]” (MINAYO, 2011, p. 24). Neste sentido, a metodologia qualitativa mostrou-se mais adequada, por apresentar detalhes da organização, mostrando como atua com o fenômeno do hibridismo organizacional, e também por meio das entrevistas que

possibilitaram coletar informações presentes na organização sobre este fenômeno pesquisado, descrevendo-os (GODOY, 2010).

Como tipo de pesquisa qualitativa, definiu-se o estudo de caso por fornecer dados para o entendimento da organização. Envolve fenômenos da organização estudada, busca investigar assuntos de interesses sociais complexos, caracterizando-se pela habilidade de trabalhar com evidências, entrevistas, observações, ou seja, uma completa variedade de instrumentos de coleta (YIN, 2005). Nesse sentido, o método adotado é o estudo de caso único incorporado – Tipo 2, por se tratar de um caso único e possuir mais de uma unidade de análise (YIN, 2005). O estudo tem como foco uma organização, a Associação Ateliê de Ideias, que é a unidade principal, aprofundando a pesquisa nos seus projetos, que são subunidades de análise do caso que possuem lógicas convergentes ou divergentes. Yin (2005) as define como unidades intermediárias, que contribuem com a unidade principal no desenvolvimento das atividades. É a análise de subcasos dentro do caso, como apresenta o Quadro 3, a seguir:



QUADRO 3 – Projetos Pesquisados na Associação Ateliê de Ideias

Projeto	Tipo de projeto	Fonte de financiamento	Beneficiários	Importância dos projetos para a organização na visão dos sujeitos (Continua)
Banco Bem	É um banco comunitário que integra o Núcleo de Finanças Solidárias e possui três linhas de crédito: o crédito produtivo, o crédito de consumo, e o crédito habitacional ou moradia (SILVA, 2008; SILVA; BITENCOURT; BIGNETTI, 2014).	Editais, recursos públicos, privados, parcerias e indivíduos.	Pessoas das comunidades do território	<p>Na realidade o Banco Bem é um projeto do Ateliê de Ideias, né. É um projeto que, que não para. Os outros projetos têm começo, meio e fim, o Banco Bem não tem fim. [...] a ideia é que o projeto do banco fique por, por vinte anos dentro da comunidade, né, que é um processo de dez anos pra ele se, se montar, se organizar, e depois dez anos a comunidade começar a gerir, e aí, depois [...] ele parte pra outra comunidade. [...] nós vamos chegar já onze anos, [...] eu acho que já tá acontecendo. Ele indo pra outras comunidades. (A D1)</p> <p>Eu acho que o Banco Bem, [...] a gente pode considerar a base firme do ateliê de ideias porque é o primeiro projeto do ateliê, é o projeto que tem, que acaba sendo a, como é que eu posso dizer, [...] ele é a associação, ele é a instituição, mas ele não tem uma estrutura física, então, o Banco acaba sendo a sede, é isso aí. A sede do ateliê de ideias. Então as pessoas quando querem chegar no ateliê de ideias, chegam no Banco. Então, o Banco é o pilar de tudo isso aqui [...] as pessoas quando falam de ateliê de ideias, elas veem o Banco Bem primeiro. O Banco Bem, a marca do Banco, pelo menos aqui dentro da comunidade, ela é mais conhecida do que o ateliê de ideias. Então, assim, o Banco já conquistou um espaço, e eu acho que ele é um dos principais projetos, um dos mais, não estou desmerecendo os outros, mas assim, ele já tem a sua importância dentro do ateliê de ideias. (A Ad)</p> <p>O Banco Bem é, acho que é, o principal projeto do Ateliê, né. Porque é o Banco Bem que dá visibilidade. É o Banco Bem que consegue atingir, né, a missão do Ateliê, né, que é formar uma comunidade desenvolvida né, capaz de ser protagonista de seus fazeres, de tudo. Então, o Banco Bem é o quanto, é ali aonde começa, quando a gente consegue ter, ter o contato com as pessoas que necessitam, né. [...] Eu acho que o Banco Bem é a porta de entrada, e contribui pro Ateliê porque a gente tem o acesso com esse público. Então daí você vai fazer o, a gente vai percebendo o que a comunidade precisa e a gente começa a desenvolver outros projetos de acordo com as demandas deles. (N1)</p>

Projeto	Tipo de projeto	Fonte de financiamento	Beneficiários	Importância dos projetos para a organização na visão dos sujeitos (Continuação)
Bem Morar	<p>Integra o Núcleo Habitacional e atua com crédito habitacional, orientação técnica e utilização de tecnologias limpas na construção de casas. Possui a fábrica de tijolos ecológicos de solo-cimento, gera trabalho e renda na comunidade na construção das casas (SILVA, 2008; SILVA; BITENCOURT; BIGNETTI, 2014; PINTO, 2014).</p>	<p>Recursos de empresas; Fundação, Instituto, governos federal, estadual e municipal, fundo colaborativo e venda de tijolo</p>	<p>Pessoas do território de abrangência do Ateliê de Ideias; Mulher (curso de pedreira na fábrica), Mulher (fundo colaborativo Bem Morar) e Mulher (Crédito habitacional)</p>	<p>[...] Então hoje a gente tem a fábrica de tijolos ecológicos, né, que são tijolos de solo e cimento, e estamos começando a produzir aquecedores solares de baixo custo e sistema de captação de água de chuva já tá funcionando nas áreas de lazer [...] (D1)</p> <p>[...] A gente vende o tijolinho, mas a gente também vende o serviço, enquanto produto ecoeficiente. Hoje a gente tá fazendo o tijolo ecológico e o sistema... o aquecedor solar de baixo custo, que é um sistema fotovoltaico, da energia solar, pra captação de energia pra chuveiro, pra manter a água quente. (N3)</p> <p>[...] tanto o pessoal da diretoria quanto os próprios agentes bancários, [...] que enxerga esse projeto habitacional, como a menina dos olhos, em relação aos três tipos de créditos, por exemplo. As três modalidades de crédito que o banco bem fornece. E isso tá muito ligado a uma fala da própria Ge que é você dar dignidade a essas pessoas. [...] (C P2)</p> <p>Acho que todas também [...] no sentido que trabalhar com a questão da moradia digna tem sido um diferencial no ateliê de ideias. A maioria, eu particularmente não conheço, eu não sei a luta dos movimentos que trabalham e lutam pela moradia, eu não conheço, desconheço qualquer outra instituição aqui no ES que tenha trabalhado com a questão de inclusão habitacional ou de moradia digna. Isso coloca o ateliê num diferencial enorme. Trabalhar com moradia não é algo fácil, não é algo tranquilo, é extremamente essencial e ninguém faz. Crédito habitacional os bancos não dão ou só dão pra quem já tem, pro pessoal de baixa renda não existe possibilidade. As áreas de microcrédito só atendem crédito produtivo pra melhoria de seu negócio ou implantação de negócio, não tem ninguém que faça. Só a gente, só a gente e os outros bancos [comunitários], porque a gente expandiu isso pros outros. (N3)</p>

Projeto	Tipo de projeto	Fonte de financiamento	Beneficiários	Importância dos projetos para a organização na visão dos sujeitos (Continuação)
Central de Compras	Integra o Núcleo de Desenvolvimento comunitário e propõe a organização dos comerciantes locais para a compra coletiva direto dos distribuidores, fomentando o comércio local do Território do BEM com venda a preços menores (PINTO, 2014).	Editais e recursos próprios dos comerciantes	Comerciantes locais	<p>[...] as comunidades estavam desenvolvendo, principalmente a comunidade de Jaburu, nos últimos 10, 15 anos, desenvolveu muito, evolui muito, mas mesmo com a atuação do banco bem, a gente vê que as pessoas estavam melhorando, mas o comércio em si, parecia que tava decrescendo, diminuindo, por alguns motivos. Muito em função da violência, as pessoas não terem o direito de circular, mas também a dificuldade mesmo que a pessoa tem de descer o morro. [...] comprar as coisas pra vender no morro é muito difícil, porque se comprava no varejo, nos mercados. Teria que pagar um frete até o alto do morro, ou subir tudo nas costas, pra daí revender. Aí a gente viu que não adiantava, não tava adiantando a comunidade desenvolver, sendo que o comércio estava diminuindo, quase acabando. A gente começou com essa discussão pra fortalecer o comércio local e proporcionar pra que as pessoas tenham a possibilidade de comprar gêneros alimentícios, no alto do morro, a preço mais justo. [...] Além da maioria dos associados participarem de várias ações do ateliê, eu acho que é a questão da visibilidade. O projeto tá fortalecendo uma comunidade, os empreendedores de uma comunidade. [...] tá levando produtos, uma alimentação mais segura, porque antes no morro, dependendo do dia e do horário, se quisesse comprar um alimento você não conseguia, você tinha que comprar chips pra comer. Quando o ateliê proporciona a ida de um projeto desse pro alto do morro, automaticamente, o ateliê ganha visibilidade na cidade, no estado ou até no país. (T1)</p> <p>Como a gente trabalha com a economia, uma nova economia, uma nova economia solidária, esse processo fortalece esse movimento que a gente já faz no Brasil. Isso pro ateliê de ideias é como se fosse assim, novos ares, novas pessoas, novas energias e são coisas positivas que contribuem num bem maior, [...] com a economia local, [...] com o desenvolvimento local, desenvolvimento social, nossa linha de atuação do ateliê. Isso só vem a fortalecer mais o movimento [...] (T2)</p> <p>[...] a Central de Compras, que é a Central de Compras do Bem, onde a gente tem a Central de Compras de São Benedito e a Central de Compras de Jaburu, [...] que está extremamente lincado à questão do banco pela questão do crédito produtivo e a gente pode emprestar né, para os comerciantes, pra que eles possam ter um capital de giro, e [...] possam comprar coletivamente, e assim, praticar um melhor preço pra população e fazer com que a riqueza circule ainda mais nessas comunidades, né. (D1)</p>

Projeto	Tipo de projeto	Fonte de financiamento	Beneficiários	Importância dos projetos para a organização na visão dos sujeitos (Conclusão)
Agência Varal	É uma Agência de Comunicação e integra o Núcleo de Desenvolvimento comunitário que tem a proposta de formação de jovens para atuar na área de comunicação.	Editais público e privado, pessoas físicas, prestação de serviços, parcerias com faculdades, universidades e ONGs	Pessoas de dentro (prioridade) e de fora da comunidade	<p>[...] surgiu em 2011 com uma perspectiva de formar agentes de comunicação pra produção das mídias comunitárias. [...] Desde ali a gente começou ciclos de oficinas na área de comunicação. [...] Numa perspectiva de trabalhar a identidade, a construção de uma identidade social positiva da região. [...] foi um desafio muito grande porque primeiro que as projetistas sonhavam em comunicação comunitária, mas [...] numa perspectiva do outro fazendo, porque comunicação comunitária é isso: é a comunidade produzindo conteúdo. [...] o nome da agência era Agência de Comunicação do Território do Bem. [...] O primeiro ciclo de oficinas foi baseado na questão da conscientização, de trabalhar a construção de uma agência de comunicação mesmo com a comunidade. [...] surgiu a possibilidade da gente gerar renda, logo em 2012, [...] a agência começou a fazer a oficina de comunicação, em fevereiro e logo em maio, a gente tava nessa pegada de conseguir gerar renda. [...] A gente tava fazendo identidade visual pra um evento e [...] ainda nem tinha a nossa [...] e bolou essa logomarca que é a Varal, hoje que é a identidade visual da Agência de Comunicação do Território do Bem e o nome mudou: Varal Agência de Comunicação. Varal, o pregadorzinho, é que a ideia é ter um conceito por trás disso: a ideia é que ali é um depósito de criação de ideias. [...] é sempre ideias e é uma ideia ligando na outra. [...] Quando você olha da nossa laje pras casas do morro, é uma identidade muito de comunidade. [...] Você vê muitos varais com roupas pregadas e aqui a gente prega ideias, na varal. O pregador é o logotipo da marca. (C P1)</p> <p>[...] eu acredito que o projeto ele vem contribuir pra mais essa linha de atuação do ateliê dentro desse corpo de desenvolvimento comunitário. Se ele trabalha com o desenvolvimento comunitário e a geração de trabalho e renda e fomento da economia solidária, [...] trabalha com essa área da cultura e da comunicação [...] trabalhos de incentivos à leitura e produção literária [...] eu acho que isso é o braço do ateliê pra área de comunicação e cultura [...] a varal complementa as outras ações do ateliê. (C P1)</p> <p>[...] a gente, com os projetos [...] ajuda a colocar o Ateliê de Ideias no cenário local e até nacional. [...] traz inovação nos projetos que [...] faz. Mesmo quando é uma coisa comum em outras regiões da cidade, quando implementadas na periferia, ganha uma cara nova. [...] Então, os projetos contribuem aí, no portfólio do ateliê de ideias. (N2)</p>

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

A proposta é estudar quatro projetos, que são pequenos casos dentro de um único caso. A lógica presente nos projetos remete a olhar para a organização como híbrida, por ter alguns com a dinâmica de negócios, em que o próprio projeto faz dinheiro, gerando renda, e aqueles em que predomina a orientação de filantropia, nos quais pessoas doam dinheiro para sua execução. O risco para a organização híbrida está nos projetos que atuam como negócio social, por levar a organização a desviar a finalidade da sua missão, deixando de lado os projetos de ter recursos de filantropia, e passar a trabalhar como negócio social, comercializando produtos ou por meio de prestação de serviços. E é nosso intuito estudar este caso único, com foco em avaliar como os projetos se relacionam dentro da Associação Ateliê de Ideias, observando que cada projeto não depende do outro, suas fontes de recursos exclusivos e tem um gestor. É importante ressaltar que não se trata de um estudo de caso comparativo, por não serem duas organizações, mas uma única organização que possui subunidades, que determina o estudo de caso único incorporado.

O estudo de caso caracteriza-se como fenômeno social complexo, que se realiza por meio de “[...] uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real [...]” (YIN, 2005, p. 32), sendo um registro único. Para Godoy (2010) é uma forma de enxergar a realidade social por meio de técnicas utilizadas em investigações através de coleta de dados a partir de entrevistas semiestruturadas, documentos bibliográficos e registros em arquivos. A escolha se dá pelo interesse de compreender os processos sociais que estão presentes nas atividades da organização e assim se busca investigar os problemas que enfrentam e que podem comprometer sua atuação na comunidade. O estudo de caso se justifica em responder a pergunta “[...] apropriada a questões do tipo ‘como’ [...]” (YIN, 2005, p. 42), conforme a questão: como a Associação Ateliê de Ideias organiza sua gestão com a ação híbrida em suas atividades, na captação de recursos, para o desenvolvimento dos projetos sociais que desenvolve?

O estudo de caso descritivo possibilita detalhar as informações coletadas sobre o fenômeno social estudado, mostrando assim a sua complexidade e aspectos presentes (YIN, 2005). Assim como “[...] sua configuração, estrutura, atividades, mudanças no tempo e relacionamento com outros fenômenos [...]” (GODOY, 2010, p. 124). A pesquisa descritiva também apresenta, conforme Yin (2005, p. 50), “[...] uma descrição “completa” do que está sendo estudado [...]”, características da

população ou do fenômeno social. Assim o estudo de caso descritivo pretende obter informações descrevendo as entrevistas, anotações e dados de documentos de forma completa, pois toda a atenção se volta para a ação, sendo os recursos o fator fundamental para os projetos. Descrevê-los conforme sua classificação trará maior clareza para o entendimento de sua origem (VERGARA 1998; GIL, 2008; GODOY, 2010).

### 3.3 COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados optou-se pela entrevista semiestruturada. A escolha por esse tipo de entrevista se deu porque “[...] oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação” (TRIVIÑOS, 1987, p. 146). Para Cooper; Schindler (2016), a entrevista em profundidade tem início com perguntas peculiares que norteiam a pesquisa e prossegue conforme o pensamento do entrevistado, sendo direcionado por meio de questionamentos do pesquisador. Assim, se propõe a realização de entrevista, permitindo que o entrevistado informe sobre o fato de uma maneira tranquila, expondo suas experiências, contribuindo na construção do conteúdo da coleta.

Conforme Triviños (1987, p. 152) a entrevista semiestruturada “[...] favorece, não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade”. O pesquisador, ao utilizar o tipo de entrevista semiestruturada, se mantém atento a todo o momento da entrevista. Esse mecanismo de entrevista favorece a compreensão dos significados que aparecem nas falas dos entrevistados e permite entender a concepção do ambiente em que se insere (GODOY, 2010).

A entrevista semiestruturada tem como objetivo principal compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse. [...] As entrevistas semiestruturadas são adequadas quando o pesquisador deseja apreender a compreensão do mundo do entrevistado e as elaborações que ele usa para fundamentar suas opiniões e crenças. São pertinentes quando o assunto a ser pesquisado é complexo, pouco explorado ou confidencial e ‘delicado’ (GODOY, 2010, p. 134).

Assim, definiram-se os participantes da entrevista da seguinte forma: um gestor da diretoria da Associação Ateliê de Ideias, coordenadores dos núcleos de atuação da Associação, gestores de projetos e agentes. Além da participação da diretoria do Ateliê de Ideias, os outros representantes fazem parte dos quatro projetos estudados, sendo o coordenador de núcleo, o gestor de projeto, técnico ou agente do projeto. No entanto, surgiram dificuldades para o agendamento e execução das entrevistas, por motivo da redução de recursos e, com isso, diminui o número de pessoas na execução das atividades.

Foram realizadas então doze entrevistas, como apresenta o Quadro 4, a seguir:

Quadro 4 – Identificação dos Entrevistados

Nº	Entrevistado	Função	Posição
1	D1	Diretor / Presidente	Nível Executivo
2	N1	Coordenador	Nível Executivo
3	N2	Coordenador	Nível Executivo
4	N3	Coordenador	Nível Executivo
5	A Ad	Administrativo	Nível Técnico
6	A D1	Agente de desenvolvimento	Nível Técnico
7	A D2	Agente de desenvolvimento	Nível Técnico
8	A D3	Agente de desenvolvimento	Nível Técnico
9	C P1	Coordenador	Nível Estratégico
10	C P2	Coordenador	Nível Estratégico
11	T1	Técnico de Desenvolvimento	Nível Técnico
12	T2	Técnico de Desenvolvimento	Nível Técnico

Fonte: Elaborado pelo autor.

Do total de entrevistas, somaram-se 469 minutos de gravações que, após a transcrição, resultaram em 137 páginas. É importante relatar alguns pontos ocorridos nesta fase da pesquisa. No primeiro momento foi realizada uma entrevista em profundidade com a Diretora Presidente da Associação Ateliê de Ideias, com a

finalidade de investigar de fato a história e o desenvolvimento das ações por meio dos projetos. Cabe ressaltar que esse momento com a gestora foi fundamental, porque os “[...] participantes de entrevistas individuais em profundidade geralmente não são escolhidos por suas opiniões representarem a opinião dominante, mas por suas experiências e atitudes refletirem o escopo completo da questão estudada [...]” (COOPER; SCHINDLER, 2016, p. 158-159). Esse contato se fez necessário para conhecer o campo de atuação, os caminhos percorridos e a forma utilizada pela entidade para a busca de recursos.

A entrevista em profundidade com a gestora da associação proporcionou o alinhamento da pesquisa e os direcionamentos dos próximos passos com os representantes dos núcleos, gestores, técnicos e agentes, por meio de entrevistas semiestruturadas. Foi elaborado o roteiro de entrevista de forma a deixar o entrevistado bem à vontade e realizou-se a gravação, mediante a autorização do participante da pesquisa. Além da gravação da entrevista, como estratégia utilizada, as anotações também se tornaram importantes para registrar, como exemplo, expressões do entrevistado (YIN, 2005). A interação durante as entrevistas com os sujeitos tornou-se fundamental para o acesso às informações da pesquisa.

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise de conteúdo aqui proposta é a abordagem de Bardin (2004) que requer rigor na utilização da análise de conteúdo e define como “[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens [...]” (BARDIN, 2004, p. 37). Com esse procedimento a autora apresenta a análise de conteúdo enquanto método, que tem: a organização da análise, a codificação, a categorização, a inferência e o tratamento dos dados.

A saturação ocorreu pela definição de critérios no ato da elaboração do plano de pesquisa desenvolvido. No entanto, a fim de perceber se atingiu o limite, ou seja, se os dados coletados não trazem elementos novos para o caso estudado proposto, que se definiu “[...] critério que nos informe quando encerrar o trabalho de campo. Essa decisão é de certa forma resultado do esforço do pesquisador em conduzir,



conjuntamente, o processo de coleta e análise dos dados. [...]” (GODOY, 2010, p. 136). Mas, com o tempo que o pesquisador fica em campo, o número de dados tende a aumentar. É importante identificar o momento em que as informações se repetem, não agregando mais elementos (GODOY, 2010). Uma forma de identificação foi a percepção de que os dados não traziam algo novo e que as respostas se completavam.

Na interpretação dos dados foi utilizada a análise de conteúdo *a posteriori*, a fim de, a partir das informações coletadas durante as entrevistas, identificar os significados presentes nas respostas e falas dos entrevistados que fazem parte da Associação ateliê de Ideias. A partir desses dados criam-se possibilidades de definir arranjos, formando categorias *a posteriori*, com base no material analisado. A partir disso, a análise de conteúdo teve como objetivo “[...] observar *a posteriori* os aperfeiçoamentos materiais e as aplicações abusivas de uma ação que funciona há mais de meio século [...]” (BARDIN, 2004, p.11).

Para a realização da análise, primeiramente foi preciso criar códigos de identificação dos entrevistados para interpretação dos dados. Em seguida, as entrevistas foram transcritas, formando uma base dos dados. Além disso, as informações passaram por tratamento, utilizando a codificação, e foram exibidas em formato mais estruturado (VERGARA, 1998). Para a organização da análise (BARDIN, 2004) dividiu-se a análise de conteúdo em três fases: a pré-análise; a exploração do material; o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. A pré-análise (primeira fase apresentada) direciona para a organização do material a ser analisado, a fim de ser acessível operacionalmente, para sistematizar as ideias iniciais.

Na sequência, na segunda fase explorou-se o material que consiste na definição de categorias de análise, sendo a codificação um grupo de elementos com características em comum. Nesta fase realizou-se a identificação das unidades de registro, que codifica e as relaciona ao segmento de conteúdo, considerando como unidade de base, com o objetivo de categorizar e contar a frequência. Nesta mesma fase são destacadas as unidades de contexto nos documentos que focalizam na compreensão para a codificação da unidade de registro, correspondendo ao segmento da mensagem buscando compreender o significado do registro. Por fim, na terceira fase tratam-se os resultados, com base na inferência e na interpretação.

Nesta fase há a condensação das informações para a análise, destacando-as e permitindo uma proposição de inferências e interpretações que conduz a uma análise de forma reflexiva e crítica (BARDIN, 2004).

### 3.5 CATEGORIAS DE ANÁLISE

A partir dos dados coletados para a finalidade de responder aos objetivos e ao problema de pesquisa a que se propôs a dissertação de mestrado, os dados passaram por um processo de análise definindo o *corpus* para o estudo. Para esse processo foi realizada, no primeiro momento, a análise flutuante das entrevistas transcritas (BARDIN, 2004). E, como encaminhamento para análise, a codificação se faz importante como forma de tratamento dos dados (GIBBS, 2009). Para isso, a codificação aberta, como apresenta Flick (2012), é uma forma de trazer os dados e fenômenos configurando-os em conceitos. Gibbs (2009) acrescenta que a codificação contribui para organizar as ideias por meio da categorização do texto.

#### 3.5.1 Síntese da Elaboração das Categorias

A organização dos procedimentos de análise teve início com a elaboração das categorias iniciais, com base nas informações contidas nos conteúdos advindos dos sujeitos entrevistados, obtendo como resultado o total de 37 categorias iniciais. Para se chegar a esse número de categorias, foram selecionados trechos da transcrição das entrevistas e cada parte selecionada corresponde a uma categoria que, dispostas em sequência, organizam as categorias iniciais para a análise.

Após esse primeiro momento, o refinamento da análise de dados se fez necessário, agrupando as 37 categorias iniciais, tendo assim, o surgimento das categorias intermediárias, resultando em 10 categorias denominadas: construção pessoal; relação com a organização; o que leva a atuar nos projetos; apresentação da organização; o financiamento; a gestão nas atividades; avaliação e reflexão; as transformações no percurso; acompanhamento das atividades; e olhar a realidade com foco no futuro.

O processo de elaboração das categorias finais, a partir das categorias intermediárias, resultou em cinco categorias: constituição da equipe; a história e a busca da sustentabilidade; métodos da gestão e avaliação das ações desenvolvidas; mudanças; e, percepção das ações internas à organização. Estas categorias foram constituídas com a finalidade de dar respaldo às interpretações e à inferência dos resultados. Assim, esse processo ocorreu, como o reagrupamento progressivo das categorias, e possibilita a compreensão para análise dos dados (BARDIN, 2004).

Com a intenção de evidenciar de forma sistemática a construção progressiva das categorias de análise que emergiram através da coleta de dados a que o estudo apresentado se propôs, elaborou-se o Quadro 5, que sintetiza essa construção.

Quadro 5 – Síntese das Categorias

<b>Categoria Inicial</b>	<b>Categoria Intermediária</b>	<b>Categoria Final</b> (Continua)
1. Local onde mora	I – Construção Pessoal	I – Constituição da Equipe
2. Trabalho		
3. Estudo		
4. Mudança		
5. Relacionamento	II – Relação com a Organização	
6. Tempo de Atuação		
7. Realiza o Trabalho		
8. Motivação	III – O que Leva a Atuar nos Projetos	
9. Atuação em Projetos		
10. A História	IV – Apresentação da Organização	II – A História e a Busca da Sustentabilidade
11. Quem Realiza o Trabalho		
12. Beneficiados		
13. Financiamento	V – O Financiamento	
14. Captação de Recursos		
15. Participação na Captação de recurso		
16. Principal Fonte de Recurso		

<b>Categoria Inicial</b>	<b>Categoria Intermediária</b>	<b>Categoria Final</b> (Conclusão)
17. Divisão de Trabalho	VI – A gestão nas Atividades	III – Métodos da Gestão e Avaliação das Ações Desenvolvidas
18. Fazer Junto		
19. Responsabilidade Partilhada		
20. Escolha Comunitária		
21. Participação Coletiva		
22. Voto		
23. Unidade		
24. Equipe Sempre Unida		
25. Dificuldade	VII – Avaliação e Reflexão	
26. Tensões		
27. Olhar para a Organização a Partir da Base		
28. Mudanças Importantes	VIII – As Transformações no Percorso	IV – Mudanças
29. Interferência da Mudança nas Ações		
30. Comunicação	IX – Acompanhamento das Atividades	V – Percepção das Ações Internas à Organização
31. Relatório		
32. Sucesso		
33. Fracasso		
34. Desafio	X – Olhar a Realidade com Foco no Futuro	
35. Oportunidades		
36. A Organização X Desafios e Oportunidades		
37. O que Fazer		

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como o corrente trabalho visa responder ao problema de pesquisa e aos objetivos, as categorias finais foram elaboradas com base nos objetivos específicos, contribuindo com a interpretação dos dados, após o agrupamento das categorias

iniciais e intermediárias que trazem aspectos relevantes para o desenvolvimento da pesquisa. Nesse sentido, as categorias finais serão utilizadas para a análise nos resultados a seguir.

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS: O ESTUDO DE CASO DA ASSOCIAÇÃO ATELIÊ DE IDEIAS**

Esta seção apresenta o caso estudado e os dados encontrados durante a pesquisa de campo a partir das entrevistas. Dividindo-se em duas etapas, a primeira parte apresenta a Associação Ateliê de Ideias, como está organizada e os projetos pesquisados. A segunda parte volta-se para a análise dos dados, apresentando os resultados com base nos dados coletados, voltando-se o olhar para os objetivos específicos e ao referencial teórico apresentado.

### **4.1 DESCRIÇÃO DA ASSOCIAÇÃO ATELIÊ DE IDEIAS**

Conforme já apresentado antes, o caso estudado foi a Associação Ateliê de Ideias, Organização da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP, reconhecida em nível nacional. A organização atua com diversos projetos de relevância na promoção de meios alternativos de trabalho e geração de renda para a comunidade em que atua (SILVA, 2008). Sua missão tem como proposta a promoção e o desenvolvimento, com base na identificação de boas ideias, bem como de soluções eficazes de problemas mapeados em conjunto com a comunidade atendida. Também objetiva fomentar empreendimentos produtivos e meios sociais de participação popular e organização comunitária, com planos sustentáveis de governabilidade local (ATELIÊ de IDEIAS, acesso em jun. 2016).

A história da Associação Ateliê de Ideias tem início em 2002 como projeto, denominado Projeto Ateliê de Ideias, por meio da entidade filantrópica de direito privado denominada Serviço de Engajamento Comunitário (SECRI), que desenvolvia, nas comunidades, ações voltadas para famílias com vulnerabilidades sociais. O Projeto Ateliê de Ideias teve como foco o público adolescente, para o desenvolvimento de atividades de customização de roupas. Mas não houve interesse dos adolescentes e sim de suas mães, que possibilitou, como resultado, a organização de grupos de geração de trabalho e renda. No entanto, cabe ressaltar que a organização social foi fundamental nesse processo em que as mulheres

envolvidas nas atividades começaram a perceber que o trabalho que realizavam tornou-se visível por meio de resultados na comunidade (PINTO, 2014).

[...] Na verdade ainda era um projeto dentro do SECRI né, mas a gente foi crescendo e, quando se vai crescendo, a dor do crescimento vai te fazendo mudar de rumo, porque com a dor do crescimento, você descobre que tem que crescer juridicamente, administrativamente, né, se você quer continuar tendo massa diferencial. E assim a gente acabou constituindo a nossa própria instituição e conseguimos sair de dentro do SECRI, montamos a, inicialmente a Associação de Artesãos Ateliê de Ideias, né, e que hoje a gente já não tem mais a palavra artesãos, porque outros projetos foram surgindo, e hoje a gente é Associação Ateliê de Ideias, né, registrado como uma ONG, com uma Organização Não Governamental, mas com o título de OSCIP, como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público. E com esse título de OSCIP, e com essa possibilidade, a gente começa a oferecer produtos e serviços pro mercado de trabalho, né, e ampliar as perspectivas de projeto social que a gente, que a gente vem criando daí pra frente (D1).

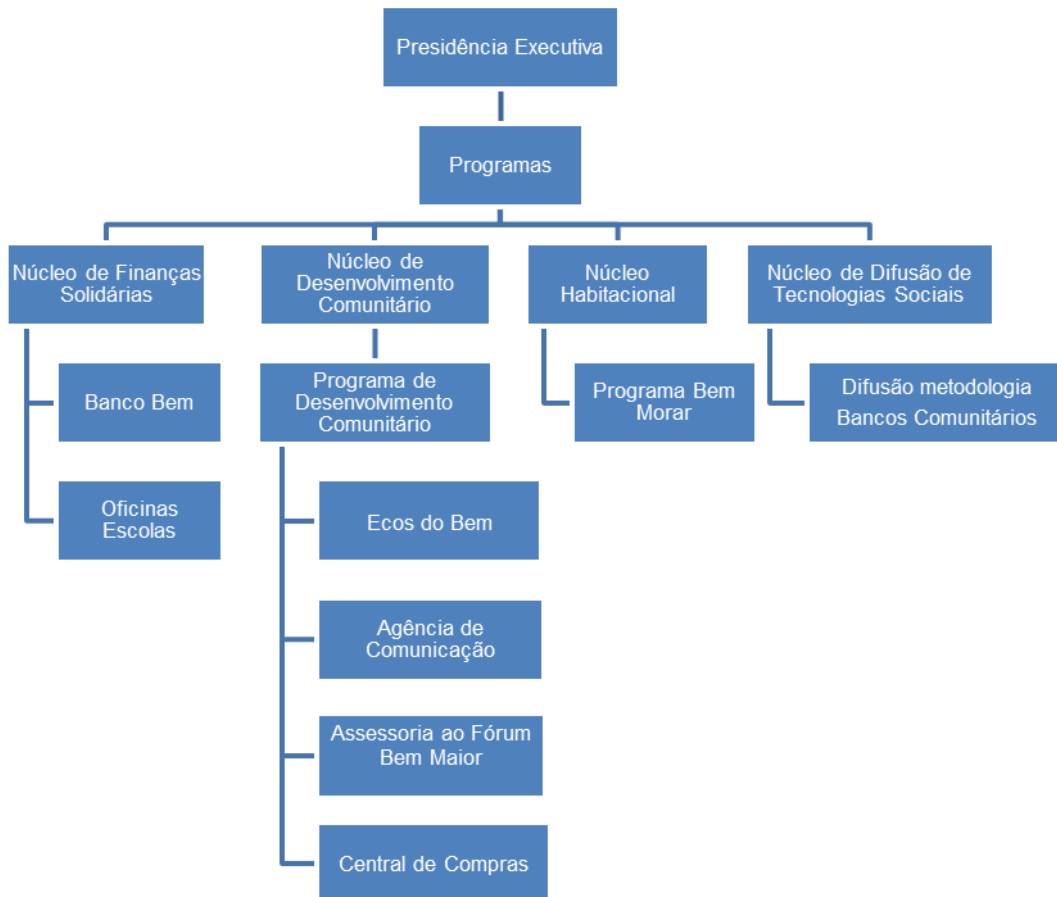
Com o encerramento do projeto em 2003, após a sua execução, para dar continuidade às ações junto à comunidade, as mulheres que atuaram iniciaram a criação da forma jurídica da Associação Ateliê de Ideias. A Associação Ateliê de Ideias tornou-se um espaço transformador de desenvolvimento de projetos, apoiando empreendimento de economia solidária, na perspectiva de geração de renda para as mulheres desempregadas do bairro São Benedito, situado na Poligonal 1, Região de Vitória (PINTO, 2014).

Então, a gente começa com essa história com empreendimentos produtivos econômicos solidários, né, começamos com essa história de emprestar dinheiro pras pessoas [...]. A gente ganhou R\$10.000,00, a gente ganhou um terreno do SECRI, pra poder vender, e conseguimos R\$9.000,00. E com esses R\$19.000,00 a gente tinha a possibilidade de fazer algo diferente. (D1)

Muitos projetos já foram elaborados pela associação em prol do desenvolvimento local, objetivando a organização da comunidade nos aspectos econômicos, sociais e ambientais (VEIGA, 2008). Assim, os projetos que a associação desenvolve, a caracterizam como uma organização híbrida. Isso se destaca pela hibridação na sua gestão, tendo projetos mantidos por recursos de origem da filantropia (doações), bem como de negócios (venda de produtos e serviços).

Para a organização das ações em campo, foi preciso conhecer como a Associação Ateliê de Ideias está estruturada. Conforme a Figura 3, a seguir, os projetos estão agrupados em quatro núcleos que norteiam todas as atividades da organização, voltadas para o desenvolvimento social:

Figura 3 – Desenho da Estrutura Organizacional



Fonte: Documento interno da Associação Ateliê de Ideias.

A organização da associação se pauta pelos projetos desenvolvidos que estão alocados nos programas denominados como núcleo de finanças solidárias, núcleo de desenvolvimento comunitário, núcleo habitacional e núcleo de difusão de tecnologias sociais (PINTO, 2014).

Assim, as atividades do Núcleo Finanças Solidárias são desenvolvidas por meio de dois projetos: O Banco Bem, banco comunitário de desenvolvimento, criado em 2005, e as oficinas escolas.

O objetivo do Banco Bem é contribuir com a economia local, fomentando empreendimentos, com o propósito de gerar trabalho e renda, visando ao



desenvolvimento comunitário, fazendo circular a riqueza com a moeda social (SILVA, 2008). Na metodologia do banco comunitário, os moradores assumem a responsabilidade das decisões, desempenhando o controle social em relação ao banco (SILVA; BITENCOURT; BIGNETTI, 2014). O Banco Bem possui três linhas de créditos que são voltados para atender às necessidades das pessoas: crédito produtivo voltado para produtores e empreendedores; crédito de consumo voltado para a necessidade de consumo; e, crédito habitacional ou moradia, criado devido à necessidade de proporcionar moradia descente à comunidade (SILVA, 2008; SILVA; BITENCOURT; BIGNETTI, 2014).

As Oficinas Escolas, conforme o conteúdo apresentado em entrevista são os espaços de trabalhos dos grupos produtivos que se tornaram espaços formativos.

[...] A gente tem o Núcleo de Finanças Solidárias, que dentro dele a gente tem o Banco Bem, e a gente tem a assessoria a oficinas escolas, então os empreendimento que eu te disse antes, viraram as oficinas escolas, onde as pessoas vão, elas podem aprender tanto na marcenaria, quanto na culinária, quanto na moda, mas elas também podem ser é empreendedoras daquele empreendimento, né, e podem produzir no local de trabalho, enfim, elas aprendem, podem produzir. O Ateliê de Ideias faz junto esse contato com os clientes, junto com elas e vai tentando colocar então, os produtos no mercado de trabalho. [...] (D1)

O Núcleo Habitacional desenvolve o programa habitacional denominado Bem Morar, dentro desse programa está o projeto Bem Morar. Esse projeto tem como objetivo desenvolver e proporcionar condições de acesso à melhoria digna e de qualidade. Isso se faz através de crédito habitacional via banco comunitário, orientação técnica voltada para o atendimento de reforma e construção, utilização de tecnologias limpas na construção de casas. E, para isso, a fábrica de tijolos ecológicos de solo-cimento contribui para a economia de cimento, reduzindo custos e emissão de gás carbônico durante a fabricação, além da construção de aquecedores solares de baixo custo. A fábrica gerou possibilidade de tornar um empreendimento social, possibilitando a criação de trabalho e renda na comunidade, na fábrica e também na construção das casas (SILVA, 2008; SILVA; BITENCOURT; BIGNETTI, 2014; PINTO, 2014).

As atividades do Núcleo Desenvolvimento Comunitário têm como objetivo formar e apoiar ações da comunidade, como, por exemplo, o Fórum Bem Maior,

espaço de discussão de interesses da comunidade como a melhoria das condições de vida das pessoas, espaço de encontro das lideranças para solucionar problemas e questões que chegam da comunidade (SILVA; BITENCOURT; BIGNETTI, 2014). Há também outros projetos como o projeto Ecos do Bem, Agência de Comunicação, e a Central de Compras, conforme apresentado pelo entrevistado (D1). Segundo Pinto (2014) o projeto Agência de Comunicação volta-se para formação de jovens que desejam atuar com atividades na área de comunicação, contribuindo com desenvolvimento das comunidades fortalecendo a economia da Região. O projeto Central de Compras volta-se para a organização dos comerciantes locais, para realização de compra coletiva de produtos, direto dos distribuidores, fomentando os comércios locais, proporcionando a venda com preços menores, e tem como objetivo a criação de cooperativas de compra (PINTO, 2014).

E o quarto, o Núcleo de Difusão de Tecnologias Sociais proporciona a disseminação de tecnologias sociais elaboradas pela Associação Ateliê de Ideias, contribuindo com a propagação principalmente da metodologia de bancos comunitários de desenvolvimento. O objetivo é apoiar no repasse das tecnologias criadas pela associação para outras comunidades (ATELIÊ de IDEIAS, acesso em jun. 2016).

[...] Este núcleo é um núcleo onde a gente difunde aquelas tecnologias que a gente veio construindo em todos esses outros projetos que eu te disse e, dentro desse núcleo, a gente tem uma atuação direta na Rede Desenvolver, que é a Rede Capixaba de Bancos Comunitários, e o Banco Bem foi o primeiro em 2005, e hoje já tem o dobro, ousou dizer que já temos 12 né, começamos agora o décimo segundo em Nova Venécia. [...] E é isso, e agora gente tá começando a replicar também a metodologia da Central de Compras, um novo projeto que a gente vai tá fazendo com uma entidade em Recife. (D1)

Diante das informações coletadas sobre o campo de pesquisa, os projetos pesquisados que compõem a Associação Ateliê de Ideias atuam em quatro ações distintas, sendo atividades de finanças solidárias, atividades voltadas para moradias, atividades de comunicação e as atividades para fomento do comércio local. A escolha desses projetos ocorreu pela possibilidade dessas atividades apresentarem ações híbridas no seu desenvolvimento e que implicaria na gestão da organização.

## 4.2 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Tendo em vista responder aos objetivos e ao problema de pesquisa, foram definidos como objetivos específicos: Identificar como os sujeitos influenciam no surgimento do hibridismo organizacional na Associação Ateliê de Ideias; Identificar as dificuldades da organização, diante do modelo híbrido presente na execução de suas atividades; Descrever as principais ações de gestão da associação, a partir do que é praticado nos projetos desenvolvidos; Analisar as consequências advindas do hibridismo organizacional para a Associação Ateliê de Ideias. Assim, procedeu-se à elaboração das categorias com base nos dados coletados nas entrevistas, realizadas a partir da pesquisa de campo, possibilitando a análise a seguir.

Respondendo ao primeiro objetivo específico, a categoria **Constituição da Equipe** apresenta que, a partir dos sujeitos que compõem as equipes, o hibridismo organizacional aparece influenciando a estrutura da Associação Ateliê de Ideias. Os sujeitos trazem característica de mercado, como a individualidade e o autointeresse. A experiência profissional individual de cada membro expressa as identidades profissionais dos membros nas equipes que atuam. Esses aspectos advindos de experiências profissionais existentes nas equipes, ao mesmo tempo em que contribuem com as atividades, tendem a proporcionar conflitos organizacionais, que podem ser positivos ou negativos para a organização. Os níveis de formação diferenciados também se fazem presentes, como a formação superior e formação de nível médio, que direcionam para o mercado de trabalho, mas cada um traz uma formação pessoal que faz a diferença entre cada indivíduo. Cabe destacar ainda as motivações que levam o indivíduo a atuar com ações sociais, que também trazem aspectos diversificados moldando os indivíduos por suas escolhas, ainda na adolescência, no trabalho e na universidade.

Com base nestas informações, a Figura 4 a seguir apresenta a análise sobre o sujeito que atua na Associação Ateliês de Ideias, de forma a expressar como o seu comportamento na organização contribui, influenciando no meio organizacional as atividades e as relações.

Figura 4 – Análise do Sujeito



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os sujeitos apresentam informações que contribuem para o entendimento da constituição da equipe. Perceber essas informações é fundamental para compreender como a equipe se constitui e influencia para o surgimento do hibridismo, a partir da identidade profissional adquirida em atividades anteriores, do nível de estudo, e do contato com os problemas sociais, conforme podemos perceber nos conteúdos apresentados pelos sujeitos:

[...] eu trabalhei 25 anos [...] Eu era bancária, eu... eu era bancária e como minha experiência em banco e achei que podia associar, quando o Banco Bem foi fundado. Então eu vim como voluntária, né. E que depois que me aposentei do banco, e fiquei aqui até hoje, estou aqui até hoje. (N1)

[...] E eu comecei a trabalhar com 14 anos de idade, no projeto [Menor aprendiz em agência bancária]. Então, eu trabalhei lá até completar 18 anos, que era a idade máxima permitida. Quando eu saí de lá eu fui trabalhar [...] Malharia, se eu não me engano [...] e depois eu resolvi sair [...] porque já não era mais assim o meu perfil, né. E por problemas financeiros na empresa, eles estavam mandando alguns funcionários embora, eu acabei saindo de lá e entrando num escritório. Comecei a trabalhar num escritório de advocacia, trabalhei lá também alguns anos [...] (A Ad)

Segundo Battilana e Dorado (2010) e Battilana e Lee (2014), organizações híbridas têm em si inúmeras identidades que podem comprometer a estrutura por meio de conflitos. A identidade profissional é carregada de características de mercado, como apresentam os relatos dos entrevistados. A primeira apresenta a atuação em banco convencional, que tem no lucro o principal objetivo da organização e metas a serem cumpridas, e caso não se concretizem, levam a prejuízos para a organização. Essa informação é, segundo Silva (2010) e Angnes *et al.* (2011), a particularidade do segundo setor que visa à lucratividade. A segunda mostra desde a trajetória inicial, que passa por três experiências diferentes, e fica clara a dificuldade de sua permanência, devido às circunstâncias do mercado de trabalho. Conforme Battilana e Dorado (2010), as organizações híbridas tendem a contratar pessoas que tenham experiências em organizações que seguem modelos com lógicas institucionais. Estes indivíduos trazem consigo a formação, as experiências e vivências práticas dessas organizações em que já atuaram. Mas, Ebrahima, Battilana e Mair (2014) vão além, ao destacar que estas pessoas que atuaram em organizações convencionais podem contribuir com organizações híbridas por possuírem aptidões importantes para algumas tarefas.

Em relação ao nível de formação dos sujeitos entrevistados, destaca-se a formação superior entre os indivíduos que ocupam posições de nível executivo e estratégico. Dos doze indivíduos entrevistados, 58,34% possuem formação superior, 25% ensino médio, um técnico não completou o curso superior e outro não completou o ensino médio.

[...] hoje eu tenho segundo grau e “o Plano Bem Maior”, né, que é toda formação comunitária, e isso não tem preço [...]. Só eu que tenho, é meu, eu dou pras pessoas, se as pessoas quiserem, eu ensino, dou, e tal. Mas conhecimento, né, graças a Deus eu tenho essa formação [...] (A D1)

Segundo as informações apresentadas, para Pereira *et al.* (2015), o nível de formação dos membros entrevistados é considerado satisfatório. O autor ainda reforça que a formação é importante para a organização, já que demandará da equipe conhecimento e especialização para as atividades por meio de formação.

Assim, a escolha do profissional para atuar na organização, segundo os dados dos sujeitos, apresenta pontos importantes como o processo de escolha da

pessoa e a participação da comunidade, conforme podemos observar nas informações dos sujeitos a seguir:

De preferência pessoas da comunidade, pessoas que conheçam a comunidade, porque pra executar o serviço de agente de crédito, a pessoa tem que conhecer a comunidade, conhecer as pessoas. Então, de preferência pessoas que sejam referendadas pela própria comunidade e pessoas que morem aqui, que seja de boa índole. Então, a gente vê tudo isso. A comunidade sempre indica pessoas que... parceiras, vamos dizer assim. (A Ad)

[...] Então a gente procura trabalhar com pessoas que moram no território onde a gente atua. Que sejam respeitadas e que sejam referências como lideranças. [...] É muito horizontal o nosso trabalho. Então, a participação é plena, desde a concepção de uma ideia à execução dessa ideia, ao monitoramento do trabalho, então, é muito junto assim. A participação é plena. (N2)

A escolha das pessoas para atuar no projeto, para Buarque (2008) deve voltar a atenção ao potencial da comunidade, com o objetivo de incluir pessoas e contribuir com o desenvolvimento local, proporcionando mudanças positivas, como mais oportunidades e qualidade de vida. Para Ávila (2000), a participação da comunidade em conjunto com pessoas externas para o progresso da comunidade é denominado desenvolvimento local. Essa unidade da organização com a comunidade é um fator fundamental para o fortalecimento tanto da organização, quanto da sociedade (PINTO, 2006).

Esse indivíduo que se volta para atuar com ações sociais traz consigo motivações que o direcionam para essa atividade. A experiência ocorrida em algum momento, sendo na vida pessoal, profissional ou cotidiana, pode proporcionar grandes mudanças em sua vida. Isso pode ser observado no conteúdo descrito pelos sujeitos a seguir:

[...] E quando eu subi o morro pela primeira vez eu me deparei com um assassinato. E isso foi extremamente marcante pra mim, profundo porque me fez pensar na vida de uma forma diferenciada, mesmo sendo uma garota ainda, né, sendo uma pré-adolescente, eu comecei a preocupar muito com a questão da desigualdade social e me perguntar por que a desigualdade social existia nesse mundo. Naquele dia eu tomei a decisão de nunca mais parar de fazer isso, de nunca mais parar de subir o morro, de nunca mais parar de atuar, ou de pensar em soluções diferenciadas pra questões da desigualdade social [...] Mas a desigualdade social ainda é um grande, um grande problema, um grande caldo na vida da humanidade, da sociedade, e que eu vejo as possibilidades da gente, enfim, fazer algo

diferente. Por isso, né, atuar de forma diferente com perspectiva de transformação das pessoas, né. Entendendo que as pessoas no seu espaço, onde elas estão, onde elas moram, elas podem ter uma visão diferenciada desta vida. E, e enfim, lutar por aquilo que são seus direitos e obviamente contra todos os processo de desigualdades que existe, que não que exista neste mundo, que obviamente não é só social, mas é econômica, né, desigualdade racial, de cultura, de, enfim, de educação, de todos os tipos de desigualdades que a gente possa ter em nosso país, né [...] (D1)

[...] e quando eu trabalhei na área pública eu via muitos problemas na região que eu morava e aí eu fui convidado pra trabalhar na área social, na qual estou. (T2)

[...] E nessas discussões, isso me fez enxergar, que na verdade, a arquitetura é qualquer espaço que a gente habita, e hoje eu não consigo diferenciar muito o que que é uma arquitetura social, do que que não é. Eu acho que toda arquitetura é feita pras pessoas e mesmo a arquitetura que não é feita por arquitetos, também é arquitetura. Lá na construção, por exemplo, é arquitetura também. Então, isso dentro da universidade, já fui construindo um pouco desse caminho dentro de mim, essa leitura da realidade e percebi que era exatamente nesses locais que o profissional de arquitetura não chegava [...] (C P2)

Conforme o conteúdo apresentado pelos sujeitos, a opção de atuar com atividades sociais leva a escolhas que provocam mudanças na sua vida, como apresenta Garcia (2004) que a aproximação com os problemas sociais se constitui em uma ligação entre as pessoas, bem como vínculos com a sociedade por meio de projetos que levam a uma transformação social.

Assim, com o despertar para as ações sociais, os entrevistados mostram que conheceram a organização por meio de relacionamentos diversos, a exemplo de uma pessoa de referência ou através da instituição que deu origem à organização, também pelos projetos desenvolvidos na comunidade. Esse contato possibilitou o aprofundamento das atividades desenvolvidas pela organização, conhecendo os projetos e sua relevância.

Através do SECRI, porque o SECRI é um projeto social da igreja católica da Praia do Canto, onde eu participo. [...] Então comecei no SECRI. Fiquei muitos anos no SECRI. Como o Ateliê de Ideias surgiu dentro do SECRI, né, então, né, depois então eu fiquei, voltei pro, vim especificamente pro Ateliê, pro Banco Bem que é mais minha área. (N1)

[...] eu conheci o ateliê através do fórum. [...] já militava na minha comunidade. Aí quando o fórum tava começando, não lembro quem me falou do fórum, sobre o Banco Bem que tava iniciando também e tal. Ficamos de conhecer se é uma coisa política partidária, fiquei meio receoso, aí depois, fui lá, vi realmente que era algo que tava surgindo da comunidade, nascendo da comunidade, algo que seria pra trabalhar o desenvolvimento, não só da comunidade São Benedito, mas da região e aí continuei participando. E do fórum que conheci o ateliê de ideias. (T1)

Os conteúdos apresentados pelos sujeitos em relação à organização remetem aos autores Battilana e Dorado (2010), quando descrevem em sua pesquisa, que as pessoas têm o desejo de fazer parte de uma organização reconhecida nas ações que desenvolve. A organização é reconhecida pelas pessoas da comunidade onde atua e por toda a sociedade e se destaca ao desenvolver ações que promovem o desenvolvimento da comunidade. Isso atrai o desejo de profissionais diversificados que não têm experiências em atividades sociais. Assim trazem vícios para a organização, que podem ser positivos ou negativos, como, por exemplo, a forma de atendimento junto aos beneficiados que requerem mais atenção, enquanto esses profissionais que vêm do mercado tendem a atender de forma rápida e podem comprometer a relação firmada entre a organização e a comunidade.

Ao ingressar na organização, a relação dos membros se aprofunda e se pode constatar através do tempo de atuação. No intuito de conhecer quanto ao tempo de atuação, questionou-se aos entrevistados sobre o período em que está atuando na organização. O resultado das respostas foi que mais de 60% dos entrevistados atuam na organização há dez anos. Essa afirmação segundo Pereira *et al.* (2015), demonstra o grau de experiência e permanência atuando na organização. Isso transmite a ideia de que há, por parte da organização, uma preocupação em manter a equipe, o que demonstra a garantia da manutenção das relações construídas na organização. Para Battilana e Lee (2014), a unidade entre os indivíduos da equipe é fundamental, pois favorece o alinhamento entre a identidade individual que cada um traz consigo e a identidade organizacional. Para os autores, isso contribui para firmar o comprometimento com a organização e, como resultado, apresentam-se os valores originados nesta relação.

As contribuições dos sujeitos aos projetos desenvolvidos apresentam-se diversificadas, conforme a função em que estão inseridas nos projetos e também da capacidade individual em responder às necessidades que surgem durante as atividades. Como resultado, a contribuição de liderança, a responsabilidade, a experiência de vida e o conhecimento aparecem nas falas a seguir, respectivamente:



[...] A gente tá trabalhando num companheirismo, só que tem um momento que você tem que ser a chefe, você tem que chegar e falar um pouco mais duro. Aí você tem que respirar, como que você vai falar isso? Tem momentos que eu me frustro, porque nem sempre a pessoa responde à sua expectativa e você sabe que a pessoa pode muito mais que aquilo do que às vezes ela ofereceu, mas é aquele negócio de você estar respeitando o limite. É o limite dela. Eu também não posso querer tanto, exigir tanto. [...] (C P1)

Olha, eu acho que eu contribuo bastante, e porque cuidar da parte administrativa de uma empresa ou de uma ONG que seja, não é uma coisa fácil, ainda mais quando se tem 30 pessoas, já tivemos 70 pessoas na nossa folha de pagamento e cuidar disso não é fácil [...] (A Ad)

Minha contribuição é minha experiência de vida, eu faço diálogo com as pessoas, articulação, a mobilidade que eu tenho pra ir em qualquer comunidade, de entrar e sair de qualquer comunidade [...] (T2)

[...] a minha experiência, né, é... de... de como... porque o bacana é isso... o Ateliê deixa você é... usar o que você tem de melhor para dentro de sua comunidade. Então essa foi uma das atribuições que era levar o crédito, o microcrédito, tanto o produtivo, quanto o habitacional para as famílias de baixa renda, né, e aí compreender, compreender também todo esse processo de não endividar nossa comunidade, né, de saber fazer o crédito bem feito. Então, nada mais de que uma pessoa que mora dentro da comunidade fazer isso com os moradores. Então isso que eu trouxe para o Ateliê de Ideias, que era a minha sabedoria, né, que eu era moradora, e saber aplicar esse projeto dentro da nossa comunidade. (A D1)

Quanto à contribuição aos projetos desenvolvidos, Battilana e Dorado (2010) destacam que é necessário que os indivíduos tenham algumas aptidões para desenvolver certas funções. As autoras apresentam em sua pesquisa resultados que nem todos podem realizar o trabalho, têm que expressar sentimento, o lado humano e, ao mesmo tempo ser firme. A atuação desses indivíduos apresenta-se como mais preparados e motivados, contribuindo com o objetivo do projeto.

Nesse sentido, para atuar nos projetos que a organização desenvolve, os sujeitos são motivados por sentimentos que proporcionam satisfação durante as ações que realizam. E essas motivações impulsionam os entrevistados a atuar nas atividades desenvolvidas pelo Ateliê de ideias com mais vigor e disposição, e isso se mostra relevante nos conteúdos a seguir:

[...] eu sou uma pessoa extremamente apaixonada pelo crédito habitacional. [...] aos nove anos de idade minha casa pegou fogo, e eu já era pobre, eu já era pobre, e aí eu virei pobre de marré deci. [...] E aí, com o passar do tempo, que eu fui passando por todo esse processo, [...] fez me apaixonar por isso, porque cada hora que eu fazia um crédito habitacional no banco, eu voltava lá atrás nos meus nove anos, e falava, essa família merece ter dignidade, essa família merece ter dignidade. E a cada hora que eu consertava um banheiro com crédito habitacional eu falava, essa família

merece ter dignidade. E aí, através do banco eu pude perceber que, é... o que me aconteceu lá atrás [...] E cada hora [...] que eu chegava nas casas, e eu falava assim: Qual o seu sonho? E a pessoas falava assim: eu queria colocar um piso de cerâmica na minha casa! Eu falava assim: Vamos realizar! Vamos ver o que dá pra gente fazer! Vamos fazer um orçamento! Eu ia fazer orçamento com eles nas lojas. [...] quando eu passava nas casas, eles falava assim [...] vem ver [...] o piso da minha casa. [...] minha casa tá linda. Meus filhos não querem... meus filhos agora querem ficar dentro de casa. E aí eu pude perceber [...] que o [...] crédito habitacional, ele tem todo um processo, um processo de inclusão, um processo de que você, quando você tá bem, dá autoestima, você produz, você fica melhor. Então ele, ele tem todo um processo. Eu acho que primeiro o habitacional, depois vem o produtivo, depois vem o consumo. Porque você, quando fica com uma habitação boa, do jeito que você quer, não precisa ser do jeito que a mídia quer. Mas do jeito dos seus sonhos, sabe, você tem um lugarzinho pra dormir, a água não entrar pra dentro da sua casa, aí tudo se resolve, você fica bem, você não quer migrar da sua comunidade. Eu acho fantástico isso. (A D1)

Olha, eu gosto muito do que eu faço aqui, porque a gente vê o resultado na comunidade, através dos empréstimos que a gente faz, então, isso é muito gratificante. Então, não é um trabalho mecânico, automático, que você faz porque tem que fazer todo dia e aí, aqui tem esse diferencial que a gente vê os resultados das coisas acontecendo, a gente vê a gratidão das pessoas por conta do trabalho que a gente presta aqui na comunidade. (A Ad)

É isso que me move o dia inteiro, as semanas inteiras, as 116 horas que eu trabalho na minha semana, na perspectiva de mudar um pouco esse rumo, e de descobrir novas formas da gente, e enfim, resolver os grandes problemas, que estão por volta, e por trás e por dentro desta questão que é a desigualdade. (D)

Os conteúdos apresentados contribuem para somar à constituição da equipe, nos remete a Doherty, Haugh e Lyon (2014), que trazem elemento às motivações, que contribui na atuação com as ações desenvolvidas. Os autores apresentam que o trabalho social é motivador, que impulsiona pessoas a atuar junto a comunidades, contribuindo em atividades que proporcionam o desenvolvimento, tudo pela satisfação que é visível nessas atividades sociais.

Em relação a onde atuam desenvolvendo as atividades na organização, as respostas dos entrevistados se diversificaram, conforme as funções que desenvolvem na organização. Os que trabalham no Banco Bem atuam desde o início neste único projeto, até mesmo o coordenador do Núcleo de Finanças. Os dois Técnicos de Desenvolvimento destacam que atuaram em quase todos os projetos, contribuindo com as atividades desenvolvidas, e citaram o Projeto Ecos do Bem, Nossa História Nosso Bem, Agência Varal, Bem Morar, Banco Bem e Central de Compras. Os sujeitos N2 e N3 apontam que atuam em todos os projetos, isso se dá pela função que executam. Já a resposta do sujeito C P1 apresenta os projetos Bem

Arte Moda, Bem Nutrir e atualmente Agência Varal, enquanto o sujeito C P2 atua no Projeto Bem Morar acompanhando a Fábrica Bem Morar, acompanhamento ao crédito habitacional e o fundo colaborativo. Uma observação importante, destacada nos conteúdos apresentados, refere-se ao acúmulo de funções entre os membros, sinalizando a redução da equipe.

O segundo objetivo específico se consolida através da categoria **A história e a busca da sustentabilidade**, a qual mostra o desenho da trajetória da organização apresentando consigo os desafios, possibilitando identificar as dificuldades da organização, diante do modelo híbrido presente na execução de suas atividades. A constituição da Associação Ateliê de Ideias ocorre como possibilidade de dar continuidade aos projetos iniciados na comunidade (VEIGA, 2008). É importante ressaltar que, para o desenvolvimento das atividades, é preciso ter recursos humanos, que compõem a dimensão técnica, e recursos financeiros, a dimensão financeira, que garantam a sustentabilidade das atividades (BARBOTIN, 2001). Para isso, é necessário conhecer a organização a partir da sua trajetória, apresentar os traços típicos da associação diante da sociedade, e assim podemos compreender como a organização se desenvolveu em meio à diversidade em que se encontra, a partir dos conteúdos descritos pelos sujeitos:

Bom, a história começou com um grupo de mulheres que tava fazendo um curso de artesanato [...] Desse primeiro grupo produtivo surgiu o segundo [...] o Bem Arte Moda, o primeiro, e desse [...] surgiu o Bem Nutrir [...] fez um empréstimo pra começar [o Bem Arte Moda emprestou] e daí surgiu a ideia do Banco Comunitário [...] (A Ad)

[...] E aí o Banco Bem se tornou um dos projetos principais nossos, né, mas em 2005 [...] Então nessa caminhada, junto com a comunidade, a gente acaba construindo o Ateliê de Ideias em quatro núcleos de trabalho. A gente tem o Núcleo de Finanças Solidárias, que dentro dele a gente tem [...] as oficinas escolas [...] marcenaria, [...] culinária, [...] moda, [...] e podem produzir no local de trabalho [...] dentro do Banco Bem nós temos vários serviços financeiros solidários [...] o crédito produtivo, né, pra quem quer melhorar, ampliar, ou, enfim, criar seu próprio negócio. [...] crédito de consumo, [...] baseado na moeda social circulante, que hoje não é mais impressa só [...] têm a moeda, em moeda eletrônica, o que é uma grande inovação social [...] o crédito de habitação [...] pra melhoria da, da, das casas, das condições de moradias [...] as pessoas não se sentiam pertencendo a esse Território. [...] um dos motivos maiores é exatamente porque elas não gostam de onde elas moram, né. [...] um pedido de um próprio pedreiro que dizia, [...] minha casa não caiu porque ela, os cupins não foram embora dela. [...] Temos o Núcleo de Desenvolvimento Comunitário [...] dentro desse núcleo nós temos o programa de assessoria do Fórum Bem Maior [...] tem a varal agência de comunicação, né, que é uma proposta de uma agência de comunicação mais voltada pra questão de

jovens [...] realiza várias oficinas na área de edição de texto, diagramação, fotografia, imagens, oficinas na área de *marketing* e de lugar. [...] tem também um projeto cultural [...] um ponto de cultura [...] projeto nós amamos laje [...] também um jornal calango, [...] tem a versão *on-line* e uma versão escrita. [...] a Central de Compras. [...] ponto de memória Nossa História Nosso Bem [...]. [...] o Núcleo Habitacional que tá vinculado ao banco pela questão do crédito habitacional. [...] tem a assistência técnica às pessoas que pegam crédito habitacional [...] a fabricação de produtos ecoeficientes pra que a gente construir uma casa é ecológica. [...] tem a fábrica de tijolos ecológicos, né, que são tijolos de solo e cimento. [...] o fundo colaborativo Bem Morar [...] pra construção da segunda casa. [...] E, por fim, a gente tem o Núcleo de Difusão de Tecnologias Sociais. [...] (D)

Com estas informações, podemos perceber que a organização teve origem a partir da iniciativa de pessoas da comunidade, especificamente de mulheres. Para o desenvolvimento das atividades, a participação dos atores se faz necessária. Buarque (2008) afirma que é preciso mobilizar e explorar potenciais locais para o objetivo proposto. Assim, surgem os primeiros grupos produtivos, um financiando o outro e se cria, dessa forma, o banco comunitário, que é o projeto principal da organização dentro da comunidade. Outros projetos surgiram e, para organizar a gestão, foram agrupados em núcleos, como forma de alinhamento das atividades desenvolvidas por cada projeto dentro da organização. Para Pinto (2006), as atividades que são desenvolvidas por uma instituição, por meio de projetos, direcionam o caminho que é trilhado pela organização, tendo como objetivo o fortalecimento da sociedade civil.

Conforme os sujeitos ouvidos, são dezoito pessoas que atuam nos quatro núcleos e nos projetos desenvolvidos pela associação. Dentre eles, quatorze são mulheres e quatro homens. Uma observação importante é o acúmulo de funções. Isso ocorre pela redução das equipes e, como consequência, há quem assume várias funções no nível executivo e no nível estratégico, e também técnicos que atuam em mais de um projeto. Freitas (2012) retrata isso, no estudo de uma organização que apresenta um quadro reduzido de recursos humanos, o que não condizia com a sua demanda e, para solucionar esse problema recorria aos voluntários para apoio nas atividades. Segundo a autora, isso é reflexo da falta de recursos financeiros, o que dificulta o acesso e compromete a estrutura das organizações.

Quanto aos beneficiados pela ação da Associação Ateliê de Ideias, conforme a resposta dos entrevistados, são pessoas, primeiramente das comunidades de

abrangência da organização, maioria de baixa renda, mulheres, e também comerciantes. Isso remete a Moura (1998) que aborda o desenvolvimento local, tendo as atividades executadas na comunidade, como localização geográfica estrategicamente. O financiamento das ações ocorre por meio de parcerias, recursos públicos e privados, pessoas físicas, doações diversas, fundações, instituto e geração de renda. Estas informações vêm confirmar a diversidade de fonte de origem de recursos, a qual Cruz e Estraviz (2003) nos apresentam como opções de fonte de financiamento. Para Doherty, Haugh e Lyon (2014), a flexibilização de fontes de recursos para as ações na organização é uma característica do hibridismo organizacional. Deste modo, Silva, Bitencourt e Bignetti (2014) destacam a venda de produtos e prestação de serviço que as organizações passam a trabalhar na busca por recursos.

Os entrevistados apresentam a importância dos recursos para o desenvolvimento das atividades. Assim, a elaboração de projetos se faz necessária, tendo captado recursos por meio de editais públicos, termo de parceria, doações de parceiros, rede de relações, prestação de serviços como: serviço de comunicação visual (logomarca, sinalização para eventos, cenografia e fotografia), serviço de construção de casa com tijolos de solo-cimento e instalação de aquecedor solar, venda de produtos como tijolo ecológico de solo-cimento e aquecedor solar de baixo custo, e o serviço de correspondente bancário. Essa fala dos sujeitos remete a Cruz e Estraviz (2003), que afirmam a importância de diferentes fontes de recursos que a organização precisa, sendo recursos humanos, financeiros e outras formas. Para os autores, a origem desses recursos pode ser de pessoas físicas, jurídicas, eventos, do setor público, fundações, igrejas e recursos de venda e de prestação de serviços.

Em relação à principal fonte de recursos, os sujeitos destacam em primeiro lugar os recursos de origem do setor público; em segundo, recursos do setor privado e, em um dos projetos, destaca-se a venda de produtos e doações de pessoas físicas. Essas respostas têm influências, conforme a atividade que é desenvolvida pelo projeto, como o projeto Banco Bem em que a maior parte de recurso é proveniente do governo Federal, Estadual e Municipal, enquanto o Projeto Bem Morar, aparece na linha que desenvolve doação de pessoas físicas e a venda de produtos e serviços. Esses dados coletados nestas entrevistas nos remetem ao que

afirmam Pinto (2006), Silva e Silva (2002) e Barbosa (2007) em que o Estado é o principal financiador dessas organizações.

Em relação à influência na captação de recursos, as informações coletadas nas entrevistas apresentam que o envolvimento dos sujeitos na captação de recurso faz parte da metodologia da organização, como consta nos conteúdos a seguir:

[...] sempre consulta a gente na hora de fazer um projeto, porque às vezes o projeto diz mais respeito à gente do que ao ateliê em si, então, vai depender do nosso trabalho, do que a gente desenvolve, do que a gente vai ter que desenvolver, quando tá pedindo alguma coisa específica no edital [...] (A Ad)

Olha todo mundo influencia. Eu falo que o bom do Ateliê de Ideias, assim, é o trabalho criativo. Todo mundo é escutado, todo mundo que chega com uma boa ideia o grupo acolhe, tenta então, sem dúvida. (N2)

Eu enxergo mais como uma forma operacional mesmo, mas o pessoal da equipe como um todo tá sempre procurando edital, tá sempre mandando, a gente tá sempre compartilhando coisa pra ver se a gente consegue, se tem algum que encaixa e a gente consegue captar alguma coisa. (C P2)

Os conteúdos apresentados demonstram que a organização tem a preocupação em envolver os membros na elaboração dos projetos para captar recursos, isso porque são eles que executam as ações e conhecem as necessidades do projeto para se manter em atividade; porém, não tem uma equipe específica para esse trabalho. Essa informação se confirma ao que Pereira *et al.* (2015) reforçam que as organizações sociais, tecnicamente, não têm um funcionário ou mesmo equipe especializada para a captação de recursos, o que compromete o andamento dos projetos desenvolvidos pela organização, pela falta de continuidade de recursos. Para os autores, a equipe deve possuir conhecimento e estar sempre se especializando. Conforme os dados apresentados pelos sujeitos, a adoção da participação coletiva dos membros é uma forma que a organização utiliza para suprir a necessidade na elaboração de projetos, contribuindo assim com a pessoa que desenvolve esse trabalho.

O terceiro objetivo específico é ligado à categoria **Métodos da gestão e avaliação das ações desenvolvidas**, que possibilita descrever as principais ações de gestão da associação, a partir do que é praticado nos projetos desenvolvidos. A categoria destaca que a gestão da organização é fundamental e é preciso que a estrutura esteja adequada, com alinhamento dos objetivos e da meta proposta como

caminho (HAIGH *et al.*, 2015). Para isso, o alinhamento das diferentes identidades presentes na organização é fundamental, como apresenta Battilana e Dorado (2010) e Battilana e Lee (2014), o que contribui para o convívio comum no grupo, entre as pessoas e nos projetos, proporcionando a garantia do desenvolvimento dos trabalhos, com o equilíbrio na gestão da organização, obtendo resultados positivos. A partir dos dados levantados é possível compreender melhor a gestão nas atividades desenvolvidas e conhecer como ocorre a atuação do profissional com o olhar voltado para a gestão do trabalho, mais especificamente sobre a forma administrada nas atividades de trabalho desempenhadas pelas equipes.

Nesse contexto, a ação individual ou em equipe ocorre após decisão coletiva, por se tratar de trabalho em equipe. Para isso, por meio de reunião de equipe realiza-se o alinhamento e se faz a divisão dos trabalhos, conforme objetivos e meta de cada projeto, demonstrando o compromisso e a união entre a equipe.

Nós trabalhamos na visão da Economia Solidária, que é um trabalho em equipe. Não existe um chefe, porque ninguém, né, não existe um chefe. Existe um grupo. É... existe uma coordenação, mas é claro que essa coordenação respeitando todo, todo o processo do grupo, né. Porque a coordenação é só pra puxar né, motivar, pra motivar toda a equipe. E nós somos, é... trabalhamos oito horas por dia, é... nós temos folgas, é... como é que eu posso dizer, é um trabalho em equipe, a gente não, hoje a gente não tem chefe, a gente mesmo é que se, que coordena todo o nosso trabalho. Então, cada um com a sua *expertise*, né. (A D1)

[...] E a gente aqui dentro do banco é, a gente divide as tarefas, né. [...] (A D1)

[...] Normalmente a gente tem as reuniões de equipe que junta todo mundo, na medida do possível, quem puder comparecer e a gente discute meio que horizontalmente, mas normalmente, quem elenca prioridades, quem faz a gente enxergar quais são os objetivos mais emergenciais, uma coisa ou outra, vem sempre da diretoria [...] (C P2)

Bom, a gente tenta sempre conversar aqui, a gente... as decisões são sempre tomadas em grupo, ninguém toma uma decisão sozinha. Então, a gente sempre faz dessa forma: se tem que tomar alguma decisão, a gente se reúne, conversa pra saber o que é melhor e a gente sempre decide as coisas assim, em grupo [...] (A Ad)

Os dados levantados mostram que a gestão é norteadada pela economia solidária em que eles próprios coordenam as atividades, diferentemente da lógica em que um chefe dá ordens. A coordenação citada tem a função de um líder motivador para a equipe. A divisão do trabalho apresentado pelos sujeitos descreve a ação como ocorre a organização do trabalho, em que a equipe define como serão

realizadas as atividades, a partir das prioridades, decidindo por meio de reuniões. Com base nessas informações, Kuschnaroff (2009) vem alertar que as atividades desenvolvidas pelas equipes devem estar atentas aos prazos e, por isso, ao definirem as atividades não podem perdê-los. Angnes *et al.* (2011) destaca que devem seguir o planejamento e que os membros devem desenvolver múltiplas funções dentro do projeto.

Olhar para as relações existentes dentro da organização nos dá uma direção de como está a gestão, se existem conflitos de identidades que possam comprometer as atividades desenvolvidas (BATTILANA; DORADO, 2010; BATTILANA; LEE, 2014). Nesse sentido, questionou-se aos entrevistados como é a relação com os outros projetos desenvolvidos pela organização. Podemos verificar esses dados, conforme apresentam os sujeitos:

Bom, a relação é de parceria mesmo, tá sempre trabalhando em conjunto, na medida do possível [...] (A Ad)

[...] temos uma relação, assim de... né, de respeito com os outros projetos, de contribuição, de cooperação [...] Eu até acho que teve um que era assim, meio que concorrente, né. Mas a gente tá, já, já caminhou, já, já melhorou esse essa comunicação. Passou. Hoje a gente sabe que é a grande equipe, né. Cada um tem seus, né, tem, tem seus pontos, tem seu foco, mas a gente pode contribuir um pro outro. Hoje a gente vê isso, quer ajudar o outro [...] (N1)

Trazendo alguns pontos levantados nas respostas dos sujeitos, destacam-se: o trabalho em conjunto dentro do possível. Isso remete ao entendimento de que, em alguns momentos, não há unidade na execução das atividades em conjunto. Como mencionado, já existiu um projeto que se colocava com uma relação de concorrência entre os outros. Conforme essa informação, isso já avançou e a organização é uma grande equipe que tem diferenças internas, mas que não é problema. Doherty, Haugh e Lyon (2014) dizem que a organização precisa desenvolver estratégias para trabalhar com grupos, possibilitando harmonia no ambiente organizacional. Caso contrário, pessoas e grupos carregam consigo identidades variadas que podem gerar conflitos e divisão, podendo levar à insustentabilidade e comprometer a gestão da organização, por não estarem alinhados, conforme apresentam Battilana e Dorado (2010) e Battilana e Lee (2014).



Ainda olhando para dentro das equipes, durante o exercício das atividades, a organização passa por diversas dificuldades. Assim, podemos destacar as principais apresentadas pelos entrevistados, como a falta de recurso, a equipe ficar sem salário, as mudanças, redução da equipe, a descontinuidade, entre outros desafios. Segundo Pereira *et al.* (2015), a falta de recursos fragiliza as atividades desenvolvidas. Na fala a seguir retrata um pouco do que foi relatado pelos sujeitos sobre as dificuldades vivenciadas durante as atividades que desenvolvem.

Uma grande dificuldade, como a gente trabalha muito por projeto, é continuidade da equipe. [...] Então assim, essa coisa da não sustentabilidade, de depender, isso é um drama, todo ano. E com isso a gente perde gente boa da equipe porque quebra, não deu continuidade, e aí tem que despedir, tem sempre quebras. (N2)

O principal é quando a gente fica sem contratação. É terrível quando acaba um projeto, e que você não pode fechar as portas. Não é que você não pode! Você não tem coragem de deixar um trabalho desse. [...] (A D1)

A fala dos sujeitos vem confirmar o que Silva (2010) diz ao relatar que as organizações são dependentes de recursos e necessitam captar recursos para o desenvolvimento das atividades. Nos dados relatados apresenta que a falta de recurso compromete a manutenção das equipes, por motivo de redução do número de pessoas que atua nos projetos e gera descontinuidade nas atividades; outro complicador que aparece é a rotatividade de pessoas nas equipes. Como solucionar o problema da falta de recursos de fontes que mantêm as atividades dos projetos? A proposta apresentada por Cruz e Estraviz (2003) e Silva, Bitencourt e Bignetti (2014) é a organização passar a gerar renda por meio de comercialização e prestação de serviços, obtendo a independência e mantendo as equipes no desenvolvimento das atividades nos projetos.

Com as dificuldades enfrentadas, surgem tensões durante a execução das atividades que prejudicam o andamento dos trabalhos. Das tensões citadas pelos entrevistados destacam-se: a adrenalina na comunidade, o impedimento no ir e vir na comunidade, a não continuidade no trabalho, a manutenção da equipe, ficar sem salário, o medo de não realizar a atividade, a diferença de pensamento e discordância de posicionamento.

[...] e trabalhar com a comunidade é totalmente adrenalina. [...] É uma grande tensão, quando a gente tá na violência. Quando a violência começa a ficar muito tensa. Quando você não consegue ir de um bairro para outro, é... Às vezes você tem que seguir, mesmo você morando dentro da comunidade existe parte que, quando começa uma guerra muito forte, você tem que... parar um pouco, sabe pra poder, você não botar sua vida em risco. Então isso é uma coisa que... é uma grande pedra! (A D1)

[...] é angustiante você querer fazer um trabalho e você ver que aquilo ali tá travado por vários motivos, e você não consegue [...] (A Ad)

Haja visto que agora a equipe ser, vai ficar toda já sem... né, sem salário. A gente não tem perspectiva. [...] A principal é essa mesmo, né. Que quando chega nesse estágio, todo mundo fica muito... se abala o emocional de todo mundo, né. A incerteza é muito, né. Machuca, né. Então você não saber, você querer continuar e não sabe... se vai né, se pode, porque todo mundo tem que sobreviver [...] (N1)

[...] Medo... a pessoa tem muito medo de não conseguir dar conta, de fazer acontecer naquilo que ela se dispôs a fazer dentro do projeto. (T2)

[...] a gente tem diferença de pensamento, a gente tem discordâncias, eu diria, mas nunca vi nada que não seja isso; eu nunca vi nada que venha e acabe se tornando algo pessoal, tipo, eu não gosto de fulano, [...] é sempre discordância de um posicionamento [...] (C P2)

Os relatos apresentam momentos que trazem preocupação para os membros da organização. Cabe ressaltar que as organizações sociais iniciam em meio aos problemas sociais presentes nas comunidades onde atuam. Conforme Battilana e Lee (2014), organizações híbridas iniciam junto ao ambiente em que se está, onde as tensões ocorrem. Estas tensões influenciam as atividades que são desenvolvidas pelos membros das equipes, que paralisam os trabalhos para preservar a integridade de cada um, além de comprometer as atividades e até mesmo o funcionamento da organização pela falta de recursos para pagamento dos salários e manutenção das atividades. Estas tensões, segundo Battilana e Dorado (2010), são direcionadas pela estrutura da organização, que é a base dos projetos que a organização desenvolve.

Com tudo isso, as atividades desenvolvidas nos projetos contribuem para mostrar sua importância para a organização. Os sujeitos entrevistados mostram que todas as atividades são importantes, por proporcionar melhoria da qualidade de vida das pessoas e o desenvolvimento da comunidade, com destaque para o banco comunitário, que é considerado como porta de entrada e início de tudo e que dá visibilidade para a organização. A fala a seguir expressa um pouco da importância dos projetos para a organização:

Oh eu acho que a gente com os projetos, a gente ajuda a colocar o Ateliê de Ideias no cenário local e até nacional. A gente traz inovação nos projetos que a gente faz, mesmo quando é uma coisa comum em outras regiões da cidade, quando implementadas na periferia, ganha uma cara nova. Então essa coisa da criatividade, da escassez na periferia, faz com que as pessoas sejam criativas pra resolver um monte de coisas. Então, os projetos contribuem aí, no portfólio do ateliê de ideias e enriquecem o portfólio do Ateliê de Ideias. (N2)

Conforme as informações passadas pelos entrevistados em relação aos projetos desenvolvidos, as atividades desenvolvidas contribuem para dar visibilidade à organização junto à sociedade, apresentando-se diferenciada em suas ações, proporcionando o desenvolvimento local. Assim, Buarque (2008) mostra por meio do conceito de desenvolvimento local, que isso ocorre ao proporcionar mudanças, melhorando a qualidade de vida das pessoas num ambiente da comunidade. Dessa forma, a popularização da organização tende a favorecer a organização, por meio de atividades conjuntas, atraindo recurso (HAIGH *et al.*, 2015). É o que Armani (2006) confirma ao afirmar que os projetos sociais contribuem para a organização como forma de atrair recursos e destaca outro benefício que é o reconhecimento da organização para com a sociedade.

Para responder ao quarto objetivo específico foram criadas as categorias **Mudanças e percepção das ações internas à organização**, possibilitando analisar as consequências advindas do hibridismo organizacional para a Associação Ateliê de Ideias. Assim, podemos perceber esse processo que ocorre na organização de forma mais precisa.

As organizações passam por mudanças que deixam marcas significativas em sua trajetória. Esta categoria **Mudanças** destaca que as transformações ocorrem por inúmeras motivações durante a caminhada, e que vão influenciando o desenvolvimento das atividades. Como exemplo, há o crescimento das demandas, maior visibilidade da imprensa, da comunidade e do público externo em geral, maior empoderamento pela equipe, o planejamento estratégico, o apoio externo etc. Para melhor entendimento, as falas a seguir expressam um pouco sobre as mudanças na organização:

[...] a comunidade, ela tá cada vez mais, ela abraça mais essa causa. Eu acho que isso é uma mudança, porque antes era só mais um banco, sabe,

as pessoas passavam, não sabiam muito o que que era. Hoje não, as pessoas participam mais. [...] A gente conseguiu trazer isso pra comunidade. E só o fato também do Ateliê de Ideias, ele tá gerenciando trinta e dois bancos comunitários, já é uma importância que a entidade conseguiu a nível de Brasil [...] (A Ad)

[...] E o Ateliê de Ideias, ele no começo, ele era conhecido por poucas pessoas. Eu acho que agora tá ganhando uma visibilidade muito maior e isso fortalece o trabalho da gente. Então, a partir do momento que a comunidade vai conhecendo o trabalho da gente, muda a organização. A organização muda o lugar e o lugar muda a organização. (N2)

[...] eu percebi que tem essa visão de mercado. Veio essa visão, mas respeitando o social, respeitando os limites, não foi impondo nada do mercado, tem essa preocupação [...] (C P1)

No mesmo contexto, as interferências das mudanças são destacadas nas informações dos sujeitos:

Interfere, mas interfere pra melhor, porque a gente tem mais responsabilidade, você vai tendo oportunidade de crescer, de aprender cada vez mais com essas mudanças. [...] eu não sou a mesma de há nove anos atrás quando eu entrei. Quando eu entrei, eu não sabia muita coisa. Hoje eu já sei muito mais coisas do que há nove anos atrás. Então, isso diferencia. (A Ad)

[...] E eu acho que o ateliê, ele foi se moldando, dentro desse planejamento estratégico [...] criou e foi tendo uma outra visão com a experiência [...] trouxe de outros projetos sociais do mundo afora. Eu acho que o ateliê hoje, tá um pouco mais com o pé no chão, com a realidade, porque até a gente mesmo na varal, tinha coisas que era meio romântica [...] (C P1)

Conforme os conteúdos apresentados, a trajetória da organização é moldada por mudanças que influenciam diretamente as atividades que desenvolve e vai se transformando durante o percurso. Essas mudanças são apontadas como positivas para os membros das equipes, para as comunidades e principalmente para a organização. Isso nos remete a Battilana e Lee (2014), ao nos apresentar que as organizações sociais surgem para atender às necessidades sociais, criadas por problemas que afetam à sociedade. Os autores acrescentam que essas organizações são impactadas pelas influências desses problemas sociais e, com isso, passam a atuar como organizações híbridas, seguindo a lógica que vem desse ambiente complexo.

A categoria **Percepção das ações internas à organização** nos remete a duas finalidades presentes na organização. A primeira finalidade nos direciona a destacar como estão sendo realizadas as atividades onde o foco está na execução;

a segunda finalidade indica a preocupação com os momentos atuais olhando para o futuro. Neste contexto, esta categoria vem contribuir para compreender o que ocorre na realização das atividades e a atenção para a continuidade das ações desenvolvidas pela organização. Assim, os passos que o projeto deve conter são: a apresentação da organização, as ações que a organização desenvolve no campo de atuação, os objetivos, o *marketing*, a gestão financeira, a composição da equipe da organização, os desafios e oportunidades do desenvolvimento, descrição dos resultados e, por fim, o planejamento da execução (PEREIRA *et al.*, 2015; SILVA, 2010).

No primeiro momento, os sujeitos apresentam dados sobre as atividades desenvolvidas que nos remetem ao fluxo de informação, apontando a comunicação como um fator fundamental dentro da organização. Como resultado, os meios pelos quais ocorre a comunicação são reuniões de equipe e núcleo, físicas e virtuais, reuniões mensais, diálogo diário em equipe, alinhando-se ao núcleo. O telefone e mensagens de *e-mail* são utilizados também como registro, mecanismo que proporciona resposta rápida e imediata. É neste fluxo de informações que ocorre no interior da organização que podem ocorrer algumas falhas e provocar a interrupção. O problema relatado pelos sujeitos é que as informações ficam em um núcleo e não chegam ao outro, e é também citado que existem problemas de comunicação interna e principalmente externa à organização, que é uma grande preocupação.

[...] qualquer organização, o ateliê tem problema de fluidos, problema de comunicação interna, de algumas coisas que acontecem ali dentro que as pessoas não ficam sabendo, por exemplo: nem tudo que a varal faz, toda a equipe do ateliê fica sabendo, nem tudo que o Banco Bem faz, a varal fica sabendo, então, a gente tem uma dificuldade de comunicação externa que a gente já identificou isso, todo mundo sabe, mas todos os editais que a gente tenta, nenhum contempla que a gente pode contratar profissional de comunicação. (C P1)

[...] às vezes tá acontecendo alguma coisa no outro núcleo, a gente não precisa ficar sabendo na hora, porque é muita informação que rola dentro do ateliê de ideias e, às vezes, a gente não dá conta de saber de tudo ao mesmo tempo. Mas dentro de cada núcleo, por exemplo: dentro do núcleo das finanças solidárias, que é onde o Banco tá, a gente sempre tenta tá alinhado, pra todo mundo tá sabendo [...] tem *e-mail*, vai *e-mail* pra todo mundo, quando alguém responde, responde pra todo mundo, [...] porque a gente não consegue se encontrar todos os dias. A equipe do Banco ainda se encontra todo dia, mas, por exemplo, a equipe do Banco com a equipe do núcleo de desenvolvimento comunitário não se encontra todo dia. Com o núcleo da agência de comunicação, a gente não se encontra todo dia. [...] então, a gente trabalha muito assim, através de *e-mail*, de *whatsapp*, então,

isso faz parte, uma das nossas ferramentas de trabalho, pra informação circular [...] (A Ad)

Então, a comunicação interna não é muito boa não. [...] (N2)

Quanto à questão da ordem e decisões, aparecem nas respostas que tudo que circula neste fluxo de informação é decidido coletivamente, já que a decisão não é vertical. As decisões ocorrem nas reuniões de núcleos, que dão confiança às equipes e, com isso, a responsabilidade é compartilhada, favorecendo o comprometimento do grupo e divide as atividades, dando liberdade para a equipe. O monitoramento das atividades acontece através do acompanhamento dos núcleos junto aos projetos que compõem os núcleos. Os dados dos sujeitos vêm confirmar os resultados mencionados:

[...] E não tem essa coisa de ordem não. Essa verticalidade que esse nome traz. Ordem, não tem não. A gente tem um grupo comprometido, e que divide as atribuições e cada um assume [...] (N2)

[...] tem momentos que une os núcleos pra tomar as decisões, mas na maior parte do tempo, cada núcleo decide suas ações e seus projetos. O que dificulta é isso, o que é decidido em um núcleo, às vezes não chega ao outro núcleo. (T1)

As falas dos sujeitos em relação à comunicação nos remetem a Battilana e Dorado (2010) que nos apresentam em uma experiência de pesquisa, com destaque da comunicação como fundamental para a organização. Os autores frisam a fala de uma entrevista em que o treinamento com a equipe é ampliado com recursos de comunicação que envolve a todos. A interrupção do fluxo de informação pode comprometer as atividades da organização e, segundo Battilana e Lee (2014), trabalhar com as vantagens e desvantagens existentes na organização híbrida pode proporcionar divergências entre os membros, o que compromete as atividades e a tomada de decisão, por possuírem lógicas diferentes.

Diante de tantas diversidades, o acompanhamento dos projetos torna-se fundamental para manter o equilíbrio da organização. Algumas ações são apresentadas a partir dos dados levantados, como as reuniões de núcleo com participação coletiva e diálogo direto entre os membros, em que os registros são feitos por relatorias mensais, mas não há um protocolo de registro por falta de tempo. E quanto à avaliação, fica claro que não é uma política da organização avaliar, é

feito o desenho do caminho esperado e, assim é realizado o acompanhamento, para alcançar os resultados propostos. No entanto, o planejamento estratégico elaborado é importante para o desenvolvimento de todos os projetos e dá uma direção para alcançar os resultados que se esperam. Um destaque mencionado por um entrevistado é que a avaliação não é mais importante do que o trabalho que se realiza. Nos trechos a seguir podemos observar o que os sujeitos nos apresentam:

A gente tem, não chega nem ser um mecanismo de avaliação porque não é a política do Ateliê, fazer isso, ficar avaliando. [...] Todos os nossos trabalhos a gente tem começo, meio e fim. [...] A nossa avaliação é esse trabalho. (T2)

Assim, avaliação de, de, de ações a gente tem pelos resultados [...]. A gente não consegue às vezes, por falta de tempo, pela demanda de trabalho. A gente não consegue sentar e fazer as coisas assim, mais um processo mais didático. Muito dinâmico, a gente não consegue parar e avaliar, mas a gente tem avaliações assim, lógico, né. [...] A gente tem umas coisas, mas não que seja assim, né, muito, muito, muito sistemático, entendeu. (N1)

A gente, de modo geral, a gente desenha o resultado esperado. Então, a gente espera ao final do projeto isso, e a gente tenta no final do projeto, durante o projeto, na medida que a gente vai monitorando [...] (N2)

Existe de quando em quando, os núcleos são reunidos, aí se debate, se discute o que aconteceu, o que foi produzido, o que ainda falta resolver, é feito um registro [...] (T1)

A fala dos sujeitos nos remete às transformações a que a organização é submetida, na qual se busca o resultado como forma de dar continuidade às atividades, o que mostra a prioridade da organização ao trabalho que se realiza. Assim, Salamon (2014) mostra que a busca por resultado torna-se o foco e a meta a ser alcançada nos projetos desenvolvidos. Em relação à avaliação, Silva (2010) destaca que os doadores são indicadores de avaliação das atividades da organização e a base são os critérios impostos.

Ainda analisando o acompanhamento das atividades da organização, conforme os dados destacados nas entrevistas, pode-se apresentar como a Associação Ateliê de Ideias demonstra o seu posicionamento em relação ao sucesso e fracasso. Isso se mostra a partir da reação dos membros das equipes que expressam seus sentimentos e ações tomadas em relação ao sucesso e fracasso, sendo o posicionamento da organização. Com as informações dos sujeitos, desenvolveu-se o Quadro 6 a seguir:

Quadro 6: Como a Organização Lida com o Sucesso e com o Fracasso

SUCESSO		FRACASSO	
Sentimento	Ações	Sentimento	Ações
Felicidade com as realizações	Construção interna positiva	Olhar externo negativo	Aprendizado
É mais tranquilo	É o que se busca	Frustração	Experiência
Dá satisfação	Compartilha	Não aprovação	Olhar para frente
Alegria	Comemora	Angústia	Segue em frente
Dá ânimo	É bem trabalhado	Sem palavras	Busca soluções
Realização das pessoas	Vaidade não vale a pena	Sentimento de desistir	É controlado
Reconhecimento		Preocupação	Mais atenção
Comemoração		Impacto externo	Motivo para lutar
É de todos		Desânimo	Motivo para mudar
É bem vindo		Tristeza	Equipe permanente
É mais fácil de lidar			Errar faz parte
			Unidade na dificuldade
			Tem o cuidado
			Resolve junto
			Não se abate
			Tenta novamente

Fonte: Elaborado pelo autor.

O sucesso nas atividades, conforme apresentado pelos sujeitos expressam o objetivo da organização, que é a concretização de todo o trabalho proposto, ao atingir o resultado, mesmo diante das diversidades presentes na organização. O sentimento advindo pelo sucesso motiva a organização a seguir em frente, tornando-a mais reconhecida pela sociedade. Ebrahima, Battilana e Mair (2014) definem o sucesso como progresso que tem como finalidade a missão social da organização. Para Battilana e Dorado (2010) o sucesso alcançado pela organização híbrida no desenvolvimento das atividades demonstra a sustentabilidade em manter suas



lógicas, rompendo as divergências, forças que atuam na organização, permitindo chegar ao objetivo almejado.

Mas ao se tratar sobre fracasso, os sujeitos expressam o sentimento de passar por isso, como algo negativo para a organização, porém, ao mesmo tempo, a reação da equipe, demonstra a capacidade de prosseguir, fortalecendo a organização. Deste modo, a organização deve estar atenta, já que falhas no desenvolvimento podem levar ao fracasso, não atingindo a missão social objetivada pela organização social (EBRAHIMA, BATTILANA E MAIR, 2014).

Na atuação com trabalhos desenvolvidos no campo das organizações sociais é possível perceber acontecimentos que se apresentam como sinais importantes neste campo. Olhar esta realidade dá uma projeção de futuro e, para isso, a percepção dos desafios e oportunidades na organização é fundamental. Para Pereira *et al.* (2015), os desafios e oportunidades devem estar listados ao elaborar um projeto. No intuito de obter essas informações, questionou-se aos entrevistados quais os maiores desafios e oportunidades da organização. Para visualizar os resultados, o Quadro 7 a seguir apresenta os desafios e oportunidades levantados:

Quadro 7 – Maiores Desafios e Oportunidades

<b>Desafios</b>	<b>Oportunidades</b> (Continua)
<b>Ambiente Externo</b>	<b>Ambiente Externo</b>
A tecnologia digital	A tecnologia digital
Comunidade excluída no processo digital	Geração de recurso com a moeda eletrônica
A comunidade aceitar a moeda eletrônica	O E-dinheiro como proposta para a comunidade
A sustentabilidade da organização	A comunidade aceitar a moeda eletrônica
ONGs desacreditadas	Mais pessoas acessando a moeda eletrônica
Desconfiança das pessoas	Os bons resultados
Deixar de ser protagonista dos projetos	A visibilidade da organização
	A organização das pessoas
	O intercâmbio de informação com instituições

<b>Desafios</b>	<b>Oportunidades</b> (conclusão)
<b>Ambiente Interno</b>	<b>Ambiente Interno</b>
A captação de recurso	Trazer sustentabilidade para a moeda social
A falta de recurso	Olhar para o futuro dos diversos projetos
A sustentabilidade da organização	A Fábrica Bem Morar
A sustentação da equipe	A Central de Compras
A questão do financiamento	O fundo colaborativo
Manutenção do espaço	Enxergar caminhos diferenciados
Continuação dos trabalhos	Ser criativo
Continuação da equipe	Buscar soluções
Equipe trabalhar voluntariamente	Implantar negócios sociais
A organização se manter no mercado	Reativar a cozinha
Dificuldade em nível nacional e estadual	Estar em rede
O período curto de execução do projeto	A casa varal virar uma prestação de serviços
Plano de <i>marketing</i> para a fábrica	Construir o fundo da associação
A condução do Fundo Colaborativo	O Bem Morar
A sucessão na gestão da organização	A fábrica manter-se como negócio social
A organização lidar com o crescimento	Ações conjuntas
Controlar o crescimento	
Crescer sem sustentabilidade	
Deixar de ser protagonista dos projetos	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com o levantamento dos dados, foi possível dividir dois grupos, o ambiente externo e ambiente interno, possibilitando compreender os sinais presentes nestes ambientes. Em relação aos desafios, o ambiente externo apresenta a importância da comunidade e da sociedade em contribuir no desenvolvimento da organização. Mostra que a comunidade precisa estar preparada para assumir o seu papel transformador, como por exemplo, na inclusão tecnológica. Outro ponto que aparece

é a sustentabilidade da organização que diretamente é dependente da sociedade, podendo ser por meio de doações e também de negócios sociais, e a credibilidade da organização é fundamental em relação à sociedade. E, por fim, que a comunidade seja protagonista dos projetos, possibilitando que a organização possa atuar, promovendo o desenvolvimento em outras comunidades.

Quanto aos desafios no ambiente interno, se destaca a questão da sustentabilidade das atividades. Isso se torna um desafio para a organização, pela falta de recursos financeiros que inviabiliza os trabalhos e leva à redução da equipe que passa a atuar como voluntários, há a descontinuidade das ações e, com isso, tem o risco em se manter no mercado. Alguns desafios se voltam aos projetos desenvolvidos, como a elaboração de um plano de *marketing*, a administração do fundo colaborativo e, para concluir, aparece também a dificuldade em controlar o crescimento da organização e a questão da sucessão em relação à gestão da organização, o que compromete o objetivo da organização em deixar que a comunidade passe a ser protagonista dos projetos.

Do mesmo modo, o ambiente externo se apresenta como lugar de oportunidades, e pode se concretizar com a participação da comunidade no fortalecimento da organização, através do apoio nas ações que estão sendo trabalhadas. Os resultados positivos são vistos pela sociedade que dá credibilidade, e retornam através da visibilidade para a organização. Ao olhar para o ambiente interno, aparecem perspectivas que remetem ao futuro, conforme as atividades desenvolvidas, a exemplo dos mecanismos de geração de recursos como a moeda eletrônica e a prestação de serviços por meio de negócios sociais, como forma de manter as atividades. Destacam-se também os projetos desenvolvidos, a criação de um fundo voltado para a organização e a atuação em ações conjuntas com outras organizações.

Conforme os dados apontados pelos sujeitos, os autores Battilana e Dorado (2010), Doherty, Haugh e Lyon (2014) e Pereira *et al.* (2015) apresentam fatores que influenciam os desafios que as organizações enfrentam. Conforme os dois ambientes apresentados no Quadro 7, forças presentes podem comprometer a gestão da organização. Battilana e Dorado (2010) afirmam que é um desafio lidar com várias lógicas, devido às tensões. Já Doherty, Haugh e Lyon (2014) mostram que é um desafio sustentar o equilíbrio da organização ao apresentar ações voltadas

para a missão social e de negócios; mas ao vencer esses desafios, entre as lógicas externas e internas contribui para a criação de valor social. Em relação à sustentabilidade da organização, Pereira *et al.* (2015) mostra um grande desafio, que é a dificuldade de ter pessoas dispostas a contribuir com suas ações com doações.

Sobre oportunidades, como apontaram os sujeitos, os autores Silva, Bitencourt e Bignetti (2014) destacam que é importante para a organização traçar caminhos novos, que inovem, principalmente, para captar recursos. É preciso estar atento para as oportunidades presentes, que podem atrair o interesse para as ações sociais que a organização desenvolve. Segundo Battilana e Lee (2014), oportunidades novas tendem a surgir em conformidade com a organização, mas também não intencionais, em decorrência das mudanças externas à organização.

Ainda em relação aos desafios e às oportunidades, os entrevistados apresentaram que a organização está sempre aberta para os momentos, mas não está pronta, em meio às mudanças que ocorrem no campo das organizações sociais.

E a gente está sempre aberto né. A gente tá aberto pra alguns desafios, porque eu acho que se a gente disser que está pronto pra tudo é mentira. Porque é, nem sempre a gente sabe tudo, né. Mas eu acho que a gente, é mais fácil falar isso, né, a gente está aberto, né, a inovação. (A D1)

A gente nunca está preparado pra tudo, né. A gente tá sempre se preparando. Tudo pra gente, tudo que chega, qualquer novidade é uma, um desafio, né. (N1)

Neste ponto apresentado pelos sujeitos, a preparação deve ser constante com todos os membros da organização. E, para enfrentar esses desafios, conforme os conteúdos apresentados, Pereira *et al.* (2015) e Silva (2010) acrescentam que as organizações precisam adquirir conhecimentos, se especializando por meio de formações. Voltando o olhar para a sustentabilidade da organização diante dos desafios e oportunidade, Barbotin (2001) apresenta a dimensão técnica que contempla os métodos de trabalho, a qualificação dos membros, a qualidade do trabalho e habilidade do aprendizado da organização.

Assim, a fala dos entrevistados vem mostrar alguns indicativos do que a organização precisa fazer como olhar os desafios como divisor de águas, dar continuidade em meio às dificuldades, estar sempre em preparação, formação, fazer revisão, refazer o que já foi construído, elaborar um dossiê dos projetos, mudar a política da organização, vender cotas para comerciantes da região, passar a ter um fundo e manter metade da equipe.

[...] Como é essa dificuldade que estamos enfrentando agora, acredito que a gente vai também junto, né, tentar superar, desenvolvendo uma maneira de não parar o trabalho, né, mas de continuar, mesmo com dificuldades. [...] (A D2)

Eu acho que a questão de promover negócios que tragam sustentabilidade e também fortalecer mais a circulação da moeda. [...] Bem, não sei se está preparado, mas sei que está,, por exemplo, numa constante evolução. Eu acho que tem trabalhado pra isso. (T1)

Eu acho que o ateliê de ideias tem que rever essa política, [...] com essa perspectiva de economia solidária, de ficar só em projeto, [...] e agora passar a ter um fundo [...] pra manter a nossa equipe ou pelo menos 50%, quando acontecer uma fase ruim [...] (T2)

Os caminhos apresentados pelos membros da organização direcionam a busca por soluções sobre a falta de recursos. Nesta linha, Wood Jr (2010) destaca que as organizações sociais buscam diversificar as formas de captação de recursos para contribuir com as atividades que desenvolvem e uma das formas é a geração de renda, tornando-se organizações híbridas. Para Battilana e Dorado (2010) as organizações sociais que passam a atuar com ações sociais e negócios sociais, desenvolvem essas lógicas com a finalidade de manter as atividades da organização.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluindo este trabalho de pesquisa, voltamos ao que foi falado anteriormente, primeiro ao objetivo geral: compreender como o fenômeno do hibridismo organizacional se materializa na gestão dos projetos sociais da Associação Ateliê de Ideias influenciando nas atividades de captação de recursos para o desenvolvimento dos projetos sociais junto às comunidades atendidas. A resposta a este objetivo origina-se das subunidades, que são os projetos que a organização social desenvolve, com base nos objetivos específicos.

Partimos das premissas de identificar como os sujeitos influenciam no surgimento do hibridismo organizacional na Associação Ateliê de Ideias; identificar as dificuldades da organização, diante do modelo híbrido presente na execução de suas atividades; descrever as principais ações de gestão da associação, a partir do que é praticado nos projetos desenvolvidos; e analisar as consequências advindas do hibridismo organizacional para a Associação Ateliê de Ideias. Podemos perceber que o hibridismo ainda é incipiente, não aparece nos projetos pesquisados, e isso fica claro ao perceber que a organização tem dificuldade de manter as equipes, por falta de recursos.

Atualmente organizações sociais passam por dificuldades financeiras que afetam suas atividades, e isso não é diferente para a organização estudada, tendo como consequência a redução das equipes e o comprometimento das atividades desenvolvidas nos projetos. Mesmo que haja fontes diversificadas de recursos públicos, de empresas, de pessoas físicas e a geração de recursos próprios, o acesso a estes recursos tem se reduzido e dá sinais de que precisa ser mais bem trabalhado na organização.

Diante da perspectiva de mudanças a que as organizações sociais são levadas em sua trajetória, a Associação Ateliê de Ideias tem como base a metodologia da economia solidária, para não romper com a sua estrutura que se volta para o social, a qual desenvolve atividades com o foco no desenvolvimento local. Assim, ações de caráter híbrido, mesmo que leve a tensões na sua gestão, a organização tende a voltar-se para a sua missão que é firmada na economia solidária.

Podemos perceber que os sujeitos influenciam no surgimento do hibridismo organizacional em que se inserem naturalmente, sem que seja percebido pelos membros. Isso significa que a organização em si, desconhece o modelo híbrido, com isso, perde a oportunidade de trabalhar a captação de recursos através da geração de renda própria, por meio de comercialização e prestação de serviço em suas ações que desenvolve nos projetos. E os sujeitos que atuam nesse meio vivem os conflitos presentes na organização pela falta de recursos; mesmo que a organização mantenha o alinhamento entre as identidades, garantindo uma identidade organizacional, as equipes são desfeitas, ocorrendo uma rotatividade, o que prejudica as atividades desenvolvidas.

Nosso primeiro resultado neste estudo foi perceber que os projetos desenvolvidos pela associação têm um grande potencial de produzir recursos próprios com prestação de serviços ou por meios de comercialização, como exemplo o projeto Banco Bem com a utilização da moeda eletrônica, o projeto Bem Morar com a ampliação da comercialização de tijolo e a prestação de serviço, o projeto Central de Compras com o serviço de gestão administrativa, e o projeto Agência Varal com a prestação de serviços. Essas ações se apresentam ainda fracas, o que caracteriza que a organização ainda não tem a *expertise* de atividades de comercialização ou prestação de serviço em sua estrutura como forma de gerar renda para os projetos.

Entre os sujeitos que influenciam nas ações dos projetos, destacam-se nas equipes profissionais advindas do mercado com experiência e formação diversificadas que podem ajudar nas ações voltadas para comercialização ou prestações de serviços. Assim, olhar para o sujeito mostrou que a organização é influenciada por seus membros e vice-versa, e essa liberdade contribui para a criação de uma identidade única, expressando assim a identidade da organização entre os membros.

A história da Associação Ateliê de Ideias caracteriza-se como um desafio e isso é o diferencial dessa organização. A presença de mulheres deu origem aos projetos, pessoas simples da comunidade que buscaram mudar a realidade em que vivem. A ação dessas mulheres em tomar a decisão de fomentar grupos produtivos para gerar renda a partir de um empréstimo é um grande desafio na busca em romper a lógica dominante que se volta para o individual. Essa atitude foi a primeira

ação que proporcionou a criação do banco comunitário num momento posterior. Destaca também o desafio em manter as equipes, que é um fator complicador para a organização, levando ao acúmulo de funções pelo tamanho da sua demanda e atividades desenvolvidas, reflexo da redução de recursos, que fragiliza a estrutura da organização.

Em relação aos recursos, como a principal fonte tem origem do setor público demonstra que a organização é dependente dessa fonte e se torna desafio para manter projetos em que predominam recursos de uma única fonte. A paralisação de uma fonte de recurso que é predominante compromete todo o planejamento das ações. O desafio nesse caso para a organização é diversificar a captação de recursos como a geração de recursos próprios. Outro desafio que está presente é a falta de uma equipe voltada para captação de recursos, devido à limitação do número de pessoas atuando na organização. É preciso olhar para a continuidade das ações e, para isso, a captação de recurso tem um papel fundamental por proporcionar segurança na gestão dos projetos.

Em relação à gestão da organização, as decisões são tomadas coletivamente nas reuniões de equipes, tendo na economia solidária o direcionamento das atividades, em que a equipe define as prioridades para o trabalho que desenvolve. A seleção de pessoas para trabalhar nos projetos tem o envolvimento das comunidades onde eles acontecem, o que fortalece a ligação da organização com as lideranças locais e toda a comunidade envolvida, dando transparência para a sociedade.

A harmonia na organização é um fator fundamental e ocorre através das relações entre as pessoas que compõem as equipes. Conflitos como a concorrência entre equipes compromete toda a gestão, o que não é o caso da organização, por trabalhar com economia solidária que propõe atuação coletiva.

Um elemento que compromete a gestão da organização é a falta de recursos para a execução dos projetos, comprometendo o pagamento dos membros das equipes e, como consequência, a organização tende à redução da equipe, gerando, com isso, descontinuidade das atividades desenvolvidas nos projetos, o que pode levar à perda da credibilidade da organização. Com essas dificuldades surgem as tensões que têm origem nas equipes, por serem a base da organização, com



destaque à diferença de pensamento e de posicionamento que reflete diretamente na gestão da organização.

Para organizar a gestão, a avaliação é fundamental e ter esse olhar a partir da base se faz necessário para organizações que atuam com projetos voltados para a comunidade, por proporcionar uma avaliação com um grau de importância mais preciso que vai de encontro à missão da organização. Mas isso não é possível devido às muitas atividades que exigem tempo das equipes, que demandam seus esforços para atender às necessidades dos projetos.

As consequências dos problemas encontrados na organização estudada se apresentam a partir das transformações ao longo do tempo. O crescimento das demandas e a visibilidade das ações fazem parte das consequências desse processo de mudança que molda a organização. Nesse meio de mudanças, as informações são fundamentais e falhas comprometem a fluidez das informações. Problemas de comunicação, tanto interna, quanto externa, comprometem as ações desenvolvidas, por ser um mecanismo que a organização tem como forma de se conectar com os membros das equipes e com a sociedade. Na organização, o monitoramento das atividades é fundamental para perceber os problemas que ocorrem durante as atividades, possibilitando a reorganização das ações.

Planejar as atividades é um passo importante para que o desenvolvimento das ações alcance o objetivo desenhado, e que dá o norte quanto ao sucesso ou fracasso que se fazem presentes nos momentos da organização. Esses acontecimentos influenciam sentimentos, ações e reações nas equipes.

Podemos perceber muitos desafios e oportunidades presentes, originando-se tanto de forças de fora da organização, como de dentro. A organização precisa, a partir desses pontos citados, traçar caminhos novos, classificando por prioridades cada um dos elementos dos desafios como oportunidades, elaborando estratégias para a organização. Esses desafios e oportunidades surgem diante das mudanças, e para atuar frente a eles, a organização precisa estar preparada, e é necessário que os membros das equipes participem de constantes formações, se dispondo para ações que não desenvolviam anteriormente, como atividades de negócios sociais, por exemplo.

Concluindo, a organização estudada ainda não tem uma gestão preparada para atuar com o fenômeno híbrido voltado à captação de recursos, mas em sua falta de hibridismo tem levado a consequências como a descontinuidade nas ações e rotatividade nas equipes. Em sua trajetória, forças têm mostrado sinais para essa mudança e reorganização de sua gestão, como a forma de olhar para os projetos que têm possibilidade de gerar renda para suas atividades e a manutenção da equipe que ali atua. Assim, essa pesquisa contribui para o campo das organizações sociais, por mostrar as fragilidades da gestão, diante da falta de recursos para manter as equipes nas atividades, o que leva à descontinuidade das ações. Além disso, é possível perceber caminhos que a organização pode seguir para superar as dificuldades, como trabalhar o *marketing* voltando a atenção para os projetos que geram recursos para a organização, a exemplo da venda de tijolo e serviços, como a moeda eletrônica.

Outro ponto em destaque é a estrutura que se coloca como importante para manter a missão da organização e, para isso, a organização estudada mantém os princípios firmados na economia solidária e se volta para o social. Claro que é um risco diante da falta de recursos. Mas, como verificado, atividades híbridas nos projetos desenvolvidos – como a venda de produtos e prestação de serviços – tornam-se viáveis a esse problema, como forma de saída, gerando renda própria, sustentando suas atividades, garantindo a continuidade da missão junto às comunidades.

Como sugestão para trabalhos futuros, uma investigação sobre como a organização tem superado as dificuldades em manter as atividades com a falta de recursos seria uma interessante incursão para ampliar a discussão em relação à fragilidade da sustentabilidade. Outro aspecto a ser analisado seria identificar como a organização continua suas atividades, quando não há contratação para manter as equipes, quando não há recursos para manter profissionais e se há pessoas voluntárias que assumem estas atividades junto a ela. E por fim, se a organização iniciou com grupos gerando renda e que originou o projeto Banco Bem, como não continuou com a proposta inicial para gerar sua própria renda, como saída de superação das dificuldades de falta de recursos.

## 6 REFERÊNCIAS

- ANGNES, J. S. *et al.* Captação de recursos na ONG “x”: uma experiência prática interdisciplinar entre profissionais administração e secretariado executivo. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 2, n. 2, p.5-32, 2011. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/39021/captacao-de-recursos-na-ong----x-----uma-experiencia-pratica-interdisciplinar-entre-profissionais-administracao-e-secretariado-executivo>. Acesso em: 02 maio 2016.
- ARAÚJO, E. T. D., Melo, V. P.; Schommer, P. C. O Desafio da Sustentabilidade Financeira e suas Implicações no papel social das Organizações da Sociedade Civil. In: *ISTR-INTERNATIONAL SOCIETY FOR THIRD SECTOR RESEARCH. Conferência América Latina e Caribe*, 2005. Disponível em: [http://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2014/11/e\\_gilson.pdf](http://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2014/11/e_gilson.pdf) Acesso em: 02 maio 2016.
- ARMANI, D. **Como elaborar projetos**: guia prático para a elaboração e gestão de projetos sociais. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2006.
- ATELIE DE IDEIAS. Disponível em: <http://www.ateliedeideias.org.br>. Acesso em: jun. de 2016.
- ÁVILA, V. F. Pressupostos para a formação educacional em desenvolvimento local. Interações. **Revista Internacional de Desenvolvimento Local**, Mato Grosso do Sul, v. 1, n. 1, p. 63-76, 2000.
- BARBOSA, I. M. da S. P. Sociedade Civil Brasileira: Ação, Articulação e Mobilização. **Revista Terceiro Setor**, v. 1, n. 1, p. 34-38, 2007.
- BARBOTIN, M. A. S. P. Sustentabilidade das ações em HIV/aids: o caso da Amazona. In: CÂMARA, Cristina. (Org.). **Aids e Sustentabilidade**: sobre as ações das organizações da sociedade civil. 45.ed., Brasília: Editora MS/Coordenação Geral de Documentação e Informação, v. , p. 85-96, 2001. Disponível em: <http://docplayer.com.br/6969515-Aids-e-sustentabilidade.html>. Acesso em: 30 jun. 2016.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução de REGO, L. de A. ; PINHEIRO, A. Lisboa: 70, 2004.

BATTILANA, J.; LEE, M. Advancing research on hybrid organizing – Insights from the study of social enterprises. **The Academy of Management Annals**, v. 8, n. 1, p.397-441, 2014.

BATTILANA, J.; DORADO, S. B. Sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. **Academy of management Journal**, v. 53, n. 6, p.1419-1440, 2010.

BEKKERS, R. H. F. P.; WIEPKING, P. Who gives? A literature review of predictors of charitable giving – Religion, education, age, and socialization. **Voluntary Sector Review**, v. 2, n. 3, p. 337-365, 2011.

\_\_\_\_\_. A Literature Review of Empirical Studies of Philanthropy: Eight Mechanisms that Drive Charitable Giving. **Nonprofitand Voluntary Sector Quarterly**. v. 40, n. 5, p. 924-973, 2011.

BRASIL. Palácio do Planalto. **LEI Nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/l10406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406.htm)>. Acesso em: 01 maio 2016.

\_\_\_\_\_. **LEI Nº 10.825, de 22 de dezembro de 2003**. Dá nova redação aos arts. 44 e 2.031 da Lei nº 10.406. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2003/L10.825.htm#art44](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/L10.825.htm#art44)>. Acesso em: 01 maio 2016.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Crescimento e desenvolvimento econômico**. Notas para uso em curso de desenvolvimento econômico na Escola de Economia de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. Versão de junho de 2008. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/Papers/2007/07.22.CrescimentoDesenvolvimento.Junho19.2008.pdf>>. Acesso em: jul. 2015.

BUARQUE, S. C. **Construindo o Desenvolvimento Local Sustentável**. 4.ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 12. ed. Brasil: McGraw Hill, 2016.

CRUZ, C. M.; ESTRAVIZ, M. **Captação de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Global, 2003.

DOHERTY, B.; HAUGH, H.; LYON, F. Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v.16, n. 4, p. 417-436, 2014.

DURÃO, J. E. S. O novo marco legal das OSC: avanço a se comemorar ou vitória de Pirro? **Abong**, 2014. Disponível em: <<http://www.abong.org.br/noticias.php?id=7658>>. Acesso em: 03 jan. 2017.

EBRAHIM, A.; BATTILANA, J.; MAIR, J. The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. **Research in Organizational Behavior**, v. 34, p. 81-100, 2014.

FERNANDES, M. A.; MEIRELES, M. Justificativa e proposta de indicador de sustentabilidade financeira. **Revista Contemporânea de Contabilidade**. v.10, p. 75-96, 2013.

FLACH, L. Captação de recursos e práticas organizacionais no Terceiro Setor. **Gestão Contemporânea**, Porto Alegre, a. 7, n. 7, p. 143-177, jan./jun. 2011. Disponível em: <<http://www.umbrasil.org.br/fpmr/wp-content/uploads/2014/12/Capta%C3%A7%C3%A3o-de-recursos-e-pr%C3%A1ticas-organizacionais-no-terceiro-setor-Leonardo-Flach1.pdf>>. Acesso em: 02 maio 2016.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa**: um guia para iniciantes. Porto Alegre: Penso, 2012. 256p.

FRANÇA FILHO, G. C. Considerações sobre um marco teórico-analítico para a experiência dos bancos comunitários. In: JR, J. T. S. *et. al.* (Org.) **Gestão social: práticas em debates, teorias em construção**. Universidade Federal do Ceará: Laboratório Interdisciplinar de Estudos em Gestão Social, 2008. p. 117-128.

\_\_\_\_\_. Terceiro setor, economia social, economia solidária e economia popular: traçando fronteiras conceituais. **Bahia Análise e Dados**, v. 12, n. 1, p. 9-19, 2002. Disponível em: <<https://intranet.dcc.ufba.br/pastas/ondadigital/backupAnexoSite/incluiSim/EconomiaSolidria-FronteirasConceituais.pdf>>. Acesso em: 02 jan. 2017.

FREITAS, F. A. **Desafios da Incorporação de Negócios Sociais a ONGs: O caso CDI**. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2012.

GARCIA, J. **O Negócio do Social**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editores, 2004.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre, Artmed, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. (Org.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais - paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 115-146.

GROVE, A.; BERG, G. A. **Social Business**. Theory, Practice, and Critical Perspectives. California: Springer, 2014.

HAIGH, N. *et al.* Hybrid organizations: origins, strategies, impacts, and implications. **California Management Review**, v. 57, n. 3, p. 5-12, 2015.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas. **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil – 2010**. Rio de Janeiro: IBGE, 2012.

KHIENG, S. Funding Mobilization Strategies of Nongovernmental Organizations in Cambodia. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, Ago. 2013. Disponível em: <<http://thirdworld.nl/order/cedef154bfda2e6d058c14a56101c7601b919cef?>>. Acesso em: 14 jun. 2016.

KUSCHNAROFF, F. **Fontes de Financiamento: o dilema das ONGs**. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/fontes-de-financiamento-o-dilema-das-ongs/35878/>>. Acesso em: 02 mai. 2016.

LANDIM, L. **A invenção das ONGs - do serviço invisível à profissão impossível**. 1993. 239f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social do Museu Nacional e da Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1993. Disponível em: <<http://empreende.org.br/pdf/ONG's,%20OSCIP'S%20e%20Terceiro%20Setor/A%20inven%C3%A7%C3%A3o%20das%20ONGs.pdf>>. Acesso em 02 maio 2016.

MACHADO, A. M. B. O percurso histórico das ONGs no Brasil: perspectivas e desafios no campo da educação popular. In: IX SEMINÁRIO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS: HISTÓRIA, SOCIEDADE E EDUCAÇÃO NO BRASIL - HISTEDBR, 2012, João Pessoa-PB. **Anais do IX Seminário Nacional de Estudos e Pesquisas: História, Sociedade e Educação no Brasil - HISTEDBR**. João Pessoa, 2012. p. 01-20.

MATSUI, N.; IKEMOTO, Y. **Solidarity economy and social business**: new models for a new society. Tokyo: Springer Japan, 2015. Disponível em: <<http://library.wur.nl/WebQuery/clc/2083333>>. Acesso em: 15 out. 2015.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes Limitada, 2011.

MEYER, R. L. Iniciativas asiáticas para desenvolver mercados financeiros rurais: algumas ideias para o Brasil. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL BNDES MICROFINANÇAS, 2000, Rio de Janeiro. **Anais do Seminário Internacional BNDES – Microfinanças**, Rio de Janeiro: BNDES, maio 2000. Disponível em: <[http://www.abscm.com.br/download/publicacoes/Iniciativas%20asiaticas%20para%20desenvolver%20mercados%20financeiros%20rurais\\_Algunas%20ideias%20para%20o%20Brasil.pdf](http://www.abscm.com.br/download/publicacoes/Iniciativas%20asiaticas%20para%20desenvolver%20mercados%20financeiros%20rurais_Algunas%20ideias%20para%20o%20Brasil.pdf)>. Acesso em: 01 nov. 2015.

MONTE, T. C.; CARVALHO, C. A. Poder e relações de parceria no terceiro setor. **Revista de Ciências da Administração**, v. 7, n. 14, p. 289-297, 2005.

MOURA, S. A Gestão do desenvolvimento local: estratégias e possibilidades de financiamento. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. 22. 1998. Foz do Iguaçu. **Anais do Encontro Anual da ANPAD**, Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

PEREIRA, M. L. *ét al.* Características de Mobilização de Recursos: um estudo nas organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIP) do Brasil. **Reunir**: Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade, v. 5, p. 112-131, 2015.

PINTO, C. R. J. **As ONGs e a política no Brasil**: presença de novos atores. Instituto de Estudos Sociais e Políticos (IESP) da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), 2006.

PINTO, M. M. **Redes de colaboração para inovação**: a experiência do Living Lab Habitat. Vitória, Brasil: Edufes, 2014. 158p.

RICO, E. D. M. A responsabilidade social empresarial e o Estado: uma aliança para o desenvolvimento sustentável. **São Paulo em perspectiva**, v. 18, n.4, p. 73-82, 2004.

SÁ, C. A. F. Políticas públicas de economia solidária: processo de construção e desafios. **Revista Organizações e Democracia**, v. 13, n. 2, p. 21-34, 2012.

SACHS, I. Repensando o crescimento econômico e o progresso social: o âmbito da política. In: ABRAMOVAY, R. et al. (Org.). **Razões e ficções do desenvolvimento**. São Paulo: UNESP, 2001. p. 157-158.

SALAMON, L. M. **New frontiers of philanthropy**: a guide to the new tools and actors reshaping global philanthropy and social investing . New York, NY: Oxford University Press, 2014.

SANTOS, E. C. ROGINSKI, M. Responsabilidade social ou filantropia? **Sanare**: Revista Técnica da Sanepar, Curitiba, v. 20, n. 20, p. 18-27, 2003.

SILVA, G. M.; SILVA, S. G. Relações entre fontes de financiamento e nível de burocratização nas ONGs de Alagoas. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais do ENEO**. Recife: Observatório da Realidade Organizacional - PROPAD/UFPE, ANPAD, 2002.

SILVA, C. E. G. Gestão, legislação e fontes de recursos no terceiro setor brasileiro: uma perspectiva histórica. **Revista de Administração Pública**, v.44, n. 6, Rio de Janeiro. Nov./Dec. 2010.

SILVA, G. C. **Entidades filantrópicas**: uma análise qualitativa na cidade de Itajubá-MG. In: V ENCONTRO CIENTÍFICO SUL MINEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA, Itajubá, 2013.

SILVA, M. P. C. **Caminhos alternativos**: empreendedorismo, informalidade e inclusão social. Dissertação (Mestrado em Políticas Sociais) – Universidade Estadual do Norte Fluminense, Campos dos Goytacazes, 2008.

SILVA, S. B. da; BITENCOURT, C. C; BIGNETTI, L. P. **Living Labs como Sistemas Vagamente Acoplados**. In: III CONGRESSO INTERNACIONAL RED PILARES, 2014, Porto Alegre e São Leopoldo. Disponível em: [http://www.redpilares.org/sobre-la-red/Documents/SILVA,%20BITENCOURT,%20BIGNETTI\\_LivingLabs.pdf](http://www.redpilares.org/sobre-la-red/Documents/SILVA,%20BITENCOURT,%20BIGNETTI_LivingLabs.pdf). Acesso em: 02 maio 2016.

SINGER, P. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.

SOBOTTKA, E. A. Organizações civis: buscando uma definição para além de ONGs e terceiro setor. **Civitas - Revista de Ciências Sociais**, v. 2, n. 1, p. 81-95, 2007.



TEIXEIRA, A. C. C. **Identities in construction**: as organizações não governamentais no processo brasileiro de democratização. São Paulo: Annablume, Fapesp, 2003. 207 p.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TUDE, J. M; MELLO, M.L; VASCONCELOS, Y. **Captação de Recursos Para Projetos**. Curitiba: IESDE, 2012. Disponível em:  
[https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=dAAUuKFrgUC&oi=fnd&pg=PA11&dq=%22Capta%C3%A7%C3%A3o+de+Recursos+Para+Projetos%22&ots=aKQNJ\\_eMNZ&sig=gRSvfBIVq6AwBEng4h3fTgJijL8#v=onepage&q=%22Capta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Recursos%20Para%20Projetos%22&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=dAAUuKFrgUC&oi=fnd&pg=PA11&dq=%22Capta%C3%A7%C3%A3o+de+Recursos+Para+Projetos%22&ots=aKQNJ_eMNZ&sig=gRSvfBIVq6AwBEng4h3fTgJijL8#v=onepage&q=%22Capta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Recursos%20Para%20Projetos%22&f=false). Acesso em: 28 jun. 2016.

VEIGA, C. **História de quem constrói o nosso estado**. Vitória: Sebrae - ES; Articon Comunicação Total, 2008. v.3.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

YIN. R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YUNUS, M. **Social business entrepreneurs are the solution**. In: SKOLL WORLD FORUM ON SOCIAL ENTREPRENEURS. Said School of Business, University of Oxford, UK, 2006.

WOOD JR, T. Organizações híbridas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 2, p. 241-247, 2010.

## APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO



### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) a participar desta pesquisa, que tem como título: **O FENÔMENO DO HIBRIDISMO ORGANIZACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS: o caso da Associação Ateliê de Ideias**, que tem como objetivo: **compreender como a Associação Ateliê de Ideias organiza sua gestão para lidar com o fenômeno do hibridismo organizacional em suas atividades de captação de recursos para o desenvolvimento dos projetos sociais junto às comunidades atendidas**. Portanto, a organização estudada contribuirá para a produção de conhecimento sobre o fenômeno do hibridismo organizacional em organizações sem fins lucrativos, ampliando o aporte teórico do hibridismo em organizações sociais, ampliando o entendimento sobre os conflitos e a busca por soluções diante das necessidades que surgem na gestão. Esse estudo é relevante pelo crescimento do número de organizações que atuam na prática social, no desenvolvimento de projetos com recursos de origem filantrópica e projetos de negócios sociais, de forma a possuir características de organização híbrida.

A pesquisa é qualitativa, tem como método o estudo de caso único incorporado, por se tratar de um caso único que possui mais de uma unidade de análise, que são os projetos presentes nos quatro núcleos que norteiam todas as atividades da Associação Ateliê de Ideias: Núcleo Finanças Solidárias; Núcleo Habitacional; Núcleo Desenvolvimento Comunitário; e o Núcleo de Difusão de Tecnologias Sociais. A Associação Ateliê de Ideias (<http://www.ateliedeideias.org.br>) é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP, com sede em Vitória - Espírito Santo, atua com projetos diversificados de relevância para além do município. O período da coleta de dados é estimado em 45 dias, por meio de entrevistas da seguinte forma: um gestor da diretoria para entrevista em

profundidade, coordenadores dos núcleos de atuação da Associação e gestores de projetos.

Avaliando a possibilidade de ocorrência de riscos no decorrer da pesquisa, por envolver seres humanos, algumas medidas são necessárias durante as entrevistas. O pré-agendamento da entrevista é necessário para não causar constrangimento de ocorrer cancelamento e/ou comprometer o tempo por motivo de outro compromisso no período definido. Outro aspecto se refere ao comportamento da organização em relação ao entrevistado, restringindo ou interferindo nas respostas, por se tratar de assuntos referentes à organização. A sua participação poderá ser interrompida, caso não haja interesse em responder ou retirar a autorização, antes, durante ou ao término da pesquisa, sem problema algum, não acarretando em penalidade. Contudo, não haverá ressarcimento ao entrevistado, perante fatos que, por ventura, possam gerar problemas no percurso da pesquisa.

Assinando esse Termo Consentimento, você está ciente de que contribuirá com a pesquisa, sendo entrevistado pelo Pesquisador **RUBENS PATROCÍNIO SENNA**, cedendo os direitos autorais da entrevista ao pesquisador citado para utilizar o depoimento apresentado durante a entrevista através de inferência, divulgação e publicação acadêmica, preservando a íntegra do conteúdo. O entrevistado permanecerá no anonimato, preservando a sua identidade, sendo identificado o conteúdo por um nome simbólico.

Tendo sido informado sobre minha participação voluntária e verbalmente esclarecido sobre o presente documento de **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**, do qual recebi uma via de igual teor, e ciente do detalhamento de suas informações, assino abaixo.

Vitória, ES, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2016.

\_\_\_\_\_  
(Assinatura do(a) participante)

Na qualidade de Pesquisador responsável pela Pesquisa acima descrita, declaro ter cumprido as exigências contidas na Resolução CNS 466/12, a qual estabelece diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas que envolvem seres humanos, aplicáveis à presente pesquisa.

---

Rubens Patrocínio Senna (Pesquisador)

<b>Em caso de dúvidas, entre em contato:</b>	
<b>Pesquisador</b>	Rubens Patrocínio Senna / <i>E-mail:</i> rubenspsenna@yahoo.com.br / Tel.: 99842-0837
<b>PPGAdm</b>	Av. Fernando Ferrari, 514, Goiabeiras, Vitória-ES, CEP 29.090-075, Campus Goiabeiras, CCJE – Secretaria Única dos Programas de Pós-Graduação. Entre ED1 e ED2. Telefone: 4009-77-12, <i>E-mail:</i> ppgadm@gmail.com

## APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ADMINISTRAÇÃO



TÍTULO	O FENÔMENO DO HIBRIDISMO ORGANIZACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS: o caso da Associação Ateliê de Ideias
PESQUISADOR	RUBENS PATROCÍNIO SENNA

Estamos realizando um estudo, sobre a organização da gestão da Associação Ateliê de Ideias na prática de ações de filantropia e de negócios sociais. Acreditamos que, pela sua atuação e experiência junto ao projeto, pode contribuir e nos auxiliar nesse estudo. Você poderia nos conceder uma entrevista sobre esse assunto? Eu gostaria de gravar a conversa para preservar as informações de forma verídica. Quero salientar que tudo será resguardado, sua identidade, de maneira ética, mediante as informações apresentadas. Gostaria de saber se me permite gravar esta entrevista, dentro destes termos?

### **SOBRE O ENTREVISTADO:**

1 – Me fale sobre a sua **trajetória profissional**. Qual a sua formação, as empresas e projetos em que já atuou e por que optou pela área social.

2 – Gostaria de conhecer sua **atuação no Ateliê de ideias**. Como você conheceu a organização? Quanto tempo atua aqui? E qual é a sua contribuição para as atividades desenvolvidas pelo Ateliê de Ideias?

3 – Me fale um pouco das suas **motivações para atuar no projeto** desenvolvido pelo Ateliê de ideias.

### **SOBRE OS PROJETOS DESENVOLVIDOS:**

4 – Em qual(is) **projeto(s)** você já atuou e qual(is) você está atuando agora?

5 – Me fale **sobre o projeto atual**: Como ele surgiu (história), Quantas pessoas trabalham nele (homens e mulheres), qual é o público-alvo, que produtos/serviços são oferecidos, como ele é financiado.

6 – Gostaria de saber mais sobre a **origem dos recursos**. Como os recursos foram captados? Qual a influência do agente na captação destes recursos? Qual fonte de recurso tem maior predomínio no projeto?

7 – Gostaria de saber mais sobre como você vê a **gestão do projeto**. Como o fluxo de trabalho é administrado? Como é o processo de escolha do profissional para atuar no projeto? Como se dá a participação dos envolvidos? Como é o processo decisório? Como se dá a relação com outros projetos?

8 – Me fale sobre a sua **avaliação do projeto**. Quais as principais dificuldades enfrentadas? Existem tensões na sua execução? Qual é a contribuição deste projeto para o Ateliê de Ideias?

#### **SOBRE O ATELIÊ DE IDEIAS:**

9 – Me fale um pouco **sobre o Ateliê de Ideias**. Desde que você começou a atuar aqui percebeu alguma mudança significativa na organização? Você acha que essas mudanças interferem nas atividades desenvolvidas?

10 – Gostaria de saber mais **sobre as atividades desenvolvidas pelo Ateliê de Ideias**. Como ocorre o fluxo de informação (ordens e decisões)? Existe(m) mecanismo(s) de avaliação dos resultados obtidos? Como o Ateliê de Ideias lida com o sucesso e com o fracasso das atividades?

11 – Me fale **sobre os possíveis desafios e oportunidades** vivenciados hoje pelo Ateliê de Ideias. Quais são os maiores desafios hoje? Quais são as melhores oportunidades? Você acha que o Ateliê de Ideias está pronto para encará-los (desafios e oportunidades)? Se não, o que ele precisa fazer?

12 – Gostaria de **acrescentar algo**? Faltou **algum ponto relevante** que você acha importante abordar?

\*\*\*Agradecer pela entrevista e ratificar os termos do TCLE.

## APÊNDICE C – Formação das categorias iniciais

### FORMAÇÃO DAS CATEGORIAS

Conforme as primeiras informações surgidas, referentes à Associação Ateliê de Ideias, através da percepção dos entrevistados, por meio da transcrição das entrevistas, realizou-se a codificação e, como resultado, após o desenvolvimento do processo obteve-se o total de trinta e oito categorias. Para se chegar a esse número de categorias foram selecionados trechos da transcrição das entrevistas e cada parte selecionada corresponde a uma categoria que, dispostas na sequência, organizam as categorias iniciais para a análise.

#### Categorias Iniciais

Categorias Iniciais	
(Continua)	
1. Local onde Mora	20. Escolha Comunitária
2. Trabalho	21. Participação Coletiva
3. Estudo	22. Voto
4. Mudança	23. Unidade
5. Relacionamento	24. Equipe Sempre Unida
6. Tempo de Atuação	25. Dificuldade
7. Realiza o Trabalho	26. Tensões
8. Motivação	27. Olhar para a Organização a Partir da Base
9. Atuação em Projetos	28. Mudanças Importantes
10. A História	29. Interferência das Mudanças nas Ações
11. Quem Realiza o Trabalho	30. Comunicação
12. Beneficiados	31. Relatório
13. Financiamento	32. Sucesso
14. Captação de Recursos	33. Fracasso

Categorias Iniciais		(Conclusão)
15. Participação na Captação de Recurso	34. Desafio	
16. Principal Fonte de recurso	35. Oportunidades	
17. Divisão de Trabalho	36. A Organização X Desafios e Oportunidades	
18. Fazer Junto	37. O que Fazer	
19. Responsabilidade Partilhada		

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para atender à proposta, o refinamento da análise de dados se fez necessário, agrupando as categorias iniciais, tendo assim, o surgimento das categorias intermediárias e finais.



## APÊNDICE D – Categorias Intermediárias

O desenvolvimento das categorias iniciais, instituídas com base nos dados coletados dos trechos das transcrições, possibilitou aprofundamento desses apontamentos, o que contribuiu para a elaboração de dez novas categorias que surgiram dessas. Essas dez novas categorias são denominadas categorias intermediárias, resultantes do agrupamento das trinta e sete iniciais que foram elaboradas a partir das falas dos entrevistados. Das quatro categorias iniciais gerou-se a primeira categoria intermediária, definida como construção pessoal. O processo de construção dessa categoria intermediária apresenta-se a seguir.

### Categoria Intermediária I – Construção Pessoal

<b>Categoria Inicial</b>	<b>Conceito Norteador</b>	<b>Categoria Intermediária</b>
1. Local onde Mora	Referência à trajetória pessoal que se constrói a partir dos conhecimentos adquiridos no local onde mora.	<b>I. Construção Pessoal</b>
2. Trabalho	A experiência profissional de cada um favorece o seu desenvolvimento frente ao mercado de trabalho.	
3. Estudo	A formação é multidisciplinar e individual e diversifica o nível de conhecimento.	
4. Mudança	A escolha leva à mudança na vida, indo de encontro às questões sociais, os problemas gerados pela desigualdade social.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na sequência, apresenta-se a segunda categoria intermediária, relação com a organização. Esta categoria evidencia a relação, o tempo de atuação e a contribuição do entrevistado com as ações desenvolvidas pela organização. Estas informações apresentam o sujeito que, como membro, está integrado à organização, contribuindo com as atividades.

### Categoria Intermediária II – Relação com a Organização

<b>Categoria Inicial</b>	<b>Conceito Norteador</b>	<b>Categoria Intermediária</b>
5. Relacionamento	Remete a como se deu o conhecimento com a organização.	<b>II. Relação com a Organização</b>
6. Tempo de Atuação	O tempo de atuação apresenta a continuidade ou descontinuidade junto à organização.	
7. Realiza o Trabalho	Mostra a contribuição com as atividades que desenvolve.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

A atuação nas atividades desenvolvidas pela organização é impulsionada por diversos motivos. A pessoa motivada tende a desenvolver o trabalho com maior satisfação contribuindo com a organização. Assim, se apresenta a terceira categoria intermediária.

### Categoria intermediária III – O que leva a atuar nos projetos

<b>Categoria Inicial</b>	<b>Conceito Norteador</b>	<b>Categoria Intermediária</b>
8. Motivação	Destaca as motivações que impulsiona a seguir, contribuindo com os projetos desenvolvidos pela organização.	<b>III – O que Leva a Atuar nos Projetos</b>
9. Atuação em Projetos	Apresenta a atuação em quais projetos.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conhecer a organização é a finalidade da quarta categoria intermediária: a apresentação da organização, que traz sua trajetória, os atores, os beneficiários, a forma de financiamento das atividades desenvolvidas e nos dá esse panorama da organização frente às suas atividades.

### Categoria Intermediária IV – Apresentação da Organização

<b>Categoria Inicial</b>	<b>Conceito Norteador</b>	<b>Categoria Intermediária</b>
10. A História	Retrata a trajetória percorrida desde sua origem.	<b>IV – Apresentação da Organização</b>
11. Quem Realiza o Trabalho	Apresenta os atores que desenvolvem as atividades e o que fazem.	
12. Beneficiados	Classifica os beneficiados nas ações desenvolvidas.	
13. Financiamento	Destaca a forma de financiamento para a execução das ações.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

A quinta categoria intermediária, denominada como o financiamento, relata a importância dos recursos para as atividades desenvolvidas pela organização. O financiamento traz a sustentabilidade das atividades, possibilitando a continuidade das ações, garantindo a missão da organização.

### Categoria Intermediária V – O Financiamento

<b>Categoria Inicial</b>	<b>Conceito Norteador</b>	<b>Categoria Intermediária</b>
14. Captação de Recursos	Relata a forma de buscar recursos para as ações.	<b>V – O Financiamento</b>
15. Participação na Captação de Recurso	O gestor e a captação de recurso.	
16. Principal Fonte de Recurso	Destaca o principal financiador, conforme a ação desempenhada.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

A gestão nas atividades é a sexta categoria intermediária, que remete ao funcionamento da organização em relação ao trabalho, à organização das equipes, à participação, à tomada de decisões e ao relacionamento interno.

### Categoria Intermediária VI – A gestão nas atividades

<b>Categoria Inicial</b>	<b>Conceito Norteador</b>	<b>Categoria Intermediária</b>
17. Divisão de Trabalho	Demonstra como é a organização do trabalho.	<b>VI – A Gestão nas Atividades</b>
18. Fazer Junto	Expressa a unidade da equipe.	
19. Responsabilidade Partilhada	Compromisso é de todos que executam as atividades.	
20. Escolha Comunitária	A comunidade tem papel importante na escolha.	
21. Participação Coletiva	Envolvimento faz parte da proposta da organização.	
22. Voto	Uma forma de democracia.	
23. Unidade	Relação de proximidade com os outros.	
24. Equipe Sempre Unida	Sentimento compartilhado, como família.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

A sétima categoria intermediária, Avaliação e Reflexão, vem destacar, relatar e apresentar o andamento das ações desenvolvidas, e remete à percepção do entrevistado frente aos momentos vivenciados.

### Categoria intermediária VII – Avaliação e Reflexão

<b>Categoria Inicial</b>	<b>Conceito Norteador</b>	<b>Categoria Intermediária</b>
25. Dificuldade	Destaca os pontos difíceis que surgem nas atividades desenvolvidas.	<b>VII – Avaliação e Reflexão</b>
26. Tensões	Relata preocupações na execução das atividades que interferem nas ações.	
27. Olhar para a Organização a Partir da Base	Apresenta a contribuição das ações em relação à organização.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os dados a seguir vêm salientar o que ocorre na trajetória da organização ao apresentar a oitava categoria intermediária, as transformações no percurso. Essa

categoria permite olhar para o passado e entender o que está acontecendo diante das situações.

#### Categoria Intermediária VIII – As Transformações no Percorso

<b>Categoria Inicial</b>	<b>Conceito Norteador</b>	<b>Categoria Intermediária</b>
28. Mudanças Importantes	Salienta as mudanças importantes na organização.	<b>VIII – As Transformações no Percorso</b>
29. Interferência da Mudança nas Ações	O reflexo das mudanças nas atividades da organização.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

A nona categoria intermediária, acompanhamento das atividades, evidencia e especifica as percepções dos entrevistados em relação às atividades. Destaca-se que as descrições que direcionam ao acompanhamento foram definidas nas categorias iniciais, conforme a sequência de códigos.

#### Categoria intermediária IX – Acompanhamento das atividades

<b>Categoria Inicial</b>	<b>Conceito Norteador</b>	<b>Categoria Intermediária</b>
30. Comunicação	Indica como ocorre o fluxo de informação na organização.	<b>IX – Acompanhamento das Atividades</b>
31. Relatório	Evidencia os mecanismos de avaliação utilizados para acompanhamento.	
32. Sucesso	Explicita a percepção do entrevistado em relação ao posicionamento da organização frente a resultados positivos.	
33. Fracasso	Explicita a percepção do entrevistado em relação ao posicionamento da organização frente a resultados negativos.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por fim, se conclui a constituição da última categoria intermediária, nomeada Olhar a realidade com foco no futuro. Esta categoria destaca os desafios e oportunidades que surgem em relação às ações da organização.

**Categoria Intermediária X – Olhar a realidade com foco no futuro**

<b>Categoria Inicial</b>	<b>Conceito Norteador</b>	<b>Categoria Intermediária</b>
34. Desafio	Salienta os maiores enfrentamentos que surgem atualmente na organização.	<b>X – Olhar a Realidade com Foco no Futuro</b>
35. Oportunidades	Evidencia as melhores oportunidades para a organização.	
36. A Organização X Desafios e Oportunidades	Indica a posição do entrevistado em relação à preparação da organização para os momentos.	
37. O que Fazer	Destaca o que o entrevistado pensa no que deve ser feito.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

## APÊNDICE E – Categorias Finais

A construção das categoriais iniciais e intermediárias anteriormente apresentadas contribuiu na elaboração das categorias finais.

Nesse sentido, o processo anterior resultou em cinco categorias que serão trabalhadas nesta seção: Constituição da Equipe; a história e a busca da sustentabilidade; métodos da gestão e avaliação das ações desenvolvidas; mudanças; e percepção das ações internas à organização. Estas categorias foram constituídas com a finalidade de dar respaldo às interpretações e na inferência dos resultados.

O Quadro a seguir apresenta o desenvolvimento da primeira categoria final:

### Categoria Final I – Constituição da Equipe

<b>Categoria Intermediária</b>	<b>Conceito Norteador</b>	<b>Categoria Final</b>
<b>I – Construção Pessoal</b>	A Equipe contribui com sua construção pessoal para as atividades na organização.	<b>I – Constituição da Equipe</b>
<b>II – Relação com a Organização</b>	Remete à constituição da equipe que se faz por meio de suas ações.	
<b>III – O que Leva a Atuar nos Projetos</b>	Evidencia o interesse pelas atividades que são desenvolvidas na organização.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

A segunda categoria final, denominada A história e a busca da sustentabilidade, contribui para a compreensão do problema de estudo, levando aos resultados:

### Categoria Final II – A História e a Busca da Sustentabilidade

<b>Categoria Intermediária</b>	<b>Conceito Norteador</b>	<b>Categoria Final</b>
<b>IV – Apresentação da Organização</b>	Coloca em evidência a organização.	<b>II – A História e a Busca da Sustentabilidade</b>
<b>V – O Financiamento</b>	A importância dos recursos para o desenvolvimento das atividades propostas.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

A terceira categoria final, Métodos da gestão e avaliação das ações desenvolvidas, apresenta a contribuição, finalizando com os resultados:

### Categoria Final III – Métodos da Gestão e Avaliação das Ações Desenvolvidas

<b>Categoria Intermediária</b>	<b>Conceito Norteador</b>	<b>Categoria Final</b>
<b>VI – A Gestão nas Atividades</b>	Olhar para a gestão no trabalho desenvolvido.	<b>III – Métodos da Gestão e Avaliação das Ações Desenvolvidas</b>
<b>VII – Avaliação e Reflexão</b>	Contribui no desenvolvimento trazendo os momentos difíceis, as tensões e a contribuição das ações para a organização.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

A quarta categoria final foi nomeada Mudanças. A trajetória da organização apresenta as transformações que se tornam importantes e ficam marcadas para sempre.

### Categoria Final IV – Mudanças

<b>Categoria Intermediária</b>	<b>Conceito Norteador</b>	<b>Categoria Final</b>
<b>VIII – As Transformações no Percorso</b>	As mudanças que ocorreram deixam marcas e descrevem o percurso da organização.	<b>IV – Mudanças</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.



E, por fim, a última categoria final, denominada percepção das ações internas à organização, contribui para a conclusão das interpretações e respalda a finalização do estudo.

#### Categoria Final V – Percepção das Ações internas à Organização

<b>Categoria Intermediária</b>	<b>Conceito Norteador</b>	<b>Categoria Final</b>
<b>IX – Acompanhamento das Atividades</b>	Evidencia como estão sendo realizadas as atividades com o olhar na execução.	<b>V – Percepção das Ações Internas à Organização</b>
<b>X – Olhar a Realidade com Foco no Futuro</b>	Indica a preocupação com os momentos atuais.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Elaborou-se a síntese dessa construção com a intenção de evidenciar de forma sistemática a construção progressiva das categorias de análise que emergiram através da coleta de dados a que o estudo apresentado se propôs.