

ORGANIZAÇÕES HÍBRIDAS E LÓGICAS INSTITUCIONAIS: UM ENSAIO TEÓRICO

CRISTIANE MELCHIOR

FERNANDA LUTZ

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL (PUCRS)

MAIRA PETRINI

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL (PUCRS)

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecemos o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

ORGANIZAÇÕES HÍBRIDAS E LÓGICAS INSTITUCIONAIS: UM ENSAIO TEÓRICO

INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea tem, cada vez mais, pressionado empresas tradicionais para que produzam valor social além de valores financeiros. Suas atividades, por meio da Responsabilidade Social Corporativa (RSC), não parecem ser suficientes para suprir as demandas da sociedade que exige novos caminhos para as corporações. Algumas organizações se apoiam no conceito de *Triple Bottom Line (TBL)*, composto pelos pilares ambientais, sociais e financeiros, como uma forma de criar valor aos seus negócios e, simultaneamente, atender às demandas de consumidores conscientes dos problemas enfrentados pela sociedade (PIRSON, 2012). O TBL serve como um modelo para que corporações integrem a sustentabilidade na medição e divulgação do seu desempenho, buscando a minimização de danos resultantes de suas atividades (ELKINGTON, 1998). Entretanto, o foco em minimizar os impactos decorrentes da operação acaba levando as organizações a tratar as questões sociais e ambientais de forma marginal ao negócio e, por muitas vezes, com caráter assistencialista. O desafio de fugir desta espiral assistencialista e responder a múltiplos objetivos - social, econômico e ambiental, de forma equilibrada, pode ser superado espelhando-se em empresas sociais, que conciliam aspectos de negócios tradicionais (missão comercial) e organizações sem fins lucrativos (missão social), combinando suas diferentes lógicas institucionais (FRIEDLAND e ALFORD, 1991; THORNTON e OCASIO, 2008). Em tais empresas, a missão social é um dos principais objetivos, considerada tão importante quanto o seu resultado financeiro, que, geralmente, advêm de atividades comerciais em vez de doações ou subsídios do governo (BATTILANA, 2018). À medida em que abordam os problemas da sociedade, o fenômeno ganhou centralidade nas discussões sobre o real papel das corporações. O surgimento de empresas sociais trouxe consigo também o debate sobre hibridismo, suas duplas missões e potenciais de trazerem mudanças positivas para indivíduos, organizações e sociedade como um todo (STEPHAN et al., 2016), situando-se “nas interseções de duas esferas distintas, o público e o privado” (KICKERT, 2001, p. 135), com características multisetoriais (BILLIS, 2010).

Uma das formas de entender os relacionamentos das empresas sociais se dá a partir da aplicação das lógicas institucionais, consideradas “padrões históricos construídos socialmente de práticas materiais, suposições, valores, crenças e regras” que estruturam o comportamento de cognição e a tomada de decisão (THORNTON e OCASIO, 1999, p. 804). Elas representam regras culturais que desempenham papéis importantes nos processos de identidade organizacional, construção de sentido e legitimação (SUCHMAN, 1995). Diversos autores já investigaram empresas híbridas através das lentes da teoria institucional, em como desenvolver e manter o hibridismo mesmo com a ausência de um “modelo pronto” para lidar com as tensões entre as lógicas (BATTILANA, 2018), como sobreviver e prosperar em ambientes institucionais pluralistas (PACHE e SANTOS, 2013) e a importância da aquisição de recursos para que estes empreendimentos cumpram suas missões sociais enquanto se esforçam para crescer e tornar-se financeiramente sustentáveis (ZHAO e LOUNSBURY, 2016). Bruneel et al. (2016) explicam que, até pouco tempo atrás, lidar com a competitividade do mundo corporativo significava adotar estratégias e implementar estruturas organizacionais em conformidade com a lógica institucional vigente. A presença de demandas concorrentes implica no surgimento de tensões no nível organizacional, que requer estruturas e recursos específicos que permitam o desempenho de suas práticas particulares. Este hibridismo reflete a proliferação de novas formas organizacionais que mesclam campos tradicionais e inovadores, incorporando elementos de diferentes lógicas. Sendo assim, conforme apontam Thompson e Doherty (2006), ao operar em ambientes pluralistas, tais organizações precisam encarar uma diversidade de

desafios que podem comprometer a sua sobrevivência. Apesar de existirem inúmeras tensões entre as lógicas incompatíveis que permeiam as instituições, que podem resultar em barreiras e falhas organizacionais (TRACEY, PHILLIPS e JARVIS, 2011), as empresas que conseguem suportar tais pressões externas, incorporar práticas antagônicas, manter sua consistência interna e conciliar as demandas opostas, obtêm diversos resultados positivos e oportunidades de pioneirismo e inovações (JAY, 2013).

O presente estudo utiliza-se da pesquisa bibliográfica para contribuir com a literatura sobre organizações híbridas e lógicas institucionais concentrando-se na resposta da questão: a partir da lente teórica das lógicas institucionais, como as organizações tradicionais podem se inspirar nas organizações híbridas para ir além da RSC e transformar-se, de fato, em empresas sustentáveis?

Inicialmente apresenta-se a teoria institucional e a lógica que norteia o comportamento das instituições, trazendo assim uma maior compreensão sobre como as organizações são moldadas e operam de acordo com as instituições dominantes em seus campos de atuação. No capítulo seguinte demonstra-se que, apesar da influência das lógicas institucionais, há um reconhecimento de empresas que conseguem desenvolver estratégias inovadoras e atingir seus múltiplos objetivos. Enfim, finalizaremos este breve trabalho com a discussão sobre práticas que podem auxiliar as empresas tradicionais a se direcionarem a lógicas socialmente responsáveis.

TEORIA INSTITUCIONAL E AS LÓGICAS QUE A DEFINEM

A teoria institucional entende que regras formais e informais orientam os atores, influenciando valores, culturas e crenças dos indivíduos e instituições (THORNTON e OCASIO, 2008). Essa perspectiva explica como os comportamentos e as identidades são moldados por sistemas simbólicos predominantes e padrões históricos, que fornecem referências para as práticas sociais serem produzidas e reproduzidas. Tais padrões restringem tanto os fins quanto os meios do comportamento, fornecendo significados e regras que determinam o que deve ser valorizado e o que é adequado na realidade organizacional. As ordens institucionais possuem suas lógicas centrais, compostas por conjuntos de práticas, fundamentadas simbolicamente, organizadas estruturalmente e politicamente defendidas, que trazem identidade e significado aos atores (FRIEDLAND e ALFORD, 1991; THORNTON, 2004). Assim, as organizações que seguem as normas estabelecidas em seus ambientes institucionais ganham legitimidade e facilidade de acesso a recursos para sustentar suas estratégias, em conformidade com as formas organizacionais predominantes (DIMAGGIO & POWELL, 1983). Dessa forma, as lógicas institucionais estruturam as decisões dos atores que estejam em consistência e os compelem a construir suas identidades por meio de valores e elementos simbólicos de seus ambientes. Este alinhamento com as expectativas institucionais é de extrema importância para a viabilidade das organizações (ALMANDOZ, LEE e MARQUIS, 2017).

As lógicas institucionais são constituídas por valores, que ao serem adotados e internalizados, influenciam a cognição e a ação. Estas interações podem ser controladas por “poderosos atores”, como governos e grandes corporações, bem como por empreendedores que conseguem introduzir novas ideias e obter apoio dos demais agentes (TRACEY, PHILLIPS e JARVIS, 2011). Adaptar as estruturas sociais envolve escolhas estratégicas, interações e aprendizagens entre atores chave, que transformam as regras, normas, comportamentos e distribuição de recursos, trazendo “sentido” aos seus mundos sociais (FRIEDLAND e ALFORD, 1991). A pluralidade de lógicas, apesar de supra organizacionais e abstratas, gera contradições que abrem este espaço para a manipulação de recursos materiais e culturais, transformando identidades, organizações e sociedade (THORNTON e OCASIO 2008).

As lentes da teoria institucional têm sido utilizadas para análise de diversos objetos de estudos no campo organizacional. Roundy (2017) estudou as influências do mercado empreendedor e da comunidade sobre os comportamentos e interações dos participantes de seus ecossistemas, concluindo que firmas híbridas expõem seus agentes à um senso de comunidade e demonstram como encontrar o equilíbrio entre as distintas esferas. Almandoz, Lee e Marquis (2017) abordaram como as estratégias das novas organizações são moldadas pelos ambientes institucionais, que exercem pressões aos que divergem das normas dominantes. A resposta encontrada foi a adoção de modelos híbridos e novas combinações de recursos. Conforme Skelcher, e Smith (2015) a hibridização pode surgir da própria pluralidade de lógicas, que redesenham os ambientes em diferentes combinações construídas e negociadas, gerando consequências para o trabalho da corporação e seus relacionamentos com outras empresas, investidores, clientes e funcionários.

Portanto, a teoria institucional possibilita o surgimento de múltiplas lógicas, dentre elas os modelos híbridos que se propõe à solução de questões sociais ou ambientais. No entanto, a sobrevivência de organizações que adotam múltiplas lógicas pode estar condicionada a obtenção de legitimidade e competitividade no mercado em que atua, compreendendo e gerenciando a necessidade de cada lógica adotada. As lógicas institucionais ditam as regras e decisões dos atores estimulando-os a construir suas próprias identidades com base nos valores e elementos simbólicos do ambiente institucional ao qual estão inseridos. Contudo, deve se estar atento aos efeitos gerados pela pluralidade de lógicas. O surgimento de contradições, é um dos efeitos que está vulnerável à manipulação de recursos materiais e culturais, transformando identidades, organizações e sociedade (THORNTON e OCASIO 2008).

ORGANIZAÇÕES HÍBRIDAS E AS LÓGICAS INSTITUCIONAIS

Haigh et al. (2015) definem organizações híbridas como empreendimentos que geram renda com modelos de negócios direcionados à solução de questões sociais ou ambientais. São empresas que atraem capital em modelos de negócios com fins lucrativos, sem fins lucrativos ou ambos, ao mesmo tempo em que lidam com a dualidade de criar impacto social ao lado da sustentabilidade financeira. O forte alinhamento entre seus ganhos econômicos e impacto gerado é vital para sua sobrevivência. Hoffman, Badiane e Haigh (2012) acreditam que as distinções tradicionais entre os setores estão diminuindo, uma vez que as híbridas estão desenvolvendo novos produtos e práticas que promovem o bem-estar da sociedade (ambiental e social). São empresas que utilizam o sistema de mercado como ferramenta para resolver os problemas da sociedade. Suas atividades vão além daquelas realizadas pela tradicional RSC, em combinações distintas de missões, contextos e formas jurídicas. Elas geralmente têm uma estrutura de governança participativa e um envolvimento ativo com base em benefícios mútuos e resultados de sustentabilidade. Podem ter diferentes tamanhos e existir em todos os setores da economia, operando no mundo desenvolvido e em desenvolvimento. Sua renda pode ou não ser gerada a partir de negociações relacionadas à sua missão.

O lucro criado por esses empreendimentos gera valor para seus proprietários, acionistas, parceiros ou cooperados, ao passo que o impacto desses empreendimentos gera valor para a sociedade na forma de benefícios ambientais e sociais (SANTOS, PACHE E BIRKHOLZ, 2015). Ao lidarem com uma linha tênue entre a eficácia em distintas atividades e a reconciliação das expectativas de ambos os valores, as híbridas podem se tornar frágeis. Dependendo de seu contexto regulatório, adotam diferentes formas jurídicas, modelos de negócios, estruturas organizacionais e práticas de gerenciamento. Um empreendimento competitivo e sustentável deve ter um forte alinhamento entre lucro e impacto e líderes com uma compreensão clara da organização, da natureza de seu trabalho e de seus modelos de negócios.

Organizações com missões sociais e financeiras trazem novos caminhos para a conduta das empresas tradicionais e desempenham um papel importante na disseminação de lógicas institucionais conflitantes (PORTER E KRAMER, 2011). Suas missões, muitas vezes antagônicas, podem ser vistas como oportunidades ou restrições (DACIN et al., 2010), conforme a combinação ou competição de seus objetivos na promoção de novas práticas e identidades. Para garantir que não sejam norteadas por estruturas tradicionais, híbridas devem desenvolver novas estratégias, estruturas, formas organizacionais e um sistema de apoio institucional (PIRSON, 2012). Pache e Santos (2010) estudaram alternativas de ações organizacionais, de acordo com as múltiplas demandas e conflitos de lógicas, e elegeram estratégias conforme a dominância institucional dos dilemas enfrentados. Os autores sugerem a combinação de práticas e elementos de ambas as lógicas institucionais, conforme a representação interna das demandas concorrentes, criando legitimidade para as partes interessadas externas. Oposto a isso, Bruneel et al. (2016) indicam que, por estarem inseridas em processos dinâmicos e em constante mudanças ao longo do tempo, modelos de negócios híbridos devem se adequar primeiro à lógica institucional necessária para a sua sustentabilidade.

A teoria institucional pode oferecer soluções à sobrevivência das empresas sociais, por meio de projetos e estruturas que permitam a coexistência de lógicas concorrentes. Como estas organizações não se encaixam perfeitamente em nenhuma categoria previamente estabelecida de forma organizacional, setor ou domínio, a incorporação de lógicas adversárias resulta em tensões entre subgrupos de cada perspectiva. O crescimento das incompatibilidades entre os seus objetivos aumenta também os desafios a serem enfrentados. Assim, para obter legitimidade e competitividade nos mercados em que atuam, tais instituições devem compreender e gerenciar as necessidades de cada lógica. Este alinhamento com regras sociais, normas e valores trará status e acesso a recursos, porém a sustentação de perspectivas concorrentes dependerá também de estruturas que integrem tais necessidades. O fracasso neste equilíbrio de demandas é uma ameaça à sustentabilidade das organizações (SMITH, GONIN e BESHAROV, 2013).

Observa-se que há duas formas dessas firmas operarem: priorizando apenas uma única lógica institucional em sua governança ou combinando e equilibrando suas várias lógicas (MAIR et al. 2015). A pluralidade institucional, permite a exploração de oportunidades, inovações, acesso a recursos, novas práticas, produtos e serviços, enquanto a priorização de apenas um lado (comercial ou social) pode ameaçar a existência do outro. No entanto, é importante não comprometer a sua legitimidade e conciliar os conflitos de todas partes envolvidas. Kraatz e Block (2008) concordam com a visão do pluralismo institucional, como uma capacidade crítica que torna as corporações mais robustas, em posições favoráveis e sustentáveis ao longo do tempo. Ao combinar proativamente as lógicas em suas práticas de governança, tais empresas tendem a se adaptar e lidar criativamente com os desafios emergentes, com o apoio social e material necessário para prosperar.

A pressão exercida sobre negócios híbridos pode vir de diferentes partes interessadas, assim como demais agentes que atuam na ótica dominante, como firmas tradicionais, investidores, colaboradores e governos. Xing, Liu e Lattemann (2018) demonstram como as empresas sociais adotam mecanismos distintos quando entram em mercados estrangeiros, com diferentes lógicas institucionais. Em economias emergentes, os governos promovem mudanças institucionais e exercem autoridade e poder em relação à alocação de recursos. Seus resultados destacam a dinâmica necessária para organizar o hibridismo e a complexidade da lógica institucional através de um modo de entrada colaborativo. Bishop e Waring (2016) examinaram como híbridas lidam com as tensões nas lógicas institucionais, refletidas nas interações de nível micro em trabalhos cotidianos, negociações e processos, contribuindo para uma nova ordem organizacional. Os autores descrevem os microprocessos da hibridização e as práticas pelas quais as lógicas são construídas, contestadas, negociadas e definidas dentro das organizações.

Novas configurações são habilitadas e restringidas pelos atores para melhor se adaptarem a ambientes complexos.

EMPRESAS TRADICIONAIS E A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Os desafios que executivos enfrentam na questão de responsabilidade com a sociedade tem se tornado cada vez mais evidente nas últimas décadas (CARROLL, 1991). Apesar da argumentação de que a única responsabilidade empresarial é proporcionar o máximo retorno financeiro aos seus acionistas, é evidente que esse fato deve ocorrer dentro de uma gama de responsabilidades dos negócios. Carroll (1991) sugere um modelo de pirâmide de quatro tipos de responsabilidades às corporações: econômica, legal, ética e filantrópica. A inclusão de éticas e filantropias em posições significativas representou um marco nas análises de responsabilidade das empresas. Wilburn e Wilburn (2015) acreditam que, atualmente, todas as corporações já estão focadas no compromisso de alcançar objetivos sociais além da filantropia e em relatar seu desempenho de RSC como um meio de responsabilização. Os autores sugerem que as corporações não devem apenas publicar relatórios próprios, mas sim adquirir certificações como o Sistema B (B Lab) e a *Global Reporting Initiative*. Concomitantemente, consumidores também podem acompanhar listas publicadas pela Dow Jones e NASDAQ, que apresentam as empresas mais sustentáveis e assim se manifestarem publicamente.

Banerjee (2008) possui uma perspectiva crítica da responsabilidade empresarial como um movimento que objetiva consolidar o poder das corporações, com discursos definidos por inclinações comerciais estreitas que visam apenas restringir os interesses dos *stakeholders* externos. A prática é vista como uma estratégia de produto ou serviço projetada para sustentar uma vantagem competitiva, com mecanismos que promovem apenas “business as usual” e não trazem nenhuma mudança radical. O autor explica que o próprio conceito de RSC é de natureza voluntária, definido por atividades pelas quais uma organização excede suas obrigações mínimas e responsabilidades legais com a sociedade e partes interessadas. A crescente preocupação com os impactos sociais e ambientais das corporações e o aumento de legislações de bem-estar social e proteção ambiental são os reais motivos para as corporações avaliarem os impactos da sua atividade empresarial. Nesta mesma linha de pensamento, Jamali (2014) lista os possíveis motivos das corporações aderirem às práticas responsáveis: vantagem competitiva, satisfação de empregados, transparecer comprometimento genuíno em melhorar as condições sociais e ambientais, ganhar legitimidade nacional e internacional, pressões de outras empresas com práticas filantrópicas, exigências de instituições parceiras, preocupação dos seus consumidores, códigos e padrões internacionais, e acesso a novos mercados. Todavia, com a globalização, a RSC está ganhando mais importância e visibilidade, e o desempenho das empresas é julgado, constantemente, em termos de impactos sociais. As corporações devem considerar fatores contextuais ao analisar suas práticas sociais e ambientais e alinhar suas contribuições com os objetivos de seus negócios, em busca de benefícios sociais e econômicos. Nos países em desenvolvimento, por exemplo, tais ações assumem uma forma predominantemente filantrópica, porém deve-se pressionar as corporações para irem além da filantropia e das relações públicas, aderindo a um compromisso substantivo e tentativas genuínas de mudança e desenvolvimento.

As ações ligadas a RSC trazem benefícios tanto para a empresa como para a sociedade, como um todo. Ainda assim, para que os esforços “compensem”, é preciso um alinhamento estratégico, baseado em cinco dimensões: centralidade, especificidade, proatividade, voluntarismo e visibilidade. A centralidade é o grau de proximidade de uma política de responsabilidades sociais e ambientais com a missão da corporação, direcionando as práticas futuras aos objetivos organizacionais. A especificidade refere-se à internalização dos benefícios gerados pela RSC. A proatividade é o planejamento de ações para antecipar as tendências

econômicas, tecnológicas, sociais ou políticas emergentes. O voluntarismo ocorre em tomadas de decisões por parte da firma que não foram impostas externamente e está intimamente ligado à proatividade, excedendo os padrões e requisitos regulatórios. A visibilidade é a transparência das suas atividades e a capacidade da organização obter reconhecimento das partes interessadas (BURKE E LOGSDON, 1996).

Essas dimensões também foram propostas para uma transição gradual de uma abordagem puramente filantrópica para ações responsáveis mais estratégicas. Empresas tradicionais também sofrem pressões de seus ambientes institucionais para a adoção de práticas de RSC conforme seu contexto societal e as ações de outras corporações inseridas nele. Seus esforços são moldados pela força da pressão exercida por outros grupos institucionais, tais como agências de desenvolvimento, entidades governamentais e sindicatos, Organizações Não Governamentais (ONG's), internacionais e locais (JAMALI, 2014).

DISCUSSÃO

Ao contrário de organizações híbridas, que já nascem com duas lógicas, as organizações tradicionais enfrentam muitos desafios na busca por tornarem-se sustentáveis e incorporarem as lógicas sociais e ambientais no seu *core business*. Apesar da distinção entre atividades econômicas e sociais ser a base das leis e políticas públicas, em um mundo em constante transformação, as empresas sociais podem servir de estímulo e aprendizado às corporações tradicionais, compreendendo os caminhos a percorrer para conciliar objetivos financeiros e sociais. Este estudo não espera que corporações tradicionais passem a incorporar missões sociais, porém acredita-se que as experiências entre os setores trazem ensinamentos valiosos, principalmente em ecossistemas que não são estabelecidos para isso, e podem gerar futuras mudanças nas expectativas da sociedade. Battilana (2018) analisa como empresas sociais podem ajudar as corporações com suas necessidades internas e externas, aumentando seus impactos positivos nas comunidades, sem abdicar de seus resultados financeiros. Ao integrar as considerações de consumidores, ambiente e lucro dentro das corporações, há um potencial de contribuições para a sociedade além da geração de lucro. Perseguir a maximização do lucro e transformar seus processos em sistemas internos, não é um desafio apenas para as corporações tradicionais. Organizações sem fins lucrativos, também precisam se adequar aos novos caminhos e exigências da sociedade, através da geração de receitas comerciais para complementar as doações e os subsídios públicos e unindo a lógica financeira com a do setor social. O futuro é desafiador, com mudanças que tendem a desencadear resistências em todos os setores.

A existência de híbridas desafia o pensamento tradicional de entidades com um único modelo institucional aceito. Apesar da emergência de coalizões internas e externas, a missão social não contesta suas demandas por resultados financeiros, pois são objetivos de longo prazo e não de forma temporária. Ainda assim, há empresas que necessitam adotar as lógicas predominantes para inicialmente ganhar legitimidade e aceitação. O status de uma organização (“centro” ou “periferia” de um campo) influenciará a forma como ela é impactada por lógicas concorrentes e gerenciará as suas demandas. Híbridas podem contornar restrições institucionais e usá-las a seu favor, assim como serem altamente limitadas pela necessidade de legitimidade. Independentemente de serem tradicionais ou híbridas, as organizações precisam de apoio e cumprir, pelo menos parcialmente, as prescrições conflitantes impostas por lógicas institucionais, com desafios de referências internas e externas que defendem lógicas, muitas vezes, concorrentes (PACHE e SANTOS, 2013).

Entretanto, as organizações tradicionais ainda direcionam seus esforços para os resultados econômicos, considerando os impactos sociais e ambientais como problemas secundários, dedicando a eles apenas o mínimo necessário de atenção e esforços com o objetivo

de mitigar seus efeitos. Tal abordagem representa um risco para a sobrevivência da própria firma, principalmente se considerada a crescente pressão social por empreendimentos sustentáveis. A visão das lógicas sociais e ambientais como objetivos estratégicos, pode trazer oportunidades únicas de crescimento a curto e longo prazo, como a captação de recursos, a fidelização de clientes, e a atração de uma gama mais ampla de partes interessadas, como financiadores, parceiros, beneficiários e comunidades.

Uma das formas de atender objetivos sociais, sem renunciar aos objetivos financeiros, é oferecer produtos e serviços especificamente voltados à população vulnerável. Objetivos ambientais e econômicos também podem ser combinados por meio de iniciativas de reciclagem e reeducação cultural. O principal desafio que as instituições híbridas propõem às tradicionais é manter objetivos sociais e ambientais em conjunto com objetivos financeiros.

A Figura 1 apresenta as principais características dos variados níveis de sustentabilidade empresarial adotados, que vão desde ênfases exclusivamente financeiras até focos exclusivos em impactos sociais. As organizações com ênfase somente no Financeiro apresentam maior lucratividade, mas não realizam, sequer, atividades de mitigação de riscos ambientais e de governança. Somente as empresas sustentáveis e com ênfase em impacto estão comprometidas com aspectos ambientais, sociais e de governança. Ademais, negócios com ênfase em impacto também apresentam soluções mensuráveis de alto impacto.

Figura 1 - Níveis de sustentabilidade empresarial

		Níveis de sustentabilidade empresarial				
		Somente Financeiro	Responsável	Sustentável	Impacto	Somente impacto
Perfil		Preocupação mínima com os aspectos ambientais, sociais e de governança	Mitigação de riscos ambientais, sociais e de governança para proteger valor	Adoção de práticas ambientais sociais e de governança com ênfase em aumentar valor	Solução de problemas sociais com retorno financeiro variável	Solução de problemas sociais sem gerar retorno financeiro ao investidor
Características		Retorno financeiro				
		Mitigação de riscos ambientais, sociais e de governança				
		Modelos comprometidos com aspectos ambientais, sociais e de governança				
		Foco em soluções mensuráveis de alto impacto				

Fonte: Adaptado de Cabral (2019)

Organizações com foco exclusivamente financeiro que buscam mudar seu posicionamento vêm obtendo pouca eficácia em suas ações de cunho social, principalmente devido ao distanciamento entre a realidade empresarial e as necessidades sociais (CABRAL, 2019). Essa internalização dos objetivos sociais só é possível por meio da ampliação do contato com a sociedade, gerando um relacionamento simbiótico. Isso é possível quando se estabelece parcerias com empresas locais ou estabelecimento de unidades organizacionais na comunidade em que se deseja atuar.

Negócios de impacto ainda se encontram em fase embrionária no Brasil, porém apresentam potencial para transformar a realidade brasileira. Essa transformação, por sua vez, representa uma oportunidade de unir pobres e ricos, de todo o mundo, em um único mercado, tendo como objetivo comum o conceito de crescimento e desenvolvimento sustentável. Esse fato surge com o propósito de anular a ideia implícita de que o setor empresarial é destinado ao atendimento dos ricos à medida que ONG's e o governo assumem a função de proteger os pobres e o meio ambiente (CABRAL, 2019).

Assim, ao analisar as estratégias adotadas por empresas híbridas, identificadas por Hoffman, Badiane e Haigh (2012), observa-se que tais práticas podem também ser eleitas por empresas tradicionais que busquem aumentar seus níveis de sustentabilidade. Adotar uma missão social e ambientalmente integrada aos objetivos da corporação; visualizar horizontes de

sustentabilidade de longo prazo; desenvolver lideranças engajadas em práticas sociais; fortalecer relações mutuamente benéficas com funcionários, clientes, comunidades e fornecedores; potencializar interações progressivas com mercados e concorrentes e criar mercados para produtos mais sustentáveis são alguns dos mecanismos que podem ser incorporados.

Empresas tradicionais podem também incorporar as demandas da sociedade como estratégias em seus modelos de negócios, promovendo metas sociais e ambientais que gerem inovação e alavancagem em sua atuação de mercado. Os modelos híbridos frequentemente atendem a mercados desassistidos por governos e empresas convencionais, alinhando lucro e impacto social como uma vantagem competitiva de longo prazo. Suas experiências trazem aprendizados e podem auxiliar firmas convencionais a desenvolverem capacidades semelhantes para lidar com recursos antagônicos, que não devem ser vistos como obstáculos para a obtenção de lucros, mas sim oportunidades. Híbridas podem também incubar novas práticas em parcerias com as corporações, gerando escala e impacto, ao mesmo tempo em que compartilham competências e lições, incentivando novas abordagens empresariais que vão além das conceituações atuais (ALBERTI & GARRIDO, 2015).

CONCLUSÃO

Nesta pesquisa destacamos como as organizações tradicionais podem se inspirar em organizações híbridas para ir além da RSC e transformar-se, de fato, em empresas sustentáveis. Assim, propõe-se a internalização dos objetivos sociais ou ambientais nas suas estratégias. Para que isso seja possível, sugere-se que as práticas tradicionais se aproximem das necessidades sociais, desenvolvendo assim ações específicas à realidade pretendida.

As empresas tradicionais enfrentam desafios para a adesão a práticas responsáveis, uma vez que a organização precisa gerar um alto retorno em curto prazo, deixando de lado as suas responsabilidades sociais de longo prazo. Porém, além de serem julgadas pelos seus impactos sociais, as empresas podem obter uma série de benefícios com a adoção de práticas responsáveis, tais como vantagem competitiva, satisfação de empregados e acesso a novos mercados.

Este estudo apresenta uma contribuição teórica para a literatura sobre empresas híbridas e lógicas institucionais, principalmente no que se refere aos aprendizados que estas podem transmitir às tradicionais, com objetivo de transformá-las em empresas sustentáveis e que atendam às necessidades da sociedade. Essa transformação sugere a adoção de práticas ambientais, sociais e de governança com intuito de aumentar o valor social, não apenas mitigar os danos que causam. É necessário repensar o papel das corporações na sociedade, através de uma abordagem mais crítica da teoria organizacional e uma mudança no pensamento em nível macro, reavaliando as relações entre corporações, ONGs, governos, grupos comunitários e agências de financiamento (BANERJEE, 2008).

O estudo está limitado a uma abordagem teórica de empresas híbridas e lógicas institucionais por meio de pesquisa bibliográfica. Para a continuidade do trabalho sugere-se a aplicação de um estudo prático sobre o tema, que pode ser realizado através de estudo de caso, entrevistas com híbridas e análise de dados secundários disponibilizados por corporações tradicionais. O campo de pesquisa também carece de mensurações e avaliações dos impactos sociais, ambientais e econômicos das empresas tradicionais em comparação com as híbridas e de novas ferramentas para auxiliar nessa análise.

REFERÊNCIAS

ALBERTI, Fernando G.; GARRIDO, Mario A. Varon. Business model innovation: Lessons from hybrid organizations. **Institute for Entrepreneurship and Competitiveness, LIUC Università Cattaneo, Italy**, 2015.

- ALMANDOZ, J.; LEE, M.; MARQUIS, C. Different shades of green: Environment uncertainty and the strategies of hybrid organizations. In: **Emergence**. Emerald Publishing Limited, 2017. p. 31-67.
- BANERJEE, Subhabrata Bobby. Corporate social responsibility: The good, the bad and the ugly. **Critical sociology**, v. 34, n. 1, p. 51-79, 2008.
- BATTILANA, J. Cracking the organizational challenge of pursuing joint social and financial goals: Social enterprise as a laboratory to understand hybrid organizing. **M@n@gement**, v. 21, n. 4, p. 1278-1305, 2018.
- BILLIS, D. Towards a theory of hybrid organizations. **Hybrid organizations and the third sector: Challenges for practice, theory and policy**, p. 46-69, 2010.
- BISHOP, S.; WARING, J. Becoming hybrid: The negotiated order on the front line of public-private partnerships. **Human Relations**, v. 69, n. 10, p. 1937-1958, 2016.
- BRUNEEL, J. et al. Balancing competing logics in for-profit social enterprises: a need for hybrid governance. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 7, n. 3, p. 263-288, 2016.
- CABRAL, M. Lucro e propósito, juntos em campo: Os negócios e investimentos de impacto germinam no Brasil, representando mais um elo na corrente pela redução das desigualdades. Revista **Página 22**, n.109, p.12-17, 2019
- CARROLL, Archie B. et al. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. **Business horizons**, v. 34, n. 4, p. 39-48, 1991.
- DACIN, P. A.; DACIN, M. T.; MATEAR, M. Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here. **Academy of management perspectives**, v. 24, n. 3, p. 37-57, 2010.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American sociological review**, p. 147-160, 1983.
- ELKINGTON, J. Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. **Environmental quality management**, v. 8, n. 1, p. 37-51, 1998.
- FRIEDLAND, R.; ALFORD, R. R. **Bringing society back in: Symbols, practices and institutional contradictions**. The New Institutionalism in Organizational Analysis. Chicago, p. 232-263. 1991.
- HAIGH, Nardia et al. Hybrid organizations: origins, strategies, impacts, and implications. **California Management Review**, v. 57, n. 3, p. 5-12, 2015.
- HOFFMAN, Andrew J.; BADIANE, Krista K.; HAIGH, Nardia. Hybrid organizations as agents of positive social change: Bridging the for-profit & non-profit divide. **Using a positive lens to explore social change and organizations: Building a theoretical and research foundation**, v. 131, 2012.
- JAMALI, Dima. CSR in developing countries through an institutional lens. In: **Corporate social responsibility and sustainability: Emerging trends in developing economies**. Emerald Group Publishing Limited, 2014. p. 21-44.
- JAY, J. Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. **Academy of management journal**, v. 56, n. 1, p. 137-159, 2013.
- KICKERT, W. J. M. Public management of hybrid organizations: governance of quasi-autonomous executive agencies. **International Public Management Journal**, v. 4, n. 2, p. 135-150, 2001.

- KRAATZ, M. S.; BLOCK, E. S. Organizational implications of institutional pluralism. **The Sage handbook of organizational institutionalism**, v. 840, p. 243-275, 2008.
- MAIR, J.; MAYER, J.; LUTZ, E. Navigating institutional plurality: Organizational governance in hybrid organizations. **Organization Studies**, v. 36, n. 6, p. 713-739, 2015.
- PACHE, A.-C.; SANTOS, F. Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. **Academy of Management Journal**, v. 56, n. 4, p. 972-1001, 2013.
- PIRSON, M. Social entrepreneurs as the paragons of shared value creation? A critical perspective. **Social Enterprise Journal**, v. 8, n. 1, p. 31-48, 2012.
- PORTER, M. E. et al. La creación de valor compartido. 2011.
- ROUNDY, P. T. Hybrid organizations and the logics of entrepreneurial ecosystems. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 13, n. 4, p. 1221-1237, 2017.
- SANTOS, Filipe; PACHE, Anne-Claire; BIRKHOLZ, Christoph. Making hybrids work: Aligning business models and organizational design for social enterprises. **California Management Review**, v. 57, n. 3, p. 36-58, 2015.
- SKELCHER, C.; SMITH, S. R. Theorizing hybridity: Institutional logics, complex organizations, and actor identities: The case of nonprofits. **Public administration**, v. 93, n. 2, p. 433-448, 2015.
- SMITH, W. K.; GONIN, M.; BESHAROV, M. L. Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprise. **Business Ethics Quarterly**, v. 23, n. 3, p. 407-442, 2013.
- STEPHAN, U. et al. Organizations Driving Positive Social Change: A Review and an Integrative Framework of Change Processes. **Journal of Management**, v. 42, n. 5, p. 1250-1281, 2016.
- SUCHMAN, M. C. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.
- THOMPSON, J.; DOHERTY, J. The diverse world of social enterprise: A collection of social enterprise stories. **International journal of social economics**, v. 33, n. 5/6, p. 361-375, 2006.
- THORNTON, P. H.; OCASIO, W. Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958–1990. **American journal of Sociology**, v. 105, n. 3, p. 801-843, 1999.
- THORNTON, P. H. **Markets from culture: Institutional logics and organizational decisions in the higher education publishing**. Stanford: Stanford University Press. [S.I.]. 2004.
- THORNTON, P. H.; OCASIO, W. Institutional logics. **The Sage handbook of organizational institutionalism**, v. 840, p. 99-128, 2008.
- TRACEY, P.; PHILLIPS, N.; JARVIS, O. Bridging institutional entrepreneurship and the creation of new organizational forms: A multilevel model. **Organization science**, v. 22, n. 1, p. 60-80, 2011.
- WILBURN, Kathleen; WILBURN, Ralph. Evaluating CSR accomplishments of founding certified B Corps. **Journal of Global Responsibility**, v. 6, n. 2, p. 262-280, 2015.

XING, Y.; LIU, Y.; LATTEMANN, Christoph. Institutional logics and social enterprises: Entry mode choices of foreign hospitals in China. **Journal of World Business**, 2018.

ZHAO, E. Y.; LOUNSBURY,. An institutional logics approach to social entrepreneurship: Market logic, religious diversity, and resource acquisition by microfinance organizations. **Journal of Business Venturing**, v. 31, n. 6, p. 643-662, 2016.