



Revista Organizações & Sociedade
2021, 28(99), 787-806

© Autor 2021

DOI 10.1590/1984-92302021v28n9903PT

ISSN 1984-9230

www.revistaoes.ufba.br

NPGA, Escola de Administração

Universidade Federal da Bahia

Editora Associada:

Letícia Fantinel

Recebido: 25/03/2019

Aceito: 08/02/2021

Batalhando com Espadas e Escudos: uma Análise Semântica do Paradoxo entre Pertencimento e Desempenho em uma Cooperativa

Bruno Felix^a

^a Fucape Business School, Vitória, Brasil

Resumo

O objetivo deste estudo foi compreender como a análise semântica do processo de (re) construção de narrativas organizacionais pode auxiliar uma cooperativa no gerenciamento de objetivos paradoxais. Realizamos um estudo de caso único com base em entrevistas em profundidade com 47 funcionários, observações não participantes e análise documental em uma cooperativa de crédito brasileira. Nossos resultados mostraram que os indivíduos podem contar histórias como uma forma de influenciar a construção de sentido dos outros sobre "o que está acontecendo aqui". Quando tais histórias mostram adequação semântica ao contexto organizacional linguístico, elas se tornam capazes de moldar a construção de sentido de outras pessoas. Como histórias diferentes e competitivas podem coexistir, elas podem refletir tanto autodefinições polarizadas (por exemplo, "somos centrados nas finanças" versus "somos centrados na sociedade") e paradoxais ("somos centrados no financeiro e no social"). Assim, o elemento semântico das narrativas organizacionais não apenas revela a natureza dialógica das organizações, mas também sua natureza paradoxal.

Keywords: paradoxo; semântica; *storytelling*; *sensemaking*; cooperativa.

Introdução

Diante dos desafios que os modelos tradicionais de negócios enfrentam na geração de valor no contexto das sociedades pós-industriais, o cooperativismo tem se apresentado como uma

alternativa que tem cada vez mais demandado a atenção de acadêmicos e profissionais (Spear, Cornforth & Aiken, 2009). No entanto, a gestão de uma cooperativa tem se mostrado desafiadora, dadas as tensões paradoxais que estão por trás dessa forma de empresa social (Huybrechts, 2012). Embora essas formas organizacionais criem um senso de propósito idealista que contribui para seus objetivos sociais, também é necessário desenvolver uma ênfase nos objetivos financeiros, para que ambos promovam de forma interdependente a sustentabilidade da empresa (Felix, 2020, Ashforth & Reingen, 2014, Wry & York, 2015, Tureta & Araujo, 2013). Assim, gerir uma cooperativa é uma atividade que exige a capacidade de gerir paradoxos inevitáveis entre forças contraditórias e mutuamente sinérgicas (Battilana & Dorado, 2010; Nelson et al., 2016). Ante dos desafios que os modelos tradicionais de negócios enfrentam na geração de valor no contexto das sociedades pós-industriais, o cooperativismo tem se apresentado como uma alternativa que tem cada vez mais demandado a atenção de acadêmicos e profissionais (Spear, Cornforth & Aiken, 2009). No entanto, a gestão de uma cooperativa tem se mostrado desafiadora, dadas as tensões paradoxais que estão por trás dessa forma de empresa social (Huybrechts, 2012). Embora essas formas organizacionais criem um senso de propósito idealista que contribui para seus objetivos sociais, também é necessário desenvolver uma ênfase nos objetivos financeiros, para que ambos promovam de forma interdependente a sustentabilidade da empresa (Felix, 2020, Ashforth & Reingen, 2014, Wry & York, 2015, Tureta & Araujo, 2013). Assim, gerir uma cooperativa é uma atividade que exige a capacidade de gerir paradoxos inevitáveis entre forças contraditórias e mutuamente sinérgicas (Battilana & Dorado, 2010; Nelson et al., 2016).

Estudos recentes investigaram cooperativas a fim de explorar como tais organizações gerenciam as tensões paradoxais que se manifestam em suas atividades (por exemplo, Ashforth & Reingen, 2014, Nelson et al., 2016). Apesar da inegável contribuição desses estudos, existe a oportunidade de compreender mais claramente esse processo ao se adotar uma perspectiva narrativa das organizações, na qual elas são vistas como espaços discursivos (Brown, 2006) ou sistemas de narrativas (Colville et al., 2012). Essa escolha, adotada no presente estudo, permite explorar como uma cooperativa é (re) construída a partir do uso de narrativas e das palavras utilizadas para contar histórias (Brown, 2006; Boje, 1995). Essa perspectiva mostra-se relevante, pois é por meio da elaboração e contação de histórias que os indivíduos interpretam as experiências cotidianas da vida organizacional e conferem ordem e previsibilidade ao fluxo organizativo (Weick et al., 2005). Tendo em vista que a organização é realizada por meio da linguagem, uma análise semântica das histórias que permeiam o processo de gestão dos paradoxos em uma organização pode possibilitar avanços teóricos e práticos relevantes relacionados aos micro aspectos da construção de sentido organizacional (Näslund & Perner, 2012).

Para preencher essa lacuna de pesquisa, este estudo tem como objetivo compreender como a análise semântica do processo de (re) construção de narrativas organizacionais pode auxiliar uma cooperativa no gerenciamento de objetivos paradoxais. Nesse sentido, foi realizado um estudo de caso em uma cooperativa de crédito brasileira com base em entrevistas pessoais, observação não participante e documentos organizacionais. Adotamos uma abordagem semântica de nível micro para analisar a narrativa e exploramos os termos que as pessoas usaram para contar histórias sobre "quem somos coletivamente" e como essa definição mudou ao longo do tempo. Argumentamos que, se as organizações são sistemas de narração de histórias, os paradoxos organizacionais se refletem em narrativas e histórias simultâneas e paradoxais. Além disso, sugerimos que entender como ocorre a dinâmica entre essas histórias pode ajudar as organizações a intervir ativamente no

processo de gerenciamento de paradoxos, contribuindo para o desenvolvimento de uma construção de sentido coletiva que abraça objetivos paradoxais.

Em termos teóricos, o estudo possibilita avanços na literatura tanto de cooperativas quanto de paradoxos ao conectá-los por meio de uma abordagem narrativa e semântica ao processo de *organizing*. Assim, ambos os corpos de literaturas se beneficiam, pois buscamos descrever como uma autodefinição paradoxal coletiva é construída e estabelecida como dominante em uma organização.

Referencial teórico

Nesta revisão da literatura, sintetizamos os fundamentos da Teoria do Paradoxo, discutimos os fundamentos usados para a noção de paradoxos organizacionais e propomos um conceito de identidades organizacionais paradoxais. Em seguida, revisamos a relação entre *sensemaking*, *storytelling* e semântica, a fim de apoiar o seguinte argumento: para dar sentido à vida cotidiana, os atores sociais atribuem rótulos às pessoas e contam histórias sobre eventos e, ao fazer isso, o atribui-se significado às palavras e expressões que são usadas para contar histórias (Brown et al., 2008, Weick et al., 2005). No entanto, esse processo de criação de sentido não é apenas passivo; também pode ser um processo de *sensegiving* (Brown, 2004), quando construído de forma ativa e intencional (Kemp, 1985). Assim, em uma organização com identidade paradoxal, a organização pode buscar fazer sentido por meio da busca pela utilização de um sistema de narrativa construído por rótulos e jargões oximorônicos, que facilitam a construção de uma autodefinição coletiva que inclui ambas as polaridades de um paradoxo.

Paradoxos Organizacionais

Conceitos como estratégia organizacional (Porter & Van Der Linde, 1995) e cultura organizacional (Schein, 1985) têm sido comumente usados para sustentar a ideia de que as organizações devem focar em uma abordagem exclusiva e dominante - por exemplo, crescimento, inovação ou hierarquia. Essas perspectivas foram desenvolvidas à luz de uma abordagem contingencial (Lawrence & Lorsch, 1967, Woodward, 1965), segundo a qual as organizações devem escolher A ou B dependendo de circunstâncias internas ou externas específicas. Assim, segundo as perspectivas desta abordagem, é importante compreender as contingências sob as quais uma ou outra ênfase, como trabalho individual ou coletivo, crescimento ou estabilidade, e pertencimento ou desempenho, levam as organizações a melhores resultados.

No entanto, essa perspectiva tem limites, uma vez que as organizações enfrentam pressões para atender simultaneamente às demandas competitivas que apresentam uma relação de oposição entre si (Lewis, 2000, Cameron & Quinn, 1988). É, em alguns casos, as organizações não enfrentam um dilema entre escolher A ou B (McGrath, 1982), nem uma dialética (Nonaka & Toyama, 2002), quando a escolha de uma terceira opção (C) que contenha elementos de A e B é suficiente para atender às demandas de contingência. Em uma situação paradoxal, as organizações devem escolher simultaneamente A e B, ou seja, precisam administrar um paradoxo entre dois opostos não excludentes (Lewis & Smith, 2014).

Gerenciar um paradoxo significa enfatizar simultaneamente ambas as polaridades (Smith &

Lewis, 2014), tais como trabalho individual e coletivo, crescimento ou inovação, e pertencimento e desempenho (Audebrand, Malo & Camus, 2013). Em tais situações, as polaridades não são interpretadas como mutuamente exclusivas: elas são enquadradas como interdependentes (Poole & Van De Ven, 1989). Como os paradoxos desafiam a coerência que comumente buscamos (Poole & Van De Ven, 1989), geralmente os ignoramos ou fazemos escolhas entre um ou outro dos polos (Fiol, 2002). Assim, certas organizações procuram usar ambas as polaridades de um paradoxo organizacional, em vez de ignorá-las ou fazer uma escolha entre uma ou outra (Lewis, 2000). No entanto, quais consequências essa opção acarreta para as questões de identidade organizacional?

Identities Organizacionais Paradoxais

Este estudo tem como premissa a ideia de que indivíduos realizam múltiplas conceituações identitárias a respeito de quem eles são enquanto uma coletividade organizacional (Hsu & Elsbach, 2013, Felix & Bento, 2018). Seguimos o raciocínio de outros pesquisadores contemporâneos e clássicos (Ashforth, 1998; Pratt & Bamezz, 1997; Lewin, 1951) em relação à identidade organizacional, que afirmam que diferentes crenças e definições coletivas sobre identidades podem coexistir e se transformar ao longo do tempo. Essa compreensão é condição para a defesa do conceito de identidade organizacional paradoxal.

Sustentamos aqui que a identidade organizacional paradoxal é uma concepção que os membros da instituição fazem em relação a quem são, que abrange elementos de dois polos simultaneamente opostos. É uma identidade complexa, pois exige que os membros da organização sejam capazes de reconciliar polaridades que normalmente seriam vistas como mutuamente exclusivas (Lewis & Smith, 2014). Numa identidade organizacional paradoxal, considera-se não só que as características de A e B são coexistentes, mas também que essa coexistência é central para a definição que os membros criam a respeito do corpo que formam como coletividade (Fiol, 2002). Por exemplo, em uma empresa com uma identidade organizacional paradoxal que engloba as polaridades flexibilidade-rigidez, os membros da organização entendem que a organização é maleável, mas que existem critérios rígidos para que a maleabilidade ocorra. Assim, a identidade organizacional paradoxal torna-se distinta da identidade que está associada apenas à maleabilidade ou à rigidez. Também difere daquele que busca uma terceira solução que represente uma síntese da polaridade entre as duas. É caracterizada como uma identidade ambidestra (Gibson & Birkinshaw, 2004), em que a relação sinérgica entre os componentes da polaridade torna-se o principal critério para a definição do self coletivo (Dutton et al., 1994).

Embora o conceito de identidade organizacional paradoxal esteja sendo usado pela primeira vez neste estudo, ele possui correlatos na literatura. O termo "organizações híbridas" é usado por vários pesquisadores em relação à identidade organizacional para designar aquelas organizações nas quais se busca a conciliação de identidades múltiplas e inconsistentes (Albert & Whetten, 1985, Gioia et al., 2000; Fiol, 2002, Villar, Rese & Roglio, 2019). Outros estudos exploram as estratégias que as organizações usam para gerenciar a relação paradoxal entre identidades em que existe um paradoxo (Fiol, Pratt & O'Connor, 2009, Pratt & Foreman, 2000). No entanto, é necessário propor o termo porque "organizações híbridas" não se sobrepõe à noção de identidade, enquanto o segundo conjunto de estudos citados neste parágrafo não conceitua o tipo de identidade que se forma quando uma organização tem mais de uma identidade. e há uma relação de polaridade - cuja simultaneidade é valorizada - com as outras identidades.

O estudo de narrativas e elementos linguísticos utilizados na construção de identidades

organizacionais também é escasso na literatura. No entanto, a linguagem é uma ferramenta importante para gerenciar paradoxos em termos altamente identificáveis, uma vez que "o processo de identificação é conduzido principalmente com a linguagem, e o produto da identificação é expresso principalmente através da linguagem" (Cheney & Thompkins, 1987, p.11). As palavras, ao caracterizarem a verossimilhança juntamente com a percepção de alocação de recursos e comportamentos de liderança, moldam o processo de identificação (Fiol, 2002), e por isso, neste estudo, adotamos uma perspectiva narrativa e semântica para compreender a construção de uma identidade organizacional paradoxal.

Storytelling, Semântica e Sensemaking

Este estudo combina as abordagens de *storytelling*, semântica e *sensemaking*, apoiando a ideia de que os atores sociais contam histórias sobre eventos cotidianos e, ao fazê-lo, atribuem significado a termos que começam a moldar o *sensemaking* que os indivíduos criam em relação a esses eventos (Brown et al., 2008, Näslund & Perner, 2012). Quando os membros de uma organização categorizam eventos e pessoas ao seu redor, eles o fazem não apenas passivamente, ao absorver o *sensemaking* existente, mas também ao alocar significado (*sensegiving*), uma vez que comunicam tais significados a outros (Salvador & Rese, 2017, Gioia & Chittipeddi, 1991). Assim, em uma organização, os atores sociais criam previsibilidade e ordenam o fluxo dos eventos, transformando-os em um conjunto de histórias que apoiam a ação, o *sensemaking* e a formação de identidades organizacionais (Weick et al. 2005, Fiol, 2002). A semântica desempenha um papel central nesse processo, pois a linguagem restringe e possibilita possibilidades de *sensemaking* (Näslund & Perner, 2012). Assim, a linguagem é mais do que uma ferramenta descritiva a ser aplicada às organizações; constitui as próprias organizações e a construção de suas identidades (Boje et al., 2004). Esse posicionamento possibilita o argumento de que uma identidade organizacional paradoxal pode ser vista como um conjunto de narrativas que revelam uma ou mais polaridades e que um paradoxo pode ser visto como um fenômeno linguístico (Fiol, 2002).

Embora o processo de *sensemaking* seja individual, ele não pode ser analisado como independente de coletividades porque, ao adotar palavras, rótulos e outros recursos semânticos para ordenar eventos e atores sociais, os indivíduos fazem uso do significado atribuído por outros a esse elemento (Näslund & Perner, 2012). Assim, a elocução é dialógica (Langley et al., 2013), e como os sistemas de significados compartilhados pelos membros de uma organização tendem a ser razoavelmente limitados, o fato de que um ou alguns sistemas de história dominantes prevalecem é recorrente (Dailey & Browning, 2014). Nesse contexto, o poder se manifesta na capacidade de produzir um sistema semântico dominante, pois as práticas organizacionais discursivas podem ser utilizadas para promover um conjunto de narrativas congruentes, convenientes e hegemônicas (Collins, 2013), inclusive para a criação de uma identidade homogênea, que reconcilia as polaridades de um paradoxo (Fiol, 2002).

Neste trabalho, estudamos o caso de uma cooperativa, utilizando a abordagem narrativa e buscando compreender como a análise do processo de construção e reconstrução de narrativas organizacionais pode ajudar uma cooperativa a gerenciar objetivos sociais (idealismo) e financeiros (pragmatismo) paradoxais. É importante destacar que, neste artigo, o uso do termo "idealismo" não se refere a algo inalcançável, mas a um estado desejado. Para tanto, buscou-se responder às seguintes questões de pesquisa:

Questão de pesquisa 1: Quais histórias associadas ao paradoxo entre objetivos sociais (idealismo) e objetivos financeiros (pragmatismo) tornaram-se dominantes durante a trajetória da cooperativa estudada?

Questão de pesquisa 2: Quais aspectos semânticos dessas histórias contribuíram para que fossem estabelecidas como dominantes?

Questão de pesquisa 3: Como a cooperativa estudada pode se apropriar desta análise semântica na busca de estabelecer uma identidade organizacional paradoxal que lhe permita melhorar sua gestão?

Métodos

Este é um estudo de caso qualitativo (Yin, 2009). Durante um período de um ano, entrevistamos funcionários e coletamos documentos em uma cooperativa de crédito brasileira, a que nos referimos pelo nome fictício de CoopCred. Essa cooperativa é associada à OCB (Organização das Cooperativas do Brasil), entidade que congrega cooperativas brasileiras. No início de 2016, a organização detinha posição dominante no sistema financeiro cooperativo brasileiro, com cerca de 5400 funcionários. Essa organização foi escolhida porque sua história mostra pressões paradoxais complexas entre atuar financeiramente e viver os valores cooperativos. Embora a CoopCred precisasse resguardar sua cultura cooperativa, o que lhes garante a manutenção de sua "essência" e também o acesso a benefícios fiscais, essa organização também enfrentou uma pressão para ter desempenho satisfatório e crescer, conforme exigido pelo Banco Central do Brasil como condição para permitir que a organização comercialize alguns serviços tradicionalmente oferecidos apenas por bancos.

As entrevistas foram realizadas face-a-face e se dedicaram a explorar os paradoxos entre as identidades organizacionais da CoopCred, e revelaram uma série de histórias que serviram de meio para o *sensemaking* em relação ao que distingue os membros da organização. Entrevistamos colaboradores de distintos níveis hierárquicos e áreas de atuação, incluindo gerentes de agências, colaboradores de Recursos Humanos, caixas, integrantes das áreas de contratos e sistemas e comitês de crédito, além de diretores e membros do corpo diretivo da cooperativa. Realizamos 47 entrevistas, que duraram entre 35 e 69 minutos. Recolhemos também dados de comunicações institucionais de serviços e de planos estratégicos de diferentes momentos, de acordo com critérios de disponibilidade. Na segunda rodada de coleta de dados, entrevistamos novamente 14 dos participantes da primeira rodada para explorar outras questões. Além disso, realizamos 62 horas de observação não participante em eventos anuais, reuniões e no cotidiano das agências. A análise das entrevistas foi realizada em quatro etapas: a) identificação das histórias, b) identificação da linguagem utilizada nessas histórias, c) compreensão da origem dos termos utilizados nas histórias dominantes e d) identificação de como a cooperativa buscou intervir na construção de sentido organizacional, incentivando a divulgação de termos e histórias. Coletamos dados até atingirmos o princípio da suficiência teórica (Charmaz, 2014), o que significa que deixamos de coletar dados apenas quando dados adicionais não forneciam novas categorias para a análise. Todos os dados foram coletados entre maio de 2016 e fevereiro de 2017.

Na primeira etapa da análise dos dados, exploramos os relatos dos nossos entrevistados para conhecer as histórias que foram contadas sobre o CoopCred. Após um processo inicial geral de

análise, conduzimos uma análise comparativa das histórias contadas e identificamos um amplo conjunto dessas histórias. Nessa etapa, enfatizamos aquelas que foram mais comumente relatadas, e esse processo nos levou à identificação de três histórias dominantes que descrevem as identidades percebidas da organização. Essas histórias dominantes foram contadas por funcionários de diferentes posições, o que sugere que elas constituem uma memória organizacional socialmente construída (Langley et al., 2013) e não uma mera coleção de percepções pessoais e desconectadas. Assim, possibilitam a construção de sistemas de narrativa (Boje & Baskin, 2011) que são homogêneos internamente, mas heterogêneos entre si.

Na segunda etapa do processo analítico dos dados, as entrevistas foram analisadas em conjunto com os dados documentais coletados e com ênfase nos conceitos utilizados para contar as histórias que faziam parte dos três sistemas de narrativa analisados. Durante esta fase do processo de análise, quisemos compreender como os termos usados permitiram a construção de sentido associada a cada uma das três identidades organizacionais identificadas. Tais documentos foram escolhidos como dados relevantes porque os entrevistados os referiram como essenciais para compreender a trajetória da organização. Esta abordagem está de acordo com a abordagem de Eisenhardt e Graebner (2007) para a construção de dados com base em casos extremos.

Após essa etapa do processo analítico, coletamos uma nova onda de dados para explorar a percepção dos entrevistados sobre as origens da disseminação dos termos mencionados acima. Assim, a terceira etapa analítica é a verificação de como os entrevistados compreenderam que esses termos foram construídos e passaram a fazer parte do sistema de contação de histórias da CoopCred. A quarta e última etapa da análise foi dedicada à identificação das ações desenvolvidas pela cooperativa na busca de promover o uso de termos que possivelmente poderiam ter sido utilizados para estimular a construção de uma identidade organizacional paradoxal. Infelizmente, os documentos que foram disponibilizados e as observações feitas não foram muito esclarecedores como evidências para apoiar as descobertas, mas sim como dados sensibilizantes. Por esse motivo, incluímos apenas trechos das entrevistas no tópico de Resultados.

Resultados

Compreendendo o Objeto de Estudo

A CoopCred é amplamente conhecida como uma das principais organizações financeiras do Brasil. É um conjunto de cooperativas financeiras que oferecem serviços semelhantes aos oferecidos pelos bancos, como cartões de crédito, fundos de pensão, contas correntes, investimentos e empréstimos. Por se tratar de uma cooperativa financeira, os clientes são considerados donos do negócio, e o lucro financeiro é distribuído entre os associados. Por isso, a CoopCred não pode ser classificada como um banco.

A CoopCred foi fundada em 1997 com a intenção de oferecer crédito rural, principalmente nas regiões menos desenvolvidas do Brasil. Os valores sociais / cooperativos da organização estavam enraizados na motivação para a criação da CoopCred: a cooperativa buscava oferecer aos seus associados condições comerciais mais atrativas às oferecidas pelos bancos. A estratégia deu certo e a cooperativa conquistou posição de destaque em volume de capital de giro e resultados financeiros. Diante do impacto e do crescimento da cooperativa no país, no início de 2000 os bancos

rapidamente se uniram para contestar suas ações junto ao Banco Central do Brasil, alegando que a nomenclatura cooperativa era apenas uma estratégia para obter benefícios fiscais. Uma crise em outros sistemas cooperativos no Brasil em meados dos anos 2000 fez com que essa pressão sobre a cooperativa aumentasse, e ela teve que apresentar um crescimento substancial do seu capital social para poder continuar operando como cooperativa, o que gerou a pressão para o alcance de resultados financeiros. Os lucros aumentaram juntamente com a necessidade de demonstrar o impacto social da atividade da organização.

Nesse processo de busca por conciliar objetivos financeiros e sociais, a organização passou por duas ondas principais de contratação de pessoal. A primeira ocorreu nos três primeiros anos de atividade da organização, quando a maioria dos contratados foi recrutada em outros sistemas cooperativos e em bancos públicos brasileiros, que costumam atuar no segmento de crédito rural corporativo. Com o crescimento do negócio a partir da década de 2000, a expansão da atividade empresarial para áreas urbanas e de prestação de serviços a pessoas físicas e as pressões para aumento de capital, a cooperativa passou a focar a contratação de executivos e pessoal operacional entre ex-funcionários dos bancos tradicionais do país, que tendem a ter uma forte cultura voltada para o desempenho. Esse cenário fez com que a composição da equipe da CoopCred se tornasse mais heterogênea e levou ao surgimento de um confronto de narrativas sobre 'quem somos coletivamente'. Enquanto um grupo viu a organização como idealista (associada à identidade cooperativa), outro interpretou a organização como pragmática (focada em metas financeiras).

A seguir, apresentamos nossas evidências empíricas, que nos permitem responder às três questões de pesquisa. A Figura 1 resume nossas descobertas e orienta a apresentação dos resultados. A primeira linha representa o tempo e, nessa linha, mostro os eventos que classificamos como marcadores de transição. Na segunda linha, mostramos as três histórias interpretadas como dominantes na história da CoopCred. A alternância de dominância entre essas histórias foi norteadas por fatores externos, que se mostram na terceira linha. A quarta linha mostra os elementos semânticos de cada história, ou seja, as palavras e expressões identificadas como recorrentes nos processos de narrativa. Na quinta linha, apresentamos exemplos de ações de *sensegiving* realizadas pela CoopCred a partir da utilização dos referidos rótulos.

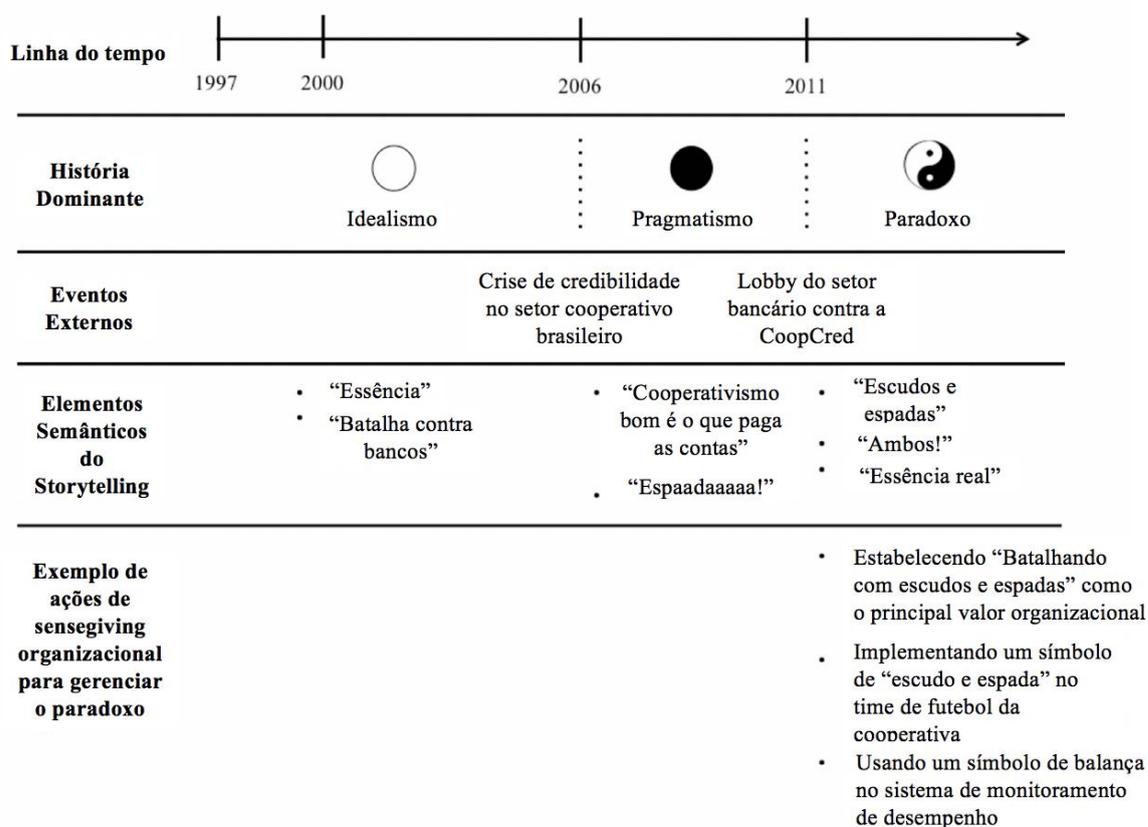


Figura 1. Sumário dos resultados da pesquisa

Fontes: elaborado pelos autores.

A história Idealista: Batalhando com Escudos

A primeira história dominante apresentada aqui remonta aos primeiros anos de existência da CoopCred. Ao se constituir uma cooperativa financeira com o objetivo social de promover o empreendedorismo rural em um país em desenvolvimento, percebe-se a construção de uma narrativa que busca comunicar um idealismo social. Neste período, os termos "essência" e "batalha" são comumente referenciados e frequentemente aparecem nos relatos dos entrevistados como representando o universo semântico compartilhado da organização.

A gente tinha uma essência mais clara na nossa época, nossa vocação cooperativa era mais clara. Não estávamos lá para buscar lucro. Por que crescer 25% ao ano e lucrar tanto, para depois distribuir para os associados? Não faz sentido. (...) A gente defendia uma forma diferente de atuar no setor financeiro, estávamos em uma batalha contra o sistema bancário capitalista. (Homem, 61 anos, diretor)

Esta história dominante apareceu de forma unânime nos relatos dos entrevistados como sendo representativa dos primeiros anos de existência da cooperativa. A crença de que era possível conduzir os negócios no setor financeiro seguindo uma lógica de ganhos mútuos imprimiu à identidade organizacional da CoopCred um caráter idealista que emocionou as pessoas e moldou a autodefinição coletiva de seus associados. Era recorrente a ideia de que os trabalhadores deviam, nesta batalha contra o sistema capitalista, defender os interesses dos associados / correntistas, visto

que "eles eram, na verdade, os donos da cooperativa" (Mulher, 58 anos, Gestora de Recursos Humanos). A primeira declaração de missão da cooperativa reforçou este conceito e destacou a necessidade de "Proteger os interesses financeiros e sociais dos associados no combate ao sistema bancário abusivo", conforme consta de documentos históricos da organização. No entanto, uma crise em outras cooperativas do setor financeiro e de outros setores no Brasil em meados dos anos 2000 resultou no questionamento dessa narrativa e na crítica das premissas que até então dominavam a construção coletiva de sentido na CoopCred.

Quando os problemas começaram a surgir em várias cooperativas no Brasil por volta de 2006, a gente começou a ser muito desafiado. Foram principalmente três cooperativas muito conhecidas que faliram; eles tinham problemas financeiros complicados. Naquela época, os cooperativistas passaram a ser apelidados de sonhadores, pessoas com uma ideologia, mas que não sabiam fazer contas. Foi um desafio dos brabos. (Homem, 43 anos, gerente de vendas)

A já mencionada crise do setor cooperativo brasileiro levou à falta de adequação da narrativa idealista da CoopCred. Quando os funcionários passaram a ver na imprensa notícias sobre a falta de sustentabilidade financeira de diversas cooperativas brasileiras e a serem questionados por correntistas quanto à confiabilidade do negócio, a narrativa da "essência" e da "batalha" contra os capitalistas perdeu apoio na organização. Nesse contexto, vários entrevistados relataram perceber o surgimento de uma contra narrativa que se tornou dominante: a história pragmática.

A história Pragmática: Batalhando com Espadas

De acordo com os relatos dos entrevistados, a segunda metade dos anos 2000 assistiu ao crescimento de um contra discurso que redirecionou a identidade organizacional da CoopCred do idealismo (ênfase nas metas sociais) para o pragmatismo (ênfase nas metas financeiras). A necessidade de mostrar ao Banco Central do Brasil que a cooperativa era financeiramente saudável e que havia adotado práticas de governança suficientemente confiáveis fez com que outras expressões semânticas substituíssem aquelas que até então eram dominantes e compartilhadas socialmente. O slogan "Uma boa cooperativa é uma cooperativa que paga as contas", que era utilizado em campanhas institucionais na televisão da época, foi amplamente utilizado pelos colaboradores e desempenhou um papel importante na reconstrução do *sensemaking* coletivo na CoopCred, que representava uma mudança na identidade da organização. Naquela época, o termo "essência" foi reformulado. Segundo vários entrevistados, essa palavra passou a ser usada ironicamente para se referir a pessoas que não tinham vontade ou não eram capazes de produzir os resultados financeiros esperados pela maioria dos gestores. Conforme relata um gerente da cooperativa, "quando alguém não alcançava uma meta, dizíamos que era porque ele estava focado na essência, sugerindo que essa conversa sobre essência era apenas uma desculpa para não entregar resultados". (Homem, 39 anos, gerente de vendas)

O termo "batalha", anteriormente utilizado para designar uma luta ideológica contra o sistema bancário tradicional, também foi ressignificado na construção da narrativa pragmática. Em um evento anual de integração realizado com aproximadamente 750 funcionários, grupos de diferentes agências regionais foram convidados a criar e performar pequenas obras de teatro nas

quais eles deveriam representar os principais desafios da cooperativa e suas causas. Uma apresentação em particular foi citada pela maioria dos entrevistados como memorável:

Houve um grupo que fez uma apresentação baseada na frase de efeito "Isto é Esparta!" Foi uma sátira, muito divertida, mas comunicou bem a ideia de que a gente estava lutando contra o poderoso sistema bancário capitalista. Foi um pouco de brincadeira, bem despretensiosa, uma batalha com espadas. Na peça, um funcionário gritou "Espaaadaaaaa!", e isso pegou. Depois da peça, sempre que queríamos sugerir que o grupo de trabalho deveria se concentrar em metas e trabalhar mais para alcançar os resultados financeiros, meio que se tornava uma frase de efeito dizer "Espaaadaaaaa!", exatamente como aquele cara disse na peça. (Mulher, 36 anos, caixa)

Como se pode notar neste relato e em outros congruentes, o tema da batalha, oriundo da narrativa idealista, foi utilizado de forma diferenciada em uma peça criada por funcionários. Se anteriormente a batalha se apresentava como travada contra o sistema bancário tradicional e envolvia a proteção dos interesses dos associados, passou a ser comunicada como uma luta voltada para a obtenção de ganhos financeiros que dariam à cooperativa a sustentabilidade necessária para sobreviver à crise do sistema cooperativo brasileiro na época. Neste contexto, o uso do termo "Espaaadaaaaa!" tornou-se popular no vocabulário diário dos funcionários. Para uma funcionária da cooperativa, isso ocorria porque "aquela palavra, gritada daquela forma, representava um sentimento comum na época e repercutia no que as pessoas procuravam" (mulher, 42 anos, membro do comitê de crédito). Assim, um termo trivial, que poderia ter gerado diversão apenas em um determinado momento, passou a ser inserido na linguagem comum dos funcionários da cooperativa e a facilitar a *sensemaking* presente na história pragmática dominante, configurando as possibilidades de *sensemaking* dos atores sociais envolvidos nesse contexto.

Alguns indivíduos que disseminaram a narrativa idealista se opuseram ao domínio emergente da história pragmatista ao produzir e disseminar uma narrativa de resistência. A frase "está se transformando em um banco" foi comumente usada para transmitir essa interpretação e foi amplamente citada nas entrevistas, inclusive por membros prototípicos da narrativa pragmática. Apesar da ampla disseminação desse contra discurso, ele se posicionou como um discurso de resistência, não dominante, enquanto nesse período a narrativa pragmatista se mostrou a que melhor definiu a construção coletiva de sentido e a identidade organizacional predominante.

Naquela época, nós que estávamos na cooperativa desde o início vimos que ela estava começando a ser mal interpretada. Procuramos nos opor nas conversas de bastidores, para defender e preservar a própria cooperativa. Costumamos dizer que estava se tornando um banco, mas era complicado porque todos estavam muito entusiasmados com as metas. É viciante, deixa todos cheios de adrenalina. A gente vê um crescimento anual de 15%, depois 20%, e então você ganha um prêmio! É triste porque, naquela época, defender os valores cooperativistas faziam as pessoas parecerem fracas. (Homem, 41 anos, gerente de filial)

O confronto das narrativas e o domínio da história pragmática persistiu por aproximadamente 5 anos. No início da década de 2010, o crescimento da CoopCred no mercado financeiro brasileiro e a expansão de suas operações para os mercados urbanos e pessoas físicas resultou em um lobby de bancos junto ao Banco Central do Brasil com pedido de cessação do direito da CoopCred operar com os benefícios fiscais proporcionados pela condição de cooperativa. Eles

argumentaram que a CoopCred não era “como uma cooperativa, como deveria ser” (homem, 42 anos, gerente de filial). Diante desse cenário, a diretoria da organização teve que reestruturar seus produtos e direcionamento estratégico. A sua missão foi alterada para “Praticar o cooperativismo sustentável, conciliando ações de impacto social com saúde financeira”. Esse contexto criou espaço para o surgimento de uma narrativa paradoxal.

A História Paradoxal: Batalhando com Escudos e Espadas

Um evento parece ter sido fundamental no confronto de narrativas contraditórias que começaram a ceder a uma história dominante em que tanto idealismo quanto pragmatismo poderiam coexistir. Na edição de 2010 do evento anual da cooperativa, desta vez com cerca de 2.200 colaboradores, uma peça teatral foi mais uma vez protagonista no processo de emergência das expressões que moldaram a *sensemaking* na CoopCred. Um grupo apresentou uma peça que representava uma batalha em que a CoopCred estava sendo derrotada pelo sistema capitalista. O motivo da derrota foi que certos guerreiros estavam lutando apenas com espadas, enquanto outros empunhavam apenas escudos. A guerra foi vencida quando todos começaram a usar escudos e espadas. Após a peça, um dos participantes perguntou ao público o que eles poderiam aprender com a apresentação, e as respostas foram unânimes: cinco participantes solicitaram o microfone e afirmaram que a cooperativa não deveria mais estar oscilando entre ênfases em objetivos sociais ou financeiros, mas sim deve conciliar ambos.

Após o evento, os termos "Escudo e espada!" e "Os dois!" passaram a ser usados internamente como ferramentas para transmitir a ideia de que metas financeiras para empréstimos, aumento do capital social e recuperação de crédito, por exemplo, deveriam ser cumpridas, mas apenas se envolvessem taxas atrativas para os associados e com serviços que realmente levassem em consideração seus interesses.

O que achei legal é que tanto os mais velhos, que têm uma visão mais social, quanto os gestores vistos como mais ambiciosos em termos de resultados financeiros, passaram a dizer esses bordões para corrigir as coisas sempre que, seja pelo desempenho ou pelo lado social na atividade de um empregado, algo estivesse faltando. Isso uniu a cooperativa. (Mulher, 27 anos, gerente de vendas)

Diante desse fato, os dirigentes da cooperativa foram unânimes em afirmar que esse movimento espontâneo surpreendeu positivamente a alta direção da CoopCred e ajudou a administrar o conflito entre as narrativas idealistas e pragmatistas. Em reunião de cúpula, o assunto foi explicado por um diretor, e o grupo concordou que a conciliação entre os objetivos sociais e financeiros deveria ser um direcionamento estratégico genuíno para que a CoopCred pudesse se manter posicionada como uma cooperativa perante os bancos, ao mesmo tempo em que transmitia segurança aos associados em termos de resultados financeiros. Também foi explicado nesta reunião o consenso de que a cooperativa deveria formalmente aproveitar o surgimento não planejado e espontâneo de uma identidade organizacional paradoxal para institucionalizar vários dos termos usados pelos funcionários a fim de torná-los perenes.

Quando vimos a peça e vimos que as pessoas falavam diariamente que tinham que “batalhar com escudo e espada”, a gente percebeu que o conflito que se passava entre os próprios conselheiros deveria ser tratado de forma diferente. A gente chegou à conclusão de que devíamos deixar de nos opor e realmente começar a conciliar cooperativismo com resultado financeiro (...). Depois de consolidar isso, a gente passou a trabalhar na gestão

da identidade da cooperativa, promovendo essas coisas que surgiram espontaneamente. Colocamos "lutar com escudo e espada" como nosso principal valor e realizamos um concurso para fazer um novo emblema para o time de futebol da cooperativa. Adivinha o que ganhou? Aquele que tinha escudo e espada, que foi sugerido por eles [um grupo de funcionários]. (Homem, 54 anos, diretor)

É importante destacar que no depoimento de dois funcionários que se autodefiniram como idealistas e cinco que se posicionaram como pragmáticos, embora em termos semelhantes, a narrativa paradoxal foi interpretada como uma desculpa para o grupo adversário exercer seu poder. Esses entrevistados mostraram resistência à noção de paradoxo e, embora em público parecessem conformar-se com a história paradoxal, disseram ao entrevistador que resistiam a essa narrativa. Isso mostra que a organização hoje percebe a presença simultânea das três histórias, com uma posição dominante para a narrativa paradoxal.

Essa coexistência de narrativas significa que nem todo esforço da organização para institucionalizar os termos que promovem a reconciliação da dualidade idealismo-pragmatismo (*sensegiving*) vai de fato moldar a construção coletiva de sentido. Segundo relatos dos participantes da pesquisa, esses esforços só surtiram os efeitos desejados quando o grupo entendeu que havia verossimilhança entre sua interpretação de quem realmente eram coletivamente e os termos veiculados pela organização em campanhas institucionais, declarações de valores ou outras formas de comunicação oficial. Quando a diretoria da cooperativa aproveitou o surgimento de uma paradoxal formação coletiva de sentido para propor intencionalmente mudanças na identidade da organização, algumas dessas mudanças não foram vistas como alinhadas com a interpretação que faziam da realidade organizacional, e por isso enfrentaram resistências.

A mudança de valores, de estabelecer o valor de "lutar com escudo e espada", por exemplo, foi muito fácil. A cooperativa aceitou muito bem porque era algo que já estava consolidado. Mas algumas coisas geraram resistência; por exemplo, desenvolvemos um sistema de monitoramento das metas da empresa - todas as metas financeiras dos funcionários apareciam em uma balança, em que o significado de cada lado da balança dependia da posição de cada funcionário. Foi uma coisa de gamificação. Para alguns, foi empréstimos e financiamentos, enquanto para outros foi recuperação de crédito e empréstimos. No entanto, eles estabeleceram esse equilíbrio como uma interface gráfica no sistema de computador para monitoramento de desempenho, e os funcionários viram isso como hipocrisia. Eles pensaram que estávamos usando todo o simbolismo que surgiu para empurrar as metas goela abaixo novamente. Redesenhamos o sistema e mantivemos o equilíbrio, mas utilizamos, de um lado, as metas financeiras e, de outro, os objetivos do cooperativismo, como desenvolvimento local, ações sociais, etc. A adoção do slogan interno "essência real", que adotamos em 2003, foi muito bem aceita. Esse termo também vinha sendo utilizado pelos funcionários, quando queriam dizer que agora finalmente entendiam o que deveria ser o cooperativismo. (Mulher, 43 anos, gerente de marketing)

Esse relato mostra a complexidade que existe na criação de ações voltadas para o *sensegiving*. Quando o universo semântico utilizado foi aplicado com um significado diferente daquele interpretado na prática pelos atores sociais envolvidos, surgiram resistências e contra discursos. Esse resultado é particularmente relevante para a prática organizacional, visto que a

ansiedade de buscar controlar o *sensemaking* e o fluxo organizacional pode levar os gestores a se apropriarem da narrativa organizacional de forma considerada ilegítima pelo grupo.

Discussão

Conforme afirmado por Sánchez-Runde e Pettigrew (2003, p. 248), “temos muito mais distinções conceituais sobre dualidades e teorias e como elas podem ser administradas do que estudos empíricos sólidos dos fenômenos sobre dualidades nas organizações contemporâneas”. O presente estudo mostrou que gerir ou “trabalhar” (Luscher & Lewis, 2008, p. 234) um paradoxo não significa eliminá-lo ou resolvê-lo, mas sim construir condições para que ambas as polaridades possam coexistir e a organização possa se beneficiar dos resultados decorrente da conciliação de ambas as polaridades no cotidiano de seus membros. Mais especificamente, exploramos como o processo de formação de sentido coletivo na construção de uma identidade organizacional paradoxal ocorreu em uma cooperativa em relação à reconciliação entre idealismo e pragmatismo. Além disso, mostramos como a organização interveio neste processo, o que tem implicações relevantes.

Uma organização paradoxal pode ser retratada por meio de uma dinâmica de diferentes histórias coexistentes e simultâneas que são regularmente contadas por seus membros. O ato de contar tais histórias reflete uma tentativa de atribuir sentido aos eventos que ocorrem no cotidiano da organização e de influenciar a construção dos termos usados para a construção de sentido. Assim, as diferentes histórias contadas revelam as diferentes visões de mundo e interpretações que as pessoas conferem à realidade organizacional. No caso estudado, ao longo da existência da organização, três histórias que têm uma relação paradoxal entre si foram apontadas como sendo contadas com mais regularidade: a história A (idealismo - objetivos sociais), a história B (pragmatismo - objetivos financeiros), e história AB (paradoxo entre idealismo e pragmatismo - a necessidade de conciliação entre objetivos sociais e financeiros).

Nossa primeira questão de pesquisa indagou quais histórias associadas ao paradoxo entre objetivos sociais (idealismo) e financeiros (pragmatismo) se tornaram dominantes durante a trajetória da cooperativa estudada. Os resultados mostram a predominância de três histórias: a idealista, a pragmática e a paradoxal. A existência da história paradoxal como dominante em um determinado período da trajetória da CoopCred mostra-se um achado inovador deste estudo. Ao contrário do proposto por Näslund e Perner (2012), que sugerem que uma narrativa oximorônica, que agrega polaridades, seria um tanto improvável, o caso analisado mostra um processo dinâmico e sucessivo de narrativas organizacionais em que se visualizou a construção de uma identidade organizacional paradoxal como algo positivo e desejável pela alta administração da organização. Assim, essa descoberta revela o estudo de histórias oximorônicas e seus impactos no nível semântico do contexto de uma organização como sendo fontes promissoras para avanços na compreensão de como gerenciar paradoxos nas organizações.

Nossa segunda questão de pesquisa indagou sobre os aspectos semânticos dessas histórias que contribuíram para que fossem estabelecidas como dominantes. A análise do caso permitiu-nos constatar que os termos que surgiram no universo linguístico da CoopCred como adequados para a contação de histórias derivavam de um tema de guerra. Em diferentes períodos, as expressões que foram consideradas legítimas para conectar a narrativa e a construção de sentido na organização tiveram duas características essenciais: a) derivaram do contexto social vivido dentro da organização e b) tornaram-se populares na organização porque permitiram que as pessoas envolvidas contassem

uma história que fizesse sentido para eles. A transição entre diferentes histórias foi desencadeada por crises no ambiente externo. Esse resultado está em linha com os achados de Boje e Baskin (2011) e Nonaka e Toyama (2002), que destacam o papel das crises na criação de condições facilitadoras para mudanças nas identidades e narrativas organizacionais.

Por fim, a terceira questão de pesquisa se propôs a investigar como a cooperativa estudada se apropriou dessa análise semântica na busca de estabelecer uma identidade organizacional paradoxal que lhe possibilitasse melhorar sua gestão. Nossos resultados apontaram para ações sensíveis que se basearam na tentativa de apropriação da narrativa e de seu aspecto semântico - ambos revelam o paradoxo entre idealismo e pragmatismo, surgido no contexto da CoopCred. Nossos dados sugerem que esse esforço de dar sentido só atingiu seu objetivo quando os envolvidos entenderam que havia um ajuste entre os termos que estavam sendo divulgados, a história subjacente e sua interpretação da realidade organizacional. Assim, teoriza-se aqui que o elemento semântico das narrativas organizacionais destaca não apenas o caráter dialógico das organizações, como já foi explorado em estudos anteriores (por exemplo, Brown, 2006, Näslund & Perner, 2012), mas também seu caráter paradoxal. Essa constatação permite que o presente estudo seja inserido entre os estudos ainda raros que não apenas discutem os paradoxos em termos conceituais, mas também avançam propondo processos prescritivos para a gestão de dualidades (e.g., Seo, Putnam & Bartunek, 2004; Ashforth & Reingen, 2014; Battilana & Dorado, 2010).

Especificamente no que diz respeito ao contexto brasileiro, este estudo se soma a outros realizados anteriormente em cooperativas que se baseavam nas perspectivas do hibridismo organizacional (Calgaro, 2016) e do desempenho crítico (Cezar, 2019). Assim, este estudo fornece uma compreensão adicional sobre o papel do cooperativismo no contexto brasileiro. Em relação aos estudos supracitados, o presente estudo possibilitou uma ampliação do entendimento ao expandir a discussão sobre performatividade e hibridez para uma análise semântica a respeito da gestão de um paradoxo.

Conclusão, Limitações, e Futuras Pesquisas

O estudo de caso aqui apresentado possibilitou o reconhecimento de que as histórias dominantes têm o poder de possibilitar a construção de sentido no que diz respeito ao cotidiano de uma organização e que tais significados são construídos não apenas no nível das histórias, mas também no nível semântico. Isso significa que a análise de palavras e frases usadas para contar essas histórias é uma forma alternativa de interpretar como as pessoas em uma organização se definem coletivamente. Os resultados também mostraram que uma organização pode ter identidades organizacionais distintas, que se refletem em histórias que, por sua vez, são contadas por meio de expressões e palavras cujo significado difere de acordo com o contexto e as características dos grupos que as utilizam. Com o tempo, histórias diferentes podem chegar ao status de dominante, e na dinâmica entre narrativas dominantes que têm uma relação de oposição entre si, o surgimento de uma história dominante paradoxal é possível. A análise das expressões utilizadas na construção de uma narrativa organizacional paradoxal fornece pistas de como uma organização pode buscar estimular a construção de sentido de uma identidade organizacional paradoxal a partir de uma promoção institucionalizada do uso de tais expressões (*sensegiving*). Dado que as organizações podem ser pensadas como sistemas de *storytelling* e que as histórias contadas facilitarão a construção do fluxo organizacional, realizar tal análise pode auxiliar as organizações no processo de organização para a gestão de paradoxos. No caso específico das cooperativas, esse processo pode

apoiar a gestão de polaridades características de tais organizações, por exemplo, a conciliação entre idealismo e pragmatismo.

É importante destacar o avanço metodológico que este estudo possibilita aos estudos organizacionais, uma vez que propõe a análise de narrativas como mecanismo de compreensão da identidade organizacional e tomada de decisão em cooperativas. Embora as narrativas sejam amplamente estudadas no entendimento da cultura organizacional (Dodek, Cahilil & Heyland, 2010), pouco tem sido explorado desse método para a gestão paradoxal em organizações com mecanismos de gestão e natureza tão particulares, como as cooperativas.

Este estudo apresenta limitações que podem ser superadas em estudos futuros. Em primeiro lugar, é um estudo de caso único em que foi apresentado um processo relativamente espontâneo de emergência de uma história dominante paradoxal, que foi posteriormente estimulado por iniciativas organizacionais. Estudos futuros poderiam explorar casos em que a organização buscou induzir a construção de sentido de uma identidade organizacional paradoxal (*sensegiving*) de uma forma que mostre mais claramente as dificuldades e possibilidades de construir intencionalmente tal narrativa organizacional. Em segundo lugar, o caso estudado pode ser considerado um exemplo de processo de gerenciamento de paradoxos bem-sucedido em uma cooperativa. Sugerimos que estudos de caso futuros sejam conduzidos em contextos nos quais as tentativas intencionais de construir narrativas paradoxais não tiveram sucesso, gerando uma cacofonia de histórias. Nesse caso, sugere-se a exploração das condições que facilitam e dificultam os esforços de construção intencional de uma identidade organizacional paradoxal (*sensegiving*) a ser assimilada positivamente pelos membros da organização. Terceiro, o conceito de identidade organizacional paradoxal foi proposto a partir de um estudo de natureza qualitativa, que não permite generalizar associações com conceitos antecedentes e consequentes. Recomendamos a construção de uma escala de mensuração da identidade organizacional paradoxal, de forma que sua relação com os antecedentes e consequentes possa ser analisada, não apenas em um caso, mas em um grande grupo de organizações.

References

- Albert, S., & Whetten, D. (1985). Organizational identity. In L. L. Cummings & M. M. Staw (Eds.). *Research in Organizational Behavior*, 263-295. Greenwich, CT: JAI.
- Ashforth, B. E. (1998). *Becoming: How does the process of identification unfold?* DA Whetten and PC Godfrey. Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations.
- Ashforth, B. E., & Reingen, P. H. (2014). Functions of dysfunction: Managing the dynamics of an organizational duality in a natural food cooperative. *Administrative Science Quarterly*, 59(3), 474-516.
- Audebrand, L. K., Malo, M. C., & Camus, A. (2013). A Paradox Perspective on the Life Cycle of Worker Cooperatives. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2013, No. 1, p. 14075). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of management Journal*, 53(6), 1419-1440.
- Boje, D. M. (1995). Stories of the storytelling organization: A postmodern analysis of Disney as "Tamara-Land". *Academy of Management Journal*, 38(4), 997-1035.

- Boje, D. M., & Baskin, K. (2011). Our organizations were never disenchanted. *Journal of organizational change management*, 24(4), 411-426.
- Boje, D. M., Oswick, C., & Ford, J. D. (2004). Language and organization: The doing of discourse. *Academy of Management Review*, 29(4), 571-577
- Brown, A. D. (2006). A narrative approach to collective identities. *Journal of management Studies*, 43(4), 731-753.
- Brown, A. D., Stacey, P., & Nandhakumar, J. (2008). Making sense of sensemaking narratives. *Human relations*, 61(8), 1035-1062.
- Calgaro, R. Cooperativismo(s) brasileiro: Hibridismo e contradições e na caminhada das cooperativas. *Gestão e Desenvolvimento em Revista*, 2(2), 100-112.
- Quinn, R. E., & Cameron, K. S. (1988). *Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management*. Ballinger Publishing Co/Harper & Row Publishers.
- Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory*. Sage, 1988.
- Cezar, L. C. (2019). *Hibridismo Organizacional e Sua Interface Com a Performatividade Crítica: Estudo de Caso em uma Cooperativa de Cafeicultores Fair Trade do Espírito Santo*. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Espírito Santo, p. 179.
- Cheney, G., & Tompkins, P. K. (1987). Coming to terms with organizational identification and commitment. *Communication Studies*, 38(1), 1-15.
- Collins, D. (2013). In search of popular management: Sensemaking, sensegiving and storytelling in the excellence project. *Culture and Organization*, 19(1), 42-61.
- Colville, I., Brown, A. D., & Pye, A. (2012). Simplexity: Sensemaking, organizing and storytelling for our time. *Human relations*, 65(1), 5-15.
- Dailey, S. L., & Browning, L. (2014). Retelling stories in organizations: Understanding the functions of narrative repetition. *Academy of Management Review*, 39(1), 22-43.
- Dodek, P., Cahill, N. E., & Heyland, D. K. (2010). The relationship between organizational culture and implementation of clinical practice guidelines: a narrative review. *Journal of Parenteral and Enteral Nutrition*, 34(6), 669-674.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative science quarterly*, 239-263.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Felix, B. (2020). Analyzing the formation of a paradoxical organizational identity. *International Journal of Organizational Analysis*. In press.
- Felix, B., & Bento, M. S. (2018). Individual and organizational identities in merger contexts: A boundary perspective. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 19(4), 1-28f.
- Fiol, C. M. (2002). Capitalizing on paradox: The role of language in transforming organizational identities. *Organization Science*, 13(6), 653-666.
- Fiol, C. M., Pratt, M. G., & O'Connor, E. J. (2009). Managing intractable identity conflicts. *Academy of Management Review*, 34(1), 32-55.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, 47(2), 209-226.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic management journal*, 12(6), 433-448.

- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of management Review*, 25(1), 63-81.
- Hsu, G., & Elsbach, K. D. (2013). Explaining variation in organizational identity categorization. *Organization Science*, 24(4), 996-1013.
- Huybrechts, B. (2012). *Fair trade organizations and social enterprise: Social innovation through hybrid organization models* (Vol. 17). Routledge.
- Kemp, R. (1985). Planning, public hearings, and the politics of discourse. *Critical theory and public life*, 177-201.
- Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H. & Van de Ven, A.H. (2013). Process studies of change in organization and management: Unveiling temporality, activity, and flow. *Academy of Management Journal*, 56(1), 1-13.
- Lawrence, P. R., Lorsch, J. W., & Garrison, J. S. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Boston, MA: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: selected theoretical papers*. Haper.
- Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management review*, 25(4), 760-776.
- Lewis, M.W. & Smith, W.K. (2014). Paradox as a metatheoretical perspective: Sharpening the focus and widening the scope. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 127-149.
- Lüscher, L. S., & Lewis, M. W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of management Journal*, 51(2), 221-240
- McGrath, J.E. (1981). Dilemmatics: The study of research choices and dilemmas. *American Behavioral Scientist*, 25(2), 179-210.
- Näslund, L., & Perner, F. (2012). The appropriated language: Dominant stories as a source of organizational inertia. *Human relations*, 65(1), 89-110.
- Nelson, T., Nelson, D., Huybrechts, B., Dufays, F., O'Shea, N., & Trasciani, G. (2016). Emergent identity formation and the co-operative: theory building in relation to alternative organizational forms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 28(3-4), 286-309.
- Nonaka, I. & Toyama, R. (2002). A firm as a dialectical being: towards a dynamic theory of a firm. *Industrial and Corporate Change*, 11(5), 995-1009.
- Poole, M.S. & Van de Ven, A.H. (1989). Using paradox to build management and organization theories. *Academy of Management Review*, 14(4), 562-578.
- Porter, M.E. & Van der Linde, C. (1995). Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. *The Journal of Economic Perspectives*, 9(4), 97-118.
- Pratt, M. G., & Barnett, C. K. (1997). Emotions and Unlearning in Amway Recruiting Techniques: Promoting Change through Safe Ambivalence. *Management Learning*, 28(1), 65-88.
- Salvador, D. W., & Rese, N. (2017). O sensegiving no processo de elaboração de sentido da estratégia em pequenas empresas caracterizadas como organizações híbridas. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 6(1), 128-159.
- Sánchez-Runde, C., & Pettigrew, A. (2003). Managing dualities. In Pettigrew, Andrew et al., (eds.). *Innovative Forms of Organizing: International Perspectives*. Sage Publications, 243-250.
- Schein, E.H. (1985). *Organisational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco.
- Seo, M., Putnam, L. L., & Bartunek, J. M. (2004). Dualities and tensions of planned organizational change. *Handbook of organizational change and innovation*, 73-107

- Smith, W.K. & Lewis, M.W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.
- Spear, R., Cornforth, C., & Aiken, M. (2009). The governance challenges of social enterprises: evidence from a UK empirical study. *Annals of public and cooperative economics*, 80(2), 247-273.
- Tureta, C., & Araújo, B. F. V. B. D. (2013). Escolas de samba: trajetória, contradições e contribuições para os estudos organizacionais. *Organizações & Sociedade*, 20(64), 111-129.
- Villar, E. G., Rese, N., & Roglio, K. D. D. (2019). As múltiplas tensões do hibridismo organizacional: um olhar da perspectiva da tradução e da estratégia aberta em um empreendimento social. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21(3), 486-505.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization science*, 16(4), 409-421.
- Woodward, J. (1980). *Industrial organization; theory and practice*.
- Wry, T., & York, J. G. (2017). An identity-based approach to social enterprise. *Academy of Management Review*, 42(3), 437-460.
- Yin, R.K. (2009). *Case study research: Design and methods*, Sage publications.

Autoria

Bruno Felix

Doutor em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Professor Associado na Fucape Business School. As pesquisas de Bruno Felix incluem temas como Paradoxos, Diversidade, Identidade no Trabalho e Chamados Ocupacionais.

E-mail: bfelix@fucape.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6183-009X>

Conflitos de interesses

Os autores informam que não há conflitos de interesses.

Contribuições dos autores

Primeiro autor: todas as atividades foram desempenhadas pelo primeiro autor.

Verificação de plágio

A O&S submete todos os documentos aprovados para a publicação à verificação de plágio, mediante o uso de ferramenta específica.

Disponibilidade de dados

A O&S incentiva o compartilhamento de dados. Entretanto, por respeito a ditames éticos, não requer a divulgação de qualquer meio de identificação dos participantes de pesquisa, preservando plenamente sua privacidade. A prática do open data busca assegurar a transparência dos resultados da pesquisa, sem que seja revelada a identidade dos participantes da pesquisa.

A O&S é signatária do DORA (The Declaration on Research Assessment) e do COPE (Committee on Publication Ethics).



Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional