

ENANGRAD

ÁREA TEMÁTICA: Administração Pública, Governo e Terceiro Setor

ORGANIZAÇÕES HÍBRIDAS: REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA MEDIADA POR FERRAMENTA DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

RESUMO

Organizações híbridas é uma temática recorrente no estudo organizacional e pesquisas nesta área apresentam um rápido crescimento nas últimas décadas. Entretanto, a conceituação e estrutura de pesquisa mantêm-se desagregadas. (Kumar Hota et al., 2022). Dentro desta temática, há uma ampla possibilidade de estudos que podem combinar diferentes elementos ou formas organizacionais, e explorar as tensões e desafios. (Battilana & Lee, 2014; Doherty et al., 2014) Nesta revisão sistemática da literatura, o uso de ferramenta de inteligência artificial e bancos de dados foram facilitadores no processo de coleta de dados sobre os principais autores da temática *Organizações híbridas* e descoberta de autores seminais. As ferramentas utilizadas foram: software Publish and Perish, ferramenta digital de pesquisa Inciteful.xyz e base de dados de artigos científicos (Scopus e Spell). Através da mediação de tecnologia, houve a localização e organização de literatura através da análise de 33 artigos e seleção de 15 artigos para leitura. 2 Artigos foram identificados como possíveis artigos seminais dentro da temática e levantou-se principais pesquisadores da temática com suas perspectivas específicas de investigação para contribuir para a conceituação de Organizações híbridas.

Palavras-chave: organizações híbridas, tensões organizacionais, ferramentas digitais.

ABSTRACT

Hybrid organizations is a recurring theme in organizational studies, and research in this field has shown rapid growth in recent decades. However, the conceptualization and research framework remain fragmented. (Kumar Hota et al., 2022). Within this theme, there is a wide range of studies that can combine different organizational elements or forms and explore tensions and challenges. (Battilana & Lee, 2014; Doherty et al., 2014). In this systematic literature review, the use of artificial intelligence tools and databases facilitated the data collection process regarding key authors in the field of hybrid organizations and the discovery of seminal authors. The tools were: the Publish or Perish software, the digital research tool Inciteful.xyz, and databases of scientific articles (Scopus and Spell). Through the mediation of technology, literature was located and organized through the analysis of 33 articles, and, among them, 15 articles selected for reading. Two articles were identified as potential seminal papers within the theme, and key researchers in the field were highlighted along with their specific investigative perspectives to contribute to the conceptualization of hybrid organizations.

Introdução

Organizações híbridas é uma temática recorrente no estudo organizacional e pesquisas nesta área apresentam um rápido crescimento nas últimas décadas. Entretanto, a conceituação e estrutura de pesquisa mantêm-se desagregadas. (Kumar Hota et al., 2022). Dentro desta temática, há uma ampla possibilidade de estudos que podem combinar diferentes elementos ou formas organizacionais, e explorar as tensões e desafios. (Battilana & Lee, 2014; Doherty et al., 2014) Nesta proposta, o levantamento e organização da literatura oferece o embasamento teórico para o desenvolvimento de pesquisa em uma subárea da temática Organizações híbridas. O trabalho apresenta diferentes conceitos que ilustram a temática como uma área em que o conceito mantém-se fragmentado.

O uso da ferramenta de inteligência artificial Inctiful trouxe grandes contribuições para o processo: acelerou o levantamento de dados e facilitou a construção de vínculos entre pesquisadores, contribuindo para a seleção prévia de artigos para análise.

JUSTIFICATIVA

O uso de inteligência artificial como facilitador de processos analíticos e acelerador de captação de dados traz inúmeros benefícios para a pesquisa. Como toda tecnologia, não é possível emitir um juízo de valor sobre a IA, já que juízo de valor se emite sobre atos humanos e não sobre máquinas. Faz-se necessário conhecer e aprofundar sobre as potencialidades dos recursos tecnológicos específicos, pois a apropriação propicia o bom uso das ferramentas como meios e não fins.

Em relação à temática de pesquisa, levantar principais pesquisadores e autores seminais é fundamento para o desenvolvimento de uma pesquisa consistente, especialmente em uma área em que a conceituação mantém-se desagregada.

OBJETIVO

Neste trabalho de revisão sistemática da literatura na temática Organizações Híbridas, buscou-se investigar diferentes recursos tecnológicos e explorar ferramentas de inteligência artificial mais adequadas com objetivo de averiguar autores seminais e principais pesquisadores da área.

Inctiful

Inctiful é uma ferramenta de inteligência artificial que tem como objetivo acelerar a pesquisa acadêmica na descoberta de novos tópicos, encontrar a produção acadêmica mais recente e projetar conexões entre artigos através de cruzamento de referências. Essa ferramenta contribui na identificação prévia de artigos correlacionados ao tema de estudo.

Desenvolvimento

O uso de softwares e ferramentas de inteligência artificial são instrumentos facilitadores no processo de levantamento de artigos científicos adequados à temática de estudo do pesquisador. Tais ferramentas são mecanismos que executam a parte operacional do processo de revisão bibliográfica. As ferramentas tradicionais como Publish and Perish apresentam um detalhamento importante e inicial para a pesquisa como uma lista de papers na área com seu respectivo ano de publicação e número de citações. Neste trabalho, faz-se relevante apresentar e identificar os elementos inovadores da ferramenta Inciteful, ao apresentar o cruzamento de referências e um detalhamento aprofundado com...

Elementos que foram identificados nesta ferramenta durante a execução do trabalho foram:

- através levantamento de citações do artigo buscado, a ferramenta "varre" artigos em busca de papers similares, acelerando a busca de artigos com similaridade à temática pesquisada;
- levantamento de número de vezes que o artigo foi citado, iluminando a pesquisa sobre a relevância e impacto do artigo para o universo científico;
- apresenta uma tabela com levantamento de artigos mais importantes tendo como critério as citações de outros artigos importantes (levantamento de citações mais importantes e não somente a quantidade de citações);
- Mostra outras informações como levantamento de autores, instituições e journals importantes para contribuir para o pesquisador um rápido cenário para o universo que está começando a se familiarizar.

Trajetória

Esse trabalho de revisão sistemática da literatura foi constantemente apoiado e mediado pelas ferramentas de inteligência artificial. A concretização foi uma trajetória em que o caminho percorrido teve as ferramentas de IA como um GPS: ela apontava caminhos e o pesquisador, a todo momento, analisava a rota sugerida e, diversas vezes, solicitava opções de caminhos alternativos. Os caminhos eram avaliados e a rota era, ou mantida, ou atualizada. Esse processo de "atualização" funcionou como um colóquio, parafraseando Bruno Latour¹ com sua teoria em que humanos e não-humanos atuam em rede: o pesquisador explora as possibilidades apresentadas pelas ferramentas de inteligência artificial, seleciona textos para análise, aprofunda-se em conceitos e teoria relevantes e apresenta novos questionamentos às ferramentas. Com as novas respostas dessas ferramentas, e esse contínuo processo de alimentação e retroalimentação de dados, a máquina subsidia o pesquisador com informações selecionadas, e o pesquisador faz a análise minuciosa e rigorosa para que a revisão sistemática da literatura seja pertinente e condizente ao processo científico.

Processo de construção

1. Varredura de pesquisadores seminais e averiguação do impacto. Ferramentas utilizadas Publish and Perish.
2. Análise dos resultados.
3. Leitura dos artigos.

¹ Bruno Latour foi um pesquisador francês que desenvolveu a Teoria Ator-Rede. Segundo esta teoria, não há separação entre sujeitos e objetos ou, humanos e não-humanos, virtual ou real e a produção do conhecimento se dá em rede e não baseada em conceitos preexistentes.

4. Verificação de pertinência com a temática.
5. Retomada de pesquisas.
6. Uso da ferramenta Inciteful para levantamento de pesquisadores e principais artigos.
7. Retomada das etapas 2, 3, 4 e 5.
8. Utilização da base de dados Scopus com temas e pesquisadores.
9. Verificação de similaridade.
10. Primeiras impressões de consistência: pesquisadores começam a surgir com mais frequência e relevância.

Análise de artigos e seleção da literatura

Esta intensa pesquisa mediada pelas ferramentas de inteligência artificial possibilitou a escolha de 32 artigos para análise. Aos poucos, alguns são selecionados e outros, eliminados. Segue uma lista sobre a análise dos artigos e explicação dos critérios que definiram sua seleção.

1. Dentre os artigos selecionados, um foi de extrema importância para o início da descoberta de quem são os autores seminais e, confirmam quem são as referências na área: “Responding to Value Pluralism in Hybrid Organizations”. Um artigo cujo foco da análise foi explorar de que forma as organizações híbridas respondem aos desafios concernentes à pluralidade e complexidade, trouxe, de forma consistente, referências teóricas e definições do conceito com sinergia à perspectiva de estudo deste trabalho.

2. No artigo, os autores Erin I. Castellás, Wendy Stubbs e Véronique Ambrosini apontam as várias formas e os diferentes arranjos institucionais das organizações híbridas e a falta de clareza quanto ao que, de fato, constitui este tipo de organização.

Um ponto interessante deste artigo é que, dada a falta de clareza, os autores adotam um gama de definições para incluir organizações que mesclam elementos de modelos de empresa tradicionais e empresas sem fins-lucrativos uma vez que desejam averiguar como as empresas com vários resultados respondem ao pluralismo.

Mencionam um artigo em que foi criada uma tipologia de modelos de negócios para organizações híbridas, Santos et al. (2015), ponto interessante de se analisar para este trabalho.

3. Um texto importante para o entendimento das diferentes perspectivas sobre *Organizações híbridas* foi o artigo de Emmert (1987) (Emmert; Crow - Public- private Cooperation and hybrid Organizations). Neste artigo, a partir de um contexto de interdependência público-privada com diferentes disposições organizacionais agrupando interesses públicos e privados, os autores examinam organizações públicas, privadas e híbridas envolvidas em pesquisa e desenvolvido. Seu objetivo é avaliar de que forma as organizações híbridas são capazes de atuar para auxiliar na colaboração entre esferas públicas e privadas.

4. Outro texto que iluminou este processo, mas a perspectiva foi rapidamente assimilada na introdução de seu artigo e se distanciava da perspectiva pretendida foi o artigo de Ménard (2002). Em seu texto, Ménard aponta a influência de Oliver

Williamson como artigo seminal apontando estudo sobre contratos inter-firmas. Ou seja, seus estudos analisam o hibridismo sob a perspectiva em que os novos arranjos organizacionais combinam elementos de mercados e hierarquias. Os elementos de mercados e hierarquias são: cooperativas, subcontratações, etc.

5. A análise do artigo “B Corp Certification and Its Impact on Organizations Over Time” de Malu Villela, Sergio Bulgacov e Glenn Morgan contribuiu de forma significativa para a percepção dos principais autores da temática organizações híbridas sob a perspectiva de arranjo organizacional em que há uma mesclagem entre objetivos sociais e econômicos. Neste artigo, os autores apresentam suas referências: Battilana et al. 2012; Battilana and Lee 2014; Doherty et al. 2014; Ebrahim et al. 2014; Haigh and Hofman 2014; Haigh et al. 2015; Mair et al. 2015; Bruneel et al. 2016 e ressalta a definição de organizações híbridas apresentada por Haigh et al (2015) como organizações cujo modelo de negócio busca atenuar uma questão social ou ambiental e, por conta disso, realizam adaptações de sua missão social e comportamento ético para lidar com estes problemas.

Outra contribuição deste artigo é apontar o estudo das tensões causada pela própria constituição e estruturação das organizações híbridas: o simples fato de ter um formato híbrido com lógicas sociais e comerciais no centro da organização já gera tensões. Essa é uma questão que não pode ser desprezada, pois analisar os fatores de tensão e buscar soluções e pontos de convergência faz parte do processo de amadurecimento desse campo de pesquisa.

6. No artigo *Pache, A.-C., & Santos, F. (2013). Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a response to competing institutional logics. Academy of Management* os autores afirmam que as organizações híbridas são uma arena de contradição e apresentam os argumentos:

- Muitas vezes as lógicas institucionais que estas organizações incorporam não são compatíveis (Greenwood et al., 2011 apud PACHE, SANTOS 2013);
- Aumento de desafios diante das incompatibilidades (Besharov & Smith, 2012 apud ACHE, SANTOS 2013)
- Incorporação de práticas antagônicas (Tracey, Phillips, & Jarvis, 2011 apud ACHE, SANTOS 2013) e
- Possível comprometimento da legitimidade (D’Aunno, Sutton, & Price, 1991 apud ACHE, SANTOS 2013)
- Tudo isto traz como consequência subdivisões internas. (Pache & Santos, 2010 apud PACHE, SANTOS 2013)

7. *Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case Of Commercial Microfinance Organizations, Battilana, Julie; Dorado, Silvia; 2010*

Importante pesquisadora desta temática, Battilana juntamente com Dorado sugerem neste artigo de 2010 a necessidade de criação de uma identidade comum para um equilíbrio entre as lógicas que as organizações combinam. Esta identidade pode prevenir a formação de subgrupos de identidades dentro da organização (problema apontado no artigo *Pache, A.-C., & Santos, F. (2013). Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a response to competing institutional logics.*

As autoras analisaram duas diferentes empresas de microfinanciamento com formas distintas de atração de talentos.

Há a abordagem de aprendizagem adotada pela empresa Los Andes. Nesta abordagem, contrata-se graduados sem experiência e o foco do processo seletivo é averiguar habilidades de socialização. O sucesso desse modelo no quesito desenvolvendo identidade organizacional é, devido à contratação de pessoas com poucos “vícios” e pouco entendimento sobre o funcionamento de empresas, há

possibilidade de minimizar risco de tensões e conflitos. Há uma desvantagem: acompanhamento disciplinado do crescimento da organização, verificando o quanto os membros aprendem as habilidades exigidas para o desempenho das tarefas.

A abordagem adotada pelo BancoSol combina uma mistura de hierarquia e socialização. O processo seletivo desta empresa busca atrair profissionais de diferentes áreas para formar um grupo integrado. Há risco de polarização em subgrupos dos membros com diferentes identidades. Os líderes buscam desenvolver a identidade organizacional.

Conclusões:

Para a eficácia de organizações híbridas, as autoras apontam:

1. Para desenvolver identidade organizacional com equilíbrio de lógicas combinadas, sugere-se a abordagem de socialização com foco na contratação de pessoas com excelência operacional;
 2. Para a percepção do equilíbrio entre as lógicas, há necessidade de se desenvolver a identidade organizacional em prol do equilíbrio de lógicas.
8. Em um determinado momento da pesquisa, o artigo abaixo torna-se o mais relevante devido à consistência sobre a conceituação de organização híbrida, referencial teórico bem estruturado e organizado.

. Análise e Resumo do artigo Advancing Research on Hybrid Organizing - Insights from the Study of Social Enterprises escrito por Julie Battilana e Matthew K. O. Lee
Neste longo artigo, baseado na ideia de que empresas sociais em que há uma combinação entre negócio e filantropia são o tipo ideal de organização híbrida, para, a partir do tipo ideal, se estudar organização híbrida. Partem da conceituação de que atividades, estruturas, processos e significados são os meios pelos quais as organizações compreendem e associam múltiplas formas organizacionais. No caso das empresas sociais, as formas organizacionais associadas são o negócio propriamente dito e filantropia.

A partir da estrutura apresentada pelos autores (tradução livre a seguir), vamos analisar os principais pontos do artigo.

Estrutura:

- 1 Apresentamos os fundamentos teóricos da hibridização organizacional e introduzimos o conceito de organização híbrida;
2. Revisamos a pesquisa organizacional que estudou a empresa social, para explicar por que a consideramos um tipo ideal de organização híbrida e também para resumir as tensões externas e internas que as empresas sociais enfrentam ao combinar as formas de filantropia e negócio em suas essências;
3. Com base em nossa revisão da literatura sobre empresas sociais, bem como em nossa própria pesquisa, discutimos características das empresas sociais que influenciam sua capacidade de combinar sustentavelmente as formas de negócio e filantropia, e fornecemos um roteiro para pesquisas futuras sobre a organização híbrida em empresas sociais;
4. Concluimos discutindo como essa pesquisa tem o potencial de contribuir não apenas para uma melhor compreensão da empresa social, mas também para o avanço da teoria organizacional. Mais especificamente, discutimos as implicações do hibridismo organizacional para como as organizações em geral podem enfrentar os desafios que enfrentam em uma economia cada vez mais hibridizada.

Sustentação da hipótese de estudo: conceito e revisão da literatura

Os autores argumentam que há diferentes abordagens para a temática Organizações Híbridas, contudo há lacunas pela falta de especificidade sobre as características organizacionais. Eles propõem o estudo a partir da definição de organização híbrida já anteriormente apresentada: atividades, estruturas, processos e significados em que as organizações compreendem e reúnem as diferentes formas de organização. A ancoragem na forma organizacional deve-se ao foco no nível organizacional.

Mais adiante, afirmam que as discussões que envolvem identidade organizacional, forma organizacional e lógica institucional, apesar de apresentarem insights convergentes, são trabalhados de forma separada na literatura.

Retoma a hipótese de que as empresas sociais são o ambiente favorável para o estudo sobre organização híbrida e, com a análise de 95 artigos e capítulos de livros, reforçam a tese de que as formas de negócio e formas de filantropia são essenciais para a empresa social.

Já em relação "tensões externas e internas que as empresas sociais enfrentam ao combinar as formas de filantropia e negócio em suas essências", os autores explicam como as empresas sociais enfrentam os desafios externos diante das formas institucionalizadas de concessão de legitimidade e recursos, e tensões internas em relação à identidade organizacional, alocação de recursos e processo de tomada de decisões.

Chegou-se à 3ª parte da estrutura do artigo: discutir características de empresas sociais que influenciam sua capacidade de combinar sustentavelmente as formas de negócio e filantropia, e fornecer um roteiro para pesquisas futuras sobre a organização híbrida em empresas sociais.

Para discutir as características de empresas sociais que influenciam sua capacidade de combinar negócio e filantropia de forma sustentável, os autores argumentam que organização híbrida está presente em 5 áreas-chave da vida organizacional:

1. atividades nucleares ou centrais da organização;
2. composição da força de trabalho;
3. concepção organizacional;
4. relacionamentos interorganizacionais e
5. cultura organizacional.

Os autores discutem as possíveis manifestações e implicações da organização híbrida em cada uma das 5 dimensões acima citadas.

Para concluir, os autores retomam as principais ideias do artigo (conceito de organização híbrida, o porquê a empresa social oferece uma lente adequada para o estudo de organização híbrida, os diferentes tipos de tensão e de que forma fatores organizacionais (5 áreas-chave da vida organizacional) influenciam e dão forma à maneira como as empresas passam pelos aspectos conflitantes) e afirmam que o estudo de empresas sociais e outras organizações híbridas é uma área do conhecimento que gera oportunidades para questionar a natureza unificada dos formatos organizacionais.

9. Artigo bibliométrico selecionado

Pradeep Kumar Hota, Bhupesh Manoharan, Krishanu Rakshit, Padmanetri Panigrah: Hybrid organization deconstructed: A bibliographic investigation into the origins, development, and future of the research domain

Tardiamente, foi realizada uma busca na base de dados Scopus. Ao pedir um cruzamento entre hybrid organization *AND* review, um dos artigos apresentados foi esta preciosa investigação bibliográfica.

Abaixo alguns pontos importantes deste trabalho:

Busca pelas contribuições principais que modelam este campo de pesquisa;

Busca pelas raízes intelectuais desta área de pesquisa;

Busca pelas contribuições centrais e periféricas;

lacunas apresentadas nos artigos e direcionamentos.

Diante da variedade de conceitos, apresenta 6 pontos que são um consenso das características da área:

1. ir além dos limites institucionais;
2. costuma incorporar prescrições consideradas incompatíveis de várias lógicas institucionais;
3. busca objetivos múltiplos e, frequentemente, conflitantes;
4. geralmente envolvido em atividades divergentes;
5. variedade ampla de stakeholders;
6. enfrentamento constante com desafios de legitimidade.

Organização bibliográfica por cluster de subtemáticas

Tabela com apresentação dos principais autores e suas contribuições.

TABLE 1 Review studies on hybrid organizations

Scholars	Year	Review techniques	No. articles	Key contributions
Smith, Gonin & Besharov	2013	Narrative reviews	NA	<ul style="list-style-type: none"> Categorized the tensions emerging from the pursuit of social and commercial objectives of social enterprises and identified various theoretical perspectives that can explain the tensions.
Battilana & Lee	2014	Narrative reviews	NA	<ul style="list-style-type: none"> Positioned social enterprises as an ideal hybrid and identified the hybridity challenges encountered by the social enterprises. Introduced the concept of hybrid organizing and identified its five dimensions.
Doherty, Haugh & Lyon	2014	Systematic review	129	<ul style="list-style-type: none"> Conceptualized social enterprises as a hybrid organization and accessed the opportunity and challenges of hybridity for the social enterprises.
Denis, Ferlie & Van Gestel	2015	Narrative reviews	NA	<ul style="list-style-type: none"> Examined the impact of hybridity in the public service organization.
Maier, Meyer & Steinbereithner	2016	Narrative reviews	599	<ul style="list-style-type: none"> Identified key concepts related to not-for-profit organizations becoming business-like. Maps the literature into three research foci: causes of not-for-profit becoming business-like; organizational structure and processes of becoming business-like; and effect of becoming business-like.
Battilana, Besharov & Mitzinneck	2017	Systematic review	254	<ul style="list-style-type: none"> Brought together works from multiple approaches such as identity, forms, and rationale. Explored opportunities, challenges, and hybrid management strategies.
Svensson	2017	Narrative reviews	NA	<ul style="list-style-type: none"> Examined the concept of organizational hybridity and its applicability in the area of Sports for Development and Peace (SDP). Identified and examined four types of hybrid in the SDP field: differentiated, symbolic, integrated, and dysfunctional.
Shepherd, Williams & Zhao	2019	Narrative reviews	NA	<ul style="list-style-type: none"> Proposed the idea of the degree of hybridity in terms of economic and social value creation. Develops a framework for future research highlighting the importance of understanding how entrepreneurs can influence the degree of hybridity and degree of hybridity can influence the organizational outcomes.

Análise das citações:

Averiguação que os artigos mais citados são:

Battilana, Dorado (2010) e Pache e Santos (2013a)

Assunto dos artigos; abordagem adotada pelas Organizações híbridas que lidam com várias lógicas institucionais para enfrentar os desafios.

Outros 5 documentos abordam lógica institucional.

Análise do artigo:

Ao apresentar a estrutura intelectual da área HO (OH, Organizações híbridas), os autores apresentam uma análise de como este campo do conhecimento tem sido abordado e, ao averiguar qual/quais os focos predominantes da análise, verificou que a perspectiva da dependência de recursos, legitimidade e governança (área de sustentabilidade econômica e política) têm sido pouco estudadas.

Também averiguaram a predominância de pesquisa qualitativa, sugerindo pesquisas quantitativas para aprimorar o entendimento sobre organizações híbridas.

10. Uma pesquisadora percebida como relevante no Inciteful foi a Johanna Mair. Dessa forma, o artigo selecionado para leitura foi The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations (Alnoor Ebrahim; Julie Battilana; Johanna Mair).

Artigo para estudos de negócios sociais com foco na governança, conceitua negócio social como uma organização híbrida e trabalha dois modelos de negócio social ideal: diferenciada e integrada. Apresenta a necessidade de indicadores de análise também para a área social do negócio.

Artigos selecionados na base Spell

Os dois artigos selecionados foram:

- Tensões Organizacionais como Impulsionadoras de Capacidades Dinâmicas em

Organizações Híbridas de Aline Dos Santos Barbosa; Marcello Romani-Dias E Rodrigo Assunção Rosa

- The International Growth Of A Social Business: A Case Study Authors | Anita Maria de Moura | Graziella Comini | Armindo dos Santos de Sousa Teodósio

11. O artigo Tensões Organizacionais Como Impulsionadoras De Capacidades Dinâmicas em Organizações Híbridas trabalhou as tensões organizacionais como possibilidade de impulsionar capacidades dinâmicas em organizações híbridas. O que foi interessante neste artigo foi averiguar que citaram um artigo do prof. Sadao que será discutido posteriormente.

12. Já o artigo The International Growth Of A Social Business: A Case Study Authors, claramente com foco em negócio social, retoma alguns conceitos anteriormente apresentados neste trabalho.

Em relação à temática deste trabalho, este artigo apresenta a abordagem escolhida e apresenta o contexto em que se insere empresa social, demonstrando a relevância de discutir hibridização.

Análise de artigos produzidos pelo orientador desta pesquisa

12. Marcello Romani-Dias, Edson Sadao Iizuka, Elisa Rodrigues Alves Larroudé, Aline dos Santos Barbosa. Mapping of Academic Production on Social Enterprises: An international analysis for the growth of this field, 2018.

13. Iizuka, Edson Sadao; Varela, C. A. ; Larroude, E. R. A. . Dilemas De Negócios Sociais Brasileiros: Caso Rede Asta. RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 1, p. 385-396, 2015./ IZUKA, E. S.; VARELA, C. A.; LARROUDÉ, E. R. A. Social business dilemmas in Brazil: Rede asta case. RAE Revista de Administração de Empresas, v. 55, n. 4, p. 385–396, 2015.

No artigo *Marcello Romani-Dias, Edson Sadao Iizuka, Elisa Rodrigues Alves Larroudé, Aline dos Santos Barbosa. Mapping of Academic Production on Social Enterprises: An international analysis for the growth of this field, 2018*, buscou-se identificar, organizar e analisar a produção científica internacional em Negócios Sociais e constatou um crescimento notável de produção neste campo, tanto produção teórica quanto empírica. Aponta 3 abordagens diferentes para analisar a temática Negócios Sociais e, uma das abordagens relaciona negócio social com o conceito de hibridismo organizacional a partir do campo das organizações. Tal ideia neste artigo se remete ao trabalho de Iizuka, Varela, Larroudé (2015) sobre a Rede Asta.

Por fim, em relação à temática deste trabalho, organizações híbridas, o artigo menciona a forma como organizações híbridas podem se constituir, a partir do que Wood Jr. evidenciou, suas características e possibilidades de conflitos, podendo até sucumbir. (Diversos autores).

O artigo que analisa a Rede Asta investigou as principais tensões e dilemas vividos em um negócio social chamado Rede Asta, e identificou 3 tipos de 4 tipos de dilemas e tensões estipulados por Smith, Gosni e Besharov (2013).

Na seção destinada à revisão de literatura, apontam campos teóricos para compreender negócios sociais e mencionam o hibridismo organizacional dentro de um campo de estudos organizacionais para analisar organizações que buscam metas sociais e financeiras. As metas sociais e financeiras são analisadas como dois domínios conceituais distintos e que podem gerar campos de tensão.

Últimos aprofundamentos para o trabalho e novos artigos selecionados

14. Taco Brandsen a & Philip Marcel Karré: Hybrid Organizations: No Cause for Concern?

A partir do conceito apresentado por Brandsen, Van de Donk, & Putters, os autores definem organizações híbridas como arranjos heterogêneos e que possui as seguintes características: mistura de diferentes origens, culturas, lógicas e racionalidades (2005). Eles mencionam a evolução das organizações híbridas com orientação voltada para as 3 áreas de domínio (estado, mercado e sociedade civil), combinando lucro e orientação social, formalidade e informalidade.

Temática que se distingue na academia por suas tensões e possíveis riscos relacionados à relação causal entre hibridização e efeitos adversos, com recorte na administração pública, o artigo analisa possíveis riscos ao setor público no quesito financeiro e cultural de organizações híbridas dos Países Baixos. Evidenciam que os riscos estão exagerados, pois há reguladores ativos e alto grau de profissionalismo que acabam se constituindo como salvaguardas para os riscos e aponta a necessidade de estudos mais profundos.

Para o meu estudo, é um artigo bastante relevante ao apresentar uma outra perspectiva para o tradicional paradigma de tensões presentes nas organizações híbridas.

15. Haig et al, 2015: Hybrid Organizations: origins, strategies, impacts, implications

Haig et al apresentam o contexto histórico do estudo da temática organizações híbridas e apontam a nascente preocupação de empreendedores pela questão social e ascensão da consciência política nos anos 60-70, além do crescimento de organizações sem fins lucrativos direcionadas a liderar com questões relacionadas à degradação ambiental, direitos humanos, feminismo e apoio aos esforços anti-guerra.

Apresenta um conceito de empreendedores híbridos que buscam, primordialmente, aliviar ou compensar um problema social ou ambiental específico, acentuando a capacidade dos modelos orientados ao mercado para garantir a sustentabilidade destas instituições.

15. T. Brandsen, W.B.H.J. van de Donk, K. Putters: Griffins or chameleons? Hybridity as a permanent and inevitable characteristic of the third sector

No início do artigo apresentam uma análise dos 4 tipos de organizações do 3o setor, para entender o que é e que tipo de empresa/organização pode ser considerada uma organização do 3o. Setor.

Propõe uma reflexão conceitual sobre terceiro setor que é visto como uma área que abrange organizações com 3 áreas dominantes. A proposta é pensar sobre o conceito de terceiro setor em que as áreas são características e não termos conceitos da temática.

Estudo que busca esclarecer qual é a essência do terceiro setor através do hibridismo como essência. Sem pretensão de apresentar uma outra definição, os autores trabalham em direção a uma nova base conceitual, cientes da necessidade de um esforço a longo prazo. Nessa proposta, os autores propõe que as 3 áreas dominantes sejam vistas como características.

Uma nova classificação do terceiro setor baseada em outras dimensões - “assim como os camaleões são identificados pela sua estratégia de mudança de cor, também as organizações híbridas podem ser classificadas pelas suas estratégias e métodos de adaptação às demandas conflitantes”.

Uma reflexão mais adequada é refletir sobre tais organizações como um combinado de várias racionalidades e mecanismos.

Como sugestão, os autores instigam pesquisas de casos em que as lógicas dos diferentes domínios estejam mais tensionadas. Tal estratégia pode contribuir a desafiar os limites da noção sobre terceiro setor e contribuir para que esta temática se transforme em uma categoria relevante para a compreensão de instituições na sociedade.

Último artigo

Besharov, M. L., & Smith, W. K.: Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications

Este foi o último artigo lido para este trabalho e o pesquisador Besharov apareceu diversas vezes em pesquisas no Inciteful.

A importância deste artigo foi refletir sobre as várias lógicas institucionais que coexistem nas organizações e analisar o framework em que os tipos de lógicas estão delimitados, categorizando as organizações em compatibilidade e centralidade lógica. Há interação e variações entre as diferentes lógicas, com arranjos mais ou menos compatíveis, e mais ou menos centrais.

Ao apresentar novas luzes para a compreensão da dinâmica organizacional, é possível olhar as organizações híbridas com outra perspectiva. Besharov e Smith afirmam que seu framework amplia a visão sobre organizações híbridas, indo além da nossa de lógicas conflitantes e demonstrando como há possíveis outras manifestações de organizações e que suas diferenças são variações de grau e não de tipo. Esta nova perspectiva abre portas para novas pesquisas e instiga o mundo acadêmico a estudar como as diferentes lógicas se relacionam entre si nas organizações.

Autores seminais

Após uma busca exaustiva para identificar autores seminais na temática organizações híbridas, foram levantados dois textos: Emmert and Crow - Public-private Cooperation and hybrid Organizations e S. T. Ellis, The New Pioneers: Sustainable Business Success through Social Innovation and Social Entrepreneurship.

No artigo de Emmert e Crow (1987), os autores buscaram examinar a natureza e finalidade das organizações híbridas, e trabalham o conceito de hibridismo, caracterizado como uma combinação de elementos públicos e privados; apontam que organizações híbridas são parcialmente públicas e parcialmente privadas. Em The New Pioneers: Sustainable Business Success through Social Innovation and Social Entrepreneurship, Tania aponta que, na década de 1960-70, surgiu o empreendedorismo com consciência social e política (informações presentes no Haig et al, 2015).

Registro de imagens das pesquisas feitas com uso de ferramentas tecnológicas e ferramenta de inteligência artificial

Conclusão

A proposta de trabalho final trouxe desafios e oportunidades para o desenvolvimento de habilidades básicas para um estudante de mestrado. Foram buscas exaustivas e instigantes, num processo de crescimento que favoreceram não só a assimilação do processo de pesquisa, mas a descoberta de principais pesquisadores de uma temática.

As ferramentas de inteligência artificial são poderosos instrumentos de aceleração do trabalho de busca de informações e coleta de dados. O uso do software publish and perish e especialmente do Inciteful (inciteful.xyz) foram de grande relevância para atingir o objetivo final do trabalho com segurança e rapidez.

Referência bibliográfica

1. Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419–1440.
2. Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing Research on Hybrid Organizing - Insights from the Study of Social Enterprises. *Academy of Management Annals*, 8(1), 397–441. <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.893615>
3. Battilana, J., Sengul, M., Pache, A.-C., Model, J., Anteby, M., Groysberg, B., Canales, R., Dacin, T., Djelic, M.-L., Ely, R., Glynn, M. A., Mair, J., Margolis, J., Perrow, C., Powell, W., Pratt, M., Tushman, M., Haas, M., Barley, S., ...

- Waddock, S. (2015). *Harnessing Productive Tensions in Hybrid Organizations: The Case of Work Integration Social Enterprises We are grateful to.*
4. Besharov, M. L., & Smith, W. K. (2014). Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications. *Academy of Management Review*, 39(3), 364–381. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0431>
 5. Brandsen, T., & Karré, P. M. (2011). Hybrid Organizations: No Cause for Concern? *International Journal of Public Administration*, 34(13), 827–836. <https://doi.org/10.1080/01900692.2011.605090>
 6. Castellás, E. I., Stubbs, W., & Ambrosini, V. (2019). Responding to Value Pluralism in Hybrid Organizations. *Journal of Business Ethics*, 159(3), 635–650. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3809-2>
 7. Emmert, M. , & C. M. M. (1987). (1987). Public-Private Cooperation and Hybrid Organizations. *Journal of Management*, 13(1), 55–67.
emmert1987 (1) Public and Private Cooperation and hybrid organizations - Emmert & Crow. (n.d.).
Haig et al 2015 (1). (n.d.).
 8. Iizuka, E. S., Varela, C. A., & Larroudé, E. R. A. (2015a). Social business dilemmas in Brazil: Rede asta case. *RAE Revista de Administracao de Empresas*, 55(4), 385–396. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020150403>
 9. Kumar Hota, P., Manoharan, B., Rakshit, K., & Panigrahi, P. (2022). Hybrid organization deconstructed: A bibliographic investigation into the origins, development, and future of the research domain. *International Journal of Management Reviews*. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12314>
 10. Mair, J., Mayer, J., & Lutz, E. (2015). Navigating Institutional Plurality: Organizational Governance in Hybrid Organizations. *Organization Studies*, 36(6), 713–739. <https://doi.org/10.1177/0170840615580007>
 11. Ménard, C. (2002). *THE ECONOMICS OF HYBRID ORGANIZATIONS.*
 12. Pache, A. C., & Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972–1001. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0405>
 13. Romani-Dias, M., Iizuka, E. S., Larroudé, E. R. A., & Barbosa, A. D. S. (2018a). Mapping of Academic Production on Social Enterprises: An international analysis for the growth of this field. *International Review of Social Research*, 8(2), 156–171. <https://doi.org/10.2478/irsr-2018-0017>
 14. Schmitz, B., & Glänzel, G. (2016). Hybrid organizations: concept and measurement. *International Journal of Organizational Analysis*, 24(1), 18–35. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2013-0690>
 15. Villela, M., Bulgacov, S., & Morgan, G. (2021a). B Corp Certification and Its Impact on Organizations Over Time. *Journal of Business Ethics*, 170(2), 343–357. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04372-9>