



UNIVERSIDADE
FEDERAL DO CEARÁ

CONTEXTUS

REVISTA CONTEMPORÂNEA DE ECONOMIA E GESTÃO

Contextus – Contemporary Journal of Economics and Management

ISSN 1678-2089
ISSNe 2178-9258

www.periodicos.ufc.br/contextus

Entre o instrumental e o substantivo: Paradoxos de um projeto “comum”

Between the instrumental and the substantive: Paradoxes of a “common” project

Entre lo instrumental y el sustantivo: Paradojas de un proyecto “común”

<https://doi.org/10.19094/contextus.2022.71981>

Simone Alves Pacheco de Campos

<https://orcid.org/0000-0001-9627-7677>

Professor na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

simone.campos@ufsm.br

Rubia Goi Becker

<https://orcid.org/0000-0001-6774-6294>

Doutoranda em Administração na

Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

Mestra em Administração pela Universidade

Federal de Santa Maria (UFSM)

rubiagoibecker@gmail.com

Matheus Machado Laurini

<https://orcid.org/0000-0003-2819-4532>

Mestrando em Administração na Universidade

Federal de Santa Maria (UFSM)

Graduado em Administração pela Faculdade

Integrada de Santa Maria (FISMA)

mmlaurini@ucs.br

RESUMO

Este estudo busca compreender os paradoxos envolvidos na construção de um projeto de desenvolvimento social entre ONG e empresa, no setor da reciclagem. Através de um estudo de caso do Projeto de Desenvolvimento Sul, os dados foram coletados por entrevistas semiestruturadas e tratados por análise de conteúdo. Os resultados apontam que mesmo buscando impacto social, a empresa não deixa de atender suas exigências comerciais; enquanto a ONG persegue ambições sociais, sem deixar de buscar apoio financeiro. O paradoxo emerge da relação social-econômico, evidenciando que atores organizacionais encontram incompatibilidades e dilemas, lutando a fim de reconciliar o caso ético e o caso de negócio da RSC.

Palavras-chave: paradoxo; projeto de desenvolvimento social; racionalidade instrumental e substantiva; econômico *versus* social; sustentabilidade.

ABSTRACT

The aim of the present study is to investigate the paradoxes concerning the construction of a social development project run by an NGO and a company in the recycling sector. The case study of the Southern Development Project is herein assessed. Data were collected through semi-structured interviews and treated through content analysis. Based on the results, the company did not fail to meet its commercial requirements, even when it sought some social impact; the NGO, in its turn, pursued social ambitions, while seeking financial support. The paradox emerged from the social-economic relationship, since organizational actors find mismatches and dilemma when they struggle to reconcile CSA's ethical to the business case.

Keywords: paradox; social development project; instrumental and substantive rationality; economic versus social; sustainability.

RESUMEN

Este estudio busca comprender las paradojas que implica la construcción de un proyecto de desarrollo social entre ONG y empresas del sector del reciclaje. A través de un estudio de caso del Proyecto de Desarrollo Sur, los datos fueron recolectados a través de entrevistas semiestruturadas y tratados mediante análisis de contenido. Los resultados muestran que aun buscando impacto social, la empresa no deja de cumplir con sus requerimientos comerciales; mientras que la ONG persigue ambiciones sociales, mientras busca apoyo financiero. La paradoja surge de la relación socioeconómica, mostrando que los actores organizacionales encuentran incompatibilidades y dilemas, luchando por conciliar el caso ético y el caso empresarial de la RSE.

Palabras clave: paradoja; proyecto de desarrollo social; racionalidad instrumental y substantiva; económico *versus* social; sustentabilidad.

Informações sobre o Artigo

Submetido em 15/09/2021

Versão final em 31/05/2022

Aceito em 01/06/2022

Publicado online em 09/08/2022

Comitê Científico Interinstitucional

Editor-Chefe: Diego de Queiroz Machado

Editor Associado: Minelle Silva

Avaliado pelo sistema *double blind review*

(SEER/OJS – versão 3)



Como citar este artigo:

Campos, S. A. P., Becker, R. G., & Laurini, M. M. (2022). Entre o instrumental e o substantivo: Paradoxos de um projeto “comum”. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 20(16), 219-234.

<https://doi.org/10.19094/contextus.2022.71981>

1 INTRODUÇÃO

A literatura sobre a racionalidade tem sido alvo de interesse em muitos campos do conhecimento (Alcadipani, 2017; Serva et al., 2015; Soares, Rebouças & Lazaro, 2020). Propondo-se a avançar na (des)construção do que se entende por organizações substantivas e instrumentais, este artigo lança luz às demandas contraditórias em ambientes organizacionais, utilizando, para tanto, a perspectiva do paradoxo (Colle, Henriques & Sarasvathy, 2014; González-González et al., 2019; Handy, 1994; Hoffmann, 2018; Miron-Spektor et al., 2018; Osuji, 2015; Pérezts, Bouilloud & De Gaulejac, 2011; Putnam et al., 2016; Smith & Lewis, 2011; Van der Byl & Slawinski, 2015).

À medida em que empresas passam a atuar na governança de questões ambientais e sociais globais (Deakin & Hobbs, 2007), – uma das principais causas da cooperação com Governos e Organizações Não-Governamentais (ONGs) –, a lente do paradoxo representa uma alternativa teórica para compreensão das tensões que enredam as relações organizacionais (Miron-Spektor et al., 2018), especialmente àqueles referentes à responsabilidade social corporativa (RSC) (Van der Byl & Slawinski, 2015). A perspectiva do paradoxo argumenta que as organizações enfrentam múltiplas tensões que podem ser mais bem compreendidas como contradições interrelacionadas (Smith & Lewis, 2011). Este estudo entende que o paradoxo inerente à RSC compreende as tensões para acomodar simultaneamente preocupações econômicas, ambientais e sociais concorrentes, porém interrelacionadas, que residem em diferentes níveis e operam em diferentes lógicas, tempos e espaços (Colle et al., 2013; Hahn et al., 2015).

A abordagem do paradoxo permite, assim, desvelar as nuances inerentes às parcerias estabelecidas entre ONGs e empresas, trazendo à tona tensões entre oposição e colaboração (Osuji, 2015). A compreensão da relação ONG-Empresa encontra-se consubstanciada na antropologia do desenvolvimento de Sardan (2005), principalmente o conceito de Projeto de Desenvolvimento Social (PDS) proposto nesta abordagem. Sardan (2005), entende um PDS como conjunto heterogêneo de indivíduos que possuem diversas particularidades e interesses, mas que compartilham objetivos. Nesta perspectiva, o conceito de paradoxo adotado neste artigo está implicado numa abordagem centrada na tensão, defendendo a premissa de que as organizações são locais conflituosos de atividade humana, em meio a um primeiro plano da tensão que pode levar a uma compreensão mais rica da prática real e, assim, auxiliar na construção da teoria (Trethewey & Ashcraft, 2004).

As ONGs refletem uma lógica substantiva, tornando-se parte dos movimentos de mudança em direção à transformação social, a partir das demandas das comunidades. Contudo, para que consigam se inserir e ter sucesso frente as demandas atuais, as ONGs precisam atuar de modo instrumental. Parte-se do pressuposto de que a sua atuação também exige uma postura racional, frente à necessidade de captação de recursos, principalmente no caso de parcerias para projetos de

desenvolvimento social (PDS) com o setor privado. O estabelecimento destas relações de parceria às insere em uma lógica empresarial, levando a adoção de características e traços típicos dessas organizações. Assim, as ONGs constituem-se como agentes de um PDS, em que o desenvolvimento, sob sua forma operacional, parte dos agentes de desenvolvimento e de terreno, permitindo a interface entre o projeto e os seus destinatários (Sardan, 1995).

Os agentes de desenvolvimento são os mediadores entre conhecimentos e saberes, pois “ao mesmo tempo que o agente de desenvolvimento deve louvar os conhecimentos técnico-científicos contra os conhecimentos populares, deve ‘casar’ um com o outro” (Sardan, 1995, p. 155). Por outro lado, os agentes de terreno referem-se aos agentes pelos quais as instituições de desenvolvimento, que são suas empregadoras, passam a dirigir-se aos destinatários do desenvolvimento, que, no presente estudo, referem-se aos recicladores. Os agentes de terreno devem passar a mensagem técnica às populações-alvo, sendo encarregados de sensibilizar ou conscientizar as comunidades (Sardan, 1995). Uma ONG é, portanto, um agente de terreno e os indivíduos nela envolvidos são agentes de desenvolvimento.

As iniciativas de parceria entre ONGs e empresas apresentam uma natureza contraditória, gerando múltiplas tensões entre oposição e colaboração, ou seja, um paradoxo, na medida em que reflete comportamentos ditos opostos. Neste contexto, os PDS emergem como um espaço de tensão e contradição, diante do confronto que se estabelece entre sua natureza social e os interesses particulares de empresas que usam suas ações de RSC em benefício de sua imagem institucional. Se, por um lado, as ONGs obtêm vantagens relacionadas à economia de custos e investimentos, possibilitando a execução de seus projetos; de outro, a empresa privada logra maior legitimidade e visibilidade diante da sociedade, gerencia melhor seus recursos humanos por meio da atração de bons profissionais e, possibilita o desenvolvimento do voluntariado (Austin, 2001).

Ao agir de forma instrumental, a ONG é inserida em uma lógica empresarial, adotando características e traços típicos desse tipo de organização. Assim, frente a influência de fatores de mercado, as ONGs são incitadas a adotar padrões de ação, movidos pela garantia de execução de seus projetos, assegurada pelo benefício econômico. Este entendimento, remete diretamente as proposições e contribuições trazidas por Solé (2004), sobre a ‘empresarização do mundo’, entendida como a distorção de regras e normas de conduta social com regras e normas de operação do mercado, interpretando a realidade nos termos de interesses da racionalidade instrumental que leva a essa distorção.

Com o objetivo de compreender os paradoxos e tensões envolvidos na construção de um projeto de desenvolvimento social entre ONGs e empresas privadas, no setor da reciclagem, o presente estudo busca preencher uma lacuna teórico-empírica para compreensão destas temáticas, a partir da perspectiva deflagrada pela sociologia do desenvolvimento, seguindo a ideia de PDS proposto por

Sardan (2005), a partir de discussões sobre racionalidade instrumental e substantiva (Ramos, 1989), e emergência de um 'mundo empresa' (Solé, 2004) bem como lançando luz sob um objeto marginalizado pelo *mainstream* acadêmico, tal seja, cooperativas de reciclagem. Outrossim, espera-se que a compreensão múltipla da realidade dialógica e contraditória inerente à construção de um PDS, possibilite reconhecer outras abordagens, além da dicotômica e reducionista, minimizando a soberania da lógica cartesiano-positivista. Avança-se, assim, na compreensão do relacionamento ONG-Empresa a partir de referências distantes do *mainstream* anglo-saxônico, que foca principalmente na RSC de caráter estratégico (Porter & Kramer, 2006). Ressalta-se, também, que tais temáticas são de extrema relevância no que tange à exploração do objeto aqui analisado, qual seja, a relacionamentos ONG-Empresas para desenvolvimento e geração de trabalho e renda em cooperativas de reciclagem. A gestão de resíduos sólidos é um problema que requer múltiplas soluções (Candido et al., 2019), impulsionando, assim, as políticas de parcerias entre organizações público-privadas, cooperações interorganizacionais e alianças entre atores.

É reconhecido por estudiosos no campo da RSC (Banerjee, 2008; Bittencourt & Carrieri, 2005; Campos, Gallon & Becker, 2021; Castro et al., 2018; Faria, 2014; Lélé, 1991; Misoczky & Andrade, 2005; Hoffmann, 2018; Holanda, 2011; Perpetua & Thomaz, 2018) que a pesquisa sobre as parcerias entre ONGs e empresas ainda se limita à abordagem tradicional, centrada na definição de fases do relacionamento ou de facilitadores e barreiras do processo. As parcerias entre setor privado, população local, governo e a sociedade em geral, demandam atenção dado a dificuldade de implementação bem-sucedida das iniciativas de RSC, ressaltando a importância de estudos que visem a compreensão da construção de pontes entre os atores envolvidos (Hole, Pawar-Hole & Bendale, 2019). Neste ponto, o monitoramento das atividades de RSC possibilita elucidar como as partes interessadas se envolvem em parceiros de implementação (Manchiraju & Rajgopal, 2017), como no caso da parceria entre empresas e ONGs.

A RSC tradicionalmente não fomentou um debate rigoroso sobre a relação empresa-sociedade, visto que a legitimidade de formas de pensar essas questões atua como impeditivo para o avanço no debate sobre o tema, abrindo caminho para estudos que se detenham menos nas perspectivas centradas nos negócios e busquem investigar a RSC como possibilidade de produzir saberes e teorizações contextuais, como alternativa as definições sustentadas por entendimentos anglo-americanos (Blowfield, 2005; Brammer et al., 2012; Dawkins & Ngunjiri, 2008). Ao desenvolver uma revisão crítica sobre a RSC, Farrington, Curran, Gori, O'Gorman e Queenan (2017) atentam sobre o potencial das abordagens éticas de RSC apresentadas por uma variedade global de heranças e tradições filosóficas que devem ser exploradas.

Neste sentido, ao lançar luz sob paradoxos e tensões em um PDS, este estudo se justifica pela lacuna teórica em que se insere. Outros esforços já foram realizados, investigando as relações paradoxais entre ONGs e empresas (Farrington et al., 2017; Sharma & Bansa, 2017;

Smith & Besharov, 2017; Smith et al., 2013). O diferencial, aqui, reside tanto no objeto de estudo, ao tratar de um dos setores frequentemente esquecidos e marginalizados na sociedade, como é o caso dos recicladores (Candido et al., 2019), quanto no arcabouço teórico utilizado, na medida em que alia perspectivas críticas, a partir dos trabalhos de Guerreiro Ramos, Sardan e Solé, para a compreensão de uma questão supostamente naturalizada pelo *mainstream* do *management* (Sardan, 1995, 2005; Ramos, 1989; Solé, 2004).

O presente estudo encontra-se estruturado em seis sessões para além desta introdução, iniciando com o Paradoxo de um Projeto de Desenvolvimento Social. Negócios e Sociedade. Método. posteriormente transitando pelos Paradoxos de Lógicas Organizacionais: social *versus* econômico, subdividido em Colaboração *versus* Conflito e Desejado *versus* Realizado e terminando na Discussão dos Resultados e Conclusão.

2 O PARADOXO DE UM PROJETO DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL: SOCIAL *VERSUS* ECONÔMICO

O paradoxo é inerente à vida organizacional, entendido como conceitos ou comportamentos opostos, dos quais emergem tensões e contradições, choque de ideias, princípios e ações (Putnam et al., 2016). Resguardando uma lógica individual, quando justapostos, os paradoxos evidenciam um resultado inconsistente e, por vezes, absurdo (Smith & Lewis, 2011). Para lidar com a multiplicidade de tensões que permeiam os PDS, este estudo se volta para a teoria do paradoxo como um entendimento alternativo, visto que ela fornece uma explicação holística de como os atores organizacionais experimentam e respondem às tensões que permeiam a construção dos PDS.

Outros esforços teóricos foram empreendidos para a compreensão dos relacionamentos ONG-Empresa, utilizando-se, por exemplo do conceito de Lógica Institucional (Mikołajczak, 2020), Parcerias Intersectoriais (Bode & Bransen, 2014; Campos et al., 2021). Contudo, um número crescente de autores e estudos (Colle et al., 2013; González-González et al., 2019; Handy, 1994; Hoffmann, 2018; Pérezts et al., 2011; Smith & Lewis, 2011; Van der Byl & Slawinski, 2015) manifestam explicitamente a necessidade de investigar empiricamente as tensões e paradoxos da RSC (Battilana & Dorado, 2010; Osuji, 2015; Smith & Besharov, 2017; Smith et al., 2013), a fim de reunir conhecimento teórico e estabelecer metodologias adequadas para conceber a influência, as mudanças e o desenvolvimento deste conceito nas organizações. Esta linha teórica foi a escolhida no presente estudo, haja vista que abre espaço para a compreensão das contradições entre elementos interdependentes (Schad et al. 2016), que enfrentam tensões em modelos cognitivos, práticas e resultados (Andriopoulos et al., 2018; Hahn et al., 2015; Jay, 2013; Slawinski & Bansal, 2015; Smith et al., 2013; Van der Byl & Slawinski, 2015). Reconhecer o paradoxo entre a lógica humanitária e cooperativa defendida pelas ONGs, em detrimento dos objetivos mercadológicos almejados por

empresas, implica compreender o contexto de atuação destes atores enquanto uma arena de discussão e deliberação, imbricada por relações de tensão e conjunção entre sistemas de racionalidades substantiva e instrumental (Ramos, 1989; Weber, 1999), tendo em vista a natureza dialógica imersa em um PDS (Sardan, 2005).

Ramos (1989) apresenta a racionalidade substantiva como um atributo natural do ser humano, residindo na psique. A racionalidade substantiva, ou de valor, é determinada independentemente de suas expectativas de sucesso e não caracteriza nenhuma ação humana interessada na consecução de um resultado ulterior a ela (Ramos 1989). Isso posto, com base em Ramos (1989), a racionalidade substantiva pode ser entendida como a base da vida humana ética e responsável, revelando percepções inteligentes das inter-relações de acontecimentos e tornando possível julgamentos independentes. A racionalidade formal e instrumental, por sua vez, é determinada por uma expectativa de resultados, ou fins calculados (Ramos, 1989; Weber, 1999). Ao contrário do instrumental, o viés substantivo possui foco nos meios e não nos fins, compreendendo uma lógica determinada por atitudes independentes de suas expectativas de sucesso, e não caracteriza nenhuma ação interessada na consecução de um resultado ulterior a ele (Weber, 1999).

No âmbito de um PDS, o embate entre racionalidades desencadeia tensões organizacionais, envolvendo o que Siltaja e Onkila (2013, p. 357) identificam como o centro da discussão entre negócios e sociedade: “como se pode aumentar o bem-estar social, desfrutar dos benefícios do desenvolvimento técnico e econômico e, ao mesmo tempo, preservar e cuidar do meio ambiente natural?”. Ou seja, um paradoxo entre o desejo da empresa de ser responsável e a conseguinte relação com o desempenho econômico (**papel social versus resultados econômicos**).

Sardan (2005) entende o desenvolvimento social como o conjunto de processos sociais induzidos por operações voluntaristas de transformação de um meio social, empreendidos por orientação de instituições ou atores exteriores a esse meio, de recursos e/ou técnicas e/ou saberes. Por sua vez, um PDS envolve um sistema de recursos e oportunidades que disputadas pelos atores, em uma arena política (Sardan, 1995). Neste âmbito, o desenvolvimento é entendido como uma arena política, a qual configura o espaço social em que ocorrem confrontos e competições entre atores sociais, que estão ‘frente a frente’.

Ao buscar entender o paradoxo **papel social versus resultados econômicos**, no âmbito do presente estudo, atenta-se para a presença de duas subcategorias de contradições, quais sejam: **colaboração versus conflito** e **desejado versus realizado**. Partindo das discussões tecidas em outros estudos (Banerjee, 2008; Bjerregaard & Luring, 2013; Campos et al., 2019; Campos et al., 2021; Carneiro, 2012; Castro et al., 2018; Sardan, 2005; Smith & Besharov, 2017; Smith et al., 2013; Solé, 2004; Trethewey & Ashcraft, 2004), a compreensão sobre as tensões e contradições que originam as subcategorias de papel social *versus* resultados econômicos em um PDS fornece

contribuições para um maior diálogo e discurso colaborativo com outras vertentes da RSC e abordagens teóricas críticas, tais como a empresarização (Solé, 2004). As contradições na relação de **colaboração versus conflito** entre ONGs e empresas estão tradicionalmente associadas a uma postura reativa às atividades de ambas, contudo, nos últimos anos, modificou-se gradualmente para possibilitar a atuação conjunta, materializada em relações de colaboração. Dessa forma, a colaboração pode vir a se transformar em confronto, e o confronto em colaboração. Em outras palavras, é um processo de diálogo, negociação e interação entre as partes, imersas em uma interação dinâmica e mutável.

A segunda contradição trata do resultado de um PDS, visto que estes não se referem apenas à intersecção dos interesses individuais, mas são produto de um entendimento compartilhado e das interações entre os atores. Esta contradição pode ser expressa pela relação **desejado versus realizado**. Por ser o PDS estabelecido por distintos atores com perspectivas, desejos e necessidades, ele deve ser dotado de certa flexibilidade para atender os mais diversos grupos.

Gohn (2013, p. 247) aponta a ideologia claramente definida como uma das características das ONGs, visto que “falam em nome de um pluralismo, defendem as políticas de parcerias entre o setor público com as entidades privadas sem fins lucrativos e o alargamento do espaço público não estatal”. Os PDS, assim, constituem um processo de múltiplas negociações e *struggles*, fazendo com que seu resultado possa ser diferente daquele previsto no processo de planejamento (Carneiro, 2012).

Esse cruzamento produz realidades múltiplas e divergentes, se trata de uma interação que resulta em uma situação social diferente da projetada pelos atores, com características próprias, que não estão presentes no momento inicial do processo (Carneiro, 2012). Sardan (2005) argumenta que um conceito central dessa abordagem é o do entrelaçamento das lógicas sociais, que compreende o desenvolvimento como um campo social em que se relacionam atores diversos, interesses heterogêneos, lógicas de ação plurais e universos simbólicos divergentes. Enquanto arenas de disputa, emergem sobre tais relações um possível contraponto entre racionalidades instrumental e substantivo.

Neste contexto, os PDS surgem como uma alternativa satisfatória em que, tanto governos, quanto empresas, e comunidades podem se valorizar da atuação coletiva, em uma espécie de *win-win*. Hahn e Figge (2011) argumentam que as situações de *trade-off* entre os diferentes aspectos da RSC podem ser resolvidas sem uma subordinação sistemática das questões ambientais e sociais em economia externa, como acontece com o paradigma do caso de negócios.

3 NEGÓCIOS E SOCIEDADE: NOVAS FUNDAÇÕES OU ANTIGAS PREOCUPAÇÕES?

A relação entre governo, ONGs e empresas é fruto de um movimento mais amplo de parcerias intersetoriais, referindo-se a projetos formados para tratar de questões

sociais que envolvem ativamente os parceiros de forma contínua (Lozano et al., 2008). Ao firmar parcerias, as empresas podem ser favorecidas na busca por legitimidade, de modo a alcançar condições institucionais favoráveis em relação a uma conduta confiável, uma vez que integram os agentes que lhe concedem legitimidade sociopolítica (Hahn & Pinkse, 2014; Roberts, 2003). O desafio reside no fato de que ao transpor o plano da publicidade e chegar às comunidades reais, os ruídos de fundo próprios das contradições, cuja ideologia busca obnubilar (Žižek, 2012), tornam-se inocultáveis. Para Bittencourt e Carrieri (2005), os programas e ações desenvolvidos pelas corporações tem a intenção de veicular uma imagem socialmente responsável, apresentando pouca efetividade na transformação positiva das comunidades atingidas.

Nesta mesma linha, Banerjee (2008) advoga que, enquanto a base da relação entre empresa e sociedade for econômica, não há espaço para outra relação que não seja baseada na subserviência e na sujeição. Neste sentido, a pesquisa crítica, ao aceitar e incorporar as subjetividades presentes no contexto organizacional (Faria, 2014; Lélé, 1991; Misoczky & Andrade, 2005), pressupõe contradições e assume que, quando confrontadas com a relação *trade-off*, as empresas são mais propensas a priorizar um caso de negócios em detrimento de uma causa ética (Bjerregaard & Luring, 2013). Autores como Perpetua e Thomaz (2018), entendem que a RSC não pode ser compreendida a partir de uma simples relação de causalidade linear, visto que, a dinâmica da acumulação do capital é incompatível com qualquer preocupação legítima quanto a tudo o que não seja a obtenção de lucro e a continuidade de sua acumulação. A eminência de uma situação paradoxal decorre da decisão dos gestores entre aumentar os lucros no curto prazo ou atentar para os interesses das comunidades nas quais eles estão inseridos, com respeito e preocupação com as condições do ambiente e da sociedade (Cruz et al., 2006; Faria, 2014), ou seja, passar de uma lógica econômico-financeira à uma lógica sustentável (Castro et al., 2018).

Ao transpor os métodos e procedimentos de gestão empresarial para o âmbito de organizações que cultivam objetivos estranhos à lógica do mercado, pode-se gerar distorções na natureza das organizações substantivas, uma vez que, ao serem pressionadas a adotar técnicas e ferramentas gerenciais, calcadas na razão instrumental, deparam-se com pressupostos como pragmatismo, produtividade, cálculo constante entre meios e fins, eficiência, competitividade e individualismo (Holanda, 2011). Para Castro e colaboradores (2018), não se trata simplesmente discutir situações contraditórias, tais como o fato de organizações desenvolvem programas que criem a sensação de estarem cumprindo seu papel social, como uma forma de amenizar o impacto negativo de suas atividades. A discussão sobre a RSC requer um olhar crítico, tanto teórico como prático, em relação aos atores sociais subalternizados, ou seja, conceber as relações entre Estado-sociedade-empresa sob óticas menos conservadoras, adotando aportes teóricos e metodológicos que permitam elucidar atores e fenômenos sociais que são

mascarados pela perspectiva empírica e acadêmica tradicional (Fontoura et al., 2019).

Tais condições parecem intensificar pressões conflitantes, de modo que o paradoxo, a contradição e a ironia tornam-se parte da experiência organizacional, refletindo um ponto obscurecido por mitos de racionalidade e de ordem, que moldam as lógicas predominantes (Trethewey & Ashcraft, 2004). É neste espaço que Solé (2004) busca discutir o conceito de empresarização. O conceito sugere que a grande empresa capitalista vem continuamente se fixando e se afirmando na sociedade enquanto modelo para quase todas as atividades humanas, resultando na emergência de um mundo-empresa. A empresarização é o processo pelo qual organizações adotam linguagem, técnicas e ferramentas empresariais, buscando, inclusive benefício econômico (Solé, 2004).

Diante disso, chamar a atenção para as tensões organizacionais é um mérito fundamental das abordagens do paradoxo, pois oferece uma alternativa ao pensamento instrumental, assumindo que muitas decisões corporativas relacionadas a problemas sociais e ambientais não se apresentam como superações, mas sim se manifestam em termos de dilemas (Crane et al., 2014). À medida em que os atores organizacionais encontram incompatibilidades e dilemas, eles experimentam tensões, definidas como dualismos e desconforto ao fazer escolhas e avançar em situações organizacionais (Lewis, 2002; Smith, 2014). Diante disso, Hahn et al. (2015) ressaltam a importância de reconhecer as tensões da sustentabilidade corporativa e desafiar um raciocínio instrumental da RSC.

Hoffmann (2018) defende que o paradoxo é transformado em hipocrisia organizacional, podendo ser interpretado como uma figura legítima, mas não existente, e enquanto uma figura existente, mas não legítima. Nessa perspectiva, Kuhn e Deetz (2008) advogam que a pesquisa crítica em RSC pode e deve ir além de um raciocínio tão cínico. Substituir figuras de hipocrisia por figuras paradoxais que respondem pela complexidade normativa das tensões organizacionais pode ser um passo importante nessa direção (Hoffmann, 2018).

4 MÉTODO

A investigação foi conduzida por meio de um estudo de caso qualitativo básico (Godoy, 2006), em função de que este tipo de pesquisa, enquanto direcionada para a descoberta e compreensão do fenômeno pesquisado, contribui tanto em nível teórico quanto em nível da prática profissional (Godoy & Forte, 2007). O caso de estudo é o Projeto de Desenvolvimento Sul, um projeto de desenvolvimento social estabelecido entre uma ONG em parceria com a Plástica (nome fictício).

Na região metropolitana de Porto Alegre, Rio Grande do Sul, (cenário estudado), a reciclagem emerge como uma questão complexa, em que empresas líderes e uma organização não governamental se articularam em torno de um projeto de desenvolvimento social das cooperativas de reciclagem. O Projeto de Desenvolvimento Sul foi escolhido como unidade de análise frente a sua representatividade, importância social e seu papel no desenvolvimento de

iniciativas junto aos catadores e às cooperativas atendidas. Trata-se de um dos projetos de maior representatividade conduzidos pela ONG, que apoia 38 galpões de reciclagem (cooperativas e associações), contando com um investimento de mais de R\$ 3 milhões de reais e extenso apoio tecnológico, principalmente na logística da produção e comercialização. O Projeto, que envolve cerca de 830 pessoas – em sua grande maioria mulheres –, opera em parceria com instituições internacionais, grandes empresas e o governo.

A ONG que conduz o Projeto Desenvolvimento Sul foi fundada em 1983, com sede em Porto Alegre. Se destacando por possuir elevado alcance social e representatividade em lutas para transformação social e auxílio a populações em situação de vulnerabilidade, atua desde 2008 no Projeto Rede de Parceria Social (RPS) do Governo Estadual, assegurando isenção fiscal das empresas apoiadoras de projetos sociais. Quanto à empresa Plástica, trata-se de uma petroquímica fabricante de plástico, que ingressou, em 2009, como uma forma de potencializar suas ações de RSC. A empresa é líder do setor petroquímico na América Latina, contando com unidades industriais e escritórios no Brasil e bases comerciais nos Estados Unidos e na Argentina. A Plástica também desponta no cenário internacional, sendo considerada líder nas Américas em capacidade de resinas termoplásticas. Dada a natureza do seu produto e do setor de atuação, a empresa tem inúmeros projetos sociais e ambientais, principalmente no setor da reciclagem, em que as ações estão centradas no descarte e destino de resíduos plásticos. O PDS estabelecido entre a ONG e a Plástica, objeto deste estudo, atendeu 8 cooperativas e associações de reciclagem, recebendo destaque frente aos resultados sociais alcançados.

A coleta de dados se deu através de entrevistas semiestruturadas, observação e pesquisa documental. As entrevistas foram realizadas com os três integrantes da ONG, sendo um deles responsável pela coordenação do PDS, e dois gestores da empresa, que mediante convite aceitaram participar do estudo, totalizando cinco entrevistados. Tendo em vista que o objeto de análise deste estudo foi o projeto em si, ou seja, sua estrutura enquanto espaço de tensão e contradição, e não os resultados deste projeto nas cooperativas atendidas, as entrevistas foram realizadas somente com os gestores da empresa e da ONG. Os gestores foram escolhidos como sujeitos, devido ao fato de progressivamente desenvolverem um quadro coletivo de referência, o qual estabelece percepções compartilhadas e homogêneas de metas organizacionais, desempenho e história da organização (Cramer et al., 2004). Segundo Maon et al. (2008), os gestores responderem pelas estratégias organizacionais voltadas à RSC, o que faz com que suas percepções tenham potencial para refletir, de certo modo, a interpretação da organização em relação à RSC.

As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas, sendo os nomes dos entrevistados alterados a fim de garantir o sigilo das informações (Tabela 1). Os dados das entrevistas foram complementados com outros dados de observação e documentos. As observações foram realizadas através de acompanhamento de reuniões, de visitas às cooperativas e *workshops* realizados pela ONG nas cooperativas. As observações foram repassadas para o diário de campo e integram a análise como considerações dos pesquisadores. Os dados documentais constaram de materiais da ONG, histórico, documentos formais e minutas do projeto, balanço social da empresa, relatórios de gestão de RSC.

Tabela 1
Relação dos entrevistados

Instituição Parceira	Entrevistado	Função	Formação	Tempo de duração da entrevista
ONG	Paulo	Assistente Social	Terapia Ocupacional	2'22"
	Carla	Assistente Social	Sociologia	3'15"
	Marcos	Gestor da ONG responsável pela coordenação do PDS	Administração	2'32"
Plástica	Lucas	Gestor de Imagem Corporativa	Publicidade e Propaganda	1'54"
	Pedro	Gestor de Responsabilidade Social Plástica	Engenharia Química	2'12"

Fonte: Elaborada pelos autores.

A análise dos dados foi conduzida mediante análise de conteúdo (Bardin, 2009), a partir das etapas de transcrição, leitura e organização dos dados por meio de categorias (Tabela 2) definidas a priori, a luz do referencial

teórico adotado: **papel social versus resultados econômicos**, que por sua vez se desdobra em **colaboração versus conflito** e **desejado versus realizado**.

Tabela 2
Categorias analíticas

Temática de análise	Categorias	Descrição	Autores
O papel social versus resultados econômicos	Colaboração versus conflito	<ul style="list-style-type: none"> Processo dialógico de negociação e interação dinâmica e mutável entre ONGs e empresas. Os atores são guiados por interesses e sua capacidade de avançar nesses interesses. 	Trethewey e Ashcraft (2004), Carneiro (2012), Sardan (2005).
	Desejado versus realizado	<ul style="list-style-type: none"> Tensões entre objetivos econômicos e sociais, interdependentes e conflitantes. Perspectivas, desejos e necessidades diferentes entre os atores em relação a seu resultado. 	Bjerregaard e Luring (2013), Banerjee (2008), Solé (2004), Trethewey e Ashcraft (2004), Castro, Campos e Trevisan (2018).

Fonte: Elaborada pelos autores.

5 PARADOXOS DE LÓGICAS ORGANIZACIONAIS: SOCIAL VERSUS ECONÔMICO

A perspectiva paradoxal oferece uma alternativa às narrativas corporativas em termos de harmonia, eficácia e relações de partes interessadas mutuamente beneficiadas (Hoffmann, 2018). Para compreender essa relação, será elucidado o caso da empresa Plástica. A empresa petroquímica iniciou suas atividades em 2002, já com a necessidade de adotar uma postura socialmente responsável. Essa necessidade emerge principalmente das características inerentes ao seu setor de atuação, que demanda preocupações ambientais. Assim, a RSC é reconhecida enquanto forma de atender uma determinação institucional, e não apenas enquanto estratégia de negócio. Percebe-se, ao analisar a narrativa de Marcos, ao falar na persona da empresa, que mesmo influenciada por uma racionalidade instrumental, buscou desenvolver seu papel perante a sociedade, em vista de gerar o desenvolvimento social: “*eu trago o desenvolvimento social, geração de emprego, pagando imposto, gero riqueza, parte do PIB do Brasil sai daqui*”.

Segundo Hoffmann (2018), as empresas são direcionadas à racionalidade instrumental quando tentam convencer os *stakeholders* que a RSC está intrinsecamente motivada e, dessa forma, bloqueia a lógica substantiva. Frente a tais contradições, identificam-se elementos de uma natureza contratual e ideológica que legitimam o *continuum* que rege a conduta de RSC, no viés do PDS referido neste estudo. Diante de uma teia de relações de troca mercantil, baseada em fundamentos extraeconômicos – confiança, princípios morais e perspectivas éticas – constitui-se uma arena de tensões e contradições que se desenrolam no paradoxo entre racionalidades substantiva e instrumental.

5.1 Colaboração versus Conflito

As evidências paradoxais da relação entre os **interesses sociais versus econômicos** em um PDS são oriundas das iniciativas de RSC e estão relacionadas aos esforços para responder às obrigações das empresas com a comunidade, enquanto uma forma de se redimir das transgressões passadas, ou como uma forma de exteriorizar que as corporações contemporâneas não são monstros exploradores e sedentos de lucros (Kuhn & Deetz, 2008). Conforme Lucas,

a Plástica não enxerga uma forma de negócio nisso (...) o nosso único objetivo é em termos de imagem (...), mostrar para a sociedade, ‘olha, estamos fazendo a nossa parte contribuindo com o social e o ambiental’ e de outra parte, estamos mostrando que o plástico não é um vilão.

Os documentos corporativos relacionados à sustentabilidade reforçam a atuação da empresa em termos de imagem. Em uma carta aberta à sociedade brasileira, denominada “Compromisso Público”, a empresa estabeleceu os princípios e valores de sua atuação. Dentre estes, constam “contribuir para o crescimento econômico e social do país, por meio do desenvolvimento tecnológico, a conquista de mercados internacionais, a geração de divisas e da oferta de produtos que contribuem para a melhoria da

qualidade de vida da população”; “atuar de acordo com os princípios do desenvolvimento sustentável”; “buscar a integração com as comunidades onde atua, preservando o meio ambiente e fomentando as vocações regionais”. Ainda, as minutas do projeto reforçam a necessidade de vinculação da imagem da empresa às cooperativas e à ONG, evidenciada também quando das visitas às cooperativas: todas elas contam com a presença de uma placa, com o logo da empresa, da ONG, e o *slogan* “é impossível comemorar sozinho”. Dyllick & Hockerts (2002) asseveram que as empresas que buscam o compromisso com a sustentabilidade, por meio de ações de responsabilidade social, inserem-se em iniciativas que buscam agregar valor às comunidades em que atuam, na medida em que promovem seu capital social.

Ao agir a partir de um discurso duvidoso, algumas empresas parecem esconder a realidade que envolve as ‘atividades socialmente responsáveis’, obscurecendo contradições que permitem a dominação socioeconômica corporativa. Contudo, Hahn e Pinkse (2014) defendem que os julgamentos de legitimidade não são monolíticos, mas emergem através de processos sociais discursivos. Frente a isso, a parceria possibilita que a ONG se aproprie do poder da empresa para servir suas próprias atividades de *lobby*, interessada em aumentar sua própria legitimidade e, assim, seu papel político:

todas as relações são movidas, de alguma maneira, por algum tipo de interesse, seja ele qual for, (...) obviamente que eles sabem que você não é um deles, o que é muito bom ter que deixar muito bem caracterizado esta diferença, mais a aceitação passa pelo fato de que você não é um deles (Carla).

Quando os interesses de sustentabilidade são transformados em preocupação pelo modo como o público percebe e influencia a corporação e suas atividades comerciais, os agentes defensores da lógica ambiental resistem, agarrando-se na esperança, ainda que pouco, de transformar as ideologias gerenciais dominantes (Roberts, 2003). Neste ponto, percebe-se que a parceria entre ONG e empresa se sustenta a partir do propósito de complementariedade entre as lógicas, mesmo diante da natureza de oposição da relação estabelecida entre estes atores,

a vocação da empresa é o seu produto, a Plástica é os produtos de plástico, mas ela tem uma responsabilidade social, então para isso ela vai fazer as parcerias com os educadores, tem esta linguagem que está com esta tarefa de acompanhar estes empreendimentos socioambientais, (...) sensibilidade de perceber que cada líder é diferente, (...) estas coisas o educador vai aprendendo (Carla).

Em consonância com esses achados, agrega-se a essa discussão elementos evidenciados nas observações, no que tange à percepção dos integrantes da ONG acerca da atuação em PDS em colaboração com empresas. Em distintos momentos, nota-se que os integrantes da ONG usam de modos de justificação das suas condutas de colaboração. Existe, por vezes, um notável embate acerca dos ideários ativistas e a necessidade de colaboração, que toma corpo no dia-a-dia da ONG. No que se refere a da dinâmica entre os integrantes da ONG, observa-se que, embora para alguns a colaboração entre estes atores é

natural, para outros ainda se trata de opostos contraditórios. A entrevistada Carla em distintos momentos relata *“falar isso é tu entrar num campo que eu tenho certeza que teriam milhões de pessoas de esquerda querendo me criticar. Mas isso é real, e é uma responsabilidade que eu tenho com o público que eu tenho, responsabilidade que esse povo que não sabe o que que é fazer, por exemplo, mobilização social ou ter um partido... Mas eles querem ser gente...”*

Da mesma forma, quando questionada sobre a dificuldade para atuar de certa forma a favor das grandes empresas, Carla simplesmente afirma, *“bom, se fosse a Jacque, estudante de sociologia, que deitou na rua em frente aos ônibus e carros em forma de protesto, essa sim, nunca faria o que eu faço... Mas as pessoas precisam entender que as coisas mudaram, que a realidade hoje é outra, e que não há espaço para utopias. Precisamos ajudar a comunidade, e as empresas estão dispostas”*.

O dualismo na relação entre ONG e empresa revela-se na coexistência de elementos contraditórios, que estão unidos como dois lados da mesma moeda (Lewis, 2002), e que persistem porque são indissolúveis (Smith, 2014), assim como alude a narrativa de Marcos: *“a gente tem um olhar mais voltado pra parte social, o indicador qualitativo, se a pessoa está se sentindo melhor que estava (...) e a empresa privada entende assim, ‘a minha renda aumentou, se aumentou está bom”*. Kuhn e Deetz (2008) defendem que metas econômicas e sociais requerem uma transformação da governança organizacional e dos processos decisórios, para incluir mais vozes decisórias representando diversos valores empresariais e comunitários, gerando uma contestação explícita de valores, conforme observa-se na fala de Carla:

quando a empresa diz (...) esta vulnerabilidade é em todos os sentidos não só econômica, mas de autoestima. Então imagina o que é para eles quando entra dentro de seu galpão o diretor institucional da Plástica, (...) se sentem valorizados, (...) o fator que ajuda nesta relação não são os relatórios, é a empatia, é sentir e vivenciar, ir lá no local.

Reconhecendo esta estreita conexão entre as decisões empresariais, suas consequências públicas e a velocidade do ajuste (Kuhn & Deetz, 2008), a cooperação entre reguladores públicos e privados conjuga desafios sociais e ambientais que, somente serão atendidos, se as responsabilidades forem compartilhadas, assumindo uma colaboração ativa dos atores sociais (Lozano et al., 2008). Percebe-se, então, que o desenvolvimento é sempre um processo moroso, considerando o ajuste entre as distintas lógicas da ONG e da empresa, como revela Lucas: *“o tempo de resposta de uma ONG e de uma empresa é muito diferente e as vezes a empresa não tem todo esse tempo e recurso disponível, (...) as empresas querem resultados mais rápido”*.

Ao serem combinadas, tais lógicas institucionais resultaram em um paradoxo organizacional latente, envolvendo esquemas interpretativos contraditórios, conforme aponta Carla: *“esta relação com a empresa privada acaba obrigando as ONGs a trabalhar com outro paradigma. Tu tens que mostrar resultado”*. Smith e Lewis (2011) sugerem que paradoxos do desempenho podem ocorrer em organizações com uma pluralidade de partes

interessadas e objetivos que usaram iniciativas sociais corporativas como contexto, mas não apresentaram uma ilustração empírica da ideia. Essa dialógica é característica de uma racionalidade instrumental, voltada ao desempenho do PDS,

a partir do momento que a cooperativa começa a receber esse apoio, ela tem uma cobrança por parte dessa empresa, começa a ter que responder por essa cobrança e (...) a entender que faz parte de um negócio (...). Se não agir como empreendedor e, em certo momento, como empresário, não vai evoluir e o negócio vai acabar (Paulo).

Tais achados são condizentes aos pressupostos de Solé (2004) acerca da empresarização. Desta forma, o processo de aproximação com o mundo-empresa mostrou ter a capacidade de impactar diferentes dimensões destas organizações, seja frente a processos de contratação, definição de rotinas de trabalho ou controles financeiros. A colaboração entre estes agentes organizacionais parece estar atrelada a interesses voltados a fatores normativos e de resultado, como observado na fala de Lucas: *“existem unidades de triagem que as vezes estão, bem ruizinhos, que eu não vou me aproximar, (...) a Plástica não vai realmente fazer nada, porque é muito difícil, vai ser penoso, os resultados não vão ser bons”*. Lançar luz sobre a relação contraditória que envolve processos decisórios corporativos, implica reconhecer a heurística de racionalidades mantidas pela ONG em detrimento da empresa, como relata Carla:

ONGs sempre tiveram uma atuação mais ativista, (...) as vezes sem ferramentas de medição de eficácia, já a empresa privada trabalha muito com metas, indicadores. Esta relação que se estabelece entre empresa privada e ONG promove nas ONGs uma mudança de percepção.

Nesta perspectiva, é possível reconhecer que a concepção gerencial presente na parceria está ligada à reputação e à competitividade, diante de uma perspectiva financeira que emerge das pressões do mercado e do ativismo dos gestores em resposta às expectativas sociais, tal como defende Osuji (2015). Sobre isso, Carla argumenta que *“a vocação da empresa é o seu produto (...), mas ela tem uma responsabilidade social, então para isso ela vai fazer as parcerias com os educadores”*.

A RSC conjuga um conjunto de mecanismos para alinhar o comportamento corporativo às metas sociais e ambientais mais amplas, nas quais aspectos gerenciais, financeiros e regulatórios são combinados mutuamente (Deakin & Hobbs, 2007). Assim, os esforços de RSC serão mais eficazes se conduzidos considerando as particularidades de participação do projeto, conforme indica a fala de Carla:

o nosso problema não era técnico, o problema era social (...) tu fazer com que aquele tecido social capture conhecimento, que agregue valor aos materiais e tenha a renda, que sai de catador para trabalhador da reciclagem (...). Porque se tiver uma ou outra oportunidade o cara vai embora, então esse tecido se dispersa, tu perde tudo o que gastou ali em capacitação.

Os laços de colaboração que se estabelecem entre Empresa e ONG são observados nas interações entre os parceiros, bem como na influência do primeiro nas ações e

comportamentos do segundo. Tais entendimentos se revelam quando se atenta para a forma de tratamento que os atores reservam uns aos outros. Este entendimento é reforçado pelo entrevistado Pedro, que, em determinados momentos de sua fala e em suas interações com os cooperados, caracteriza a ONG em questão como “Parceiraço”. A utilização deste adjetivo caracteriza a proximidade, até mesmo afetiva, entre os sujeitos, se refletindo em termos de diálogo constante. Essa relação de proximidade é confirmada pelo processo decisório, acerca dos projetos a serem apoiados, que se dá de forma coletiva pelo constante intercâmbio de ideias, opiniões e posições que emergem como um modo mais próximo de engajamento e entendimento (Burchell & Cook, 2006). Esta proximidade, por outro lado, não foi observada entre cooperados e empresa. Nos momentos de observação pode-se notar claramente o papel de mediação estabelecido pela ONG, muitas vezes entendida como mensageira e tradutora das necessidades de empresa e cooperativa, que não estabelecem um diálogo fluído entre si. Tais colocações remetem diretamente a capacidade adquirida pela ONG de transitar no mundo empresarial, dada pela racionalidade instrumental, a mesma que a distância das cooperativas.

Vale ressaltar que os mercados são construídos socialmente (Swedberg, 2003), mediados por relações sociais e interesse dos atores (Candido, Soulé & Sacomano, 2019), contudo há também problemas sociais e econômicos recorrentes do entendimento equivocado sobre o papel e a efetiva capacidade dos catadores na gestão de resíduos sólidos alinhado aos interesses das empresas. Deste modo, o mesmo processo histórico que os afasta do mercado, os “qualifica” para a catação de recicláveis (Bosi, 2008).

O embate entre as lógicas da empresa e da ONG parece revelar-se diante do fato de que, enquanto a primeira é movida por forças de mercado e pressões competitivas, a segunda é constituída a partir de um capital simbólico, cuja ontologia busca modificar a ação corporativa, promovendo mudanças nos valores centrais das empresas e da sociedade civil. Com isso, a parceria constituída em um PDS suscita que ambos hajam como parceiros de negócios e não como adversários, de modo a não prevalecer uma só lógica como orientadora dos seus respectivos interesses políticos.

5.2 Desejado versus Realizado

Configurada sobre a perspectiva de um ‘mundo-empresa’, a relação sociedade-empresa passa a integrar um mundo organizado para e pela empresa (Solé, 2004). Neste processo, a ONG parece incorporar novas lógicas de ação, mediante a apresentação de padrões e critérios racionalmente instrumentalizados, comuns às empresas,

esta relação entre as ONGs e as empresas privadas (...) acaba promovendo a médio e longo prazo, quebrando uns paradigmas, (...) essas ferramentas eu tive que levar para dentro do galpão, imagina catadores que puxavam carrinho agora na frente de um computador preenchendo uma planilha no Excel (Carla).

Ao assumir características e traços típicos de organizações empresariais, a ONG manifesta evidências da influência dos fatores de mercado que exigem novos padrões de ação (Solé, 2004). Ao assimilar certos aspectos da lógica empresarial, a ONG visa educar e extrair concordância da ampla gama de participantes no PDS, como revela a fala de Pedro: “*lidar com tecido social é uma questão psicossocial, e normalmente as empresas, não tem esse viés, é o resultado para amanhã, eu quero a minha marca exposta*”.

Neste sentido, ao defender a eminência de um processo de empresarização do mundo, Solé (2014) aponta para o fato de que as relações passam a adotar mecanismos empresariais, indicando um fenômeno de mercantilização crescente. Nesse caso, a parceria ONG e empresa pode contribuir para a construção do papel politizado corporativo, tanto direta quanto indiretamente, como registra Paulo:

a gente sabe que as empresas entram com capital que é fundamental para execução do projeto, mas a gente só se alia a empresas que, de fato, querem que isso aconteça e têm entendido do porquê que isso deve acontecer, (...) não é porque tá chegando e me dando dinheiro que vou deixar tu fazer o que quer.

Neste contexto, a expansão dos negócios direcionados ao setor social aponta para uma aparente mudança ideológica, que vem favorecendo uma gradual aceitação da influência de modelos comerciais. Os indícios desta evolução são reconhecidos por Carla:

sem o recurso da empresa ela não faria nada, do mesmo jeito que a empresa sem a ONG, sem o conhecimento e as assessorias dos educadores também não faria nada, eles se complementam na fragilidade que individualmente cada um teria, neste processo todos eles se fortalecem.

O sucesso da parceria parece estar atrelado à identificação dos indivíduos com o todo e por contribuir com seus pontos fortes pessoais mais distintos. Deste modo, ao firmar a parceria, ONG e empresa se engajam em prol de interesses próprios, mas convergentes, sob fins que se suportam ao discutir sobre questões sociais, ambientais e econômicas, guiada por um processo de aprendizagem que leva em consideração as ações do outro, reforçando a manutenção de interesses interdependentes, conforme aponta Lucas:

as cooperativas precisam do dinheiro, do investimento pra melhorar, é inegável, (...) enxergam a Plástica como uma instituição importante pra eles, não só pelas máquinas que deu, (...) mas porque tá levando conhecimento e fazendo com que eles se desenvolvam também.

Quando paralisadas pelas características opostas, os atores ou estão presos em um paradoxo ou ignoram as posições relativas dos elementos opostos, e simplesmente escolhem um dos dois elementos opostos. Ao escolher um elemento sobre o outro, os atores ganham uma aparência de ordem que é muitas vezes temporária (Lewis, 2002; Smith & Lewis, 2011). Trata-se de um processo que passa pela construção de sentido, em que o fator tempo impera sobre a efetividades dos resultados, sejam estes mais visíveis, alcançados rapidamente, ou em termos de envolvimento e mudança que só se tornam possíveis a longo prazo, como salienta Paulo:

o trabalho com um grupo é a longo prazo. Em um ano consigo que eles consigam fazer a limpeza da cooperativa, que eles usem luva ou botina, consigo que eles tenham um Regimento Interno, mas não consigo fazer com que eles mudem a forma como eles enxergam o negócio deles.

Para mensurar os resultados de RSC é necessário considerar o valor e a importância do que de fato está sendo medido em relação ao almejado (Colle et al., 2014). Nesta perspectiva, a conduta que rege as parcerias em PDS não admite uma orientação determinística, à medida em que, como relata Lucas, *“eles têm a sua realidade, os seus movimentos, o seu trabalho, (...) a gente não pode exigir tanto assim, a gente não tá pagando a integralidade do salário deles, mas poderia ser melhor, (...) ser bem mais rápido”*.

Essa relação entre cognição e ações aponta para a descrição de Lewis (2002) de ‘ciclos virtuosos’. Ao adotar a fluidez categórica, os parceiros organizacionais encontraram maneiras de abordar os problemas do projeto e, organizando-se por um instante, voltaram a comprometer-se com a fluidez categórica na cognição,

eu sempre digo que existem dois conceitos de sucesso, o sucesso quando tu compara com outro algo ou alguém, ou o sucesso quando você compara consigo mesmo. A questão da superação, se comparado ao outro projeto que eles investiram, porque é outro grupo, outra realidade, outro perfil de liderança, outro perfil de população e inclusive de história (Carla).

Smith e Lewis (2011) reconhecem que as tensões paradoxais de inclusão e exclusão criam mudanças organizacionais, fazendo com que as recompensas sejam obtidas de outras formas que não exclusivamente o ganho capitalista, desencadeando uma pluralidade de pontos de vista e cognições paradoxais na redefinição dos limites de identidade dos agentes. Assim, à medida que a empresa cria projetos e processos que apresentem propósitos contrários à racionalidade instrumental, gera-se uma contradição:

a Plástica incentiva a reciclagem, a questão ambiental/social, esses projetos de reciclagem tem o foco ambiental e social, redução de material que vai para o aterro sanitário e aumento de renda para quem trabalha na reciclagem, seja pra quem trabalha na triagem, ONGs, pessoas que estão trabalhando pela reciclagem no Brasil inteiro (Lucas).

Smith e Lewis (2011) alertam para a importância do equilíbrio dinâmico nestas relações, uma vez que estimula e reforça o compromisso com múltiplas agendas concorrentes. Neste sentido, Pedro declara: *“é uma empresa sustentável, ela é aquela coisa do equilíbrio, dos três pilares, se desenvolver, gerar riqueza pro país, gerar empregos, pagar seus tributos, sem impacta o meio ambiente”*. Logo, as tensões entre organização e desempenho do projeto podem ser resumidas pela interação entre meios e fins, ou processo e resultado:

claro que a gente ter dados para provar que aquele investimento foi viável é importantíssimo, mas a gente tem que começar a ter outros parâmetros de medida (...), a mudança da vida da pessoa. De um cidadão que ganhando 438,00 reais não tinha um banheiro, para um mesmo cidadão hoje, dois anos e meio depois, tá ganhando um salário já de 1.280,00 reais, 1.300,00 reais, que já tem inclusive um carro, uma condução para sua família (Paulo).

Ao reconhecer a presença destas diferentes lógicas, evidencia-se certo distanciamento entre a empresa e o projeto, indicando um envolvimento restrito da empresa em relação ao cotidiano da ONG. Tal evidência é encontrada na narrativa de Paulo, *“a empresa hoje entra com o investimento do recurso, acompanhamento do projeto e algumas parceiras entram com disponibilização dos seus técnicos em alguma área específica”*.

É compreensível que a parceria no PDS parta de objetivos distintos, que mesmo sustentados em um fim comum, é constituído como uma arena de grupos estratégicos heterogêneos que se confrontam, visto que, segundo Sardan (2005), são motivados por interesses mais ou menos compatíveis, sejam materiais ou simbólicos, com maior ou menor nível de influência e poder. Tal achado pode ser reconhecido na fala de Paulo:

a questão da inclusão dessas pessoas no mercado de trabalho e a questão do meio ambiente, é uma coisa que a gente trabalha muito com eles (...). A causa dele é a família dele, o sustento da família dele. Se tu não conseguir inserir ele em alguma causa para que ele lute por essa causa e acredite nessa causa, tu não vai conseguir prender ele a isso.

A tensão entre objetivos contraditórios é eliminada quando as empresas escolhem um objetivo em detrimento de outro (Smith & Lewis, 2011). Neste ponto, evidenciam-se os motivos por trás da atuação empresarial, como revela Pedro: *“é do DNA da Plástica o comprometimento, diferente do que bota uma marca, bota uma placa e tchau! (...) tem todo um trabalho do tecido social, nas pessoas”*. Pedro também fala sobre o interesse envolto na escolha dos projetos: *“a gente faz questões de escolher entidades que já tem um know how, um pedigree, tem uma condição e atuação adequada, eu não vou me associar a um mau exemplo de entidade”*.

Quando pressionados a escolher entre objetivos financeiros e sociais, as empresas normalmente optam pelos primeiros (Slawinski & Bansal, 2015). O resultado é que as metas de sustentabilidade se tornam secundárias, passando o interesse pelo projeto a ser regido por fins instrumentais, como destaca Pedro, *“preciso da licença de operação da sociedade, não é o órgão ambiental que me dá licença de operação é a sociedade (...), foi um processo natural, primeiro de agregar valor ao negócio”*.

Assim, questiona-se se as atividades corporativas realmente promovem interesses da comunidade. Neste sentido, Lucas relata que: *“a gente tenta mostrar que os galpões de reciclagem são viáveis (...). As pessoas recolhem esse material, separam, lavam e contribuem com a renda deles, melhora a vida deles, a questão social, tem esses dois vieses de imagem”*. Essa narrativa está relacionada com o paradoxo do motivo, uma vez que, os motivos intrínsecos são vistos como impulsionadores das práticas de RSC, responsáveis por sustentar o caso ético, e distinguíveis dos motivos extrínsecos como impulsionadores de tais práticas que dão suporte ao negócio (Hoffmann, 2018). A empresa também revela práticas sociais que se contradizem, embora sejam igualmente consideradas legítimas e relevantes para o seu sucesso, conforme defende Pedro:

vou interagir com a sociedade, o principal da sustentabilidade tá nisso, (...) para o meu relacionamento com a sociedade, mas se eu não fizesse isso eu poderia ser sustentável também, porque eu trago o desenvolvimento social, geração de emprego pagando imposto, gero riqueza, país tem, parte do PIB do Brasil sai daqui das outras plantas da Plástica, então eu tenho três pilares só aqui.

Diante destas evidências, considera-se que as razões que movem as corporações a atuarem em PDS provem fatores extrínsecos ou de interesse próprio e fatores intrínsecos ou altruístas. Enquanto os primeiros objetivam aumentar o bem-estar da marca (maiores lucros ou melhorar a imagem corporativa), os segundos têm o objetivo final de fazer o bem e/ou cumprir as obrigações para com a sociedade. Assim, os efeitos da RSC, que são desejáveis em bases éticas, podem ter consequências negativas para os lucros da empresa, indo ao encontro do que argumentam Hahn et al. (2015). Essas razões são claramente apresentadas por Paulo, quando este relata que:

para alguns investidores, se eu não conseguir provar que eu passei de cinco para dez, mas mesmo eu conseguindo toda uma mudança (...) ele não vai aprovar. A gente não tá falando de investimento de cem mil reais, a gente tá falando de investimento de valor alto. O catador tem que passar muito tempo trabalhando em cima daquilo e o retorno que ele tem é irrisório.

A instrumentalização do conceito de RSC, fica evidente na fala de Lucas, ao considerar possíveis vantagens financeiras, ganhos de imagem e agregação de valor ao produto: “*a imagem do plástico é a imagem da Plástica, os recursos de investimentos sociais privados, é uma forma de retribuir, pra sociedade, aquilo que a Plástica tem de retorno, então não é tão forte*”. Isso indica que, quanto mais um padrão de RSC é bem-sucedido mais comportamentos contra-ação que podem surgir, indo ao encontro que apontam Colle et al. (2014).

A dificuldade de assimilar a lógica imposta pela empresa gera tensões dentro do projeto, de acordo com Lucas “*a maioria das pessoas que trabalha nas ONGs não tem muito claro que as empresas querem resultados rápidos, (...) porque as empresas não têm como manter um projeto muito longo, os recursos são escassos*”. Percebe-se que mesmo a mais genuína ação de bondade, decorrente do caso ético, parece estar sendo absorvida pela lógica de mercado na medida em que é possível praticar o bem por meio de transações mercantis, como revela ainda Lucas:

não penso em acabar com o galpão de reciclagem, (...) a minha visão é que seja um complemento (...), o volume é muito grande de material que vai para a terra, (...) e é dinheiro posto. É dinheiro que tu bota fora, isso aqui é energia.

Nessa relação, a noção de um *trade-off* resulta em uma proposta onde o ganho da soma líquida para a RSC é positivo e o impacto no desempenho econômico é negativo (Van der Byl & Slawinski, 2015). A RSC, então, pressupõe a identificação da empresa e da sociedade como agentes distintos, e a especificação das ligações de causalidade estabelecidas entre eles. Tal consideração denota, portanto, a existência de uma tentativa oportunista de

adquirir a simpatia da opinião pública, como fica evidente na fala de Lucas:

nós temos o prêmio Top de Marketing, Top sustentabilidade da ADVB, nunca foi o objetivo de ter o prêmio pra Plástica, (...) o objetivo real foi a gente mostrar para a sociedade, pra esse mundo do marketing, que gosta desse tipo de prêmio, “olha que legal isso aqui!”.

Todos estes componentes evidenciados no paradoxo da relação entre **desejado versus realizado** apontam para a necessidade de desnaturalização da centralidade da empresa, frente à conjugação de distintos modos de agir e pensar desenvolvidos e naturalizados ao longo das relações sociais, sugerindo um entrelaçamento de racionalidades, que se encontraram e se sobrepõem em determinados momentos, fazendo emergir a concepção de mundo-empresa. Nesta perspectiva, uma das maneiras de lidar com esse paradoxo seria por meio da adoção de uma mentalidade corporativa diferente, uma vez que, mesmo lidando com aspectos mais substantivos, as ONGs são levadas a adotar práticas características do mundo empresarial, subordinadas aos critérios de eficiência e competitividade. Ao ser incorporada ao modo costumeiro de fazer negócios, a parceria entre ONGs e empresas demonstra que, mesmo em suas diferenças, os agentes partilham similaridades, sejam guiados pelas demandas sociais, busca por legitimidade ou seguridade financeira.

6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os achados evidenciam que o paradoxo presente na constituição de um PDS emerge da oposição existente entre o papel social da ONG *versus* os resultados econômicos perseguidos pela empresa, retratados na contradição entre **colaboração x conflito** e **desejado x realizado** conforme ilustra a Figura 1. Se por um lado a empresa busca impacto social e exigências comerciais; por outro, a ONG persegue ambições sociais, mas precisa de apoio financeiro. Assim, o PDS emerge enquanto uma arena de disputa e negociações é criada (Sardan, 1995).

Ambas as demandas, comerciais e sociais, refletem objetivos, estruturas, processos e habilidades organizacionais contraditórias, configurando o que chamamos de paradoxo entre social *versus* econômico. O engajamento desse paradoxo aponta para um cenário colaborativo e gerativo, representando uma ponte sobre o abismo existente nas relações entre ONG e empresa. Com isso, a RSC assume um papel antagônico, ao aceitar as tensões entre os interesses econômicos, ambientais e sociais, (des)construindo o caráter determinístico entre organizações substantivas e instrumentais, ao criar margem de negociação para contribuições corporativas mais substantivas para o desenvolvimento sustentável, equilibrando e combinando iniciativas instrumentais com iniciativas morais.

Os achados também revelam uma RSC voltada a promover ativos intangíveis, principalmente no âmbito de imagem da empresa, agregando valor a sua marca e tornando-a mais competitiva no mercado. Tais indícios apontam para a eminência de um processo de empresarização da RSC, construído a partir de uma

conduta de envolvimento e disseminação de um discurso otimista, baseado no interesse individual de que, no longo prazo, as empresas que fazem o bem também se sairão bem. Tais conclusões corroboram com Hahn e Pinkse

(2014), no ponto em que consideram que os atores da parceria perseguem interesses particulares, selecionando e difundindo estrategicamente regras e normas favoráveis à concorrência por legitimidade.

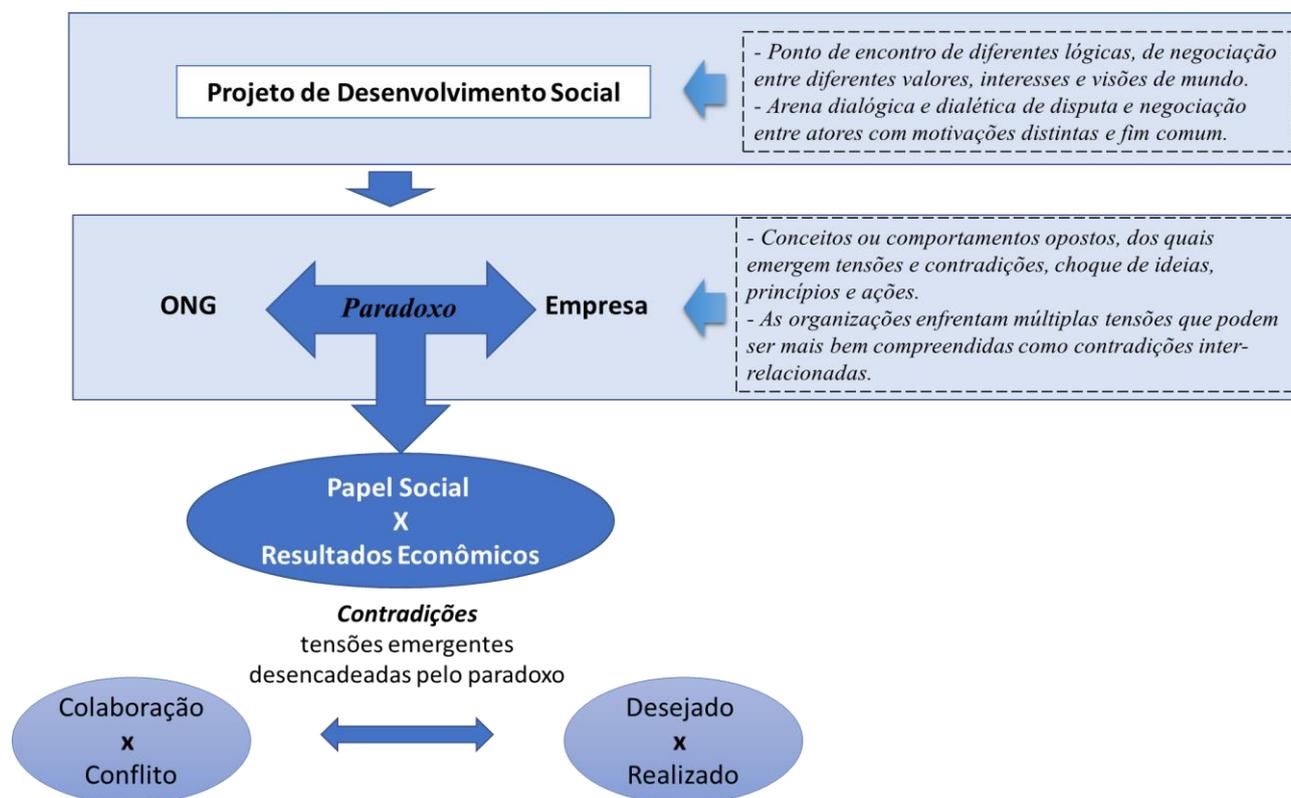


Figura 1. Paradoxos e tensões envolvidos na construção de um Projeto de Desenvolvimento Social.
Fonte: Resultados da pesquisa.

Os resultados extrínsecos inferem na relação de **colaboração versus conflito**. Há forte influência da dinâmica de interesses envolvida nesta relação de parceria, envolvendo tanto aspectos de interesse econômico como ganhos de legitimidade, quanto a aspectos intrínsecos, alusivos ao simbolismo e subjetividades (Ramos, 1989). Diante da contradição de **desejado versus realizado**, alguns aspectos da empresarização se mostram inerentes ao processo de criação de um PDS, de modo que as tensões entre organização e desempenho do projeto podem ser resumidas pela interação entre meios e fins, ou processo e resultado. O choque entre as expectativas da ONG e da empresa em relação aos benefícios financeiros e aos beneficiários dos projetos (bem-estar social e desenvolvimento local) demonstram a interdependência existente entre a cooperação, de modo que os resultados só se tornam possíveis pela combinação destas lógicas, apesar de ambas moverem-se por objetivos díspares.

7 CONCLUSÕES

Ao buscar compreender os paradoxos e tensões envolvidas na construção de um PDS entre ONGs e empresas, este estudo desafiou o pensamento linear de colaboração e conflito, bem como desejado e realizado. A constituição de projetos de PDS entre ONGs e Empresas decorre do reconhecimento por parte dos atores, que se confrontam com a contradição entre **colaboração x conflito** e **desejado x realizado**, a qual tem beneficiado e

desempenhado um papel crucial para a existência desta relação paradoxal. Tal constatação é de especial importância no quadro dos debates atuais sobre como atribuir responsabilidades e exigir prestação de contas em relação à responsabilidade por entidades empresariais frente à sociedade.

O paradoxo emergente da relação social-econômico e evidencia a luta por uma dinâmica *win-win*, a fim de reconciliar o caso ético e o caso de negócio da RSC. No contexto das parcerias intersetoriais, sugere-se que as tensões contraditórias e dialógicas presentes nos projetos sociais sejam exploradas para ambas as possibilidades, e não para soluções, como no caso de *trade-off* e dilemas. Através dessa exploração, a interrelação das demandas concorrentes pode ser descoberta, contribuindo com a gestão de problemas complexos relacionados aos PDS. Da mesma forma, compreender o paradoxo econômico-social não é simplesmente um esforço intelectual, requerendo novos olhares críticos diante das questões sociais e ambientais, que nem ONGs, nem empresas, podem resolver sozinhos. Acredita-se que a perspectiva do paradoxo pode contribuir para a compreensão do processo de empresarização das relações sociais, não como algo a ser combatido, mas incorporado pelos atores como imperativos ou fluidos, permitindo a geração de resultados duradouros e expansivos na realização do PDS.

Assim, embora a relação entre ONGs e empresas seja marcada por tensões e contradições, argumenta-se que os elementos duais estão persistentemente ligados

entre si, justapostos. A partir de um ponto de vista paradoxal não se pretende identificar um meio termo, mas sustentar que as tensões geram possibilidades diante da interação entre objetivos distintos combinados para o alcance de um mesmo propósito, neste caso, a realização do PDS. Sinaliza-se também, para a relevância do tema e a importância de aprofundamentos por pesquisadores e profissionais, tendo em vista a amplitude da temática neste contexto e a adoção de soluções paradoxais e potencialmente geradoras a outros contextos organizacionais.

As discussões e análises aqui tecidas permitem elucidar aspectos referentes à dinâmica de construção de projetos de desenvolvimento social enquanto um processo imerso em tensões e contradições, dada a natureza dos interesses dos atores sociais envolvidos. As ONGs têm sido reconhecidas como atores ativos no processo de desenvolvimento, principalmente por sua aproximação com o setor privado. Neste sentido, convém enfatizar que estas parcerias têm sido reconhecidas por seu inerente potencial na solução de problemas sociais complexos, bem como em gerar transformação social. Para além dos resultados sociais inerentes à cooperação intersetorial, emergem questões relacionadas aos evidentes conflitos e tensões experienciados por atores que possuem lógicas distintas. E, nesse sentido, convém caracterizar a colaboração intersetorial enquanto uma arena em que os envolvidos disputam por posições para defesa de seus interesses, muito embora haja um pano de fundo comum sob o qual os envolvidos encontram-se em interação.

Dessa forma, os resultados obtidos por meio do presente estudo contribuem para o avanço na compreensão paradoxal das relações ONG-Empresas ao mostrar que o acordo implícito entre sociedade e organizações empresariais está sujeito a pressões de múltiplas tensões e mudanças sociais, ambientais e ocupacionais que tanto as organizações como os indivíduos devem enfrentar. Ainda, o presente estudo revela a possibilidade de compreender os projetos de desenvolvimento social enquanto espaços de tensão e contradição, que estão presentes na relação entre tais atores, impulsionando mudanças de paradigmas, atitudes e consciência ao tratar de questões desafiadoras, voltadas para a erradicação das desigualdades socioeconômicas, em que os grupos marginalizados passem a ser participantes ativos da economia do país. Outra importante contribuição deste estudo trata da eminente empresarização das ONGs, à medida que são impactadas pela lógica empresarial, sendo impelidas a adotar práticas características do mundo empresarial, subordinadas a critérios de eficiência e competitividade, pressupostos estes, muitas vezes, distantes dos objetivos das comunidades tradicionais que lidam com aspectos mais substantivos da vida organizada.

Ainda, o presente estudo contribui com o tema ao elucidar sobre a ‘desnaturalização’ da ONG enquanto organização de inerente racionalidade substantiva, ao desvelar a conseqüente instrumentalização da sua atuação, mesmo que mantendo o seu objetivo iminente substantivo (qual seja, transformação social), assim, como

o conseqüente processo de empresarização gerado desta instrumentalização. Um aspecto importante, no caso de ONGs que trabalham em parceria com empresas e, neste caso, grandes empresas, é sim, a existência de valor de uso e valor de troca em suas transações. Ou seja, ao atuarem como agentes operacionais para a consecução das práticas de responsabilidade social corporativa destas empresas a ONG foco deste estudo admitiu a sua posição no sistema capitalista enquanto uma entidade “empresarial” – portanto, parte do mundo empresa –, utilizando seu conhecimento da comunidade local, para inserir-se em um modelo de parceria, o qual é uma das únicas formas de se manter atuante no apoio das cooperativas de reciclagem.

Convém, por fim, salientar que desenvolvimento de um projeto em um cenário de parcerias entre empresas e ONGs nada mais é do que um processo de aprendizagem. Como tal, representa um desafio para todas as organizações envolvidas, principalmente devido as suas diferenças. Ao dirigir o foco de análise para as relações paradoxais dos atores, o presente estudo contribui para elucidar tais diferenças e auxiliar, de forma prática, os envolvidos na compreensão da natureza do processo de construção de um PDS.

Podem ser elencadas como limitações do presente estudo àquelas inerentes às abordagens teóricas e metodológicas adotadas. Outra limitação refere-se a fonte de dados e ao número reduzido de entrevistas realizadas. Visando sanar esta limitação, foram utilizadas múltiplas fontes de dados, a partir de uma combinação de métodos de coleta. Por fim, uma terceira limitação, refere-se ao seu recorte analítico não ter abrangido as cooperativas e associações beneficiadas no projeto. Sugere-se então, que estudos futuros busquem um maior aprofundamento teórico e empírico acerca dos relacionamentos entre ONGs e Empresas, visando a compreensão de PDS em outros setores e campos de atuação, bem como envolvendo distintos setores (empresas, universidades, organizações não-governamentais e Estado). Ainda, sugere-se a realização de estudos que investiguem também a realidade das comunidades abraçadas pelos projetos de desenvolvimento social.

REFERÊNCIAS

- Alcadipani, R. (2017). Reclaiming sociological reduction: Analysing the circulation of management education in the periphery. *Management Learning*, 48(5), 535-551. <https://doi.org/10.1177%2F1350507617710321>
- Andriopoulos, C., Gotsi, M., Lewis, M. W., & Ingram, A. E. (2018). Turning the sword: How NPD teams cope with front-end NPD tensions. *Journal of Product Innovation Management*, 35(3), 427-445. <https://doi.org/10.1111/jpim.12423>
- Austin, J. E. (2001). *Parcerias: Fundamentos e benefícios para o terceiro setor*. São Paulo: Futura.
- Banerjee, S. B. (2008). Corporate social responsibility: The good, the bad and the ugly. *Critical Sociology*, 34(1), 51-79. <https://doi.org/10.1177/0896920507084623>
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of a commercial microfinance organization. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419-1440. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.57318391>

- Bittencourt, E., & Carrieri, A. (2005). Responsabilidade social: Ideologia, poder e discurso na lógica empresarial. *Revista de Administração de empresas*, 45(esp), 10-22. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902005000500001>
- Bjerregaard, T., & Luring, J. (2013). Managing contradictions of corporate social responsibility: The sustainability of diversity in a frontrunner firm. *Business Ethics: A European Review*, 22(2), 131-142. <https://doi.org/10.1111/beer.12014>
- Blowfield, M. (2005). Corporate social responsibility: The failing discipline and why it matters for international relations. *International Relations*, 19(2), 173-191. <https://doi.org/10.1177/0047117805052812>
- Bode, I., & Brandsen, T. (2014). State-Third sector partnerships: A Short overview of key issues in the debate. *Public Management Review*, 16(8), 1055-1066. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.957344>
- Bosi, A. P. (2008). A organização capitalista do trabalho "informal": O caso dos catadores de recicláveis. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 23(67), 101-116. <https://doi.org/10.1590/S0102-69092008000200008>
- Brammer, S., Jackson, G., & Matten, D. (2012). Corporate social responsibility and institutional theory: New perspectives on private governance. *Socio-Economic Review*, 10(1), 3-28. <https://doi.org/10.1093/ser/mwr030>
- Burchell, J., & Cook, J. (2006). Confronting the “corporate citizen”: Shaping the discourse of corporate social responsibility. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 26(3/4), 121-137. <https://doi.org/10.1108/01443330610657188>
- Campos, S. A. P., Gallon, S., & Becker, R. G. (2019). Não não é lixo, é resíduo: A mudança social na reciclagem à luz da teoria da atividade histórico-cultural. *Revista Brasileira da Pesquisa Sócio-Histórico-Cultural e da Atividade*, 1(2).
- Campos, S. A. P., Gallon, S., & Becker, R. G. (2021). Intersectoral partnerships in the recycling sector. *Social Responsibility Journal*, 18(3), 534-550. <https://doi.org/10.1108/SRJ-06-2020-0234>
- Candido, S. E. A., Soulé, F. V., & Sacomano, M., Neto. (2019). The Emergence of “Solidarity Recycling” in Brazil: Structural convergences and strategic actions in interconnected fields. *Organization & Environment*, 32(3), 363-385. <https://doi.org/10.1177/1086026618759835>
- Carneiro, M. S. (2012). Práticas, discursos e arenas: Notas sobre a socioantropologia do desenvolvimento. *Sociologia e Antropologia*, 2(4), 129-158. <https://doi.org/10.1590/2238-38752012v247>
- Castro, A. G., Campos, S. A. P., & Trevisan, M. (2018). A institucionalização (ou banalização) da sustentabilidade organizacional à luz da teoria crítica. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 12(3), 110-123. <https://doi.org/10.12712/rpca.v12i3.12552>
- Colle, S., Henriques, A., & Sarasvathy, S. (2014). The paradox of corporate social responsibility standards. *Journal of Business Ethics*, 125(2), 177-191. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1912-y>
- Cramer, J., Jonker, J. & Heijden, A. (2004). Making sense of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 55(2), 215-222. <https://doi.org/10.1007/s10551-004-1903-0>
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., & Matten, D. (2014). Contesting the value of “creating shared value”. *California management review*, 56(2), 130-153. <https://doi.org/10.1525/cmvr.2014.56.2.130>
- Cruz, L. B., Pedrozo, E. A., & Estivaleta, V. F. B. (2006). Towards sustainable development strategies. *Management Decision*, 44(7), 871-891. <https://doi.org/10.1108/00251740610680578>
- Dawkins, C., & Ngunjiri, F. W. (2008). Corporate social responsibility reporting in South Africa: A descriptive and comparative analysis. *The Journal of Business Communication*, 45(3), 286-307. <https://doi.org/10.1177/0021943608317111>
- Deakin, S., & Hobbs, R. (2007). False dawn for CSR? Shifts in regulatory policy and the response of the corporate and financial sectors in Britain. *Corporate Governance: An International Review*, 15(1), 68-76. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2007.00543.x>
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130-141. <https://doi.org/10.1002/bse.323>
- Faria, J. H. (2014). Por uma teoria crítica da sustentabilidade. *Organizações e Sustentabilidade*, 2(1), 2-25.
- Farrington, T., Curran, R., Gori, K., O’Gorman, K. D., & Queenan, C. J. (2017). Corporate social responsibility: Reviewed, rated, revised. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 30-47. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2015-0236>
- Fontoura, Y., Naves, F., Teodósio, A. S. S., & Gomes, M. V. P. (2019). Da lama ao caos: Reflexões sobre a crise ambiental e as relações Estado-Empresa-Sociedade. *Farol*, 6(15), 17-41. <https://doi.org/10.25113/farol.v6i15.5440>
- Godoy, A. S. (2006). Estudo de caso qualitativo. In C. K. Godoi, R. Bandeira-de-Mello & A. B. Silva. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, estratégias e métodos* (pp. 115-146). São Paulo: Saraiva.
- Godoy, A. S., & Forte, D. (2007). Competências adquiridas durante os anos de graduação: Um estudo de caso a partir das opiniões de alunos formandos de um curso de administração de empresas. *Gestão & Regionalidade*, 23(68), 56-69. <https://doi.org/10.13037/gr.vol23n68.80>
- Gohn, M. G. (2013). Sociedade civil no Brasil: Movimentos sociais e ONGs. *Meta: Avaliação*, 5(14), 238-253. <http://doi.org/10.22347/2175-2753v5i14.145>
- González-González, J.M., Bretones, F.D., González-Martínez, R. & Francés-Gómez, P. (2019). The future of an illusion: A paradoxes of CSR. *Journal of Organizational Change Management*, 32(1), 2-14. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2018-0018>
- Hahn, T., & Figge, F. (2011). Beyond the bounded instrumentality in current corporate sustainability research: Toward an inclusive notion of profitability. *Journal of Business Ethics*, 104(3), 325-345. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0911-0>
- Hahn, T., & Pinkse, J. (2014). Private environmental governance through cross-sector partnerships: Tensions between competition and effectiveness. *Organization & Environment*, 27(2), 140-160. <https://doi.org/10.1177/1086026614530996>
- Hahn, T., Pinkse, J., Preuss, L. & Figge, F. (2015). Tensions in corporate sustainability: Towards an integrative framework. *Journal of Business Ethics*, 127(2), 297-316. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2047-5>
- Handy, C.B. (1994). *The Age of Paradox*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hoffmann, J. (2018). Talking into (non) existence: Denying or constituting paradoxes of Corporate Social Responsibility. *Human Relations*, 71(5), 668-691. <https://doi.org/10.1177/0018726717721306>
- Holanda, L. A. H. (2011). *Resistência e apropriação de práticas de management no organizar de coletivos da cultura popular* (Tese de doutorado). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, Pernambuco, Brasil. <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/594>
- Hole, Y., Pawar-Hole, S., & Bendale, S. (2019). Corporate Social Responsibility (CSR) in India: A conceptual framework. *GIS Business*, 14(6), 330-340. <https://gisbusiness.org/index.php/gis/article/view/11844>
- Jay, J. (2013). Navigating Paradox as a Mechanism of Change and Innovation in Hybrid Organizations. *Academy of*

- Management Journal*, 56(1), 137-159. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0772>
- Kuhn, T. R., & Deetz, S. (2008). Critical theory and corporate social responsibility. In A. Crane et al. (Eds.). *The Oxford handbook of corporate social responsibility* (pp. 173-196). Oxford: Oxford University Press.
- Lélé, S. M. (1991). Sustainable development: A critical review. *World Development*, 19(6), 607-621. [https://doi.org/10.1016/0305-750X\(91\)90197-P](https://doi.org/10.1016/0305-750X(91)90197-P)
- Lewis, D. (2002). Civil society in African contexts: Reflections on the usefulness of a concept. *Development and Change*, 33(4), 569-586. <https://doi.org/10.1111/1467-7660.00270>
- Lozano, J. M., Albareda, L., & Ysa, T. (2008). *Governments and Corporate Social Responsibility: Public Policies beyond Regulation and Voluntary Compliance*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Manchiraju, H., & Rajgopal, S. (2017). Does corporate social responsibility (CSR) create shareholder value? Evidence from the Indian Companies Act 2013. *Journal of Accounting Research*, 55(5), 1257-1300. <https://doi.org/10.1111/1475-679X.12174>
- Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2009). Designing and implementing corporate social responsibility: An integrative framework grounded in theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 87(1), 71-89. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9804-2>
- Mikołajczak, P. (2020). Social enterprises' hybridity in the concept of institutional logics: Evidence from Polish NGOs. *Voluntas*, 31, 472-483. <https://doi.org/10.1007/s11266-020-00195-9>
- Miron-Spektor, E., Ingram, A., Keller, J., Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2018). Microfoundations of organizational paradox: The problem is how we think about the problem. *Academy of Management Journal*, 61(1), 26-45. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0594>
- Misoczky, M. C.; Andrade, J. A. (2005). Uma crítica à crítica domesticada nos estudos organizacionais. *Revista de Administração Contemporânea*, 9(1), 193-212. <https://doi.org/10.1590/S1415-6552005000100010>
- Osuji, O. K. (2015). Corporate social responsibility, juridification and globalisation: 'Inventive interventionism' for a 'paradox'. *International Journal of Law in Context*, 11(3), 265-298. <https://doi.org/10.1017/S1744552315000154>
- Pérezts, M., Bouilloud, J. F., & De Gaulejac, V. (2011). "Serving two masters: the contradictory organization". *Journal of Business Ethics*, 101(1), 33-34. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1176-3>
- Perpetua, G. M., & Thomaz, A., Junior. (2018). Os sentidos territoriais estratégicos da responsabilidade social empresarial: Uma análise a partir das corporações de celulose no Brasil. *Geosul*, 33(68), 98-115. <http://doi.org/10.5007/2177-5230.2018v33n68p98>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Putnam, L. L., Fairhurst, G. T., & Banghart, S. (2016). Contradictions, dialectics, and paradoxes in organizations: A constitutive approach. *Academy of Management Annals*, 10(1), 65-171. <https://doi.org/10.5465/19416520.2016.1162421>
- Ramos, A. G. (1989). *A nova ciência das organizações* (2 ed.). Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas.
- Roberts, J. (2003). The manufacture of corporate social responsibility: Constructing corporate sensibility. *Organization*, 10(2), 249-265. <https://doi.org/10.1177/1350508403010002004>
- Sardan, J. O. (1995). *Antropologie et development: essai en socio-anthropologie du changement social*. Paris: Karthala Editions.
- Sardan, J. O. (2005). *Anthropology and development: Understanding contemporary social change*. London: Zed Books.
- Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S., & Smith, W. K. (2016). Paradox research in Management Science: Looking back to move forward. *Academy of Management Annals*, 10(1), 5-64. <https://doi.org/10.5465/19416520.2016.1162422>
- Serva, M., Caitano, D., Santos, L., & Siqueira, G. (2015). A análise da racionalidade nas organizações - um balanço do desenvolvimento de um campo de estudos no Brasil. *Cadernos Ebape*, 13(3), 414-437. <https://doi.org/10.1590/1679-395116344>
- Sharma, G. & Bansa, P. (2017). Partners for good: How business and NGOs engage the commercial-social paradox. *Organization Studies*, 38(3-4), 341-364. <https://doi.org/10.1177/0170840616683739>
- Siltaoja, M. E., & Onkila, T. J. (2013). Business in society or business and society: The construction of business-society relations in responsibility reports from a critical discursive perspective. *Business Ethics: A European Review*, 22(4), 357-373. <https://doi.org/10.1111/beer.12028>
- Slawinski, N., & Bansal, P. (2015). Short on time: Intertemporal tensions in business sustainability. *Organization Science*, 26(2), 531-549. <https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0960>
- Smith, W. K. (2014). Dynamic decision making: A model of senior leaders managing strategic paradoxes. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1592-1623. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0932>
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0223>
- Smith, W.K., & Besharov, M.L. (2017). Bowing before dual gods: How structured flexibility sustains organizational hybridity. *Administrative Science Quarterly*, 64(1), 1-44. <https://doi.org/10.1177/0001839217750826>
- Smith, W.K., Gonin, M., & Besharov, M.L. (2013). Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 23(3), 407-442. <https://doi.org/10.5840/beq201323327>
- Soares, M. N. M., Rebouças, S. M. D. P., & Lazaro, J. C. (2020). The substantive rationality of self-management practices: An analysis of the organizational dynamics of women in solidarity economy from the perspective of oral history. *Revista de Administração da UFSM*, 13, 1216-1234. <https://doi.org/10.5902/1983465943355>
- Solé, A. (2004). *¿Qué es una empresa? Construcción de un idealtipo transdisciplinario*. Paris: Working Paper.
- Swedberg, R. (2003). Economic versus Sociological Approaches to Organization Theory. In C. Knudsen & H. Tsoukas (Eds.), *The Oxford Handbook of Organization Theory*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199275250.003.0014>
- Trethewey, G. A., & Ashcraft, K. L. (2004). Special issue introduction: Practicing disorganization: The development of applied perspectives on living with tension. *Journal of Applied Communication Research*, 32(2), 81-88. <https://doi.org/10.1080/0090988042000210007>
- Van der Byl, C. A., & Slawinski, N. (2015). Embracing tensions in corporate sustainability: A review of research from win-wins and trade-offs to paradoxes and beyond. *Organization & Environment*, 28(1), 54-79. <https://doi.org/10.1177/1086026615575047>
- Weber, M. (1999). *Economia e Sociedade: Fundamentos da sociologia contemporânea*. Brasília: Editora da UnB.
- Žižek, S. (2012). *Vivendo no fim dos tempos*. São Paulo: Boitempo..

CONTEXTUS

REVISTA CONTEMPORÂNEA DE ECONOMIA E GESTÃO.

ISSN 1678-2089

ISSNe 2178-9258

1. Economia, Administração e Contabilidade – Periódico
2. Universidade Federal do Ceará. FEAAC – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade

**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO,
ATUÁRIA E CONTABILIDADE (FEAAC)**

Av. da Universidade – 2486, Benfica
CEP 60020-180, Fortaleza-CE

DIRETORIA: Paulo Rogério Faustino Matos
Danielle Augusto Peres

Website: www.periodicos.ufc.br/contextus

E-mail: revistacontextus@ufc.br



A Contextus está classificada no sistema Qualis – Capes como periódico B1, na área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo (2013-2016).



A Contextus está de acordo e assina a Declaração de São Francisco sobre a Avaliação de Pesquisas (DORA).



A Contextus é associada à Associação Brasileira de Editores Científicos (ABEC).



Esta obra está licenciada com uma licença Creative Commons Atribuição – Não Comercial 4.0 Internacional.

EDITOR-CHEFE

Diego de Queiroz Machado (UFC)

EDITORES ADJUNTOS

Alane Siqueira Rocha (UFC)

Márcia Zabdiele Moreira (UFC)

EDITORES ASSOCIADOS

Adriana Rodrigues Silva (IPSantarém, Portugal)

Alessandra de Sá Mello da Costa (PUC-Rio)

Allysson Alex Araújo (UFC)

Andrew Beheregarai Finger (UFAL)

Armindo dos Santos de Sousa Teodósio (PUC-MG)

Brunno Fernandes da Silva Gaião (UEPB)

Carlos Enrique Carrasco Gutierrez (UCB)

Cláudio Bezerra Leopoldino (UFC)

Dalton Chaves Vilela Júnior (UFAM)

Elionor Farah Jreige Weffort (FECAP)

Ellen Campos Sousa (Gardner-Webb, EUA)

Gabriel Moreira Campos (UFES)

Guilherme Jonas Costa da Silva (UFU)

Henrique César Muzzio de Paiva Barroso (UFPE)

Jorge de Souza Bispo (UFBA)

Keysa Manuela Cunha de Mascena (UNIFOR)

Manuel Anibal Silva Portugal Vasconcelos Ferreira (UNINOVE)

Marcos Cohen (PUC-Rio)

Marcos Ferreira Santos (La Sabana, Colômbia)

Mariluce Paes-de-Souza (UNIR)

Minelle Enéas da Silva (La Rochelle, França)

Pedro Jácome de Moura Jr. (UFPB)

Rafael Fernandes de Mesquita (IFPI)

Rosimeire Pimentel (UFES)

Sonia Maria da Silva Gomes (UFBA)

Susana Jorge (UC, Portugal)

Thiago Henrique Moreira Goes (UFPR)

CONSELHO EDITORIAL

Ana Sílvia Rocha Ipiranga (UECE)

Conceição de Maria Pinheiro Barros (UFC)

Danielle Augusto Peres (UFC)

Diego de Queiroz Machado (UFC)

Editinete André da Rocha Garcia (UFC)

Emerson Luís Lemos Marinho (UFC)

Eveline Barbosa Silva Carvalho (UFC)

Fátima Regina Ney Matos (ISMT)

Mario Henrique Ogasavara (ESPM)

Paulo Rogério Faustino Matos (UFC)

Rodrigo Bandeira-de-Mello (FGV-EAESP)

Vasco Almeida (ISMT)

CORPO EDITORIAL CIENTÍFICO

Alexandre Reis Graeml (UTFPR)

Augusto Cezar de Aquino Cabral (UFC)

Denise Del Pra Netto Machado (FURB)

Ednilson Bernardes (Georgia Southern University)

Ely Laureano Paiva (FGV-EAESP)

Eugenio Ávila Pedrozo (UFRGS)

Francisco José da Costa (UFPB)

Isak Kruglianskas (FEA-USP)

José Antônio Puppim de Oliveira (UCL)

José Carlos Barbieri (FGV-EAESP)

José Carlos Lázaro da Silva Filho (UFC)

José Célio de Andrade (UFBA)

Luciana Marques Vieira (UNISINOS)

Luciano Barin-Cruz (HEC Montréal)

Luis Carlos Di Serio (FGV-EAESP)

Marcelle Colares Oliveira (UFC)

Maria Ceci Araujo Misoczky (UFRGS)

Mônica Cavalcanti Sá Abreu (UFC)

Mozar José de Brito (UFL)

Renata Giovinazzo Spers (FEA-USP)

Sandra Maria dos Santos (UFC)

Walter Bataglia (MACKENZIE)