

UNIVERSIDADE POSITIVO

PROGRAMA DE MESTRADO E DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA, MUDANÇA E INOVAÇÃO

TESE DE DOUTORADO

TEORIA AXIOLÓGICA DE COMUNHÃO: A CONSTRUÇÃO SOCIAL DOS RECURSOS
CONSTITUTIVOS DA GESTÃO DE EMPRESAS DE ECONOMIA DE COMUNHÃO.

CLÁUDIA HERRERO MARTINS MENEGASSI

CURITIBA/PR

2013

CLÁUDIA HERRERO MARTINS MENEGASSI

TEORIA AXIOLÓGICA DE COMUNHÃO: A CONSTRUÇÃO SOCIAL DOS RECURSOS
CONSTITUTIVOS DA GESTÃO DE EMPRESAS DE ECONOMIA DE COMUNHÃO.

Tese apresentada ao Programa de Mestrado e
Doutorado em Administração da Universidade
Positivo como requisito parcial para a
obtenção do título de Doutora em
Administração.

Orientador: Prof. Dr. Bruno Henrique Rocha
Fernandes.

CURITIBA/PR

2013

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca da Universidade Positivo - Curitiba - PR

M541 Menegassi, Cláudia Herrero Martins.

Teoria Axiológica de Comunhão : a construção social dos recursos constitutivos da gestão de empresas de economia de comunhão / Claudia Herrero Martins Menegassi. — Curitiba : Universidade Positivo, 2013.

172 f. : il.

Tese (doutorado) – Universidade Positivo, 2013.

Orientador : Prof. Dr. Bruno Henrique Rocha Fernandes.

1. Administração de empresas. 2. Economia de Comunhão (Movimento). 3. Teoria fundamentada em dados. 4. Visão baseada em recursos. Título.

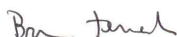
CDU 658

TERMO DE APROVAÇÃO

CLÁUDIA HERRERO MARTINS MENEGASSI

**“TEORIA AXIOLÓGICA DE COMUNHÃO: O PAPEL DO GESTOR E A
CONSTRUÇÃO SOCIAL DE RECURSOS ESPECÍFICOS NA GESTÃO DE
EMPRESAS DE ECONOMIA DE COMUNHÃO”**

**TESE APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO GRAU
DE DOUTORA NO PROGRAMA DE MESTRADO E DOUTORADO EM
ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE POSITIVO, PELA SEGUINTE BANCA
EXAMINADORA:**

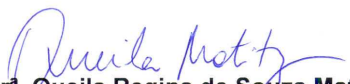


Prof. Dr. Bruno Henrique Rocha Fernandes
(Orientador/PMDA/UP)



Prof. Dr. Cristiano Oliveira Maciel
(Examinador/ PPAD/PUCPR)

Prof. Dr. Luciano Luciano
(Examinador/UNIGRANRIO)



Prof. Dr. Queila Regina de Souza Matiz
(Examinadora/PMDA/UP)



Prof. Dr. Eloy Eros da Silva Nogueira
(Examinador/PMDA/UP)

26 de abril de 2012.

AGRADECIMENTOS

A Deus, sempre!

Agradeço à Universidade Positivo e à Universidade Federal do Paraná que, com o convênio firmado, propiciou a total gratuidade do Doutorado em Administração.

Ao meu marido, Edvaldo Roberto Menegassi, que, com todo o seu amor, apoio, sua compreensão, paciência e conforto, soube entender as dificuldades vivenciadas e me ajudou a entendê-las e superá-las. A ele, o título de Doutor *Honoris Causa* em Apoio e Compreensão.

Aos meus pais, Justa Herrero Martins e Francisco Antonio Martins, que, como na canção, sempre me disseram com suas atitudes: “*Just know, wherever you go, you can always come home*”.

Ao meu orientador, Bruno Henrique Rocha Fernandes, que, com sua orientação, compreensão, respeito e confiança, permitiu-me realizar essa pesquisa em um tema de grande interesse meu, tanto metodológico quanto teórico.

Aos empresários que fizeram parte da pesquisa: Armando, Roseli, Márcio, Sandra, Agostinho, Antonio, Adriana, Antonio Carlos, Rosa, Dora, Luiz Carlos, Margarida e Ademir. Meu muito-obrigada especial a cada um de vocês!

À amiga, Enir Warmling, que me acolheu em sua casa e em sua vida.

Aos amigos tão importantes na minha vida e que foram responsáveis pelos momentos mais felizes do doutorado: Luciana Godri, Thaís Carneiro, Isabela Poli, Luciano Rossoni, Augusto Machado, Beatriz Kemper (extensivo às pequenas Laura e Cecília), Jane Ferreira, Carla Rasmussen, Flávia Squisatti, Vanessa Munhoz, Vanessa Kotovicz, Alexandra Andrade, Diego Coraiola, Meire Fava, Carolina Gomes, Maria Helena Faller, Fernanda Colognesi, Francisco Sebok, Pe. Fábio Endler, Pe. Zezinho, Mariana Galuch, Flávia Consalter, Marco Aurélio Maia, Karina Maia, Elisa Ichikawa, Juliana Marangoni, Bruhmer Canonice, Eduardo Cordeiro, Silvio Rodrigues, Julio Cesar Silva, Rosana Guimarães, Luiz Antonio Brandalise, Maurício Serafim, Cristina Botti, Lilian Maia, Odilon Junior, Samantha Gallo e... essa lista ainda continuaria.

Aos amigos com os quais dividi a experiência marcante de falar sobre a EdC na ONU: John Mundell, Julie Mundell, Daniel Mundell, Lydiette Diaz, Elisa Fontana, John Paul

Dominic, Elizabeth Garlow, Betsy Garcete, Alexis Nsabimana, Jerry Hearne, Paul Hartmann, Cristina Tortalla, Francesco Mazzini e Nikko Viquiera.

Ao Professor Sandro Gonçalves que me permitiu experienciar o que é, de fato, uma AULA DE DOUTORADO (propositalmente com letras maiúsculas).

Ao Professor Eros Eloy Nogueira, um respiro de humanidade.

Às pessoas da Associação Nacional por uma Economia de Comunhão (ANPECOM) e do grupo de pesquisadores nacional e internacional da EdC, com quem troquei ideias, esclareci dúvidas e contei com apoio contínuo.

À Andrea Diges e Adriana Valle que me acolheram, de forma tão gentil, na semana em que estive no Centro de Estudos Filadélfia.

Ao Coordenador do Curso, Professor João Carlos da Cunha, que permitiu o empréstimo, por diversos meses, da licença do *Software* NVIVO, fundamental para a operacionalização da pesquisa.

À amiga Luciana Godri que, generosamente, ofereceu a própria licença do *software* e me ensinou a usá-lo.

Ao Professor Cristiano Oliveira Maciel, cujo conhecimento em *Grounded Theory*, demonstrado em seus cursos e na banca de qualificação, foi fundamental para o meu trabalho.

Ao Professor Flávio Bortolozzi, que me falou sobre este programa de doutorado, sobre a gratuidade do mesmo e sua qualidade, acendendo em mim a certeza de que era o momento de prosseguir minha carreira acadêmica com o doutorado.

Ao Vinícius e à Patrícia Furlan que, de forma tão prestativa, socorreram uma doutoranda do interior com o carro quebrado no meio de uma avenida, no centro da capital, em horário de pico!

Ao meu marido Edvaldo Roberto Menegassi. Sei que já o agradei, mas nunca será o suficiente! ☺

RESUMO

O objetivo desta tese foi elaborar uma teoria substantiva fundamentada nos dados que explicasse como são socialmente construídos os recursos constitutivos da gestão de empresas baseada na Economia de Comunhão. A área substantiva que motivou esta pesquisa é composta pelas empresas que adotam a abordagem da Economia de Comunhão (EdC) em sua gestão, que possui certa estrutura formal de apoio e que preserva a liberdade dos empresários de adequá-la às suas empresas. A *Resource-Based View (RBV)* é uma teoria que traz importantes contribuições acerca da análise dos recursos e, por isso, foi utilizada como mecanismo de sensibilização teórica para a elaboração da teoria substantiva. Todavia, por ter uma lógica funcionalista, a *RBV* não permite a análise da construção social dos recursos, o que exigiu a geração de uma teoria fundamentada nos dados – *Grounded Theory* – com bases construtivistas para responder o problema de pesquisa. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas com doze empresários de nove empresas de EdC e análise documental, considerando também os memorandos e notas de campo. Para a análise dos dados realizei a codificação aberta, axial e seletiva, em um processo concomitante e recursivo, que gerou a necessidade de novas amostragens teóricas. Do resultado das análises emergiram sete categorias: (i) influência axiológica; (ii) cultura de comunhão; (iii) hábitos e costumes que retroalimentam a gestão de EdC; (iv) bens relacionais; (v) empirismo e adequação; (vi) ética; e (vii) fé. A categoria central identificada foi a influência axiológica. A partir do estabelecimento de relações entre as categorias e delas com a categoria central, surgiram as proposições da Teoria Axialógica de Comunhão – a teoria substantiva gerada nesta tese. Essa teoria explica que a influência axiológica dos empresários e a cultura de comunhão são os elementos determinantes para a construção social dos recursos constitutivos da gestão de EdC. Os empresários desempenham, então, o papel daquele que interpreta, age e promove a interação tanto entre os próprios recursos – que por vezes, quando combinados, geram outros recursos – quanto entre os *stakeholders*, influenciando diretamente na construção social dos recursos que constituem a gestão de EdC em suas empresas. São eles que motivam e articulam recursos e pessoas, originando uma abordagem própria de gestão de EdC. O conceito de recurso foi revisitado, a fim de estabelecer coerência com os pressupostos epistemológicos e com as proposições da teoria substantiva, permanecendo como: os elementos que – por meio de seu conjunto de serviços – constroem, caracterizam e constituem a gestão de empresas baseada na Economia de Comunhão. A teoria foi avaliada segundo os critérios de relevância, grau de coerência, integração, densidade, funcionalidade, flexibilidade e comparação com a literatura, que foram satisfatoriamente atendidos. Além da contribuição teórica, a Teoria Axialógica de Comunhão oferece uma contribuição prática ao esclarecer aos empresários da Economia de Comunhão o seu papel como ator na construção social dos recursos que constitutivos da gestão de EdC, o que poderá resultar em um maior direcionamento no tocante à gestão de EdC em suas empresas.

Palavras-chave: Economia de Comunhão. *Resource-Based View*. *Grounded Theory*. Teoria Axialógica de Comunhão.

ABSTRACT

This thesis aimed at elaborating a substantive theory grounded in data that explained how resources that compose companies' management based on Economy of Communion are socially constructed. The substantive area that motivated this research is composed by companies that adopt the Economy of Communion (EoC) approach in their management, which has a certain formal support structure and preserves the entrepreneurs' freedom to adapt it to their companies. The *Resource-Based View (RBV)* is a theory that brings important contributions to resources analysis and, therefore, it was used as mechanism of theoretical sensitization to elaborate substantive theory. However, as it has a functionalistic logic, *RBV* does not allow the analysis of social construction of resources, what demanded the creation of a theory grounded in data – *Grounded Theory* – with constructivists' bases to solve the research problem. Data were collected through interviews with twelve entrepreneurs from nine EoC companies and documental analysis, also considering the memos and field notes. For the data analysis, I performed the open, axial and selective coding in a simultaneous and recursive process, what generated the need of new theory samplings. From the result of the analysis, seven categories emerged: (i) axiological influence; (ii) communion culture; (iii) habits and customs that feedback EoC management; (iv) relational properties; (v) empiricism and adequacy; (vi) ethics, and (vii) faith. The central category identified was the axiological influence. From the establishment of the relation among the categories themselves and with them and the central category, the propositions of Axiological Theory of Communion arose – the substantive theory elaborated in this thesis. This theory explains that the axiological influence of the entrepreneurs and the communion culture are the key element for the social construction of resources that constitutes the EoC management. The entrepreneurs play the role of those who act, perform and promote the interaction among the resources – which generate other resources several times, when combined– as well as among the stakeholders, directly influencing in the social construction of resources that constitute the EoC management in their companies. They are the ones who motivate and articulate resources and people, originating their own approach of EoC management. The resource concept was revisited, in order to establish coherence with the epistemological presupposition of substantive theory, remaining as: the elements that – through its service set – build, characterize and constitute the companies' management based on Economy of Communion. The theory was evaluated according to relevance criteria, degree of consistency, integration, density, functionality, flexibility and comparison with the literature, which met the requirements. Besides the theoretical contribution, the Axiological Theory of Communion offers a practical contribution by enlightening the Economy of Communion entrepreneurs about their role as performers in the social construction of resources that compose the EoC management, what can result in greater direction concerning the EoC management in their companies.

Key Words: Economy of Communion. Resource-Based View. Grounded Theory. Axiological Theory of Communion.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA	17
1.2.1	Objetivo Geral	17
1.2.2	Objetivos Específicos.....	17
1.3	JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA	18
1.4	ESTRUTURA DA TESE	21
2	DEFINIÇÃO DA ÁREA SUBSTANTIVA DE INVESTIGAÇÃO.....	22
2.1	CHIARA LUBICH E O MOVIMENTO DOS FOCOLARES	22
2.2	A ECONOMIA DE COMUNHÃO.....	26
3	REVISÃO DE LITERATURA.....	35
3.1	<i>RESOURCE-BASED VIEW (RBV)</i>	36
3.1.1	Origem da <i>Resource-Based View</i>	36
3.1.2	Trajetória teórica da <i>RBV</i> voltada à análise da vantagem competitiva	44
3.1.2.1	O papel do gestor enquanto ator social no tocante aos recursos	50
3.1.3	As críticas direcionadas à <i>RBV</i>	52
3.1.4	A abertura a outros desdobramentos da <i>RBV</i>.....	61
3.1.5	A pesquisa em <i>Resource-Based View</i>.....	64
4	METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	71
4.1	ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	71
4.1.1	Perguntas de Pesquisa	71
4.2	DESIGN DA PESQUISA.....	71
4.2.1	<i>A Grounded Theory</i>.....	72
4.2.2	Amostragem Teórica	78
4.2.3	Procedimentos de Coleta de Dados	81
4.3	ASPECTOS ÉTICOS ENVOLVIDOS NA CONDUÇÃO DA PESQUISA	85
5	ANÁLISE DOS DADOS	87
5.1	TRAJETÓRIA DA PESQUISADORA EM CAMPO	87
5.2	ANÁLISE DESCRITIVA DO CONTEXTO DOS INFORMANTES	92
5.3	O CONCEITO DE RECURSO PARA A TEORIA SUBSTANTIVA	100
5.4	CODIFICAÇÃO ABERTA.....	106
5.5	CODIFICAÇÃO AXIAL	109
5.5.1	Categorias da teoria fundamentada.....	110

5.5.1.1	Influência axiológica	111
5.5.1.2	Cultura de comunhão.....	114
5.5.1.3	Hábitos e costumes que retroalimentam a gestão de EdC	118
5.5.1.4	Bens relacionais	121
5.5.1.5	Empirismo e adequação.....	123
5.5.1.6	Ética	125
5.5.1.7	Fé	126
5.6	CODIFICAÇÃO SELETIVA.....	128
6	APRESENTAÇÃO DA TEORIA SUBSTANTIVA	133
	CONCLUSÕES.....	143
	REFERÊNCIAS	147
	APÊNDICE 1 – ROTEIRO DA PRIMEIRA ENTREVISTA.....	160
	ANEXO A – AS MARIÁPOLIS PERMANENTES NO MUNDO	161
	ANEXO B – RECONHECIMENTOS CONCEDIDOS A CHIARA LUBICH.....	162
	ANEXO C – "CARTEIRA DE IDENTIDADE" DA ECONOMIA DE COMUNHÃO	166
	ANEXO D - REFERÊNCIAS DOS ARTIGOS CITADOS NO QUADRO 3 EM ORDEM ALFABÉTICA.....	169

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Linhas para a Gestão de uma Empresa de EdC.....	32
Quadro 2 - O ciclo de vida da Resource-Based Theory: selecionados os artigos e livros principais	68
Quadro 3 - conceitos de recursos que foram propostos por alguns dos principais autores da RBV.....	102
Quadro 4 - Categorias apropriadas para a identificação de recursos.....	103

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Codificação do documento 29 maggio 1991 - Chiara alla cittadella e zona.....	107
Figura 2 - Trascrizione da entrevista realizada com Márcio e Sandra.	108
Figura 3 - Referências do nó Clima Organizacional.	108

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS EM ORDEM ALFABÉTICA

<i>AMU:</i>	<i>Azione per un Mondo Unito</i>
<i>ANPECOM:</i>	Associação Nacional por uma Economia de Comunhão
<i>CEO:</i>	<i>Chief Executive Officer</i>
<i>EdC:</i>	Economia de Comunhão
<i>NRBV:</i>	<i>Natural-Resource-Based View of the firm</i>
<i>ONG:</i>	Organização Não Governamental
<i>ONU:</i>	Organização das Nações Unidas
<i>RBM:</i>	<i>Resource-Based Model</i>
<i>RBP:</i>	<i>Resource-Based Perspective</i>
<i>RBT:</i>	<i>Resource-Based Theory</i>
<i>RBV:</i>	<i>Resource-Based View</i>
<i>SCP:</i>	<i>Structure Conduct Performance</i>
<i>VBR:</i>	Visão da Empresa Baseada em Recursos

1 INTRODUÇÃO

Início esta tese justificando o motivo de escrevê-la em primeira pessoa. Na *Grounded Theory* e nas pesquisas de base ideográfica em geral – para as quais o entendimento do mundo social se dá por conhecimento diretamente adquirido e análise dos *insights* gerados (BURRELL; MORGAN, 1979) – o que se busca compreender é a realidade socialmente construída e essa compreensão se dá a partir do ator inserido naquela realidade.

O meu papel de pesquisadora é o de interpretar essa realidade já interpretada pelo indivíduo – a dupla hermenêutica apresentada por Giddens (1978, p. 171), segundo a qual “a sociologia trata de um universo que já está constituído pelos próprios atores sociais dentro de quadros de significância e o reinterpreta dentro de seus próprios esquemas teóricos”. Sendo assim, adoto uma postura de pesquisa transparente como exigido pela pesquisa qualitativa ao me colocar como instrumento e como parte integrante dessa pesquisa. A escrita em primeira pessoa é reflexo disso.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A área substantiva que motivou esta pesquisa é composta pelas empresas que adotam uma abordagem de gestão denominado Economia de Comunhão (EdC), mais comumente chamadas de “empresas de Economia de Comunhão”¹. A EdC nasceu de uma proposta feita por Chiara Lubich em 1991, com poucas diretrizes iniciais – relacionadas à divisão do lucro em três partes: para o reinvestimento na empresa, para pessoas em necessidade e para a formação de pessoas para a cultura de comunhão. Desde então a EdC foi adotada por empresários que se identificam com o projeto.

¹ A Economia de Comunhão é compreendida também por outras disciplinas segundo outros aspectos, tais como econômicos, sociais, antropológicos, ambientais, entre outros. Nesta tese me refiro à Economia de Comunhão sob seu aspecto relacionado à gestão, ou seja, como uma *abordagem sobre a gestão de empresas*. Os termos “empresas de EdC”, “empresários de EdC” e “gestão de EdC” que constem na tese, terá o significado, respectivamente, de: empresas geridas segundo a gestão de EdC, empresários que adotaram essa abordagem em suas empresas e os aspectos da gestão relacionados à atuação da gestão de EdC.

Outros princípios foram acrescentados à primeira proposta ao longo do desenvolvimento da Economia de Comunhão, relacionados ao meio ambiente, ao relacionamento com os *stakeholders*, a questões éticas, entre outros, o que configurou a EdC como, de fato, uma *abordagem de gestão* e não somente uma proposta de destinação diferenciada do lucro.

Há diversas abordagens sobre a gestão presentes hoje no ambiente empresarial com diferentes propostas e graus de estruturação. A estrutura, ou mesmo a falta dela, pode ser algo que as caracterize e que deixam maior ou menor liberdade para interpretações por parte dos empresários que decidem adotar alguma dessas abordagens de gestão em suas empresas.

A Economia de Comunhão é uma abordagem de gestão que possui certa estrutura formal de apoio e que preserva a liberdade dos empresários de adequá-la às suas empresas. Desse modo, embora haja algumas linhas gerais para a gestão de EdC, essa abordagem de gestão não é dada, mas socialmente construída e isso se dá a partir das escolhas do empresário e de sua influência na construção social dos recursos específicos necessários para que ela se objetive em sua empresa. Não obstante essa liberdade de atuação, a EdC mantém uma identidade comum, mesmo entre empresas de diferentes atividades, setores, regiões e países.

Em se tratando de recursos, a *Resource Based View (RBV)* se destaca por ser uma teoria da estratégia voltada à análise dos recursos internos das empresas, desde a sua concepção, suas características e investigação do impacto dos recursos na gestão estratégica das empresas. É uma teoria ampla acerca de recursos no campo da estratégia e contribui para a compreensão dos recursos como um todo e suas combinações que conduzem à finalidade da empresa – que, para essa teoria, é a vantagem competitiva sustentável. Todavia, apesar de ser uma teoria de referência no tocante aos recursos, a *Resource Based View* não aborda satisfatoriamente a construção social dos recursos.

A razão disso são os pressupostos ontológicos e epistemológicos assumidos por essa teoria, oriundos da economia, segundo os quais a realidade é dada e não construída e, assim, concebe os recursos como adquiridos ou herdados, sem considerar sua construção social e a abordagem de gestão que os contém. A *RBV* com suas bases funcionalistas – que pressupõe a explicação racional para os fenômenos sociais e a busca por soluções práticas para problemas práticos (BURRELL; MORGAN, 1979) – limita seu alcance ao pragmatismo que nem sempre fornece uma ampla explicação acerca dos fenômenos.

Wernerfelt (1997) assumiu essa limitação da *RBV* levantando questões fundamentais a respeito da necessidade de se avançar em pesquisas que levem à compreensão da natureza dos recursos, ao invés de discuti-los somente em termos de seus efeitos:

Estou impressionado com a maneira como diferentes partes da perspectiva estão convergindo. Minha percepção, todavia, é a de que muitos recursos permanecem místicos. Fizemos progresso ao discuti-los em termos de seus efeitos, mas não sabemos realmente o que eles são. Sinto que precisamos avançar no sentido de um entendimento mais específico da *natureza* dos diferentes recursos, ao invés dos seus efeitos (WERNERFELT, 1997, p. xvii-xviii, tradução nossa).

Desse modo, a *RBV* não tem o alcance de responder os questionamentos levantados nesta pesquisa, embora essa teoria traga importantes *insights* acerca de tudo o que se relaciona a recursos e tenha muito a contribuir como mecanismo de sensibilização teórica.

Ao conceber a empresa como um espaço social oriundo da concepção de vida e de gestão do proprietário, as definições das estratégias do negócio e a própria abordagem de gestão adotada na empresa dependerão desse ator social e de suas prioridades também em termos de valores, escolhas e ações. Essa concepção pode trazer outras finalidades à empresa que redefinem sua abordagem sobre a gestão, como acontece nas empresas que adotam a Economia de Comunhão, cuja centralidade da atividade produtiva está direcionada ao ser humano e ao bem comum (PINHEIRO, 2000).

Sendo assim, é fundamental considerar o papel do empresário como ator social e suas interpretações para compreender a construção social dos recursos constitutivos da gestão de Economia de Comunhão e isso é possível por meio de uma pesquisa de base construtivista.

O que proponho nesta tese, portanto, é o desenvolvimento de uma *Grounded Theory* como uma teoria de base construtivista, direcionada à área substantiva definida pelas empresas de Economia de Comunhão, que responda ao seguinte problema de pesquisa:

Como os recursos constitutivos da gestão de empresas baseada na Economia de Comunhão são socialmente construídos?

É fundamental mencionar desde já que, para a construção dessa teoria substantiva, o conceito de recurso foi revisitado. Sendo assim, o conceito de recurso para esta teoria substantiva é: *os elementos que – por meio de seu conjunto de serviços – constroem, caracterizam e constituem a gestão de empresas baseada na Economia de Comunhão.*

Por sua vez, a gestão de empresas baseada na Economia de Comunhão é definida nesta tese como: *o diferencial* da gestão de empresas tradicional que segue os pressupostos da EdC e que é constituído por recursos socialmente construídos. Quando destaco o *diferencial*, isso quer dizer que nesta tese, quando trato da gestão de EdC, não estou me referindo ao processo de gestão como um todo, comum a todas as empresas, mas somente aos aspectos específicos que a abordagem da Economia de Comunhão traz para essas empresas.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Para que seja possível responder o problema de pesquisa apresentado, tracei os objetivos geral e específicos abaixo descritos.

1.2.1 Objetivo Geral

Elaborar uma teoria substantiva fundamentada nos dados que explique como são socialmente construídos os recursos constitutivos da gestão de empresas baseada na Economia de Comunhão.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar os pressupostos da Economia de Comunhão como abordagem de gestão de empresas.
- Analisar o papel do empresário como ator social na decisão de implementação e manutenção da gestão de EdC em suas empresas.

- Analisar o processo de construção social dos recursos específicos que constituem a gestão de EdC nas empresas.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

Freeman (1995) afirma que a ciência geralmente está preocupada com o que é comum, habitual, com aquilo que pode ser replicado e com eventos que possam se repetir. Essa pode ser a razão pela qual os estudos em estratégia começaram pela análise das firmas típicas, ou seja, aquelas que são geridas da maneira habitual à maioria das empresas. Entretanto, segundo o autor, os cientistas também são capazes de apreciar e compreender um evento raro ou extraordinário.

Assim, além de buscarem a compreensão das questões gerais, os pesquisadores podem também elaborar conhecimento sobre outros tipos de empresas, com características distintas e que enfrentam problemas distintos. Certamente esta tese se enquadra nesse segundo momento descrito por Freeman (1995), pois nela me dedicarei à análise não das empresas de gestão tradicional, mas daquelas que optaram por adotar como princípio para sua gestão a Economia de Comunhão.

Por ser a gestão de EdC constituída no interior das empresas a partir de uma combinação de recursos, a *Resource-Based View (RBV)* se destacou dentre as demais teorias como base teórica, uma vez que traz importantes conceitos e reflexões para a análise dos recursos das empresas. A *RBV* é uma teoria que vem ocupando espaço considerável no campo da estratégia. É um modo de analisar a empresa “de dentro para fora”, considerando seus recursos e as possíveis combinações entre eles. Trata-se de uma abordagem de origem econômica e cujos desdobramentos foram direcionados, sobretudo, para a análise da vantagem competitiva sustentável.

Contudo, a própria Edith Penrose, precursora da *RBV*, alertou que em muitos casos os objetivos do proprietário se tornam os objetivos da firma e esses objetivos podem se resumir ao lucro como também podem ser outros, oriundos de valores pessoais, dentro dos quais o lucro não é a principal prioridade (PENROSE, 2006). Essa segunda perspectiva apontada pela autora é o caso dos empresários de EdC. Com essa ressalva Penrose (2006) deixa clara a

importância do papel do empresário como ator social como a base para a escolha da abordagem de gestão.

Sendo assim, muitas questões não foram abordadas pela *RBV* de modo satisfatório, como a construção social dos recursos e a influência do empresário nessa construção, que são elementos fundamentais para a compreensão da própria formação da gestão de EdC. Isso se deve aos pressupostos ontológicos e epistemológicos da *RBV*, que concebe a realidade como objetiva, possui bases funcionalistas e que, ainda, assume como objetivo final da atividade empresarial o alcance da vantagem competitiva sustentável.

Ao conceber o empresário como ator social que também influencia diretamente a construção dos recursos, e ao considerar que os recursos são os elementos constitutivos da gestão de EdC, faz-se necessária a compreensão da natureza desses recursos, conforme propôs Wernerfelt (1997). Desse modo, embora em termos teóricos a *RBV* seja uma das teorias que melhor explique as questões relacionadas aos recursos das empresas – como tipologias, características e relações entre eles –, o avanço na pesquisa que proponho nesta tese não é possível dentro das bases ontológicas e epistemológicas que possui a *RBV*. Exige, ao invés, uma ontologia baseada na construção social da realidade e uma epistemologia construtivista.

Somado a isso, nos diversos documentos sobre a EdC desenvolvidos ao longo dos vinte e três anos do lançamento dessa proposta, não há clareza no tocante aos tipos de recursos necessários para se atuar segundo a EdC. Isso se dá porque a gestão está sujeita aos significados que os empresários dão a ela, ou seja, à maneira como a representam simbolicamente e a objetivam e é por meio dessa significação que é possível compreender a construção social dos recursos que corroboram a gestão de EdC. As pesquisas até hoje desenvolvidas sobre a EdC não a abordaram segundo essa perspectiva. Em levantamento da produção científica, tanto dos artigos publicados como dos trabalhos monográficos realizados², em nenhum deles foi analisada a construção social dos recursos constitutivos da gestão de empresas baseada na Economia de Comunhão.

Tenho, então, um problema: um grupo de empresas cuja abordagem de gestão adotada (constituída por recursos específicos) não é dada, mas socialmente construída, que está pautada em pressupostos oriundos da espiritualidade de um movimento religioso, sujeita à

² Além dos artigos publicados sobre a Economia de Comunhão, há um *site* (www.ecodicom.net) no qual estão elencadas e disponíveis quase a totalidade das monografias, dissertações e teses que já foram feitas sobre a EdC nos cinco continentes.

interpretação do empresário e cuja construção social dos recursos, que também envolve cada empresário, é desconhecida. . Que teoria explica isso? Que teoria explica como são socialmente construídos os recursos constitutivos da gestão de EdC nas empresas que a adotam?

Somente por meio de pesquisa empírica é possível alcançar essas explicações. Todo esse contexto teórico exigiu e justificou a criação de uma *Grounded Theory*, ou seja, de uma teoria substantiva fundamentada nos dados, que explicasse essa relação. Com a contribuição teórica que essa teoria pode oferecer, futuras pesquisas poderão analisar as empresas de EdC sob essa nova perspectiva. É importante salientar que os outros recursos, comuns a todas as empresas, também são considerados na gestão de EdC, entretanto, nesta tese serão analisados aqueles que de fato constituem a abordagem de gestão específica da Economia de Comunhão.

No tocante à justificativa prática para esta pesquisa, em quatorze anos estudando a Economia de Comunhão e em contato direto com outros pesquisadores e com empresários que a adotaram, percebi que uma questão fundamental é constantemente discutida: os empresários *acreditam* nos valores presentes nos pressupostos da EdC, *querem* que suas empresas sejam empresas de EdC, mas *não têm clareza* acerca dos recursos que constituem essa abordagem de gestão. Essa falta de clareza se dá justamente porque na EdC os recursos não são dados, mas construídos socialmente e com a própria influência do empresário. A teoria substantiva gerada nesta tese tem o alcance de dar aos empresários a consciência de seu papel no processo de construção social dos recursos e de fornecer elementos que os auxiliem nas tomadas de decisão acerca da gestão baseada na EdC.

Strauss e Corbin (2008, p. 80) dizem que “algumas perguntas (tanto em ciência social como em ciência natural) estimulam perguntas adicionais que, por sua vez, estimulam mais perguntas, em um encadeamento de investigações estendidas”. Certamente a pergunta de pesquisa desta tese estimula diversas outras, mas em uma tese não é possível responder a todas as perguntas que já temos nem às tantas outras que surgirão ao longo do processo. A *Grounded Theory* permite gerar uma teoria substantiva para um fim específico, conforme farei para responder o problema de pesquisa da tese. O estímulo para outras, todavia, é lançado desde já como desafio para futuras pesquisas.

A descoberta feita por meio da *Grounded Theory* tem profunda relevância para os envolvidos. Pretendo, portanto, com esta tese, gerar uma teoria substantiva que seja compreensível aos empresários e gestores e também aos demais pesquisadores e que abranja

todo o arcabouço do que constitui uma gestão de EdC. Que a teoria emergente possa servir, inclusive, de auxílio para os gestores das empresas de EdC em seus processos de tomada de decisões.

1.4 ESTRUTURA DA TESE

Esta tese está organizada em sete capítulos. O primeiro consiste na introdução e apresentação do problema de pesquisa, objetivos geral e específicos e justificativa teórica e prática. O capítulo 2 é dedicado à definição da área substantiva para o emprego da *Grounded Theory*, que são as empresas de Economia de Comunhão, em sua origem, prática, pressupostos, princípios básicos e estrutura.

A revisão de literatura da *Resource-Based View (RBV)* integra o terceiro capítulo da tese, no qual apresento a origem, os pressupostos e o escopo da *RBV*, com ênfase na concepção de recursos. Descrevo a trajetória teórica da *RBV* para a análise da vantagem competitiva, área à qual os pesquisadores da teoria mais se dedicaram e pontuo as críticas direcionadas à *RBV*, as respostas a elas e os debates estabelecidos entre os autores da área. Na sequência mostro como tem sido a abertura a outros desdobramentos da *RBV* e, por fim, um apanhado geral da pesquisa que tem sido realizada em *RBV*.

No quarto capítulo apresento a metodologia e os procedimentos metodológicos utilizados nesta tese, começando pela especificação do problema e as perguntas de pesquisa. Em seguida, o *design* da pesquisa e os aspectos éticos envolvidos em sua condução. O capítulo cinco é dedicado à análise dos dados, que compreende a trajetória da pesquisadora em campo, a análise descritiva do contexto dos informantes, as codificações aberta, axial e seletiva, a apresentação das categorias, as primeiras proposições iniciais e o conceito de recurso para a área substantiva.

O capítulo seis contém a apresentação da teoria substantiva gerada nesta pesquisa, apresentada por meio de suas proposições e também a avaliação da teoria. O capítulo sete traz as conclusões do trabalho, limitações e sugestões para novas pesquisas. Por fim, as referências, apêndice e os anexos.

2 DEFINIÇÃO DA ÁREA SUBSTANTIVA DE INVESTIGAÇÃO

A escolha da área substantiva, segundo Bandeira-de-Mello e Cunha (2006), reflete, dentre outras coisas, os interesses de pesquisa do pesquisador, geralmente relacionado às suas experiências passadas. A área substantiva desta pesquisa são as empresas de Economia de Comunhão (EdC).

Essa escolha reflete um interesse meu de muitos anos de pesquisas e de trabalho relacionados à EdC, desde o meu curso de graduação em economia, passando pelo mestrado em administração, publicações, e os trabalhos desenvolvidos no grupo de pesquisa nacional multidisciplinar e interinstitucional de Economia de Comunhão do qual faço parte e o trabalho voluntário em uma comissão regional de formulação e acompanhamento de projetos sociais viabilizados por meio dos recursos oriundos das empresas de EdC.

A Economia de Comunhão nasceu no Brasil, em 1991, lançada por Chiara Lubich, italiana, fundadora e então presidente do Movimento dos Focolares. Porém, antes de discorrer de modo mais amplo sobre a EdC, apresento o Movimento dos Focolares e um pouco da história de sua fundadora, por serem essas as bases dos princípios que norteiam a EdC.

2.1 CHIARA LUBICH E O MOVIMENTO DOS FOCOLARES

O Movimento dos Focolares teve início em 1943 em Trento, no norte da Itália, durante a segunda guerra mundial. Os bombardeios destruíram as estruturas da cidade e mataram milhares de pessoas. Silvia Lubich, trentina, que na época tinha 23 anos, ao vivenciar em sua cidade a destruição e as consequências da guerra – o que comprometeu as perspectivas de futuro, esperanças e projetos dos habitantes de Trento – questionou-se acerca da existência de algum ideal de vida que a guerra não pudesse destruir.

Para Silvia Lubich, a resposta a essa pergunta era *Deus*. Ela vinha de uma família católica e de uma formação na ordem terciária franciscana. Ao integrar nessa ordem assumiu o nome de Chiara (Clara, em italiano, em homenagem a Santa Clara de Assis) que passou a ser o nome utilizado por ela por toda a sua vida (GLI INIZI, *on-line*, 2007). Essa formação religiosa a fez sensível à fé de reconhecer Deus como o único ideal de vida que poderia permanecer não obstante a destruição da guerra e às necessidades das pessoas naquele

contexto. Entendeu que era necessário vivenciar o amor ao próximo de forma concreta, colocando em prática o que diziam as palavras do Evangelho.

Ao perceberem essa atitude da busca pela paz e união que contrapunha a realidade da guerra, outras pessoas sentiram-se impelidas a agir do mesmo modo e, assim, juntou-se a Chiara um pequeno grupo de pessoas, formando em meio à guerra uma rede de solidariedade. Esse primeiro grupo começou a ser chamado pelas pessoas locais de *focolarinos* – o termo remetia à palavra *focolare* que, em italiano, significa *lareira*, em alusão à atmosfera familiar e alegre que havia quando as famílias se reuniam em torno da lareira em suas casas. A guerra chegou ao fim e esse modo de viver que devolveu a alegria e a esperança àquele grupo foi se difundindo, o que deu origem, mesmo que de forma não intencional, ao Movimento dos Focolares. Seu nome oficial reconhecido pela Igreja Católica é *Obra de Maria*, mas o nome Movimento dos Focolares é como é mais conhecido (MENEGASSI, 2007).

A espiritualidade do Movimento dos Focolares foi definida como uma espiritualidade coletiva. Isso se originou em um episódio em 1944 quando Chiara e suas primeiras companheiras estavam em um abrigo anti bombas e abriram o Evangelho de São João no trecho em que dizia “Pai, que todos sejam um” (JO, 17, 21). Era a oração que Jesus tinha feito antes de morrer, considerada pelos exegetas e teólogos da história do cristianismo como o *testamento de Jesus*. Esse pequeno grupo compreendeu que este deveria ser o ideal de suas vidas: “contribuir para a unidade dos homens com Deus e entre eles” (UNITÀ, *on-line*, 2007).

A unidade passou a ser o princípio que agrega os outros princípios essenciais do Movimento dos Focolares: a caridade, o amor ao próximo, o amor recíproco, a vivência do evangelho e a cultura da partilha (ESTATUTOS, 2007). De fato, a busca por essa unidade pressupõe a busca pela justiça, pela inclusão de pessoas em situações de necessidade, a construção de relacionamentos baseados no amor em seu sentido evangélico, o perdão, entre vários outros princípios coerentes com esse estilo de vida.

O Movimento dos Focolares se difundiu ao longo das décadas pelos cinco continentes, estando hoje presente em 182 países. Cerca de dois milhões de pessoas aderem aos seus princípios em todo o mundo. No Brasil, o Movimento teve início em 1959 quando Ginetta Calliari, uma das primeiras companheiras de Chiara Lubich, se transferiu com um pequeno grupo ao país. O processo de difusão do Movimento no Brasil foi semelhante ao que aconteceu em sua origem: a prática do amor ao próximo e da solidariedade chamaram a atenção das pessoas que quiseram fazer parte desse grupo e hoje o Movimento está presente

em todos os Estados brasileiros e conta com cerca de 280 mil membros (QUEM SOMOS, *on-line*, 2012a).

Apesar de ter sido criado a partir de princípios católicos, o Movimento dos Focolares desenvolve iniciativas em prol do diálogo também com outras igrejas cristãs, com as grandes religiões e também com pessoas sem um referencial religioso, justamente por ser a busca pela unidade entre as pessoas e entre os povos o princípio que fundamenta o Movimento dos Focolares. É esse o chamado *paradigma da unidade* que rege as iniciativas desenvolvidas pelo Movimento, presentes em diversos campos como o da cultura, política, economia, direito, educação, saúde, comunicação, arte e ciência (QUEM SOMOS, *on-line*, 2012a). A Economia de Comunhão é uma dessas iniciativas.

Com o passar dos anos, o Movimento definiu sua estrutura e composição por meio de uma organização de governança e de setores vocacionais. Os órgãos do governo geral³ são: a Assembléia Geral e o Centro da Obra e, ainda, as regiões, formadas pela Obra presente em um determinado território e que possuem seus próprios órgãos diretivos. Além disso, há diversos setores e movimentos. Os setores são constituídos pelos membros internos do Movimento que decidem assumir compromissos em termos de modo de vida e de ação. Já os movimentos são ramificações mais abrangentes formados por pessoas que não são internas do Movimento, mas que querem viver os seus mesmos princípios (STATUTI, 1999).

Há diversos setores, cada qual para um perfil de pessoas que com ele se identificam, tanto para a formação dentro de sua proposta como para a ação em determinados âmbitos da sociedade, tais como: o das crianças e jovens – os *gen* (que significa *geração nova* e se divide por faixa etária) –, os *voluntários*, os bispos, sacerdotes e seminaristas, religiosos, além dos *focolarinos*, que são leigos consagrados, de vida comum ou casados⁴. Os movimentos, por sua vez, são mais abrangentes e tratam de temas específicos como a família, as questões sociais, os jovens e a política. Alguns deles são: o Movimento Juvenil pela Unidade, Jovens por um Mundo Unido, Humanidade Nova, Famílias Novas e Movimento Político pela Unidade (ESCOLHAS, *on-line*, 2013).

Há ainda pessoas inseridas nas chamadas *inundações*, que são definidas como “correntes doutrinárias que nascem do encontro do carisma próprio do Movimento com a

³ Termo utilizado nos Estatutos da Obra de Maria (ou Movimento dos Focolares).

⁴ Maiores detalhes sobre cada um desses grupos consta no link: <http://focolares.org.br/sitenacional/movimento-dos-focolares/escolhas-e-compromissos/>

cultura e as realidades humanas” (ESTATUTOS, 2007, p. 15). Elas são formadas por pessoas que estão ligadas a alguma área específica da sociedade e que procuram vivenciar nessas esferas o carisma da unidade de modo a gerar novas formas de atuação dentro delas. As áreas de maior destaque são: economia, direito, comunicação, saúde, educação, política, cultura, arte, esporte e meio ambiente.

Há também estruturas físicas que compõem o Movimento dos Focolares, tais como o Centro da Obra com suas casas e escritórios para moradia e trabalho das pessoas envolvidas com a direção de cada setor e movimento, os centros regionais, os focolares (casas onde moram os focolarinos de vida comum) e os Centro Mariápolis (locais para congressos e encontros de formação).

Estruturas de destaque são as Mariápolis Permanentes, que são comunidades do Movimento dos Focolares onde vivem famílias e pessoas de diversos setores do Movimento de modo permanente e também temporário (no caso das chamadas *escolas de formação*) que buscam vivenciar cotidianamente os princípios do Movimento dos Focolares, de modo que as Mariápolis sejam como esboços do tipo de sociedade almejado pelo carisma da unidade. Atualmente são 33 Mariápolis Permanentes, espalhadas pelos cinco continentes (AS MARIÁPOLIS, *on-line*, 2012). No anexo A consta um mapa com a localização de cada uma. No Brasil, a maior delas é a Mariápolis Ginetta, antigamente chamada Mariápolis Araceli, cujo nome foi alterado em homenagem a Ginetta Calliari após sua morte. Está situada no município de Vargem Grande Paulista, São Paulo.

A atuação do Movimento dos Focolares – por meio de sua estrutura, setores, movimentos e inundações – lhe rendeu diversos tipos de reconhecimento por parte de organismos internacionais, acadêmicos e administrações públicas, por suas obras realizadas em diversos países, sobretudo no tocante à unidade entre os povos, religiões e culturas. No papel de fundadora e presidente do Movimento dos Focolares, Chiara recebeu o Prêmio Educação à Paz da UNESCO, o Prêmio de Direitos Humanos pelo Conselho da Europa e diversos outros reconhecimentos concedidos por chefes de governo, outros relacionados ao ecumenismo e diálogo interreligioso, doutorados *honoris causa*, cidadanias honorárias e reconhecimentos por parte da administração pública, igrejas e entidades culturais (RECONHECIMENTO, *on-line*, 2013). A lista completa consta no Anexo B. Chiara Lubich faleceu em 2008. Atualmente a presidente do Movimento dos Focolares é Maria Voce, também italiana, eleita pela Assembléia Geral no mesmo ano.

2.2 A ECONOMIA DE COMUNHÃO

Na 55ª Sessão da Comissão para o Desenvolvimento Social, promovida em 2012 pela Organização das Nações Unidas (ONU), foi apresentada uma ampla definição da Economia de Comunhão, que demonstra sua proposta, princípios e motivações:

A Economia de Comunhão propõe que as economias e as empresas deveriam adotar, juntamente com os princípios de liberdade e igualdade, o princípio da fraternidade. Ao fazer isso, a atividade empresarial e econômica pode contribuir para a realização de cada pessoa humana, respondendo ao nosso profundo desejo de felicidade e um senso de propósito (STATEMENT..., *online*, 2012, p. 3)⁵.

A Economia de Comunhão foi lançada por Chiara Lubich em 1991. Por ocasião de uma visita sua ao Brasil, ela se impressionou com a realidade da desigualdade social da cidade de São Paulo ao passar entre favelas e grandes edifícios e com a grave condição de pobreza que atingia milhões de pessoas, inclusive membros da própria comunidade do Movimento dos Focolares (MENEGASSI, 2007). Percebeu, assim, a urgência de ações maiores com relação ao combate à pobreza dentro e fora do âmbito do Movimento.

A comunhão de bens sempre foi uma prática atuada entre os membros do Movimento, desde o seu início em 1943. Entretanto, essa comunhão individual não estava sendo mais suficiente, pois o número de adeptos ao Movimento havia crescido muito em todo o mundo e, com ele, o número de pessoas em necessidade. Além disso, apesar de sempre terem existido ações pontuais voltadas à sociedade em geral, elas não tinham alcance expressivo no combate à pobreza.

Somado a esse contexto havia o conteúdo da Encíclica *Centesimus Annus* (JOÃO PAULO II, 1991) que o Papa João Paulo II havia publicado poucos dias antes da visita de Chiara Lubich ao Brasil. Nela o Papa apresentou a propriedade privada como um direito do

⁵ Uma breve apresentação da EdC pode ser vista no vídeo presente neste *link*: <http://vimeo.com/58408716>. O vídeo foi apresentado na 55ª Sessão da Comissão para o Desenvolvimento Social promovida pela ONU em 2012 na cidade de Nova Iorque e mostra o início, as motivações, a missão das empresas, as ações referentes às pessoas em necessidade e a difusão da Economia de Comunhão no mundo. Fui convidada a representar a América Latina nessa conferência. Em minha palestra, apresentei o início e o desenvolvimento da EdC nessa região, informações estas que estão inseridas neste capítulo.

ser humano e como meio para o exercício da solidariedade e do bem comum. Também apontou a propriedade dos meios de produção como legítima quando esta salvaguarda o trabalho. Além disso, redimensionou o conceito de trabalho, destacando sua dignidade e relacionando-o com a sociedade como um todo:

À luz das «coisas novas» de hoje, foi relida *a relação entre a propriedade individual, ou privada, e o destino universal dos bens*. O homem realiza-se através da sua inteligência e da sua liberdade e, ao fazê-lo, assume como objeto e instrumento as coisas do mundo e delas se apropria. Neste seu agir, está o fundamento do direito à iniciativa e à propriedade individual. Mediante o seu trabalho, o homem empenha-se não só para proveito próprio, mas também para os outros e com os outros: cada um colabora para o trabalho e o bem dos outros. O homem trabalha para acorrer às necessidades da sua família, da comunidade de que faz parte, da Nação e, em definitivo, da humanidade inteira. Além disso, colabora para o trabalho dos outros, que operam na mesma empresa, como também para o trabalho dos fornecedores ou para o consumo dos clientes, numa cadeia de solidariedade que se alarga progressivamente. A posse dos meios de produção, tanto no campo industrial como no agrícola, é justa e legítima, se serve para um trabalho útil; pelo contrário, torna-se ilegítima, quando não é valorizada ou serve para impedir o trabalho dos outros, para obter um ganho que não provém da expansão global do trabalho humano e da riqueza social, mas antes da sua repressão, da ilícita exploração, da especulação, e da ruptura da solidariedade no mundo do trabalho (JOÃO PAULO II, 1991).

A Encíclica trouxe ainda uma reflexão específica acerca da empresa como uma comunidade de pessoas, onde o lucro tem seu papel, mas o ser humano deve ser concebido com o centro da atividade produtiva:

A Igreja reconhece a justa *função do lucro*, como indicador do bom funcionamento da empresa: quando esta dá lucro, isso significa que os fatores produtivos foram adequadamente usados e as correlativas necessidades humanas devidamente satisfeitas. Todavia o lucro não é o único indicador das condições da empresa. Pode acontecer que a contabilidade esteja em ordem e simultaneamente os homens, que constituem o patrimônio mais precioso da empresa, sejam humilhados e ofendidos na sua dignidade. Além de ser moralmente inadmissível, isso não pode deixar de se refletir futuramente de modo negativo na própria eficiência econômica da empresa. Com efeito, o objetivo desta não é simplesmente o lucro, mas sim a própria existência da empresa como *comunidade de homens* que, de diverso modo, procuram a satisfação das suas necessidades fundamentais e constituem um grupo especial ao serviço de toda a sociedade. O lucro é um regulador da vida da empresa, mas não o único; a ele se deve associar a consideração de *outros fatores humanos e morais* que, a longo prazo, são igualmente essenciais para a vida da empresa (JOÃO PAULO II, 1991).

Do histórico e cultura do Movimento dos Focolares – sobretudo acerca do conceito amplo de unidade e cultura da partilha – somado ao contexto social conhecido por Chiara Lubich em sua visita ao Brasil e à então recente Encíclica publicada pelo Papa João Paulo II, Chiara concebeu a proposta da Economia de Comunhão.

No dia 29 de maio de 1991, Chiara reuniu na então chamada Mariápolis Araceli – hoje Mariápolis Ginetta – empresários do Movimento dos Focolares de diversas regiões do Brasil para lançar a Economia de Comunhão⁶: um projeto que propunha que o objetivo primeiro das atividades das empresas fosse o ser humano e o bem comum (PINHEIRO, 2000) e que o lucro dessas empresas tivesse também uma destinação social.

Diversos empresários presentes aderiram imediatamente ao projeto e logo em seguida a proposta se expandiu para outros países onde empresas já existentes adaptaram sua gestão à EdC e novos empreendimentos foram criados a partir dessa proposta. O número de empresas de EdC no mundo é de 840, no Brasil são 167, segundo dados de 2011 (CRIVELLI, 2011).

De modo mais específico, a Economia de Comunhão é definida como “um movimento que envolve empresários, empresas, associações, instituições econômicas, mas também trabalhadores, gestores, consumidores, poupadores, pesquisadores, operadores econômicos, pobres, cidadãos, famílias (CARTEIRA, *on-line*, 2012)⁷. Possui diversas dimensões e, em sua essência, são estes seus objetivos centrais:

O seu objetivo é, à luz do Carisma da Unidade, contribuir ao nascimento de empresas fraternas que tem a missão de erradicar a miséria e a injustiça social, para contribuir a edificar um sistema econômico e uma sociedade humana de comunhão na qual, à imitação da primeira comunidade de Jerusalém, “não havia necessitados entre eles” (At. 4,32-34) (CARTEIRA, *on-line*, 2012).

Visa favorecer a geração do agir econômico, seja no momento da elaboração das estratégias, seja no momento da sua concretização, com atenção à promoção integral da pessoa e da sociedade, através de ações e comportamentos inspirados na fraternidade (LINHAS, *on-line*, 2007).

⁶ A íntegra de seu discurso encontra-se no documento “Svolta Sociale della Cittadella: Economia di Comunione” (1991).

⁷ O documento Carteira de Identidade da Economia de Comunhão traz dez elementos fundamentais da EdC e consta na íntegra no Anexo C.

A Economia de Comunhão opera para estimular a passagem da economia e da sociedade inteira da cultura do ter à cultura do dar e da fraternidade universal, e se propõe à livre adesão do mundo econômico nas suas várias formas (LINHAS, *on-line*, 2007).

A chamada *cultura da partilha*⁸ é um dos princípios básicos da EdC. Essa cultura está presente entre os membros do Movimento dos Focolares desde a sua origem. As pessoas compartilham livremente entre si aquilo que lhes é possível segundo a necessidade dos outros (GOLD, 2003). A Economia de Comunhão tem como base essa cultura, ao propor uma comunhão de bens, mas em nível empresarial, fruto da atividade produtiva desempenhada por pessoas competentes (LIMA, 1999).

Os demais princípios do Movimento dos Focolares foram incorporados à proposta da EdC, o que originou o delineamento de uma gestão de Economia de Comunhão mais ampla e que abarca diversos aspectos de gestão. Desse modo, além da concepção de partilha e comunhão, a EdC assume também outros princípios do Movimento, mantendo-se, assim, coerente com suas origens e ampliando seu alcance.

O documento *Linhas para a Gestão de uma Empresa de EdC* (LINHAS, *on-line*, 2007) foi criado por um grupo de empresários e pesquisadores com base nos “aspectos concretos da vida do Movimento dos Focolares” (ESTATUTO, 2007). Esse documento descreve alguns dos princípios centrais da EdC já adaptados à gestão das empresas. Nas próximas páginas o Quadro 1 traz o documento na íntegra.

⁸ Em alguns documentos nomeada como *cultura do dar*.

<i>Empresários, trabalhadores e empresa</i>	As empresas que aderem à EdC definem a própria "missão empresarial" adotando a <i>comunhão</i> como valor fundamental da própria organização. Os empresários que aderem à EdC formulam objetivos e planos empresariais aos níveis ético-valorativo, estratégico, tático e operativo, tendo em conta os critérios típicos de uma gestão correta e eficiente. Adotam técnicas e soluções organizativas que promovem a eficiência, a participação nas decisões e o trabalho em equipe, colocando atenção sobre a gestão dos processos e das atividades empresariais. Todas as funções e as posições organizativas, sobretudo aquelas de maior responsabilidade, são exercidas com espírito de serviço. A direção da empresa e a responsabilidade em todos os níveis da organização são definidas com clareza. O estilo de direção é participativo e orientado para buscar objetivos específicos pré-estabelecidos, atingíveis e mensuráveis. O controle dos objetivos é efetuado de modo participativo e com ritmo constante, analisando os erros cometidos nos vários níveis e estabelecendo ações corretivas para a melhoria da condução da empresa. Tais controles são feitos mediante um estilo de comunhão, na transparência e buscando objetivos de aumento da eficiência, da eficácia e da qualidade das relações entre todos os sujeitos envolvidos. A pessoa humana está no centro da empresa. Os responsáveis pela empresa procuram valorizar ao máximo os talentos de cada trabalhador, favorecendo-lhe a criatividade, a tomada de responsabilidade, o aumento das competências profissionais, as capacidades relacionais e a participação na definição e na realização dos objetivos empresariais. Adotam medidas particulares de ajuda para aqueles que atravessam momentos de necessidade. As decisões de investimento que a empresa assume ocorrem no respeito de planos que garantem o equilíbrio econômico e financeiro. Uma atenção particular é dedicada às iniciativas que favorecem a formação de novas atividades e novos postos de trabalho. A empresa é gerida de modo a promover a obtenção de lucros. Os empresários/sócios, que tenham aderido ao projeto, se empenham a destiná-los em igual medida: • para o crescimento da empresa; • para ajudar pessoas indigentes a sair da sua condição - iniciando aqui a cultura do dar; • para a difusão de tal cultura. A empresa presta particular atenção ao controle econômico e financeiro da gestão, adotando os instrumentos necessários a tal propósito.
--	---

<i>A relação com os clientes, os fornecedores, inclusive os financiadores, a sociedade civil e os sujeitos externos</i>	A empresa usa todos os meios adequados para oferecer bens e serviços úteis e de qualidade, a preços justos, prestando particular atenção às exigências explícitas e implícitas dos clientes. Os membros da empresa se empenham com profissionalismo para construir e reforçar relações boas e abertas com os clientes, os fornecedores e a comunidade do território no qual operam. Relacionam-se de maneira leal com os concorrentes apresentando o real valor dos seus produtos ou serviços e evitando denegrir os produtos ou serviços dos outros. Tudo isto permite enriquecer a empresa com um capital imaterial constituído de relações de estima e de confiança com os responsáveis por empresas fornecedoras ou clientes, ou da administração pública, favorecendo assim um desenvolvimento econômico capaz de melhor interagir com a variabilidade da situação de mercado.
<i>Ética</i>	O trabalho da empresa é um meio de crescimento interior para todos os seus membros. A empresa empenha-se no respeito concreto às leis e opera pela melhoria das leis que considera prejudiciais ao bem comum. Mantém um comportamento correto nos confrontos com as autoridades fiscais, com os órgãos de controle, com os sindicatos e com os órgãos institucionais. Na definição da natureza e da qualidade dos seus produtos e serviços, a empresa empenha-se não somente com respeito às suas obrigações contratuais, mas também em considerar os reflexos objetivos da natureza e da qualidade dos mesmos sobre o bem estar das pessoas a quem são destinados e sobre o ambiente.
<i>Qualidade da vida e da produção</i>	Um dos objetivos fundamentais de uma empresa de EdC é tornar-se uma verdadeira comunidade. Com essa finalidade são programados encontros periódicos com os responsáveis pela gestão para verificar a qualidade das relações interpessoais, esforçando-se para resolver as situações difíceis, conscientes de que o empenho para a resolução dessas dificuldades pode gerar efeitos positivos sobre os membros da empresa, estimulando inovações e o crescimento da maturidade e da produtividade. A saúde e o bem estar de cada membro da empresa são objeto de atenção, com especial consideração para quem tem necessidades particulares. As condições de trabalho são adequadas ao tipo de atividade: são assegurados o respeito às normas de segurança, a necessária ventilação, níveis toleráveis de ruído, iluminação adequada, e assim por diante. Procura-se evitar jornada excessiva de trabalho, de modo que ninguém seja sobrecarregado, e são previstos períodos adequados de férias.
<i>Harmonia no ambiente de trabalho</i>	A empresa adota sistemas de gestão e estruturas organizativas adequadas para promover seja o trabalho de grupo seja o crescimento individual. O objetivo é criar um ambiente de trabalho caracterizado por um clima relacional descontraído e amigável e marcado pelo respeito, confiança e estima recíprocos.

	Os responsáveis fazem assim com que os espaços da empresa sejam os mais limpos, organizados e agradáveis que for possível, de modo que a sua harmonia enriqueça empresários, trabalhadores, fornecedores e clientes, de modo que todos possam assumir e difundir esse estilo.
<i>Formação e instrução</i>	A empresa favorece entre os seus membros a instauração de uma atmosfera de apoio recíproco, de respeito e de confiança, na qual seja natural colocar livremente à disposição os próprios talentos, idéias e competências em prol do crescimento profissional dos colegas e do progresso da empresa.
	O empresário adotará critérios de seleção de pessoal e de programação do desenvolvimento profissional para os trabalhadores de forma a favorecer a instauração dessa atmosfera.
	Para propiciar que cada um alcance objetivos seja de interesse da empresa seja pessoais, a empresa fornecerá oportunidades de atualização e de aprendizado contínuo.
	Nos limites das possibilidades concretas a empresa empenha-se em favorecer a formação profissional e a formação para a cultura da comunhão do próprio pessoal e dos jovens interessados no projeto.
<i>Comunicação</i>	Os empresários que aderem à EdC criam um clima de comunicação aberto e sincero, que favorece a troca de idéias entre todos os níveis de responsabilidade.
	Esses são abertos seja àqueles que, valorizando o valor social da sua empresa, se colocam disponíveis para contribuir para seu desenvolvimento, seja àqueles que, interessados na cultura do dar, desejam aprofundar os vários aspectos da sua experiência concreta.
	As empresas que se colocam segundo a EdC, mesmo no intento de desenvolver relações econômicas reciprocamente úteis e produtivas, utilizam os mais modernos meios de comunicação para coligar-se entre si seja a nível local seja a nível internacional.
	Os empresários que aderem à EdC, conscientes do valor cultural e político que o sucesso do projeto comum pode comportar, mantêm sempre vivo entre eles, em nível local e internacional, um espírito de apoio recíproco e de solidariedade.

Quadro 1 - Linhas para a Gestão de uma Empresa de EdC.

Fonte: Linhas para a Gestão de uma Empresa de EdC (2007).

Os empresários que aderem à EdC assumem livremente o compromisso de gerirem suas empresas segundo os princípios da ética e da partilha, estabelecendo relações de respeito e honestidade para com todos os agentes relacionados à empresa, o que inclui os seus funcionários (ambiente de trabalho apropriado e salários justos), o governo (pagamento de impostos), a sociedade (cumprimento das leis), os concorrentes (concorrência leal), os fornecedores (relações claras e éticas), os clientes (qualidade nos produtos e serviços

comercializados, transparência nas informações), a comunidade local (convivência harmoniosa e ações pontuais) e o meio ambiente (minimização de impactos e, em alguns casos, ações direcionadas).

Quanto à partilha, além de seu sentido amplo vivenciado nas relações interpessoais do cotidiano, o projeto prevê que os empresários destinem livremente parte dos lucros obtidos em suas empresas a três finalidades: ao reinvestimento na própria empresa, à ajuda a pessoas necessitadas e ao desenvolvimento de estruturas que visem à formação de pessoas voltadas à cultura da partilha (LUBICH, 2002). O lucro doado por essas empresas para pessoas em necessidade e para a formação de pessoas no ano de 2011 foi de € 966.744,50 (BRUNI, 2012).

Há uma estrutura complexa e funcional para a prática da Economia de Comunhão em sua totalidade que organiza esses processos, representa a EdC e serve de apoio para as empresas e para o desenvolvimento dos projetos, tais como as Associações (internacional e nacional), Comissões (central e locais), uma Organização Não Governamental (ONG), além dos Pólos Empresariais e das empresas de EdC.

As Associações têm a função de reunir e articular os agentes da Economia de Comunhão – empresários, funcionários, pesquisadores, beneficiários, entre outros – segundo os princípios da EdC, além de ser um órgão que representa a EdC junto à sociedade civil (QUEM SOMOS, *on-line*, 2012b). A Associação brasileira é a Associação Nacional por uma Economia de Comunhão (ANPECOM). Em seu Estatuto⁹ (2005) estão detalhadas todas as suas funções e objetivos.

As Comissões têm o papel de coordenar todas as atividades relacionadas à EdC, o que envolve o processo de adesão das empresas à EdC, o acompanhamento dessas empresas, o levantamento das pessoas em estado de necessidade que deverão ser ajudadas, a elaboração dos projetos de desenvolvimento para essas pessoas, o contato com a ONG *Azione per un Mondo Unito (AMU)*¹⁰ e o acompanhamento desses projetos e a organização de congressos, simpósios, assembléias e eventos gerais associados à EdC. As pessoas que fazem parte dessas comissões trabalham voluntariamente.

⁹ Disponível em: <http://www.anpec-edc.com.br/estatuto.asp>

¹⁰ Em português: Ação por um Mundo Unido.

A *Azione per un Mondo Unito (AMU)* é uma ONG vinculada ao Movimento dos Focolares criada para financiar projetos de desenvolvimento para pessoas e regiões do mundo que se encontram em situação de pobreza. A AMU analisa em conjunto com as Comissões da EdC os projetos a serem financiados e verificam a viabilidade econômica e a capacidade de se criar atividades produtivas a fim de resgatar as pessoas da condição de pobreza. A AMU também informa as empresas a respeito da destinação que foi dada aos seus lucros doados e os resultados obtidos (ANDRINGA, 2008).

Além das empresas de Economia de Comunhão espalhadas pelas cidades em diversos países, há também aquelas que formam os Polos Empresariais. Os polos constituem parte da estrutura da EdC e são considerados “ponto de referência ideal e operativo também para outras empresas do projeto” (PROJETOS, *on-line*, 2012). Atualmente há seis polos constituídos: Polo Spartaco (Cotia/São Paulo/Brasil); Polo Lionello (Loppiano/ Florença/ Itália); Polo Solidariedad (O’Higgins/ Buenos Aires/ Argentina); Polo Ginetta (Igarassu/ Pernambuco/ Brasil); Polo Mariapoli Faro (Krizevci/ Croácia) e Polo Bélgica (Bélgica). Estão em fase de construção os polos empresariais: Polo Francois Neveux (Benevides/ Pará/ Brasil) e o Polo Filipinas (Filipinas) (PROJETOS, *on-line*, 2012).

Embora não haja uma padronização rigorosa em termos de gestão de Economia de Comunhão nas empresas, há algo em comum entre elas que constitui a motivação dos empresários em aderir à EdC, dado que não há nenhum incentivo fiscal ou de publicidade que faça com que a adesão tenha outras razões: a vontade dos empresários em atuarem segundo os princípios da Economia de Comunhão e de contribuírem assim para uma sociedade mais fraterna e igualitária. É isso que caracteriza a área substantiva desta tese, ou seja, é esse empenho dos empresários e suas ações que caracterizam suas empresas como empresas de Economia de Comunhão.

3 REVISÃO DE LITERATURA

Início este capítulo justificando o seu título: revisão de literatura. Nesta tese utilizarei a *Grounded Theory* para a realização da pesquisa. Essa metodologia pressupõe uma lógica abdutiva – conforme apresentarei detalhadamente no próximo capítulo – que por sua vez pressupõe que não haja resgates conceituais de uma literatura específica com a finalidade de referenciar a pesquisa, por isso o título “revisão de literatura” em vez de “quadro teórico de referência”. Pressupõe também uma postura crítica perante as teorias existentes, porque pode haver nelas lacunas que podem ser revistas “por uma visão original construída a partir do ponto de vista dos envolvidos” (BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2007, p. 260).

Há outra questão a ser esclarecida antes de iniciar esta revisão de literatura: os pressupostos ontológicos e epistemológicos da *Grounded Theory*, assim como os assumidos por mim como pesquisadora – de base construtivista – são distintos daqueles da *Resource-Based View* (RBV), que assume como ontologia a realidade dada e é regida pelo paradigma funcionalista, que pressupõe a explicação racional para os fenômenos sociais e a busca por soluções práticas para problemas práticos (BURRELL; MORGAN, 1979).

Por ser uma das teorias que explica de forma mais abrangente o que se refere aos recursos internos das empresas, a RBV contribui para o objetivo da tese, uma vez que fornece *insights* para o trabalho de teorização acerca de recursos. Sendo assim, até mesmo por uma questão de coerência epistemológica, a teoria substantiva construída nesta tese não possui relação direta com a RBV, mas tem nessa teoria um importante mecanismo de sensibilização teórica, o que justifica a revisão de literatura realizada.

Neste capítulo apresento a RBV em sua origem, pressupostos e escopo, sua trajetória tradicional voltada à análise da vantagem competitiva, as críticas direcionadas à RBV, as respostas a elas e os debates estabelecidos entre os autores da área, a abertura a outros desdobramentos da RBV e, por fim, um apanhado geral da pesquisa que tem sido realizada em RBV. Isso permite a compreensão da teoria sob seus diversos aspectos e a necessidade que se tem de tratar as questões relacionadas aos recursos segundo outras perspectivas.

3.1 *RESOURCE-BASED VIEW (RBV)*

A *Resource-Based View (RBV)* tem se expandido nos estudos das organizações, constituindo uma das principais teorias no campo da estratégia. Dentro desse campo, é a principal corrente teórica que trata dos recursos internos das empresas. Apesar de ser esse o termo mais utilizado, também há na literatura estrangeira os termos: *Resource-Based Perspective (RBP)*, *Resource-Based Model (RBM)* e *Resource-Based Theory (RBT)*. Em português essa teoria vem sendo traduzida como Visão da Empresa Baseada em Recursos (VBR).

Acedo, Barroso e Galan (2006) mencionam que essa diversidade de nomenclaturas existe devido à falta de consenso de como classificar o conjunto de pesquisas com base nos recursos – se como uma teoria, uma perspectiva, uma visão ou uma abordagem. Embora a nomenclatura tenha essas variações, a compreensão que a literatura tem da *RBT* e *RBV*, assim como dos outros termos já apresentados, tem sido similar. Desse modo, apesar de concordar que a *RBT* seria a melhor terminologia a ser utilizada, assim como considera Barney (2011), continuarei utilizando nesta tese o termo e a sigla *Resource-Based View (RBV)*, por ter sido esse o termo que primeiro apareceu na literatura, cunhado por Wernerfelt (1984), e por ser o mais comumente utilizado nos trabalhos referentes ao tema.

3.1.1 *Origem da Resource-Based View*

Embora haja alguma disparidade no tocante à origem da *RBV*, a primeira vez que o termo *Resource-Based View* apareceu na literatura foi em Wernerfelt (1984) e esse autor remete a origem da *RBV* aos trabalhos seminais de Penrose (1959) e Rubin (1973). Sendo assim, essa será a origem da *RBV* tomada como base nesta tese e esse tópico será dedicado aos conceitos desenvolvidos por esses três autores.

A economista Edith Penrose, em sua obra "*The Theory of the Growth of the Firm*"¹¹ de 1959, traz de modo inovador para a época a análise dos recursos internos da firma. A autora destaca que a tradicional "teoria da firma" fez com que as análises se restringissem à

¹¹ O livro foi traduzido para o português pela editora UNICAMP com o título "A Teoria do Crescimento da Firma" e publicado em 2006, contendo o prefácio à terceira edição escrito pela autora em 1995.

conjuntura exterior à firma, o que significava uma limitação nas análises econômicas como um todo e apontava a necessidade de se desenvolver uma análise interna das firmas, considerando seus recursos.

A concepção da autora de *firma* é fundamental para a compreensão da teoria oriunda. Do que a autora concebeu como função econômica das firmas, decorreu sua definição de firma. Nas palavras de Penrose (2006, p.12-13):

A função econômica de tais firmas foi simplesmente suposta como sendo a aquisição e organização de recursos humanos e de outra natureza com o fim de fornecer lucrativamente bens e serviços aos mercados. Em vista disso, ela foi definida como um conjunto de recursos interligados numa estrutura administrativa, cujas fronteiras são determinadas pela "área de coordenação administrativa" e por "comunicações dotadas de autoridade".

A autora se refere à "área de coordenação administrativa" como a área de abrangência das atividades da firma, ou o próprio tamanho da firma. Como "comunicação dotada de autoridade" a autora compreende a transmissão de instruções por meio de uma hierarquia de funcionários ou ainda somente o fato de existir na firma uma pessoa ou um grupo que concentre em si as decisões sobre as políticas, os objetivos e os procedimentos que devem ser seguidos pelos funcionários (PENROSE, 2006).

Para os propósitos do estudo de Penrose (1959), a firma concebida por ela é a produtiva (não as financeiras), que consiste em uma "unidade de planejamento administrativamente autônoma, cujas atividades são inter-relacionadas e coordenadas por políticas formuladas com vistas a seus efeitos na empresa como um todo" (PENROSE, 2006, p. 50).

Deste modo, Penrose (2006) esclarece o conceito de firma¹² e seus objetivos como sendo uma estrutura administrativa (formada pelas pessoas que a controlam) que coordena as atividades dos seus funcionários que são, por sua vez, possíveis de serem realizadas devido aos serviços essenciais proporcionados pelos recursos físicos para sua execução. A integração

¹² Apresento aqui a nota feita por Penrose (2006, p. 42), pois utilizarei por vezes na tese a mesma nomenclatura com o mesmo sentido apresentado pela autora: "Eu espero poder ser desculpada por ocasionalmente dotar a própria firma de atributos humanos, deixando de considerá-la como uma pessoa jurídica, e por analogia vê-la como uma 'pessoa econômica' (embora não necessariamente como um 'homem econômico'). Essa ficção me permite falar da firma em vez de seus administradores ou executivos, atuando de uma forma ou de outra – além de facilitar minha exposição naqueles casos em que nenhuma distinção é requerida entre a firma e as pessoas que a dirigem". Faço minha essa observação da autora, para quando também eu nesta tese me referir dessa forma às empresas.

entre uma organização administrativa e um conjunto de recursos produtivos é o que torna possível organizar os recursos internos e aqueles adquiridos fora da firma para a produção de bens e serviços com lucro.

A autora posiciona historicamente suas ideias e faz a ressalva de que são aplicáveis somente em determinados tipos de firmas e, ainda, em firmas existentes no contexto em que ela vivia, não havendo nada que comprovasse sua aplicabilidade em outros contextos:

A presente análise refere-se tão somente às firmas produtivas incorporadas para a obtenção de lucros privados e não reguladas pelo Estado (excluindo, portanto, as empresas de utilidade pública, as organizações financeiras e até as empresas 'comerciais'), apenas sendo aplicável a economias em que as sociedades anônimas representam a modalidade dominante de organização produtiva; assim, em termos históricos, ela se aplica somente aos períodos subsequentes ao último quartel do século XIX (PENROSE, 2006 p. 38).

No prefácio à terceira edição, escrito pela autora em 1995, ela delimita ainda melhor o alcance de sua teoria, chamando a atenção para uma conjuntura observada por ela no decorrer dos anos: com o advento das firmas muito amplas ou globais, a forma de organização passou a ser complexa, o que requer "uma análise diferente da natureza das firmas e de suas relações com os mercados" (PENROSE, 2006, p. 20). Sendo assim, para a compreensão de toda a análise feita por Penrose acerca dos recursos internos, é de suma importância considerar que se trata do período pré globalização, além das outras delimitações apresentadas pela própria autora.

O fato de os economistas não considerarem o interior das firmas em suas análises era decorrente de uma herança neoclássica legítima em termos teóricos, porém, em termos de análises realísticas, muito ainda se poderia acrescentar. O crescimento das escolas de administração, das pesquisas realizadas e a emergência de um tipo de sociedade industrial diferente com novos tipos de organização ajudaram no processo de análise das firmas empresariais sob novos aspectos, que já não eram explicados pela análise econômica neoclássica (PENROSE, 2006).

Quando Penrose escreveu em 1959 a primeira edição de "A Teoria do Crescimento da Firma", a questão que pretendia responder com seu trabalho a respeito da análise das firmas era "se havia algo inerente na natureza delas que tanto promovia o seu crescimento como

limitava seu ritmo" (PENROSE, 2006, p. 12). Para isso era necessário considerar o interior das firmas, algo ainda incipiente em termos de análises econômicas.

Penrose (2006) não ignora as pesquisas voltadas ao ambiente externo. Ela reconhece o valor das pesquisas com esse direcionamento e se utiliza delas em diversos momentos de sua teoria sobre o crescimento das firmas. Entretanto, no momento em que se encontrava (final da década de 1950), muitos estudos já haviam sido feitos utilizando-se dessa abordagem, enquanto os estudos voltados ao interior das firmas eram praticamente inexistentes.

Ademais, para se utilizar de forma maximizadora as análises externas, é necessário ter pleno conhecimento dos recursos internos e os serviços produtivos disponíveis de cada firma específica e de como eles podem ser articulados para responder positivamente à possível oportunidade (PENROSE, 2006). Assim sendo, a autora declara: "argumentamos que a expansão das firmas se baseia em boa parte nas oportunidades de usarem mais eficientemente os recursos produtivos de que dispõem" (PENROSE, 2006, p. 147).

Desse modo, a autora dedica sua análise ao ambiente interno da firma. É esse o seu foco. Conforme menciona, a ênfase da discussão empreendida por ela em sua obra se dá:

[...] aos recursos internos da firma – ou seja, aos serviços produtivos de que elas dispõem com base em seus próprios recursos – particularmente aos serviços produtivos obteníveis dos administradores com experiência que elas possuem (PENROSE, 2006, p. 36).

Os recursos podem ser os próprios da firma, os que já foram por ela adquiridos ou os recursos "herdados" e podem ainda ser aqueles que a firma deve obter no mercado. A autora considera que os recursos da firma podem ser materiais ou humanos. Como recursos materiais a autora considera os objetos tangíveis,

(...) como instalações, equipamentos, recursos do solo e naturais, matérias-primas, bens semiprocessados, refugos e subprodutos, além dos estoques não vendidos de produtos acabados. Alguns desses recursos são rápida e completamente absorvidos pelo processo produtivo, enquanto outros são de uso durável, continuando a prestar substancialmente os mesmos serviços por um considerável período de tempo; outros são transformados na produção em um ou mais produtos intermediários que, por sua vez, podem ser considerados recursos da firma depois de terem sido gerados; alguns são adquiridos diretamente no mercado; e outros são produzidos dentro da firma, não podendo ser comprados ou vendidos fora dela. Todos são *coisas* que a firma compra, aluga ou produz, como partes componentes de suas atividades,

e com cujos usos e propriedades a firma tem maior ou menor familiaridade (PENROSE, 2006, p. 61-62).

Como recursos disponíveis nas firmas, Penrose (2006, p.62) aponta ainda: "(...) uma força de trabalho qualificada ou não, e um pessoal de caráter burocrático, administrativo, financeiro, jurídico, técnico e gerencial". Entretanto, há uma ressalva importante no tocante aos recursos: sua relação com os serviços que podem prestar. Essa distinção compreende em boa parte a origem do caráter único de cada firma individual, além de ser fundamental para a compreensão e a classificação dos recursos, bem como para as decisões de seu uso e do cálculo do custo de oportunidade de cada um deles. Penrose (2006, p. 62-63) explica essa relação entre recursos e serviços:

Em termos estritos, nunca são os *recursos* em si que constituem os insumos do processo produtivo, mas apenas os *serviços* que eles podem prestar. Os serviços proporcionados pelos recursos são função do modo pelo qual eles são utilizados, com exatamente o mesmo recurso podendo ser usado para diversos fins ou de modos diferentes, e em combinação com vários tipos ou várias quantidades de outros, podendo proporcionar diferentes serviços ou conjuntos de serviços. A importante distinção entre os recursos e os serviços não reside em suas durabilidades respectivas, mas no fato de que os recursos constituem um conjunto de serviços potenciais, podendo em sua maioria ser definidos independentemente do seu uso, enquanto a própria palavra "serviço" já implica uma função ou uma atividade específica.

Para a autora, portanto, os serviços são as contribuições que os recursos podem proporcionar às atividades produtivas da firma, o que faz com que todo recurso seja visto como um conjunto de possíveis serviços. Desse modo, não é a análise dos recursos em si que dá os resultados esperados, mas sim a análise dos serviços que são de fato prestados por cada recurso material ou humano, ou seja, daquilo que eles podem proporcionar às firmas.

Penrose (2006) estabelece uma distinção entre os serviços empresariais e os administrativos. Os empresariais são os oferecidos pelos recursos materiais e humanos da firma, de modo geral, já os administrativos são aqueles relacionados ao funcionamento da empresa, à elaboração e execução dos planos de expansão, às decisões de inovação, enfim, são os serviços relacionados à tomada de decisões dentro da firma, o que geralmente é feito por uma cúpula administrativa ou pelo próprio dono da empresa. Isso deixa claro o aspecto da "comunicação dotada de autoridade" presente na própria definição de firma.

Uma característica importante da maioria dos recursos é a heterogeneidade dos serviços neles contidos, ou seja, os mesmos recursos podem ser usados de formas diferentes e produzir serviços diferentes. Sendo assim, os produtos finais representam apenas uma das diversas combinações possíveis de utilização dos recursos e dos serviços por eles oferecidos. De modo geral, essa combinação é resultado de uma escolha administrativa da firma, fruto das aptidões e ambições empresariais (PENROSE, 2006).

Penrose (2006) aponta outras duas características que se aplicam à grande parte dos recursos: a indivisibilidade e a especialidade. O pleno uso dos recursos encontra dificuldade nessas duas características. Muitos recursos vêm em "pacotes" dos quais nem tudo interessa à firma. Esse seria o caso de recursos materiais que podem ser adquiridos somente em grandes quantidades (e nem tudo a firma pretenderia usar), ou ainda casos em que a firma necessita somente de um de seus serviços, mas é necessário comprar todo o "pacote" (como programas de computador) e seria o caso até mesmo de funcionários que juntamente com o serviço que prestam, apresentam dificuldades em termos de relacionamento ou pontualidade, por exemplo. A fim de minimizar os efeitos da indivisibilidade dos recursos materiais, como a ociosidade, Penrose (2006) sugere a aplicação do princípio do mínimo múltiplo comum¹³. Entretanto, esse princípio não se aplica aos recursos humanos nem às combinações mais complexas de recursos materiais.

A outra característica dos recursos é a especialidade. Ela é decorrente da divisão do trabalho. Quando uma firma necessita de um profissional extremamente especializado em determinada área, deve pagar o salário equivalente a esse trabalho especializado. Mesmo utilizando esse serviço especializado somente algumas horas por dia, a empresa deve pagar o salário equivalente ao uso contínuo dessa mão de obra especializada. Uma solução paliativa é remanejar o funcionário para outros serviços mais triviais para mantê-lo ocupado e produtivo nos períodos em que seu trabalho especializado não pode ser realizado. Essa medida pode minimizar os efeitos dessa situação, mas dificilmente irá otimizar esse recurso. Uma possível solução, também para a questão da indivisibilidade, é a diversificação da produção, com a ciência, entretanto, de que isso trará outros problemas semelhantes (PENROSE, 2006).

É importante mencionar que o lucro tinha papel fundamental para o crescimento da firma e a expansão lucrativa era vista como um dos pressupostos fundamentais da teoria do

¹³ "Se um conjunto de recursos produtivos indivisíveis tiver que ser plenamente usado, o nível mínimo de produção que uma firma deve alcançar corresponde ao mínimo múltiplo comum dos produtos obteníveis da menor quantidade de aquisição de cada tipo de recursos" (PENROSE, 2006, p.122).

crescimento da firma desenvolvida por Penrose em 1959. Também os recursos eram vistos sob essa perspectiva, ou seja, em termos de sua realocação e otimização a fim de se utilizá-los de modo mais lucrativo.

Desse modo, os empresários de firmas bem sucedidas, na visão da autora, eram aqueles de temperamento ambicioso e empreendedor que procurariam obter o máximo de lucro possível em sua atividade empresarial e que "tendo uma chance de agir, e fazendo devidas concessões à incerteza, eles não escolherão procedimentos alternativos que, na opinião deles, sejam menos lucrativos (PENROSE, 2006, p. 276)¹⁴.

Penrose (2006) deixou claro ao longo de seu livro diversos conceitos e a eles acrescentou ressalvas a respeito de sua aplicabilidade, por serem limitados à concepção de firma que utilizou em sua obra (restrita às firmas produtivas) e ao contexto histórico de quando escreveu o livro. Além disso, fez algumas proposições úteis à sua análise de expansão da firma que podem não servir a outras análises, como o lucro no papel da motivação única do empresário – entre outras mais específicas ao crescimento das firmas. É importante considerar essas ressalvas a fim de analisar criteriosamente os estudos oriundos dessa obra.

Após o trabalho de Penrose de 1959, o economista Paul H. Rubin, em seu artigo de 1973 intitulado *The expansion of firms*¹⁵, trouxe importante contribuição para a RBV. Ele desenvolveu um modelo de programação da empresa utilizado para estabelecer previsões sobre a taxa de crescimento das firmas e o direcionamento desse crescimento. Esse modelo foi baseado em sua concepção de firma, vista como um conjunto de recursos específicos, que são utilizados para realizar um conjunto de atividades. Em sua visão, os recursos podem ser tanto direcionados para a produção em si como para a produção ou o desenvolvimento de novos recursos.

Rubin (1973) afirma que o valor dos recursos para a empresa é superior ao seu valor de mercado. Isso se dá devido à especificidade dos recursos e da experiência oriunda da coesão entre os recursos em si e a parte humana do recurso desenvolvida por meio da experiência que se vivencia dentro da empresa. O autor atribui esse valor adicional a fatores como facilidade de comunicação e a partilha de uma “linguagem comum” no interior da empresa (RUBIN, 1973).

¹⁴ Também os empresários da Economia de Comunhão visam a obtenção de lucro em suas empresas, entretanto, o foco desta tese não será esse objetivo, mas o de gerirem suas empresas segundo os pressupostos da Economia de Comunhão.

¹⁵ Em português, “A expansão das firmas”.

Isso faz perceber que os recursos não podem ser valorados de modo objetivo, ou seja, é significativa a subjetividade em sua valoração, uma vez que é necessário fazer essa análise considerando todo o conjunto de recursos que são específicos para cada empresa e sujeitos a interpretações valorativas dentro das mesmas. Rubin (1973) afirma que a real importância dos recursos está na sua especialização para uma empresa e, sendo assim, os recursos, assim como se apresentam, não podem ser separados das firmas que os possuem. Ou seja, essa combinação pode fazer os recursos assumirem formas e papéis diversos em diferentes firmas. E por isso o autor ressalva que nem todos os recursos podem ser comprados no mercado sem custos adicionais de tempo e dinheiro; se assim o fosse, “todas as empresas teriam custos idênticos para qualquer produto, mas não é assim que acontece” (RUBIN, 1973, p. 938, tradução nossa).

Rubin (1973, p. 937, tradução nossa) define recurso como “um insumo fixo que permite a uma empresa executar uma tarefa específica”, ou seja, é aquilo que faz com que seja possível realizar as atividades dentro de uma empresa. O autor ressalva que as atividades exigem também insumos variáveis, mas ele restringe sua análise aos fixos. Entretanto, o autor entende como insumo fixo, ou recurso, também as habilidades específicas da empresa que os trabalhadores tenham adquirido por meio de formação específica. Os trabalhadores que não receberam essa formação, por exemplo, seriam os insumos variáveis.

Fazendo essa ressalva, Rubin (1973) se abstém da questão da semi permanência dos recursos, que em termos analíticos pode se tornar um problema, mas que se trata de uma realidade crescente, o que justifica sua consideração. Richard E. Caves, economista, insere essa questão ao se referir aos recursos como fatores semi permanentes físicos (tangíveis) ou derivados de habilidades humanas (intangíveis), coordenados pela firma. Nas palavras do próprio autor:

A firma se baseia em relações contratuais que une e coordena vários ativos ou fatores fixos, alguns físicos, outros que consistem em habilidades humanas, conhecimentos e experiência – alguns deles compartilhados coletivamente pela hierarquia administrativa. Esses fatores são considerados por estarem vinculados de modo semi permanente à empresa pelos custos de contratação e, talvez, pelas imperfeições de mercado (CAVES, 1980, p. 65, tradução nossa).

“Fatores” foi o termo utilizado por Caves significando o que geralmente é nomeado como “recursos” por outros autores. É ampla essa sua definição por incorporar a semi permanência dos recursos nas empresas. O artigo foi escrito em 1980, mas na atualidade essa

é uma questão que deve ser necessariamente considerada, uma vez que a rotatividade da mão de obra, as mudanças tecnológicas, os efeitos da globalização e das oscilações pelas quais passam tanto empresas de capital fechado como as de capital aberto, fazem com que os recursos sejam semi permanentes. Isso se dá ou porque eles migram para outras firmas, ou porque perdem sua utilidade após as mudanças de conjuntura ou até porque ainda não estão devidamente adequados à realidade da empresa, conforme apontou Rubin (1973) em sua definição de insumos variáveis.

O conceito de recurso utilizado por Wernerfelt (1984) é o de Caves (1980) e compartilha a visão de Penrose (1959) acerca da heterogeneidade dos recursos: “a maioria dos produtos requerem os serviços de vários recursos e a maioria dos recursos pode ser utilizada em vários produtos” (WERNERFELT, 1984, p. 171, tradução nossa). Isso estabelece uma relação de reciprocidade entre os recursos e os produtos de modo que alguma alteração em um, atinge necessariamente o outro. Além disso, a questão da heterogeneidade dos recursos induz à heterogeneidade das próprias firmas, dado que elas são formadas por esses recursos heterogêneos (RUMELT, 1995).

Outro aspecto relevante no que se refere aos recursos – presente na definição de Caves, que também vai ao encontro do que apontou Rubin (1973) – é a noção de compartilhamento de habilidades, conhecimentos e experiências da hierarquia administrativa, o que é útil quando se quer preparar os recursos para uma estratégia específica ou até mesmo quando se quer fortalecer a vivência de determinados valores ou ainda se quer manter forte a cultura organizacional.

Os autores apresentados nesse tópico lançaram as bases para a concepção da *Resource-Based View*. Em seguida, apresentarei a trajetória teórica da *RBV* em sua concepção tradicional: aquela voltada à análise da vantagem competitiva.

3.1.2 Trajetória teórica da *RBV* voltada à análise da vantagem competitiva

Ao revisar o campo da estratégia, Montgomery (1995b) aponta que a vantagem competitiva sustentável tem sido o centro das discussões. A *RBV*, embora não contemple em sua origem uma finalidade específica e determinística, tem sido definida como uma linha de

pesquisa cuja ênfase maior está no entendimento das capacidades internas que possibilitam algumas firmas terem um bom posicionamento competitivo.

Birger Wernerfelt, economista e teórico do *management*, publicou em 1984 o artigo *A Resource-Based View of the Firm*¹⁶, no qual toma como base as ideias de Penrose (1959) e Rubin (1973) e apresenta pela primeira vez à academia o termo *Resource-Based View*. O autor aponta que, nessa perspectiva, as empresas são caracterizadas por uma combinação de recursos e não pelo posicionamento de seus produtos no mercado e direciona a sua análise ao escopo da vantagem competitiva.

Nesse artigo, Wernerfelt (1984) tem como objetivo desenvolver algumas ferramentas para analisar a posição de recursos da empresa e destacar as opções estratégicas que emergem da perspectiva voltada aos recursos. Seu intuito com essa análise é relacionar recursos e rentabilidade a fim de estabelecer “barreiras de recursos” e garantir o posicionamento da empresa frente à concorrência. De fato, o autor pressupõe que “o que uma firma¹⁷ quer é criar uma situação onde a sua própria posição de recursos torne essa posição mais difícil de ser alcançada por outras firmas, diretamente ou indiretamente” (WERNERFELT, 1984, p. 173, tradução nossa), garantindo assim sua vantagem competitiva perante as demais.

De fato, Wernerfelt, em 1989 publicou o artigo *From critical resource to corporate strategy*¹⁸, acentuando o foco de sua análise baseada em recursos dessa vez afirmando que o ponto de partida adequado para a formulação da estratégia é a identificação de onde os recursos de uma empresa são superiores aos dos seus concorrentes.

Barney, Ketchen Jr e Wright (2011) afirmam que nos primeiros anos, o desenvolvimento da *RBV* (por ele chamada de *Resource-Based Theory - RBT*) focou em estabelecer a relação entre a presença de determinados recursos e a vantagem competitiva sustentável de uma empresa, mas que recentemente tem chamado a atenção dos pesquisadores à questão da origem dos recursos. Isso inclui como eles são adquiridos, seu custo, a relação dos novos recursos com aqueles já existentes nas empresas, a combinação dos recursos entre si, bem como a quantidade necessária, a qualidade, a defasagem, o prazo de aquisição e a disponibilidade desses recursos (BRUSH; GREENE; HART, 2002).

¹⁶ Em português, “A Visão da Empresa Baseada em Recursos”.

¹⁷ Penrose (1959) definiu de modo específico a firma. Entretanto, o uso do termo por Wernerfelt (1984) pode ser considerado como sinônimo de “empresa”. Nesta tese, a partir deste ponto, os termos *empresa*, *firma* e *organização* deverão ser considerados sinônimos.

¹⁸ Em português, “Do recurso crítico à estratégia corporativa”

O olhar para os recursos que a empresa já possui, quais pode desenvolver e quais pode adquirir é algo fundamental para a obtenção do estoque de recursos adequado às necessidades da empresa. Wernerfelt (1984, p. 180, tradução nossa) conclui que “a única declaração geral feita sobre estratégia de crescimento é aquela que de alguma forma envolve notavelmente um equilíbrio entre a exploração dos recursos existentes e o desenvolvimento de novos”. O autor sugere que as firmas olhem para os recursos que combinam bem com os que elas já têm e destaca a dificuldade em “ganhar em todas as frentes”. Sugere, então, que as firmas escolham bem “suas lutas” – lembrando que ele se refere à luta contra a concorrência e que essas escolhas determinarão a combinação do estoque de recursos.

Wernerfelt (1995) afirma que o estoque de recursos das empresas pode ser alterado, mas considerando o seu nível atual e dependendo dele. Na visão ideal típica da *RBV*, segundo esse autor, esse processo é determinista e controlável. Além disso, “em tal modelo, as estratégias refletem uma escolha em gasto com investimento em alavancagem ou desenvolvimento de recursos, e o valor presente líquido dos lucros é uma função do estoque de recursos iniciais” (WERNERFELT, 1995, p. 134-135, tradução nossa). Há de se considerar, portanto, essa dependência do estoque de recursos quando se trata da *RBV*.

Outro aspecto importante abordado por esse autor é o de que a maioria das aplicações da *RBV*, segundo ele, requer racionalidade e previsão perfeitas por parte das firmas. Isso se dá devido ao fato de que a *RBV* é derivada de um modelo estático, oriundo da economia. O próprio autor, nesse seu artigo de 1995, aponta novos caminhos, questionando se de fato esses postulados da *RBV* são essenciais, mas essa questão será melhor debatida mais adiante.

Em muitos outros estudos de destaque a *RBV* tem sido utilizada no sentido de relacionar os recursos de uma firma à sua vantagem competitiva. Nicolai Foss (1997) tenta simplificar a *RBV* – por ele chamada de *Resource-Based Perspective* ou *RBP* – como algo diretamente relacionado à vantagem competitiva. Foss (1997, p. 4, tradução nossa) afirma que a *RBV* tem como base duas generalizações empíricas: “[1] há diferenças sistemáticas entre as firmas na medida em que elas controlam os recursos que são necessários para a implementação de estratégias; [2] essas diferenças são relativamente estáveis”. Essas duas generalizações, combinadas com duas outras suposições, formam a base da *RBV*. As suposições são: “[1] diferenças nas alocações de recursos das firmas causam diferença de desempenho; [2] as firmas procuram aumentar (se não necessariamente maximizar) seu desempenho econômico” (FOSS, 1997, p. 4, tradução nossa).

Desse modo, o autor destaca que o objetivo geral da *RBV* é “explicar a criação, manutenção e renovação da vantagem competitiva em termos do aspecto dos recursos das firmas” (FOSS, 1997, p. 4, tradução nossa) e logo em seguida aponta que está interessado especificamente em relacionar a explicação da vantagem competitiva às características dos recursos e como essas características mudam ao longo do tempo, ou seja, as generalizações, suposições e o objetivo geral da *RBV* tomado por Foss (1997) como conceituais estão diretamente ligados à questão da vantagem competitiva.

Peteraf (1993) afirma que a maior contribuição da *RBV* é a de explicar as diferenças que perduram no tocante à rentabilidade da firma e que não podem ser atribuídas à conjuntura da indústria. De fato, ao ter o olhar voltado aos recursos internos da empresa, o diferencial competitivo de seus recursos pode ser valiosa fonte de análise para a definição das estratégias.

A esse ponto, a definição de recurso se amplia. Brush, Greene e Hart (2002, p. 31, tradução nossa) classificam os recursos nas seguintes categorias: “humanos (habilidades individuais, conhecimento), sociais (contatos, redes de relacionamentos), financeiros, físicos, tecnológicos e organizacionais (estruturas internas e processos)”. Os autores apontam essa tipologia como sendo uma maneira eficiente de organizar as informações a fim de inventariar os recursos disponíveis bem como identificar a necessidade de novos recursos requeridos para atender as necessidades da empresa.

Grant (1991) afirma que os recursos das empresas sustentam as estratégias no longo prazo e as razões pelas quais isso ocorre, segundo o autor, são: “primeiramente, recursos internos e capacidades proporcionam a orientação básica para a estratégia de uma empresa; segundo, recursos e capacidades são a principal fonte de lucro para a empresa” (GRANT, 1991, p. 116, tradução nossa)¹⁹. Sendo assim, o autor propõe um modelo de cinco etapas para o uso da *RBV* para a formulação de estratégias o qual integra uma série de temas centrais decorrentes dessa corrente da literatura: a análise dos recursos básicos da empresa, a avaliação das capacidades presentes nela, a análise do alcance da lucratividade potencial dos recursos e capacidades da empresa e a ampliação e modernização do conjunto de recursos e capacidades da empresa.

¹⁹ Diferente de Barney (1991) que inclui capacidades na própria definição de recursos, Grant (1991), Helfat e Peteraf (2003) e alguns outros autores tratam capacidades como algo distinto dos recursos. Para esta tese, o entendimento será o mesmo de Barney (1991).

É importante lembrar, todavia, que o modelo proposto por Grant (1991) se aplica, mais uma vez, à busca da vantagem competitiva. Como determinantes para a sustentabilidade da vantagem competitiva, o autor aponta quatro características dos recursos e capacidades: a durabilidade, transparência, transferibilidade e replicabilidade. Ao explicar detalhadamente cada uma dessas características, bem como as etapas já citadas, Grant (1991) consegue desenvolver um modelo útil aos gestores que querem utilizar a *RBV* na formulação, implementação e avaliação de suas estratégias.

Jay Barney publicou em 1991 um artigo nessa vertente, intitulado *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*²⁰. Barney quis estabelecer a relação entre os recursos da firma e sua vantagem competitiva sustentável. Mais especificamente, seu objetivo foi o de identificar as condições sob as quais determinados recursos das firmas podem ser fonte de vantagem competitiva sustentável. Para a sua análise, o autor assumiu que os recursos estratégicos são distribuídos de forma heterogênea entre as firmas e que essa diversidade é estável ao longo do tempo.

Em seu estudo, Barney (1991) chegou à conclusão de que para que a vantagem competitiva seja sustentável, os recursos devem ter algumas características: serem valiosos, raros, imperfeitos quando imitados pelos concorrentes e não facilmente substituíveis:

(a) deve ser valioso, no sentido de que ele explora oportunidades e/ou neutraliza ameaças no ambiente da firma, (b) deve ser raro dentre os concorrentes atuais e potenciais da empresa, (c) devem ser imperfeitos quando imitados, e (d) não pode haver substitutos estratégicos equivalentes para esse recurso que sejam valiosos nem raros ou imperfeitos quando imitados (BARNEY, 1991, p. 105-106, tradução nossa).

O autor concebe recursos como “todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos das empresas, informações, conhecimento etc, controlados por uma empresa que permite a ela conceber e implementar estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia” (BARNEY, 1991, p. 101, tradução nossa) e classificou os diversos recursos de uma firma em três categorias: de capital físico, de capital humano e de capital organizacional.

O recurso de capital físico inclui a tecnologia física utilizada na firma, as instalações e equipamentos dessa firma, sua localização geográfica e seu

²⁰ Em português, “Recursos da Firma e Vantagem Competitiva Sustentável”.

acesso a matérias primas. O recurso de capital humano inclui o treinamento, experiência, capacidade crítica, inteligência, relacionamentos, e a visão de cada gestor e trabalhador em uma firma. Recurso de capital organizacional inclui a estrutura de relatórios formais da firma, seu planejamento formal e informal, controle e sistemas coordenados, assim como relações informais entre grupos dentro da empresa e entre a empresa e os grupos no seu ambiente (BARNEY, 1991, p. 101, tradução nossa).

A heterogeneidade e mobilidade dos recursos foram questões abordadas por Barney (1991) como sendo algo importante a ser considerado na análise da vantagem competitiva quando feita por meio da *RBV*. Seu modelo pressupõe que os recursos estratégicos que as firmas controlam são heterogêneos dentro da indústria ou grupo ao qual pertencem. Além disso, pressupõe que os recursos não são perfeitamente móveis entre as empresas, o que contribui para a durabilidade da heterogeneidade dos seus recursos estratégicos. Barney (1991) afirma que a *RBV* analisa as implicações dessas duas pressuposições – a de heterogeneidade e a de não mobilidade perfeita dos recursos – para a análise das fontes de vantagem competitiva sustentável.

Margaret Peteraf em seu artigo *The cornerstones of competitive advantage: a Resource-Based View*²¹, publicado em 1993, traz quatro condições fundamentais para se obter a vantagem competitiva sustentável sob a perspectiva da *RBV*: recursos superiores (heterogeneidade dentro da indústria), limites *ex post* e *ex ante* à competição e imperfeita mobilidade dos recursos.

As características dos recursos, tanto essas mencionadas por Peteraf (1993) como as descritas por Barney (1991) dependem diretamente da análise do custo. Barney (1986b) acrescenta essa análise ao mencionar os recursos estratégicos: eles podem ser adquiridos no que ele chama de “mercado de fatores estratégicos” e o custo de sua aquisição para a empresa ou o chamado custo de oportunidade devem ser considerados cuidadosamente. Se o custo desses recursos for superior ao resultado que a estratégia que o utilizará pode trazer, o resultado econômico dessa equação faz com que o esforço para a aquisição desse recurso e para a elaboração dessa estratégia seja financeiramente inviável.

Dierickx e Cool (1989) criticam a proposição de Barney, afirmando que essa sua análise não implica em vantagem competitiva sustentável, uma vez que os concorrentes também poderiam comprar esses recursos. Essa vantagem dependeria do quanto o estoque de

²¹ Em português, “Os pilares da vantagem competitiva: uma visão baseada em recursos”.

ativos pode ser imitável ou substituível pela concorrência. Desse modo, segundo esses autores, “os estoques de ativos são *estratégicos* na medida em que são *inegociáveis*, *inimitáveis* e *insubstituíveis*” (DIERICKX; COOL, 1989, p. 1510, tradução nossa, grifos dos autores).

Em resposta a esse artigo, Barney (1989) ressalva que as questões apontadas por Dierickx e Cool (1989) não se tratam de limites à sua teoria do mercado de fatores, mas um complemento a esta. Os argumentos desses autores, segundo Barney (1989), são válidos, entretanto, a característica de “inegociável” não se aplica a essa discussão, uma vez que os recursos inegociáveis são justamente aqueles acumulados ao longo do tempo e geralmente intangíveis, tais como reputação, fidelidade do consumidor ou algum trabalho específico da empresa e que também para a aquisição – ou nesse caso até a construção – desses recursos há custos. Desse modo, Barney (1989) defende a importância da análise do custo de aquisição dos recursos, uma vez que o recurso se torna estratégico somente quando seu custo de oportunidade é menor do que o retorno que ele pode trazer à empresa.

Collins e Montgomery (1995) apontam a necessidade de testes para compreender se um recurso é a base para uma estratégia efetiva. Além do próprio teste do mercado (se no mercado o recurso será visto como valioso ou não), os autores aconselham que se faça ao menos alguns outros testes a respeito dele:

“(1) o teste da não imitabilidade: o recurso é difícil de ser copiado? [...]; (2) O teste da durabilidade: quão rapidamente esse recurso se deprecia? [...]; (3) O teste da apropriação: quem detém o valor que o recurso cria? [...]; (4) O teste da substituíbilidade: um recurso único pode ser superado por um recurso diferente? [...]; (5) O teste da superioridade competitiva: os recursos de quem são realmente melhores? (COLLINS; MONTGOMERY, 1995, p. 120-123, tradução nossa).

Segundo os autores supracitados, os gestores deveriam elaborar suas estratégias baseados nos recursos que tenham passado por esses cinco testes.

3.1.2.1 O papel do gestor enquanto ator social no tocante aos recursos

O foco da *RBV* é o interior das empresas e por isso o papel do gestor enquanto ator social deveria adquirir uma especial importância nos estudos dedicados a essa teoria. De fato, o papel do gestor – que, por vezes, é o próprio empresário – a respeito da distinção dos

recursos considerados estratégicos para a empresa, bem como a forma como eles são alavancados por ela, é de fundamental importância para a aquisição, alocação, combinação e até mesmo rejeição dos recursos.

Hamel e Prahalad (1993), em um artigo no qual se dedicam à compreensão do papel do gestor na alavancagem de recursos trazem algumas considerações que podem ser úteis a esta tese mesmo estando elas dentro do contexto da competitividade como meta última. Os autores afirmam que:

o gestor pode alavancar seus recursos, financeiros e não financeiros, de cinco formas diferentes: pela sua concentração mais eficiente nos objetivos estratégicos centrais; pela acumulação mais eficiente dos recursos; pela integração entre recursos a fim de criar valor de ordem superior; pela conservação de recursos sempre que possível, e pela recuperação dos recursos do mercado no menor tempo possível (HAMEL; PRAHALAD, 1993, p. 78, tradução nossa).

Quanto à concentração de recursos, os autores destacam a importância da convergência e do foco quanto aos objetivos estratégicos e sua busca e destacam que essa convergência é improvável quando os objetivos estratégicos não conseguem sobreviver à gestão dos altos executivos, ou seja, é necessário não somente que os recursos não desviem dos objetivos estratégicos, mas também que estes não estejam à mercê de uma gestão sem foco. Outra questão crítica apontada pelos autores é a da falta de convergência entre os diversos setores da empresa e seus responsáveis.

A segunda forma de alavancar recursos, segundo Hamel e Prahalad (1993), é a acumulação eficiente e isso se dá por meio da obtenção de recursos oriundos das ideias de seus funcionários e da aprendizagem que estes têm ao estarem em contato direto com processos, clientes e fornecedores. Eles destacam a importância de um ambiente propício ao compartilhamento dessas ideias, para que se tornem de fato recursos para a empresa. Outra forma ainda de acumular recursos é tomando para si o aprendizado e as ideias observados em outras empresas do ramo, o que pode ser feito, inclusive, por meio de alianças.

A terceira forma é a integração entre recursos. A ideia é a de combinar diferentes tipos de recursos de modo a multiplicar o valor de cada um, o que requer algumas habilidades, tais como integração tecnológica, funcional e a concepção de novos produtos. A quarta forma que os gestores têm de alavancar recursos, apresentada por Hamel e Prahalad (1993), é a

conservação dos recursos. Nesse ponto, os autores destacam a importância de os recursos se tornarem propriedade da empresa, em vez de serem individuais somente.

Apontam também a possibilidade de se estabelecer alianças com potenciais concorrentes a fim de “lutarem” contra um terceiro concorrente. Ainda com a finalidade de conservar os recursos, os autores propõem que o gestor conheça as fraquezas de seus concorrentes a fim de captar oportunidades que estes não conseguem captar, além de evitar riscos de retaliação e poder, assim, explorar os mercados com custo e risco baixos, essa seria a quarta forma de alavancar recursos.

Por fim, Hamel e Prahalad (1993) defendem que a quinta maneira de um gestor alavancar recursos é o que chamam de recuperação. A ideia, nesse caso, é a de acelerar o tempo que há entre o emprego dos recursos e sua recuperação, a fim de acelerar a retomada dos processos e que esse tempo de recuperação seja inferior ao dos concorrentes.

Ao se tratar de recursos, o papel do gestor deveria ser sempre considerado, uma vez que as decisões acerca daquilo que está relacionado aos recursos da empresa passam por ele, assim como o faz a tipologia de Hamel e Prahalad (1993), que traz a relação entre recursos e o papel do gestor. A *RBV* não aborda de modo suficiente essa relação, além de outros elementos importantes para a análise das organizações, o que a faz ser insuficiente para responder problemas de pesquisa como o proposto nesta tese, embora continue sendo fonte basilar de sensibilização teórica.

3.1.3 As críticas direcionadas à *RBV*

Várias são as críticas feitas por autores acerca da *RBV*. Nesta seção, abordarei as principais delas, já com a resposta de outros autores às mesmas críticas, quando houver, ou com comentários a respeito de cada uma. O intuito é o de não somente apresentá-las, mas também o de tecer uma breve discussão a respeito.

A primeira crítica é atribuída à própria origem da *RBV*: a economia e, mais especificamente, a microeconomia. Em economia é costumeiro admitir a condição *ceteris paribus* para que seja possível traçar alguns tipos de modelos ou propor teorias. Entretanto, quando se aplica uma teoria ao *management*, a condição *ceteris paribus* é a primeira a ser questionada uma vez que a escola do *management* não tem como tradição essa condição – e

nem poderia admitir a tê-la, dado que isso afetaria diretamente a realidade dos fatos, as estratégias a serem tomadas, o lucro das empresas, enfim, as questões concretas e cotidianas das quais o *management* se ocupa.

A esse respeito Rumelt (1995) aponta que, apesar do desenvolvimento rico da microeconomia e de sua influência no campo da estratégia empresarial – cujos primeiros estudos seguiram seus pressupostos – há a necessidade de cautela no uso de lógicas econômicas dentro do campo. Segundo Rumelt (1995, p. 103, tradução nossa) “há uma série de pressupostos errôneos que os pesquisadores economicamente orientados continuam a tomar emprestado da economia” e que nem sempre são adequados ao estudo de temas do *management*.

A economia se ocupa de cenários, de tendências, de perspectivas e não de questões pontuais de empresas. Quando a economia se dedica à teoria da firma e à análise da firma individual é com um foco mais amplo, relacionado ao contexto macro e não abrange as questões relacionadas ao cotidiano das empresas e de suas áreas específicas. Desses aspectos o *management* se ocupa.

Knudsen (1995, p. 179, tradução nossa) aponta que “por muitos anos os economistas basearam seus trabalhos em um modelo conceitual que efetivamente exclui a real existência do fenômeno o qual é a razão de ser para o campo do *strategic management*²²”. As empresas se beneficiam com as análises econômicas. Todavia, quando se trata de *management* as questões específicas são de suma importância para qualquer tomada de decisão. Desse modo, a economia pode servir como base para as teorias – como de fato aconteceu historicamente nos estudos do *management* –, mas a análise não pode se restringir a ela; deve ir além, utilizando-se da ampla gama de conhecimento das diversas áreas que essa disciplina, embora relativamente nova, tem construído ao longo das últimas décadas. Além disso, outra questão a ser considerada é que, assumindo a economia como base teórica, seus pressupostos ontológicos e epistemológicos também devem ser assumidos, o que impõe limites à abrangência das análises.

Wernerfelt (1995) afirma que o uso da *RBV* tem requerido a admissão da racionalidade e da previsão perfeitas por parte das firmas, justamente por ser oriunda da economia, cujos

²² O termo *strategic management* poderia ser traduzido como “gestão estratégica”, entretanto, optei por manter o termo em língua inglesa devido ao uso subsequente da palavra *management*, que expressa melhor o campo do que sua tradução mais próxima – gestão.

modelos são estáticos, conforme já mencionei. Entretanto, nesse mesmo artigo o autor pondera que esse pressuposto tem sido utilizado para fins de simplificação e argumenta que essa pressuposição não é essencial. Montgomery (1995b, p. 264, tradução nossa) traz como uma “boa notícia [a esse respeito o fato de que] o campo da estratégia tem começado a se mover de um tratamento estático a um tratamento dinâmico dos recursos e da vantagem competitiva”.

Knudsen (1995), em um estudo cujo tema principal é a relação entre a economia e o *management*, revela que as contradições entre esses dois campos podem estar diminuindo, devido ao desenvolvimento da moderna teoria econômica da firma que tem sido caracterizada por duas tendências mais ou menos independentes:

A primeira tendência pertence à abertura da representação neoclássica da caixa preta da firma. Como resultado, a firma não é mais vista meramente como uma unidade produtiva, mas também, por exemplo, como uma organização – ou um arranjo contratual. Isso levou a relativamente novas relações entre a economia e disciplinas semelhantes como a teoria das organizações, direito e ciência política. A segunda tendência tem consistido em uma ampliação gradual da base comportamental da economia, construindo novas teorias da firma e baseando essas teorias em conceitos alternativos e ainda não tão desenvolvidos, tais como a racionalidade limitada e a racionalidade processual ou governada por regras (KNUDSEN, 1995, p. 210, tradução nossa).

Essas novas tendências abrem espaço também para a teorização social. Tendências como essas, de multidisciplinaridade e de concepção da racionalidade limitada ajudam a responder a crítica feita por Montgomery (1995b) de que a *RBV* sobrevaloriza o poder das prerrogativas gerenciais. Há, entretanto, uma questão levantada pela autora que deve ser considerada de modo particular neste estudo: a de que há na *RBV* pouca consideração a respeito dos fatores que vão além do controle gerencial direto e que há várias forças internas que também estão além desse controle. E afirma que “o reconhecimento dos elementos internos da firma e do ambiente externo, que são mais ou menos controláveis por curto ou longo período de tempo, é uma importante distinção para pesquisadores do *management*” (MONTGOMERY, 1995b, p. 265, tradução nossa).

É importante lembrar que a crítica a respeito da relação nem sempre ideal entre os pressupostos econômicos e o *management* também se aplica à outra teoria de base importante da estratégia: a *Structure Conduct Performance (SCP)* cujo representante principal é Michael

Porter. Tanto a *RBV* como a *SCP* têm sua origem na economia – mais especificamente a microeconomia ortodoxa – e “ambas tendem a assumir o mercado em equilíbrio, adequado para análises estáticas [entretanto, é necessário considerar que] estratégias são geralmente concebidas para lidar com condições de desequilíbrio” (FREEMAN, 1995, p. 220).

Por ser a *RBV* uma teoria que dá ênfase aos recursos e à combinação dos mesmos no interior das firmas em vez da análise da indústria, recebeu diversas críticas dos que adotam a abordagem da *SCP*. Porter (1991), por exemplo, traz algumas questões relevantes a serem consideradas a respeito dos pontos críticos da *RBV*. Uma de suas críticas é a de que a *RBV*, segundo ele, é circular: “empresas são bem sucedidas porque possuem recursos únicos. Elas devem estimular esses recursos para serem bem sucedidas” (PORTER, 1991, p. 108, tradução nossa).

A crítica procede de certo modo. De fato, a rentabilidade é usada para identificar recursos que podem se destacar, por meio da comparação entre empresas bem e mal sucedidas e isso gera um problema tautológico, pois se a pergunta for “os recursos geraram a renda?”, certamente a resposta será afirmativa (MOSAKOWSKI; MCKELVEY, 1997). Conner (1991) afirma que “em algum nível, tudo na empresa se torna um recurso e, portanto, recursos perdem poder de explicação” (CONNER, 1991, p. 145) e dessa concepção se origina o problema da ambiguidade causal.

A ambiguidade causal é tida na *RBV* como um problema de ordem gerencial, uma vez que, havendo um desempenho superior da empresa, esse desempenho é conseguido através da articulação de recursos, mas não se sabe ao certo em função de *quais* recursos. O conceito de ambiguidade causal refere-se à impossibilidade dos próprios gestores e também dos concorrentes, em distinguir qual recurso ou qual combinação exata de recursos levaram determinada empresa a obter vantagem competitiva, dada a complexidade da combinação dos recursos (DIERICKS; COOL, 1989).

A ambiguidade causal presente na *RBV* tem sido argumento recorrente entre os autores. Reed e DeFillippi (1990) abordaram a questão da vantagem competitiva sustentável como vantagem baseada nas competências da empresa e consideraram a ambiguidade causal, conceito bem desenvolvido por Lippman e Rumelt (1982), como elemento chave para não se fazer inferências precipitadas e não realísticas a respeito das relações causais entre competência e vantagem competitiva. Reed e DeFillippi (1990) propõem, inclusive, três elementos que colaboram para a ambiguidade causal: o conhecimento tácito, a complexidade

e a especificidade dos recursos e dos ativos das empresas. Por serem difíceis de se compreender, tanto individualmente quanto conjuntamente, as inferências acerca de relações causais com a vantagem competitiva ficam comprometidas.

Diversos outros autores – tais como Demsetz (1973), Mancke (1974), Rumelt (1984), Barney (1986a) e Collins e Montgomery (1995) – consideraram a ambiguidade causal como uma das principais dificuldades de se compreender a vantagem competitiva sustentável. Se por um lado isso pode ser concebido como ponto crítico na *RBV*, por outro lado, os autores apontam que a ambiguidade causal pode significar uma proteção à vantagem competitiva da empresa, uma vez que consiste em uma barreira à imitação (LIPPMAN; RUMELT, 1982; REED; DEFILLIPPI, 1990).

Outra crítica recorrente à *RBV* é a de que é difícil classificar os recursos como corroboradores para a vantagem competitiva senão *ex post*, ou seja, depois que já foi observado e analisado o resultado de certa combinação de recursos:

Uma vez que a firma é conhecida como bem sucedida, os recursos por trás do sucesso são classificados como valiosos. Se observado em outro cenário, não está claro se os recursos seriam valorizados da mesma forma. Essa dificuldade em avaliar o valor dos recursos pode ser devido ao fato de que é impossível mensurá-los isoladamente (FOSS; KNUDSEN; MONTGOMERY, 1995, p. 8, tradução nossa).

Amit e Schoemaker (1993) perceberam que isso ocorria e observaram que a concepção de modelos *ex ante* – ou seja, aqueles que são concebidos antes de ocorrido os eventos – embora ofereçam muitas vezes uma compreensão limitada, é uma busca necessária para os gestores que enfrentam o desafio de identificar, desenvolver, implementar e manter os recursos e capacidades de modo que isso possa corroborar para a firma obter vantagem competitiva sustentável e um retorno de capital mais elevado.

Montgomery (1995b) afirma ainda que as análises feitas dentro da abordagem da *RBV* são em muitos casos restritas a um pequeno grupo de recursos e relacionadas a um período de tempo igualmente restrito, o que faz com que surja uma questão importante não respondida: “o que acontece antes e depois desse período?” (MONTGOMERY, 1995b, p. 262, tradução nossa). Além disso, a autora chama a atenção para a importância de se considerar também os recursos que representam fraquezas para a empresa e seu impacto negativo, que costuma ser mais veloz que a construção de recursos valiosos. Ela afirma que se o objetivo dos

pesquisadores é o de desenvolver uma teoria que explique o sucesso de uma firma por meio da *RBV*, estes não podem limitar o foco somente a um lado da questão – a dos recursos que trazem benefícios às empresas. Segundo a autora, há recursos que destroem ao invés de construir vantagem para a empresa e a análise destes não pode ser negligenciada.

A dificuldade em questionar os pressupostos da teoria também é apontada como uma crítica à *RBV*, uma vez que, conforme afirmam Hoopes, Madsen e Walker (2003), a teoria é sustentada pelas evidências de que a variação dos recursos e capacidades promovem diferenças sustentáveis de desempenho entre as empresas e as evidências contrárias a isso indicariam somente que os recursos e capacidades analisados não possuem valor. Trata-se de uma crítica pertinente e que indica, conforme apontam os próprios autores, a falta de limites claros da *RBV*.

Priem e Butler (2001a) em um artigo provocativo, cujo título é *Is the Resource-Based 'View' a useful perspective for strategic management research?*²³, questionam alguns argumentos de Barney (1991), assim como outros autores já mencionados. Entre as críticas se encontra a ambiguidade causal da *RBV*, a condição tautológica das características dos recursos estratégicos, a subvalorização dos mercados de produtos e o problema dos limites prescritivos da teoria.

Barney (2001) responde a essa crítica em um artigo com o mesmo título seguido da palavra “Yes”, ou seja, respondendo afirmativamente à questão levantada por Priem e Butler (2001a) se a *RBV* seria ou não uma perspectiva útil para a pesquisa em estratégia. O autor responde a cada uma das críticas, apontando algumas formas por meio das quais as características dos recursos estratégicos apontadas por ele poderiam ser parametrizadas e testadas empiricamente, reconhecendo o limite de algumas delas por dependerem de reconhecimento exógeno.

Priem e Butler (2001b) fazem uma tréplica argumentando cada contraponto apontado por Barney (2001) e afirmam que a *RBV*, assim como concebida na época da publicação desses artigos, continha uma teoria de sustentabilidade, mas não de vantagem competitiva, ou seja, de criação de valor. Afirmam ainda que os esforços nos estudos voltados à estratégia devem concentrar seus esforços nas análises interna e externa conjuntamente, dado que na prática os estrategistas não podem negligenciar alguma dessas duas facetas.

²³ Em português, “A Visão da Empresa Baseada em Recursos é uma perspectiva útil para a pesquisa em gestão estratégica?”.

Foss e Eriksen (1995) afirmam que há uma convicção entre diversos autores de que a *RBV* (por eles chamada neste artigo de *Resource-Based Perspective*, ou *RBP*) não tem nada de original a dizer a respeito do ambiente externo e que essa questão é satisfatoriamente abordada pela *SCP*. Segundo os autores, a *RBV* e a *SCP* seriam complementares, cabendo à *RBV* dar um suporte mais profundo à análise interna da empresa, enquanto a *SCP* se ocuparia da análise do ambiente.

Foss e Eriksen (1995), assim como Amit e Schoemaker (1993), entretanto, discordam da afirmação de que a *RBV* não teria o que acrescentar sobre o ambiente. Eles acreditam que é possível fazer uma análise do ambiente à luz da *RBV* distinta daquela feita pela *SCP*. De fato, a *RBV* mesmo em sua origem não nega ou negligencia o ambiente, mas redireciona a ênfase aos recursos internos das firmas, conforme aponta Penrose (2006, p. 91): “a ênfase que estou atribuindo à experiência administrativa dentro de uma firma não significa que a experiência ‘externa’ também não seja muito valiosa”. Em diversos outros trechos a autora retorna a esse ponto, como já foi mencionado na seção 3.1.1.

Tanto Penrose (1959) como Wernerfelt (1984) caracterizam as firmas como um conjunto de recursos. A ênfase no olhar interno é destacada por Montgomery (1995b, p. 264, tradução nossa) que ressalva a importância de se considerar que “muitas vezes as organizações têm um poder amplo e profundo em si mesmas”, entretanto, o ambiente nunca foi tomado como elemento de pouca relevância pela *RBV*. Conforme aponta Freeman (1995, p. 221-222, tradução nossa),

em qualquer ponto no tempo, a posição estratégica de uma empresa deve ser em parte definida por meio de referência ao seu estoque de recursos existente no contexto do ambiente no qual ela se encontra no momento presente. Como no posicionamento original de Wernerfelt (1984) e nos desdobramentos subsequentes (BARNEY, 1991), recursos são compreendidos por significar mais do que simplesmente ativos.

Isto é, além dos recursos significarem ativos para as firmas, eles são compreendidos também por sua interação com o ambiente, o que relativiza a crítica acerca da relação entre a *RBV* e a análise do ambiente. Diversos autores, como Mosakowski e McKelvey (1997) entre tantos outros, repetem ao longo de seus trabalhos que o ambiente e a análise da concorrência não são de forma alguma negligenciados quando a *RBV* é utilizada para estes fins de análise.

As características dos recursos defendidas por alguns autores da *RBV* também foram alvo de questionamento. Porter (1991) lança uma série de questões a esse respeito:

Mas o que é um recurso único? O que o faz valioso? Por que uma firma foi capaz de criá-lo ou adquiri-lo? Por que o proprietário original ou detentor atual do recurso não o ofereceu a distância? O que permite que um recurso mantenha seu valor no futuro? Há uma cadeia de causalidade que essa literatura está apenas começando a desvendar (PORTER, 1991, p. 108, tradução nossa).

Crubellate, Pascucci e Grave (2008, p. 13) apontam uma possível solução a esses questionamentos, mas sobre outras bases epistemológicas, sob a perspectiva da teoria institucional: a concepção de legitimidade. Os autores afirmam que “fatores diversos adquirem a propriedade de ser valiosos [...] somente quando são legitimamente interpretados como sendo valiosos”. Apesar de serem conclusões oriundas de uma outra teoria – a teoria institucional – vale destacar que diversos estudos têm proposto o diálogo da *RBV* com outras teorias a fim de enriquecerem a compreensão acerca da *RBV*, inclusive a respeito de seus pontos críticos. Exemplo disso é o livro organizado por Montgomery (1995a) dedicado inteiramente a relacionar a *RBV* à teoria evolucionária.

As especificidades da empresa também fazem com que os recursos estejam configurados nas categorias de único, valioso e até mesmo na de raro e não facilmente substituível na medida em que assim o são para aquela empresa específica e para aquela conjuntura de tempo e espaço específicos. A esse respeito Crubellate, Pascucci e Grave (2008, p. 15) afirmam que

até mesmo a definição de recurso acaba sendo diferente para firmas diferentes, pois seu valor dependerá do que ele representa para a organização e isso – o que ele representa – dependerá da estratégia perseguida; tal estratégia, por sua vez, dependerá das alternativas possibilitadas por normas e costumes.

De fato, quando o que se busca é a vantagem competitiva sustentável e há essa especificidade e relatividade entre as concepções dos gestores no tocante aos recursos de que suas empresas necessitam para atingir esse escopo, os autores alertam para o fator limitante que isso representa para a formulação de estratégia:

Os critérios institucionais de legitimidade serão entendidos como limitantes, consciente e inconscientemente, da busca pela eficiência estratégica, quando se decide a respeito da seleção, acúmulo e disposição dos recursos organizacionais, de modo que o resultado não é a eficiência absoluta e sim a composição de recursos e competências de modo apenas limitadamente eficiente (CRUBELLATE; PASCUCI; GRAVE, 2008, p. 15).

A compreensão do recurso socialmente imerso, ou seja, do recurso que faz parte de um contexto socialmente e historicamente construído é outro aspecto falho na *RBV* e que pode ser revisitado, por meio de estudos desenvolvidos segundo outras perspectivas, como a da teoria institucional.

A manipulação intencional dos recursos, pressuposto básico da *RBV*, também foi alvo de ponderações. Freeman (1995) aponta que há uma questão de ordem prática que deve ser considerada nessa análise: reimplantar, aumentar ou alterar recursos requer esforço e esse esforço não pode ser aplicado simultaneamente na produção, ou seja, é uma mudança duplamente custosa. Além disso, “esse esforço envolve a procura e a decisão dos processos envolvidos na escolha dos novos rumos das ações e da nova configuração dos recursos” (FREEMAN, 1995, p. 222, tradução nossa). A manipulação dos recursos, portanto, não pode se dar com a velocidade que se espera de uma decisão estratégica, mas, ao contrário, limita as ações estratégicas ao tempo necessário para que o custo da mudança seja assimilado pela empresa.

Wernerfelt (1995) aponta ainda outros problemas com as análises tradicionais da *RBV*. Primeiramente, muitos recursos são considerados valiosos ou inimitáveis porque são irreplicáveis, talvez até porque não seja possível compreendê-los satisfatoriamente em sua origem, o que pode render a dificuldade ou até mesmo a impossibilidade de aumentá-los intencionalmente. Quanto à ênfase dirigida ao estoque inicial de recursos, Wernerfelt (1995) destaca um problema analítico que pode surgir, que é a regressão até mesmo às habilidades dos fundadores da firma quando se fala em estoque *inicial* de recursos.

Enquanto essa regressão é vista como um problema na *RBV*, a análise histórica pode explicar muitas questões quando seu objetivo não se restringe somente à vantagem competitiva. No caso do estudo proposto nesta tese, por exemplo, essa regressão na análise vem ao encontro da compreensão da construção social dos recursos constitutivos da gestão de Economia de Comunhão.

3.1.4 A abertura a outros desdobramentos da RBV

Embora em grande parte dos estudos que utilizam a *RBV*, a teoria tem sido utilizada como forma de se obter explicações acerca da vantagem competitiva sustentável ou almejando-a, há uma abertura a outros desdobramentos da *RBV*, que podem trazer diferentes perspectivas da teoria.

Desde a origem da *RBV*, o pressuposto de competitividade foi questionado. No prefácio à terceira edição do livro *A Teoria do Crescimento da Firma*, escrito em 1995 pela própria Edith Penrose, a autora retorna à sua obra, depois de trinta e seis anos, para apontar algumas premissas básicas de suas ideias presentes no livro, a fim de delimitar o alcance delas.

Ela pede atenção ao fato de que sua teoria foi desenvolvida a partir de pressupostos da época em que a primeira edição do livro foi escrita, ou seja, de 1959, muitos dos quais não se aplicavam mais à realidade das empresas. A autora ressalva, portanto, que sua teoria está posicionada em tempo e espaço delimitado. Ao dizer isso, Penrose estava se referindo à realidade de 1995, ano em que escreveu esse prefácio. Pode-se inferir que essa advertência é ainda mais válida ao se tratar do contexto empresarial atual, da segunda década do século XXI.

Penrose (1959) em momento algum de sua obra mencionou que a análise dos recursos deveria ser direcionada à questão da vantagem competitiva. Pelo contrário, em diversos momentos a autora salvaguarda sua teoria lembrando ao leitor que da maneira como foi concebida, ela se aplica somente ao contexto explicitado por ela, que não é, inclusive, o de vantagem competitiva, mas de crescimento da firma, que pode abranger vantagem competitiva, mas não se restringe a ela; passa por diferenciação, por fusões e aquisições, entre outros contextos citados em sua obra.

A autora faz também a ressalva de que, dado o conceito de firma por ela utilizado na época, não está claro que sua teoria possa se aplicar a outros tipos de agrupamentos, empresas ou organizações de outras naturezas. Ela cita o exemplo das empresas muito amplas ou globais, que são formas de organização extremamente sofisticadas, mesmo não sendo inteiramente novas, "que passa a requerer uma análise diferente da natureza das firmas e de suas relações com os mercados" (PENROSE, 2006, p.20).

Da mesma forma, tipos de organização com abordagens diferentes de gestão e impulsionados por outras motivações também requerem uma análise diferenciada no tocante à

sua natureza, às suas relações, à sua gestão e inclusive no que se refere aos seus recursos. A própria autora menciona que "(...) há grandes variações no número, alcance e natureza das tarefas da administração central de diferentes firmas que dependem diretamente da estrutura, das preferências e das ambições do alto grupo administrativo" (PENROSE, 2006, p.51), ambições dentro das quais o lucro pode não ser a prioritária. Penrose (2006, p. 75-76) menciona esse seu pensamento claramente:

A "empresa" vincula-se obviamente de perto à "ambição", mas, mesmo que uma firma não seja muito ambiciosa, ela pode ser administrada de forma competente. Isso é particularmente verdadeiro em relação àquelas firmas menores em que há uma relação próxima entre os "objetivos" do proprietário e os da firma. Há muitos empresários, inclusive altamente eficientes, que nem sempre procuram obter maiores lucros (...). Empresários muito competentes podem perfeitamente possuir uma escala de valores pessoais de acordo com a qual uma receita maior do que a necessária para proporcionar uma posição confortável em suas comunidades tem impacto relativamente baixo no seu tempo e esforços.

Em sua obra, Penrose (2006) supôs como características do empresário a ambição, o espírito empreendedor e a busca da obtenção do maior lucro que lhe parecesse possível. Entretanto, deixa claro que a análise econômica não possui condições apropriadas para analisar os fatores não econômicos que também determinam as ideias e comportamentos dos empresários. A teoria substantiva que proponho nesta tese, com seus pressupostos epistemológicos distintos da *RBV*, considera os fatores mencionados.

Quando Penrose (2006) fala sobre a competitividade, ela se refere à diferenciação das atividades da firma, à inserção de novos produtos no mercado, à consideração dos setores específicos nos quais as firmas estão inseridas, aos custos e barreiras de entrada e retirada dos produtos novos, à pesquisa, inovação, realocação de recursos e investimentos. Todas essas questões compõem a competitividade, na visão de Penrose (2006), não se limitando, portanto, ao desempenho financeiro maior do que o dos concorrentes.

Para Porter (1991), “a razão pela qual as empresas têm sucesso ou fracasso é talvez a questão central em estratégia” (PORTER, 1991, p. 95, tradução nossa) e assume sucesso como sendo algo relacionado diretamente ao posicionamento competitivo que leva a empresa a ter um desempenho financeiro superior e sustentável com relação aos seus melhores concorrentes. Dessa forma, as questões que se apresentam como importantes para ele são “como as empresas diferem, como se comportam, como elas escolhem as estratégias e como

são geridas” (PORTER, 1991, p. 95, tradução nossa). Essas mesmas questões podem não ser tão relevantes quando não se assume esse mesmo pressuposto de Porter (1991) acerca da questão central em estratégia e quando a noção de sucesso do empresário é outra.

Bryson, Ackermann e Eden (2007), de fato, advertem que os teóricos focaram na necessidade de identificar as capacidades da organização em relação às oportunidades e ameaças externas – ou seja, em relação à competitividade da empresa – e não nas *aspirações* das organizações, que podem não ser necessariamente a competitividade. Os autores apontam isso como uma lacuna na literatura, que pode ser o resultado do não conhecimento do âmago das empresas públicas e daquelas sem fins lucrativos. Nesse seu trabalho, os autores desenvolveram um modelo apropriado ao setor público utilizando-se da *RBV* a fim de relacionar competências distintivas às aspirações e objetivos organizacionais. Tanto no caso das empresas públicas como no das organizações sem fins lucrativos, segundo os autores, a concepção de sucesso consiste na identificação e construção de estratégias capazes de produzir valor para os *stakeholders* com um custo razoável.

Outro autor que chamou a atenção para o fato de que as organizações podem ter objetivos múltiplos e até contraditórios que interferem diretamente na noção de sucesso e de eficácia foi Cameron (1978). O autor discorre sobre a falta de um critério único para a análise da eficácia, dado que esse fenômeno é concebido pelas organizações sob diferentes perspectivas e a partir de diferentes níveis de relevância. Cameron (1978, p. 604, tradução nossa) resume que:

A eficácia organizacional pode ser caracterizada como sendo mutável (composta de diferentes critérios em diferentes períodos de tempo), abrangente (incluindo uma multiplicidade de dimensões), divergente (relativa a diferentes grupos), variante (alterando critérios relevantes quando diferentes níveis de análise são utilizados), e complexa (com relações dissipadas entre as dimensões).

Com relação aos critérios que indicam a eficácia, o autor chama a atenção para sua relativização, uma vez que são oriundos daquilo que a empresa considera como objetivo, missão ou até mesmo de seus processos internos, além disso, esses critérios podem ter um cunho mais generalista como também podem ser específicos para a organização e, ainda, podem ter um caráter estático ou dinâmico.

Sendo assim, as tipologias de caracterização dos recursos bem como sua relação com a eficácia não devem ser generalizadas para todas as empresas, mas revisadas a cada empresa ou grupo delas que se assemelhem entre si em suas aspirações. O próprio Cameron (1978) desenvolveu um modelo de eficácia para uma universidade dentro das ponderações já expostas, além de recomendá-lo para um tipo específico de organizações: as públicas ou sem fins lucrativos. Embora esses e alguns outros autores, conforme apresentarei na subseção seguinte, afirmam que a *RBV* pode ser aplicada também para a compreensão ampla de outras aspirações, sua episteme limita a compreensão daquilo que vai além da vantagem competitiva.

Birger Wernerfelt começou um artigo seu de 1995 dizendo que desenvolveu uma versão dinâmica estocástica da *RBV*, ou seja, uma versão não determinística, da qual *não* se pode prever os desdobramentos futuros e que pode produzir resultados diferentes quando aplicada em outras situações. O autor também delimitou o alcance de sua perspectiva da *RBV*, deixando aberta a possibilidade do surgimento de outras perspectivas da teoria.

As diferentes concepções de finalidade da estratégia também abrem a possibilidade de novos desdobramentos da *RBV* e, quando combinadas com outra linha epistemológica, pode gerar uma teoria distinta relacionada a recursos cujo alcance seja distinto daquele da *RBV*. Porter (1991) concebe a estratégia como tendo em seu fim a vantagem competitiva perante os concorrentes da empresa. Entretanto, há diversos outros conceitos de estratégia que fazem com que essa finalidade específica seja questionada ou, ao menos, relativizada, como o de Nelson (1991, p. 67), que define estratégia como “um conjunto de amplos compromissos assumidos por uma empresa que define e racionaliza seus objetivos e como a empresa pretende persegui-los”. Essa definição, assim como tantas outras que não serão aqui mencionadas por não configurar o objetivo da tese, permite a abertura de uma gama de possibilidades para além da noção de sucesso tomada por Porter (1991) como base para a formulação de conceitos, proposições e teorias no campo.

3.1.5 A pesquisa em *Resource-Based View*

As pesquisas dedicadas à *RBV* também têm sido direcionada a temas que abrem a possibilidade para outros desdobramentos além daqueles relacionados à vantagem competitiva. Acedo, Barroso e Galan (2006), em um estudo cuja finalidade foi a de identificar as principais

tendências desenvolvidas dentro das pesquisas sobre a *RBV*, examinaram artigos sobre o tema publicados no período de 1991 a 2001 e identificaram dois principais grandes grupos nos quais os estudos da *RBV* podem ser divididos: o clássico e as extensões do núcleo básico.

Segundo os autores, o grupo clássico é aquele que integra as primeiras publicações acerca da *RBV*, incluindo aqueles que se referem à abordagem das capacidades dinâmicas²⁴. O segundo grupo é formado pelos artigos que tenham aplicado os fundamentos da *RBV* para a gestão de diferentes campos ou disciplinas, tais como o ambiente natural, recursos humanos, gestão da qualidade total e comercialização, além de estudos que realizaram pesquisas empíricas dentro da teoria ou que focaram na aplicação da teoria às práticas de gestão.

Os próprios autores alegam, entretanto, que pesquisas realizadas posteriormente ao período por eles analisado podem apresentar outras tendências desconectadas desses dois grandes grupos apresentados por eles. Isso, de fato, aconteceu e pode ser visualizado no Quadro 2 em que Barney, Ketchen Jr e Wright (2011) apresentaram o ciclo de vida da *RBV*, dividindo-o por etapas, acrescentando a primeira década do século XXI e apresentando outras contribuições, para além das que foram trazidas por Acedo, Barroso e Galan (2006).

Autores e data	Contribuição principal
Etapas: introdução	
Penrose, 1959	Teorizou sobre como os recursos da firma influenciam seu crescimento; em especial, o crescimento é limitado quando os recursos são inadequados
Lippman e Rumelt, 1982	Explicou os conceitos de não imitabilidade e de ambigüidade causal; esses conceitos se tornaram elementos centrais da <i>Resource-Based View (RBV)</i>
Wernerfelt, 1984	Enfatizou o valor de ter o foco nos recursos das firmas ao invés de tê-lo em seus produtos; cunhou o termo <i>Resource-Based View</i> .
Barney, 1986	Teorizou sobre como a cultura organizacional poderia ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável.
Dierickx e Cool, 1989	Desenvolveu a noção de que os recursos são especialmente vantajosos quando não estão disponíveis substitutos efetivos.

²⁴ Capacidades dinâmicas são concebidas como “os esforços feitos para identificar as dimensões das capacidades específicas da empresa que podem ser fontes de vantagens e para explicar como as combinações de competências e recursos podem ser desenvolvidas, implantadas e protegidas” (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997, p.510).

Barney, 1991	Apresentou e desenvolveu princípios da <i>RBV</i> ; apresentou uma definição detalhada dos recursos; e articulou um conjunto completo de características que fazem de um recurso uma fonte potencial de vantagem competitiva (isto é, valioso, raros, não imitáveis e não substituíveis)
Harrison, Hitt, Hoskisson e Ireland, 1991	Destacaram o valor dos recursos e a sinergia entre recursos no contexto da diversificação.
Castanias e Helfat, 1991	Caracterizou os “ <i>CEOs</i> ” como recursos da firma que possuem variações (idiossincrático), qualidades e quantidades em geral e habilidades específicas da indústria e da empresa.
Fiol, 1991	Identidade organizacional proposta como uma competência essencial levando à vantagem competitiva.
Conner, 1991	Justaposição da <i>RBV</i> com a economia da organização industrial a fim de demonstrar que a <i>RBV</i> foi desenvolvida com uma nova teoria da firma.
Etapa: desenvolvimento	
Mahoney e Pandian, 1992	Delineou a <i>RBV</i> relacionando-a à competências distintivas, economia organizacional e teoria da organização industrial.
Kogut e Zander, 1992	Introduziu o conceito de capacidades combinadas; enfatizou a importância do conhecimento como um recurso.
Amit e Schoemaker, 1993	Dividiu o constructo global de recursos em recursos e capacidades.
Peteraf, 1993	Delineou as condições sob as quais a vantagem competitiva existe.
Hart, 1995	Introduziu e desenvolveu uma derivação conceitual da <i>RBV</i> chamado “ <i>the Natural-Resource-Based View of the firm</i> ” (a visão natural da empresa baseada em recursos)
Grant, 1996	Articulou a “ <i>knowledge-based view of the firm</i> ” (visão da empresa baseada em conhecimento) como uma derivação da <i>RBV</i> .
Miller e Shamsie, 1996	Testou a relação entre recursos e desempenho embora medindo recursos diretamente; vencedor do prêmio anual de melhor artigo do “ <i>Academy of Management Journal</i> ”.
Conner e Prahalad, 1996	Identificou situações onde a aplicação dos argumentos baseados em oportunismo e aqueles baseados em conhecimento podem levar a previsões opostas no tocante à organização da atividade econômica.
Oliver, 1997	Teorizou sobre como a <i>RBV</i> e a teoria institucional podem juntas explicar a vantagem competitiva sustentável.
Teece, Pisano e Shuen, 1997	Construiu sobre a <i>RBV</i> ideias para apresentar o conceito de capacidades dinâmicas, em especial, explicou a vantagem competitiva como decorrente da convergência de habilidades, processos e trajetória evolucionária.

Coff, 1999	Iniciou a discussão de como o excesso de lucros derivados dos recursos poderiam ser apropriados por vários <i>stakeholders</i> .
Combs e Ketchen, 1999	Examinou como conciliar previsões competitivas da <i>RBV</i> e economia organizacional a respeito da escolha da forma organizacional.
Etapas: maturidade	
Alvarez e Busenitz, 2001	Explicou as contribuições da <i>RBV</i> para a pesquisa em empreendedorismo e articulou novas contribuições que poderiam ser feitas.
Priem e Butler, 2001a, 2001b; Barney, 2001	Debateu o uso da <i>RBV</i> como uma teoria da estratégia e da organização.
Wright, Dunford e Snell, 2001	Explicou as contribuições da <i>Resource-Based Theory (RBT)</i> para a pesquisa de administração de recursos humanos e articulou novas contribuições que poderiam ser feitas.
Barney, Wright e Ketchen, 2001	Identificou o impacto da <i>RBV</i> sobre áreas de tópicos relacionados.
Makadok e Barney, 2001	Construíram teoria sobre como as empresas de informação deveriam enfatizar o modo como tentam comprar recursos escassos.
Makadok, 2001	Sintetizou ideias sobre lucros excedentes oferecidos pela <i>RBV</i> e pela teoria das capacidades dinâmicas.
Lippman e Rumelt, 2003	Iniciou a discussão dos microfundamentos ²⁵ da <i>RBV</i> por introduzir uma perspectiva de remuneração.
Ireland, Hitt e Sirmon, 2003	Apresentou o empreendedorismo estratégico como reconhecimento dos recursos requeridos para explorar oportunidades de crescimento de modo a criar e sustentar vantagem competitiva.
Winter, 2003	Apresentou e explicou o conceito de capacidades de ordem superior.
Gavetti, 2005	Construiu teoria sobre os microfundamentos das capacidades dinâmicas por meio da ênfase dos papéis da cognição e da hierarquia.
Foss e Foss, 2005	Construiu uma ponte conceitual entre a <i>RBT</i> e a teoria do direito de propriedade.
Teece, 2007	Especificou a natureza e os microfundamentos das capacidades necessárias para sustentar um desempenho superior da empresa em uma economia aberta com rapidez de inovação e fontes de invenção, inovação e capacidade industrial dispersadas globalmente.
Sirmon, Hitt e Ireland, 2007	Construíram teoria sobre os processos não explorados (isto é, a “caixa preta”) que se encontram entre os recursos de um lado e lucratividade superior de outro.

²⁵ *Microfoundations*, no original, é um termo econômico que se refere à análise microeconômica do comportamento individual dos agentes. (nota produzida pela autora).

Armstrong e Shimizu, 2007	Revisaram e criticaram os métodos de pesquisa utilizados nas pesquisas sobre <i>RBV</i> .
Crook, Ketchen, Combs e Todd, 2008	Usaram meta análises para estabelecer que recursos estratégicos explicam uma significativa porção da variação em desempenho através de evidências existentes.
Kraaijenbrink, Spender e Groen, 2010	Consideraram os méritos das críticas proeminentes à <i>RBT</i> .

Quadro 2 - O ciclo de vida da Resource-Based Theory: selecionados os artigos e livros principais

Fonte: Barney, Ketchen Jr. e Wright (2011, p. 1301-1302, tradução nossa)²⁶.

Diversos outros trabalhos fizeram uma análise de como vem se desenvolvendo as pesquisas no campo da *RBV* e servem de fonte para um detalhamento mais aprofundado acerca das vertentes de estudo dentro dessa teoria. Exemplos desses trabalhos são os de Acedo, Barroso e Galan (2006), Serra, Ferreira e Pereira (2007), Serra et al (2008), Walter, Baptista e Augusto (2008) e Coelho, Pavão e Bandeira-de-Mello (2009); e no tocante às questões metodológicas das pesquisas em *RBV*, o trabalho de Walter e Silva (2008). Uma das conclusões que esses trabalhos trouxeram foi a de que as pesquisas em *RBV* têm atingido certa maturidade dentro do campo da estratégia.

De fato, conforme afirmam Barney, Ketchen Jr e Wright (2011), há fortes indícios de que a *RBT* atingiu a maturidade como uma teoria e, sendo assim, pode ultrapassar os limites do estudo da vantagem competitiva. Essa maturidade se apresentou nos estudos desenvolvidos ao longo das duas últimas décadas e se reflete no próprio uso crescente do termo *Resource-Based Theory (RBT)* em substituição ao termo *Resource-Based View (RBV)*.

Tanto nas conclusões desses estudos quanto no levantamento feito por mim da produção científica da *RBV* dos últimos dez anos em periódicos nacionais e internacionais (de *qualis* A1 até B1 e outros que se apresentaram relevantes para a pesquisa), foi possível observar que as pesquisas em *RBV*, em sua maioria, são voltadas à análise da vantagem competitiva; ora envolvendo outras temáticas, mas dentro desse mesmo propósito. A respeito dos trabalhos que não tiveram como foco a vantagem competitiva, trataram-se mais de aplicações dos princípios da *RBV* do que de questionamentos acerca da teoria. Alguns deles são descritos em seguida.

²⁶ As referências das obras citadas no Quadro 2 estão no Anexo C.

Beerkens e Derwende (2007) desenvolveram um modelo no qual demonstraram que a *RBV* pode ser utilizada como uma nova forma de se analisar a cooperação. Os autores partem do pressuposto de que uma das implicações principais da *RBV* é a de que as organizações procurarão parceiros que trarão a elas algum tipo de sinergia entre os seus recursos e os recursos do parceiro em potencial. Eles aplicaram esse pressuposto à análise da cooperação entre universidades. Desse modo, o modelo desenvolvido por eles envolvendo a *RBV* se distanciou da questão da busca da vantagem competitiva, configurando um avanço nas pesquisas nessa área.

Procopiuck e Meyer Jr. (2011) utilizam-se dos pressupostos teóricos-conceituais da *RBV* em um artigo dedicado ao estudo da gestão estratégica em ambiência de trabalho voluntário. Eles apontam as especificidades das organizações voluntárias e afirmam que “essas organizações, quando empreendem esforços para obter recursos com a finalidade de desenvolver suas capacidades essenciais, tendem a não se comportar sob a lógica de competição predatória” (PROCOPIUCK; MEYER JR., 2011, p.5). Além disso, por essas organizações terem uma lógica diferente da de mercado e da governamental, elas tendem a ter processos de tomada de decisão altamente complexos, que ultrapassam os elementos racionais comuns às empresas. Essa lógica exige “análises e adaptações criativas dos gestores responsáveis pela geração, transformação e aplicação estratégica de diferentes recursos organizacionais” (PROCOPIUCK; MEYER JR., 2011, p.5).

Nesse artigo, concepções importantes para a abertura da *RBV* a novas perspectivas foram lançadas, entretanto, a pesquisa não avançou em termos teóricos, concebendo ainda as características dos recursos, por exemplo, como sendo as apontadas por Barney (1991), que foram exclusivamente traçadas por esse autor para o alcance da vantagem competitiva sustentável. É possível observar, por esse e outros artigos semelhantes, que há uma inquietação acerca do uso da *RBV* para além da análise da vantagem competitiva, mas as pesquisas não expandem a teoria para que ela atinja esse seu potencial de explicação mais amplo.

Algumas outras temáticas têm sido amplamente desenvolvidas a partir dos pressupostos da *RBV*. Um dos exemplos mais expressivos disso são as pesquisas voltadas à análise das *competências*. Um trabalho que traz de modo claro a relação entre recursos, competências e desempenho é o de Fernandes, Fleury e Mills (2006). Também no trabalho de referência de Prahalad e Hamel (1990), em que lançam o conceito de competências essenciais,

as bases da *RBV* estão presentes, por meio da análise da articulação dos recursos das empresas que consiste no elemento fundamental para o surgimento dessas competências. Alguns outros trabalhos nacionais se destacaram dentro dessa área e são considerados de referência para o tema, mantendo o foco na vantagem competitiva, como o de Fleury e Fleury (2001), Fernandes (2006) e Borini e Fleury (2010), para citar alguns.

Os trabalhos que se utilizaram da *RBV* perpassaram também outros temas como *identidade* (BARNEY; KETCHEN JR.; WRIGHT, 2011), *capacidades dinâmicas* (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997); *aprendizagem organizacional* e *gestão do conhecimento* (FLEURY; OLIVEIRA JR, 2002), entre outros.

Em termos teóricos, um trabalho que se destacou foi o de Hart (1995). Ele trouxe uma contribuição diferente à *RBV*, propondo o que chama de “visão natural da empresa baseada em recursos” – no original, “*Natural-Resource-Based View of the firm*” (*NRBV*). Trata-se “de uma teoria de vantagem competitiva baseada sobre a relação da empresa com o ambiente natural” (Hart, 1995, p.986). A diferença fundamental entre a *RBV* e a *NRBV* é que esta última direciona a *RBV* ao tema ambiental. Hart e Dowell (2011) trazem um panorama do desenvolvimento da *NRBV*, após quinze anos de seu lançamento por Hart (1995), no qual se observa que, apesar de se tratar de uma vertente diferente do que se tinha até então nas pesquisas da *RBV*, o objetivo final da vantagem competitiva foi mantido na *NRBV*.

Com base na análise da produção científica relacionada à *RBV*, é possível perceber uma abertura para novas abordagens, mas as pesquisas que se dedicaram a isso ainda são incipientes. Essa busca por novas perspectivas dentro da *RBV*, embora tenha permitido o desenvolvimento de temas afins, possui limites bem definidos pelos pressupostos epistemológicos da *RBV*, o que impossibilita seu uso em áreas cujos pressupostos não sejam os mesmos, como é o caso da perspectiva que adoto nesta tese. Relembro assim, portanto, que a *Resource-Based View* é um importante mecanismo de sensibilidade teórica nesta tese, mas não configura um referencial teórico para a mesma.

4 METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo é dedicado à apresentação da metodologia *Grounded Theory* e dos procedimentos metodológicos que foram adotados para a realização da pesquisa. Ele se inicia com a especificação do problema e as perguntas de pesquisa. Em seguida, o *design* da pesquisa, que compreende a apresentação da metodologia *Grounded Theory*, a amostragem teórica e os procedimentos de coleta de dados. Concluindo o capítulo, apresento os aspectos éticos envolvidos na condução da pesquisa.

4.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

O problema de pesquisa desta tese é: **Como os recursos constitutivos da gestão de empresas baseada na Economia de Comunhão são socialmente construídos?** Com o intuito de servir de orientação à busca pela resposta ao problema de pesquisa proposto, formulei as perguntas de pesquisa elencadas abaixo, com base nos objetivos específicos da tese.

4.1.1 Perguntas de Pesquisa

1. Quais os pressupostos da Economia de Comunhão como abordagem de gestão das empresas?
2. Qual a influência do empresário nos processos de implementação e manutenção da gestão de EdC em suas empresas?
3. Como se dá o processo de construção social dos recursos específicos que constituem a gestão de EdC nas empresas?

4.2 DESIGN DA PESQUISA

Esta pesquisa é de natureza qualitativa, com uma lógica abdutiva. A utilização da *Grounded Theory* da maneira como foi concebida por Strauss e Corbin (2008) permite esse

delineamento e é adequada para a realização dessa pesquisa, cujo objetivo geral prevê a elaboração de uma teoria substantiva fundamentada nos dados que explique como são socialmente construídos os recursos constitutivos da gestão de empresas baseada na Economia de Comunhão.

Nesta seção apresentarei primeiramente a *Grounded Theory* em sua origem, propósito, pressupostos epistemológicos e características essenciais, bem como a vertente escolhida e sua aplicação nesta pesquisa. Em seguida, apresentarei a especificação do problema de pesquisa, como foi feita a amostragem teórica e etapas de pesquisa e os procedimentos de coleta de dados.

Embora na *Grounded Theory* as várias etapas da pesquisa ocorram de modo concomitante e recursivo, em um processo altamente interligado, as apresentarei em tópicos distintos para garantir uma maior fluidez no texto e facilitar o acesso do leitor a momentos específicos da pesquisa.

4.2.1 A *Grounded Theory*

Para que se compreenda a escolha em utilizar-me da *Grounded Theory* para os propósitos desta tese, bem como todos os procedimentos utilizados e descritos, permito-me aqui apresentar de modo mais demorado essa metodologia que é densa, complexa e, sobretudo, apropriada para o que me propus neste trabalho. Aproveito para relacioná-la já durante essa apresentação ao problema de pesquisa desta tese.

A *Grounded Theory* – traduzida como “teoria fundamentada” ou “teoria fundamentada nos dados”, apesar de ser mais comum o uso do termo original, em inglês – foi proposta em sua origem pelos sociólogos Glaser e Strauss (1967) como uma maneira de se descobrir teoria a partir dos dados sistematicamente obtidos da pesquisa social. As outras metodologias de pesquisa existentes até então se ocupavam predominantemente em testar teorias. Os autores reconheciam a importância de se fazer esses testes, entretanto, destacaram a necessidade de se ter um método por meio do qual fosse possível também gerar teoria.

Apesar de ter o termo em seu nome, a *Grounded Theory* não é uma *teoria*, mas sim uma metodologia (STRAUSS; CORBIN, 2008), uma maneira de se *gerar* teoria. Alguns

autores também a definem como método. Strauss (1987, p. 5) afirma que a *Grounded Theory* é

um estilo de se fazer análises qualitativas que incluem um número de características distintas, tais como amostragem teórica, e certas diretrizes metodológicas, tais como a produção de constantes comparações e o uso de um paradigma de codificação para assegurar desenvolvimento conceitual e densidade.

Tarozzi (2011, p. 17) acrescenta que a *Grounded Theory* “é uma metodologia, isto é, um discurso racional global, uma orientação sobre o método e a análise teórica do mesmo, um modo de pensar (ou de construir) a realidade social e, ao mesmo tempo, um método”, por conter em si um conjunto de instrumentos e procedimentos. De fato, o método é “um conjunto de procedimentos e técnicas para coletar e analisar dados [enquanto a metodologia é] uma forma de pensar sobre a realidade social e estudá-la” (STRAUSS; CORBIN, 2008, p. 17) e ambas as definições fazem parte da natureza da *Grounded Theory*.

O objetivo de um pesquisador que se utiliza da *Grounded Theory* é gerar teoria. Os autores que criaram essa metodologia definiram teoria da seguinte maneira:

teoria em sociologia é uma estratégia para o tratamento dos dados em pesquisa, fornecendo modos de conceituação para descrever e explicar. A teoria deveria fornecer categorias e hipóteses suficientemente claras de modo que aquelas que são críticas possam ser verificadas em pesquisas presentes e futuras (GLASER; STRAUSS, 1967, p. 3, tradução nossa).

Segundo Tarozzi (2011, p. 28), “teoria pode ser entendida como um conjunto sistemático de conceitos, ligados entre si através de relações explícitas, que é capaz de explicar fenômenos e é dotado de certa capacidade de previsão”. Uma teoria, segundo Strauss e Corbin (2008, p. 37), “permite aos usuários explicar e prever fatos, fornecendo, assim, diretrizes para a ação”. Bandeira-de-Mello e Cunha (2007, p. 247) definem teoria em ciências sociais como “um conjunto integrado de proposições que explicam a variação da ocorrência de um fenômeno social subjacente ao comportamento de um grupo ou à interação entre grupos”.

Glaser e Strauss (1967) acrescentam que a teoria deve ser facilmente aplicada às situações que estão sendo pesquisadas, ou seja, deve explicar aquilo que acontece em determinada área substantiva e deve poder auxiliar processos de tomada de decisões e ser

compreensível para quem trabalha na área. A teoria que se pretende gerar, de fato, é uma teoria substantiva, ou seja, uma teoria “específica para determinado grupo ou situação e não visa generalizar além da sua área substantiva” (BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2007, p. 247-248), diferente da teoria formal, que é aquela que está no nível conceitual e é passível de generalizações. De fato, “a teoria substantiva é destinada à explicação de um fenômeno em determinada área empírica, enquanto a teoria formal é desenvolvida para uma área conceitual” (MACIEL, 2011, p. 60). Nesta tese, a área empírica sobre a qual foi elaborada a teoria substantiva são as empresas de Economia de Comunhão.

Para a construção de teoria, outra exigência é que ela deve ser significativamente relevante, ou seja, ser densa²⁷ e de alto poder explicativo (TAROZZI, 2011). Segundo Glaser e Strauss (1967, p. 3, tradução nossa), “gerar teoria é uma forma de se chegar à teoria adequada ao seu uso presumido”. A teoria gerada, na visão dos autores, deve ter ao menos quatro propriedades relacionadas entre si:

A primeira propriedade necessária é que a teoria deve ajustar-se estreitamente à área na qual será utilizada. Segunda: ela deve ser facilmente compreendida por leigos interessados na área. Terceira: ela deve ser suficientemente geral para ser aplicável a uma grande diversidade de situações cotidianas na área substantiva, não para somente um tipo específico de situação. Quarta: ela deve permitir o controle parcial do usuário sobre a estrutura e o processo de situações cotidianas, conforme elas mudam ao longo do tempo (GLASER; STRAUSS, 1967, p. 237, tradução nossa).

Strauss (1987) acrescenta uma questão importante a respeito da geração de teoria: esse processo pode começar a partir de uma teoria já existente, que funcionará como um ponto de partida e poderá direcionar o trabalho de pesquisa, uma vez que ajudará o pesquisador a ser imediatamente sensível aos dados, aos códigos que podem derivar deles, à densidade conceitual e à integração dos conceitos.

Assumindo esse caminho, “o analista pode, conseqüentemente, escolher quais as linhas a seguir, em que direções começar, seguindo com um projeto de pesquisa potencialmente eficaz e pessoalmente interessante” (STRAUSS, 1987, p. 306, tradução nossa).

²⁷ Por densidade, entende-se que, dentro do limite do bom senso, todas “as propriedades e as dimensões importantes de uma categoria foram identificadas, construindo variação, dando precisão a uma categoria e aumentando o poder explanatório da teoria” (STRAUSS; CORBIN, 2008, p. 156).

O objetivo, nesse caso, é preencher aquilo que não foi abordado pela teoria existente, a fim de alargar o âmbito dessa teoria, segundo uma diferente perspectiva.

É importante mencionar que isso não significa qualquer diminuição, superação ou falsificação da teoria existente, conforme aponta Tarozzi (2008, p.32)

Vale sublinhar que na GT modificar a teoria interpretativa não significa subtrair validade à pesquisa, falsificá-la ou considerá-la superada. O fato que é modificável enfatiza o aspecto dinâmico e processual de uma teoria, que não é desmentida pelo emergir de novos dados precedentemente não contemplados, mas que, ao invés, exige ser ulteriormente desenvolvida na direção indicada pelos novos dados.

Strauss (1987) também deixa claro que não se trata de corrigir defeitos da teoria existente, mas sim pensá-la a partir de novas categorias, estabelecendo novas hipóteses e relações entre os conceitos. A teorização, segundo Strauss e Corbin (2008, p. 37), “implica construir uma teoria ou estender e ampliar uma teoria já existente”.

No caso desta tese, a teoria substantiva gerada não é oriunda de outras teorias. Utilizei a *Resource Based View* não como referencial teórico, mas como mecanismo de sensibilização teórica, pois essa teoria trata de assuntos semelhantes, mas com pressupostos epistemológicos distintos daqueles assumidos por mim nesta tese, o que impossibilita esse caminho apontado pelos autores.

O propósito da teoria substantiva gerada nesta tese é de que seja aplicável também às empresas de EdC, que seja compreensível aos empresários e gestores e também aos demais pesquisadores. Com efeito, a natureza *grounded* da teoria, segundo Tarozzi (2011), tem um valor prático-operativo marcante e é útil àqueles que a usarão, traduzindo a teoria em ação.

Na *Grounded Theory*, gerar teoria implica em um *processo* de pesquisa, cuja operacionalização básica consiste na articulação da coleta, na codificação e na análise dos dados, processo esse comparativo e recorrente. Na geração de teoria, é necessário que essas três operações sejam feitas o mais conjuntamente possível. Além disso, como a base para a construção de teoria da *Grounded Theory* é a emergência, “um pesquisador não pode iniciar uma investigação com uma lista de conceitos preconcebidos, uma estrutura teórica orientadora ou um projeto bem elaborado. Conceitos e projetos devem ter permissão para emergir dos dados” (STRAUSS; CORBIN, 2008, p. 45).

Durante esse processo, o trabalho de sistematização das hipóteses e conceitos pode, inclusive, ser oriundo de *insights* e ideias e não diretamente dos dados, apesar de ser necessário que estejam ligados estreitamente a estes. Glaser e Strauss (1967, p. 251, tradução nossa) concebem o pesquisador como “um agente altamente sensibilizado e sistemático [...] que tem *insights* e que pode tê-los, a maioria deles, por meio de análises comparativas sistemáticas; [consideram ainda que] a fonte de toda a teorização significativa são os próprios *insights* do observador”. O trabalho do pesquisador é o de “transformar *insights* em categorias, propriedades e hipóteses relevantes” (GLASER; STRAUSS, 1967, p. 254, tradução nossa).

Nesse ponto é necessário considerar a perspectiva do pesquisador, que o influencia na criação de categorias e na escolha de dados relevantes para a geração de teoria e que é legítima. A sensibilidade teórica – ou seja, a capacidade de dar sentido aos dados – é caracterizada pelas próprias tendências pessoais do pesquisador, bem como por sua habilidade em ter *insights* teóricos e saber trabalhá-los.

Embora diversos autores afirmem que a *Grounded Theory* de Glaser e Strauss (1967) seja um método indutivo, Strauss e Corbin (2008) esclarecem que houve um erro de interpretação ao fazerem essa afirmação. A indução estava presente no esforço de Glaser e Strauss (1967) em destacar o valor da teoria fundamentada para a análise sistemática dos dados; por outro lado, nesse mesmo trabalho, a interpretação de significado do pesquisador era vista como consequência imediata de outro pressuposto da *Grounded Theory* defendido por eles: o da interação entre os dados e o pesquisador. Desse modo, não se tratava, nem mesmo em sua origem, de um método puramente indutivo.

Bandeira-de-Mello e Cunha (2007, p. 251) definem o processo de pesquisa da *Grounded Theory* como “um processo de ‘idas e vindas’, do nível conceitual, abstrato, ao nível dos dados, [o que] confere uma lógica de inferência abdutiva ao método”. Maciel (2011, p. 60-61) afirma que

Sua lógica abdutiva de investigação apresenta tanto características indutivas quanto dedutivas de geração de conhecimento. Isso significa que a análise (indutiva) dos dados, estabelecimento de proposições e validação (dedutiva) da teoria se enquadram num mesmo processo.

Todo esse processo, vale lembrar, é feito dentro da mesma área substantiva, pois é nela que a teoria gerada faz sentido e é a ela que se aplica.

Algumas outras abordagens e orientações da *Grounded Theory* foram desenvolvidas por outros autores posteriormente ao trabalho inicial de Glaser e Strauss (1967), sendo as principais as de Strauss e Corbin (2008), Charmaz (2009) e Clarke (2005).

Nesta tese, a abordagem ou vertente utilizada da *Grounded Theory* é a de Strauss e Corbin (2008), portanto, os pressupostos ontológicos e epistemológicos assumidos por mim são coerentes aos desses autores. Na visão deles, o paradigma interpretativista, já presente no trabalho de Glaser e Strauss (1967), é o paradigma de base da *Grounded Theory* e os pressupostos epistemológicos adotados são os do construtivismo, que contém em si o interacionismo simbólico. Quanto à ontologia, que precede a epistemologia, a realidade é vista como uma esfera de discurso simbólico (MORGAN; SMIRCICH, 1980)²⁸.

O paradigma interpretativista pressupõe que o conhecimento pode ser criado ou compreendido somente a partir do ponto de vista dos indivíduos que fazem parte do ambiente estudado. Segundo esse paradigma, as ações e interações dos indivíduos são baseadas em suas experiências e expectativas e, portanto, esse contexto deve ser considerado pelo pesquisador. Além disso, os significados apreendidos pelo pesquisador também são oriundos de suas interpretações, igualmente influenciadas por suas experiências e expectativas (HATCH, 1997). Segundo Tarozzi (2011, p. 50), “não existe a objetividade no conhecimento científico, existem suas interpretações”. Essa afirmação provavelmente não se aplica a todas as áreas, mas a de ciências sociais é bastante suscetível a ela.

Strauss é considerado um dos maiores expoentes do interacionismo – também chamado interacionismo simbólico –, tanto que um de seus livros, *Mirrors and Masks: the search for identity* (STRAUSS, 1959), foi considerado um produto clássico do interacionismo americano. Nele, a realidade social constitui-se de processos constituídos pelas relações dinâmicas entre pessoas que desempenham papéis em permanente mudança; além disso, as identidades individuais e coletivas são indissociáveis e se constituem reciprocamente (STRAUSS, 1999). Constitui, portanto, uma das bases do construtivismo (BERGER; LUCKMANN (2009).

²⁸ A concepção da realidade como uma esfera de discurso simbólico implica um certo conjunto de exigências epistemológicas. A ênfase é dada à compreensão da natureza e da padronização dos símbolos através dos quais os indivíduos interpretam sua realidade social. Deste modo, nos estudos organizacionais, essa perspectiva permite a compreensão dos papéis que a linguagem, símbolos e mitos desempenham na formação de uma dada realidade. A epistemologia envolvida aqui considera os resultados de uma pesquisa como um conhecimento significativo sobre a natureza do mundo social, específico para o contexto imediato e para a situação do qual foi gerado, construindo, assim, o que Glaser e Strauss (1967) chamam de teoria substantiva (MORGAN; SMIRCICH, 1980).

O uso da *Grounded Theory* de base construtivista vai ao encontro do que se pretende realizar nesta tese, conforme aponta Mendonça (2005, p. 7):

Esta posição epistemológica enfatiza como as situações sociais devem ser pesquisadas de maneira que revelem sua natureza interior. A epistemologia envolvida aqui, não sustenta que as descobertas assim obtidas seriam universalmente generalizáveis, mas ela as considera, todavia, como provedoras de conhecimentos instigantes e significantes sobre a natureza do mundo social. Tal conhecimento é inevitavelmente visto como sendo relativo e específico para o contexto e a situação imediata da qual ela é gerada, construindo uma “teoria substantiva”.

Segundo Mendonça (2005), na perspectiva do interacionismo simbólico, as situações sociais devem ser pesquisadas de modo a revelarem sua natureza interior. Desse modo, a atenção na realidade empírica deve ser voltada ao significado simbólico do agir cotidiano (TAROZZI, 2011).

Ao compreender as interpretações que partem das significações individuais e formam a identidade coletiva – que neste caso é a empresa de Economia de Comunhão – é possível elaborar uma teoria substantiva fundamentada nos dados que explique como são socialmente construídos os recursos constitutivos da gestão de empresas baseada na EdC.

Embora exista uma noção plural da *Grounded Theory*, com várias abordagens e orientações, algumas características são essenciais quando se fala em *Grounded Theory* conforme aponta Tarozzi (2011): exploração de um processo; amostragem teórica; simultaneidade entre coleta e análise dos dados; uso do método da constante comparação em todos os níveis de análise; construção de uma codificação a partir dos dados; elaboração de conceitos, não de descrições; produção de memorandos.

O processo social explorado é o de interpretação (STRAUSS; CORBIN, 2008) que configura subsídio para a geração de certos tipos de recursos que, por sua vez, geram serviços que caracterizam e constituem a gestão de EdC nas empresas. As demais características, bem como o detalhamento do *design* da pesquisa, estarão presentes nos próximos tópicos

4.2.2 Amostragem Teórica

Na *Grounded Theory* o tipo de amostragem não é probabilística nem tem o objetivo de garantir a representação do universo da população, mas, ao invés, a amostragem está estreitamente ligada ao processo de análise (TAROZZI, 2011).

De maneira prática, Strauss e Corbin (2008) apontam três questões relevantes a serem consideradas no tocante à amostragem: (1) escolher um local ou grupo para estudo – escolha essa guiada pela questão principal da pesquisa; (2) escolher os tipos de dados a serem usados – preferencialmente aqueles que tiverem maior potencial de fornecer os dados relevantes para a pesquisa; (3) determinar o tempo em que uma área será estudada; e (4) no processo de amostragem teórica, considerar o acesso, o tempo e os recursos disponíveis do pesquisador.

Optei por realizar a investigação em algumas empresas, o que poderia me fornecer dados mais adequados à pesquisa. Essa escolha foi apropriada, uma vez que as diferentes abordagens de cada empresário forneceram os dados suficientes à pesquisa até o ponto de aproximação da saturação teórica.

Os documentos e as entrevistas foram os tipos de dados que tiveram maior potencial de fornecer elementos relevantes para a pesquisa. O tempo em que a área substantiva foi estudada seguiu dois critérios: a saturação teórica e o meu planejamento de condução da pesquisa, que foi adequado para que o primeiro e principal critério fosse observado.

Quanto ao meu acesso, tempo e recursos disponíveis – quarta questão a ser considerada no tocante à amostragem, apontada por Strauss e Corbin (2008) –, foram estes que determinaram, juntamente com as preferências dos empresários e suas disponibilidades de agenda, o meio de abordagem. Entrevistei doze empresários de nove empresas. Cinco deles foram entrevistados pessoalmente; quatro por *Skype*²⁹ e três por e-mail (esses foram os contatos iniciais; vários outros contatos foram estabelecidos ao longo da pesquisa de acordo com a necessidade de esclarecimentos ou novos dados).

Para a obtenção dos documentos, além de adquirir livros relacionados à EdC, somados àqueles que já possuía, permaneci uma semana no Centro de Estudos Filadélfia³⁰ (em Vargem Grande Paulista, SP), onde fiz cópias impressas e digitais de todos os documentos relevantes à pesquisa.

²⁹ “O Skype é um programa gratuito (freeware) que permite conversações simultâneas em áudio e vídeo usando computadores” (BRAGA; GASTALDO, 2012, p. 5).

³⁰ Acervo nacional que reúne os documentos da Economia de Comunhão, desde o seu lançamento a grande parte das publicações do período de desenvolvimento da EdC e da atualidade.

A amostragem na *Grounded Theory* se desenvolveu durante o processo da pesquisa, ou seja, não foi predeterminada, conforme prevê a metodologia. O processo de amostragem teórica é aquele em que o pesquisador coleta, codifica e analisa os dados, faz comparações, questões analíticas, e decide a partir daí quais dados coletar em seguida e onde procurá-los. O objetivo é encontrar novos dados que possam fornecer variações nas categorias em termos de suas propriedades e dimensões ou nas relações entre elas e desenvolver, assim, a teoria seguindo o modo como ela emerge dos dados (STRAUSS; CORBIN, 2008). Sendo assim, elegi primeiramente quatro empresários para a pesquisa, número este que se estendeu para doze devido ao processo acima descrito. Além disso, a maioria dos entrevistados foi abordada mais de uma vez, para novas perguntas ou esclarecimentos das respostas dadas.

E quanto ao que buscar na amostra? Na *Grounded Theory*, não se amostra pessoas ou organizações, como na maioria das metodologias de pesquisa, mas fatos e incidentes:

o investigador amostra *fatos e incidentes* e não pessoas ou organizações. Durante a amostragem, o investigador busca indicadores (fatos ou acontecimentos) representativos de conceitos teoricamente relevantes, depois compara esses fatos ou acontecimentos em termos de propriedades e dimensões, sempre procurando escopo ou variação dimensional. Pessoas, locais e documentos são apenas *os meios* para obter esses dados (STRAUSS; CORBIN, 2008, p. 208, grifo nosso).

Os fatos, incidentes e acontecimentos representaram as situações, o que conduziu a análise às questões relacionadas ao fenômeno. Foi a partir dessa amostragem de fatos e incidentes que novos empresários foram inseridos na pesquisa e que mais de um contato foi estabelecido com a maioria deles.

A amostragem foi feita tanto na codificação aberta, como na axial e na seletiva, conforme orientam Strauss e Corbin (2008). Na primeira, fiz uma amostragem aberta ao que pudesse fornecer dados relevantes à descoberta, dentro dos limites da acessibilidade. Para essa etapa, selecionei quatro empresários para as entrevistas e analisei os primeiros documentos da EdC, aqueles relacionados à sua origem.

Na codificação axial, realizei a amostragem relacional e variacional (STRAUSS; CORBIN, 2008), nas quais procurei incidentes que me permitissem identificar variações nos conceitos e as relações entre eles. Nessa etapa, realizei a análise dos documentos relacionados ao período de desenvolvimento da EdC a fim de refinar os conceitos e as relações entre eles e novos empresários foram entrevistados.

Na codificação seletiva, fiz o processo de amostragem discriminada, na qual “o pesquisador escolhe os locais, as pessoas e os documentos que vão maximizar as oportunidades de fazer análise comparativa” (STRAUSS; CORBIN, 2008, p. 204). Analisei mais documentos e refiz a análise de alguns por terem as entrevistas me mostrado uma possibilidade de leitura e interpretação distintas daquelas que já tinha feito. Foi principalmente nessa fase que retornei a diversos empresários solicitando esclarecimentos com novas perguntas.

Realizei o processo de amostragem até o ponto em que as categorias mostraram-se saturadas, ou seja, quando

- (a) nenhum dado novo ou relevante pareça surgir em relação a uma categoria,
- (b) a categoria esteja bem desenvolvida em termos de propriedades e de dimensões, demonstrando variação e (c) as relações entre categorias estejam bem estabelecidas e validadas (STRAUSS; CORBIN, 2008, p. 205).

O processo de amostragem esteve diretamente ligado à minha sensibilidade com relação aos conceitos emergentes (STRAUSS; CORBIN, 2008). Desse modo, busquei desenvolver constantemente a sensibilidade teórica usando como mecanismo para isso a revisão de literatura acerca da *Resource-Based View* bem como os escritos do Movimento dos Foculares, as reportagens e experiências publicadas sobre a EdC (algumas delas foram utilizadas na análise documental) para que pudesse “conceituar e formular uma teoria da forma como ela emerge dos dados” (GLASER; STRAUSS, 1967, p. 46, tradução nossa).

Glaser e Strauss (1967) apontam que a sensibilidade teórica é caracterizada pelas próprias tendências pessoais do pesquisador, bem como por sua habilidade em ter *insights* teóricos e saber trabalhá-los. Foi essa sensibilidade que me possibilitou selecionar os grupos adequados para as comparações, de modo que tivessem propósito teórico e relevância para promover o desenvolvimento de categorias emergentes. Minha experiência de quatorze anos de estudo e trabalho relacionados à Economia de Comunhão foram fundamentais nesse processo.

4.2.3 Procedimentos de Coleta de Dados

O período de coleta de dados, durante o qual também foi feita a codificação e análise dos dados, novas coletas e novas análises, aconteceu durante cinco meses, de setembro de 2012 a fevereiro de 2013. Os dados foram coletados por meio de documentos e entrevistas, utilizando-me também dos memorandos que fiz ao longo da pesquisa. Documentos e o trabalho de campo são as duas principais fontes de dados qualitativos para a realização da *Grounded Theory*, segundo Glaser e Strauss (1967).

Os autores são categóricos ao afirmar que a análise documental tem a mesma importância na *Grounded Theory* que o trabalho de campo, apesar de ser negligenciada por muitos pesquisadores. Eles afirmam que “esses materiais são tão potencialmente valiosos para gerar teoria quanto nossas observações e entrevistas” (GLASER; STRAUSS, 1967, p. 163, tradução nossa).

São em grande número os documentos relacionados à Economia de Comunhão e sua análise foi um dos procedimentos mais relevantes para a construção da teoria substantiva. Eles são considerados de referência para os empresários e estudiosos da EdC e foram criados a partir dos princípios do Movimento dos Focolares juntamente com as experiências dos empresários e as pesquisas dos estudiosos que se dedicaram a esse tema. Alguns documentos são mais voltados a questões práticas, enquanto outros são mais subjetivos e demandam interpretação do empresário e adaptação à sua realidade específica³¹.

Também Strauss e Corbin (2008) destacam a importância da análise dos documentos, ampliando seu conceito para literatura não técnica, que abrange

biografias, diários, documentos, manuscritos, registros, relatórios, catálogos e outros materiais que podem ser usados como dados primários, para complementar entrevistas e observações de campo ou para estimular o pensamento sobre propriedades e dimensões dos conceitos que surgem dos dados (STRAUSS; CORBIN, 2008, p. 47).

Cartas, vídeos, jornais, catálogos e vários outros materiais também fazem parte da literatura não técnica, segundo os mesmos autores. Strauss e Corbin (2008, p. 62) estimulam o uso da literatura não técnica como ferramenta analítica; pois ela pode “fornecer questões,

³¹ Golin e Parolin (2003), por exemplo, criaram um suporte para a gestão chamado *RainbowScore*, desenvolvendo esses mesmos aspectos para a definição, programação e valoração do desempenho econômico de vivência dos princípios da EdC. Os autores propuseram uma chave de leitura que contempla sete grandes aspectos daquilo que engloba as rotinas e relações em uma empresa.

conceitos iniciais e ideias para amostragem teórica [...] e pode agir como base para desenvolvimento da teoria geral”. Utilizei como documentos a vasta literatura não técnica que há disponível sobre a Economia de Comunhão, como transcrições de discursos da fundadora – em sua versão original em italiano –, temas apresentados em congressos, artigos reunidos em livros publicados, experiências e textos escritos pelos empresários de EdC. Todo esse material foi analisado e serviu para os fins mencionados pelos autores.

Esses documentos são oriundos de diversas fontes: alguns foram fornecidos pelos próprios empresários, outros foram documentos que busquei no Centro de Estudos Filadélfia, além de livros, artigos e publicações diversas sobre o tema que apresentaram relevância à pesquisa. Durante todo o período da pesquisa realizei análise documental, que se mostrou fundamental para a compreensão da origem e dos pressupostos da Economia de Comunhão, fornecendo categorias de análise e sendo fonte de sensibilidade teórica.

Quanto ao trabalho de campo, Felin e Foss (2005) chamam a atenção para o fato de que as organizações são compostas por indivíduos e que a análise destes é fundamental e não deve ser negligenciada no campo da estratégia. Os autores afirmam que

Para explicar integralmente qualquer coisa relativa à organização – se a identidade, ou aprendizagem, conhecimento ou capacidades – deve-se necessariamente começar pela compreensão dos indivíduos que compõem o todo, especialmente sua natureza subjacente, suas escolhas, habilidades, propensões, heterogeneidade, objetivos, expectativas e motivações (FELIN; FOSS, 2005, p.441).

Acrescentam que, embora o uso do termo coletivo, como organização ou empresa ou firma, seja útil para fins de discussão ou para a redução da análise empírica, a explicação verdadeira da organização deve necessariamente passar pelo indivíduo como ator central.

Sendo assim, as entrevistas foram realizadas com os empresários da EdC, tendo como ponto de partida a escolha de cada um pela adoção da EdC e seguindo pelas suas motivações em manter essa política de gestão em suas empresas. Os empresários da EdC foram fontes de informações para a análise dos processos e significados. É importante salientar que as entrevistas permitem identificar e captar as narrativas, ou seja, por meio do processo de significação e de interpretação do entrevistado, posso captar o produto de suas práticas discursivas. A ausência de observação na tese deu-se pela incompatibilidade de agendas e de condições práticas, tanto dos empresários quanto minhas.

Eu já havia estabelecido um contato prévio com o proprietário da empresa inicialmente selecionada e o fiz imediatamente também com outros empresários que selecionei para a pesquisa, com base nas indicações fornecidas pela Associação Nacional por uma Economia de Comunhão (ANPECOM). Essas indicações tiveram como critérios a atuação contínua dos empresários na EdC e a disponibilidade deles no período, considerando as situações particulares daqueles igualmente atuantes, mas que no período da pesquisa encontravam-se em alguma situação pessoal ou empresarial em que a submissão à pesquisa poderia ser inapropriada.

Realizei entrevistas com doze empresários de nove empresas de EdC. Com aqueles que se dispuseram fazê-las pessoalmente e com os quais foi possível estabelecer uma agenda comum, assim foi feito. Com os demais, as entrevistas foram realizadas por *Skype*, telefone e outras ainda por e-mail (no caso dessas, foram feitos novos contatos por e-mail ou telefone requisitando maiores explicações às respostas ou fazendo, ainda, novas perguntas que se mostraram necessárias). Também com quem fiz o contato pessoalmente ou por *Skype*, estabeleci novos contatos sempre que necessário e essas entrevistas foram gravadas com prévia autorização dos entrevistados, transcritas e analisadas logo em seguida, conforme indicam os pressupostos da *Grounded Theory*.

Strauss e Corbin (2008) sugerem que se faça um roteiro de perguntas baseado na literatura ou na experiência do pesquisador ou ainda em trabalhos de campos anteriores e de acordo com o problema de pesquisa. A ideia é que essas perguntas iniciais sejam o ponto de partida para a coleta de dados. Segundo os autores, as questões mudarão conforme o direcionamento que os dados derem à pesquisa.

Foi o que aconteceu durante as entrevistas. De todos os modos como foram feitas, a primeira entrevista com cada empresário começou seguindo um roteiro de entrevista com orientações que precederam as perguntas. Escrevi propositalmente as orientações de modo informal, a fim de que os respondentes tivessem completa compreensão do que estava sendo solicitado e se sentissem a vontade em responder livremente, sem a preocupação com a forma de comunicação. Esse roteiro que consta no Apêndice 1 e foi somente uma primeira abordagem com cada empresário. Em seguida, outras perguntas foram feitas de acordo com a necessidade de amostragem e foram específicas a cada empresário, com base nas suas respostas anteriores.

Durante toda a pesquisa redigi memorandos cujos conteúdos foram as ideias conceituais, ou seja, não os dados em si, mas o produto das análises e as novas direções a serem tomadas por mim na pesquisa, conforme recomendam Strauss e Corbin (2008). Neles anotei impressões, considerações e direções para a pesquisa. Também redigi notas de campo que, assim como cita Maciel (2011, p. 83), serviram para endereçar “os objetivos, as dúvidas, o estado emocional do pesquisador e as opções para transposição das dificuldades na execução da coleta dos dados para consecução do trabalho”.

4.3 ASPECTOS ÉTICOS ENVOLVIDOS NA CONDUÇÃO DA PESQUISA

Diversos são os aspectos éticos envolvidos na condução de uma pesquisa. Flick (2009a) afirma que a relevância e a qualidade da pesquisa são pré requisitos para a adequação ética, o que envolve a sua contribuição teórica e prática e procedimentos metodológicos bem definidos. Desde a escolha do problema de pesquisa, passando pela escolha da área substantiva e da metodologia utilizada, essas questões foram cuidadosamente observadas.

Creswell (2007) descreve a importância de conduzir de modo ético cada etapa da pesquisa. Na fase da identificação do problema de pesquisa, o autor destaca a importância de escolher um problema de pesquisa que beneficie as pessoas que estão sendo estudadas. Nesta tese, o intuito da teoria substantiva gerada é que ela tenha esse alcance.

Segundo diversos códigos de ética mencionados por Flick (2009b), a pesquisa deve ser feita somente após o consentimento dos participantes do estudo e o pesquisador deve atentar para não invadir a privacidade dessas pessoas e ser verdadeiro e claro quanto aos objetivos da pesquisa. Assim foi feito com cada empresário entrevistado. Pedi também permissão à curadora do Centro de Estudos Filadélfia – de onde a maioria dos documentos foi coletada – para fazer cópias impressas e eletrônicas dos documentos ali presentes..

Na fase de coleta dos dados, Creswell (2007) aponta algumas outras questões éticas a serem observadas, como: não colocar os participantes em risco e respeitar aqueles que são de algum modo vulneráveis; respeitar o direito das pessoas de participarem voluntariamente da pesquisa, com a possibilidade de desistência e sem qualquer coerção; e respeitar os locais de pesquisa, de modo que a presença do pesquisador não perturbe a rotina dos participantes. Segundo Flick (2009b, p. 51), “os princípios da ética de pesquisa postulam que os

pesquisadores evitem causar danos aos participantes envolvidos no processo por meio do respeito e da consideração por seus interesses e necessidades”.

Tudo isso foi observado na condução dessa pesquisa. Apresentei claramente aos entrevistados o propósito da pesquisa, pedi permissão para gravarmos a entrevista e para utilizar as informações fornecidas por eles na tese. Perguntei a cada um também como prefeririam que fossem mencionados na tese, se nomeados ou anonimamente. Todos concordaram em serem nomeados. Todavia, não utilizei seus sobrenomes a fim de evitar exposição demasiada dos informantes.

A precisão dos dados é uma das diretrizes éticas da pesquisa apontada por Christians (2006). Para atender a esse requisito, os memorandos, as notas de campo e as transcrições das entrevistas, uma vez analisados, serão mantidos em minha posse por um período de cinco a dez anos e não serão compartilhados com pessoas que não estejam envolvidas com o projeto, conforme recomenda Creswell (2007).

5 ANÁLISE DOS DADOS

A análise não é um processo estruturado, estático ou rígido na *Grounded Theory*, mas um processo dinâmico, criativo e de fluxo livre, com movimentos constantes do pesquisador (STRAUSS; CORBIN, 2008). As categorias analíticas não podem ser pré-definidas constitutiva e operacionalmente, conforme pesquisas que se utilizam da lógica dedutiva, mas, ao contrário, na *Grounded Theory* a definição de categorias se dá ao longo do processo de tratamento e análise dos dados.

Neste capítulo apresentarei o processo de análise dos dados para gerar a teoria substantiva. Esse processo passou pela codificação aberta, axial e seletiva. A organização do capítulo segue uma lógica semelhante à do trabalho de Maciel (2011), que descreve elementos importantes para a compreensão do processo de pesquisa e da construção da teoria substantiva, tais como a descrição da trajetória do pesquisador em campo e a análise descritiva do contexto dos informantes, além das codificações, sempre com a ressalva de que as etapas da pesquisa, embora apresentadas separadamente em subseções, se sobrepuseram durante o processo de pesquisa.

5.1 TRAJETÓRIA DA PESQUISADORA EM CAMPO

Pelo fato de que a interpretação faz parte de todo o processo analítico na *Grounded Theory*, é importante destacar a interação entre os dados e o pesquisador e também a sua experiência anterior e ao longo do processo de pesquisa. Segundo Strauss e Corbin (2008), a experiência do pesquisador lhe dá sensibilidade teórica para a elaboração de propriedades e dimensões, mas não pode ser usada como dado e isso requer esforço consciente por parte do pesquisador. A minha sensibilidade teórica nesse caso, é fruto de mais de uma década de estudos e de envolvimento no âmbito do estudo e da prática da Economia de Comunhão, entretanto, a ressalva apontada pelos autores foi observada.

Essa experiência mostrou-se válida também com relação à compreensão do significado dos termos utilizados pelos entrevistados e presentes nos documentos, uma vez que há diversos termos específicos do Movimento dos Foculares nos discursos referentes à Economia de Comunhão, de significado comum aos seus membros.

Com relação à experiência durante o processo de pesquisa, faço uma breve descrição. Ao me deparar com o fenômeno da Economia de Comunhão nas empresas e com a falta de teorias que a explicasse, a *Grounded Theory* foi a metodologia que se mostrou mais adequada para poder dar uma contribuição teórica a esse fenômeno e responder o problema de pesquisa inicialmente proposto. A experiência de trabalhar com essa metodologia foi muito importante para a minha formação de pesquisadora, uma vez que permite, de fato, gerar teoria e contribuição teórica, que é o que se espera de uma tese de doutorado. Nessa metodologia, todo o processo de pesquisa é também um grande aprendizado.

A primeira visita foi à empresa escolhida inicialmente como local de pesquisa. Fui recebida pelo sócio proprietário da empresa e sua esposa. Ela me apresentou todos os setores da empresa, contando-me a história da empresa desde a sua fundação. Essa visita foi o que proporcionou meu primeiro *insight* sobre a pesquisa presente em minhas notas de campo daquele dia:

Quando fui conduzida a todos os setores da empresa e vi como era o *layout* dos postos de trabalho. Para mim se confirmou como certa a escolha de fazer a pesquisa com mais empresas. Inicialmente o projeto previa a minha permanência de muitos dias na empresa, a fim de fazer também observações, além de entrevistas. Entretanto, os funcionários trabalham todos em baias interligadas e cada um faz seu trabalho específico em seu computador. Minha presença lá como observadora certamente atrapalharia aquele ambiente de trabalho. Além disso, percebi que uma interrupção em meio aos processos que realizavam poderia ser danoso para o trabalho da pessoa e também de muitos ao seu redor, já que qualquer fala ou movimento é facilmente percebido por todos, devido a esse *layout*. Além de esse fator ir de encontro aos aspectos éticos da pesquisa, percebi que a observação nesse caso não me traria dados relevantes, considerando os objetivos da minha pesquisa. Me senti aliviada por ter acatado a sugestão do Bruno de fazer entrevistas com mais empresários ao invés de permanecer em uma única empresa fazendo observação (Notas de campo do dia 04 de outubro de 2012).

O início e o final das conversas, sobretudo, foram marcados por assuntos pessoais, por nos conhecermos há muitos anos, conforme nota de campo dessa primeira entrevista: “conheço esse casal há 19 anos, somos amigos. Desse modo, o início da nossa conversa foi sobre assuntos pessoais de ambas as partes” (Notas de campo do dia 04 de outubro de 2012). O mesmo aconteceu com todos aqueles com quem fiz entrevistas pessoalmente e por *Skype*. Com aqueles cujo contato foi feito por e-mail, houve uma maior objetividade acerca dos temas relacionados estritamente à pesquisa.

O relacionamento de amizade que tenho com vários dos entrevistados e o fato de que conheço a EdC permitiram a eles uma maior liberdade ao responder as perguntas, sendo francos em suas respostas e não se preocupando com a explicação ou substituição de termos específicos da linguagem do Movimento dos Focolares e da EdC. Quanto a mim, como pesquisadora, mantive o posicionamento crítico e fiel aos dados a fim de que essa proximidade com os entrevistados não constituísse algum viés à pesquisa.

Também com relação ao nosso contato futuro, foi decidido nesse primeiro encontro como o faríamos: “em seguida, conversamos sobre a pesquisa e, por questões de agenda, manter nosso contato futuro por e-mail ou *Skype* foi a melhor solução tanto para eles como para mim” (Notas de campo do dia 04 de outubro de 2012).

O proprietário dessa primeira empresa, além de promover em sua empresa a gestão baseada nos pressupostos da Economia de Comunhão, atua em outras frentes de desenvolvimento da EdC, tais como a ANPECOM e a Comissão Nacional e Internacional da Economia de Comunhão. Sendo assim, além da gestão da empresa ser representativa no tocante à prática dos pressupostos da Economia de Comunhão, a empresa é gerida por uma pessoa profundamente conhecedora dos princípios e do desenvolvimento da EdC e atuante em diversas as áreas a ela relacionadas. Diversas outras pesquisas sobre a EdC foram realizadas nessa empresa e algumas delas serviram como documentos para a análise.

O desenvolvimento da entrevista com outra empresa, da cidade de Apucarana, estado do Paraná, o foi semelhante: também começamos por assuntos pessoais, pois, além de amigos, fizemos parte da Comissão Regional da EdC para o norte do Paraná e desenvolvemos projetos durante o período em que realizamos essa atividade. Entramos na pauta da entrevista que foi realizada em uma sala a portas fechadas, para manter a privacidade e melhor qualidade da gravação.

Por duas vezes recebemos a intervenção de funcionários, o que foi enriquecedor para a pesquisa também em termos de observação. O primeiro veio comunicar que estava encerrando o expediente e o Márcio perguntou para ele sobre as provas que ele tinha realizado na faculdade. Foi importante para mim esse fato por me proporcionar ver na prática aquilo que eles estavam me contando na entrevista. Era evidente o clima amistoso e a alegria do funcionário em conversar sobre isso com o seu patrão. O segundo foi o gerente, e os empresários o convidaram para entrar, sentar-se e contar para mim como era o trabalho na

empresa. Embora minha intenção inicial fosse entrevistar somente os empresários, a intervenção do gerente trouxe outra perspectiva, também essa enriquecedora para a análise.

Esse foi um dos casos em que a flexibilidade permitida pela metodologia trouxe novos dados importantes. Durante toda a pesquisa, a metodologia tornou-se mais clara e tudo o que eu tinha lido sobre a *Grounded Theory* fez sentido, principalmente essa flexibilidade e também a necessidade de fazer a análise o mais próximo possível à coleta de dados. Foi isso que conduziu as entrevistas e o foco das análises documentais seguintes. No processo de análise reli trechos do livro do Strauss e Corbin (2008) para ter ainda mais clareza a respeito de algumas dificuldades na análise que foram surgindo ao longo da pesquisa.

Na terceira entrevista que realizei pessoalmente na cidade de Londrina, estado do Paraná, fui recebida com muita cordialidade por um dos sócios – Antonio – que já nos contatos anteriores havia me orientado até mesmo sobre as vagas de estacionamento nos arredores do escritório da empresa. Nossa conversa começou na cozinha, lembrando das outras ocasiões em que tínhamos nos encontrado, pois nos conhecíamos pouco. Seguimos depois para uma sala, também a portas fechadas, sobretudo para assegurar a qualidade da gravação, e começamos a entrevista que teve a duração de uma hora e meia. Após a entrevista, ainda em Londrina, no meu carro, fiz diversas anotações de campo, relativas às informações igualmente importantes que Antonio me deu já nos minutos finais da minha visita, quando a entrevista formalmente já havia acabado e eu já não gravava mais.

As entrevistas por *Skype* tiveram a mesma dinâmica. Por ser em tempo real e nos vermos e ouvirmos, elas trouxeram a mesma qualidade de interação e informação e se assemelharam muito às aquelas feitas pessoalmente. Os empresários relataram também que essa forma de entrevista facilitou para eles questões relacionadas à agenda. Todas foram gravadas com pedido prévio de permissão.

Encontrei muita disponibilidade dos empresários com os quais entrei em contato para a pesquisa, inclusive daqueles com quem conversei somente por e-mail. Por não ser uma conversa em tempo real, houve diversas trocas de e-mails quando necessárias para solicitar informações adicionais ou para sanar dúvidas e houve sempre disposição por parte dos entrevistados nesse processo. Entrei em contato com alguns outros empresários para participarem da pesquisa, mas estes se encontravam em um período turbulento em suas atividades e poderiam participar somente em outra época. Compreendi a situação de cada um e trabalhei com aqueles que podiam, e isso foi suficiente para alcançar a saturação teórica.

Também foram importantes no processo de pesquisa as conversas com um grupo de empresários e pesquisadores brasileiros e de outros países acerca de determinados temas que se apresentavam como duvidosos para mim durante a pesquisa. Um exemplo disso foi a escolha do termo “abordagem de gestão” para definir a Economia de Comunhão dentro do âmbito da administração empresarial. Destaco que limitei-me a esse âmbito porque como movimento cultural, econômico, político e social, a EdC possui outras definições, mas essa ligada à gestão era a que me interessava devido à minha área de estudo.

O termo puro “gestão” é muito amplo para definir a EdC. Desse modo, após diversas rodadas de discussão com um grupo internacional de pesquisadores da Economia de Comunhão, chegamos ao termo “abordagem sobre a gestão” ou “abordagem de gestão” de empresas, sugerido pelo pesquisador Maurício Custódio Serafim, que demonstrou ser o termo mais adequado para o fenômeno da EdC em termos administrativos. Durante o período de pesquisa houve outros momentos de compartilhamento de opiniões, pesquisas e experiências relacionadas à EdC com esse grupo, via e-mail e redes sociais.

Com relação à escolha do *software* para análise qualitativa utilizado, fiz dois cursos para conhecê-los melhor e aprender a trabalhar com suas funções: um do NVivo versão 9 e outro do Atlas.ti. Conhecendo melhor os dois *softwares*, optei por utilizar o NVivo por me identificar mais com sua plataforma de operação.

O coordenador do Programa de Mestrado e Doutorado da Universidade Positivo me cedeu em regime de empréstimo uma licença do NVivo 9, que foi instalado no meu computador com data agendada para a desinstalação e devolução da licença para a Instituição. Isso ajudou muito na pesquisa, pois vi a real necessidade de as codificações serem feitas no tempo mais próximo possível às entrevistas. Além disso, realizei essa pesquisa dedicando-me integralmente a ela e somente a ela durante quatro meses, o que implicou trabalho em madrugadas, feriados, férias do período letivo e fins de semana. Ter acesso ao *software* somente presencialmente na Instituição teria inviabilizado o tempo de pesquisa projetado.

Entretanto, como eu sabia que depois devolveria a licença do *software*, não quis deixar toda a minha pesquisa e codificação nele, dado que posteriormente eu não teria mais como acessá-la. Assim, fiz diversos caminhos da codificação também fora do programa e o *software* teve o papel que eu gostaria que tivesse na pesquisa: o de um instrumento de auxílio e não um fim em si mesmo ou algo de que eu me tornasse dependente. Além disso, a minha necessidade pessoal de escrever em papel e manuseá-lo para organizar meu pensamento foi uma

característica que respeitei e mantive, por ter funcionado bem durante toda a minha trajetória de pesquisadora, desde o mestrado, embora nem sempre isso seja tão prático quanto o uso de tecnologia.

As entrevistas foram acontecendo e também a codificação. A certo ponto, me vi diante de algo que denominei “caos”. Um “caos organizado” pelo NVivo, mas a minha sensação era a de caos: muitos códigos, voltas ao campo, novos códigos, subcategorias.... e agora? Esse foi o momento de rever as categorias, reagrupá-las, renomeá-las, até que comesçassem a fazer sentido para a teoria substantiva e de analisar conjuntamente aquilo que foi feito no *software* e nos meus manuscritos, necessários para a minha melhor visualização do todo.

Durante todo o processo de pesquisa, os pressupostos da *Grounded Theory* que eu havia estudado nos livros fizeram sentido. Foram momentos de satisfação como pesquisadora, por compreender a metodologia também com relação à sua razão de ser como é e de poder visualizar a geração de uma teoria, mesmo restrita a uma área substantiva, ao invés de seguir etapas rígidas pré estabelecidas por outros métodos.

Mesmo durante o período de análise e escrita da teoria, reli os trabalhos de Maciel (2011), Bandeira-de-Melo (2002) e Travis (2011), além dos apontamentos dos cursos sobre a *Grounded Theory* ministrados por Maciel e Travis, nas Universidade Positivo e Universidade Estadual de Maringá, respectivamente, dos quais participei. Essas leituras me deram a segurança de que estava no caminho certo, resguardando as características particulares de cada uma, as escolhas de seus autores e também as minhas escolhas.

5.2 ANÁLISE DESCRITIVA DO CONTEXTO DOS INFORMANTES

Até chegar à saturação teórica, analisei dezenas de documentos e entrevistei doze empresários, de nove empresas da Economia de Comunhão, sendo quatro pessoalmente, três por *Skype* e quatro por meio de e-mails. Em todos os casos houve mais de um contato, feito por *Skype*, e-mail ou pelo telefone, conforme já descrito no capítulo de metodologia e procedimentos metodológicos.

Os empresários entrevistados pessoalmente, cujas empresas conheci e pude também realizar breve observação, foram: Márcio e Sandra, Antonio, Armando e Roseli³², sendo que com esses dois últimos, os demais contatos foram feitos por e-mail e telefone. Ademir, Agostinho e Antonio Carlos e Rosa foram entrevistados por *Skype*. Adriana, Dora, Luiz Carlos e Margarida foram entrevistados por e-mail. Apresento a seguir uma breve descrição dos informantes e de suas empresas; para tanto, utilizei também outras entrevistas que já fiz com alguns desses empresários para a dissertação de mestrado ou algum artigo³³.

Márcio e Sandra são da cidade de Apucarana, estado do Paraná. São proprietários de uma franquia da Multicoisas desde o início de 1993. A Multicoisas, segundo as palavras do proprietário:

[...] nasceu com um conceito novo de “faça você mesmo”, onde o foco passa a ser a manutenção de qualquer edificação (residencial, comercial ou mesmo industrial) se convertendo em um local onde se pode encontrar “qualquer” solução para problemas simples que temos em casa ou no trabalho: desde uma lâmpada, conexões hidráulicas ou elétricas até produtos de telefonia, informática ou ferramentas elétricas, passando por pintura, ferragens, tapetes, lixeiras, jardinagem, iluminação, passando por produtos para cozinha ou área de serviço e uma grande opção para os mais variados presentes (Márcio).

Os proprietários coligaram a empresa à Economia de Comunhão em 2002. Eles apontam que, além da busca pela eficiência e pelo lucro, que é objetivo de toda empresa, a sua empresa “tem como objetivo principal o ser humano, baseado nos princípios da Economia de Comunhão” (Márcio). Diferente da maioria dos empresários de EdC que já conheciam o Movimento dos Focolares e a partir dele conheceram a EdC, Márcio e Sandra conheceram diretamente a EdC, conforme relata Márcio:

O nosso primeiro contato com o Movimento foi numa visita a Mariápolis Ginetta em 2000 - não havia evento algum, mas nos mostraram tudo, incluindo o Polo. Para mim foi uma grande resposta aos meus questionamentos sobre a cultura da apologia da pobreza presente no Brasil e

³² Não citarei os sobrenomes, para evitar exposição demasiada dos informantes. Nas citações diretas, colocarei o nome do informante no texto ou entre parênteses em vez de identificá-los em notas de rodapé, para que a leitura fique mais fluída e clara.

³³ Utilizei, sobretudo, respostas relacionadas à origem da empresa e à história dos empresários, que é algo que não mudou do momento das entrevistas até hoje, com o intuito de poupar os entrevistados de repetirem algo que já me disseram em outras ocasiões. Na época as entrevistas foram gravadas e transcritas. Utilizei as transcrições para fazer as citações diretas.

nos países de formação católica, que de uma forma ou de outra, tem seu desenvolvimento comprometido.

Márcio citou o pensamento de Max Weber em seu livro *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo* e disse que na cultura católica, muitas vezes se faz essa apologia à pobreza. No caso deles, a EdC – que tem seus princípios oriundos de um Movimento de bases católicas – veio ao encontro de seus anseios antigos e práticas já vivenciadas por ele e sua esposa, que sempre almejavam o sucesso profissional e já utilizavam a sua empresa como ferramenta de inserção social. Como nunca tinham conhecido alguma prática semelhante até então, sentiam-se fora dos padrões por agirem dessa maneira:

Sentíamos-nos loucos e descobrimos com a EdC que havia empresários muito mais loucos que nós, que já haviam inventado a roda há muito tempo e quanto mais nos aprofundamos no contato com eles, mas consistência enxergamos e mais animados nos sentimos para continuar (Márcio).

O que a EdC trouxe para eles foi a forma de atuar esses mesmos valores que já tinham, mas de forma menos paternalista do que a que praticavam:

Fazíamos essas coisas a partir do valor cristão: a quem tem, mais será pedido. Queríamos não ficar somente fechados na nossa família, mas queríamos ir ao encontro de outras pessoas. Cada vez que a gente tinha uma atitude, a gente era visto como doido [...]. Ela [a EdC] nos deu um norte. Tipo assim, porque a gente queria tentar arrumar emprego para as pessoas e às vezes depois o funcionário entrava contra a empresa. A gente pensa que dar o bem é o que eles precisam, mas precisa talvez não disso, mas da educação, da vivência, da vida de comunidade... Conhecemos uma coisa mais sensata, eles deram um norte para nós, para não sermos mais paternalistas, maternalistas, assistencialistas, porque isso não é legal. Ser muito firme, não tratar as pessoas como coitadinhas, em hipótese nenhuma, não ter dó. E outra coisa, ter atitudes mais imediatas. Você viu que a pessoa não deu certo, não tem o perfil, está dando problema no comportamental, você tem que tomar atitude logo. A convivência com outros empresário nos deu essas diretrizes, pelas experiências deles e conversa com eles (Sandra).

O foco desses empresários no tocante à Economia de Comunhão é o relacionamento com seus funcionários e o ambiente de trabalho, comumente chamado de clima organizacional, com base no que os documentos da EdC apontam acerca dos chamados bens relacionais. A prática desses princípios foram tais que a empresa foi reconhecida pela franqueadora como loja referência em gestão de pessoas.

No caso de Antonio e seus sócios, proprietários da Cerâmica Cidade Nova – cuja indústria está localizada em Sapopema e o escritório em Londrina, Paraná –, a motivação maior de criar a empresa foi justamente o projeto da Economia de Comunhão, por serem membros antigos do Movimento dos Focolares, conforme relata Antonio:

quando Chiara lançou a bomba³⁴, tínhamos o desejo de fazer algo por isso, fazer a vontade de Deus. A partir de 1991, a gente também queria fazer alguma coisa. Em 1997 tivemos essa possibilidade de abrir essa empresa. O Brasa, o Omar e eu. O Brasa e eu não entendíamos nada de cerâmica, mas o Omar sim, ele é da terceira geração de ceramistas. [...] A gente queria no início comprar uma área para reflorestamento. Hoje equivaleria a uns 400.000 reais mais ou menos o nosso capital. Até pedimos para o Omar sugestão se em Sapopema teria uma área assim pra fazer reflorestamento. Mas aí ele disse: tem sim, mas já que vocês têm esse capital, vocês não gostariam de se associar comigo e montar uma empresa nova, uma cerâmica, usando a minha experiência.... eu tenho um projeto bem econômico. Então a gente resolveu, lembrando do projeto da EdC, foi só por isso. Então tá bom, se podemos fazer algo sobre a EdC, é o que queremos.

Houve muitas dificuldades, sobretudo devido ao tipo de equipamento que essa atividade requeria. Em pouco tempo os equipamentos sucatearam e os proprietários precisaram adquirir novos tipos, com nova tecnologia, em um processo contínuo de reinvestimento na empresa e construção de novas instalações. Nesse período a prioridade foi de honrar os compromissos:

A gente tinha essa responsabilidade social, sobretudo, como o Papa³⁵ escreveu: “sobre toda a propriedade grava uma hipoteca social”. Então a gente sempre procurou honrar os nossos compromissos, mesmo nos endividando e reinvestindo todo o nosso lucro. Em pouco tempo já começou sucatear muitas coisas, teve que refazer, sobretudo o processo de secagem que é muito dispendioso, então era sempre construindo construindo e pagando, então não fizemos nenhuma retirada. Só pagando compromissos e reinvestindo, melhorando. Para vc ter uma ideia, em 2010, tudo o que tínhamos construído e reinvestido nosso lucro, praticamente sucateou tudo. Os equipamentos já não serviam mais, a necessidade de crescimento exigiam novas máquinas, novos processos.... e junto com isso, tem toda a questão de nossos compromissos: em Sapopema, somos a maior empresa, que tem o

³⁴ “Bomba” é um termo comumente usado pelos membros do Movimento dos Focolares para se referirem ao lançamento da Economia de Comunhão, no dia 29 de maio de 1991. O termo remete ao impacto que a proposta de Chiara Lubich causou nos empresários e na noção de gestão que tinham até então.

³⁵ Papa João Paulo II em seu Discurso na solene sessão de abertura da III Conferência Geral do Episcopado Latino-Americano em Puebla de los Angeles, 1979.

maior número de funcionários. Temos 82 só internos, mais uns 25 terceirizados.

Os novos investimentos e a automação de processos resguardaram o emprego das pessoas, por ser essa uma questão importante para os proprietários, conforme afirma Antonio: “hoje nossa produção está bem automatizada, mas sem precisar abrir mão da mão de obra. Pra gente isso é importante. Hoje o nosso trabalhador trabalha 6 horas por dia. São 4 turnos de 6 horas cada” (Antonio). Durante a entrevista pude perceber que as questões tomadas como mais relevantes para os proprietários e que também se relacionam com os pressupostos da EdC são: o pagamento de todos os compromissos, a preservação dos postos de trabalho, a adequação às questões ambientais e a qualidade do produto produzido.

Outros empresários entrevistados foram Armando e Roseli, proprietários do grupo Prodiet, composto pela Prodiet Farmacêutica³⁶, Prodiet Nutrição Clínica³⁷, Prodiet Amostra, Prodiet Materiais Hospitalares e a Prodiet Nordeste³⁸. A família do casal Armando e Roseli participa ativamente do Movimento dos Foclares há muitos anos e já tinham a empresa quando Chiara Lubich lançou a Economia de Comunhão em 1991:

A exemplo da história de muitas outras empresas a Prodiet surgiu apenas para sustentar uma família. Por mais otimista que seu fundador pudesse ser, não imaginava o crescimento que seria alcançado nos próximos anos. Quando iniciou suas atividades, em 1990, a Prodiet era uma micro-empresa e contava com apenas 03 funcionários.³⁹

Os proprietários aderiram à EdC já em 1991 e atualmente a Prodiet apresenta no seu quadro de funcionários e representantes mais de 150 pessoas. Os proprietários atribuem esse crescimento à atuação de princípios como competência e ética⁴⁰.

³⁶ No final de 2011 a distribuidora de medicamentos Profarma comprou 60% da Prodiet Farmacêutica. Desde então a gestão é feita em conjunto e, mantendo a cultura organizacional baseada sob os princípios da Economia de Comunhão. As demais empresas do grupo continuam sendo somente da família de Armando e Roseli.

³⁷ Gabriel, um dos filhos do casal, assumiu a gestão da Prodiet Nutrição Clínica.

³⁸ No site <http://www.prodiet.com.br/> encontra-se a apresentação de cada uma das empresas do grupo.

³⁹ <http://www.prodietfarmaceutica.com.br/prodiet-historia.htm>

⁴⁰ *ibid.*

A empresa possui a convicção de que o lucro deve estar a serviço do homem, pois sua função é manter a empresa capitalizada, a fim de garantir sua continuidade e prover o sustento do mesmo. Desde o início a Prodiet tem este valor como base para as suas atividades⁴¹.

Ademir, sócio da Jova Marmoraria, embasou suas respostas na atividade da indústria, que é onde ele atua diretamente. Fundada em 1983, a empresa está localizada no Vale do Aço em Minas Gerais, que engloba as cidades principais de Ipatinga, Coronel Fabriciano e Timóteo entre outras. Possui quatro pontos de vendas e uma fábrica de beneficiamentos dos produtos. As atividades desenvolvidas na fábrica são descritas pelo entrevistado:

A Jova Marmoraria é uma empresa que executa serviços de beneficiamento de mármore, granitos e pedras decorativas em geral, como pias, lavatórios, bancadas, pisos, aduelas de portas, rodapés, beirais de janelas, mesas, túmulos etc. Também comercializa produtos relacionados com acabamento prediais como torneiras, bojos de pias, massas plásticas, colas, tanques, argamassas etc.

Ademir é sócio da empresa há três anos e implantou na empresa a gestão de Economia de Comunhão, sobretudo na fábrica, onde atua como gestor. O caso dele, assim como de Adriana que será descrito em seguida, é o de uma empresa com vários sócios na qual somente um deles adere à EdC, o que também é possível e acontece em diversas empresas. Em casos como esses, a abordagem de gestão e a prática dos valores são propostos pelo sócio que aderiu à EdC e isso se transforma em cultura organizacional à medida em que há concordância da parte dos outros sócios e adesão dos funcionários. A doação de parte do lucro, na maioria dos casos, é feita somente pelo sócio que aderiu à EdC.

Outro entrevistado foi Agostinho, de Recife, Pernambuco. Ele é proprietário da Topus 3 Assessoria Empresarial, que nasceu em 1988, formada por 3 colegas remanescentes da faculdade de Economia, concluída naquele ano. A sociedade durou pouco mais de 3 anos, por conta de interesses diversos dos sócios e Agostinho deu continuidade à empresa, juntamente com uma sócia cotista que não administra nem trabalha na empresa.

A empresa presta serviços de assessoria contábil, consultoria tributária e econômica, elaboração de projetos para obtenção de financiamentos junto a instituições de fomento, como Banco do Brasil, Banco do Nordeste, Caixa Econômica Federal, entre outras. O proprietário é

⁴¹ *Ibid.*

membro do Movimento dos Focolares desde a adolescência e, para ele, “a adesão à EdC foi natural, como um processo de trazer à vida empresarial a escolha de vida que fiz aos 15 anos de idade” (Agostinho).

Dora, também membro do Movimento dos Focolares há muitos anos, é proprietária do Laboratório Santa Clara, empresa de Economia de Comunhão localizada na cidade de Cotia, São Paulo. Essa sua escolha foi motivada por sua vivência segundo os princípios do Movimento dos Focolares. Por vários anos trabalhou em empresas de Economia de Comunhão nas áreas de vendas e administrativa e em 2006 abriu sua própria empresa em sociedade com sua sobrinha:

Minha experiência com a EdC começou como costume chamar-me de: operária da Economia de Comunhão e ainda me considero assim. Quando Chiara veio ao Brasil e lançou o Projeto, souo como uma BOMBA de fato dentro de mim, veio ao encontro de todos os meus anseios de juventude, me recordou inclusive a frase que me comoveu quando conheci o IDEAL⁴²: “QUE TODOS SEJAM UM”. Mas o sonho de ter minha própria empresa, diante das circunstâncias, era praticamente impossível, aliás, eu sequer pedia essa “graça” à Jesus, já me era um grande presente, o CÊNTUPLO⁴³ mesmo poder integrar o Projeto da EdC, amando a empresa do outro como se fosse a minha própria. Até que em 2006, minha sobrinha havia concluído o mestrado em Análises Clínicas e me conhecendo como me conhecia, acabou por se convencer em montar junto comigo o SANTA CLARA LABORATÓRIO MÉDICO (Dora).⁴⁴

Atualmente a empresa conta com cinco unidades: a primeira unidade, na cidade de Cotia-SP, é a matriz e há mais outras quatro que funcionam como postos de coleta em Clínicas e dentro de um hospital. A equipe de funcionários é composta por dezenove pessoas entre profissionais técnicos e auxiliares e o crescimento da empresa tem sido gradativo, conforme informa a proprietária.

Luiz Carlos e Margarida são membros do Movimento dos Focolares há muitos anos. O casal tinha uma granja desde 1986, chamada Granja Piu Piu, situada na cidade de Salto, São Paulo, e coligaram essa empresa à Economia de Comunhão assim que a proposta foi lançada

⁴² O “Ideal” é como os membros do Movimento dos Focolares se referem ao “Ideal de um mundo unido”, que é o princípio fundamental do Movimento.

⁴³ Termo muito utilizado pelos membros do Movimento dos Focolares como uma referência ao trecho do Evangelho de Marcos (10, 28-30) no qual Jesus afirma que quem se desapega dos bens e das pessoas para segui-Lo, recebe cem vezes mais durante esta vida e, no futuro, a vida eterna.

⁴⁴ Trecho escrito por Dora como resposta às primeiras perguntas que enviei por e-mail. Mantive as palavras destacadas em letras maiúsculas conforme a sua escrita.

em 1991. Em março de 1997 começaram outra atividade: a de reciclagem de plásticos, com François Neveux, um dos proprietários da Rotogine, empresa também de Economia de Comunhão situada no Pólo Empresarial Spartaco. Aos poucos essa atividade foi crescendo e as atividades da Granja Piu Piu, diminuindo, até que cessaram em janeiro de 2009.

Os proprietários construíram os galpões para reciclagem em um terreno industrial que já possuíam e fundaram a empresa Real Plast Processos Industriais Ltda em abril de 2009, também esta coligada à EdC. Atualmente a empresa conta com 18 funcionários e é responsável por cerca de 60 empregos indiretos. Luiz descreve as atividades da empresa:

Compro os plásticos da família do Polietileno, que já vem classificado. Entra no moinho, é picado, lavado, secado e depois vai para a extrusora onde é derretido, faz vários fios e depois de resfriado é cortado em *pellets*⁴⁵. Esse processo chamamos de recuperação. Depois esse grão é vendido e feito tantas coisas. Uma parte desse grão é utilizada em nossa empresa para fazer sacos de lixo, bobinas industriais, sacos para embalar colchões etc.

A maior parte dos *pellets* é vendida para fazer brinquedos, cones de sinalização de rodovias, tubos para irrigação agrícola, frascos para detergente e peças diversas para a indústria. Atualmente a produção está em torno de 115 toneladas de grão ao mês, sendo que mais de 20% deles são transformados em sacos e bobinas. Quando o cliente solicita bobinas virgens, ou seja, aquelas fabricadas com grãos virgens, os gestores compram esses grãos das petroquímicas e atendem essa necessidade do mercado.

Outra entrevistada foi Adriana, proprietária da Aja Soluções, empresa registrada em 2011 e que opera desde 2012, sediada em Florianópolis, Santa Catarina. As atividades desenvolvidas são relacionadas ao desenvolvimento humano, tais como: capacitação em empreendedorismo, capacitação de colaboradores (liderança e intra-empreendedorismo), consultorias e palestras sobre os desafios das mulheres na conciliação da carreira, família e sonhos. A empresa possui mais dois sócios. Adriana conheceu a EdC na Assembléia Internacional da Economia de Comunhão, realizada em 2011 no Brasil e a sua adesão à EdC se deu durante o evento.

Por fim, Antonio Carlos e Rosa, proprietários da A C Cardoso. A entrevista foi feita por *Skype* tendo como interlocutor direto Antonio Carlos. Enviaram-me documentos por e-mail, a maioria destes escrito por Rosa. A história de vida do casal é de participação ativa no

⁴⁵ Os *pellets* são como “grãos de plástico”, conforme me esclareceu Luiz em outro e-mail.

Movimento dos Focolares desde a década de 1970 e também de experiência profissional sólida antes de abrir a própria empresa. Mesmo antes de coligar formalmente sua empresa à Economia de Comunhão, Antonio já desempenhava funções de direção nas estruturas ligadas à EdC, principalmente na *ESPRI S/A*, sociedade anônima responsável pela manutenção do Pólo Empresarial Spartaco, conforme conta Antonio:

Trabalhei por muitos anos em multinacional, aprendi tudo o que tinha que aprender. Abrimos a empresa em 1994. Nos juntamos dois sócios e abrimos essa empresa de consultoria. Ele ficou conosco até 1999, aí ele quis sair e a Rosa entrou na sociedade. Antes com o sócio não éramos registrados oficialmente como EdC, devido à sociedade. Depois em 2000 nós oficialmente fizemos aquela adesão como uma empresa de EdC. Na realidade não teve grandes mudanças, foi uma continuidade porque a vida nossa foi toda assim, eu era *gen*⁴⁶, a Rosa também, então foi uma continuidade, não teve grandes mudanças. Eu já era conselheiro da ESPRI. Foi praticamente só uma formalização. E aí, dentro do possível, quando a gente conseguia, começamos a enviar o lucro da empresa. Não conseguimos fazer isso constantemente. Mesmo porque a minha dedicação no Pólo eu entendo como uma colocação dos meus dons e talentos em comum dentro do Polo que é aquele laboratório que Chiara imaginou. Uma vez por mês no mínimo eu vou pra lá. Meu dia de trabalho é também a minha contribuição concreta pra EdC.

Os entrevistados representaram satisfatoriamente a área substantiva dessa pesquisa. Entre eles há empresas antigas e recentes, empresários que já conheciam o Movimento dos Focolares e outros que não o conheciam, empresas que nasceram como empresas de EdC e outras que já existiam e se adaptaram à proposta. São também empresas de diferentes portes e atividades, representando os três setores: indústria, comércio e serviço.

5.3 O CONCEITO DE RECURSO PARA A TEORIA SUBSTANTIVA

É necessário esclarecer que, considerando a abordagem epistemológica que adoto nesta tese – a construtivista – e o que me proponho com esta teoria substantiva – explicar como são socialmente construídos os recursos constitutivos da gestão de empresas de Economia de Comunhão – o conceito de recurso teve que ser revisitado e adaptado a essa área substantiva.

⁴⁶ *Gen* é sigla de Geração Nova. Indica o setor do Movimento dos Focolares formado pelos jovens.

Antes mesmo de apresentar as codificações e todo o processo de análise é necessário, portanto, apresentar o processo de construção do conceito de recurso adotados na teoria, para que o leitor possa compreender o que, de fato, ele representa dentro das categorias.

Na *Resource-Based View* os conceitos de recursos advém de uma visão funcionalista e de um objetivo, geralmente, voltado ao alcance da vantagem competitiva. De fato, Foss (1997, p. 4, tradução nossa) destaca que o objetivo geral da *RBV* é “explicar a criação, manutenção e renovação da vantagem competitiva em termos do aspecto dos recursos das firmas” (FOSS, 1997, p. 4, tradução nossa). Dentro da perspectiva funcionalista, os conceitos de recursos foram propostos por alguns dos principais autores da *RBV*, conforme apontados no Quadro 3:

Autor	Definição / classificação de recurso
Penrose (1959; 2006)	podem ser materiais ou humanos. Como recursos materiais a autora considera os objetos tangíveis, “(...) como instalações, equipamentos, recursos do solo e naturais, matérias-primas, bens semiprocessados, refugos e subprodutos, além dos estoques não vendidos de produtos acabados. [...] Todos são coisas que a firma compra, aluga ou produz, como partes componentes de suas atividades, e com cujos usos e propriedades a firma tem maior ou menor familiaridade” (PENROSE, 2006, p. 61-62). Como recursos humanos a autora considera “(...) uma força de trabalho qualificada ou não, e um pessoal de caráter burocrático, administrativo, financeiro, jurídico, técnico e gerencial” (PENROSE, 2006, p. 61-62). Ressalva: “nunca são os recursos em si que constituem os insumos do processo produtivo, mas apenas os serviços que eles podem prestar [...] os recursos constituem um conjunto de serviços potenciais” (PENROSE, 2006, p. 62-63).
Rubin (1973)	“um insumo fixo que permite a uma empresa executar uma tarefa específica” (RUBIN, 1973, p. 937, tradução nossa).
Caves (1980)	“A firma se baseia em relações contratuais que une e coordena vários ativos ou fatores fixos, alguns físicos, outros que consistem em habilidades humanas, conhecimentos e experiência – alguns deles compartilhados coletivamente pela hierarquia administrativa. Esses fatores são considerados por estarem vinculados de modo semi permanente à empresa pelos custos de contratação e, talvez, pelas imperfeições de mercado” (CAVES, 1980, p. 65, tradução nossa) ⁴⁷ .
Brush, Greene e Hart (2002)	classificam os recursos nas seguintes categorias: “humanos (habilidades individuais, conhecimento), sociais (contatos, redes de relacionamentos), financeiros, físicos, tecnológicos e organizacionais (estruturas internas e processos)” (BRUSH; GREENE; HART, 2002, p. 31, tradução nossa).

⁴⁷ “Fatores” foi o termo utilizado por Caves significando o que geralmente é nomeado como “recursos” por outros autores. Essa é a definição de recurso que Wernerfelt (1984) adota.

Barney (1991)	“todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos das empresas, informações, conhecimento etc, controlados por uma empresa que permite a ela conceber e implementar estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia” (BARNEY, 1991, p. 101, tradução nossa). O autor classificou os diversos recursos de uma firma em três categorias: de capital físico, de capital humano e de capital organizacional.
Mills et al. (2002)	“um recurso é algo que a organização possui ou tem acesso mesmo se esse acesso é temporário” (MILLS et al., 2002, p. 19).

Quadro 3 - conceitos de recursos que foram propostos por alguns dos principais autores da RBV.

Fonte: Elaborado pela autora.

Mills et al. (2002) classifica recursos segundo algumas categorias – descritas no Quadro 4 – que amplificam o alcance de seu significado, se comparado aos outros autores citados:

Categoria de Recursos	Descrição
Recursos tangíveis	Construções, plantas, equipamentos, funcionários, licenças exclusivas, localização geográfica, patentes, estoques, terrenos, devedores – qualquer coisa que tenha uma forma física.
Recursos de conhecimentos, habilidades e experiências	Um importante conjunto de recursos frequentemente não escritos, tácitos, cujos possuidores podem nem mesmo saber que os têm.
Recursos de sistemas e procedimentos	Uma ampla variedade de recursos tangíveis, documentados, desde sistemas de recrutamento e seleção até avaliação de desempenho e sistemas de recompensas, sistemas de processamento de pedidos etc. Esses documentos e os recursos computacionais que eles executam são tangíveis. Mas o funcionamento eficiente desses sistemas requer também recursos intangíveis como o conhecimento e a experiência dos operadores e usuários do sistema.
Recursos culturais e valores	Um tipo de recurso intangível frequentemente desenvolvidos durante longos períodos e frequentemente dependente das atitudes do(s) fundador(es) e eventos passados. Essa categoria inclui lembranças de situações críticas, bem como valores, crenças, comportamentos preferenciais etc. As crenças de indivíduos poderosos podem ser recursos extremamente importantes.
Recursos de <i>Network</i> (redes de relacionamentos)	Grupos de interesse dentro da empresa, envolvendo o pessoal da empresa com fornecedores, clientes, autoridades legislativas ou consultores. Nós incluímos reputação e marca nessa categoria.
Recursos importantes para mudança	Uma área de recurso fundamental para reconhecer quando recursos valiosos tornam-se desatualizados e precisam ser mudados ou até

	mesmo serem eliminados. Exemplos aqui são as crenças de funcionários ou gerentes influentes, a existência de recursos para a implementação de mudanças (como dinheiro ou investimento).
--	---

Quadro 4 - Categorias apropriadas para a identificação de recursos.

Fonte: Mills et all (2002, p. 20-21, tradução nossa).

Se por um lado essas categorias parecem dialogar com os critérios de classificação de recurso construído nesta tese, apresentado mais adiante, por outro lado há uma importante distinção entre elas: a concepção funcionalista dos autores que em sua própria definição de recurso o limita como algo que a empresa possui ou possa vir a possuir e, ainda, que podem ser adquiridos ou herdados e organizados (PENROSE, 1959), mas não considerava a sua construção social.

Uma possível aproximação poderia ser a dependência de trajetória (*path dependence*), tema na *RBV* que trouxe a ideia de consideração do passado, da história, do aprendizado e das mudanças organizacionais, ou seja, de sua trajetória, como elemento fundamental para o desenvolvimento de recursos, competências e capacidades de maneira dinâmica. A dependência de trajetória contribui para um maior avanço nas análises dentro da *RBV*. Foss (1997) a considera como uma das formas de superar algumas das deficiências da *RBV*. Todavia, por sua limitação epistemológica, seu alcance não chega à análise de como os recursos são socialmente construídos e à análise das interpretações e significações dos empresários nessa construção.

Wernerfelt (1997, p. xvii-xviii, tradução nossa), deixou aberta a possibilidade de outras bases epistemológicas para a análise dos recursos ao afirmar que “precisamos avançar no sentido de um entendimento mais específico da *natureza* dos diferentes recursos, ao invés dos seus efeitos”. A compreensão de como os recursos são socialmente construídos – ou seja, a orientação da análise dos recursos sob a perspectiva epistemológica construtivista – permite investigar a natureza dos recursos.

Desse modo, a definição de recurso, bem como suas características, precisou ser reformulada dentro dessa nova perspectiva, conforme proponho nesta tese. A esse respeito Crubellate, Pascucci e Grave (2008, p. 15) afirmam que

até mesmo a definição de recurso acaba sendo diferente para firmas diferentes, pois seu valor dependerá do que ele representa para a organização

e isso – o que ele representa – dependerá da estratégia perseguida; tal estratégia, por sua vez, dependerá das alternativas possibilitadas por normas e costumes.

Também aqui cabe uma ressalva: o valor do recurso dependerá do que ele representa para o ator social, antes do que representa para a organização. Na pesquisa, verifiquei que o empresário em seu papel do ator social, de fato, é primordial no processo de interpretação acerca da natureza dos recursos e a *RBV* não tem esse alcance de explicação.

Penrose (2006) não desenvolveu a análise acerca do ator social, mas a considerou ao mencionar a relação próxima que pode haver entre os valores dos proprietários e os objetivos da firma. Em sua obra, Penrose (2006) supôs como características do empresário a ambição, o espírito empreendedor e a busca da obtenção do maior lucro que lhe parecesse possível. Entretanto, a autora deixou claro que a análise econômica não possui condições apropriadas para analisar os fatores não econômicos que também determinam as ideias e comportamentos dos empresários.

Busquei, então, sensibilidade teórica no artigo clássico de Linda Smircich (1983) no qual a autora propõe duas grandes abordagens para cultura organizacional: como uma variável e como metáfora. A primeira segue uma lógica funcionalista (cultura como algo que a organização tem), enquanto a segunda, uma linha interpretativista e simbólica (cultura como algo que a organização é). Na segunda abordagem, que considera a cultura organizacional como metáfora, a autora propõe ainda diferentes perspectivas que suscitem diferentes focos de interesse dos pesquisadores, orientando suas questões e trajetórias de pesquisa.

Dentro dessas duas grandes maneiras de se abordar a cultura organizacional propostas por Smircich (1983), aquela que mais se aproxima desta tese é a cultura como metáfora, já que a lógica de base para esse trabalho não é o funcionalista, mas o interacionista simbólico. Segundo essa perspectiva, as organizações são concebidas como formas de expressão e manifestações da consciência humana, compreendidas principalmente em termos de seus aspectos ideacionistas e simbólicos (SMIRCICH, 1983).

As agendas de pesquisas decorrentes dessa concepção buscam explorar o fenômeno da organização como experiência subjetiva e necessita da interpretação acerca do significado das experiências para ser compreendido. Conforme menciona a autora,

O mundo social ou organizacional existe apenas como um padrão de relações simbólicas e significados sustentados por processos contínuos de interação humana. A ação social é considerada possível devido aos significados consensualmente determinados para a experiência. (SMIRCICH, 1983, p. 353).

Desse modo – e também segundo uma perspectiva construtivista – a interação humana e os significados compartilhados constroem a ação humana e as instituições que delas decorrem, que podem ser percebidos também pela interpretação dos atores sociais.

O foco desta forma de análise organizacional é sobre como indivíduos interpretam e compreendem suas experiências e como essas interpretações e entendimentos relacionam-se com a ação. Com essa orientação, o próprio conceito de organização é problemático⁴⁸, para que o pesquisador procure analisar os processos básicos pelos quais os grupos de pessoas chegam a compartilhar interpretações e significados para a experiência que permitem a possibilidade de atividade organizada. A agenda de pesquisa aqui é documentar a criação e a manutenção de organização por meio da ação simbólica (SMIRCICH, 1983, p. 351).

A ação simbólica é, portanto, elemento fundamental para a análise da construção social da própria organização dentro dessa perspectiva. Desse modo, ao considerar valores, cultura e outros elementos subjetivos como recursos, considero aqui recurso também como a própria ação simbólica que tanto caracteriza a organização, como a constrói e a constitui.

A concepção de recurso para esta tese, portanto, distancia-se da primeira abordagem de Smircich (1983) - “o que a empresa tem” – e aproxima-se de sua segunda abordagem – “o que a empresa é” – mas distingue-se dela devido à orientação construtivista na qual a tese é fundamentada. A concepção de recurso adotada, portanto, é *aquilo que constrói o que a empresa é* e, na condição de elemento que a constrói, é também seu elemento constituinte.

Desse modo, o conceito de recurso para esta teoria substantiva é: **os elementos que – por meio de seu conjunto de serviços – constroem, caracterizam e constituem a gestão de empresas baseada na Economia de Comunhão.**

⁴⁸ O motivo pelo qual o próprio conceito de organização é problemático é melhor explicado pela autora neste trecho: “Teóricos que seguem a linha da organização simbólica estão preocupados em interpretar e decifrar os padrões de ação simbólica que criam e mantêm um senso de organização. Eles reconhecem que os modos simbólicos, como a linguagem, facilitam realidades compartilhadas, ainda que essas realidades sejam fugazes, sempre abertas a reinterpretações e renegociações. Assim, para eles, o próprio conceito de organização é problemático” (SMIRCICH, 1983, p. 354).

Essa concepção de recurso e seus serviços é determinante para a sustentabilidade da atuação dos pressupostos da EdC nas empresas e é pressuposto da teoria substantiva gerada nesta tese. Tendo apresentado o novo conceito de recurso concebido nesta teoria substantiva, que embasa todo o entendimento de sua construção social, passo para as codificações, etapas fundamentais para a análise dos dados.

5.4 CODIFICAÇÃO ABERTA

Conforme já explicitado no capítulo anterior, os procedimentos são sobrepostos em uma *Grounded Theory*. Desse modo, faço minha a ressalva feita por Maciel (2011) de que essa divisão por seções não representa uma linearidade rígida entre os três tipos de codificação.

O início do processo analítico deu-se por meio da microanálise, ou seja, a análise detalhada dos documentos e das entrevistas, por linhas e frases e as primeiras codificações. A microanálise foi necessária, sobretudo na fase inicial, para que fossem geradas as categorias iniciais e para descobrir as primeiras relações entre os conceitos. Envolveu o exame e a interpretação dos dados, oriundos das entrevistas, notas de observações de campo e de toda a literatura não técnica disponível (STRAUSS; CORBIN, 2008).

A microanálise é uma combinação de codificação aberta e axial. A codificação aberta é o primeiro passo analítico e é por meio dela que “os conceitos são identificados e suas propriedades e suas dimensões são descobertas nos dados” (STRAUSS; CORBIN, 2008, p. 103). Isso se deu por meio da abertura dos textos, com a finalidade de expor as interpretações e os significados neles contidos, a fim de gerar conceitos ou categorias que representassem os fenômenos. Estes, por sua vez, têm a capacidade de explicar o que está acontecendo, dado que são padrões repetidos que representam as respostas das pessoas a determinadas situações (STRAUSS; CORBIN, 2008).

Para auxiliar na organização e codificação das entrevistas, documentos, notas de campo e memorandos e também em todo o processo de análise, utilizei o *software* NVivo versão 9 – programa de apoio à análise qualitativa. Os códigos são chamados de *nós* no programa e os incidentes ou eventos são chamados *referências*. Na codificação do documento Linhas para a Gestão de uma Empresa de EdC, por exemplo, os *nós* criados foram 44 com 71

referências. Por conter os elementos básicos da EdC, esse documento foi o que mais gerou novos nós.

As três figuras apresentadas a seguir são exemplos do uso do *software* NVivo em alguns momentos da pesquisa. A figura 1 traz o momento de codificação de um documento. O trecho é selecionado e é feita a opção por *codificar em nó existente* ou *codificar em novo nó*, ou seja, se o trecho se refere a um código que já foi verificado em outra fonte, ele é codificado nesse mesmo *nó* como uma nova *referência* dele. Se o trecho traz uma informação ainda não codificada, aí então ele é codificado em novo *nó*.

Na figura 2, encontra-se a transcrição de uma das entrevistas – feitas já no próprio programa que possui uma plataforma de transcrição que organiza os trechos de modo que é fácil localizá-los posteriormente no áudio e vídeo. Nessa tela o modo de exibição escolhido foi o de *densidade da codificação*, que traz a densidade de cada *nó* representada em faixas. A figura 3 traz as *referências* contidas em um *nó* específico.

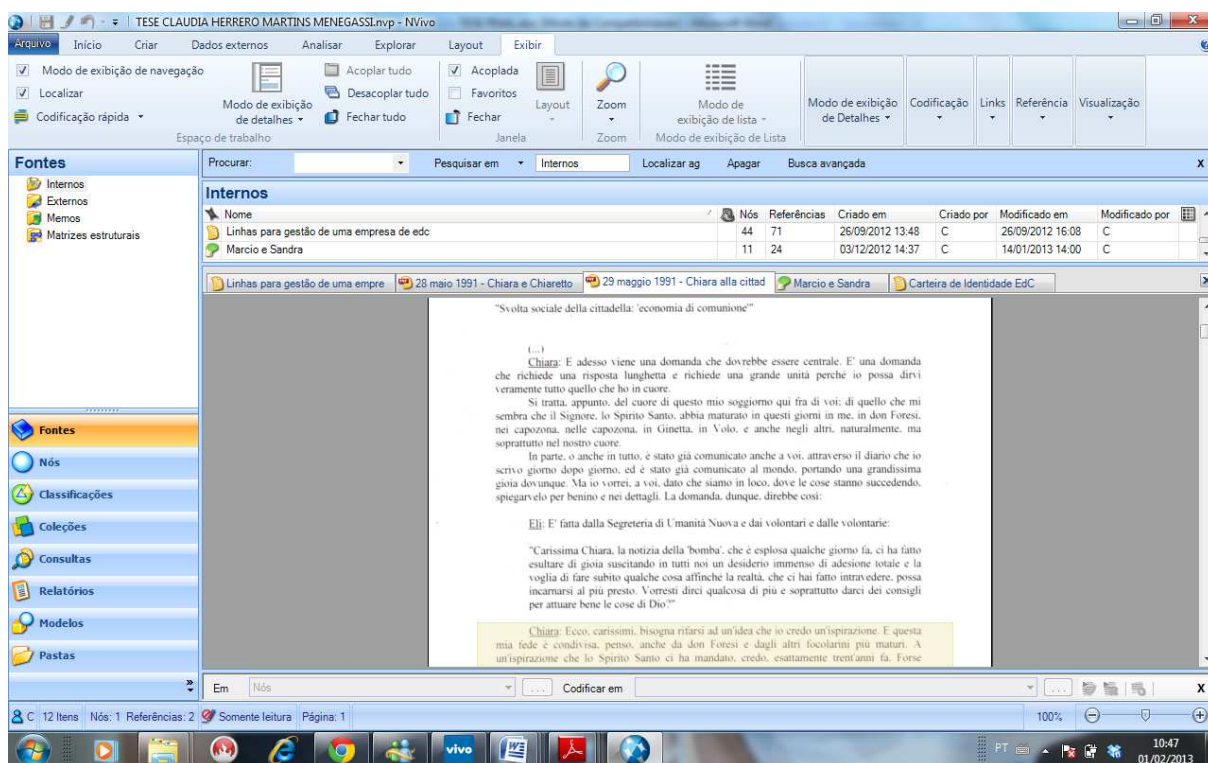


Figura 1 - Codificação do documento 29 maggio 1991 - Chiara alla cittadella e zona.

Fonte: NVivo 9 - TESE CLAUDIA HERRERO MARTINS MENEGASSI.nvp

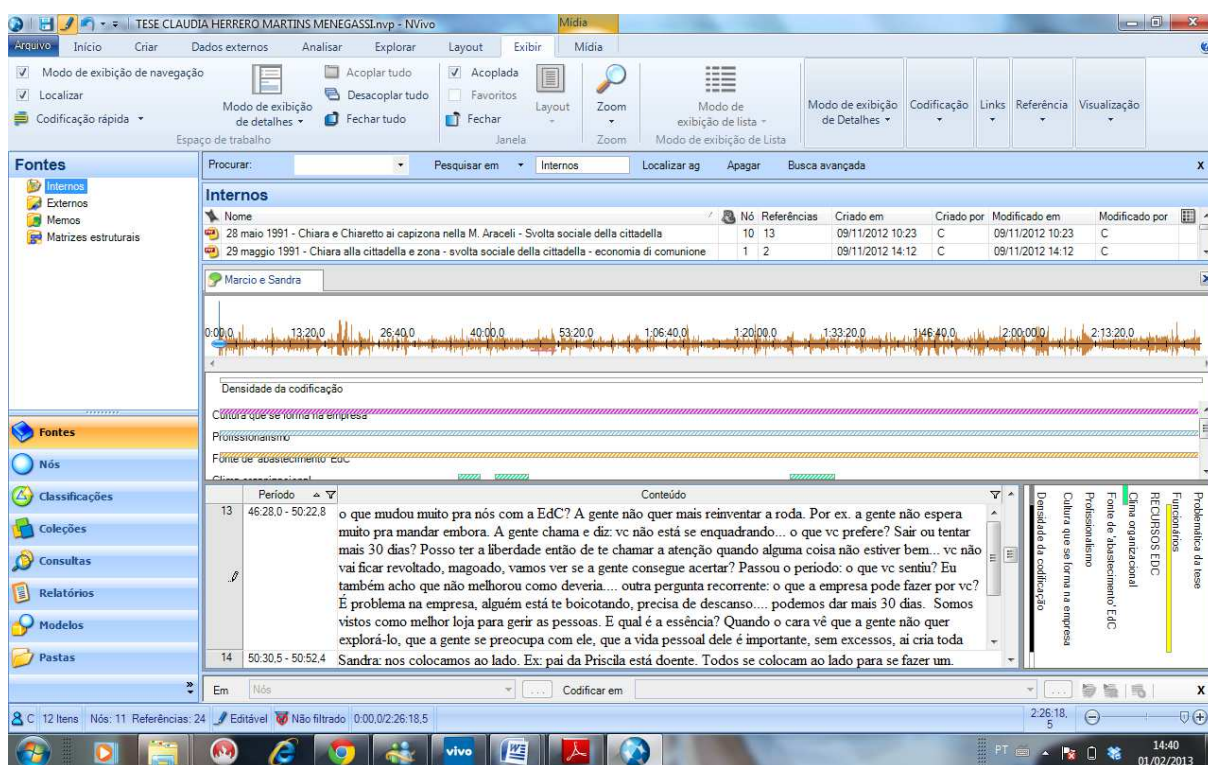


Figura 2 - Transcrição da entrevista realizada com Márcio e Sandra.

Fonte: NVivo 9 - TESE CLAUDIA HERRERO MARTINS MENEGASSI.nvp

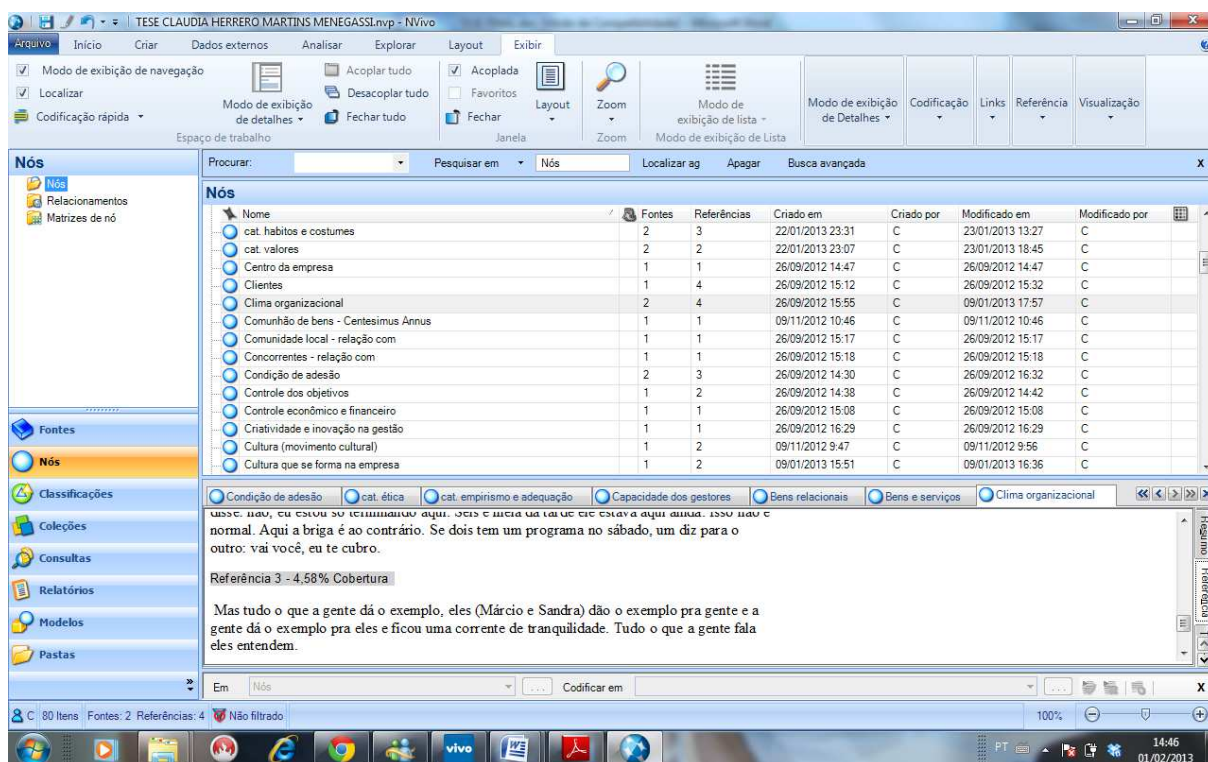


Figura 3 - Referências do nó Clima Organizacional.

Fonte: NVivo 9 - TESE CLAUDIA HERRERO MARTINS MENEGASSI.nvp

O número total de *nós* nessa primeira etapa foi de 92, com 234 *referências*. Os *nós* foram então analisados separadamente, examinados e comparados em busca de pontos similares e diferentes entre eles, o que gerou as primeiras categorias, compreendidas como o agrupamento em forma de conceitos abstratos dos elementos considerados similares em termos conceituais ou de significado, ou seja, as categorias são os agrupamentos dos conceitos que representam os fenômenos. Para fazer esse agrupamento, é necessário olhar os conceitos e perguntar-se “o que está acontecendo” e aí surgirá a categoria, à qual deverá ser atribuído um nome (STRAUSS; CORBIN, 2008).

Após realizado esse trabalho de categorização, os *nós* (que passaram a representar as categorias) foram reduzidos a 11 e, posteriormente, 7, conforme apresentado na próxima seção. Identificadas as categorias, meu trabalho foi o de aumentar o conhecimento em relação ao conceito, delineando as propriedades da categoria – ou suas características específicas – e suas dimensões – ou a variação de cada propriedade dentro de um intervalo contínuo. A partir desse esforço foi possível estabelecer padrões, que “são formados quando grupos de propriedades se alinham ao longo de várias dimensões” (STRAUSS; CORBIN, 2008, p. 118).

5.5 CODIFICAÇÃO AXIAL

Após a conceituação, a definição das categorias e o desenvolvimento de categorias em termos de propriedades e dimensões e o estabelecimento de padrões, que compõem a codificação aberta, a próxima etapa consistiu na codificação axial, lembrando que essas etapas se sobrepuseram durante o processo de pesquisa, conforme já foi mencionado.

A codificação axial consistiu em um reagrupamento dos dados após a codificação aberta, associando categorias ao nível de suas propriedades e dimensões. Segundo Strauss e Corbin (2008, p. 124), esse é o momento em que “as categorias são relacionadas às suas subcategorias para gerar explicações mais precisas e completas sobre os fenômenos”. As subcategorias respondem questões sobre o fenômeno, o especifica e caracteriza, dando um maior poder explicativo ao conceito (STRAUSS; CORBIN, 2008). Nem todas as categorias apresentaram subcategorias.

Segui os quatro procedimentos básicos a serem feitos na etapa da codificação axial, apontados por Strauss e Corbin (2008, p. 126), sendo que o quarto passo se deu conjuntamente com a codificação seletiva:

(1) organizar as propriedades de uma categoria e suas dimensões, uma tarefa que começa na codificação aberta; (2) identificar a variedade de condições, ações/interações⁴⁹ e consequências associadas a um fenômeno; (3) relacionar uma categoria à sua subcategoria por meio de declarações que denotem como elas se relacionam umas às outras; (4) procurar nos dados pistas que denotem como as principais categorias podem estar relacionadas umas às outras.

Nessa codificação, o meu objetivo foi o de contextualizar o fenômeno a fim de identificar como as categorias se manifestam em termos de suas propriedades e dimensões. Questões que ajudaram a alcançar esse objetivo foram aquelas que identificavam o “por que ou de que forma, onde, quando, como e com que resultados” (STRAUSS; CORBIN, 2008, p. 127).

Nesse ponto da pesquisa, realizei a amostragem relacional e variacional (STRAUSS; CORBIN, 2008), nas quais procurei incidentes que me permitissem identificar variações nos conceitos e as relações entre eles. Nessa etapa, realizei a análise dos documentos relacionados ao período de desenvolvimento da EdC a fim de refinar os conceitos e suas relações e realizei novas entrevistas. Além disso, retomei a leitura e análise dos documentos de origem da EdC dado que uma das entrevistas (com Márcio e Sandra) me forneceu uma chave de leitura diferente para aqueles textos. Na prática, busquei nos dados a realidade socialmente construída das condições – mais especificamente os *recursos* socialmente construídos – que resultaram na abordagem de gestão da Economia de Comunhão adotada pelas empresas.

5.5.1 Categorias da teoria fundamentada

⁴⁹ As ações e interações seriam melhor percebidas na pesquisa mediante longo período de observação, o que não foi possível por razões práticas, conforme já mencionado. Desse modo, a interpretação e a percepção de cada empresário substituiu a observação, acompanhado pelas entrevistas, trazendo não a explicação sobre interações – a construção social da realidade – mas a análise da narrativa e das práticas discursivas oriundas das interpretações dos empresários – a realidade socialmente construída.

As categorias iniciais que emergiram dos dados foram : (1) empresários, trabalhadores e empresa; (2) relação com os *stakeholders*; (3) ética; (4) qualidade da vida e da produção; (5) harmonia no ambiente de trabalho; (6) formação e instrução; (7) comunicação; (8) cultura da partilha; (9) bens relacionais; (10) valores pessoais e religiosos; e (11) divisão dos lucros. Dessas categorias fiz as primeiras proposições. Entretanto, elas não foram suficientes para responder o problema de pesquisa, além de apresentarem elementos de naturezas distintas e de algumas delas poderem ser consideradas dentro de uma categoria maior com elementos semelhantes. Desse modo, voltei ao campo, fiz novas amostragens teóricas e refiz as categorias, a fim de encontrar elementos da teoria substantiva que explicasse como são socialmente construídos os recursos constitutivos da gestão de empresas baseada na Economia de Comunhão.

As categorias que emergiram a partir desse processo foram: (1) influência axiológica; (2) cultura de comunhão; (3) hábitos e costumes que retroalimentam a gestão de EdC (4) bens relacionais; (5) empirismo e adequação; (6) ética; (7) fé. Nas subseções seguintes apresento cada uma delas e suas relações com as subcategorias (quando as tiver), as propriedades e dimensões e, ainda, as proposições que surgiram a partir dessas sete categorias.

O processo de como os dados fizeram emergir essa última classificação está descrito a seguir, por categoria, a partir das análises dos documentos e das falas dos entrevistados. É importante observar que as categorias estão intimamente relacionadas umas às outras, e inevitavelmente algumas delas contém elementos das outras. Isso se deu pelo elemento subjetivo presente no processo estudado e pela própria natureza dos princípios da EdC, apresentados no Quadro 1. As relações entre elas serão apresentadas na subseção da codificação seletiva.

5.5.1.1 Influência axiológica

A influência axiológica foi a categoria mais densa que emergiu dos dados. Ao questionar a estrutura, ou seja, o porquê os fenômenos ocorrem, os valores dos empresários se destacaram, consistindo em recursos para que as empresas pudessem atuar segundo a gestão de Economia de Comunhão.

Em termos de processos, ou seja, do como isso se dá, verifiquei que a prática da EdC no cotidiano das empresas é influenciada e construída diretamente pelos valores dos empresários, valores esses oriundos da história de vida pessoal e familiar, de convicções religiosas e dos princípios do Movimento dos Focolares. Isso ficou claro no discurso de todos os empresários, conforme alguns trechos das entrevistas exemplificam:

O DNA da empresa da EdC, que parte do empresário, do proprietário, é que ele seja esse homem novo que nós falamos, que ele seja esse indivíduo renovado pelos valores, que nós chamamos de valores cristãos, porque em cima desses valores, desses princípios é que devem nortear a tomada de decisão dentro da empresa em relação a todas as partes interessadas, os stakeholders, que a gente chama (Antonio Carlos).

Fazíamos essas coisas a partir do valor cristão: a quem tem, mais será pedido. Queríamos não ficar somente fechados na nossa família, mas queríamos ir ao encontro de outras pessoas (Sandra).

O meu avô foi vicentino, o meu pai tinha um cartório. O movimento dele era super pequeno, porque ele alertava as pessoas simples: ‘você está entendendo o que significa esse papel que você está assinando? Você sabe que ele pode vender sua casa?’. O que acontecia? O advogado não voltava mais lá. A vida inteira vimos a família da Sandra de industriais dizendo: ‘não, não vamos fechar, porque são tantas famílias’. Isso a vida inteira. Então tem história atrás disso, mas a EdC veio dar uma refinada, as formas de gestão mais modernas (Márcio).

A gente tinha essa responsabilidade social, sobretudo, como o Papa escreveu: “sobre toda a propriedade pesa uma hipoteca social” (Antonio Carlos).

Quando eu soube da bomba⁵⁰ [...] imediatamente eu entendi do meu modo e fiz a opção de ser uma empresa da EdC [...] foi consequência] da escolha que eu tinha feito com 15 anos de idade e que foi crescendo crescendo e que teve essa repercussão nesse aspecto que é um galho dessa árvore (Agostinho).

Eu entendo a EdC como uma revolução na área econômica. Eu acredito que é o ideal⁵¹. É uma vivência radical da doutrina social da igreja. Desde o início dessa bomba aí que Chiara soltou que muda totalmente o conceito de

⁵⁰ O termo “bomba” refere-se ao lançamento da EdC por Chiara Lubich em 1991. A “escolha” feita por ele aos 15 anos refere-se ao momento em que conheceu o Movimento dos Focolares e o termo “árvore” se refere a esse mesmo Movimento.

⁵¹ Refere-se ao Ideal da Unidade entre as pessoas, que é um dos fundamentos principais do Movimento dos Focolares.

empresário, de empresa, de relacionamento com as pessoas, com os sócios...quer dizer, é viver o Evangelho puro no seu dia a dia e na área econômica. Eu vejo a edc como algo que nasceu do alto, essa comunhão do lucro, a formação de homens novos.... é realmente uma revolução (Ademir).

Diversos outros trechos dos mesmos entrevistados e de todos os outros demonstram que os primeiros recursos constitutivos da gestão de EdC são os valores que os empresários adquiriram ao longo da vida e que os influenciaram na escolha de aderirem à EdC e nas práticas cotidianas coerentes com essa abordagem de gestão. A categoria foi dividida em duas subcategorias: (1) os valores dos empresários e (2) a origem dos valores dos empresários. As propriedades da primeira subcategoria foram: (i) honestidade; (ii) solidariedade; (iii) desapego material; (iv) altruísmo; (v) justiça⁵². As propriedades da segunda subcategoria foram: (i) valores familiares; (ii) valores pessoais precedentes; (iii) valores religiosos; e (iv) valores do Movimento dos Focolares. Em ambas as subcategorias, a variação dimensional considerada foi o *continuum* ausência-presença.

Essas duas subcategorias aliadas à análise dos serviços contidos nos valores dos empresários⁵³ originaram as seguintes proposições:

Proposição 1: a presença dos valores dos empresários influencia diretamente a adoção da Economia de Comunhão em suas empresas e constitui recurso necessário para a manutenção dessa abordagem de gestão.

Proposição 2: a heterogeneidade dos serviços contidos nos valores dos empresários faz com que a gestão de EdC nas suas empresas seja uma das combinações possíveis de utilização desses valores e dos serviços por eles oferecidos e essa combinação é resultado da interpretação dos atores sociais influenciada por seus próprios valores.

⁵² Inicialmente vários outros foram considerados, depois foram agrupados nesses apresentados.

⁵³ Valor aqui é considerado recurso e o termo *serviço* é aplicado da forma como o define Penrose (1959), adaptada à teoria substantiva: as contribuições que os recursos podem proporcionar para a atuação da abordagem de gestão da Economia de Comunhão.

Proposição 3: os valores dos empresários constituem um estoque inicial de recursos que é desenvolvido dentro da empresa de acordo com a concordância com esses valores por parte dos *stakeholders* e pela natureza da atividade da empresa.

Os dados mostraram que os valores – tais como a honestidade, a solidariedade, o desapego material, o altruísmo e a noção de justiça – são as bases para as práticas cotidianas coerentes aos princípios da EdC nas empresas da área substantiva. Mesmo sendo de diferentes origens, a forma como os valores foram concebidos e interpretados pelos empresários deram significado às suas ações e à própria concepção de empresa como um espaço da prática da solidariedade.

Os valores dos empresários fazem parte do estoque inicial de recursos – termo que tomei emprestado de Wernerfelt (1995) no processo de sensibilização teórica – pois esses valores suscitaram a própria decisão de transformar sua atividade produtiva em uma empresa de Economia de Comunhão. Todavia, é a correspondência do significado desses valores para o empresário com o significado que eles têm para os funcionários, sobretudo, mas também para outros *stakeholders*, que faz com que haja o compartilhamento dos valores que constroem as práticas relacionadas à gestão de EdC nas empresas.

5.5.1.2 Cultura de comunhão

A categoria *cultura de comunhão* emergiu na medida em que a questão dos valores cristãos foi mencionada por diversos empresários. Isso exigiu uma nova amostragem teórica para a compreensão daquilo que distingue a gestão de Economia de Comunhão de uma gestão baseada somente em valores cristãos. Dois elementos apareceram em todas as respostas: a coletividade e a comunhão. Alguns citaram separadamente esses dois termos, enquanto outros inseriram coletividade no conceito de comunhão.

Outro princípio é o papel do lucro. O lucro não como um bem pessoal, mas mais comunitário. Ter essa concepção de gestão de que a empresa não é sua, não é do proprietário mais, é um negócio que precisa gerar lucro e esse lucro precisa circular (Ademir).

Eu acho um desafio. É essa abertura, porque o empresário muitas vezes está voltado ao lucro pessoal. O desafio é esse abrir. De certa forma essa experiência que eu tento fazer, eu vejo que é muito cômodo você colocar um dinheiro em comum, mas essa mudança de mentalidade, de abertura, essa convicção de que uma empresa é partilhada, é de comunhão, eu acho que o pessoal tem um grande medo dessa coisa. [eu perguntei: em que sentido?]. Tem medo porque ele tem que colocar em comum alguma coisa, tem que se relacionar, tem que dividir; esse conceito de que o lucro não é dele, empresário. Ao invés de colocar o lucro para o benefício pessoal. Esse é o grande desafio. Você se tornar um milionário ou uma empresa partilhada. Não querer ser rico, de comungar a empresa e a doação do lucro e pra mim essa é a grande revolução (Ademir).

Eu lembro bem que uma que trabalhava comigo que era bem introspectiva disse uma coisa que eu nunca vou me esquecer: eu fico muito feliz que o fruto do meu trabalho esteja servindo para ajudar pessoas (Agostinho).

Quando Antonio Carlos me disse que a gestão de EdC era baseada em valores cristãos, perguntei a ele qual seria, então, a diferença entre as empresas de EdC e outras empresas que são geridas segundo valores cristãos. A resposta foi *a espiritualidade coletiva do Movimento dos Focolares*, que gera a comunhão e isso vai além de uma gestão cristã por si só. Embora isso estivesse previsto na subcategoria da influência axiológica – segundo a qual a origem dos valores poderiam ser também o Movimento dos Focolares –, como o Movimento também contém em si valores cristãos, a distinção entre a gestão de EdC e a gestão de empresas baseada puramente em valores cristãos não era clara. Para caracterizar a abordagem de gestão da área substantiva, portanto, foi necessária essa nova categoria com o elemento específico da comunhão oriundo do Movimento dos Focolares.

Alguns itens são importantes do carisma, porque o carisma de Chiara que a gente aprendeu é o carisma do coletivo, da unidade, do ‘que todos sejam um’. Uma coisa é você ser o homem novo, outra coisa é você querer levar isso para o coletivo da sociedade. Esse é o diferencial de um cristão, a diferença é essa visão do coletivo; [...] a gente tem que levar os outros. Esses outros são as partes interessadas, os *stakeholders*. Essa seria a diferença entre uma empresa guiada por valores cristãos e uma da EdC (Antonio Carlos).

Outro modo ainda de expressar a cultura de comunhão é a colaboração entre as empresas de EdC e a comunhão dos próprios talentos e habilidades por meio do trabalho

voluntário voltado às estruturas formais e informais da EdC, como a ESPRI S/A, as Comissões Regionais, Associação Nacional (ANPECOM), os grupos de pesquisa, de estudo, as escolas de formação regionais, entre outros. A esse respeito, Adriana e Antonio Carlos contam suas experiências:

Como a empresa está operando com lucro mínimo (por razões pessoais) colocamos em comum nosso tempo e habilidade, respondendo *sim* ao chamado. A forma encontrada para fazer jus ao *sim* foi prestar consultoria para a Confeitaria Casa das Cucas, empresa de EdC sediada em São José – SC. O trabalho surtiu grandes efeitos, através da atuação do sócio invisível (Adriana)⁵⁴.

O meu trabalho, eu trabalho quando eu to no cliente, quando eu não to no cliente eu não ganho. Um dia [me perguntaram]: quanto a Espri paga pra você? A Espri não paga nada, quem paga somos nós, eu pego o meu carro, pago pedágio, combustível, pago meu dia de trabalho, pago meu almoço. Hoje é assim que funciona. Mas tudo isso pra glória de Deus. É acreditar no projeto e também eu vejo assim: eu fiz faculdade de química na UNICAMP, aí em 85, 86 o pessoal da fábrica achou que eu tinha jeito pra esse lado. Quando eu começo a pensar nisso, eu vejo que é projeto de Deus, porque esse lado da gestão é o lado do relacionamento e esse lado a Obra acaba dando pra nós, de saber ouvir, de ter um pouco mais de paciência, de se fazer um, de falar as coisas pensando no outro, toda aquela arte de amar⁵⁵ que a gente aprendeu. Foi visto que eu tinha esse perfil e me convidaram para assumir essa área. Me mandaram para os Estados Unidos e Europa e fiquei responsável por entender os stakeholders, as necessidades, as ferramentas de gestão, para poder aprender e implementar também uma mudança cultural na empresa. Em 1994 com todo esse aprendizado eu fui para o mercado. Eu vejo isso como uma coisa que foi vontade de Deus, de ter me tirado de uma área mais técnica e ter colocado em uma área de gestão e poder agora colocar isso a serviço da EdC (Antonio Carlos).

Considerarei, então, um conceito amplo de comunhão, que contém em si alguns elementos (as propriedades) que caracterizaram a categoria a qual nomeei cultura de comunhão: (i) doação de parte do lucro; (ii) inserção dos *stakeholders* na abordagem de gestão; (iii) interação com outros empresários da EdC; (iv) comunicação com a ANPECOM; (v) comunicação com grupos regionais da EdC (Comissões e grupos de estudo e trabalho) ;

⁵⁴ O *sócio invisível* na linguagem da Economia de Comunhão significa Deus.

⁵⁵ A *arte de amar* é uma proposta feita por Chiara Lubich para que na vida cotidiana as pessoas se empenhassem a: amar a todos; amar o próximo como a si mesmo; e amar por primeiro. O modo concreto que sugere para atuar o amor nesse sentido prático é *fazer-se um* com o próximo, termo que se aproxima do significado de *empatia*. O texto de Lubich (1998) sobre a *arte de amar* encontra-se na íntegra em: http://focolare.org/br/linea4_pt.html.

(vi) colaboração entre as empresas de EdC; (vii) participação em congressos de EdC. Considerei como variação dimensional o *continuum* ausência-presença. As proposições oriundas foram as abaixo descritas.

Proposição 4: o compartilhamento do conhecimento, habilidades e experiências entre os empresários de EdC propicia uma rede de colaboração entre as empresas e esse mesmo compartilhamento com os funcionários fortalece a vivência de valores e a cultura organizacional baseada na gestão de EdC.

Proposição 5: a interação com outros empresários, a participação em congressos e a comunicação com os grupos regionais e com aqueles formais dentro da estrutura da EdC trazem aos empresários perspectivas que os fazem rever a concepção e o modo de atuação da gestão de EdC em suas empresas.

Proposição 6: a cultura de comunhão sustenta a gestão de EdC e permite que ela seja comum às empresas de EdC, não obstante as diversas interpretações dos empresários e as adaptações que fazem da EdC em suas empresas.

Proposição 7: a experiência coletiva, de comunicação e de comunhão dentro da empresa caracterizam a gestão de EdC, assim como, em certa medida, a interação com os *stakeholders* e com os demais empresários da EdC e seus grupos representativos formais e informais.

A cultura de comunhão constrói, caracteriza e constitui a gestão de EdC à medida que a troca de experiências entre os empresários de EdC ajudam no direcionamento ou até no redirecionamento da gestão de EdC presente em suas empresas. A divisão do lucro é a característica que deu origem à EdC, como resposta às necessidades das populações que vivem em estado de pobreza, e, portanto, também caracteriza e constitui a gestão de EdC. Os *stakeholders*, quanto mais são inseridos nessa dinâmica de comunhão, mais tendem a

colaborar com a atuação dos princípios da EdC nas empresas a eles relacionadas. A ajuda que há entre as empresas da EdC também é oriunda dessa cultura e reflexo dela.

5.5.1.3 Hábitos e costumes que retroalimentam a gestão de EdC

Os hábitos e costumes são socialmente construídos a partir das relações entre os diversos *stakeholders* que, por sua vez, são influenciadas pelos valores e princípios da gestão de EdC. Da mesma maneira esses hábitos e costumes retroalimentam a abordagem de gestão, que é reforçada por eles. Isso pode resultar em cultura organizacional. Nem sempre chega a esse ponto, por isso, mantive hábitos e costumes na categoria ao invés de nomeá-la como cultura organizacional⁵⁶.

A categoria *hábitos e costumes que retroalimentam a gestão de EdC* foi caracterizada pelas seguintes propriedades: (i) colaboração entre os funcionários; (ii) ajuda dos empresários aos funcionários; (iii) ambiente físico de trabalho; (iv) descentralização; (v) ensino de tarefas; (vi) comprometimento; (vii) responsabilidade; (viii) profissionalismo; (ix) apoio ao aprendizado; (x) apoio para a entrega de competências; e (xi) momentos de oração e/ou reflexão. Considerei como variação dimensional o *continuum* ausência-presença.

Exemplos de algumas dessas propriedades estão nos trechos das entrevistas apresentados a seguir.

pra mim a EdC é uma cultura, como um modo de ser, um modo de ver, como Chiara definiu desde o começo. [...] eu considero que a EdC é um estilo de vida proposto não para as pessoas físicas, mas para as empresas, que é muito mais do que você colocar em comum os lucros da empresa, vai muito além disso, ela cria uma identidade para a empresa em relação ao mundo. Aquilo que Chiara dizia pra gente que a gente devia ser o 'vede como se amam', que as pessoas deveriam se espelhar na gente, ver como a gente vive antes de falar, é o que a gente vive nas empresas (Agostinho).

A gente faz a partilha da palavra⁵⁷ todo dia de manhã, rezamos um Pai Nosso e uma Ave Maria. Depois de 22 anos de loja, a gente nem precisa estar

⁵⁶ Esse foi o primeiro nome dado à categoria. Porém, quando voltei ao campo, isso não se confirmou em todas as empresas. O termo “hábitos e costumes” foi utilizado por ser mais representativo para a área substantiva.

⁵⁷ Leitura de um trecho do Evangelho.

presente, eles [os funcionários] sozinhos fazem isso. Eles mesmos pedem pra gente fazer de vez em quando a partilha da Palavra de Vida⁵⁸. Marcamos em um sábado, de manhã, 40 minutos antes do horário de abertura e não é obrigatório, são eles mesmos que solicitam e todos vêm (Sandra).

é uma nova cultura, é uma mudança de cultura, de conceito de vida que a gente vem implantando e isso é lento. A gente consegue ver mudanças porque a gente também procura investir na empresa, em tecnologia, em treinamento, em organização, em planejamento, inovação, descentralização, delegação de poder (Ademir).

quando eu tenho oportunidade eu falo da arte de amar para os funcionários. A Jovar marmoraria é um grupo de pequenas empresas coligadas. Temos quatro pontos de venda e uma fábrica; então eu estou falando dessa experiência mais na fábrica, eu sou o gerente da fábrica. Ali eu tenho semana do sipat⁵⁹, então no ano passado um dos dias dessa semana do sipat eu dediquei à arte de amar e levei o pessoal do Movimento [dos Focolares] para explicar o que é a arte de amar e não só, mas contar também experiências de como vivem a arte de amar no dia a dia. Então aqui, como nós temos um grupo da palavra de vida, eu distribuo para alguns a palavra de vida no contato diário com os funcionários, aqueles que são mais sensíveis à espiritualidade, a gente estimula a viver alguns aspectos da espiritualidade da unidade (Ademir).

fiz um mural no qual eu coloco a palavra de vida diária ali, essas frases atualmente essa vivência do amor ao irmão e como são pessoas... aqui na região tem proliferado muitas igrejas evangélicas de várias denominações, então eu tenho uma abertura a eles. na parte da manhã a gente faz uma oração ecumênica. Às vezes as pessoas dessas outras igrejas fazem uma oração espontânea. Eu participo de muitos momentos desses com eles, rezo o Pai Nosso e eles são muito sensíveis. Tem alguns que já foram em encontros da Palavra de Vida, da comunidade, para entender um pouco a espiritualidade da unidade. Os primeiros 5 minutos de todos os dias é reservado a essas orações. Nem todos participam, lógico. Não é obrigado a participar, mas tem um grupo significativo que participa (Ademir).

Foi destacada por alguns entrevistados a questão do exemplo dado por eles para que fossem construídos esses hábitos e costumes, como no trecho a seguir:

Mas tudo o que a gente dá o exemplo, eles [Márcio e Sandra] dão o exemplo pra gente e a gente dá o exemplo pra eles e ficou uma corrente de

⁵⁸ Um trecho do evangelho comentado mensalmente pela fundadora do Movimento dos Focolares de duas páginas de uma folha de tamanho médio que traz o contexto histórico, propostas de vivência e experiências relacionadas ao trecho.

⁵⁹ SIPAT (Semana Interna de Prevenção de Acidentes no Trabalho).

tranquilidade. Tudo o que a gente fala eles entendem (gerente da Multicoisas de Apucarana).

As proposições oriundas dessa análise foram:

Proposição 8: os hábitos e costumes relacionados aos princípios da Economia de Comunhão são influenciados pelos valores dos empresários e pelo exemplo que dão. Ao mesmo tempo, a abordagem de gestão é retroalimentada por esses hábitos e costumes que se formam dentro das empresas.

Proposição 9: a abordagem de gestão de EdC própria de cada empresa depende diretamente dos elementos que constroem e reforçam os hábitos e costumes nessas empresas.

Proposição 10: os hábitos e costumes tornam-se parte da cultura da empresa quando mantidos ao longo do tempo, o que permite sua continuidade também por parte de funcionários novatos.

Proposição 11: a convergência e o foco das práticas à gestão de EdC é provável somente quando o objetivo de gerir a empresa dessa maneira é claro para o empresário que dá o seu exemplo e estimula os demais a agir da mesma forma.

Proposição 12: a descentralização, o ensino de tarefas e o apoio do aprendizado propiciam a entrega de competências dos funcionários e essa entrega será condizente com a abordagem de gestão da EdC quanto mais estiverem institucionalizados os hábitos e costumes a ele relacionados.

Essa entrega de competências mencionada na proposição 12 possui o mesmo sentido que em Dutra (2001): o que as pessoas são capazes e querem entregar à organização, no

sentido de resultados concretos de seus conhecimentos, habilidades e atitudes. A descentralização e o apoio ao aprendizado estimulam essa entrega, fato que foi observado nos dados da área substantiva.

As especificidades de cada empresa, empresário, pessoal e *stakeholders* fazem com que os hábitos e costumes construídos nas empresas e que as caracterizam e constituem sejam distintos em cada empresa. Há similaridades deles entre as empresas por terem bases de valores semelhantes e a cultura de comunhão característica da EdC, todavia, assim como os recursos tangíveis variam de acordo com a atividade em qualquer empresa, também os hábitos e costumes são influenciados pelas pessoas e contextos dos quais fazem parte. O exemplo dado pelo empresário é visto como fator determinante para a construção e retroalimentação desses hábitos e costumes nas empresas de EdC.

5.5.1.4 Bens relacionais

O nome dessa categoria remete ao conceito de bens relacionais apresentado por Benedetto Gui (2001), segundo o qual, na esfera das relações interpessoais, criam-se bens que são relevantes também para a economia; são os bens que nascem de relacionamentos, tais como a amizade e a confiança.

Em diversas entrevistas e também nos documentos esse termo se destacou. Houve casos em que os empresários entrevistados disseram serem os bens relacionais sua principal referência de gestão de EdC. Outros os mencionaram indiretamente. Os exemplos a seguir ilustram os dois casos.

A valorização do ser humano na sua totalidade. Colocar a pessoa humana acima de qualquer coisa. Preservar os relacionamentos, a criação de relacionamentos, a geração de relacionamentos novos (Ademir).

Então, como é que eu estou procurando viver ali? Criando esse relacionamento individual com cada pessoa. Eu que contrato as pessoas, eu que acompanho, faço visitas às famílias, às vezes no fim do trabalho eu vou na casa de algum deles, tomo um café... então eu conheço muitas das famílias dos nossos funcionários. A gente vai criando um relacionamento pessoal. Hoje mesmo eu estou aqui com minha esposa porque um casal que

trabalha na empresa vai casar hoje e nos convidaram para ser padrinhos deles (Ademir).

Muito mais que montar o SANTA CLARA LABORATÓRIO, para nós, o grande motivo era termos uma empresa da EdC, com seus princípios e fundamentos, suas bases e com um objetivo obstinado que é compor junto com outras pessoas a busca por uma sociedade renovada, colocando sempre em relevo a dignidade de cada um e priorizando a harmonia do relacionamento entre nós, [...] os BENS RELACIONAIS foi uma descoberta FANTÁSTICA (Dora, grifos da entrevistada).

A categoria foi composta pelas seguintes subcategorias: (1) relacionamento com os funcionários; (2) relacionamento com os clientes; (3) relacionamento com os fornecedores; e (4) relacionamento com os concorrentes. As propriedades comuns às subcategorias foram: (i) confiança; (ii) respeito; (iii) reciprocidade; (iv) amizade. Somadas a essas, as específicas da subcategoria (1): (v) colaboração para bom clima organizacional; (vi) presença em confraternizações; e (vii) atitudes de ajuda e solidariedade. Específicas da subcategoria (2): (v) fidelidade do cliente; e (vi) cortesia. Propriedades específicas da subcategoria (3): (v) disponibilidade em ajudar. Por fim, da categoria (4): (v) possibilidade de parcerias. Considerei como variação dimensional o *continuum* ausência-presença. As proposições decorrentes da análise foram as abaixo descritas.

Proposição 13: os bens relacionais são gerados no decorrer da experiência relacional entre os indivíduos e sua manutenção se dá na medida em que são preservadas as relações de confiança e respeito de modo que se conquiste a reciprocidade.

Proposição 14: embora os bens relacionais sejam inegociáveis, por serem intangíveis e acumulados ao longo do tempo, há custos para a sua construção e esses custos incluem custos monetários e de tempo empregado.

Proposição 15: o clima organizacional condizente com a EdC é resultado da combinação dos diversos tipos de bens relacionais e quanto mais rápida a

recuperação das relações quando estas apresentam problemas, menores serão os impactos negativos no clima organizacional.

Os princípios da EdC estimulam a constituição de bens relacionais, uma vez que prevêm aspectos como ética e cultura de comunhão que são elementos fundamentais para a geração de confiança, reciprocidade e os demais bens relacionais. Como o próprio termo sugere, são bens que nascem das relações, o que reforça a ideia de algo que constrói, caracteriza e constitui a abordagem de gestão, e não algo que “a empresa tem”, conforme pressupõe a lógica funcionalista (SMIRCICH, 1983).

É importante salientar que os bens relacionais também possuem impacto econômico nas empresas, tanto em termos de ganhos como em termos de custos. Ganhos no sentido daquilo que esses bens oriundos de relações boas e sustentáveis geram e custos tanto para sua construção – até que os *stakeholders* estejam *alinhados* a essa perspectiva de relacionamento – quanto para sua manutenção. O clima organizacional depende diretamente desses tipos de bens.

5.5.1.5 Empirismo⁶⁰ e adequação

Empirismo e adequação foi uma categoria peculiar que emergiu dos dados. Se por um lado há as linhas de gestão e documentos de base da EdC, por outro lado, o que prevalece como recurso que de fato constituem a abordagem de gestão da EdC dentro das empresas é a própria interpretação de cada empresário acerca da EdC e a adequação dela à sua atividade, que se traduz em práticas. A forma de conduzir o cotidiano da empresa bem como o foco em determinado princípio da EdC dependeram diretamente disso.

Alguns elementos de destaque foram comuns entre empresas do mesmo setor, tais como: no caso da empresa de venda no varejo, o foco encontrado foi no relacionamento com

⁶⁰ Empirismo no sentido de que é na experiência que se modifica, corrige ou até se abandona aquilo que seria a verdade, com ênfase ao fato (ABBAGNANO, 2007). “A atitude empírica consiste em ressaltar a importância dos fatos, dos dados, das condições que possibilitam a verificação de uma verdade qualquer, pois a verdade só é verdade quando verificada como tal, e o único meio de verificá-la, se ela se refere a coisas reais, é confrontá-la com os fatos nos quais essas coisas se apresentam, por assim dizer, em pessoa” (ABBAGNANO, 2007, p. 378).

os funcionários entre eles, o que gera um ambiente de trabalho de colaboração mútua, respeito, confiança e simpatia. No caso da empresa de consultoria e do escritório contábil, o aspecto da ética prevaleceu. Na indústria, a qualidade do produto, treinamento e atenção ao impacto ambiental. Foi possível notar que, para alguns empresários, os princípios da EdC não estão claros, entretanto, eles a compreendem como uma cultura que permeia as atividades, relacionamentos e objetivos da empresa e a prática desse entendimento conduz à abordagem de gestão de EdC.

Os outros aspectos da EdC também estavam presentes, todavia, a natureza da atividade e a interpretação dos empresários os levaram a focar em elementos específicos, que são as propriedades dessa categoria: (i) adequação segundo os próprios valores; (ii) adequação à natureza da atividade; e (iii) adequação segundo a resposta dos *stakeholders*. A variação dimensional dessas propriedades foi o *continuum* fraca-forte e as proposições dessa categoria foram as descritas a seguir.

Proposição 16: a forma como se apresentam os recursos para a atuação da gestão de EdC é específica para cada empresa e não pode ser dela dissociada, o que faz com que a combinação de recursos assuma formas e papéis diferentes em empresas diferentes.

Proposição 17: há diferenças sistemáticas entre as empresas de EdC na medida em que são criadas dentro delas as combinações de recursos para a gestão de EdC e essas diferenças são relativamente estáveis, por serem fruto das escolhas dos empresários, dos seus valores, e por ser socialmente construídos pelos atores sociais específicos da organização.

Proposição 18: cada empresa adequa a abordagem de gestão da EdC às suas atividades e realidade empírica, o que poderá servir como direcionador para outras empresas mas não como modelo rigoroso.

Proposição 19: a heterogeneidade dos recursos induz à heterogeneidade da própria gestão baseada na EdC, dado que elas são formadas por uma combinação desses recursos heterogêneos.

A gestão de EdC é observada nas práticas das empresas, oriundas da interpretação e adequação dos empresários e da resposta dos *stakeholders*. É na experiência, tanto da própria empresa quanto naquela das demais empresas de EdC, que essa abordagem de gestão se materializa e adquire sentido. Devido a isso, a gestão segundo os pressupostos da EdC se torna única em cada empresa, embora mantenha os elementos básicos que a caracterizam.

5.5.1.6 Ética

Ao ser lançada em 1991 a Economia de Comunhão previa inicialmente a comunhão do lucro e não mencionava elementos relativos à gestão. Entretanto, já no início os empresários que adotaram essa abordagem de gestão em suas empresas inseriram espontaneamente um princípio que serviu de base para diversas ações cotidianas: a ética nos diversos aspectos relativos à atividade.

Esse princípio passou então a permear o relacionamento das empresas de EdC com seus *stakeholders*, o que implicou na perseguição de alguns elementos, que constituem as propriedades dessa categoria: (i) cumprimento dos compromissos; (ii) informação precisa sobre o produto ou serviço oferecido; (iii) qualidade do produto ou serviço oferecido; (iv) pagamento integral dos tributos; (v) cumprimento da legislação; (vi) não pagamento de propinas; (vii) não difamação dos concorrentes; (viii) ética nas especificidades do negócio. Alguns exemplos dessas propriedades estão nas falas dos entrevistados que apresento a seguir.

A partir daí criou-se um novo conceito até nas relações com os clientes, na questão da ética... porque no nosso serviço, na nossa função, muitas vezes a gente é convidado a fazer coisas não éticas, dar uma declaração que não é verdade, fazer um balanço favorável com números favoráveis para a obtenção de um empréstimo... enfim, isso está cada vez mais difícil até mesmo pela modernização dos sistemas fiscais, isso dificulta muito e é uma boa desculpa pra gente, mas há 10 anos isso não existia, então a partir daí, quando chegava alguma solicitação de cliente nesse sentido, elas nem sequer deixavam chegar a mim, elas diziam: não, seu Agostinho não aceita fazer

isso não. Parava ali mesmo. Depois vinham me dizer e eu só fazia apoiar o que elas tinham dito. Até hoje quando os clientes tentam alguma coisa nesse sentido eu sou bem taxativo, não e não e inclusive foi uma coisa que aconteceu, cheguei a perder um cliente por conta de uma postura que ele queria que eu fizesse algo não ético e eu me recusei a fazer. Isso foi no final de 2004 e esse cliente disse: ‘se você não fizer, vou arranjar quem faça’. Eu disse: ‘fique à vontade’. E na época era o cliente mais importante na minha carteira de clientes e eu perdi um faturamento significativo quando abri mão desse contrato. Então ele pagou uma multa contratual, que correspondia a duas vezes o valor dos honorários e eu fui me adaptando para poder sobreviver dali por diante sem os honorários desse cliente e correr atrás pra refazer a carteira. Quatro meses depois esse cliente liga pra mim e pede pra eu ir conversar com ele e me disse: tudo o que eu fiz aqui deu errado e eu quero que vc volte pra cá. Fui lá conversar com ele, refizemos o nosso contrato em outras bases, ele teve que pagar os meses atrasados, além de pagar a multa, me pagou os meses atrasados do trabalho que não tinha sido feito, que eu tive que refazer e essa empresa é nossa cliente há 17 anos contando com esse intervalo (Agostinho).

Proposição 20: para que se caracteriza uma gestão de EdC, os princípios éticos são mantidos mesmo quando isso significa menor lucratividade.

Proposição 21: a atuação de princípios éticos nas práticas cotidianas das empresas de EdC está relacionada à sustentabilidade e perenidade do próprio negócio, influenciando-o positivamente sobretudo no longo prazo.

A ética apresentou-se como um recurso básico para a gestão de EdC, uma vez que estabelece coerência entre os princípios propostos pela EdC e as ações cotidianas relacionadas à empresa e, por isso, mostrou-se como um elemento caro aos empresários de EdC. Os dados mostraram que esse recurso contribui para a construção dos bens relacionais e para a sustentabilidade do negócio no longo prazo.

5.5.1.7 Fé

Diversos são os termos utilizados para expressar a categoria que denominei como “fé”. A presença do chamado “Sócio invisível” (Deus) e da “Providência” (intervenção divina que provê aquilo de que necessitam) é concebida pelos empresários como recurso indispensável à

gestão pautada na Economia de Comunhão. Além disso, a fé na missão da empresa como uma empresa de EdC também compõe essa categoria.

Ao questionar um empresário a respeito da subjetividade desse aspecto, ele me respondeu que “o Sócio Invisível era matemático” e me relatou uma experiência como exemplo de sua crença:

o Sócio Invisível é matemático, não é uma coisa subjetiva. A gente vê como uma coisa subjetiva, mas pra mim é uma coisa muito.... ela se prova, acontece. Houve um dia que eu estava com dificuldades pra cumprir os compromissos daquele dia, eu tinha dinheiro mas não tinha dinheiro disponível, tinha um dinheiro que estava em cheques que ainda não tinham sido compensados e era um tempo de vacas magras pra gente também, então eu pedi e confiei: daqui para o final do dia vai aparecer essa..., de alguma forma vai aparecer, eu não tinha de onde tirar, mas eu sabia que de uma forma ou de outra ia aparecer. E chegou lá [no escritório] não um cliente, mas um amigo, com quem eu tinha trabalhado na empresa dele por 10 anos e era uma pessoa que a empresa faliu, ele não tinha mais condições financeiras de pagar honorários nem nada e toda vez que ele precisava de alguma coisa eu fazia espontaneamente alguns serviços, alguns trabalhos pra ele e entre esses trabalhos estava o de viabilizar uma indenização de um dinheiro pelo INCRA, por umas terras dele que foram desapropriadas. E nessa manhã, exatamente nesse dia, ele foi no meu escritório me fazer uma visita, conversar comigo, e eu como de costume atendi ele na minha sala e ele falou: ‘olha, eu queria deixar uma coisa aqui com você, resolvi aquele problema da terra, o INCRA indenizou e eu queria deixar isso aqui com você; não é um pagamento que eu estou fazendo para vc, é apenas uma retribuição pela força que você deu pra gente’ e tal tal tal.... fiquei comovido porque eu digo, eu peguei esse envelope, coloquei na gaveta, agradei, e esqueci daquele envelope, fui conversar com ele, ouvir o que ele tinha pra dizer, enfim, vivi o momento presente ali com aquela pessoa. Quando ele saiu eu fui abrir o envelope e a quantia era um pouco a mais do que aquilo que eu estava precisando naquele dia, ainda sobrava algo como 200 reais a mais [risos]. Pra mim isso era uma prova matemática, por isso eu digo a você. Já tivemos vários outros momentos de chegar a providência quando menos se espera, mas pra mim esse foi muito significativo, esse me marcou. Por isso que eu digo que não é uma coisa subjetiva, é uma coisa bem objetiva. Isso lembra o nosso amigo François Nevoux⁶¹ quando ele dizia: ‘pra mim a EdC é uma coisa muito simples: a gente dá e a gente recebe e a gente dá e a gente recebe’. Pronto (Agostinho).

A respeito da fé na missão da empresa como uma empresa de EdC, Antonio e Ademir relataram:

⁶¹ Empresário francês reconhecido pela criação de inovações tecnológicas na área do saneamento e por subverter a lógica econômica vigente partilhando suas inovações (DUTRU, 2009). Investiu em uma empresa de EdC no Brasil, uma das primeiras empresas do Polo empresarial Spartaco. François faleceu em 2006 e há um livro detalhado sobre sua história intitulado “François Neveux: empresário economicamente incorreto”, de Dutru (2009).

É um idealismo. Se você pensar que um empresário que não consegue durante tanto tempo obter lucro em benefício próprio, só reinvestir, é difícil entender, mas a gente acredita que a gente pode crescer e melhorar (Antonio).

É sempre muito difícil, Cláudia, não é fácil. A saúde [econômica] no Brasil é muito delicada, então temos que estar em constante vigilância, sempre atentos. A economia brasileira também não colabora em nada com as pequenas empresas: as taxas, encargos e impostos são estridentes, dificultam muito. Porém, com essa realidade do momento presente que Chiara nos doou generosamente, funciona quase que como uma alavanca para mim, no dia a dia (Ademir).

Essa categoria foi então analisada de acordo com o *continuum* não percepção-percepção de três propriedades: (i) Sócio invisível; (ii) Providência; (iii) fé no propósito da empresa como empresa de EdC. A proposição gerada foi a seguinte.

Proposição 22: a percepção da intervenção divina e a fé no propósito da empresa como atividade que contribui para a solidariedade constituem recurso que motiva os empresários a manter a gestão pautada na EdC em suas empresas.

Na história de François Neveux (DUTRU, 2009) fica evidente a categoria *fé* tanto no sentido da fé em Deus e na sua intervenção, como no sentido de fé no propósito maior de mudança social que permeia a proposta da Economia de Comunhão. Atitudes que eram consideradas “economicamente incorretas” – por visar mais a comunhão do que a proteção de uma patente criada por ele, por exemplo – se justificavam por sua fé e por seu sentido de solidariedade empregado nos negócios⁶².

5.6 CODIFICAÇÃO SELETIVA

⁶² Além do livro de Dutru (2009), analisei diversos outros documentos relacionados a esse empresário, tais como as suas intervenções em congressos da EdC e textos de circulação interna no âmbito da EdC.

A próxima etapa da pesquisa foi a codificação seletiva, cujo intuito foi integrar as categorias a fim de formar um esquema teórico maior. Nesse ponto foi importante descobrir a categoria central, que é aquela que representa o tema principal da pesquisa. Ela é abstrata, incorpora em si outras categorias importantes e também foi definida em termos de suas propriedades e dimensões (STRAUSS; CORBIN, 2008).

A *Grounded Theory* é caracterizada pelo chamado *constant comparative method* (WELLS, 1995) – traduzido como método comparativo constante ou método das comparações constantes. Desse modo, as análises comparativas foram constantes em todas as etapas da pesquisa e foram realizadas, primeiramente, entre incidentes⁶³ e, em seguida, foram feitas as comparações teóricas.

Nas comparações por incidentes, cada qual foi comparado a outro “no nível de propriedade ou dimensional [...] em busca de similaridades e diferenças e é agrupado ou colocado em uma categoria” (STRAUSS; CORBIN, 2008, p. 84). Já as comparações teóricas tiveram a finalidade de estimular o pensamento sobre propriedades e dimensões e dirigir a amostragem teórica (STRAUSS; CORBIN, 2008). São essas comparações que tornam o pesquisador apto a compreender, inclusive, o significado das figuras de linguagem utilizadas por suas fontes, como as metáforas, com as quais se depara durante a realização da pesquisa.

As comparações teóricas envolveram a comparação de categorias, ou seja, de conceitos abstratos. Uma das técnicas comparativas que usei nesta tese foi a técnica “*flip-flop*”, que consiste em comparar um conceito por meio do questionamento de seu oposto. Por exemplo, com relação à categoria *fé* questioneei: a ausência da fé comprometeria a gestão de EdC? As respostas dos empresários relataram que essa abordagem de gestão não se sustentaria ou mesmo se justificaria sem o recurso da fé. Desse modo, assim como nesse exemplo, se na situação oposta a relação se mantivesse, o caminho para a saturação começaria a ser percorrido. Fiz isso durante as entrevistas e o resultado foi o esperado.

A saturação se deu quando, durante a análise, não surgiram novas propriedades, dimensões ou relações nas categorias e “dentro dos limites de tempo e de dinheiro disponíveis”, conforme apontam Strauss e Corbin (2008, p. 273). Outra técnica que utilizei foi

⁶³ Apesar da minha escolha em manter o termo utilizado na tradução do livro de Strauss e Corbin (2008), uma tradução mais fiel ao nosso entendimento para o termo *incident* seria ocorrência ou evento, e é nesse sentido que o utilizo.

a comparação sistemática, que consiste em comparar as ocorrências a partir da experiência ou da literatura (STRAUSS; CORBIN, 2008).

As categorias se sobrepuseram em alguns aspectos, visto que são compostas de diversas propriedades subjetivas e codependentes. No caso das categorias *influência axiológica* e *cultura de comunhão*: os valores são a base para que se crie a cultura de comunhão e esta, por sua vez, reforça e define os valores. A cultura de comunhão e os valores influenciam diretamente na construção social dos hábitos e costumes dentro das empresas de EdC e são essas ações que retroalimentam e constituem a abordagem gestão de EdC.

Essa abordagem sobre a gestão é interpretada por cada empresário e adequada às especificidades de sua empresa. Além disso, muitos empresários compreendem a EdC somente no próprio contexto empírico, ou seja, reconhece essa abordagem de gestão nas experiências cotidianas que acontecem em suas empresas (categoria *empirismo e adequação*). A configuração da EdC em cada empresa, todavia, não faz com que a EdC perca suas características e identidade comuns. Isso se dá porque os valores e a cultura de comunhão permanecem como as bases da EdC (categorias *influência axiológica* e *cultura de comunhão*).

A categoria *ética* também está diretamente relacionada às demais categorias. Os valores geram e motivam os princípios éticos que as pessoas adotam e são esses princípios que regem os relacionamentos e ajudam a gerar os bens relacionais (categorias *influência axiológica* e *bens relacionais*). A ética não é o único fator que gera esses bens, mas sem a sua presença eles não podem existir. Os hábitos e costumes são construídos a partir de princípios éticos, de valores praticados e de bens relacionais (categorias *construção social de hábitos e costumes que retroalimentam a gestão de EdC, ética, influência axiológica e bens relacionais*).

A fé, tanto na intervenção divina como na missão da empresa de ser uma empresa de EdC, motiva o empresário a continuar a dirigir sua empresa segundo essa abordagem de gestão não obstante as dificuldades. A intervenção divina é vista como o *cêntuplo* por esses empresários (categoria *fé*). A base de valores dos empresários influencia sua sensibilidade a respeito da percepção da intervenção divina (categorias *influência axiológica* e *fé*). Eles vêm nisso uma confirmação de sua conduta e uma recompensa por ela. A comunicação com os demais empresários, com as pessoas ajudadas pela parte do lucro destinada às pessoas em necessidade, a participação em congressos e nos demais grupos, formais ou não, ligados à

EdC fazem aumentar no empresário a fé em seu negócio e em suas escolhas (categorias *fé* e *cultura de comunhão*).

Da análise da integração entre as categorias, emergiu como **categoria central** a ***influência axiológica***. Essa categoria, conforme prevêem Strauss e Corbin (2008), está relacionada a todas as outras e aumenta a capacidade explanatória delas. Representa também o cerne da teoria gerada nesta tese, ou seja, de que **é a influência axiológica dos empresários o elemento determinante para a construção social dos recursos constitutivos da gestão de Economia de Comunhão**.

Pode-se indagar se a fé não seria a categoria central, dado que em diversos casos esta é a base das outras opções subsequentes. Todavia, há dois elementos decisivos que fundamentam a escolha da influência axiológica como categoria central:

- (1) A frequência com que aparece nos dados – um dos critérios de escolha da categoria central propostos por Strauss e Corbin (2008) – foi maior do que todas as outras categorias. De fato, nas entrevistas com os empresários, a questão da influência dos valores na escolha de inserir e manter a lógica da EdC em suas empresas apareceu com maior frequência que a categoria fé.
- (2) Nos dados apareceram casos em que a fé não era elemento fundamental – isso se explica devido à EdC ser aberta inclusive a pessoas que não possuem alguma religiosidade. Em contrapartida, os valores estavam presentes em todos os casos, como aquilo que deu sentido e justificou a própria adesão dos empresários e manutenção dessa gestão em suas empresas. Desse modo, quando as condições variaram, a explicação permaneceu válida (STRAUSS; CORBIN, 2008).

As proposições oriundas da relação entre a categoria central e as demais categorias serão apresentadas no próximo capítulo

Nessa etapa da pesquisa, os memorandos tiveram importante papel, uma vez que ajudaram a relacionar categorias e desenvolvê-las em termos de suas propriedades e dimensões. Os memorandos foram compostos também pelas considerações da teoria resultante, no tocante à integração dos conceitos em torno da categoria principal e pela análise do que precisaria ainda de desenvolvimento adicional (STRAUSS; CORBIN, 2008).

Dos memorandos e da construção da teoria substantiva, surgiu o primeiro esquema teórico. Para validá-lo, utilizei uma das formas sugeridas por Strauss e Corbin (2008, p.157) que é a de

contar a história real aos informantes ou pedir a eles que leiam e depois comentem como ela parece se ajustar a seus casos. Naturalmente, ela não vai se ajustar em todos os aspectos de todos os casos, pois a teoria é uma redução dos dados, mas, em um sentido mais amplo, os participantes (...) devem conseguir percebê-la como uma explicação razoável do que está acontecendo, mesmo que nem todos os detalhes se ajustem a seus casos.

Fiz isso com três dos informantes, nas últimas entrevistas. Não pedi que lessem, mas inseri os conceitos na nossa conversa a fim de que eles me dissessem se isso se aplicava ou não e, a partir disso, fiz os ajustes necessários nas proposições apresentadas. Da integração entre as categorias feita na codificação seletiva, surgiram as proposições definitivas da teoria substantiva, que serão apresentadas no capítulo 6.

6 APRESENTAÇÃO DA TEORIA SUBSTANTIVA

Neste capítulo apresento a teoria substantiva desenvolvida para explicar como são socialmente construídos os recursos constitutivos da gestão de empresas baseada na Economia de Comunhão: a **Teoria Axiológica de Comunhão**. Apresentarei as proposições oriundas da relação entre a categoria central e as demais categorias, cuja discussão já foi apresentada na seção dedicada à codificação seletiva.

Os pressupostos ontológicos e epistemológicos assumidos como base para a teoria substantiva são o da realidade vista como uma esfera de discurso simbólico (MORGAN; SMIRCICH, 1980; SMIRCICH, 1983) e socialmente construída (BERGER; LUCKMANN, 2009) e os pressupostos epistemológicos adotados são os do construtivismo e do interacionismo simbólico.

O paradigma adotado como meio para a compreensão da realidade foi o interpretativista, que pressupõe que o conhecimento pode ser criado ou compreendido somente a partir do ponto de vista dos indivíduos que fazem parte do ambiente estudado (HATCH, 1997). A partir dele foi possível analisar o processo social que deu origem à teoria substantiva: o processo social de interpretação que leva à compreensão dos recursos socialmente construídos que constituem a abordagem de gestão de EdC nas empresas que a adotam.

O conceito de recurso foi revisitado, a fim de expressar as concepções oriundas das escolhas ontológica e epistemológica e, ainda, caracterizar o que os recursos representam para a área substantiva em estudo. O trabalho de Smircich (1983) foi fundamental para a sensibilização teórica que permitiu o desenvolvimento desse conceito. Ao diferenciar a concepção de cultura como variável – o que a empresa tem, lógica funcionalista – e como metáfora – o que a empresa é, lógica simbólica – foi possível perceber que recursos para essa tese se aproxima mais da segunda abordagem de Smircich (1983), por ser a ação simbólica fator fundamental para a análise da construção social dos recursos dentro dessa perspectiva.

Todavia, a epistemologia construtivista adotada na tese traz ainda um elemento adicional para a concepção de recurso: é aquilo que constrói o que a empresa é e, na condição de elemento que a constrói, é também seu elemento constituinte, é intrínseco a ela, faz parte de sua natureza. Sendo assim, o conceito de recurso adaptado à área substantiva ao qual a

Teoria Axiológica de Comunhão se refere, conforme já apresentado no capítulo anterior, é: os elementos que – por meio de seu conjunto de serviços – constroem, caracterizam e constituem a gestão de empresas baseada na Economia de Comunhão. Essa concepção distinta foi fundamental para a geração da teoria substantiva uma vez que, tendo compreendido que os recursos nesse contexto não são aquilo que a empresa possui, mas o que constrói, caracteriza e constitui a gestão de EdC nas empresas, foi possível perceber a importância do papel do empresário em sua construção social, o que foi fundamental para alcançar o objetivo geral dessa tese: o de elaborar uma teoria substantiva fundamentada nos dados que explique como são socialmente construídos os recursos constitutivos da gestão de empresas baseada na EdC.

A integração das categorias em torno da categoria central gerou o conjunto de proposições com a capacidade de explicação esperada dessa teoria substantiva. Para a concepção da teoria, considerei a observação de Glaser e Strauss (1967), segundo a qual a teoria deve explicar o que acontece na área substantiva determinada e deve poder auxiliar os processos de tomada de decisão, além de ser compreensível a quem trabalha na área.

As proposições – que eram vinte e duas já em sua segunda etapa, validadas – foram reformuladas com base na consideração da categoria central e na integração das categorias, originando as proposições definitivas – ou seja, os conceitos – que constituem a Teoria Axiológica de Comunhão, apresentadas na sequência. A primeira proposição representa uma das bases principais da Teoria Axiológica de Comunhão, por estar relacionada à categoria central:

Proposição 1: os valores dos empresários influenciam diretamente a adoção e manutenção da gestão de EdC nas empresas, construindo, caracterizando e constituindo essa gestão.

A heterogeneidade e subjetividade dos serviços contidos nos valores dos empresários, somados à sua interpretação e adequação dos princípios da EdC no contexto empírico fazem com que a abordagem de gestão da EdC nas empresas adquira combinações específicas. Mesmo distintas, essas combinações mantêm a identidade da EdC uma vez que a *cultura de comunhão* presente a caracteriza.

A *cultura de comunhão* emergiu como um dos recursos mais característicos da gestão de EdC, pois mostrou-se como o fator de distinção entre uma abordagem de gestão cristã e de EdC. A EdC contém em si os valores cristãos – e também os outros tipos de valores mencionados – mas o que a caracteriza de fato é a *cultura de comunhão*, ou seja, a concepção ampla de coletividade e a repartição do lucro. A *cultura de comunhão* é construída a partir de uma dupla hermenêutica: a interpretação de viés comunitário do Evangelho pela fundadora e primeira comunidade do Movimento dos Focolares e a interpretação dessa leitura pelo empresário. Desse modo, emergiram a segunda e terceira proposições:

Proposição 2: a cultura de comunhão torna-se cultura por meio da prática, da interação e comunicação interna e com as demais pessoas e grupos coligados à EdC, caracterizando e constituindo as empresas de EdC.

Proposição 3: a caracterização da gestão da EdC se dá por meio da experiência coletiva, de comunicação e de comunhão dentro da empresa assim como, em certa medida, com os stakeholders e com os demais empresários da EdC e seus grupos representativos formais e informais.

O que abordei na proposição 3 se expressa por meio da divisão do lucro nas partes propostas, nas relações cotidianas com e entre os *stakeholders* e na rede de colaboração dos empresários de EdC.

A categoria central está relacionada também com a categoria *hábitos e costumes que retroalimentam a gestão de EdC*. A influência axiológica do empresário juntamente com os princípios propostos pela EdC e a adesão dos funcionários a eles são a base para a construção dos hábitos e costumes dentro da organização que concorrem para a gestão de EdC. Isso faz com que esses hábitos e costumes sejam específicos em cada empresa de EdC e a caracterize e, à medida em que são compreendidos como parte da organização, passam a compor seu patrimônio, com a tendência de se manter ao longo do tempo mesmo se houver mudanças no quadro de pessoal. Essas relações são apresentadas na proposição 4:

Proposição 4: a construção social dos hábitos e costumes relacionados aos princípios da Economia de Comunhão é influenciada por esses princípios, pelos valores dos empresários, pelo exemplo e apoio ao aprendizado que dão aos funcionários e pelas relações que se estabelecem no ambiente de trabalho. Isso faz com que esses hábitos e costumes sejam específicos para cada empresa, caracterizando-a e tornando-se parte dela com o passar do tempo. Ao mesmo tempo que são construídos, os hábitos e costumes também fortalecem essa abordagem de gestão, configurando um processo de retroalimentação entre eles.

A ética também emergiu da pesquisa como elemento constrói, caracteriza e constitui a gestão de EdC. Está diretamente relacionada às demais categorias, sobretudo à categoria central *influência axiológica* do próprio empresário, por ela representar a origem e o viés de sua interpretação acerca do que compreende por ética. Emergiu também como elemento fundamental para a sustentabilidade e perenidade do negócio. Nesse sentido, do contexto da área substantiva resultaram as seguintes proposições:

Proposição 5: o recurso *ética* é construído socialmente na área substantiva por meio da influência axiológica.

Isso se dá como uma combinação de valores familiares, sociais, religiosos e valores transmitidos pelo Movimento dos Focolares adotados pelo empresário.

Proposição 6: a atuação de princípios éticos nas práticas cotidianas das empresas de EdC está relacionada à sustentabilidade e perenidade do próprio negócio, influenciando-o positivamente sobretudo no longo prazo.

Além disso, esse recurso é a base para a construção de outros, como dos bens relacionais e dos hábitos e costumes relacionados à gestão de EdC. Não é o único recurso que gera esses outros, mas é condição necessária para que possam ser construídos.

Proposição 7: os princípios éticos adotados pelo empresário regem os relacionamentos e, quando compartilhados, integram o processo de construção social dos *bens relacionais* e dos *hábitos e costumes* que constituem a gestão de EdC.

A respeito dos *bens relacionais* é importante destacar que sua construção social também está relacionada à influência axiológica do empresário (conforme é possível inferir da proposição 5) e da resposta condizente dos *stakeholders*, a fim de que seja algo recíproco. Os bens relacionais interferem diretamente no clima organizacional e nos relacionamentos com os demais *stakeholders*. Há custos monetários e de tempo empregado para essa construção. As proposições seguintes trazem essas relações.

Proposição 8: os valores dos empresários e a experiência relacional entre os indivíduos influenciam a construção dos bens relacionais e sua manutenção se dá na medida em que são preservadas as relações de confiança e respeito de modo que haja a reciprocidade.

Proposição 9: o clima organizacional condizente com a EdC é resultado da combinação dos diversos bens relacionais. Quanto mais rápida a recuperação das relações quando estas apresentam problemas, menores serão os impactos negativos no clima organizacional.

A categoria *empirismo e adequação* emergiu dos dados de maneira peculiar e estreitamente relacionada à categoria central. Os valores dos empresários influenciam suas interpretações acerca dos princípios da EdC. A partir disso, eles adéquam esses princípios à realidade de sua empresa. A EdC passa a ser nas empresas não algo que elas adotam, mas algo que elas se tornam – visão semelhante à de Smircich (1983) com relação à cultura. E se tornam somente por meio da ênfase na experiência, não por meio de discursos ou normas impostas.

Embora a interpretação precedida pela influência axiológica do empresário gere uma adequação dos princípios da Economia de Comunhão nas empresas, observei que a cultura de

comunhão preserva a identidade comum entre as empresas de EdC. Ela se sobrepõe às diversas interpretações e adequações e também à natureza das atividades e à sua localização geográfica. A análise da relação entre as categorias resultou nas seguintes proposições:

Proposição 10: a cultura de comunhão preserva a identidade comum entre as empresas de EdC não obstante as diferenças sistemáticas entre essas empresas, que são relativamente estáveis, por serem fruto das escolhas dos empresários e dos seus valores.

A categoria *fé*, por fim, foi definida conforme as propriedades apresentadas no capítulo anterior, como a percepção da intervenção divina – o que no âmbito da EdC são chamadas de *sócio invisível* e *providência* – e a fé no propósito da empresa como empresa de EdC e não no contexto muito mais amplo ao qual a palavra *fé* se refere. Tendo isso considerado, a *fé*, além de constituir algo íntimo do empresário, está relacionada à *influência axiológica* e à *cultura de comunhão*, que a estimula e renova. A proposição oriunda dessa relação é:

Proposição 11: a percepção de *fé* do empresário que adere à EdC é construída por meio da *influência axiológica* e da interação com o meio da EdC.

Isso se dá, seja pela participação em congressos, troca de experiências com outros empresários ou até mesmo pelo conhecimento das experiências das pessoas em situação de necessidade às quais foram destinados parte dos lucros das empresas de EdC.

Essas proposições compõem a teoria substantiva gerada nesta tese – a Teoria Axiológica de Comunhão e se aplica, portanto, às empresas de Economia de Comunhão, como área substantiva. A Teoria Axiológica de Comunhão explica que os empresários exercem influência direta na construção social dos recursos constitutivos da gestão de empresas baseada na EdC, principalmente por meio de seus valores – construídos em sua história e decorrentes de suas escolhas acerca dos valores familiares, religiosos e do Movimento dos Focolares que lhe foram apresentados e por eles experienciados ao longo da

vida – e da cultura de comunhão proposta pela EdC e adotada pelos empresários. Daí o nome “Teoria Axiológica de Comunhão”.

Os empresários desempenham o papel daquele que interpreta, age e promove a interação tanto entre os próprios recursos – que por vezes, quando combinados, geram outros recursos – quanto entre os *stakeholders*, para construir e manter a gestão de EdC em suas empresas. São eles que motivam as pessoas e articulam os recursos, originando uma abordagem própria de gestão de EdC.

De fato, a influência axiológica, a cultura de comunhão, os hábitos e costumes voltados à gestão de EdC, os bens relacionais, o empirismo e adequação, a ética e a fé estão intimamente relacionados entre si e o empresário é seu principal motivador e articulador, originando a própria abordagem de gestão de EdC da empresa.

A cultura de comunhão e a experiência coletiva que ela pressupõe é construída a partir da proposta do empresário e torna-se de fato cultura na empresa quando encontra adesão principalmente dos funcionários. Essa cultura se expressa também na comunicação, troca de experiências e ajuda mútua entre as empresas de EdC. Os hábitos e costumes relacionados aos princípios da EdC também são construídos a partir da motivação do empresário, de seus valores e de seus exemplos. Os hábitos e costumes que se formam, por sua vez, retroalimentam a gestão de EdC nas empresas.

A ética foi compreendida como pressuposto para as empresas de EdC por representar a coerência com a proposta, além de ser a base dos bens relacionais que surgem nas empresas, construídos também a partir dos valores dos empresários e da adesão dos *stakeholders* a essa dinâmica que, quando alcançada a reciprocidade, passa a caracterizar o clima organizacional.

A interpretação e adequação feitas pelos empresários dos princípios da EdC às suas empresas consistem em recursos que constroem, caracterizam e constituem a gestão de EdC e são as bases fundamentais para as práticas cotidianas específicas de cada empresa, embora a identidade de empresas de EdC permaneça preservada pela cultura de comunhão que a caracteriza. Os empresários, portanto, influenciam diretamente a construção dos recursos constitutivos da gestão própria de EdC em suas empresas.

Na Teoria Axiológica de comunhão, a fé do empresário é concebida tanto no sentido de intervenção divina como no sentido de crença no próprio negócio, como uma atividade voltada à solidariedade, como motivação para a adesão à proposta da EdC e como elemento

corroborador de sua manutenção na empresa. O papel do empresário é fundamental nesse processo, por ser a base da gestão de EdC, desde a iniciativa em adotá-la até o empenho cotidiano em torná-la perene na empresa.

Em síntese, a Teoria Axiológica de Comunhão, conforme sugere o próprio nome, tem como base dois elementos fundamentais que embasam a explicação da construção dos recursos constitutivos da gestão de empresas de EdC: os valores dos empresários e a cultura de comunhão. Esses conceitos se relacionam com todos os demais recursos que constroem, caracterizam e constituem a gestão de empresas baseada na EdC, mantendo entre si uma lógica de interdependência, conforme os próprios pressupostos construtivistas presumem.

No tocante à avaliação da teoria substantiva, utilizei os critérios propostos por Bandeira-de-Mello e Cunha (2007): *relevância*, *grau de coerência*, *integração*, *densidade*, *funcionalidade* e *flexibilidade*. Também o critério acrescentado por Maciel (2011) de *comparação com a literatura*.

As técnicas que utilizei para atingir esses critérios foram as sugeridas pelos mesmos autores somadas às de Strauss e Corbin (2008): a *checagem com os sujeitos*, a fim de que me informassem se a teoria se ajustava aos seus casos; a *verificação das proposições geradas* na busca de casos afirmativos e negativos, o que também contou com a validação de alguns entrevistados; a *amostragem em diferentes contextos* – a pesquisa foi realizada em empresas de diferentes portes, setores, tempo de existência e de adesão à EdC – e *triangulação*, ou seja, o uso de múltiplas fontes de dados – as fontes de dados da pesquisa foram as entrevistas e os documentos da EdC.

A Teoria Axiológica de Comunhão atende ao critério de *relevância*, que pressupõe que “a teoria deve emergir e ser fruto da sensibilidade teórica do pesquisador, que deve ser capaz de identificar a categoria central mais relevante para explicar o fenômeno” (BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2007, p. 256). Também atendeu ao critério *grau de coerência* segundo o qual “as categorias da teoria devem ser inferidas dos dados” (*ibid.*) e devem permitir a compreensão da realidade dos indivíduos. A teoria emergiu dessa sensibilidade teórica e dos dados e a categoria central identificada foi a influência axiológica, que foi confirmada por meio das técnicas citadas.

A *integração* da teoria é o critério conforme o qual “todos os constructos devem estar relacionados em torno de uma categoria central e expressos em termos de proposições derivadas de um esquema teórico” (*ibid.*). Todas as proposições da Teoria Axiológica de

Comunhão apresentaram relação com a categoria central (influência axiológica), o que resultou na lógica explicativa da teoria.

Densidade é o critério que prevê que “a teoria deve possuir poucas categorias-chave e um grande número de propriedades e categorias relacionadas” (*ibid.*). Segundo o trabalho de Maciel (2011), os autores se referem ao número de categorias e de códigos que as compõem para definir densidade. A Teoria Axialógica de Comunhão foi formada por 7 categorias-chave, um número pequeno, com 92 códigos, tendo assim atendido ao critério de densidade, que “confere confiabilidade aos constructos da teoria” (BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2007, p. 256).

O critério da *funcionalidade* pressupõe que a teoria seja “útil para os envolvidos” (*ibid.*), que consistiu em uma das justificativas desta tese e naquilo que se esperava com a construção de uma *Grounded Theory*: esclarecer aos empresários seu papel na construção social dos recursos constitutivos da gestão de empresas baseada na EdC, o que pode auxiliá-los no próprio direcionamento dessa gestão. A Teoria Axialógica de Comunhão atingiu esse objetivo.

O critério da *flexibilidade*, por sua vez, pressupõe que “a teoria deve ser passível de modificação, permitindo que novos casos a enriqueçam com a introdução de novas propriedades e categorias. Uma teoria substantiva deve ser aberta para o aprimoramento de seu poder explicativo” (*ibid.*). A Teoria Axialógica de Comunhão tem essa abertura e permite ampliação e aprimoramento por meio de novas pesquisas.

Outro critério para a avaliação da teoria substantiva foi o acrescentado por Maciel (2011): o de *comparação com a literatura*. A *Resource-Based View* consistiu em importante fonte de sensibilização teórica para a construção da teoria substantiva, tendo sido consideradas suas contribuições e limitações. Embora a *RBV* em algumas de suas vertentes – como a proposta por Mills et al. (2002), por exemplo – possa dialogar com a Teoria Axialógica de Comunhão, isso pode ocorrer somente até o ponto em que seus pressupostos epistemológicos distintos não entrem em contradição.

Além disso, a *RBV* tem como uma de suas principais agendas de pesquisa a vantagem competitiva e, embora a gestão de EdC tenha colaborado para a competitividade em algumas empresas, não tem nela seu principal objetivo. Esse tema pode também ser pesquisado para as empresas de EdC e assim já foi feito em diversos trabalhos, como os de Gonçalves e Leitão (2001), Almeida (2002), Mendes (2003), Santana (2003), Pinto (2004), Pinto e Leitão (2006)

Machado (2006), Sampaio e Leitão (2007) e Siqueira (2011), entre outros. Nesta tese, todavia, a vantagem competitiva não foi analisada por não fazer parte do objetivo geral do trabalho. Pela fala de alguns empresários é possível inferir que os recursos para a gestão de EdC – ou seja, os elementos que a constrói, caracteriza e constitui – concorreram positivamente para a competitividade das empresas, todavia para a análise dessa questão é necessária uma pesquisa específica direcionada ao tema.

É importante salientar que a Teoria Axiológica de Comunhão possui como característica constituinte aquilo que na *RBV* é considerada uma limitação: a ambiguidade causal. Isso se dá porque o processo de construção social dos recursos constitutivos da abordagem de gestão de EdC é um movimento contínuo de sobreposição e interdependência do papel do empresário e dos próprios recursos construídos socialmente. Portanto, essa teoria substantiva tem na ambiguidade causal não um limite, mas uma característica distintiva e constituinte.

CONCLUSÕES

Nesta tese, desenvolvi uma teoria substantiva para uma área substantiva a qual dedico minhas pesquisas há anos e que tem sido estudada também por pesquisadores de diversos países: as empresas de Economia de Comunhão. Por sua natureza distinta, sobretudo no que concerne o aspecto relacionado à gestão, essa área não pôde ser satisfatoriamente explicada pelas teorias da estratégia e do *management* como se encontram até o momento. A teoria proposta nesta tese foi gerada especificamente para preencher parte dessa lacuna.

Ao verificar que existe nessa área substantiva um processo social que envolve a construção social de certos tipos de recursos que constituem a gestão de EdC nas empresas, surge a questão de como esse processo se dá. Desse questionamento emergiu o problema de pesquisa desta tese: como os recursos constitutivos da gestão de empresas baseada na Economia de Comunhão são socialmente construídos?

Para responder esse problema de pesquisa, busquei na literatura uma teoria que pudesse auxiliar nesse processo. A *Resource-Based View* é uma teoria da estratégia que se ocupa da análise das empresas sob a ótica dos seus recursos. É uma teoria que muito tem a contribuir nesse aspecto. Todavia, suas bases funcionalistas não permitiram a compreensão do processo mencionado, por exigir este uma análise construtivista.

Sendo assim, um dos caminhos possíveis – e o escolhido por mim nesta tese – para responder esse problema de pesquisa foi a construção de uma teoria fundamentada, ou seja, uma *Grounded Theory*, direcionada a essa área substantiva específica que é constituída pelas empresas de EdC. Para esse fim, a RBV teve papel fundamental não como referencial teórico, mas como mecanismo de sensibilização teórica.

Dentre as perspectivas existentes da *Grounded Theory*, busquei os princípios dela em sua origem (GLASER; STRAUSS, 1968) e adotei a proposta de trabalho apresentada por Strauss e Corbin (2008) por ter sua base também construtivista e por apresentar certo direcionamento à pesquisa, respeitando o princípio de flexibilidade inerente à própria metodologia. Essa abordagem da *Grounded Theory* tem sido a mais utilizada nos estudos organizacionais.

Ao ir a campo, as entrevistas, documentos, memorandos e notas de campo trouxeram novas perspectivas, inclusive acerca do problema de pesquisa, conforme havia sido previsto na banca de qualificação, resultando no problema já apresentado. O processo de teorização foi

dinâmico, com diversos retornos ao campo, aos dados e às análises. As categorias foram definidas ao longo do processo de microanálise, codificação aberta, axial e seletiva com o auxílio do *software* NVivo versão 9.

Logo de início, o papel dos empresários, suas interpretações e suas ações e escolhas decorrentes delas, apresentaram-se como elementos-chave para a compreensão da construção social dos recursos. As primeiras categorias formadas foram onze que, no retorno aos dados, foram reduzidas a sete e vinte e duas proposições decorreram dessa codificação. Em seguida, identifiquei a categoria central – influência axiológica – e estabeleci as relações entre todas elas, o que originou novas proposições e também o conceito de recurso para esta tese. Novamente, as levei a campo a fim de validá-las até que foram definidas, então, as propriedades da Teoria Axiológica de Comunhão.

Por fim, a teoria foi avaliada segundo os critérios de relevância, grau de coerência, integração, densidade, funcionalidade e flexibilidade, estabelecidos por Bandeira-de-Mello e Cunha (2007) e pelo critério de comparação com a literatura, acrescentado por Maciel (2011). Todos esses critérios foram atendidos.

A teoria substantiva decorrente de todo o processo apresentado assume os seguintes pressupostos ontológicos e epistemológicos: a realidade é vista como uma esfera de discurso simbólico (MORGAN; SMIRCICH, 1980) e socialmente construída (BERGER; LUCKMANN, 2009). O paradigma adotado como meio para a compreensão da realidade foi o interpretativista, que pressupõe que o conhecimento pode ser criado ou compreendido somente a partir do ponto de vista dos indivíduos que fazem parte do ambiente estudado (HATCH, 1997).

O conceito de recurso foi revisitado para compor a Teoria Axiológica de Comunhão e adaptar-se à área substantiva. Esse conceito decorreu do processo de sensibilização teórica tanto com relação aos conceitos de recursos propostos pelos autores da *RBV* como os de Smircich (1983) sobre cultura e teve como base a epistemologia construtivista e a perspectiva interacionista simbólica, resultando no seguinte conceito: recursos são os elementos que – por meio de seu conjunto de serviços – constroem, caracterizam e constituem a gestão de empresas baseada na Economia de Comunhão. De modo amplo, foram considerados recursos para a gestão de Economia de Comunhão a influência axiológica, a cultura de comunhão, os hábitos e costumes voltados à gestão de EdC, os bens relacionais, o empirismo e adequação, a ética e a fé.

Por meio de suas proposições, a Teoria Axiológica de Comunhão explica que é a influência axiológica dos empresários e a cultura de comunhão os elementos determinantes para a construção social dos recursos constitutivos da gestão de empresas baseada na EdC. Os empresários desempenham, então o papel daquele que interpreta, age e promove a interação tanto entre os próprios recursos – que por vezes, quando combinados, geram outros recursos – quanto entre os *stakeholders* para construir e manter a gestão de EdC em suas empresas. São eles que motivam e articulam recursos e pessoas, originando uma abordagem própria de gestão de EdC.

Apesar de específica em cada empresa, a gestão de empresas baseada na EdC tem como elemento unificador a cultura de comunhão, oriunda dos princípios do Movimento dos Focolares, que mantém a identidade comum entre as empresas de EdC não obstante a construção social dos recursos que é distinta em cada uma delas.

Os hábitos e costumes relacionados à gestão de EdC são construídos por influência axiológica dos empresários e pela resposta dos funcionários a esses valores. O exemplo do empresário é fundamental nesse processo. A ética é recurso que permeia a gestão de EdC e uma das bases fundamentais para a construção dos bens relacionais. Quando os *stakeholders* se inserem nesse processo, há uma dinâmica de reciprocidade que passa a caracterizar o clima organizacional, bem como os relacionamentos externos.

A fé também é recurso para a gestão de EdC, tanto no sentido da percepção da intervenção divina como no da crença na missão da empresa como espaço para a vivência da solidariedade e essa fé é, primeiramente, a do empresário. É ele que toma a decisão de aderir à EdC e de interpretar seus princípios por meio de seus valores a fim de construir em suas empresas a gestão de EdC.

Os recursos nas empresas de EdC são interdependentes. Essa natureza dos recursos faz com que haja ambiguidade causal no que se refere à relação entre eles e à gestão de EdC. Todavia, na Teoria Axiológica de Comunhão, a ambiguidade causal é uma característica, coerente com seus pressupostos epistemológicos – e não uma limitação conforme é concebida na RBV.

As limitações dessa pesquisa permeiam alguns aspectos. A própria escolha da metodologia faz com que a teoria não possa ser generalizada, mas aplicada somente à área substantiva da qual se originou. A imprevisibilidade de alguns aspectos relacionados à pesquisa, como a preferência de alguns empresários em participarem da pesquisa por meios

de comunicação que não o pessoal e também minha própria limitação em realizar viagens para as diferentes cidades onde se encontravam as empresas, pode ter reduzido a quantidade de dados fornecidos, o que foi minimizado por meio de diversos outros contatos. Outra limitação foi a impossibilidade de aplicar a teoria substantiva a outras empresas de Economia de Comunhão, sobretudo aquelas localizadas em outros países. A teoria substantiva oriunda de uma *Grounded Theory* possui por si só natureza restritiva ao seu propósito de explicação e à área substantiva a qual se refere.

Como recomendações para futuras pesquisas, proponho a criação de outras teorias substantivas para a mesma área, considerando outros aspectos da gestão, a fim de se criar ao longo do tempo o esboço de uma teoria formal para essa área substantiva. Essa recomendação se refere, sobretudo, a pesquisas de tese de doutorado – por serem caracterizadas pela necessidade de se apresentar uma contribuição teórica inédita à academia – e a pesquisas desenvolvidas por doutores. Quanto às pesquisas em outros níveis, recomendo a aplicação dessa teoria em outras empresas de Economia de Comunhão, também localizadas em diferentes países a fim de avaliar sua aplicabilidade em contextos distintos.

A experiência de fazer uma *Grounded Theory* nesta tese foi bastante enriquecedora para mim como pesquisadora. Essa metodologia permitiu que eu me colocasse como instrumento e parte integrante da pesquisa por meio da interpretação da realidade já interpretada pelo indivíduo. Esse processo permitiu a construção de uma teoria substantiva que atingiu o que se espera de uma tese de doutorado – contribuição teórica inédita – e que oferece uma contribuição prática ao esclarecer aos empresários da Economia de Comunhão o seu papel como ator na construção social dos recursos constitutivos da gestão de EdC, o que poderá resultar em um melhor direcionamento no tocante à gestão de EdC em suas empresas.

REFERÊNCIAS

ABBAGNANO, N. **Dicionário de Filosofia**. 5.ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

ACEDO, F. J.; BARROSO, C.; GALAN, J. L. The Resource-Based Theory: dissemination and main trends. **Strategic Management Journal**, v. 27, p. 621-636, 2006.

ALMEIDA, M. **A empresa de Economia de Comunhão**: possibilidade de valorização da racionalidade substantiva na organização econômica? 2002. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2002.

AMIT, R., SCHOEMAKER, P. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 33-46, 1993.

ANDRINGA, L. La destinazione degli utili EdC. Disponível em: < <http://www.edc-online.org/it/pubblicazioni/notiziario-edc/n-28/506-la-destinazione-degli-utili-edc-.html> >. 2008. Acesso em: 15 de julho de 2012.

AS MARIÁPOLIS PERMANENTES. Disponível em: <http://focolare.org/br/cittadelle_pt.html>. Acesso em 26 de agosto de 2012.

BANDEIRA-DE-MELLO, R.; CUNHA, C. J. C. A. Grounded Theory. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2007. p. 241-266.

BANDEIRA-DE-MELLO, R. **Uma teoria substantiva da adaptação estratégica a ambientes turbulentos e com forte influência governamental**: o caso das pequenas construtoras de edificações. 2002. 367 f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

BARNEY, J. B. Organizational Culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? **Academy of Management Review**, v. 11, p. 656-665, 1986a.

_____. Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. **Management Science**, v.32, n. 10, 1986b.

_____. Asset stocks and sustained competitive advantage: a comment. In: DIERICKS, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 35, n. 12, p. 1511-1513, 1989.

_____. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

_____. Is the Resource-Based “View” a useful perspective for strategic management research? Yes. **Academy of Management Review**, v.26, n.1, p. 41-56, 2001.

BARNEY, J. B.; KETCHAN JR, D. J.; WRIGHT, M. The future of Resource-Based Theory: revitalization or decline? **Journal of Management**, v. 37, n. 5, p. 1299-1315, 2011.

BEERKENS, E.; DERWENDE, M. The paradox in international cooperation: institutionally embedded universities in a global environment. **Higher Education**, v. 53, n. 1, p. 67-79, 2007.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 31. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2009.

BORINI, Felipe Mendes; FLEURY, Maria Tereza Leme. O desenvolvimento de competências organizacionais em diferentes modelos gerenciais de subsidiárias de empresas multinacionais brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, edição especial, p. 575-593, 2010.

BRAGA, A.; GASTALDO, E. Variações sobre o uso do Skype na pesquisa empírica em comunicação: apontamentos metodológicos. **Revista Contracampo**, v. 24, n.1, p. 4-18, 2012. Disponível em: <<http://www.uff.br/contracampo/index.php/revista/article/view/185/99>>. Acesso em 02 de janeiro de 2013.

BRITO, L. A. L.; VASCONCELOS, F. C. A heterogeneidade do desempenho, suas causas e o conceito de vantagem competitiva: proposta de uma métrica. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, edição especial, p. 107-129, 2004.

_____. Desempenho das empresas brasileiras: efeitos ano, ramo de negócios e firma individual. **Revista de Administração contemporânea – RAC**, edição especial, p. 65-85, 2005.

BRUNI, L. **Mensagem de fim de ano aos empresários das empresas de EdC**. Disponível em: <<http://www.edc-online.org/br/home/noticias/2865-e-natale.html>>. 2012. Acesso em: 27 de dezembro de 2012.

BRUSH, C. G.; GREENE, P. G.; HART, M. M. Empreendedorismo e construção da base de recursos. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 42, n. 1, p. 20-35, 2002.

BRYSON, J. M.; ACKERMANN, F.; EDEN, C. Putting the Resource-Based View and distinctive competencies to work in public organizations. **Public Administration Review - PAR**, v. 67, p. 702-717, 2007.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organisational analysis**. London: Heinemann Education Books Inc., 1979.

CAMERON, K. Measuring organizational effectiveness in institutions of higher education. **Administrative Science Quarterly**. v. 23, p. 604-632, 1978.

CARTEIRA DE IDENTIDADE DA ECONOMIA DE COMUNHÃO. Disponível em: <<http://www.edc-online.org/br/empresas/a-carteira-de-identidade-da-edc.html>>. Acesso em: 12 de março de 2012.

CAVES, R. E. Industrial organization, corporate strategy and structure. **Journal of Economic Literature**, v. 18, p. 64-92, 1980.

CHARMAZ, K. **A construção da teoria fundamentada**: guia prático para análise qualitativa. Porto Alegre: Artmed, 2009.

CHRISTIANS, C. G. A ética e a política na pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K. **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. Porto Alegre: Artmed, 2006.

CLARKE, A. E. **Situational analysis**: Grounded Theory after the postmodern turn. London: Sage, 2005.

COELHO, A. L. A. L.; PAVÃO, Y. M. P.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. A produção científica direcionada a visão baseada em recursos (*Resource-Based View – RBV*) no Brasil e no exterior. **Revista brasileira de docência, ensino e pesquisa em administração** – Edição Especial – v. 1, n. 2, p. 177-207, 2009.

COLLINS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Competing on resources: strategy in the 1990s. **Harvard Business Review**, v. 73, n. 4, p. 118-128, 1995.

CONNER, K. R. A historical comparison of Resource-Based View and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm? **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 121-154, 1991.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRIVELLI, L. Le imprese e gli imprenditori EdC nel mondo. **Economia di Comunione** – Rapporto 2010/2011. Disponível em: <http://www.edc-online.org/br/publicacoes/documentos-pdf/search_result.html>. 2011. Acesso em: 15 de julho de 2012.

CRUBELLATE, J. M., PASCUCCI, L., GRAVE, P. S. Contribuições para uma visão baseada em recursos legítimos. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 48, n. 4, p. 8-19, 2008.

DEMSETZ, H. Industry structure, market rivalry, and public policy. **Journal of Law and Economics**, v. 16, p. 1-9, 1973.

DIERICKS, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 35, n. 12, p. 1504-1513, 1989.

DUTRA, J. S. Gestão de pessoas com base em competências. In: DUTRA, J. S. (org.). **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. Ed. Gente, 2001, p. 23-40.

DUTRU, I. B. **François Neveux: empresário economicamente incorreto**. São Paulo: Cidade Nova, 2009.

ESCOLHAS E COMPROMISSOS. Disponível em: <<http://focolares.org.br/sitenacional/movimento-dos-focolares/escolhas-e-compromissos/>>. Acesso em: 13 de janeiro de 2013.

ESTATUTO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL POR UMA ECONOMIA DE COMUNHÃO (ANPEC-EDC). Disponível em: <<http://www.anpec-edc.com.br/estatuto.asp>>. 2005. Acesso em 15 de julho de 2012.

ESTATUTOS GERAIS DA OBRA DE MARIA. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, 2007.

FELIN, T.; FOSS, N. J. Strategic organization: a field in search of micro-foundations. **Strategic Organization**, v. 3, n. 4, p. 441-455, 2005.

FERNANDES, B. H. R. **Competência e desempenho**: o que há além do balanced scorecard. Ed. Saraiva: São Paulo, 2006.

FERNANDES, B. H. R.; FLERY, M. T. L.; MILLS, J. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 46, n. 4, p. 48-65, 2006.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. Aprendizagem e gestão do conhecimento. *In*: FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002, p. 133-146.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competências. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, edição especial, p. 183-196, 2001.

FLICK, U. **Qualidade na pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009a.

_____. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009b.

FOSS, N. J. Resources and Strategy: a brief overview of themes and contributions. *In*: FOSS, N. J. (Org.). **Resources firms and strategies**. Oxford Management Readers. New York: Oxford University Press, 1997. p. 3-18.

_____. Resources and Strategy: problems, open issues and ways ahead. *In*: FOSS, N. J. (Org.). **Resources firms and strategies**. Oxford Management Readers. New York: Oxford University Press, 1997. p. 345-365.

FOSS, N. J.; ERIKSEN, B. Competitive advantage and industry capabilities. *In*: MONTGOMERY, C. A. (Org). **Resource-Based and evolutionary theories of the firm: towards a synthesis**. Norwell: Kluwer Academic Publishers, 1995. p. 43-69.

FOSS, N. J.; KNUDSEN, C.; MONTGOMERY, C. A. An exploration of common ground: integrating evolutionary and strategic theories of the firm. *In*: MONTGOMERY, C. A. (Org). **Resource-Based and evolutionary theories of the firm: towards a synthesis**. Norwell: Kluwer Academic Publishers, 1995. p. 1-17.

FREEMAN, J. Business strategy from the population level. *In*: MONTGOMERY, C. A. (Org). **Resource-Based and evolutionary theories of the firm: towards a synthesis**. Norwell: Kluwer Academic Publishers, 1995. p. 219-250.

GIDDENS, A. **Novas regras do método sociológico**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.

GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. **The discovery of grounded theory**: strategies for qualitative research. Piscataway, New Jersey: Aldine Transaction, 1967.

GLI INIZI. Disponível em: < <http://www.focolare.org/it/chiara-lubich/chi-e-chiara/gli-inizi/>>. 2007. Acesso em: 14 de janeiro de 2013.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115-146.

GOLD, Lorna. The roots of the Focolare Movement's economic ethic. **Journal of Markets & Morality**, Grand Rapids – Michigan, v.6, n.1, p.143-159, spring, 2003. Disponível em: <http://www.acton.org/publicat/m_and_m/2003_spring/pdf/mm-v6n1-gold.pdf>. Acesso em 15 de julho de 2012.

GOLIN, E.; PAROLIN, G. **Per un'impresa a più dimensioni**: strategie e bilancio secondo il metodo RainbowScore. Roma: Città Nuova, 2003.

GONÇALVES, H. H. A. B. O.; LEITÃO, S. P. Empresas de Economia de Comunhão: o caso Femaq. **Revista de Administração Pública**, v. 35, n. 6, p. 1145-1170, 2001.

GRANT, R. M. The Resource-Based Theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

GUI, Benedetto. Teoria economica e motivazioni ideali. Congresso Internazionale di Economia, 2001, Castelgandolfo, 7/04/2001.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Strategy, stretch and leverage. **Harvard Business Review**, March-April, 1993.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. Structural inertia and organizational change. **American Sociological Review**, v. 49, p. 149-164, 1984.

HART, S. A natural Resource-Based View of the firm. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 4, p. 986-1014, 1995.

HART, S.; DOWELL, G. A Natural-Resource-Based-View of the firm: fifteen years after. **Journal of Management**, v. 37, n. 5, p. 1464-1479, 2011.

HATCH, M. J. **Organization theory**: modern, symbolic and postmodern perspectives. New York: Oxford University Press, 1997.

HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. The dynamic Resource-Based View: capability lifecycles. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 997-1010, 2003.

HOOPEs, D. G.; MADSEN, T. L.; WALKER, G. Guest Editors' Introduction to the special issue: why is there a Resource-Based View? Toward a theory of competitive heterogeneity. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 889-902, 2003.

JOÃO PAULO II. **Discurso do Papa João Paulo II na solene sessão de abertura da III Conferência Geral do Episcopado Latino-Americano**. Puebla de los Angeles, 1979.

Disponível em: <

http://www.vatican.va/holy_father/john_paul_ii/speeches/1979/january/documents/hf_jp-ii_spe_19790128_messico-puebla-episc-latam_po.html>. Acesso em 06 de dezembro de 2012.

_____. **Centesimus annus**. Roma: Libreria Editrice Vaticana, 1991. Disponível em: < http://www.vatican.va/holy_father/john_paul_ii/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_01051991_centesimus-annus_po.html>. Acesso em 06 de dezembro de 2012.

KNUDSEN, C. Theories of the firm, strategic management, and leadership. In: MONTGOMERY, C. A. (Org). **Resource-Based and evolutionary theories of the firm: towards a synthesis**. Norwell: Kluwer Academic Publishers, 1995. p. 179-217.

LEVINTHAL, D. A. Strategic management and the exploration of diversity. In: MONTGOMERY, C. A. (Org). **Resource-Based and evolutionary theories of the firm: towards a synthesis**. Norwell: Kluwer Academic Publishers, 1995. p. 19-42.

LIMA, Maria Aparecida Barbosa. Economia de Comunhão x custos de transação: uma visão das organizações imbuídas da cultura da partilha. **REAd – Revista Eletrônica de Administração**. v.5, n.4, nov./dez. 1999.

LINHAS PARA GESTÃO DE UMA EMPRESA DE EDC. Disponível em: <http://www.edc-online.org/it/pubblicazioni/documenti-pdf/doc_view/357-linhas-para-gestao-de-uma-empresa-de-edc.html>. 2007. Acesso em: 12 de março de 2012.

LIPPMAN, S.; RUMELT, R. Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition. **Bell Journal of Economics**, v. 13, p. 418-438, 1982.

LUBICH, C. **Svolta sociale della cittadella**: economia di comunione. 1991. Documento disponível no Centro de Estudos Filadélfia, Vargem Grande Paulista – SP.

_____. **A arte de amar**. 1998. Disponível em: <
http://focolare.org/br/linea4_pt.html>. Acesso em 27 de fevereiro de 2013.

_____. A experiência Economia de Comunhão: da espiritualidade da unidade, uma proposta de agir econômico. In: BRUNI, L. (Org.). **Economia de Comunhão**: uma cultura econômica em várias dimensões. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, 2002. p. 13-19.

MACHADO, A. C. M. **Economia de Comunhão**: elementos para uma teoria organizacional. 2006. Tese (Doutorado) - Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

MACIEL, C. O. **Teoria da dotação social estratégica**: uma explicação sobre a construção social de estratégias e seus praticantes em setores emergentes da internet. 2011. 183 f. Tese (Doutorado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2011.

MANCKE, R. Causes of interfirm profitability differences: a new interpretation of the evidence. *Quarterly Journal of Economics*, v. 88, p. 181-193, 1974.

MENDES, N. M. D. **Relações interpessoais**: um caso de estudo das empresas EdC. 2003. Dissertação (Mestrado) – Mestrado em Recursos Humanos e Administração – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2003.

MENDONÇA, J. R. C. Interacionismo simbólico: uma sugestão metodológica para a pesquisa em administração. **Revista Eletrônica de Administração – REAd**, v. 11, n. 5, set-out, 2005. Disponível em:
 <http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/resumo.php?cod_artigo=102&cod_edicao=47> Acesso em 15 de julho de 2012.

MENEGASSI, C. H. M. **As dimensões do modelo burocrático nas organizações**: um estudo das empresas do Pólo Empresarial Spartaco orientadas pela abordagem da Economia de Comunhão. 2007. 110 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2007.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. **Competing through competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

MONTGOMERY, C. A. (Org). **Resource-Based and evolutionary theories of the firm: towards a synthesis**. Norwell: Kluwer Academic Publishers, 1995a.

MONTGOMERY, C. A. Of diamonds and rust: a new look at resources. *In*: _____ (Org). **Resource-Based and evolutionary theories of the firm: towards a synthesis**. Norwell: Kluwer Academic Publishers, 1995b. p. 251-268.

MORGAN, G.; SMIRCICH, L. The case for qualitative research. **Academy of Management Review**, p. 491-500, 1980.

MOSAKOWSKI, E.; MCKELVEY, B. Predicting rent generation in competence-based competition. *In*: HEENE, A.; SANCHEZ, R. (Org.). **Competence-based strategic management**. New York: John Wiley & Sons, 1997, p. 65-85.

NELSON, R. R. Why do firms differ, and how does it matter? **Strategic Management Journal**, v. 12 (winter). p. 61-74, 1991.

PENROSE, E. The theory of the growth of the firm. New York: Oxford University Press, 1959.

PENROSE, E. A teoria do crescimento da firma. Campinas: Editora da Unicamp, 2006.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a Resource-Based View. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 179-191, 1993.

PINHEIRO, Márcia Baraúna (Org.). Documento do movimento econômico de comunhão. *In*: Bureau Internacional da Economia e Trabalho - Economia de Comunhão e movimento econômico: desenvolvimento e perspectivas, 2, 1999, Vargem Grande Paulista. **Anais...** Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, 2000, p. 165-168. Disponível em: <http://www.edc-online.org/br/testi-pdf/anais-edc_99_02.pdf>. Acesso em 21 de novembro de 2005.

PINTO, M. C. S. **A Economia de Comunhão sob o olhar da teoria dos stakeholders**. 2004. Tese (Doutorado) – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

PINTO, M. C. S; LEITÃO, S. P. **Economia de Comunhão: empresas para um capitalismo transformado**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

PORTER, M. E. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 95-117, 1991.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

PRIEM, R. L.; BUTLER, J. E. Is the Resource-Based “View” a useful perspective for strategic management research? **Academy of Management Review**, v.26, n.1, p. 22-40, 2001a.

_____. Tautology in the Resource-Based View and the implications of externally determined resource value: further comments. **Academy of Management Review**, v.26, n.1, p. 57-66, 2001b.

PROCOPIUK, M.; MEYER JR., V. Gestão estratégica em ambiência de trabalho voluntário. **Cadernos de Gestão Pública e Cidadania**. v. 16, n. 58. São Paulo, 2011.

PROJETOS. Disponível em: < <http://www.edc-online.org/br/quem-somos/polos-produtivos.html>>. Acesso em: 15 de julho de 2012.

QUEM SOMOS. Disponível em: < <http://focolares.org.br/sitenacional/movimento-dos-focolares/quem-somos/>>. Acesso em: 15 de julho de 2012a.

QUEM SOMOS. Disponível em: < <http://anpec-edc.com.br/quemsomos.asp>>. Acesso em: 15 de julho de 2012b.

RECONHECIMENTO. Disponível em:< <http://www.focolare.org/pt/chiara-lubich/chi-e-chiara/riconoscimenti/>>. Acesso em: 12 de janeiro de 2013.

REED, R.; DEFILLIPPI, R. Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, v. 15, p. 88-102, 1990.

RUBIN, P. H. The expansion of firms. *Journal of Political Economy*, v. 81, p. 936-949, 1973.

RUMELT, R. Towards a strategic theory of the firm. 1984. In: FOSS, N. J. (Org.). **Resources firms and strategies**. Oxford Management Readers. New York: Oxford University Press, 1997. p. 131-145.

RUMELT, R. Inertia and transformation. In: MONTGOMERY, C. A. (Org). **Resource-Based and evolutionary theories of the firm: towards a synthesis**. Norwell: Kluwer Academic Publishers, 1995. p. 101-132.

SAMPAIO, M. A. L.; LEITÃO, S. P. Economia de Comunhão e organizações de aprendizagem: compatibilidades conceituais. **Revista de Administração Pública**, v. 41, n. 3, p. 419-442, 2007.

SANTANA, S. C. **Princípios para um modelo de gestão ambiental sob o duplo enfoque de tecnologias limpas e da Economia de Comunhão**. 2003. 232f. Dissertação (Mestrado) – Programa Regional de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Meio Ambiente, Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2003.

SIQUEIRA, E.; SPERS, V. Religião e organizações: antagonismo aparente, proximidade latente. Uma reflexão sobre a Economia de Comunhão. **Impulso**, Brasil, 19 de maio de 2011. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-unimep/index.php/impulso/article/view/105/52>>. Acesso em 28 de fevereiro de 2013.

SELZNICK, P. **Leadership and administration**. New York: Harper and Row, 1957.

SERRA, F. A. R.; FERREIRA, M. P.; PEREIRA, M. F. Evolução da Pesquisa Brasileira em Resource-Based View (RBV): Estudo dos EnANPAD na Área de Estratégia entre 1997-2006. **IPL – Escola superior de tecnologia e gestão** - Working paper séries – Departamento de Gestão e Economia, 2007.

SERRA, F. A. R.; FERREIRA, M. P.; PEREIRA, M. F.; LISSONI, J. Evolução da pesquisa em RBV: um estudo dos últimos EnANPAD's. **REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia**, v. 1, n. 1, p. 39-56, 2008.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**. v. 28, n. 3, p. 339-358, 1983.

STATUTI GENERALI DELL'OPERA DI MARIA. Roma: Città Nuova, 1999.

STRAUSS, A. L. **Qualitative analysis for social scientists**. Cambridge: Cambridge University Press, 1987.

_____. **Mirrors and Masks: the search for identity**. Glencoe, IL: Free Press, 1959. Disponível em: <<http://www.questia.com/library/210662/mirrors-and-masks-the-search-for-identity>>. Acesso em: 22 de julho de 2012.

STRAUSS, A. L.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TAROZZI, Massimiliano. **O que é a *grounded theory***: metodologia de pesquisa e de teoria fundamentada nos dados. Petrópolis: Vozes, 2011.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TRAVIS, E. F. **Intellectual dependency and Brazil's trade déficit in management knowledge**: foreign influence in graduate business education at public universities in Brazil. 2011. 463 f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2011.

UNITÀ. Disponível em: < <http://www.focolare.org/it/chiara-lubich/spiritualita-dellunita/unita/>>. 2007. Acesso em: 14 de janeiro de 2013.

STATEMENT SUBMITTED BY NEW HUMANITY, A NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATION IN CONSULTATIVE STATUS WITH THE ECONOMIC AND SOCIAL COUNCIL. Economic and Social Council. Commission for Social Development – Fiftieth Session. New York City: United Nations, February, 2012. Disponível em: <<http://daccess-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N11/598/19/PDF/N1159819.pdf?OpenElement>>. Acesso em: 13 de dezembro de 2012.

WALTER, S. A.; BAPTISTA, P. de P.; AUGUSTO, P. O. M. Visão Baseada em Recursos: Uma Análise dos Delineamentos Metodológicos e da Maturidade dessa Abordagem na Área de Estratégia do EnANPAD 1997-2007. *In*: XXXII ENANPAD – ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

WALTER, S. A.; SILVA, E. D. Visão Baseada em Recursos: Um estudo bibliométrico e de Redes Sociais e de Produção Científica da Área de Estratégia do EnANPAD de 1999 a 2007. *In*: XXXII ENANPAD – ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

WELLS, K. The strategy of grounded theory: possibilities and problems. **Social Work Research**, v. 19, n. 1, 1995.

WERNERFELT, B. A Resource-Based View of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

_____. From critical resource to corporate strategy. **Journal of General Management**, v. 14, p. 4-12, 1989.

_____. Resource-Based strategy in a stochastic model. *In*: MONTGOMERY, C. A. (Org). **Resource-Based and evolutionary theories of the firm**: towards a synthesis. Norwell: Kluwer Academic Publishers, 1995. p. 133-145.

_____. Foreword. *In*: FOSS, N. J. (Org.). **Resources firms and strategies**. Oxford Management Readers. New York: Oxford University Press, 1997. p. xvii-xviii.

APÊNDICE 1 – ROTEIRO DA PRIMEIRA ENTREVISTA

Orientações:

Peço para que dê as respostas mais amplas possíveis, que contenha inclusive a parte prática e operacional das questões. Tudo o que vier à mente é importante; não se preocupe com a forma ou a escrita; quanto mais livremente você se expressar, melhor. Seu papel como a pessoa que fez a escolha pela adoção dos pressupostos da EdC na sua empresa e como quem mantém essa escolha até hoje é importantíssimo; sua experiência pessoal nesse processo é preciosa.

Sobre as perguntas:

- Se tiver algo já escrito que possa complementar a resposta das questões, como algum material, documento, palestra que tenha dado, ou texto ou ainda resposta a alguma outra entrevista que tenha relação com a questão e queira copiar ou anexar à resposta, pode fazer isso sem problemas.
- Qualquer dúvida com relação às perguntas, fique a vontade em me perguntar; mas não se preocupe com isso, porque essas perguntas são as bases para o início da nossa conversa que ainda continuará, mesmo se por meio escrito.

Perguntas:

1. Na sua visão, quais são os pressupostos da EdC para a gestão de uma empresa?
2. Como e em quais aspectos você identifica os pressupostos da EdC dentro da sua empresa?
3. Como foi o processo de implementação da gestão baseada na EdC na sua empresa?
4. Como foi e é ainda hoje o processo de manutenção da gestão baseada na EdC na sua empresa?
5. De quais mecanismos você se utiliza para avaliar se os processos dentro da empresa estão ocorrendo de acordo com os pressupostos da EdC? Como você faz essa avaliação? Com que frequência?
6. Por favor, apresente um breve histórico da sua empresa (ano de fundação, atividades que desenvolve, número de funcionários, ano de adesão à EdC, sócios que aderiram ou não à EdC e outras informações relevantes em sua história).

ANEXO A – AS MARIÁPOLIS PERMANENTES NO MUNDO



Fonte: AS MARIÁPOLIS PERMANENTES (2012).

ANEXO B – RECONHECIMENTOS CONCEDIDOS A CHIARA LUBICH⁶⁴

Organismos internacionais
Unesco – Prêmio Educação para a Paz 1996 (Paris, dezembro de 1996)
Conselho da Europa – Prêmio Direitos Humanos 1998 (Estrasburgo, setembro de 1998)
Chefes de Estado
Brasil – Ordem do Cruzeiro do Sul, do Presidente da República Fernando Henrique Cardoso (Roma, outubro de 1998)
República Federal Alemã – Grande Cruz ao mérito, do Presidente da República Johannes Rau (Roma, junho de 2000)
República Italiana – Cavaleiro da Grande Cruz, do Presidente da República Carlo Azeglio Ciampi (Roma, junho de 2003)
Ecumenismo
Da Igreja Anglicana – Cruz da Ordem de Santo Agostinho de Canterbury, dos primazes anglicanos Robert Runcie (Londres, 1981) e George Carey (Londres, 1996)
Da Igreja Ortodoxa – Cruz Bizantina dos patriarcas ecumênicos Dimitrios I (Istambul, 1984) e Bartolomeu I (Istambul, 1995)
Da Cidade de Augsburg (Alemanha) – Prêmio Celebração da Paz Augustana (entre luteranos e católicos) (Augsburg, 1988)
Diálogo inter-religioso
Prêmio Templeton pelo progresso da religião (Londres, abril de 1977)
Da Comunidade judaica de Roma – Uma oliveira pela Paz (RoccadiPapa, outubro de 1995)
Do Fon de Fontem, rei dos Bangwa, Lucas Njifua, nomeação como “MafuaNdem”, Rainha enviada por Deus (Fontem, República dos Camarões, maio de 2000)
Dos Movimentos hindus de inspiração gandhista Shanti Ashram e Sarvodaya – Prêmio Defensor da Paz (Coimbatore, Índia, janeiro de 2001)
Doutorados <i>Honoris Causa</i>
Polônia – Ciências Sociais – Universidade Católica de Lublin (junho de 1996)
Tailândia – Comunicação Social – St. John University, Bancoc (janeiro de 1997)
Filipinas – Teologia – Pontifícia Universidade Santo Tomás, Manila (janeiro de 1997)
Taiwan – Teologia – Fu Jen University, Taipei (janeiro de 1997)
EUA – Ciências Humanas – Sacred Heart University, Fairfield (maio de 1997)
México – Filosofia – Universidade San Juan Bautista de la Salle, Cidade do México

⁶⁴ Fonte: Carteira de Identidade da Economia de Comunhão (2012).

(junho de 1997)
Argentina – Interdisciplinar – das 13 faculdades da Universidade Estatal de Buenos Aires (abril de 1998)
Brasil – Humanidades e Ciências da Religião – Universidade Católica de São Paulo (abril de 1998)
Brasil – Economia – Universidade Católica de Pernambuco (maio de 1998)
Itália – Economia – Universidade Católica de Milão – Sede de Piacenza (janeiro de 1999)
Malta – Psicologia – Universidade de Malta (fevereiro de 1999)
EUA – Pedagogia – Universidade Católica da América, Washington (novembro de 2000)
Eslováquia – Teologia – Universidade de Trnava (junho de 2003)
Venezuela – Artes – Universidade Católica de Maracaibo (julho de 2003)
Itália – Vida consagrada – Instituto ‘Claretianum’ – Pontifícia Universidade Lateranense (Roma – outubro de 2004)
Grã Bretanha – Teologia – Hope University de Liverpool (janeiro de 2008)
Cidadanias honorárias
Palermo (Itália), janeiro de 1998
Buenos Aires (Argentina), abril de 1998
Roma (Itália), janeiro de 2000
Florença (Itália), setembro de 2000
Genova (Itália), dezembro de 2001
Turim (Itália), junho de 2002
Milão (Itália), março de 2004
La Spezia (Itália), maio de 2006
Roccati Papa (Itália), abril de 1995
Pompéia (Itália), abril de 1996
Tagaytay (Filipinas), janeiro de 1997
Rimini (Itália), setembro de 1997
Chacabuco (Argentina), abril de 1998
Incisa in Valdarno (Itália), setembro de 2000
Rovigo (Itália), dezembro de 2000
Bra (Itália) junho de 2002
Todi (Itália) novembro de 2005
Osimo (Ancona – Itália), janeiro de 2008

Jánoshalma (Hungria), fevereiro de 2008
Outros reconhecimentos da administração pública
Região Ligúria (Itália) – Prêmio pela paz e a solidariedade, dezembro de 2001
Região Lombardia (Itália) – Prêmio Rosa Camuna, novembro de 2003
Trento (Itália)– Água ardente de São Venceslau, janeiro de 1995
Bolonha (Itália)– Turrta de Prata, setembro de 1997
Belém (Brasil) – Brasão das Armas de Belém, dezembro de 1998
Brescia (Itália) – Grosso d’oro, outubro de 1999
Alba (Itália)- Prêmio Cidade de Alba, setembro de 2000
Castelgandolfo (Itália), Prêmio Cidade de Castelgandolfo, Cidade da Paz, abril de 2003
Santa Maria de CapuaVetere (Itália) Prêmio S. M. CapuaVetere, Cidade de Paz, junho de 2003
Frascati (Itália) Civis Tusculanus, setembro de 2004
Mollens (Suíça) – Conferimento da “Bourgeoisie d’honneur”, do presidente da Bourgeoisie de Mollens e do prefeito de Mollens, agosto de 2007
Igrejas Locais
Trento (Itália) – Medalha de ouro de São Virgílio – (janeiro de 1995)
Eslovênia – Medalha dos santos Cirilo e Metódio – (abril de 1999)
Brescia (Itália) – Prêmio da bondade Paolo VI – (setembro de 2005)
Entidades culturais
Medalha de Honra ao Mérito– Universidade de São Paulo (USP), (São Paulo, abril de 1998)
Placa de prata Cateriniana – Centro cateriniano de Sena, (Sena, setembro de 1987)
Prêmio Casentino – Centro Cultural Michelangelo – cidade de Florença, de letras e artes, (Arezzo, julho de 1987)
I Prêmio internacional Diálogo entre os povos, do Centro franciscano internacional de estudos, (Massa Carrara, Itália, outubro de 1993)
Prêmio UELCI: Autor do ano 1995 – União dos Editores e Livreiros Católicos Italianos, (Milão, março de 1995)
Prêmio civilização do amor pelo diálogo inter-religioso – Fórum Internacional Civilização do Amor, (Rieti, Itália, junho de 1996)
Prêmio internacional Telamone pela Paz 1999 – Centro de programação social, (Agrigento, Itália, novembro de 1999)
Prêmio Coração Amigo 1999 – Associação Coração Amigo, (Brescia, Itália, outubro de 1999)

Prêmio “O Trentino do ano” – Associação cultural U.C.T. Homem-Cidade -Território, (Trento, Itália, junho de 2001)
Prêmio Rotary Club, (Trento, junho de 2001)
Prêmio Stefano Borgia pelo diálogo intercultural e interreligioso – Centro Internacional de estudos borgianos, (Velletri, Itália, novembro de 2001)
Título de sócio honorário do Centro de Estudos Luigi Gedda (Roma, março de 2003)
Instituição da Cátedra Livre “Chiara Lubich” – Universidade Católica “Cecilo Acosta” (Maracaibo, Venezuela, fevereiro de 2005)
LifetimeAchievementAward – Family TheaterProductions (FTP) de Hollywood (Montet, Svizzera, 16 luglio 2006)
Prêmio Thomas Moro - Universidade Católica de Paraguay (Asuncion dezembro de 2006)

FONTE: Reconhecimento (2013).

ANEXO C – "CARTEIRA DE IDENTIDADE" DA ECONOMIA DE COMUNHÃO⁶⁵

1. A Economia de Comunhão (EdC) é um movimento que envolve empresários, empresas, associações, instituições econômicas, mas também trabalhadores, gestores, consumidores, poupadores, pesquisadores, operadores econômicos, pobres, cidadãos, famílias. Foi fundada por Chiara Lubich em maio de 1991 em São Paulo, no Brasil. O seu objetivo é, à luz do Carisma da Unidade, contribuir ao nascimento de empresas fraternas que tem a missão de erradicar a miséria e a injustiça social, para contribuir a edificar um sistema econômico e uma sociedade humana de comunhão na qual, à imitação da primeira comunidade de Jerusalém, "não havia necessitados entre eles" (At. 4,32-34).
2. A EdC é uma realidade una e mundial, coordenada por uma Comissão Central e por Comissões Locais, ligadas à Comissão Central sob a base do princípio de subsidiariedade.
3. Quem adere à EdC, seja qual for o nível de adesão, empenha-se em viver à luz do carisma da unidade, os valores e a cultura da comunhão, seja individualmente, seja nas organizações nas quais trabalha, e a tornar-se seu animador e promotor. Compromete-se particularmente, com as idéias e com a ação, para que a cultura da comunhão, do dar e da reciprocidade modele e penetre sempre mais no mundo da economia em todos os níveis.
4. A espinha dorsal da EdC é representada pelas empresas ou organizações produtivas de várias formas jurídicas, também aquelas sem fins lucrativos (*non-profit*, empresas sociais e civis, cooperativas, associações...) que decidem adotar na própria prática a cultura e os valores da EdC.
5. As empresas de EdC comprometem-se a gerar novas riquezas e a criar novos postos de trabalho/gerar emprego, com criatividade e inovação e, portanto, a partilhar os lucros para as finalidades do Projeto EdC, também além do âmbito das suas partes interessadas (*stakeholders*).

⁶⁵ Fonte: Carteira de Identidade da Economia de Comunhão (2012).

6. Baseada na inspiração originária, a EdC dá origem a Polos Produtivos situados principalmente nas cidadezinhas/cidadelas do Movimento dos Focolares, do qual são parte integrante. Os polos, sinais de testemunho e concretização do projeto, são um componente essencial da EdC e tornam o projeto completo numa certa região e/ou país.
7. O pedido de adesão à EdC da parte dos indivíduos e/ou das instituições deve ser direcionado à comissão local, que o aceita desde que cumpra os seguintes requisitos:
 - (a) um sério compromisso da parte do (s) empresário (s) a iniciar um caminho de comunhão com a comissão local e com todo o movimento EdC local e internacional, não somente de forma pessoal mas como expressão da comunidade empresarial;
 - (b) a partilha dos objetivos do projeto e das finalidades do carisma da Unidade do qual a EdC é expressão;
 - (c) a abertura a destinar os lucros empresariais, quando esses existirem, conforme os três objetivos do projeto, que são:
 - 1) ajuda concreta aos pobres;
 - 2) a formação de "homens novos";
 - 3) o desenvolvimento da empresa e/ou distribuídos aos sócios;
 - (d) inspirar a própria governança empresarial à fraternidade, conforme o documento "linhas para a gestão de uma empresa EdC";
 - (e) conceber e viver o relacionamento com as pessoas em situação de pobreza sob um plano de substancial dignidade, respeito, igualdade, reciprocidade e de comunhão;
 - (f) conceber a própria empresa e/ou atividade como um lugar e um instrumento para reduzir a pobreza, a miséria e a injustiça, seja no próprio contexto local seja a nível global.

8. A EdC faz nascer também um movimento de pensamento e de ideias, num diálogo autêntico com a cultura contemporânea e com a economia civil, solidária e social a nível local e internacional.
9. A EdC coopera com as várias iniciativas das Igrejas, das diversas religiões e das sociedades civis e políticas, das quais sente-se expressão vital e instrumento de unidade.
10. A EdC contribui ao "que todos sejam um" (Jo 17,21).

ANEXO D - REFERÊNCIAS DOS ARTIGOS CITADOS NO QUADRO 3 EM ORDEM ALFABÉTICA

Fonte: extraído das referências de Barney (2011, p. 1312-1315)

Alvarez, S. A., & Busenitz, L. W. 2001. The entrepreneurship of Resource-Based Theory. *Journal of Management*, 27: 755-776.

Amit, R., & Schoemaker, P. 1993. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14: 33-46.

Armstrong, C. E., & Shimizu, K. 2007. A review of approaches to empirical research on the Resource-Based View of the firm. *Journal of Management*, 33: 959-986.

Barney, J. 1986. Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32: 1231-1241.

Barney, J. B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 99-120.

Barney, J. B. 2001. Is the Resource-Based View a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26: 41-54.

Barney, J. B., Wright, M., & Ketchen, D. J. 2001. The Resource-Based View of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27: 625-43.

Castanias, R. P., & Helfat, C. E. 1991. Managerial resources and rents. *Journal of Management*, 17: 155-171.

Coff, R., & Kryscynski, D. 2011. Drilling for micro-foundations of human capital based competitive advantages. *Journal of Management*, 37: 1429-1443.

Combs, J. G., & Ketchen, D. J. 1999. Explaining interfirm cooperation and performance: Toward a reconciliation of predictions from the Resource-Based View and organizational economics. *Strategic Management Journal*, 20: 867-888.

Conner, K. R. 1991. A historical comparison of Resource-Based Theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, 17: 121-154.

Conner, K. R., & Prahalad, C. K. 1996. A Resource-Based Theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organization Science*, 7: 477-501.

Crook, T. R., Ketchen, D. J., Combs, J. G., & Todd, S. 2008. Strategic resources and performance: A meta-analysis. *Strategic Management Journal*, 29: 1141-1154.

Dierickx, I., & Cool, K. 1989. Asset stock accumulation and the sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35: 1504-1511.

Fiol, C. M. 1991. Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 191-211.

Foss, K., & Foss, N. J. 2005. Value and transaction costs: How property rights economics furthers the resourcebased view. *Strategic Management Journal*, 26: 541-556.

Gavetti, G. 2005. Cognition and hierarchy: Rethinking the microfoundations of capabilities' development. *Organization Science*, 16: 599-617.

Grant, R. 1996. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue): 109-122.

Harrison, J., Hitt, M., Hoskisson, R., & Ireland, D. 1991. Synergies and post acquisition performance: Differences versus similarities in resource allocations. *Journal of Management*, 17: 173-190.

Hart, S. 1995. A natural resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20: 986-1014.

Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. 2003. A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29: 963-989.

Kogut, B., & Zander, U. 1992. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3: 383-397.

Kraaijenbrink, J., Spender, J. C., & Groen, A. J. 2010. The resource-based view: A review and assessment of its critiques. *Journal of Management*, 36: 349-372.

Lippman, S. A., & Rumelt, R. P. 1982. Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *Bell Journal of Economics*, 13: 418-438.

Lippman, S. A., & Rumelt, R. P. 2003. The payments perspective: Micro-foundations of resource analysis. *Strategic Management Journal*, 24: 903-927.

Makadok, R. 2001. Towards a synthesis of the resource-based and dynamic capabilities views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22: 387-404.

Makadok, R., & Barney, J. B. 2001. Strategic factor market intelligence: An application of information economics to strategy formulation and competitor intelligence. *Management Science*, 47: 1621-1638.

Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. 1992. The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 15: 363-380.

Miller, D., & Shamsie, J. 1996. The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood Film Studios from 1936 to 1965. *Academy of Management Journal*, 39: 519-543.

Oliver, C. 1997. Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views. *Strategic Management Journal*, 18: 697-713.

Penrose, E. T. 1959. *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley.

Peteraf, M. A. 1993. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14: 179-191.

Priem, R. L., & Butler, J. E. 2001a. Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26: 22-40.

Priem, R. L., & Butler, J. E. 2001b. Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: Further comments. *Academy of Management Review*, 26: 57-66.

Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. 2007. Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of Management Review*, 32: 273-292.

Teece, D. J. 2007. Explicating dynamic capabilities: The nature and micro-foundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28: 1319-1350.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18: 509-534.

Wernerfelt, B. 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5: 171-180.

Winter, S. G. 2003. Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24: 991-995.

Wright, P. M., Dunford, B. M., & Snell, S. A. 2001. Human resources and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 27: 701-721.