

# Reuna

## PRÁTICAS DE AUTOGESTÃO E AÇÃO COLETIVA EM UM ESPAÇO DE EMPREENDEDORISMO SOCIAL

## SELF-MANAGEMENT PRACTICES AND COLLECTIVE ACTION IN A SOCIAL ENTREPRENEURSHIP SPACE

### **Vanessa de Campos Junges**

Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Brasil

E-mail: [vanessadecamposjunges@gmail.com](mailto:vanessadecamposjunges@gmail.com)

### **Simone Alves Pacheco de Campos**

Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Brasil

E-mail: [simone.campos@ufsm.br](mailto:simone.campos@ufsm.br)

### **Luciana Davi Traverso**

Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Brasil

E-mail: [luciana.traverso@ufsm.br](mailto:luciana.traverso@ufsm.br)

**Submissão:** 31 Jan. 2020. **Publicação:** 13 Set. 2020. **Sistema de avaliação:** *Double blind review*.  
**Centro Universitário UNA**, Belo Horizonte - MG, Brasil. **Editor geral:** Prof. Dr. Thiago Soares Nunes

Este artigo encontra-se disponível nos seguintes endereços eletrônicos:

<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/1117>

### **Resumo**

Diante de um cenário incerto, em que o progresso não significa somente crescimento na renda, mas a melhoria de vida à população, emerge o empreendedorismo social, que tem como principal objetivo a criação de valor social, podendo ser baseado em trabalho coletivo. Assim, este estudo teve como objetivo analisar o desenvolvimento das práticas de trabalho do empreendimento Transforma: um espaço de empreendedorismo social que tem como base o trabalho coletivo e a autogestão. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa e descritiva, com base em um estudo de caso intrínseco único; os dados foram obtidos através de entrevistas, documentos e observações, que foram tratados por meio da análise textual interpretativa. O *zoom in* e *zoom out* oportunizaram uma visão geral da aprendizagem na Transforma, em que o ambiente externo, por vezes, limita seu crescimento. Por outro lado, os resultados evidenciam que as práticas são desenvolvidas com base no trabalho coletivo, o qual favorece o desenvolvimento da aprendizagem coletiva, posto que os indivíduos possuem maior autonomia para desenvolverem suas atividades.

**Palavras-chave:** : Empreendedorismo social; Autogestão; Trabalho coletivo; Estudos baseados em prática.

### **Abstract**

Faced with an uncertain scenario, in which progress does not only mean income growth, but the improvement of life for the population, social entrepreneurship

emerges, which has as its main objective the creation of social value, which can be based on collective work. Thus, this study aimed to analyze the development of the working practices of the Transforma enterprise: a space for social entrepreneurship based on collective work and self-management. To this end, a qualitative and descriptive research was conducted, based on a single intrinsic case study; Data were obtained through interviews, documents and observations, which were treated through interpretative textual analysis. Zooming in and zooming out provided an overview of learning at Transforma, in which the external environment sometimes limits its growth. On the other hand, the results show that the practices are developed based on collective work, which favors the development of collective learning, since individuals have greater autonomy to develop their activities.

**Keywords:** Social entrepreneurship; Self-management; Collective work; Practice-based Studies.

## 1. Introdução

Frente a um contexto incerto, em que as transformações ocorrem frequentemente e muitos indivíduos não conseguem alcançá-la, encontrando-se assim, em meio à exclusão e vulnerabilidade social, pobreza e desemprego; surge o empreendedorismo social enquanto resposta a demandas não atendidas por outras entidades. De acordo com Jiao (2011), a iniciativa floresce devido ao crescimento desigual da riqueza global, o interesse como um todo na responsabilidade social, e o avanço tecnológico em conjunto com a responsabilidade compartilhada.

Consoante a isso, o empreendedorismo social reside, basicamente, em uma iniciativa com fim social, em que o cerne do negócio está nesta criação de valor social (AUSTIN, STEVENSON, WEI-SKILLERN, 2006; MEDEIROS *et al.*, 2017; WEERAWARDENA, MORT, 2006). De acordo com Genú, Gómez e Muzz (2018) e Medeiros *et al.* (2017), trata-se de um tema emergente que carece de estudos, principalmente no Brasil, os quais atentam para diversas discussões, visto que ainda não existe um conceito comum. Contudo, entende-se que tais espaços são criados por empreendedores sociais, os quais visam a modificação de algum problema social, em prol da inclusão social da comunidade carente (PINTO *et al.*, 2008).

À vista disso, atenta-se para a atuação de tais indivíduos em espaços de estrutura horizontal, baseados em autogestão e trabalho coletivo, nos quais os empreendedores sociais são os propulsores de ideias criativas (PINTO *et al.*, 2008; TEIXEIRA *et al.*, 2018); bem como fomentam o aprendizado (DEES, 1998; CHALOFKY, 2019) ao longo do tempo, a fim de inovar constantemente. Nesta perspectiva, aponta-se para os estudos baseados em prática, no qual o aprendizado é compreendido enquanto uma construção contínua dos indivíduos, pois a cada atividade desenvolvida o mesmo está aprendendo. Dessa forma, o aprendizado não é um saber cognitivo, mas algo que se desenvolve ao longo do tempo, dado que, pensar e fazer são indissociáveis (GHERARDI, 2006).

Aliado a isso, entende-se que as práticas de trabalho coletivo resultam de uma construção coletiva dos indivíduos (BISPO, 2011), derivada de trabalho coletivo, o qual é baseado em autogestão. O aprendizado ocorre por meio de cada prática desenvolvida, em que aprender, conhecer, inovar e transformar são entendidos conjuntamente. O 'fazer' é compartilhado ao grupo, o que reflete espaço para

aprender por meio de práticas coletivas (GHERARDI, 2009a, 2009b, 2011). Chalofsky (2019) argumenta que o empreendedorismo social tem forte ligação com a aprendizagem, isto é, há uma integração com o mesmo. Isto posto, os atores envolvidos influenciam ativamente no desenvolvimento da iniciativa, pois ao incorporarem a mesma, auxiliam para o alcance de sua missão social, o que acarreta transformações na sociedade.

Com base neste contexto, Pinheiro e Paula (2016) destacam sobre a relevância em se estudar empreendimentos voltados a autogestão, a fim de demonstrar seu modo diferenciado de gestão, o qual contrapõe o tradicional; bem como apresentar suas fragilidades, com o objetivo de oferecer sugestões em vista de aprimoramento. Villardi e Castro Junior (2007) apontam, ainda, a respeito da relevância da cooperação e interação em tais espaços, uma vez que, a aprendizagem coletiva se reflete positivamente sob o grupo.

De Faria (2017) complementa que, empreendimentos que seguem os princípios da autogestão são baseados em trabalho coletivo. Assim, a aprendizagem coletiva está relacionada ao desenvolvimento do grupo, o qual se reflete no pertencer ao mesmo, bem como na produção, reprodução e modificação das práticas (BISPO, 2011). Aliado ao exposto, a questão que norteia a pesquisa visa compreender: Como se desenvolvem as práticas de trabalho em um espaço de empreendedorismo social? Para tanto, o estudo tem como objetivo **analisar o desenvolvimento das práticas de trabalho em um espaço de empreendedorismo social com base no trabalho coletivo e na autogestão.**

Este estudo está dividido em seis seções, iniciando por esta introdução. Na segunda e terceira seção são construídas as bases teóricas evidenciando o empreendedorismo social e o trabalho coletivo enquanto fonte de autogestão. Na quarta seção é desenvolvido o percurso metodológico da pesquisa. Na quinta e sexta seção são apresentados os resultados, divididos em iniciativa social e trabalho coletivo como reflexo de autogestão. Por fim, na sétima seção são apresentadas as considerações finais, bem como as limitações e possibilidades de estudos futuros.

## 2. Empreendedorismo social

Diante de um cenário em que existe carência de diversos aspectos sociais e o desenvolvimento não significa somente crescimento na renda, mas a melhoria de vida à população ou uma comunidade específica (MEDEIROS *et al.*, 2017), emerge o empreendedorismo social, o qual tem como principal objetivo a criação de valor social (AUSTIN, STEVENSON, WEI-SKILLERN, 2006; GENÚ, GÓMEZ, MUZZIO, 2018; MEDEIROS *et al.*, 2017; WEERAWARDENA, MORT, 2006). Para Dees (1998), os empreendimentos sociais vislumbram um novo modelo que abarcam em sua missão o social, por meio de uma imagem que reflete a associação entre disciplina, inovação e determinação. Consoante a isso, Austin, Stevenson e Wei-Skiller (2006) e Jiao (2011) revelam que se trata de uma criação que ultrapassa a replicação de práticas existentes, visto que busca suprir determinado problema social, preenchendo a lacuna gerada entre os negócios e as ações sociais. Aliado a isso, Jiao (2011) reflete que o empreendedorismo social é um modo de conseguir conciliar as disparidades de recursos, oportunidades, educação e meio ambiente. Assim, organiza-se por meio das necessidades existentes, sendo estas as molas propulsoras das peculiaridades que

compõe o empreendimento, que possui múltiplas formas de organização (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006).

É possível compreender a emergência do empreendedorismo social na sociedade devido às alianças desenvolvidas entre os mais diversos parceiros, como organizações sem fins lucrativos, empresas, entidades públicas, e a própria comunidade; a fim de uma qualidade de vida melhor (JIAO, 2011; PINTO *et al.*, 2008). Ao passo que uma empresa passa a fomentar um espaço social, acaba assumindo responsabilidades que tanto refletem positivamente para o empreendimento, quanto para seu valor de negócio (JIAO, 2011). Pinto *et al.* (2008, p. 4) argumentam que o empreendedorismo social “não trata de um simples ‘passe de mágica’, mas de uma ação que requer, acima de tudo, a capacidade coordenada de várias pessoas”. Nesta perspectiva, buscam-se mudanças sociais duradouras, as quais podem advir de alternativas sustentáveis, que acarretem também, inclusão social e melhoria na qualidade de vida (DE ANDRADE *et al.*, 2016; PINTO *et al.*, 2008). Genú, Gómez e Muzzio (2018) corroboram e ressaltam que não se trata somente de cumprir o papel de desenvolver algo novo, mas solucionar problemas sociais complexos como a fome, insegurança, carência educacional, entre outros.

Weerawardena e Mort (2006) destacam que o empreendedorismo social reflete um empreendimento que obtém vantagem competitiva sustentável, com o intuito de alcançar sua missão social. Assim, é um espaço em que se cria uma estrutura de valor, a qual se consegue manter ao longo do tempo. De Andrade *et al.* (2016) corroboram e argumentam que se vislumbra a mudança social e o bem-estar, em que o empreendedor social atua enquanto um agente social que articula diversos grupos e anseia por tal promoção social.

À vista disso, torna-se o empreendedor social um ator relevante para que tal objetivo seja obtido. Dees (1998) expõe que tal indivíduo é um agente de mudança social, uma vez que, cria e mantém uma missão com valor social; busca oportunidades que pertençam a tal missão; trabalha continuamente em um processo de inovação, adaptação e aprendizado; possui ousadia; e delega responsabilidade ao grupo atendido. Além disso, um empreendedor social possui algumas características particulares, as quais referem-se, por exemplo, à liderança, como transparecer confiança, integridade e ser comprometido a unir o grupo em vista de uma causa; e ser voltado a valores sociais (WEERAWARDENA; MORT, 2006). Ainda, de acordo com Weerawardena e Mort (2006), quando voltado a causas sociais, normalmente o interesse reside em mudança social ao público direcionado. De acordo com Cruz (2012), é preciso que um empreendedor social possua três particularidades, quais sejam: visão inovadora, credibilidade e comprometimento. Na prática, o indivíduo percebe uma necessidade e cria meios de atingi-la, desenvolvendo parcerias, buscando e gerindo recursos, para desenvolver condições de manter seu empreendimento social, o qual, a partir do momento que criar valor social, passa a ser mantido no ambiente (CRUZ, 2012).

Consoante a isso, Genú, Gómez e Muzzio (2018) e Medeiros *et al.* (2017), expõem que o empreendedorismo social trata de uma iniciativa social em vista de solucionar disparidades pouco atendidas, as quais impactam em questões sociais, ambientais, culturais e econômicas. Dessa forma, são alternativas que geram melhorias ambientais e coletivas, fortalecendo o desenvolvimento local (GENÚ; GÓMEZ; MUZZIO, 2018). Assim, “cabe ao empreendedor social cumprir o desejo de ajudar as pessoas, gerando coletividade e inclusão social, vindo a implementar ações

que promovam a melhoria e o bem-estar social” (TEIXEIRA *et al.*, 2010, p. 10). Logo, o empreendedorismo social então, passa a ser um agente da criatividade comunitária aplicado a determinado contexto (PINTO *et al.*, 2008; TEIXEIRA *et al.*, 2010).

### 3. Trabalho coletivo enquanto fonte de autogestão

Conforme De Faria (2017), empreendimentos que se baseiam nos princípios da autogestão demonstram relações compostas por trabalho coletivo. Sobre isso, entende-se que a autogestão é voltada a relações democráticas, em que os indivíduos são parte do processo produtivo, envolvendo-se em todas as atividades (VIRGOLIN; SILVA; ARAÚJO, 2015). Surgem devido à iniciativa de trabalhadores que se unem para criar um empreendimento gerido pelos mesmos, bem como se baseiam em princípios solidários, democráticos e justos (PINHEIRO; PAULA, 2016).

Franco, Sigahi e Saltorato (2018) refletem que a autogestão é entendida enquanto uma gestão mais democrática em busca da homogeneidade, isto é, um espaço em que o poder está na mão da coletividade. “A autogestão não é entendida como um projeto acabado, e sim como um horizonte que, mesmo sem nunca ser tocado, se busca incansavelmente” (FRANCO; SIGAHI; SALTORATO, 2018, p. 4). Nessa perspectiva, agir com base em tal processo de gestão é considerar uma constante construção, em que se adapta a cada atividade, a fim de que se melhore ao longo do tempo (FRANCO; SIGAHI; SALTORATO, 2018). Flach (2011) destaca que tal empreendimento solidário apresenta estruturas hierárquicas flexíveis e horizontais, elevado grau de autonomia do trabalhador, ideias de transformação social, bem como propostas alternativas ao desemprego. Parte-se do princípio da divisão do trabalho, informalidade, processo de decisão igualitário e coletivo, além da divisão comum dos recursos. Dessa forma, normalmente por meio de reuniões, optam pelos caminhos que seguirão, com base nos valores que prezam (PINHEIRO; PAULA, 2016).

Contudo, Teixeira *et al.* (2010) argumentam sobre algumas dificuldades que residem em tais espaços, pois os indivíduos possuem pouco conhecimento sobre questões administrativas e de venda, bem como demonstram insegurança sobre aprender técnicas básicas. Aliado a isso, um ponto que normalmente se apresenta fraco nos espaços em que se trabalha por meio da autogestão são as atividades administrativas, pois devido à falta de preparo/capacitação, os trabalhadores acabam por apresentar dificuldade (FRANCO; SIGAHI; SALTORATO, 2018). Nesta perspectiva, Franco, Sigahi e Saltorato (2018, p. 4) argumentam que “a prática plena da autogestão exige o desenvolvimento cotidiano da autonomia de seus membros, de forma que se sintam responsáveis pelo sucesso da organização”. Assim, o trabalho coletivo tem ganhado destaque no novo formato organizacional que vem sendo construído, no qual a autogestão apresenta-se como uma forma de reinserção dos indivíduos, através de uma gestão flexível, sem centralização de poder (PINHEIRO; PAULA, 2016). Sobre isso, entende-se como trabalho coletivo o espaço em que tanto individual como coletivamente, os indivíduos devem agir com base no grupo, pois suas ações impactam a todos (GHERARDI, 2012). São atos que, quando existe um ambiente favorável, podem gerar uma diversidade de opiniões e modos de realizar o trabalho, oportunizando crescimento (GHERARDI, 2012).

Pereira, Mendes e Moraes (2017) complementam que o trabalho coletivo possui relevância no relacionamento dos indivíduos em um empreendimento, devido

a ligação entre as atividades que são desempenhadas, as quais, mesmo individuais, possuem em algum momento um fim coletivo. Dessa forma, a questão da cooperação, troca de informações, e ainda, “o compartilhamento de saberes e valores com os pares e o coletivo levam à construção de conhecimentos e normas sobre o trabalho” (PEREIRA; MENDES; MORAES, 2017, p. 36). Isto posto, compreende-se o trabalho coletivo enquanto uma forma de diminuir a pressão existente em espaços organizacionais, dado que, se preza pelo grupo que afeta e é afetado pelo empreendimento, isto é, visa-se o coletivo (PEREIRA; MENDES; MORAES, 2017). Scherer, Pires e Schwartz (2009, p. 723) advogam que, “é pela análise do micro da atividade que se pode identificar as trocas e as ações que tecem a rede relacional do trabalho coletivo”.

### 3.1 Estudos baseados em prática (EBP)

As práticas são um conjunto de atividades, formadas por diversas ações, as quais se transformam ao longo do tempo (GHERARDI, 2009a, 2009b). Nenhuma prática é igual a outra, a cada novo fazer se abre espaço para uma nova prática (NICOLINI; MONTEIRO, 2017). Neste contexto sob a lente teórica dos EBP, se entende que o trabalho é desenvolvido através de práticas coletivas, as quais são construídas no dia a dia, e envolvem uma textura, isto é, a ligação de práticas, que vai se modelando pelo que as pessoas fazem e dizem (NICOLINI; GHERARDI; YANOW, 2003). O saber é visto como um processo que ocorre de forma coletiva, não há como separar o pensar e fazer, já que um decorre do outro. Cada situação se altera de acordo com os indivíduos envolvidos nela e a maneira que conduzem suas ações (AVILA; ANTONELLO, 2016). Gherardi, Nicolini e Odella (1998) advogam que a aprendizagem está sempre relacionada a uma prática desenvolvida por um grupo, o qual é baseado na participação, isto é, um fenômeno social, por isso a lógica de aprendizagem sociológica, em que a cada prática coletiva se aprende. Dessa forma, a aprendizagem não pode ser entendida de maneira estática, mas um processo de participação e prática contínua (BOAS; CASSANDRE, 2018).

Diante disso, Nicolini (2009) argumenta que para se estudar prática, de forma que não a reduza, é preciso primeiro ampliar/aproximar (*zoom in*), para depois afastar (*zoom out*). Assim, é preciso desenvolver “um duplo movimento de *zoom in* e *zoom out* da prática obtido pela troca de lentes teóricas e seguindo, ou afastando, as conexões entre as práticas” (NICOLINI, 2009, p. 1392). Por meio do *zoom in* é possível observar como ocorre a prática, de que modo os envolvidos praticam, quais os significados, responsabilidades e regras existentes no grupo. Já o *zoom out* possibilita verificar as relações entre as práticas, observando sob um olhar distante o grupo. À vista disso, torna-se necessário trocar as lentes, em certo momento utiliza-se o *zoom in*, e em outro o *zoom out*, possibilitando uma visão tanto de dentro quanto de fora da unidade (NICOLINI, 2009). A seguir, desenvolveu-se o Quadro 1, para melhor visualização do que é composta cada lente.

**Quadro 1 – Lentes teóricas: *zoom in* e *zoom out***

<b>Zoom in</b>	<b>Descrição</b>
Fazeres e dizeres	As práticas são um conjunto de fazeres e dizeres que possuem diversas ferramentas e recursos mediadores. É possível entender a prática, baseada em práticas discursivas e não discursivas, isto é, como ocorrem de fato, considerando as regras, descrições formais, narrativas, tecnologias e outros artefatos.

Ordem interacional	Como as práticas possuem uma ordem, como as regras são seguidas, negociadas, resistidas, e quais interesses coletivos são sustentados. De que modo é organizada a informalidade, em meio a formalidade das práticas.
Tempo	A maneira que os fazeres e dizeres se distribuem ao longo do tempo, os quais, mesmo que sejam repetidos, possuem fragmentos diferenciados.
Movimentos corporais	Se mistura ao discurso, dando sentido visível a prática, através de emoções, da mente e do corpo.
Artefatos	São mediadores, pois moldam as práticas. Em cada espaço em que são utilizados podem gerar um resultado, para novatos, podem servir como guia para a realização das práticas.
Preocupações práticas	O sentido da prática, a questão moral, o que levam as práticas a serem desenvolvidas de determinado modo. A prática está subjacente, porque está no vocabulário, o qual sendo discutido, explicado, justificado ou prescritivo, faz emergir seu sentido.
Tensão entre criatividade e normatividade	Repertório e o léxico, ou seja, o que pode ser feito e o que não pode, descartando o que não pertence à prática. Cada prática é única e está em evolução, contudo, a criatividade de cada prática é limitada à responsabilidade de aceitar os limites que elas possuem.
Processos de legitimação e estabilização	Uma prática não reconhecida não pode ser uma prática social, pois o social é o que a sustenta, dando a ideia de institucionalização, ou não. Ao mesmo tempo, uma prática é contínua e temporária, logo, possui durabilidade e permanência, o que encadeia aprendizagem, mediação, outras pessoas e práticas. A maneira de realizar uma prática precisa ser aprendida, e sua durabilidade advém de ferramentas e recursos mediadores.
<b>Zoom out</b>	<b>Descrição</b>
Conexões entre as atividades, como tais conexões formam nexos e quais são seus efeitos	As práticas estão sempre ligadas com outras práticas e pessoas. Ao mesmo tempo, as práticas fazem o inverso. São realizadas através de relacionamentos e associações que formam umnexo de práticas, que são então, a textura de diversas práticas interligadas. As práticas são mantidas através de humanos e não humanos, por exemplo, documentos e planilhas dão coordenação às práticas, as quais são realizadas quando estiverem alinhadas a tais ferramentas. São entendidas enquanto redes de rizomas, em que estão conectadas com outras e se estendem no tempo e no espaço. É preciso comparar como as práticas são desenvolvidas em diferentes ambientes, identificar seus efeitos, os quais podem ser globais. Assim, a disseminação de uma nova prática pode impor mudanças, negociações e conflitos em uma textura de práticas já institucionalizadas.

Fonte: Desenvolvido com base em Nicolini (2009).

Compreende-se então, que o *zoom in* e *zoom out* demonstram a construção das práticas, as quais são rodeadas e indissociadas de outras diversas práticas. Conforme Gherardi (2012), as práticas são apoiadas por outras, daí a ideia de uma textura de práticas, pois estão interconectadas. O pressuposto que consiste em torno da textura de práticas reflete ao pensamento de que uma simples prática não pode ser vista como algo individual, mas como uma prática social, que é ancorada por outras práticas mesmo distantes. Logo, o simples ato de costurar não envolve somente tecido, agulha e linha, mas o que se entende enquanto costurar, como as outras pessoas costumam, qual o resultado que se espera, qual o valor cobrado pelo serviço, a qualidade dos materiais, dentre outros aspectos.

#### 4 Percorso metodológico

O presente estudo configura-se enquanto uma pesquisa qualitativa (STAKE, 2011) e descritiva (RICHARDSON, 2017), em que foi desenvolvido um estudo de caso intrínseco único (STAKE, 1998). O caso trata-se do Empreendimento Transforma,

localizado na região noroeste do Rio Grande do Sul, o qual atua no mercado de reciclagem há sete anos enquanto uma associação, e dentre as demais existentes na cidade, é que possui maior crescimento e mudança de vida aos envolvidos. Os dados foram obtidos por meio de: a) entrevistas semiestruturadas com os integrantes da Transforma (Quadro 2), as quais foram gravadas e posteriormente transcritas (os entrevistados receberam nomenclatura fictícia); b) análise de documentos (estatuto social da Transforma, planilhas de perfil dos recicladores, e planilhas financeiras referentes ao valor mensal e total arrecadado); c) observações, realizadas nos momentos de trabalho e interações (por volta de duas a três semanas).

**Quadro 2 – Entrevistados**

Entrevistado	Função	Escolaridade	Duração
Pedro	Presidente	Ensino médio incompleto	55'25
Amanda	Recicladora	Ensino fundamental incompleto	1'00'26
Maria	Recicladora	Ensino fundamental incompleto	42'55
Lúcia	Recicladora	Ensino fundamental incompleto	23'01

Fonte: Desenvolvido pelas autoras (2019).

Salienta-se que os dados foram tratados por meio da análise textual interpretativa (FLORES, 1994). Assim, a coleta ocorreu ao longo da análise dos dados, sendo um processo contínuo, entre coleta e análise; dado que, acredita-se que a realidade é uma construção ao longo do tempo, por isso trabalhou-se os dados de forma flexível. Destaca-se, ainda, que foram desenvolvidas categorias para dar suporte a análise e discussão dos resultados do estudo (Quadro 3). O desenvolvimento das categorias ocorreu através da ida e vinda ao campo, em conjunto com a análise dos dados, uma vez que se tratou de um processo aberto de coleta e análise, até o momento em que se concretizaram as categorias ao fim da coleta. Ademais, os critérios utilizados basearam-se na construção teórica desenvolvida, bem como as escolhas metodológicas do estudo a fim atingir o objetivo do mesmo.

Ressalta-se, também, que foi realizada a troca de lentes teóricas, o *zoom in* e *zoom out* (Quadro 1), de acordo com o proposto por Nicolini (2009). Ou seja, ora se aproximava, ora se distanciava para analisar a autogestão e o trabalho coletivo, a fim de compreender como se desenvolvem as práticas de trabalho na Transforma. Para isso, foram considerados os fazeres e dizeres; ordem interacional; preocupações práticas; tensão entre criatividade e normatividade; processos de legitimação e estabilização; bem como as conexões entre as atividades, como tais conexões formam nexos e quais são seus efeitos.

**Quadro 3 – Categorias analíticas**

Categorias	Micro categorias	Elementos
<b>Empreendedorismo Social</b>	Iniciativa Social	Necessidade de transformação social; inclusão social; condução do empreendimento por empreendedor social
<b>Trabalho coletivo</b>	Autogestão	Relação democrática; autonomia; solidariedade; compromisso; divisão das atividades; divisão dos recursos; cooperação; valores.
<b>Estudos Baseados em Prática</b>	Aprendizagem	Fazeres e dizeres; ordem interacional; preocupações práticas; tensão entre criatividade e normatividade; processos de legitimação e estabilização; conexões entre as atividades, como tais conexões formam nexos e quais são seus efeitos.

Fonte: Desenvolvido pelas autoras (2019).

## 5. Iniciativa social: o caso da Transforma

O desenvolvimento de empreendimentos sociais tornou-se uma resposta a uma situação preocupante, uma vez que, surge em meio a um contexto de indivíduos vulneráveis, excluídos e desempregados. A Transforma foi criada no ano de 2013, em uma cidade relativamente pequena do noroeste do estado do Rio Grande do Sul. A mesma teve surgimento a partir do apoio de uma instituição de ensino, que promoveu um projeto em prol da reciclagem, a fim da geração de trabalho e renda. Tal contexto conecta-se ao entendimento de empreendedorismo social, pois surge devido uma demanda social, a qual não era atendida pelos entes governamentais, e visa a transformação de uma realidade, em prol de valor social aos envolvidos (AUSTIN, STEVENSON, WEI-SKILLERN, 2006; JIAO, 2011; MEDEIROS *et al.*, 2017). O empreendimento é composto por 16 trabalhadores, os quais em sua maioria (80%) são mulheres, e pertencem a faixa etária de 30 a 50 anos. O salário obtido pelos trabalhadores é um pouco mais do que meio salário mínimo, o que denota a grande fragilidade em que encontravam-se, uma vez que, tal valor é compreendido enquanto uma grande mudança de vida, conforme destaca Pedro: “trabalhar na reciclagem é uma coisa bem simples, é um trabalho que se tu não tem outro tu consegue adquirir a sua renda né, [...] consegue manter a sua família também” (trecho extraído da entrevista).

De acordo com Genú, Gómez e Muzzio (2018), a criação de um empreendimento deste viés pretende não somente a criação de algo novo, mas resolução de problemas complexos como a fome, insegurança e carência educacional. Em relato, Lúcia apontou que a Transforma significa ‘fome’, pois caso não existisse, estaria sobrevivendo em condições precárias. Visto isso, percebe-se que o empreendimento de fato era necessário para os envolvidos e sua existência, ainda que não proporcione uma grande ruptura, gera transformação de vida, dado que os trabalhadores passaram a ter melhores condições de se manter. Além disso, por se tratar de uma associação, um dos objetivos da mesma é o desenvolvimento econômico e social, bem como combate à pobreza, que permeia tais espaços.

O empreendimento fortalece sua relevância com as transformações sociais oportunizadas aos envolvidos, assim como Andrade *et al.* (2016), Dees (1998) e Weerawardena e Mort (2006) mencionam envolver tal criação. De acordo com Amanda, a Transforma mudou sua vida profissional e pessoal, já que gerou uma nova perspectiva de vida a sua família. Além disso, há casos de trabalhadores que voltaram a estudar, porque pretendem se profissionalizar e aprender mais sobre o contexto da reciclagem. Isto posto, evidencia-se a fragilidade antes enfrentada por tais indivíduos, os quais, vale ressaltar, possuem somente o ensino fundamental – nem sempre completo; em que atualmente vislumbram outra realidade, após a inserção no empreendimento.

Assim, neste entendimento de mudança social, é ressaltada pelos autores a atuação de um empreendedor social, o qual conduz a “promoção social” dos envolvidos no empreendimento (ANDRADE *et al.*, 2016; DEES, 1998; PINTO *et al.*, 2008; TEIXEIRA *et al.*, 2010; WEERAWARDENA, MORT, 2006). Sobre isso, tanto nas observações quanto nas entrevistas, percebeu-se o destaque de dois integrantes da Transforma, sendo o Pedro e a Maria. Contudo, ainda que Pedro seja o presidente, Maria parece se ressaltar mais, conduzindo o grupo em prol da coletividade em busca

do crescimento; o que corrobora com o entendimento de Cruz (2012) e Weerawardena e Mort (2006) sobre as características do empreendedor social. Ainda neste aspecto, percebeu-se que Maria visa constantemente criar meios para que o empreendimento cresça, a qual luta pela carteira assinada e o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) do grupo, em vista de que possuam maior reconhecimento e valorização. Conforme Weerawardena e Mort (2006), o empreendedor social lidera o grupo, o guia para o alcance de causas coletivas e almeja sua mudança social. Destaca-se aqui, a luz da autogestão, que o empreendedor social, ao menos neste caso, não inviabiliza a forma de gestão, uma vez que busca o alcance de objetivos comuns, em vista de que todos os envolvidos obtenham crescimento, e seu papel enquanto líder é participativo e informal, o qual gera abertura aos demais.

Além disso, tratando-se de uma associação, existe a possibilidade de rede com outras, a fim de que consigam se desenvolver com maior rapidez. Segundo Maria, seu interesse era que tal parceria tivesse sido formada há muito tempo, porém, as outras associações não se interessam em criar tal laço, “porque se tu puxa pra um lado elas puxam pra outro, né” (trecho extraído da entrevista); isto é, não conseguem manter um objetivo coletivo, acabam direcionando seus interesses particulares. Logo, a rede não pode ser criada devido as outras associações não possuírem o mesmo interesse que a Transforma, bem como não serem grupos tão envolvidos com o trabalho da reciclagem. Dessa forma, evidencia-se que mesmo em condições difíceis e limitadas, Maria tem atuado enquanto empreendedora social e conduzido os trabalhadores da Transforma, visando auxiliar o grupo, os incluindo e buscando bem-estar social; bem como Teixeira *et al.* (2010) argumentam. Portanto, é perceptível a relevância do empreendimento social da Transforma para seus envolvidos, o qual se configura enquanto um espaço que atende a uma demanda social e supre as necessidades, ainda que básica, dos trabalhadores. Ademais, seu viés coletivo, que recebe respaldo por meio da condução de empreendedores sociais, favorece seu desenvolvimento, a fim de que consiga gerar maiores ganhos sociais.

## 6. Trabalho coletivo como reflexo de autogestão

A formação do trabalho coletivo no contexto organizacional é algo pretendido por diversas organizações, independentemente de sua finalidade. Entretanto, quando se trata de um empreendimento social, tal alcance coletivo é de suma relevância, pois pode conduzir positiva ou negativamente o negócio. A Transforma, sob este aspecto, releva-se enquanto um espaço em que o trabalho coletivo é almejado pelo grupo, ainda que nem sempre ocorra. Conforme observado no estatuto, é um dever e direito dos associados que haja democracia no ambiente de trabalho, o que foi percebido tanto nas observações – nos momentos de reuniões - quanto nas entrevistas. Segundo Pedro, Amanda e Lúcia, as decisões são todas realizadas em conjunto, através de votações. Sobre isso, Maria relatou que “nós não temos patrão, tu entende, nós somos uma associação, não se tem patrão, se tem então regras a cumprir, né. O que tá no estatuto ali, já foi passado, batido ali, então aquilo a gente tem que seguir né” (trecho extraído da entrevista).

Evidencia-se que tal achado vai ao encontro com o argumento de Pinheiro e Paula (2016) e Virgolin, Silva e Araújo (2015), dado que apontam que se tratam de relações democráticas, em que os indivíduos participam de todas as atividades, sem distinções. Além disso, ainda que haja um presidente, isso não o torna superior; de

acordo com Pedro, ele somente representa o grupo, mas não tem autoridade diferenciada. Seguindo esta linha de pensamento, a questão da autonomia do grupo representa algo bem definido para os trabalhadores, porque têm consciência de que mesmo não existindo alguém para lhe dar ordens, precisam desenvolver suas atividades. Assim, Amanda mencionou que “catador não tem patrão, catador vai a hora que quer... sabe... assim, a gente faz tudo direitinho né, sempre, a gente sabe que hoje a gente fico até as onze tomando mate, amanhã a gente tem que pega mais cedo” (trecho extraído da entrevista). À vista disso, bem como Franco, Sigahi e Saltorato (2018) expõem, a autogestão promove um espaço democrático de gestão, no qual todos são responsáveis e dependem do esforço coletivo para atingirem seu objetivo.

Todavia, percebeu-se que a autonomia pode gerar problemas, posto que, não há uma exigência de experiência para trabalhar na Transforma, então cada reciclador acaba desenvolvendo as atividades da maneira que entende enquanto correto. De acordo com Amanda, alguns indivíduos acabam prejudicando o trabalho, dado que o desenvolvem de forma errada, o que prejudica todo o grupo, os quais precisam refazer a ação. Tal contexto corrobora com Teixeira *et al.* (2010), uma vez que, neste caso, há dificuldade em se desenvolver técnicas básicas, em que a autonomia acaba por oferecer um poder ao indivíduo que prejudica todo o grupo.

Refletindo sobre as observações, foi possível perceber o quanto prezam pela solidariedade, em que buscam manter uma relação de reciprocidade, ao passo que tomam para si as necessidades da coletividade. Ainda, no estatuto da Transforma já é apontado que a solidariedade deve ser uma das bases do empreendimento, em que o enfoque reside no coletivo e não no individual. Vale ressaltar, neste caso, o exposto por Maria, quando comentou sobre o formato de condução das atividades: “[...] vamos trabalhar juntos. [...] sem conta o que eu disse pra ti dia hoje[...] a união é uma das coisas melhores. Porque se tu é unido, aquilo vai rápido, aquilo te dá vontade de trabalha.” Há congruência de tal achado com o exposto por Flach (2011) e Pinheiro e Paula (2016), os quais mencionam que a própria essência de tais negócios emerge da solidariedade, a qual acredita-se que auxilia na condução e permanência da Transforma.

À vista disso, nota-se que o empreendimento, baseado na autogestão, depende unicamente do esforço de seus associados, em que o compromisso e divisão das atividades tornam-se, também, aliados diretos para o desenvolvimento do negócio. Assim, identificou-se que há compromisso entre o grupo, tanto que cada indivíduo busca desenvolver todas as atividades, não havendo centralização alguma. Em complemento, as atividades são divididas de forma igualitária, conforme Lúcia “nós trabalhamos todos junto, não tem separação né” (trecho extraído da entrevista); ou seja, não há distinção, em que algum trabalhador não possa desempenhar alguma atividade por representar algo a mais na Transforma. Aliado a isso, entende-se que em tais formatos organizacionais a condução e manutenção das estruturas flexíveis e horizontais favorecem a ligação entre o grupo, em que o compromisso do empreendimento e o desenvolvimento das tarefas passam a ser responsabilidade de todos, fortalecendo o crescimento do negócio (FLACH, 2011). Além disso, segundo o autor supracitado, em tais espaços a forma de divisão do capital é igualitária; o que ficou também evidente que ocorre no empreendimento. Neste sentido, os valores são pagos por turno, é feito um relatório do quanto foi arrecadado no mês e este é dividido igualmente por horas trabalhadas.

Ademais, ressalta-se um impasse em relação à cooperação do grupo, visto que se percebeu que existem conflitos, os quais foram negados por alguns dos entrevistados e confirmados por outros. Este aspecto gerou problemas que prejudicaram o andamento da Transforma, o que se configura enquanto um fator que não corrobora com o empreendimento, porque deve-se partir da troca e cooperação entre os envolvidos. Tais conflitos são, por vezes, intermediados por Maria ou Pedro, os quais destacam-se entre o grupo enquanto facilitadores na transmissão de informações e solução de problemas. Entretanto, é visível que há preocupação do grupo em agir cooperativamente, com base na coletividade, assim como exposto por Lúcia: “se to num *bag*, e o outro tá lá, ou o outro tá na prensa, um grita assim, colega vem aqui me ajuda um pouquinho, a gente solta o que a gente tá fazendo e vai lá ajuda o colega, depois volta pra função né da gente” (trecho extraído da entrevista).

Isto posto, de acordo com Pereira, Mendes e Moraes (2017), nestes ambientes a cooperação não só fortalece os valores coletivos do grupo, como auxilia no desenvolvimento das atividades bem como na aprendizagem, através do compartilhamento de saberes. Seguindo essa linha de pensamento, argumenta-se que os valores são um ponto que gera consistência ao negócio, pois propicia a união dos envolvidos em prol da coletividade. Para Amanda, a Transforma compõe “um grupo legal, a gente brinca, se diverte, dá risada” (trecho extraído da entrevista). Em que Pedro complementa que “é um trabalho que, uniu, uniu amizade, uniu confiança de todos, e espero tá podendo ajudar hoje, amanhã e sempre eles, porque quando eu precisei eles me ajudaram também” (trecho extraído da entrevista). Portanto, entende-se que os valores guiam o grupo para um crescimento coletivo, em que ultrapassa questões profissionais, tornando-se um laço pessoal que gera maior esforço e preocupação recíproca. Dessa forma, bem como mencionam Pereira, Mendes e Moraes (2017) e Pinheiro e Paula (2016), os valores podem fomentar tais espaços, conduzindo o caminho que irão trilhar. Logo, ainda que a Transforma não siga todos os pressupostos do trabalho coletivo (autonomia - dificuldade em se desenvolver técnicas básicas; cooperação – existência de conflitos), o empreendimento se constitui por uma interação coletiva que favorece seu desenvolvimento, pautada na autogestão.

### 6.1 Direcionando atenção às práticas como fonte de aprendizagem

Tendo em vista que um empreendimento social é desenvolvido por seus integrantes, a fim de que sua missão social seja alcançada e promova mudança social (CHALOFISKY, 2019); a aprendizagem emerge em tal meio, a qual vai sendo gerada através da interação destes. Conforme Bispo (2011), a aprendizagem se dá na produção, reprodução e modificação das práticas desenvolvidas pelos atores envolvidos. Seguindo esta linha de pensamento, a fim de compreender como se dá a aprendizagem na Transforma, observou-se a mesma sob duas lentes teóricas, *zoom in* e *zoom out*. Com base no *zoom in*, percebeu-se que os fazeres e dizeres emergem tanto do estatuto do empreendimento, quanto da interação entre os envolvidos, seja no momento do trabalho ou em conversas informais. Assim, existe uma forma de se agir ao desenvolver uma prática (NICOLINI, 2009; NICOLINI, GHERARDI, YANOW, 2003), contudo, é transformada por cada trabalhador.

É perceptível que existe uma ordem no desenvolvimento das práticas, a qual deve ser pautada na coletividade. Existe a negociação das mesmas e até resistência

por parte de alguns trabalhadores, os quais, caso não consigam se adaptar, acabam retirando-se; pois o objetivo do empreendimento deve ser atender o interesse coletivo. Desse modo, organizam-se as práticas, com base nas regras predeterminadas (NICOLINI, 2009). Observou-se um forte traço da questão moral no desenvolvimento das práticas, que está enraizado no grupo que deve prezar pela coletividade; o que pode ser interligado com a tensão entre criatividade e normatividade, dado que os indivíduos agem partindo da lógica de que há um limite, pois não podem realizar algo que não seja reconhecido. Por isso, entende-se enquanto aprendizagem coletiva que possui relação com práticas de um grupo, visto ser um fenômeno social (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998).

Além disso, os processos de legitimação e estabilização das práticas emergem ao entendimento da temporariedade (NICOLINI, 2009), pois uma prática pode se transformar caso seja reconhecida pelo grupo, gerando aprendizado, sendo construída ao longo do tempo. Assim, acredita-se que a Transforma facilita tal aprendizagem, posto que os indivíduos têm autonomia para criarem e negociarem entre si. Por outro lado, sob o viés do *zoom out*, com base nas conexões entre as atividades, como tais conexões formam nexos e quais são seus efeitos, percebe-se a relação da Transforma com seu meio externo, o qual impacta e é impactado por ela. A rejeição da ideia de parceira com outras associações revela o impacto negativo gerado, uma vez que o empreendimento não pode obter maior crescimento nem aprendizagem. Dessa forma, conforme Nicolini (2009), as práticas formam redes como rizomas, que não tem início nem fim, mas estão entrelaçadas e impactam-se.

Ressalta-se ainda, que o próprio entendimento comum sobre como realizar o trabalho da reciclagem impacta nas práticas no momento de trabalho da Transforma, uma vez que a mudança no meio externo faz com que tenham que modificar seu modo comum de desenvolver uma atividade. Logo, visualiza-se o quanto uma mudança em uma prática no ambiente externo pode gerar impactos dentro do empreendimento, ocasionando negociações em relação a aspectos que se tinha enquanto institucionalizados, mas não eram (NICOLINI, 2009).

Finalmente, visualizando as práticas sob as duas lentes teóricas, percebe-se que o modelo de gestão, proporcionado pelo trabalho coletivo, facilita a aprendizagem dos indivíduos, os quais conseguem agir com maior autonomia e espontaneidade, o que faz com que modifiquem e criem novas formas de fazer; gerando um espaço em constante construção de aprendizagem coletiva. Além disso, a textura de práticas que envolve a Transforma facilitou seu desenvolvimento – iniciativa da instituição de ensino superior -, mas atualmente prejudica seu crescimento – já que outras associações não se interessam em formar parcerias.

## 7. Considerações finais

O presente estudo teve como objetivo analisar o desenvolvimento das práticas de trabalho em um espaço de empreendedorismo social com base no trabalho coletivo e na autogestão. Pode-se perceber a relevância da criação do empreendimento social nomeado enquanto Transforma, o qual está propiciando um cenário social diferente para seus trabalhadores, os quais obtiveram uma transformação social, em que vislumbram um futuro diferente. Assim, acredita-se que o empreendimento está cumprindo seu papel que seria criar valor social, assim como destacado por Austin, Stevenson e Wei-Skiller (2006), Medeiros *et al.*, (2017) e Weerawardena e Mort

(2006). Ressalta-se também, o importante papel desempenhado pelos empreendedores sociais, os quais, ainda que não tenham concluído o ensino médio, demonstraram ter visão de negócio e buscam criar alternativas para alcançarem maior crescimento. Tal achado reforça a relevância de tal atuação em um empreendimento, o que conduz e reproduz sua essência, pautada nos fins da coletividade, liderança e integração do grupo, o que acaba por fornecer espaço para o aprendizado.

Em relação ao trabalho coletivo, percebeu-se que este fortalece o empreendimento, sendo explorado por todos os envolvidos. Contudo, identificou-se que há aspectos que não corroboram com tal condução no momento de trabalho, como o individualismo e conflitos, os quais prejudicam o desenvolvimento da Transforma. Estas ocorrências não foram resolvidas, mas percebeu-se que são advindas de indivíduos específicos, os quais, provavelmente, não possuem o mesmo interesse que a coletividade. Ademais, de forma ampla, é possível perceber que a autogestão é desenvolvida e reflete, também, a relevância do empreendimento para o desenvolvimento social e local. Percebeu-se que as práticas são desenvolvidas com base no trabalho coletivo, o qual favorece o desenvolvimento da aprendizagem coletiva, posto que os indivíduos possuem maior autonomia para desenvolverem suas atividades. O *zoom in* e *zoom out* oportunizaram uma visão geral da aprendizagem da Transforma, em que olhando de forma mais afastada (*zoom out*), percebe-se que o ambiente externo, por vezes, limita seu crescimento devido refletir forças que estão além do controle do empreendimento.

Portanto, evidencia-se a relevância de um empreendimento social, baseado em trabalho coletivo, o qual favorece o desenvolvimento da produção, reprodução e transformação da aprendizagem coletiva dos indivíduos. Enquanto contribuição gerencial, o empreendimento social é voltado à reciclagem, e ainda que a mesma não tenha sido enfoque deste estudo, está integrada na essência do negócio, contribui socialmente com os envolvidos, bem como favorece o meio ambiente, através de ações conscientes e sustentáveis. Além disso, o estudo apresenta um retrato da Transforma, o qual pode ser trabalhado em vista de melhorias, bem como servir de suporte para outros negócios. Enquanto implicação teórica, o presente artigo debruçou atenção sobre os estudos baseados em prática com base no trabalho coletivo e autogestão em um empreendimento social, o que gera resultados congruentes devido partirem de pressupostos mais flexíveis, os quais podem ser aprofundados. Logo, tem-se como limitação a análise de um só empreendimento, gerando assim uma alternativa para estudos futuros, bem como a possibilidade de se aprofundar o empreendedor social nestes espaços.

## Referências

AVILA, V. P.; ANTONELLO, C. S. *Knowing-in-practice*: explorando as práticas de um grupo de desenvolvedores de software. In: IV Congresso Brasileiro De Estudos Organizacionais, 2016, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: CBEO, 2016.

AUSTIN, J.; STEVENSON, H.; WEI-SKILLERN, J. Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 30, n. 1, p. 1-22, 2006.

BISPO, M. S. **O processo de aprendizagem coletiva e o uso da tecnologia em agências de viagens**: contribuições dos estudos baseados em prática e da etnometodologia. 156 p. Tese (doutorado em Administração) Programa de Pós-Graduação em Administração de empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2011.

BOAS, L. F. V.; CASSANDRE, M. P. Aprendizagem Organizacional: Um Enfoque acerca da Abordagem Social da Aprendizagem e o Elemento “Emoção”. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 7, n. 2, p. 99-116, maio/ago. 2018.

CHALOFISKY, N. E. Social Entrepreneurship and Social Movement Learning: A Reflective Account of the History of the TPSS Food Cooperative. **Advances in Developing Human Resources**, v. 0, n. 0, p. 1-12, 2019.

CRUZ, G. As duas faces do empreendedorismo social. **Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 5, n. 1, p. 9-20, out. 2012.

DE ANDRADE, D. C. T.; COSTA, D. M. D.; VASCONCELOS, V. N. D. S. A.; RAMOS, H. R. Empreendedorismo e economia solidária: um ensaio de suas convergências e divergências. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, v. 7, n. 1, ed. esp., p. 175-186, 2016.

DEES, J. G. **The meaning of social entrepreneurship**. Universidade de Stanford, (Stanford University), 1998.

DE FARIA, J. H. Autogestão, economia solidária e organização coletivista de produção associada: em direção ao rigor conceitual. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, n. 3, p. 629-650, Rio de Janeiro, jul./set. 2017.

FLACH, L. A autogestão ensinando e encenando: um estudo etnográfico em uma organização cultural de Porto Alegre. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 4, n. 3, p. 378-389, Santa Maria, set./dez. 2011.

FLORES, J. G. Aproximación interpretativa al contenido de la información textual. *In*: **Análisis de datos cualitativos**: aplicaciones a la investigación educativa. Barcelona: PPU, 1994.

FRANCO, G. M.; SIGAHI, T. F. A. C.; SALTORATO, P. Autogestão, politecnia e organização do trabalho: um estudo etnográfico em uma cooperativa de reciclagem de sorocaba/SP. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 12, n. 3, p. 02-20, 2018.

GENÚ, J. M.; GÓMEZ, C. R. P.; MUZZIO, H. A Criatividade no Empreendedorismo Social: Motivação, Experiência e Habilidade, Juntas para o Bem Comum. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 7, n. 3, p. 83-106, São Paulo, set./dez. 2018.

GHERARDI, S. Knowing and learning in practice-based studies: an introduction. **The Learning Organization**, v. 16, n. 5, p. 352-359, 2009a.

GHERARDI, S. Practice? It's a matter of taste!. **Management Learning**, v. 40, n. 5, p. 535-550, jul. 2009b.

GHERARDI, S. Organizational Learning: The Sociology of Practice. *In: EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M.A. Handbook of organizational learning and knowledge management*. 2. ed. Copyright, 2011.

GHERARDI, S. **How to Conduct a Practice-based Study**: Problems and Methods. Edward Elgar Publishing, 2012.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D.; ODELLA, F. Toward a social understanding of how people learn in organizations: The notion of situated curriculum. **Management learning**, v. 29, n. 3, p. 273-297, El Paso, dez. 1998.

JIAO, H. A conceptual model for social entrepreneurship directed toward social impact on society. **Social Enterprise Journal**, v. 7, n. 2, p. 130-149, 2011.

MEDEIROS, C. B.; MACHADO, L. C. R.; PEREIRA, L. C. A.; COSTA, Í. C. A.; GOMEZ, C. P. Inovação Social e Empreendedorismo Social: Uma Análise Sob a Perspectiva da Economia Solidária. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 15, n. 1, p. 61-72, 2017.

NICOLINI, D.; GHERARDI, S.; YANOW, D. Introduction: toward a practice-based view of knowing and learning in organizations. *In: Knowing in organizations: A practice-based approach*. ME Sharpe, 2003.

NICOLINI, D. Zooming in and out: Studying practices by switching theoretical lenses and trailing connections. **Organization Studies**, v. 30, n. 12, p. 1391-1418, jan. 2009.

NICOLINI, D.; MONTEIRO, P. The practice approach in organizational and management studies. *In: The SAGE Handbook of Process Organization Studies*. London, 2017.

PEREIRA, A. C. E.; MENDES, D. P.; MORAES, G. F. S. Do prescrito ao real: a imprevisibilidade e a importância do trabalho coletivo em um centro de usinagem de uma empresa metal-mecânica do interior do Estado de Minas Gerais. **Laboreal**, v. 13, n. 1, p. 24-38, 2017.

PINHEIRO, D. C.; PAULA, A. P. P. Autogestão e Práticas Organizacionais Transformadoras: Contribuições a Partir de um Caso Empírico. **Desenvolvimento em Questão**, v.14, n. 33, p. 233-266, jan./mar. 2016.

PINTO, F. R.; DE OLIVEIRA, D. M.; XIMENES, P. K. M.; DA ROCHA, M. C. L.; DE ANDRADE, R. J. C. Empreendedorismo Social com Inclusão Digital: O Caso Pirambu Digital. *In: XXV Sistema de Gestão da Inovação Tecnológica*, 2008, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2008.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SCHERER, M. D. A.; PIRES, D.; SCHWARTZ, Y. Trabalho coletivo: um desafio para a gestão em saúde. **Revista de Saúde Pública**, v. 43, n. 4, p. 721-725, 2009.

STAKE, R. E. **Investigación con estudio de casos**. 2. ed. Ediciones: Morata, 1998.

STAKE, R. E. **Pesquisa Qualitativa**: Estudando como as coisas funcionam. Porto Alegre: Penso, 2011.

TEIXEIRA, R. M.; SCHETTINO, G. C.; RODRIGUES, A. P.; MENDES, J. E. Empreendedorismo social e economia solidária: o caso da Cooperativa de Agentes Autônomos de Reciclagem de Aracaju (CARE). **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 4, n. 2, p. 36-47, Rio de Janeiro, maio/ago. 2010.

VILLARDI, B. Q.; CASTRO JUNIOR, J. L. P. Emocionalidade limitada-uma dimensão da aprendizagem coletiva para desenvolver relações cooperativas e solidárias em arranjos produtivos locais: os casos de Ubá (MG) e Nova Friburgo (RJ). **Cadernos EBAPE.BR**, v. 5, n. 2, p. 1-15, jun. 2007.

VIRGOLIN, I. W. C.; SILVA, E. M. T.; ARAÚJO, R. Relato da experiência do Projeto Profissão Catador: A organização social e econômica de catadores de materiais recicláveis no município de Cruz Alta/RS. *In*: SILVA, E. M. T.; VIRGOLIN, I. W. C.; CAMARGO, M. A. S. (Orgs.). **Profissão Catador**: Alternativas coletivas na geração de trabalho e renda. Curitiba: CRV, 2015.

WEERAWARDENA, J.; MORT, G. S. Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. **Journal of world business**, v. 41, n. 1, p. 21-35, 2006.