

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
ESPECIALIZAÇÃO EM MARKETING

LUANA SANTOS

**ORGANIZAÇÕES HÍBRIDAS**  
**- CONSTRUINDO PONTES ENTRE LUCRATIVIDADE E IMPACTO SOCIAL-**

Trabalho de conclusão de curso de  
especialização em Marketing,

Orientador: Prof. Dr. Luis Felipe  
Nascimento

Porto Alegre

2016

## **ORGANIZAÇÕES HÍBRIDAS - CONSTRUINDO PONTES ENTRE LUCRATIVIDADE E IMPACTO SOCIAL-**

### **Resumo:**

Este artigo busca compreender as práticas e estratégias de criação de valor compartilhado utilizadas pelas organizações híbridas. Deste modo, o trabalho analisa dois projetos desenvolvidos pelo escritório de Porto Alegre da consultoria internacional em tecnologia da informação ThoughtWorks (TW), que atende aos critérios do que é definido na literatura como “organização híbridas”. Com base nesse objetivo principal, a pesquisa passou por três etapas: (1) revisão na literatura; (2) análise documental e (3) pesquisa de campo, lançando mão de 10 entrevistas em profundidade com sete funcionários do escritório de Porto Alegre. Os principais tópicos analisados foram: missão social e estratégia, conflitos, e mensuração de impacto. Os dados gerados permitiram confrontar o que é descrito na literatura sobre organizações híbridas com as práticas e estratégias da TW.

**Palavras-chave:** Organizações Híbridas, Valor Compartilhado, Impacto Social, Novos Modelos de Negócio.

### **1. Introdução**

Neste início de século XXI a sociedade está reavaliando o seu modo de viver, de consumir e de fazer negócios, pois o modelo até então utilizado se mostra insustentável. Autores como Porter e Kramer (2011) acreditam que o Capitalismo vive uma crise de legitimidade. A imagem das organizações está vez mais associada aos problemas sociais e econômicos. Para retomar a sua credibilidade, elas precisam reinventar os seus modelos de negócio.

Porter e Kramer apresentaram o conceito de “valor compartilhado” no artigo “*Creating Shared Value*”, publicado pela *Harvard Business Review* em 2011. Os autores propõem um modelo de gestão que irá reinventar o capitalismo e a sua relação com a sociedade, resultando em nova onda de inovação e crescimento. A proposta se diferencia de conceitos como responsabilidade social, filantropia ou sustentabilidade, pois defende uma nova forma de sucesso econômico com geração de lucro e alcance de resultados sociais. Em outro artigo publicado na mesma revista, Pfitzer, Bockstette e Stamp (2013) apresentaram resultados da pesquisa realizada com mais de 30

organizações que estão criando modelos de negócio escaláveis, unindo valores sociais e negócio. Segundo esses autores, muitos líderes estão conscientes da necessidade de incorporar valores sociais a sua missão de negócio, mas ainda enfrentam dificuldades para implantar o modelo de valor compartilhado em suas organizações.

Em 1997, Peter Drucker já havia apresentado o conceito de sociedade pós-capitalista, quando advogou que em poucas décadas a sociedade iria se reorganizar e mudar os seus valores básicos. O autor afirmou que a base da riqueza deixaria de ser terra, trabalho e capital e passaria a ser conhecimento. A sociedade pós-capitalista seria a sociedade do conhecimento, competindo às organizações a função de integrar conhecimentos em tarefas comuns. Na sua visão, as organizações são instituições sociais e, portanto, precisam ter responsabilidade com os impactos gerados na comunidade, no meio ambiente, em relação aos funcionários e demais *stakeholders* (Drucker, 1997).

Tanto Porter e Kramer (2011; 2006) como Drucker (1997) acreditam que a responsabilidade das empresas precisa ir além da geração de empregos, salários, investimentos e pagamento de impostos. Essa é somente, segundo afirmou Drucker (1997), a primeira responsabilidade de uma empresa. De acordo com Porter e Kramer (2011), essa visão reducionista sobre o papel das organizações foi uma das principais causas da crise de legitimidade do capitalismo.

Inspirando-se nas ideias desses autores, questiona-se: para que servem os negócios? A que interesses eles servem? Como e para quem eles criam valor? Um novo modelo é necessário, que atenda não só aos objetivos de negócios, mas também às necessidades latentes da sociedade. A partir da revisão da literatura, foi encontrado o modelo de “Organizações Híbridas” (Battilana; Dorado, 2010; Battilana et al, 2012; Battilana; Lee, 2014; Hoffman; Badiane; Haigh, 2010; Austin et al., 2006), que propõe a integração da missão social e de negócio em uma mesma estratégia, borrando as fronteiras entre as atividades com e sem fins lucrativos em busca de uma mudança social positiva.

No segundo momento da pesquisa, foram analisadas organizações que potencialmente apresentassem as características de uma empresa híbrida. Entre as empresas analisadas, a ThoughtWorks Brasil (TW), uma consultoria internacional em Tecnologia da Informação, foi a que apresentou um modelo de negócio com

características mais próximas a de uma empresa híbrida. Após obter a concordância da TW em participar da pesquisa, foi apresentada a proposta da realização de um estudo de caso que busca responder as seguintes questões: a TW realmente cria valor compartilhado? Quais são as suas principais práticas/estratégias que evidenciam a criação de valor compartilhado?

Destaca-se que o tema “organizações híbridas” e “geração de valor compartilhado” são ainda pouco explorados nas pesquisas brasileiras. Nos EUA, ao contrário, o tema tem recebido destaque, como por exemplo, a edição *Springer* 2015 da *California Management Review*, que foi dedicada integralmente aos temas “*Public-Private Collaboration, Hybrid Organizational Design and Social Value*”.

## **2. Reflexão teórica**

Um dos grandes desafios das organizações na atualidade é o desenvolvimento de modelos inovadores de negócios, que alinhem lucratividade e impacto social (Porter e Kramer, 2011; Santos, Pache e Birkholz, 2015). Essa necessidade de mudança é resultado do crescente número de pessoas que percebem valor diferenciado em produtos e/ou serviços ambiental e socialmente sustentáveis (Haigh e Hoffman, 2012), da crise de legitimidade do sistema capitalista (Porter e Kramer, 2011) e da falta de qualidade de alguns serviços públicos (Haigh et al, 2015; Santos, Pache, Birkholz, 2015; Mintzberg, 2015).

De acordo com Porter e Kramer (2011), as empresas não podem mais ter somente o lucro como propósito. As questões sociais e ambientais precisam ser consideradas no raciocínio econômico. Segundo os autores, os modelos de negócios tradicionais adotados até hoje pela maioria das organizações já se demonstraram superados. “*O resultado geral foi comoditização, disputa de preços, pouca inovação de verdade, crescimento lento e nenhuma vantagem competitiva real*” (PORTER e KRAMER, 2011, p. 6). Para criar valor econômico e valor social, segundo os autores, existem três caminhos: 1) mudança de concepção dos produtos e serviços, 2) redefinição da produtividade da cadeia de valor e 3) desenvolvimento de clusters setoriais. Portanto, a partir do valor compartilhado, podem-se desenvolver novos mercados e novas configurações de cadeias de valor. Desta forma, surgirão novas

formas de pensar o negócio, novas oportunidades de posicionamento estratégico e de obter vantagens competitivas. Além disso, ao adicionar a dimensão social à proposta de valor, a estratégia da organização se torna mais sustentável.

Nesse contexto de exigência de transformação dos negócios, surgem os modelos híbridos, que criam valor para sociedade nas áreas em que os mercados e os governos estão falhando, por meio do desenvolvimento de negócios financeiramente sustentáveis e escaláveis. Esses modelos transpõem as atividades “com e sem fins lucrativos” e “do setor público e privado” para resolver problemas sociais. Hoffman, Badiane e Haigh (2010) afirmam que organizações híbridas representam uma ponte entre as duas extremidades da dicotomia lucro-missão social, integrado-as em uma mesma estratégia. Esta integração permite um ciclo de lucro e reinvestimento que constrói soluções efetivas para problemas sociais (Moizer; Tracey, 2010). De acordo com Haigh e Hoffman (2012) as organizações híbridas são, ao mesmo tempo, resultado e protagonistas da evolução do sentido de propósito, forma e papel das organizações com e sem fins lucrativos. Elas estão experimentando formas de combinar as forças dos negócios tradicionais com as forças de inovação para se tornarem catalisadoras de mudanças sociais. Conforme entendimento dos autores, ao superar os modelos de negócio com e sem fins lucrativos, essas organizações desafiam conceitos acadêmicos e práticos. Em relação aos conceitos práticos, desafiam ideias tradicionais do papel e da finalidade da empresa, bem como o que significa ser um negócio sustentável. Aos acadêmicos, desafiam as classificações padronizadas utilizadas para categorizar organizações públicas e privadas, bem como as maneiras de compreender seus objetivos e funções. O modelo de negócio híbrido está alterando as normas e concepções do papel das organizações na sociedade, agindo como uma força de mudança dentro das instituições de negócios e retomando os fundamentos do desenvolvimento sustentável. Segundo este modelo, a prática sustentável resulta mais da busca pelo aumento dos impactos positivos do que pela redução dos impactos negativos. Portanto, o termo organizações híbridas reflete, de forma abrangente, a heterogeneidade desses modelos de negócios que inovam ao unir valores sociais com valores de negócios. Por essa razão, “organizações híbridas” será o conceito utilizado ao longo deste trabalho.

Batillana et al (2012) apresentam um modelo desse processo de hibridização das organizações, que é representado na Figura 1 a seguir, destacando a convergência e reconfiguração dos setores com e sem fins lucrativos.

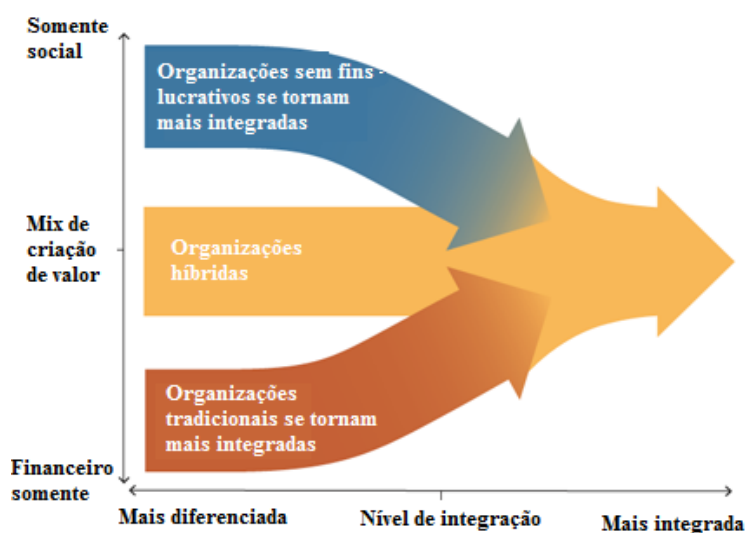


Figura 1: Movimento de hibridização  
 Fonte: adaptado de Batillana et al (2012)

Santos, Pache e Birkholz (2015) desenvolveram a tipologia das organizações híbridas, baseando-se em duas dimensões: forma de criação do valor social (automático ou dependente) e diferença entre os beneficiários e clientes (mesmo grupos de pessoas ou diferentes). A cruzar estas duas dimensões, os autores apontam o risco de desvio da missão e a capacidade de sustentabilidade financeira de cada um dos modelos, conforme apresentado na tabela abaixo.

Tabela 1: Tipologia das organizações híbridas

Dimensões	Clientes = Beneficiários	Clientes ≠ Beneficiários
	<b><i>Market Hybrid</i></b>	<b><i>Bridging Hybrid</i></b>
Criação de valor social automática	<p><b>Risco de desvio da missão:</b> baixo</p> <p><b>Sustentabilidade financeira:</b> fácil</p> <p><b>Exemplos:</b> negócios que provêm acesso a produtos e serviços básicos por um baixo custo para a base da pirâmide.</p>	<p><b>Risco de desvio da missão:</b> intermediário</p> <p><b>Sustentabilidade financeira:</b> moderadamente difícil</p> <p><b>Exemplos:</b> modelos de negócio que oferecem emprego para pessoas com deficiência ou marginalizadas.</p>

Criação de valor social dependente	<p style="text-align: center;"><b><i>Blending Hybrid</i></b></p> <p><b>Risco de desvio da missão:</b> intermediário</p> <p><b>Sustentabilidade financeira:</b> moderadamente difícil.</p> <p><b>Exemplos:</b> organizações que requerem suporte regular ou mudanças de comportamento por parte dos clientes/beneficiários para que o impacto aconteça.</p>	<p style="text-align: center;"><b><i>Coupling Hybrid</i></b></p> <p><b>Risco de desvio da missão:</b> alto</p> <p><b>Sustentabilidade financeira:</b> difícil</p> <p><b>Exemplos:</b> organizações que buscam a inclusão de pessoas que estão há muito tempo fora do mercado, contratando-as e treinando-as por dois anos para que possam produzir produtos e serviços específicos aos seus clientes e se reintegrar ao mercado de trabalho.</p>
------------------------------------	--	--

Fonte: Santos, Pache, Birkholz (2015) (tradução nossa).

O modelo *Market Hybrid* se refere aquelas empresas que os beneficiários são os mesmos clientes, que pagam por produtos e serviços que geram valor social automaticamente. Os principais exemplos são aqueles negócios voltados à base da pirâmide, que provêm acesso a produtos e serviços básicos, como saúde, energia, saneamento básico e comunicação por um baixo custo. As *Blending Hybrids* também têm os clientes e beneficiários como mesmo grupo de pessoas; no entanto, sua criação de impacto não é direta, ou seja, depende de outras intervenções. As microfinanceiras e organizações com foco em educação e inclusão social são exemplos deste modelo, pois requerem mudanças de comportamento por parte dos clientes/beneficiários para que o impacto aconteça. Nos modelos *Bridging Hybrid* e *Coupling Hybrid* os beneficiários não são os mesmos clientes. Exemplo de *Bridging Hybrid* são as empresas que contratam pessoas com deficiência ou marginalizadas para prestarem serviços aos seus clientes, gerando impacto direto. Já o modelo *Coupling Hybrid* não impacta de forma direta, sendo, de acordo com os autores, mais complexo de se gerenciar. Exemplo desse tipo de organização são as WISEs (*Work Integration Social Enterprises*), organizações francesas que contratam, por dois anos, os desempregados que estão há muito tempo fora de mercado. Eles são contratados para produzir produtos e serviços específicos e se reintegrarem ao mercado.

Santos, Pache, Birkholz (2015) afirmam que estes modelos possuem diferenças na estrutura organizacional, governança, estratégia de recursos humanos e na gestão de performance. Por isso, os empreendedores sociais precisam definir claramente que tipo de organização híbrida desejam criar. Em relação ao negócio e a missão social da

organização, o empreendedor pode fazer escolhas para implantar uma gestão mais flexível e eficaz.

Conforme Hoffman, Badiane e Haigh (2010), o modelo de negócio híbrido, normalmente, contempla três elementos básicos: mudanças sociais como objetivo do negócio; relações benéficas entre fornecedores, comunidade, colaboradores e clientes; integração com mercado, concorrentes e instituições.

Hoffman, Badiane e Haigh (2010) afirmam, também, que assim como qualquer organização com fins lucrativos, as empresas híbridas também buscam entregar seus produtos e/ou serviços com alta qualidade e com valor agregado para satisfazer as demandas do seu mercado e se viabilizarem economicamente. No entanto, para isso, elas não perdem de vista seu papel social na sociedade. Utilizam-se de práticas tradicionais de mercado para oferecer benefícios para o negócio, para o ambiente e para a sociedade.

Um dos principais desafios das organizações híbridas é o alinhamento das atividades que geram lucro com aquelas que geram impacto (Santos, Pache, Birkholz, 2015; Zahra et al., 2009). Battilana e Lee (2014) destacam também o desafio de crescer mantendo sua essência híbrida. Para superar estes desafios, Hoffman, Badiane e Haigh (2010) alertam que o fator-chave é o desenvolvimento das lideranças. Nessas organizações, geralmente as lideranças e os colaboradores possuem forte identificação com os valores da empresa. Dessa maneira, o senso de propósito se torna muito maior.

“Por essa razão, os líderes de organizações híbridas devem internalizar a cultura e os fortes valores sociais que dirigem a missão da organização; eles devem autenticamente disseminar os valores da organização através de suas atividades cotidianas e abordagem de gestão.” (HOFFMAN, BADIANE, HAIGH, 2010, p. 10, tradução nossa)

Segundo Battilana et al (2012), para manter viva a sua missão social e gerar receita suficiente para sustentar a sua operação, as organizações híbridas precisam fortalecer permanentemente sua cultura. Para esses autores, é necessário identificar e comunicar claramente seus valores organizacionais que mantêm o equilíbrio entre os valores sociais e de negócio. Igualmente importante é a seleção, desenvolvimento e gestão de colaboradores capazes de reconhecer e manter este modelo híbrido.

“Todas as organizações híbridas enfrentam o desafio de manter o foco na sua missão. Nos estágios iniciais, a paixão e a dedicação do empreendedor pode organicamente comunicar esse compromisso dentro da organização. Mas na medida em que organizações crescem, a influência de outras lideranças sobre a equipe pode se tornar menos direta e poderosa.” (BATILLANA ET AL, 2012, p. 54, tradução nossa)



Ainda de acordo com Hoffman, Badiane e Haigh (2010), a criação de relacionamentos mutuamente benéficos permite que as organizações híbridas consigam desenvolver uma mudança social positiva por meio do relacionamento entre fornecedores, comunidade, funcionários e clientes. Os autores advogam que, quando as informações são compartilhadas, a confiança e o respeito são cultivados, e as decisões são inclusivas, beneficiando a empresa e os demais *stakeholders*. Como resultado, a relação de confiança é estabelecida, contribuindo para o crescimento e alcance dos objetivos sociais. Além disso, geralmente, organizações híbridas produzem produtos e/ou serviços para segmentos de mercado com valores compatíveis aos dela. Fazem isso não apenas para alcançar seus próprios objetivos, mas também para fortalecer outras empresas que estejam comprometidas com suas missões sociais. Elas acabam agindo como catalisadores de uma mudança social positiva, trabalhando com sua indústria, governo e demais instituições para fomentar o desenvolvimento de mais produtos, serviços e práticas sustentáveis. Semelhante às outras organizações com fins lucrativos, organizações híbridas buscam exercer um papel de liderança dentro de seu segmento (Hoffman, Badiane e Haigh, 2010). No entanto, elas fazem isso com o objetivo de inspirar outras empresas. De acordo com Hoffman, Badiane e Haigh (2010), elas não criam valor somente para seus sócios, colaboradores e sociedade, mas também para a sua cadeia de valor, mudando as regras institucionalizadas do mercado em que atua.

Entender e ter a capacidade de demonstrar seu impacto é fundamental para os modelos de negócios híbridos. Holt e Littlewood (2015) afirmam que as organizações devem monitorar o impacto mapeando como, onde e com quem ele ocorre. Destacam, também, que para determinar a extensão do seu hibridismo, é preciso considerar a priorização entre sua missão social/ambiental e seu foco em lucratividade. Segundo Porter et al (2011), se as empresas não medirem o progresso dos seus objetivos sociais, não saberão o impacto social e a extensão do valor compartilhado gerado. Sem essa análise, perdem importantes oportunidades de inovação, crescimento e aumento de impacto social. Para esses autores, é importante o desenvolvimento de um framework que vincule a performance de negócio com a criação de valor social. Dessa forma, seria possível o desenvolvimento de soluções escaláveis para problemas sociais. Afirmam, também, que para fazer essa mensuração é necessário estabelecer uma estratégia de

valor compartilhado que identifique: em quais problemas sociais os esforços serão concentrados, os benefícios e os custos que os projetos trarão. A mensuração do valor compartilhado permite a avaliação dos progressos e dos resultados, gerando dados e *insights* importantes para o refinamento das estratégias com o intuito de torná-las cada vez mais escaláveis. A abordagem de mensuração propostas pelos autores centra-se na interseção entre o a criação de valores sociais e valores de negócio. Para eles, ambos precisam ser medidos em conjunto.

Holt e Littlewood (2015) desenvolveram uma metodologia, chamada *Hy-Map* (figura 2), para identificação, mapeamento e monitoramento de impactos sociais, ambientais e econômicos, reconhecendo também os impactos negativos. Esta metodologia reconhece a importância do equilíbrio entre os diferentes elementos do hibridismo de uma organização, principalmente em relação ao foco na missão e a busca pela realização de lucros. Essa relação pode variar de acordo com o modelo de negócio, devido ao contexto institucional e as suas características. Primeiramente, de acordo com os autores, é preciso identificar os *stakeholders* relevantes e engajá-los. Depois disso, o *Hy-Map* oferece mecanismos para geração de uma visão holística da organização e seu potencial de impacto, destacando o balanço necessário entre distribuição do lucro e reinvestimentos, bem como o equilíbrio entre as dimensões sociais, ambientais e econômicas.

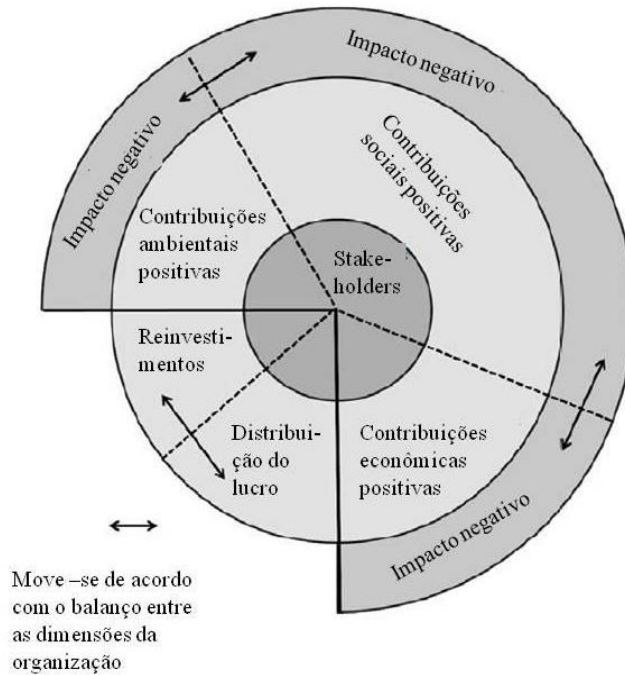


Figura 2 - Hy-Map  
 Fonte: adaptado de Holt e Littlewood (2015)

Holt e Littlewood (2015) sugerem, ainda, seis questões-chave que as organizações híbridas devem considerar para mapeamento do seu impacto:

1. Quais atividades com potencial de impacto a organização irá desenvolver para criar valor econômico, social e ambiental?
2. Como essas atividades são mediadas pelo contexto e ambiente?
3. Quem são os públicos afetados por essas atividades de criação de valor e de que forma eles são impactados (positiva e negativamente)? Como este impacto acontece?
4. Como o impacto pode ser medido e evidenciado?
5. Como comunicar esse impacto para os stakeholders?
6. Como mitigar os impactos negativos e maximizar os positivos?

### 3. Método de Estudo

Para entender as práticas e estratégias de compartilhamento de valor, foram analisados projetos desenvolvidos pelo escritório de Porto Alegre da consultoria internacional em tecnologia da informação ThoughtWorks (TW), que atende aos critérios do que é definido na literatura como “organização híbrida” (Battilana; Dorado, 2010; Battilana et al, 2012; Battilana; Lee, 2014; Hoffman; Badiane; Haigh, 2010; Austin et al. 2006). A TW atua em busca do alcance dos seus objetivos de negócio, advogando apaixonadamente em favor de justiça social e econômica.

Para melhor compreender o caso analisado, foram realizadas uma revisão na literatura, uma análise documental e a pesquisa de campo com a realização de 10 entrevistas em profundidade com sete funcionários do escritório de Porto Alegre. As entrevistas foram realizadas nos meses de junho a novembro de 2015 e tiveram a duração de 60 minutos, foram gravadas, sendo 8 delas presenciais e duas a distância (via Skype), porque os entrevistados se encontravam no exterior. A seleção dos entrevistados foi feita a partir de duas entrevistas preliminares com a Diretora de Justiça Econômica e Social e a *General Counsel* da TW Brasil. A partir dessas entrevistas, foram selecionados dois projetos da empresa, sendo um interno e outro externo, bem como as pessoas chave para serem entrevistadas. O projeto externo selecionado foi o “desenvolvimento de prontuário eletrônico para hospital *Mirebalais*”, localizado no Haiti, feito em parceria com a ONG americana *Partners in Health*. O projeto interno escolhido foi o desenvolvimento dos grupos formados por colaboradores da empresa que atuam nos escritórios brasileiros, chamados “Gender Justice e Quilombolas”. A escolha por esses projetos se deu porque ambos têm caráter social e de impacto, sendo que o externo está relacionado ao negócio da organização, ou seja, consultoria e desenvolvimento de software, e o interno está relacionado com a cultura da organização e suas práticas de gestão de pessoas.

Os dados gerados permitiram confrontar o que é descrito na literatura sobre organizações híbridas com as práticas e estratégias da TW. A descrição dos projetos e análises dos dados coletados serão apresentados no próximo item.

#### **4. Análise dos resultados**

Nesta sessão serão apresentados os dois projetos analisados, além dos principais resultados obtidos nas 10 entrevistas realizadas com sete colaboradores da ThoughtWorks, e nas pesquisas documentais, relacionando-os com os aspectos teóricos.

##### **4.1 A ThoughtWorks**

A TW é uma empresa global de consultoria de Tecnologia da Informação, criada em 1993 em Chicago pelo empreendedor Roy Singham. Em 2015, contava com 30 escritórios distribuídos em 13 países, empregando cerca de 3.500 funcionários. A empresa chegou ao Brasil em 2009, quando instalou seu primeiro escritório em Porto Alegre. A TW busca construir uma comunidade baseada em postura, talento e integridade, atraindo os melhores profissionais do mundo. Sua missão é: “melhorar a humanidade através do software e ajudar a gerar a criação de um ecossistema socialmente responsável e economicamente justo. Reunimos as pessoas mais capacitadas, motivadas e apaixonadas - os ThoughtWorkers - para: gerir um negócio sustentável (P1), liderar e promover a excelência de software e revolucionar a indústria de TI (P2), advogar apaixonadamente em favor de justiça social e econômica (P3).”

Esses três pilares servem como fundamento de tudo que a empresa faz e norteia as tomadas de decisão. Eles demonstram, também, a busca pelo equilíbrio entre os valores sociais e de negócio (lucratividade). “A divisão dos pilares é uma forma didática de explicar a cultura da TW, no dia-a-dia, eles funcionam em conjunto”, explicou o *Head of Recruiting*.

O objetivo do idealizador da TW, bem como a sua missão, já revelam as características híbridas da TW. Para entender melhor como isso se desdobra nas práticas da empresa, foram pesquisados dois projetos que envolvem o escritório de Porto Alegre, localizado no Parque Tecnológico da PUC-RS (Tecnopuc). Os projetos “Mirebalais” e “Gender Justice e Quilombolas” são descritos a seguir.

##### **4.1. Mirebalais - Melhorando a Sociedade com Tecnologia**

Depois do terremoto que atingiu o Haiti em 2010, a ONG americana *Partners in Health* (PIH) projetou e construiu o Hospital Universitário de Mirebalais com 300 leitos, o que corresponde a cerca de 23 mil metros quadrados. Inaugurado em 2012, esta estrutura serve também como base de treinamento para os futuros médicos da região. Em parceria com esta ONG, a ThoughtWorks desenvolveu e implementou um sistema integrado de prontuário eletrônico (PEP) para o hospital, baseado no sistema de código aberto, o OpenMRS. A TW executou o projeto em duas fases: a primeira foi paga pela PIH, porém com um valor bastante reduzido que cobria apenas os custos operacionais da TW, e consistiu na entrega do sistema necessário para o Hospital entrar em operação; a segunda etapa foi *pro-bono*, ou seja, sem custos para o cliente, na qual foram desenvolvidos novos serviços e refinamentos no sistema.

Para entender melhor esse projeto, foram entrevistados o gerente de projeto e o analista de negócios que fizeram parte da equipe. A TW e a PIH nunca haviam desenvolvido um projeto para a instalação hospitalar destas dimensões, além disso, a realidade no qual estavam inseridos tornava o desafio ainda maior, pois o Haiti é um país com pouca adesão das tecnologias de informação. Ambos os entrevistados afirmaram que o principal desafio do projeto foi a usabilidade. Em um contexto de pobreza extrema, recursos naturais e tecnológicos escassos, quase nenhum investimento em educação e com um sistema de saúde parcialmente destruído por desastres naturais, era preciso criar um sistema para controle e agilidade no atendimento de milhares de pessoas em grave situação de saúde, que pudesse ser manipulado por pessoas iletradas em inglês e sem nenhum conhecimento em informática. Para superar esses obstáculos, a TW desenvolveu o sistema centrando-se nos usuários, emergindo na realidade dessas pessoas. A equipe foi para o Haiti, juntamente com os membros da PIH, para entender o contexto e aprender com os usuários locais. Posteriormente, realizaram testes de usabilidade com médicos, enfermeiros e outros funcionários que faziam parte do dia a dia do hospital. O resultado foi a criação de uma interface tão simples e intuitiva que não foi preciso ensinar aos usuários como fazer as tarefas, somente apresentar o que estava disponível para fazer.

Ambos os entrevistados também destacaram a importância de atuar em um projeto de impacto social como esse. Para eles, a tecnologia tem um papel muito

importante nas mudanças da sociedade. Neste trecho da entrevista, o gerente de projeto revela como se motivou para participar:

“Eu estava desenvolvendo um projeto para um cliente tradicional quando surgiu a oportunidade de trabalhar neste projeto. No início, eu não quis participar, mas na medida em que eu comecei a entender o desafio social, eu topei” (Gerente de projeto).

O analista de negócios também destaca o orgulho de ter feito parte desse projeto:

“Eu me lembro quando estava passando pelo hospital e ouvi uma mãe dando a luz, uma criancinha chorando. Pensei, caramba! Eu faço parte disso de alguma forma. Essa mãe só conseguiu dar a luz em condições legais porque a gente ajudou a fazer isto acontecer” (Analista de negócios).

## **4.2. Gender Justice e Quilombolas**

A TW permite e apoia que seus colaboradores formem grupos internos para defender causas de seu interesse pessoal e que estejam alinhadas com os valores da organização. Esses grupos nascem dentro da empresa de forma orgânica, a partir da vontade dos seus colaboradores, e não precisam passar por nenhum processo de aprovação. Os grupos podem patrocinar, organizar e apoiar eventos para o público interno e externo, também em parceria com outras organizações e instituições, que busquem suscitar reflexões acerca dos temas trabalhados. Neste trabalho, foram estudados dois grupos que nasceram nos escritórios do Brasil, o “Gender Justice” e o “Quilombolas”. O grupo Gender Justice atua em todo o Brasil e se dedica à justiça de gênero. Na entrevista com uma das integrantes mais antigas do grupo, ela afirma: “a gente fala em justiça e não em igualdade porque existem dívidas históricas”. Ela explica também que o grupo aborda questões relacionadas a gênero, e não somente às mulheres:

“O problema não era apenas trazer mais mulheres para TW, mas como promover a justiça entre os gêneros e como transformar a TW em um lugar melhor para ambos os gêneros” (Representante do grupo Gender Justice).

O grupo Quilombolas se dedica ao empoderamento da negritude. Com seis membros à época da entrevista, o grupo atua dentro e fora da TW, na sensibilização das pessoas nas questões relacionadas ao racismo dentro. Segundo a representante do grupo:

“O Quilombolas nasceu em agosto de 2014 com o objetivo de unir os negros que trabalham na TW Brasil para amplificar o olhar sobre o preconceito, que para nós é tão real, mas que para muitas pessoas não negras é como se não existisse” (representante do grupo Quilombolas)

Em parcerias com outras instituições, o grupo promove atividades internas e externas que visam promover a discussão e gerar questionamentos. Dentre elas, destacam-se o curso sobre cultura negra para todos os colaboradores da TW Brasil, que foi ministrado por uma instituição parceira em 2014; a atuação junto com o time de recrutamento para pensar em como aumentar o número de negros nos escritórios; o apoio às atividades culturais organizadas por instituições parceiras, como sessões de cinema e eventos como o “Papo-Reto”, conversa com formadores de opinião negros.

Manter o equilíbrio entre os três pilares da cultura da empresa - gerir um negócio sustentável, liderar e promover a excelência de software e revolucionar a indústria de TI, advogar apaixonadamente em favor de justiça social e econômica - se revelou uma preocupação constante dos entrevistados, mesmo quando se trata dos grupos de colaboradores, conforme demonstra esse trecho da entrevista com a Diretora de Justiça Social e Econômica do Brasil:

“Existem conflitos dentro dos grupos, pois muitas vezes as pessoas acham que irão somente militar por uma causa, mas elas também precisam levar em consideração aspectos dos negócios” (Diretora de Justiça Social e Econômica do Brasil).

A seguir, serão relatados os aspectos mais relevantes abordados nas entrevistas, com o objetivo de explicitar como a TW cria valor compartilhado e quais práticas e estratégias ela utiliza para isso.

#### **4.3. Missão social e estratégia**

Como já mencionado anteriormente, a TW possui uma missão que revela seu compromisso com as transformações sociais por meio da tecnologia. No documento sobre o programa de impacto social disponibilizado no site<sup>1</sup>, a empresa afirma acreditar no poder do software e da tecnologia como ferramentas para as mudanças sociais, e que essa crença é intrínseca à missão da empresa e a razão pela qual eles se esforçam todos os dias para revolucionar a criação e entrega de softwares customizados. Esse discurso institucional da empresa também foi verificado neste trecho da entrevista com o gerente de projetos: “mesmo em uma área mais técnica, você pode contribuir para uma mudança positiva na sociedade”. A entrevista com a *General Counsel* também revela como a

---

<sup>1</sup> <https://www.thoughtworks.com/pt/social-justice> - Acessado em 10/07/2015



missão social está presente na empresa: “A busca pela justiça social e econômica faz parte do DNA da TW. É orgânico, faz parte da nossa cultura”.

Segundo o *Head of Recruiting*, há pouco tempo a TW mudou a sua missão:

“Antes falávamos em mudar o mundo através da tecnologia, como se nós fossemos lá na ponta fazer a revolução, era uma pretensão muito alta. Essa é uma questão que está constantemente sendo discutida e melhorada, a concepção que temos hoje é de que a gente não vai até a ponta para transformar tudo. O que a gente sabe fazer é tecnologia, somos muito bons tecnicamente, então, a gente quer usar esse conhecimento para apoiar as organizações sociais, pois são elas que sabem sobre saúde, educação, política, etc. Nós temos que nos ater ao que sabemos fazer bem” (*Head of Recruiting*).

Neste sentido, normalmente, a TW atua em parceria com alguma instituição, ONG ou movimento – que podem ser clientes ou não - quando desenvolvem ações ou projetos de impacto social.

O Planejamento Estratégico global da empresa é realizado por um grupo com cerca de 40 lideranças globais, de vários países. Eles elaboram a visão estratégica da TW para os próximos anos e, posteriormente, isso é desdobrado em temas estratégicos em cada uma das regiões em que a empresa atua, que diferem de acordo com o estágio de maturidade e da realidade de cada uma. Os temas do Brasil gravitam entre o desenvolvimento de pessoas, presença no mercado local, o desenvolvimento de um ambiente seguro para a diversidade, ampliação do impacto do terceiro pilar e o contínuo desenvolvimento na seara das tendências tecnológicas. Conforme Hoffman, Badiane e Haigh (2010), as organizações híbridas devem integrar lucro e missão social na sua estratégia. Sob esse prisma, destaca-se que os temas estratégicos da empresa revelam a sua preocupação com os aspectos sociais e não só financeiros, confirmando a busca pela criação de valor compartilhado e impacto social, aspectos destacados também na teoria de Porter e Kramer (2011).

A cultura organizacional é uma dos principais fatores para o sucesso de uma organização híbrida (Battilana et al., 2012; Doherty; Haugh; Lyon, 2014). Os valores da organização precisam ser comunicados diariamente, em qualquer ação da empresa. No livro “Thoughtworks Antologia Brasil: Histórias de aprendizado e inovação” (2014), Ronaldo Ferraz, Diretor-presidente da ThoughtWorks Brasil, afirma:

“Para nós, inovar, buscar novas soluções, ajudar a revolucionar a indústria de tecnologia é parte do que somos e carrega consigo também um senso de responsabilidade para com o mercado e a sociedade em balancear tecnologia com as necessidades humanas.” (Ronaldo Ferraz, Diretor-presidente da ThoughtWorks Brasil)

Essa crença também foi identificada nas entrevistas realizadas com os colaboradores da empresa. Segundo afirmou o *Head of Recruiting*:

“A TW vai se basear no tipo de pessoa que ela tem, a cultura é formada e transformada a partir dessas pessoas. A nossa gestão é baseada em cultura e valores, que balizam as decisões, para onde a gente vai como negócio” (*Head of Recruiting*).

Segundo ele, o perfil buscado em todo o colaborador da TW está baseado em atitude, aptidão e integridade.

“Quando você tem um grupo de pessoas com essas características, e também com a compreensão da responsabilidade pelo negócio, o sentimento de pertencimento passa a ser muito forte” (*Head of Recruiting*).

De acordo com Besharov (2012), o comprometimento com a organização está fortemente relacionado com identificação que os colaboradores têm com ela, ou seja, quando as crenças do indivíduo são comuns com as da organização. Essa identificação se torna desafiadora para as organizações híbridas pois elas possuem múltiplas identidades, formas organizacionais e lógicas intuitivas (Battilana; Lee, 2014; Besharov 2012)

Esse fator de identificação é revelado na entrevista com o *Head of Recruiting*: “cargo é o de menos, o que importa é que eu sou um `ThoughtWorker`. Essa palavra se consolida na identidade do profissional de tal forma que seu coração, vida pessoal e trabalho se misturam” (*Head of Recruiting*).

Ele acrescenta:

“Essa sensação de pertencimento ocorre porque as pessoas partilham dos mesmos valores. E isso passa pelo fato da seleção ser tão rigorosa” (*Head of Recruiting*).

Hoffman, Badiane e Haigh (2010) destacam a importância da seleção dos colaboradores para que o senso de propósito da organização se mantenha vivo. Segundo eles, o desenvolvimento das lideranças é fator-chave para que isso aconteça. Afirmando também que a liderança é um fator importante para qualquer modelo de negócio, mas é particularmente relevante para os híbridos. Normalmente, nessas organizações, tanto as lideranças como os colaboradores devem possuir forte identificação com os valores da organização. Battilana et al (2012) ressaltam que o desenvolvimento de lideranças alinhadas com os valores da organização para que o foco na missão social seja mantido.

“Todas as organizações híbridas enfrentam o desafio de manter o foco na sua missão. Nos estágios iniciais, a paixão e a dedicação do empreendedor pode organicamente comunicar esse compromisso dentro da organização. Mas na medida em que organizações crescem, a influência de outras lideranças sobre a equipe pode se tornar menos direta e poderosa.” (Battilana et al, 2012, p 54, tradução nossa)

O processo seletivo da TW busca colaboradores que estejam alinhados, em diferentes níveis, aos três pilares da cultura da empresa. O processo de recrutamento é participativo e o candidato passa por diferentes etapas, sendo avaliado também por diferentes pessoas. O *Head of Recruiting* destacou que a empatia é um dos pontos mais importantes na avaliação. Segundo ele:

“O que se avalia é o modo como ela pensa: quais são os conceitos que ela tem desenvolvido e a sua capacidade de desconstrução do que pode não estar alinhado aos valores da empresa” (*Head of Recruiting*).

Além disso, identificou-se que existe um esforço da TW em tornar o mercado de TI mais igualitário. A Empresa busca ativamente candidatos que difiram do padrão desse mercado para aumentar a diversidade em seus escritórios. O *Head of Recruiting* destaca que só contratar negros e mulheres que já estão trabalhando em outras empresas não altera em nada a realidade que se quer mudar:

“O mercado de tecnologia é formado, prioritariamente, por homens, brancos, classe média alta, heterossexuais. Como mudar isso? É muito difícil encontrar pessoas com formação para atender as nossas demandas. Qual seria o impacto social de trazermos para a TW negros e mulheres que trabalham em outras empresas de tecnologia? Pouco, estaríamos somente mexendo peças. Com isto estaríamos atendendo o nosso indicador, mas não mudaríamos consistentemente o mercado de trabalho. Só conseguiremos mudar trabalhando questões estruturais, com projetos educativos como o Educodar, programas de mentoria, entre outros” (*Head of Recruiting*).

A TW desenvolve e apoia programas de capacitação como o “Educodar”, que é realizado em parceria com a PUCRS, voltado aos alunos de escolas municipais da Vila Fátima, no Bairro Bom Jesus de Porto Alegre.

A importância de prover um ambiente seguro para a diversidade na empresa foi frequentemente citado nas entrevistas, sendo também um dos temas do planejamento estratégico. O objetivo é que as pessoas possam ser quem elas são e manifestar as suas opiniões sem riscos de sofrer algum tipo de discriminação. Desta forma, elas poderão se desenvolver e ter oportunidades. Grupos como o “Gender Justice” e “Quilombolas” promovem discussões e provocam reflexões sobre racismo, homofobia, machismo, etc. Destaca-se também que todos os colaboradores que começam a trabalhar na TW passam por um treinamento que busca desconstruir um modelo já estabelecido de cultura organizacional para construir um novo, baseado na colaboração e na troca de conhecimento.

Os três pilares da organização também estão presentes na avaliação de desempenho. Segundo o *Head of Recruiting*:

“A avaliação é global, levando em conta os três aspectos. Ela depende muito da atuação e da jornada da pessoa. As mais ativistas, por exemplo, atuam diretamente com P3, então, a jornada será diferente daquelas que estão começando a entender o que é justiça econômica e social e como podem aplicar isso no seu dia a dia” (*Head of Recruiting*).

Ele informa que o equilíbrio entre os três pilares também é muito valorizada na avaliação:

“As pessoas que conseguem equilibrar melhor e serem efetivas nos três pilares têm uma performance muito mais destacada dos que possuem excelente desempenho num ou outro pilar. Quase sempre a pessoa foca em P1 ou P2 porque ela está vendendo o produto final para o cliente, mas nós fazemos o contrapeso, valorizando o P3 para estimular o equilíbrio.”

#### **4.4. Os conflitos**

De acordo com Santos, Pache e Birkholz (2015) o principal desafio das organizações híbridas é alinhar as atividades que geram lucro com que geram impacto social. Como organizações com fins lucrativos e com missão social bem estabelecida, as organizações híbridas estão inseridas em duas esferas diferentes, as quais possuem culturas e práticas potencialmente conflitantes (Santos e Pache, 2010). Segundo Besharov (2015), organizações híbridas possuem elementos de identidade múltiplos e muitas vezes conflitantes com os quais seus membros podem se identificar. Sendo assim, Batillana et al (2012) afirmam que é necessário encontrar um balanço entre os objetivos sociais e econômicos, para poder viabilizar os dois. Nesse mesmo sentido, Batillana e Dorado (2010) destacam que é fundamental criar uma identidade organizacional comum, que combine as diferentes lógicas da organização. Nas entrevistas realizadas com os gestores da TW percebe-se claramente o esforço da Empresa em encontrar o equilíbrio entre os objetivos sociais e econômicos.

O *Head of Recruiting* destacou:

“Temos visões muito diferentes dentro da empresa. Os muito ativistas, por exemplo, terão problemas se não entenderem que a TW é uma empresa” (*Head of Recruiting*).

Os dois trechos de entrevistas a seguir revelam essa diferença de visão. Ambas entrevistadas são membros dos grupos Quilombolas e Gender Justice, porém têm percepções distintas sobre como estes se relacionam com os objetivos do negócio. Na opinião da representante do grupo Quilombolas:

“Dentro do grupo a gente trabalha com a ideia de causa social. Eu não gosto muito de falar que é “negócio” porque a “causa” é algo muito pessoal (...) eu gosto de pensar que é pela causa, pela batalha por reverter essa situação que é crítica” (representante do grupo Quilombolas)

Já a representante do grupo Gender Justice demonstrou uma visão diferente:

“A gente entende que advogar pela diversidade não é só fazer a coisa certa, isso também traz benefícios para o nosso negócio. Os três pilares equilibram todas as nossas decisões, e equilibram também a busca pela diversidade. No caso da diversidade de gênero, que é a ideia desse grupo, em relação ao pilar 1 - que é o negócio sustentável - para nós é muito mais vantagem poder buscar pessoas de todos os tipos, do que nos focarmos nos grupos tradicionais, que são homens, brancos, heterossexuais, tendo em vista a demanda por capital humano da indústria de TI. Em relação ao pilar 2 - que é a nossa excelência técnica - (...) se a gente tiver somente homens, brancos, heterossexuais trabalhando, a gente vai perder a visão de mundo de um dos nossos principais compradores, que é a indústria de vestuário. E em relação ao pilar 3 - que é de justiça econômica e social - é porque nós queremos, sim, oferecer oportunidades para mais pessoas, inclusive aquelas que são as oprimidas, as invisíveis, as que não têm as oportunidades vindo em sua direção o tempo todo” (representante do grupo Gender Justice).

Nas entrevistas, ficou claro que a TW tem consciência da existência e trata com naturalidade os conflitos internos. No seu depoimento, o analista de negócios diz:

“Isso (equilíbrio entre objetivos sociais e de negócio) é uma constante tensão. Nós somos contraditórios por natureza, por exemplo: eu tive uma pessoa *senior* no meu projeto (Mirebalais), que era pro-bono, e eu perdi essa pessoa. Foi me dito claramente: precisamos dessa pessoa em outro projeto que irá nos trazer dinheiro para tornar a operação sustentável. Então, nesse ponto, nós somos muito pragmáticos. A gente sabe que faz parte de um mecanismo perverso, não adianta querer combatê-lo porque a gente vai se matar. Então, realmente, é tentar encontrar o melhor equilíbrio. (...) Existem clientes de determinados setores que a gente (os empregados) prefere não trabalhar porque a gente não se identifica, não se sente confortável. Muitas vezes o pessoal de demanda diz que vai fazer uma reunião com tal cliente e várias pessoas criticam, argumentando que tiveram más experiências, que ela tem tais e tais práticas questionáveis” (analista de negócios).

De acordo com o *Head of Recruiting*, a clareza e a consciência das próprias contradições é a forma que a TW encontra para que o desvio da sua missão social não ocorra.

“O diferencial da TW é que ela sabe da contradição de ser uma empresa capitalista e trabalhar para reduzir as consequências do capitalismo. As contradições do capital estão bem claras na TW. O que a gente tenta é não velar isso, deixa isso exposto, e trás as pessoas para discutirem e pensarem em como resolver isso” (*Head of Recruiting*).

#### **4.5. Mensuração de impacto**

Porter et al (2011) afirmam que, se as organizações não medirem o progresso dos seus objetivos sociais, elas não irão saber a extensão do seu impacto e irão perder grandes oportunidades de inovar, crescer e escalar seu potencial de impacto. Os autores defendem, também, assim como Emerson (2003), que para ter condições de ampliar o

impacto, as empresas devem vincular os resultados de negócios com a criação de valor compartilhado.

“Formas de mensuração que vinculam resultados de negócios e sociais são vitais para despertar o valor compartilhado nas empresas e as soluções escaláveis para os problemas sociais” (PORTER et al, 2011, p.2).

A TW assume uma posição diferenciada, conforme afirma o *Head of Recruiting*:

“A gente não monetiza as nossas ações de impacto, o que a gente quer, de fato, é fazer uma mudança social” (*Head of Recruiting*).

A TW do Brasil sempre usou métricas muito ligadas aos objetivos globais e há pouco tempo começou a estabelecer indicadores vinculados às ações dos escritórios do Brasil. Dessa maneira, a Empresa ainda não tem métricas definidas para mensuração de impacto. A preocupação em não ser uma empresa tradicional, que coloca os processos acima de pessoas, faz com que a TW prossiga com suas ações de impacto social de forma muito orgânica, pouco organizada e planejada. Na opinião da Diretora de Justiça Social e Econômica do Brasil:

“Hoje, ainda não tem muita estratégia e planejamento dos programas de impacto, a coisa vai acontecendo no coração mesmo” (Diretora de Justiça Social e Econômica do Brasil).

O *Office of Social Change Initiatives* foi criado em 2015 com o objetivo de definir e gerenciar os recursos dos projetos sociais da empresa. Com isso, a TW irá investir globalmente naqueles projetos de maior potencial de impacto.

O *Head of Recruiting* destaca que as métricas se tornaram mais necessárias na medida em que a empresa ganhou escala.

“Como nós iremos ter escala sem perder a nossa cultura? É preciso ter uma visão global do que está acontecendo e, para isso, é preciso ter métricas e indicadores bem definidos. Porém, o estabelecimento de métricas relacionadas ao P3 é o mais difícil” (*Head of Recruiting*).

A *General Counsel* destaca que pelo fato da TW normalmente atuar com ONGs e outras instituições nas ações de impacto, a mensuração acaba sendo mais visível para elas.

#### **4.6. Considerações finais**

A análise de organizações híbridas é um tema que tem ganho destaque, tanto no meio acadêmico como no dos negócios. Esses novos modelos de negócios se

diferenciam do *status quo* na forma de gerar valor para a sociedade e possuem peculiaridades ainda pouco conhecidas. Portanto, trata-se de um grande desafio entender em profundidade como essas organizações estão operando.

Este trabalho não abrange toda a complexidade da forma de operar das empresas híbridas, mas a partir da revisão na literatura, dos documentos analisados e das informações obtidas, buscou compreender melhor as formas como a ThoughtWorks, empresa com característica híbrida, cria valor compartilhado. Para isso, este estudo buscou respostas para as duas questões de pesquisa: A TW realmente cria valor compartilhado? A TW realmente cria valor compartilhado? Quais as suas principais práticas/estratégias que evidenciam a criação de valor compartilhado?

A primeira questão é evidenciada na análise dos dois projetos da TW, que geram impacto positivo para a sociedade de maneiras diferentes: através dos serviços oferecidos pela empresa (Mirebalais) e da conscientização dos seus colaboradores, que também disseminam suas causas em atividades externas apoiadas pela empresa (Grupo Quilombolas e Gender Justice).

Em relação à segunda pergunta de pesquisa, destacam-se cinco práticas/estratégias utilizadas:

1. O desenvolvimento de soluções para instituições terceiras, como a PIH no caso do projeto Mirebalais, que potencializam o impacto social criado por este tipo de organização;
2. O processo de recrutamento e seleção, que busca tornar o mercado de TI mais igualitário e identificar pessoas alinhadas com os valores sociais da empresa;
3. A avaliação de desempenho dos colaboradores, que avalia e valoriza o equilíbrio entre os três pilares norteadores da TW;
4. O apoio ao desenvolvimento dos grupos internos de colaboradores, que buscam suscitar reflexões e criar atividades externas relacionadas a problemas sociais que estejam de acordo com os valores da organização;
5. O planejamento estratégico, que inclui temas globais alinhados com a missão social da empresa, como desenvolver um ambiente seguro para diversidade e ampliar impacto do terceiro pilar através de outras organizações.

Além disso, verificou-se que a TW utiliza práticas e estratégias mencionadas na literatura como fundamentais para o sucesso de uma organização híbrida, como a

entrega de serviços com alta qualidade e com valor agregado (P2) para satisfazer as demandas do seu mercado e se viabilizar economicamente (P1), sem perder de vista o seu papel social na sociedade (P3). Os autores citados destacam como característica das organizações híbridas a identificação das lideranças e dos colaboradores com os valores da organização. A análise dos dados permite afirmar que a TW tem a preocupação em fortalecer permanentemente sua cultura através da comunicação constante dos seus valores, frequentemente mencionados pelos colaboradores entrevistados, bem como a seleção, desenvolvimento e gestão de colaboradores capazes de reconhecer e manter o modelo híbrido. Todos esses aspectos reforçam as características híbridas da empresa, baseando-se no que foi encontrado na revisão de literatura.

O conflito, destacado na literatura como um risco de desvio da missão social, na TW é tratado de forma aberta e transparente, conforme revelado nas entrevistas realizadas. O conflito é visto como uma oportunidade de aprendizagem e de crescimento. Destaca-se, também, que os modelos de negócios híbridos propostos por Santos, Pache e Birkholz (2015) não contempla exatamente o caso da TW, por esta ser uma prestadora de serviços em nível mundial. Cada um de seus projetos de impacto pode ser classificado de forma distinta em relação às diferenças entre beneficiários e clientes, bem como em relação à criação direta ou indireta de impacto. Ademais, as diferenças entre os projetos e a forma orgânica, ágil e pouco processual da organização, torna difícil a mensuração do impacto gerado pelos projetos.

Ao investigar o caso da TW, algumas perguntas são respondidas e os resultados geram novos questionamentos. Como questões para futuros estudos, destacam-se a importância da cultura organizacional para o sucesso das organizações híbridas; as principais diferenças entre organizações híbridas e as socialmente responsáveis; as formas de mensuração de impacto e de valor compartilhado, bem como as ferramentas de comunicação e marketing utilizadas nessas organizações. Todas essas análises e reflexões ajudarão a melhor entender esses novos modelos de negócio.



## Referências Bibliográficas

- ANTOLOGIA Brasil – histórias de aprendizado e inovação. Local, Ed: Casa do Código, 2014.
- AUSTIN, J. et al. Social and commercial entrepreneurship: same, different or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 30, pp. 1–22, 2006. DOI: 10.5700/rausp1055.
- BATTILANA, J. et al. *In search of the hybrid ideal*. *Stanford Social Innovation Review*: 51-55, 2012.
- BATTILANA, J.; DORADO, S. *Building sustainable organizations: The case of commercial microfinance organizations*. *Academy of Management Journal*, 53(6): 1419-1440, 2010.
- BATTILANA, J.; LEE, M. *Advancing Research on Hybrid Organizing—Insights from the Study of Social Enterprises*. *The Academy of Management Annals* 8/1: 397-441, 2014.
- BESHAROV, M. L. *Committed to the Causes? Identification, Commitment and Behavior in a Hybrid Identity Organization*. NY, 2012. Tese, Department of Organizational, Behavior Cornell University.
- DOHERTY, B; HAUG, H.; LYON, F. (2014). *Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda*. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 16, 417–436, 2014. DOI: 10.1111/ijmr.12028
- DRUCKER, P. *Sociedade Pós-Capitalista*. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.
- EMERSON, J. *The Blended Value Proposition: Integrating Social and Financial Returns* *California Management Review*, 45/4: 35-51, 2003.
- HAIGH, N. et al. Hybrid Organizations: origins, strategies, impacts, and implications. *California Management Review*, 57/3, 2015. DOI: 10.1525/cm.2015.57.3.5
- HAIGH, N.; HOFFMAN, A.J. *Hybrid organizations: The next chapter of sustainable business*. *Organizational Dynamics*, 41: 126 – 134, 2012.
- HOFFMAN, A. J; BADIANE, K.K.; HAIGH, N. *Hybrid Organizations as Agents of Positive Social Change: Bridging the For-profit & Non-profit Divide*. Ross School of Business Paper No. 1149, 2010.
- HOLT, D.; LITTLEWOOD D. *Identifying, Mapping, and Monitoring the Impact of Hybrid Firms*. *California Management Review*, 57/3, 2015.

JAZAYERI, Darius. Hôpital Universitaire de Mirebalais. Local., ed., data. Disponível em: <https://thoughtworks.fileburst.com/clients/partners-in-health-casestudy-portugese.pdf>. Acesso em 20/06/2015.

MINTZBERG, H. *Time for the plural sector*. Stanford Social Innovation Review, Califórnia, v. 13, n. 3, 2015.

MOIZER, J.; TRACEY, P. *Strategy making in social enterprise: the role of resource allocation and its effects on organisational sustainability*. Systems Research and Behavioural Science, 27, pp. 252–266, 2010

PACHE, A-C; SANTOS, F. *Inside the hybrid organization: An organizational level view of responses to conicting institutional demands*. Research Center ESSEC Working Paper 1101, 2011. DOI: 10.2139/ssrn.2328257

PITZER, M.; BOCKSTETTE, V.; STAMP, M. *Innovating for Shared Value: companies that deliver both social benefitt and business value rely on fiveve mutually reinforcing elements*. Harvard Business Review, September, pp. 100-107, 2013.

PORTER, M. E et al. *Measuring Shared Value. How to unlock value by linking social and business results*. FSG hosted Shared Value Summit, Cambridge, Massachusetts, 2006.

PORTER, M. E.; KRAMER M. *The Big Idea: Creating Shared Value*. Harvard Business Review, Vol. 89, No. 1-2, January/February, 2011

PORTER, M. E.; KRAMER, M. *Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility*. Harvard Business Review, Vol. 84 No. 12, pp. 78-92, 2006.

SANTOS, F.; PACHE, A.-C.; BIRKHOLZ, C. *Making Hybrids Work: Aligning Business Models and Organizational Design for Social Enterprises*. California Management Review, 57/3, 2015. DOI: 10.1525/cmr.2015.57.3.36

ZAHRA, S.A. et al. *A typology of social enterprise: motives, search processes and ethical challenges*. Journal of Business Venturing,24, pp. 519–532, 2009.