

Economia de compartilhamento: os microfundamentos das capacidades dinâmicas como fator estratégico da responsabilidade social corporativa

ROBERTO BAZANINI
UNIVERSIDADE PAULISTA (UNIP)

JOANILSON RODRIGUES DA SILVA
UNIVERSIDADE PAULISTA (UNIP)

ECONOMIA DE COMPARTILHAMENTO: OS MICROFUNDAMENTOS DAS CAPACIDADES DINÂMICAS COMO FATOR ESTRATÉGICO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA.

1. INTRODUÇÃO

Historicamente, as organizações sem fins lucrativos sempre buscaram promover o desenvolvimento socioeconômico de comunidades de baixa renda com o intuito de promover a emancipação dos atendidos em situação de vulnerabilidade social (MOULAERT & AILENEI, 2005).

Com as transformações ocorridas nas últimas décadas, acentuadamente, pelo predomínio da visão neoliberal e a imposição do “Estado Mínimo”, atualmente as organizações do Terceiro Setor que almejam alcançar eficácia gerencial devem romper os laços com o amadorismo e informalidades que as acompanhavam até tais mudanças.

Dentre essas mudanças, a atuação de ações de responsabilidade social corporativa ficou cada vez mais próxima das organizações privadas e públicas com relação à forma de agir, ao utilizar técnicas cujos procedimentos se voltam para definir a orientação estratégica, estabelecer os processos de serviços, planejamento, acompanhamento e a avaliação dos resultados.

Oliveira (2004) afirma que os empreendedores sociais são desafiados a continuamente combinar práticas e conhecimentos de inovação na criação de novos procedimentos e serviços; estabelecimento de parcerias para financiar projetos sociais e de autossustentabilidade por meio de associações estratégicas para financiar uma missão social.

Particularmente no Brasil, a partir dos anos de 1990 e, acentuadamente a partir de 2016, o Estado passou a empregar minimamente os recursos no atendimento da população mais carente, fato esse, que resultou na necessidade das ONGS e demais organizações sem fins lucrativos a investir em ações estratégicas com o intuito de alcançar visibilidade e consequente legitimidade perante o mercado com a profissionalização de suas atividades (HWANG & POWELL, 2009).

Essa necessidade de angariar recursos privados se tornou premente com a promulgação da Emenda Constitucional 95, em dezembro de 2016, que congelou os gastos públicos por vinte anos com o objetivo de garantir a realização de superávits primários, em detrimento de suas consequências em termos de deterioração da capacidade de geração de emprego e renda no país e, também, a despeito de seus impactos sobre as políticas sociais voltadas para os mais carentes (MARQUES e NAKATAMI, 2019).

Nesse cenário de escassez de recursos públicos, entender a importância da economia do compartilhamento e dos microfundamentos das capacidades dinâmicas como fator estratégico para as organizações do terceiro setor nas ações de responsabilidade social para formação e desenvolvimento de competências pessoais e sociais dos membros de comunidades carentes se tornou imprescindível no campo das ciências humanas e sociais.

Diante das prerrogativas do “Estado Mínimo”, muitas das organizações que compõem o “terceiro setor” se apresentam para a população carente como a única possibilidade de acesso à satisfação das necessidades básicas. As rotinas e capacidades organizacionais, vistas como conceitos centrais no estudo dos microfundamentos englobam uma série de temáticas dentro do campo da administração estratégica: rotinas e capacidades organizacionais, lógica institucional, desempenho, gestão dos *stakeholders*, inovação e redes.

No combate às premissas do “Estado mínimo” das premissas neoliberais em que o Estado deixa de se responsabilizar pelo bem-estar social da população as Organizações Sociais, no combate as desigualdades que cada vez mais se acentuam, propõem criar e desenvolver projetos sociais na perspectiva da economia do compartilhamento, perspectiva

essa, que desenvolve uma concepção de realidade e forma de conduta voltada para a cooperação, inclusão e solidariedade como forma de empoderamento social.

A economia de compartilhamento tem como característica central o comportamento pró-social de seus agentes que remete à busca do alcance de objetivos coletivos, além do estabelecimento de práticas relacionados a produção e o consumo conscientes e sustentáveis (MÖHLMANN, 2015; BÖCKER, MELEN, 2016).

Do ponto de vista acadêmico, a pesquisa contribui para se discutir criticamente o posicionamento dos diferentes autores sobre a economia do compartilhamento, os microfundamentos das capacidades dinâmicas e o empreendedorismo social contemporâneo. Sob o aspecto gerencial, a experiência empreendedora do Instituto Favela da Paz constitui um caso instrutivo dos fatores estratégicos na formação e desenvolvimento de competências pessoais e sociais em parceria com instituições estrangeiras como instrumento de inclusão, formação para a cidadania e combate à pobreza.

2. PROBLEMA DA PESQUISA E OBJETIVO

Diante do exposto, a questão da pesquisa pode ser formulada da seguinte forma: como na perspectiva da economia do compartilhamento, as rotinas e capacidades dinâmicas se inter-relacionam como fator estratégico nas ações de responsabilidade social na formação de competências pessoais e sociais para empoderamento da comunidade?

Neste contexto, o estudo tem como objetivo analisar criticamente as características da economia do compartilhamento e os microfundamentos do Terceiro Setor à luz das ações de responsabilidade social que põe em tensão, por um lado, a relação da organização com os processos da economia de mercado e, por outro, a sua importância num contexto marcado pelo acentuado crescimento da pobreza e do desemprego e a ausência de serviços públicos destinados a essa população.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A presente pesquisa apoia-se em quatro eixos teóricos: economia do compartilhamento, responsabilidade social corporativa, microfundamentos das capacidades dinâmicas e “empreendimentos-fim” e “empreendimentos-meio”.

3.1. A Economia do compartilhamento e a responsabilidade social corporativa

A economia do compartilhamento se distingue das práticas econômicas tradicionais ao incorporar a cooperação, a possibilidade de ganhos não financeiros e a alteridade, representada pelo reconhecimento e maior relevância das necessidades do outro nas relações econômicas (GERHARD; SILVA; CÂMARA, 2019).

A responsabilidade social corporativa pode ser entendida como um campo emergente que se caracteriza por uma variedade de assuntos, cujo objetivo visa melhorar a qualidade de vida da sociedade. Nessa perspectiva, os problemas que se apresentam são ontologicamente e epistemologicamente complexos, uma vez que requerem a ampliação de visões, formas de atuação e interpretação, ou seja, constitui abordagem interdisciplinar capaz de promover a integração entre saberes e, em decorrência, o desenvolvimento de competências pessoais e sociais para a inovação (SARTORI, LATRÔNICO & CAMPUS, 2014).

As capacidades dinâmicas para inovação podem ser concebidas como uma seleção de características da organização que facilitam as estratégias inovadoras, destacando a importância da criação de um clima de integração e capacidade adequada para o sucesso da inovação baseada em quatro perspectivas: contexto de inovação, foco de inovação, capacidades organizacionais e desempenho realçada (BARRET; SEXTON, 2006).

O desenvolvimento das capacidades dinâmicas para inovação constitui desafio para as empresas e de modo geral, estas capacidades mostram-se compostas por recursos e

habilidades internas desenvolvidas e proporcionadas pela organização como elemento motivador e integrador dos colaboradores no fomento às inovações (FLORIANI; BEUREN; MACHADO 2013).

Envolve a capacidade de sentir o contexto do ambiente; aproveitar oportunidades; gerenciar ameaças e transformações (TEECE, 2007; 2009), As competências pessoais e sociais tendo como base os microfundamentos das capacidades dinâmicas podem ser concebidas como inteligência prática de situações que se apoiam nos conhecimentos adquiridos nas vivências relacionadas aos problemas cotidianos e os transforma com tanto mais força quanto maior a complexidade das situações (ZARIFIAN, 2012).

Zarifian discorre sobre três enunciados para se entender o termo “competência” nos empreendimentos sociais em diferentes perspectivas: A primeira decorre das mudanças na organização e precarização do trabalho e da necessidade da atitude empreendedora e, nessa perspectiva, a competência requerida é definida como “[...] o „tomar iniciativa” e o „assumir responsabilidade” do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara” (ZARIFIAN, 2012, p. 68). A segunda remete à dinâmica da aprendizagem, sendo a competência requerida como “[...] um entendimento prático de situações que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações”. A terceira ressalta o trabalho em equipe no sentido de cooperação, comprometimento e confiança dos indivíduos, sendo que, nesse caso, a competência requerida ressalta “[...] a faculdade de mobilizar rede de atores em torno das mesmas situações, é a faculdade de fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações, é fazê-los assumir áreas de corresponsabilidade” (ZARIFIAN, 2012, p. 74).

3.2. Os microfundamentos das capacidades dinâmicas

Os microfundamentos das capacidades dinâmicas estão presentes em uma série de temáticas dentro do campo da administração estratégica, desde o estudo de rotinas e capacidades organizacionais, lógica institucional, desempenho, gestão dos *stakeholders* até aspectos relacionados à inovação e redes.

Todavia para Arend & Bromiley (2009) o conceito é principalmente teórico e difícil de implementar em decorrência da abrangência do conceito, das inovações e mudanças contínuas no ambiente organizacional.

Regra geral, os estudos voltados para capacidades dinâmicas buscam explicar a eficácia gerencial que pode ser alcançada em ambientes que mudam rapidamente por meio de procedimentos que detectam e moldam futuras oportunidades e ameaças, preservar a competitividade por meio de melhorias, combinações, proteção e, se necessário reconfiguração de ativos tangíveis e intangíveis da empresa. (GÜTTEL, KONLECHNER & MÜLLER. 2011; TEECE et al, 1997, 2007; KATKALO et al, 2010; MEIRELES e CARMARGO, 2014; HELFAT e PETERAF, 2015; ANDREEVA e CHAIKA, 2006).

Güttel, Konlechner & Müller (2011) concebem que as pesquisas sobre capacidades dinâmicas sejam consideradas consistentes em estudos sobre gestão estratégica, visto que, estão associados com mudança organizacional, inovação e eficácia gerencial.

Teece et al. (1997), propõem que em cenário envolto por contínuas necessidades de mudança e inovação, as capacidades dinâmicas requerem comportamentos, habilidades, processos e rotinas que subsidiem tomadas de decisão e, concomitantemente, promovam evolução do conhecimento organizacional. Katkalo et al. (2010) consideraram competências como um tipo especial de recurso, derivado de processos e rotinas organizacionais e de esforços coletivos. Meirelles e Camargo (2014), ao analisar as várias definições de capacidades dinâmicas, consideram que essas capacidades se associam a tomadas de decisão conscientes e recorrentes que requerem a combinação e a recombinação de recursos e competências.

Helfat e Peteraf (2015) concebem que capacidades de reconfiguração estão relacionadas às capacidades cognitivas dos gestores que devem dispor desde capacidades de percepção e atenção a informações e de resolução de problemas até capacidades de comunicação e de estabelecimento de relacionamentos interpessoais

Dessa controvérsia, na tentativa de operacionalizar as capacidades dinâmicas através de rotinas e processos surgiu o conceito microfundações, ou seja, a combinação de habilidades, processos, procedimentos, estruturas organizacionais, regras de decisão e disciplinas distintas na implementação das capacidades dinâmicas de detecção, apreensão e reconfiguração (TEECE, 2007).

Em termos operacionais, Andreeva e Chaika (2006) considera que a existência de capacidades dinâmicas numa organização depende da existência de alguns fatores estratégicos essenciais: a existência de habilidades empreendedoras da liderança, capacidade de mudança organizacional em que o gestor de uma organização visualiza novas oportunidades para desenvolvimento; capacidade de perceber quais mudanças internas devem ser realizadas e capacidade da equipe em implantar essas mudanças com sucesso. A autora enfatiza que a capacidade de mudança é central para a existência de capacidades dinâmicas com base em três pontos-chaves: desenvolvimento de habilidades não específicas, desenvolvimento de lealdade das pessoas às mudanças e criação de mecanismos organizacionais relevantes.

Particularmente, os estudos contemporâneos sobre as capacidades dinâmicas na economia compartilhada das organizações do terceiro setor ressaltam a importância da eficiência e transparência, por meio de informações claras da aplicação de seus recursos, visto que, a atuação das ONGs de forma organizada e transparente são essenciais para a efetividade das ações de responsabilidade social corporativa que as tornam mais propícias a receber ainda mais recursos (KHIENG, 2014).

3.3. Interatividade entre os “empreendimentos-fim” e os “empreendimentos-meio”

Em termos pragmáticos, a formação de competências visa suprir as necessidades do contexto social e essa conexão entre competências e necessidades se concretiza por propostas de mentoria denominadas “empreendimentos-fim”, inseridas numa rede de atividades executoras denominadas “empreendimentos-meio” (CHIM-MIKI; BATISTA-CANINO, 2017; CHEDIEK, 2015).

O estabelecimento de uma economia do compartilhamento na formação de competências nos empreendimentos-fim se caracteriza pelo emprego de pressupostos anti-utilitaristas no estabelecimento das relações e práticas de convivência social. As interações entre os agentes envolvidos são regidas pela relação dialética de partida e contrapartida; ou seja, como uma obrigação desobrigada presente no contínuo ciclo da dívida composta pela tríade dar, receber, retribuir (MAUSS, 2003).

Nas ONGs as competências essenciais são formadas pela combinação de recursos, tangíveis ou intangíveis, que podem constituir propriedade do “empreendimento -fim”, movidas pelo desejo de melhorar a vida da comunidade ao estreitar seus laços com o Estado e com o Mercado, o que gera a necessidade de padronizar tarefas administrativas e constituir lideranças intermediárias na rede que constituirão as atividades do “empreendimento-meio”. (SANTOS; SILVA, 2012; VILLAS-BOAS; STEFANI & PEZZI JR. 2003).

A interatividade dinâmica entre os “empreendimentos-fim” e “empreendimentos-meio” constitui ao mesmo tempo utopia e resistência institucional dos líderes comprometidos com empreendimentos voltados para as causas sociais. Nga e Shamuganathan (2010) sustentam a ideia de que os empreendedores sociais preenchem lacunas nas quais os governos falham e onde o setor privado não tem interesse em investir. Dees (1998) afirma que comumente os empreendedores sociais se voltam para a missão e para o acolhimento social

como busca primeira, porém não se pode descuidar dos fatores estratégicos presentes na organização.

Esses fatores estratégicos na concepção de Gibbons & Hazy (2017) devem considerar que empreendedorismo social tem sido empregado nas últimas décadas como forma de integrar os grupos excluídos por meio da confiança e integração. Waddock & Steckler (2016) acentuam que a diminuição das desigualdades sociais passa necessariamente pela formação de líderes, comprometida com as causas sociais, enquanto Pathak & Muralidharan (2016) associam as práticas sustentáveis de uma organização às questões éticas que alicerçam as práticas democráticas.

Associado a estas habilidades e comportamentos, Teece (2009) adverte que é necessário a existência de rotinas e processos de suporte à geração de novas ideias, novos produtos e serviços, bem como na seleção e implementação da mudança.

Dentre essas mudanças, em consonância com os preceitos da responsabilidade social corporativa, que é um aspecto da *Triple Bottom Line* (ELKINGTON, 2004), a formação de competências pessoais e sociais devem contemplar os aspectos econômicos, sociais e ambientais, tais como: o consumo de produtos verdes, o reaproveitamento de materiais usados, a compra de itens de segunda mão e a aquisição de mercadorias produzidas na própria comunidade, aspectos esses, que constituem práticas centrais da economia do compartilhamento (PLEWNIA, 2018; CHERRY, 2018).

4. METODOLOGIA

A estratégia para a presente pesquisa teórico-empírica, com abordagem qualitativa e estudo de caso único se deu com a finalidade de valorizar as especificidades e particularidades do caso em estudo (YIN, 2009). A pesquisa de estudo de caso é especialmente adequada para estudos que investigam fenômenos pouco investigados como é o caso da presente pesquisa em estudar microfundamentos das capacidades e rotinas que possibilitam desenvolvimento de competências, que resultam de processos dinâmicos (EISENHARDT, 1989).

Nesse estudo, na perspectiva de Marcondes e Brisola (2014) foi empregado um modelo de análise por triangulação com base na coleta de dados e na conjugação de três perspectivas de análise: os dados empíricos levantados, o diálogo entre os dados empíricos, falas dos entrevistados e autores que tratam da temática num contínuo movimento dialético.

4.1. Coleta de dados

As questões semiestruturadas seguiram um roteiro para cada tipo de entrevistado (instituição estrangeira, presidente do IFP e membros da comunidade), pois permitiram a livre manifestação dos pesquisados, que foram transcritos e, posteriormente, foram feitos registros a partir dos dados coletados.

Optou-se pela entrevista apreciativa que teve o objetivo de captar os aspectos essenciais da experiência de empreendedorismo social da Favela da Paz em consonância com as falas e narrativas colhidas junto aos envolvidos no processo. Este método busca principalmente colher histórias e não simplesmente coletar opiniões, visto que as opiniões podem ser inferidas a partir de histórias (ACOSTA E DOUTHWAITE, 2005).

Empregou-se a técnica não probabilística e a amostragem por conveniência. Essa amostragem possibilita ao pesquisador escolher uma porção prontamente disponível de alguma maneira não aleatória. Para preservar a identidade dos participantes foram atribuídos códigos: o presidente do IFP, denominado (P1); a representante da Instituição Tamera (T1) e os participantes da comunidade foram denominados E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8 respectivamente.

4.2. Interpretação dos dados

Para a interpretação dos dados foi empregada a técnica da Análise de Conteúdo (BARDIN, 2011), cujo emprego nas ciências sociais constitui uma ferramenta útil à interpretação das percepções dos atores sociais. O papel de interpretação da realidade social configura ao método de análise de conteúdo um importante papel como ferramenta de análise na pesquisa qualitativa nas ciências sociais aplicadas.

Inicialmente os dados da entrevista foram transcritos, a seguir, iniciou-se a leitura flutuante para a escolha das categorias, tendo como referência os temas que se repetiram com muita frequência. Ainda de acordo com Bardin (2011), as categorias podem ser criadas a priori ou a posteriori, isto é, a partir apenas da teoria ou após a coleta de dados.

No presente estudo, as categorias criadas a posteriori, foram estabelecidas tomando-se por base as falas dos entrevistados, na perspectiva de Mendes (2007, p. 46) em que "o nome e a definição devem ser sempre criados com base nos conteúdos verbalizados e com certo refinamento gramatical de forma".

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A estratégia indutiva empregada na descoberta de categorias e conceitos derivados de dados empíricos da pesquisa teve como interesse a compreensão do fenômeno a partir da perspectiva dos participantes (MERRIAM, 1998). Os resultados da pesquisa indicam que a economia do compartilhamento, a responsabilidade social e os microfundamentos das capacidades dinâmicas para formação e desenvolvimento de competências pessoais e sociais presentes nos projetos do IFP constituem fatores estratégicos determinantes que envolvem a cultura do instituto, as parcerias com a Ecovila Tamera em que estão presentes as categorias decorrentes dessa mentoria organizacional.

5.1. Origens e características do IFP

O surgimento do IFP ocorreu em 1988, com o grupo musical Poesia Samba Soul. Com o passar dos anos o grupo musical se organizou na tentativa de representar os menos favorecidos. Em 2010, o Instituto se constituiu com personalidade jurídica, tornou-se oficialmente Instituto Favela da Paz, localizado no Jardim Nakamura, zona sul e periférica de São Paulo.

Os fundadores do Instituto ressaltam que seus ancestrais eram negros e indígenas e que a identidade inicial do grupo se relaciona com o pensamento de que "o maior capital que julgavam ter não era atribuído ao aspecto financeiro, mas ao cultural e aos atributos presentes na família". O Instituto afirma que cada projeto tem uma liderança e que esta é espontânea e se dá pelo grau individual de identificação por tal projeto.

Apesar de haver distintas lideranças no Instituto, o presidente desempenha sempre o papel de mediador e mentor de cada um, fazendo o que chamou de "ponte entre as pessoas e as organizações de fora" e dentro do país também, entre pessoas e projetos.

Os projetos do IFP se caracterizam pelo seu caráter emancipatório. Regra geral, a estratégia empregada pelas lideranças busca informar, treinar e formar para a cidadania ao promover continuamente cursos para jovens da comunidade. Esses jovens após receberem formação e capacitação específica são incorporados aos projetos que participaram como aprendizes para auferirem ganhos pelos trabalhos realizados.

Dentre esses projetos estão os projetos de alimentação saudável ou os de energias renováveis, cujo objetivo é se tornar uma empresa e redistribuir os produtos desenvolvidos, bem como o know-how das práticas sustentáveis sob a forma de consultoria. As fontes de renda são obtidas por meio de atividades empreendedoras, que são intituladas como produtos e serviços: palestras, shows, cursos, produções artísticas, consultorias, camisetas e bonés, etc.

A parceria do IFP com a Ecovila Tamera originou-se quando, pela primeira vez, em 2009, o presidente do instituto teve a visão de transformar seu bairro em uma “Favela da Paz”, um exemplo de sustentabilidade urbana, em que a população local produz alimento, energia e convive em comunidades de solidariedade (FAVELA DA PAZ BRASIL, 2013).

A Ecovila Tamera foi fundada em Portugal, em 1995, e voltada para a educação ambiental e espiritual, com ênfase em um Centro Internacional de Pesquisa para a Paz. Está localizada numa área de 150 hectares, com 170 moradores, sua maioria de nacionalidade alemã (o projeto teve início na Alemanha, em 1978 e, posteriormente, mudou-se para Portugal). A linha de pensamento adotada foi desenvolvida em consonância com o modelo de vida não violenta para a cooperação entre o ser humano, o animal e a natureza.

A pesquisa ecológica e tecnológica educa para práticas de conservação e limpeza da água, modelos de captação de energia e plantações de alimentos (TAMERA, 2016). Atualmente, no Campus Global e na Nova Terra é desenvolvido o enfoque educacional relacionado às bases sociais, ecológicas e éticas, para o surgimento de uma nova sociedade, cujos princípios estarão voltados para os valores humanos.

5.2. Perfil dos entrevistados

Em consonância com a técnica de entrevista apreciativa, os dados referentes ao perfil sociodemográfico foram distribuídos de acordo com as seguintes variáveis: gênero, a idade, a ocupação profissional e o tempo no IFP para garantir que os resultados entregues fossem pertinentes de acordo com o objetivo da pesquisa.

Quadro 1. Perfil demográfico dos entrevistados

	Gênero	Idade	Ocupação Profissional	No IFP
T1	Feminino	35	Coordenadora de equipe de projetos	Interação desde 2010
D1	Masculino	41	Músico e empreendedor social	Desde 1989
E1	Feminino	22	Estudante do último ano da faculdade de psicologia	Desde 2016
E2	Feminino	61	Dona de casa e ex. empregada doméstica	Desde 1989
E3	Feminino	32	Empreendedora social em alimentação vegetariana e cantora profissional.	Desde 2010
E4	Masculino	24	Empreendedor social em projetos de mídia e foto filmagem.	Desde 2010
E5	Masculino	65	Salva-vidas em clube	Desde 1989
E6	Masculino	40	Músico profissional e empreendedor social.	Desde 2010
E7	Masculino	37	Músico profissional e empreendedor social	Desde 2010
E8	Masculino	40	Empreendedor em tecnologias sustentáveis e músico profissional.	Desde 2010

Fonte: autor com base nas respostas dos entrevistados

Para se ter uma visão de conjunto dos moradores sobre o empreendimento social, foram entrevistadas 60% de pessoas do sexo masculino e 40% do sexo feminino, com idade variando entre 24 e 65 anos, ocupação profissional desde as pessoas intelectualmente mais simples até as mais letradas e o tempo de vivência na comunidade.

5.3. Identificação dos microfundamentos das capacidades dinâmicas

Com a utilização da técnica da Análise do Conteúdo (BARDIN, 2013; MENDES, 2007), após a transcrição das respostas dos entrevistados iniciou-se a leitura flutuante. Os temas que se repetiram com muita frequência, em decorrência do posicionamento da representante da Ecovila Tamera, do presidente do IFP e dos membros da comunidade foram elencados as categorias de identificação dos microfundamentos das capacidades dinâmicas resultantes das ações de responsabilidade social corporativa e, concomitantemente, relacionadas ao referencial teórico proposto na pesquisa, conforme quadro 2.

Quadro 2. Identificação dos microfundamentos das capacidades dinâmicas no IFP

Categorias elencadas		
Ecovila Tamera	Presidente do IFP	Membros da Comunidade
Roda de Escuta, Administração de conflitos pela via democrática.	Roda de escuta. Visão social dos projetos e liderança democrática	Roda de Escuta. A importância do diálogo
Aprender pela integração do hemisfério norte com o Sul	Estrutura organizacional e formas de remuneração	Utopia e resistência institucional
Filantropia eficaz. Avançar além do assistencialismo	Filosofia de trabalho e ideologia	Socialização e aprendizagem permanente
Mudança de paradigmas: autossustentabilidade regional	Marketing e mídia para formação da imagem e reputação do IFP.	Liderança coletiva e comunicação não violenta

Fonte: autor com base nas respostas dos entrevistados.

As categorias elencadas foram associadas ao posicionamento de cada um dos entrevistados e relacionadas ao referencial teórico proposto. Os dados relativos à organização do “empreendimento-fim” (representante da Ecovila Tamera) e “empreendimento-meio” (diretor do IFP e membros da comunidade) foram analisados por agrupamento das categorias mais frequentes, de acordo com as falas mais representativas.

5.3.1 Posicionamento da Ecovila Tamera

A entrevistada da Ecovila Tamera abordou microfundamentos fundamentais das capacidades dinâmicas para se entender o empreendedorismo social na formação e no desenvolvimento de competências sociais. Os pontos destacados se voltam para a vivência dos valores humanos, que avançam além do simples assistencialismo e a integração dos sujeitos em processos coletivos junto aos destinos da comunidade.

• **“Roda de escuta”: Administração de conflitos pela via democrática.** *“A ideia é acalmar as coisas e começar a compreender e a ver o que está acontecendo no outro, o que está acontecendo comigo e, então, é importante ver isso de forma muito mais geral e a chamamos global, não tão pessoal. Isto, depois de um momento, já é muito mais fácil de poder encontrar juntos soluções para o conflito”* (T1). Nesse aspecto, os gestores das organizações devem dispor desde capacidades de percepção e atenção a informações e de resolução de problemas até capacidades de comunicação e de estabelecimento de relacionamentos interpessoais (HELFAT E PETERAF 2015).

• **O aprender em conjunto pela integração do hemisfério Norte com o hemisfério Sul.** *“Nesses, a ideia é como gerir essa reconciliação entre o (hemisfério) Norte e o (hemisfério) Sul, onde, historicamente, há muita dependência consciente ou menos consciente de que o (hemisfério) Norte tem o dinheiro e que o (hemisfério) Sul tem que pedir e também de sanar essas relações”* (T1)Essa reconciliação conduz à superação da concepção liberal de desenvolvimento econômico, como explica Sachs (2009), ao advertir sobre os desastrosos resultados sociais da concepção liberal que resultaram na ruína de paradigmas tradicionais e a necessidade de ações alternativas empreendedoras para minimizar tal situação.

• **Filantropia eficaz. Avançar além do assistencialismo.** *A Tamera é uma instituição filantrópica, “mas, filantrópica primeiro para nós, para poder depois ser filantrópico até os outros. É um jogo de equilíbrio entre apoiar a nós mesmos para poder depois apoiar outros, é este equilíbrio que estás a encontrar”* (T1). A superação da situação de pobreza passa necessariamente pelo empoderamento e pela capacitação para os relacionamentos sociais, daí a importância de as ações não ficarem restritas apenas à filantropia, que, embora necessária num primeiro momento, pode se tornar improdutiva no decorrer do tempo. Essa visão, em termos de microfundamentos das capacidades dinâmicas requer por parte dos gestores

tomadas de decisão conscientes e recorrentes que contemplam a combinação e a recombinação de recursos e competências (MEIRELLES E CAMARGO 2014).

- **Mudança de paradigmas: autossustentabilidade regional.** *“Criar a autossustentabilidade regional é a chave para construir o mundo de paz, um mundo onde já não há violência entre os diferentes agentes e é por isso que é uma pesquisa política e uma pesquisa também material sobre agentes e é por isso que é uma pesquisa política e uma pesquisa também material sobre o que precisamos para que seja mais e mais coerente com este projeto”* (T1). *“Nós partimos do princípio de que nós não ajudamos as instituições ou associações. Entramos num processo de apoio mútuo”* (T1). *“(…) não, não há tarefas nem há ninguém que diga ‘tu tens que fazer aquilo’, depende do que se quer fazer junto e, a partir dali, há tarefas que temos que fazer cada um, mas não há algo formal”* (T1). Dentre os inúmeros benefícios desse novo paradigma proporciona pode-se mencionar os mecanismos contínuos de capacitação e troca de recursos resultantes da própria sinergia coletiva para a efetividade de suas transações que se caracteriza (KATKALO ET AL. 2010) como um tipo especial de recurso, derivado de processos e rotinas organizacionais e de esforços coletivos.

5.3.2. Posicionamento do presidente do IFP

Em conformidade com os pontos destacados pela entrevistada da Ecovila Tamera, o presidente do IFP destaca pontos essenciais para o sucesso do empreendimento relacionados à visão integradora dos aspectos internos e externos do instituto.

- **“Roda de escuta”. Visão social dos projetos e liderança democrática.** *“A gente tem como se fosse um “guarda-chuva de projetos”: há vários projetos menores que vão acontecer dentro desse nome maior, que é o Instituto Favela da Paz. Temos uma visão sociocultural elevada, que trabalha com mudança e usa a música como transformação”* (P1).

Os projetos são abrangentes e almejam incorporar os diferentes aspectos da existência social participativa e integrativa: arte, sustentabilidade, inclusão social e perspectiva de futuro. A proposta de criação de valor social proposta está em consonância com os pressupostos de Dees (1998), segundo o qual os empreendedores sociais se voltam para a missão e para o acolhimento social como busca primeira, posição essa complementada por Nga e Shamuganathan (2010), pois as ações de responsabilidade social corporativa tem como missão primordial a preocupação com os fenômenos sociais que não recebem a devida atenção do poder público e onde o setor privado não tem interesse em investir.

- **Estrutura organizacional e formas de remuneração.** *“Eu estou como presidente do Instituto, fui um dos criadores e tudo, mas eu não tenho um salário mesmo, até porque não posso receber um salário porque a gente não é uma OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público), ainda somos uma ONG (Organização Não Governamental)”* (D1). *“A gente tem muitos voluntários também, tem muitos projetos que são voluntários, temos, por exemplo, um grupo com projetos de geração de renda e que acaba virando um negócio social e projetos sociais, esses projetos a gente resgata o jovem para alguns cursos e depois eles acabam trabalhando neles”* (D1). Nessa forma de proceder do voluntariado e de dedicação ao empoderamento dos excluídos, o gestor está em consonância com os três pontos chaves propostos por Andreeva e Chaika (2006) no alcance de capacidades dinâmicas desenvolvimento de habilidades não específicas, ou seja, desenvolvimento de lealdade das pessoas às mudanças e criação de mecanismos organizacionais relevantes.

- **Filosofia de trabalho e ideologia.** *“A convivência é para a paz, muitas vezes, alguém que tem amor pelo projeto acaba se tornando o líder do empreendimento. A gente acabou descobrindo o caminho da dádiva, meu irmão”* (P1).

Prevalece o caminho da dádiva (MAUSS, 2003), ou seja, o caminho da troca, em que é preciso avançar além dos anseios individuais para que seja possível construir um ambiente de transparência e confiança. Observemos essa proposta na visão de Dees (2018) ao discorrer

sobre essa visão que se distancia da ideologia utilitária do capitalismo. Nesse cenário permeado por contínuas necessidades de mudança e inovação, na perspectiva de Teece (2007) as capacidades dinâmicas requerem filosofia e ideologia do trabalho que contemplem comportamentos, habilidades, processos e rotinas que subsidiem tomadas de decisão e avanço para a promoção de valor social.

• **Marketing e mídia na formação da imagem e reputação do instituto.** *“Esse ano, final do ano passado e começo desse ano para cá, a gente participou de dois filmes que vão ser lançados. (...) É um filme chamado “Manual Prático para o Século XXI”, um sistema portátil de biogás e de produção de gás sobre energias renováveis e invenções, e eles estiveram aqui durante quatro dias e fizeram um filme”* (D1).

A construção da reputação da organização por intermédio da mídia e do marketing constitui procedimento essencial do líder dos empreendimentos sociais, como ressalta Wang, Cheney e Roper (2016), como liderança e capacidade de sensibilizar a sociedade para os projetos que desenvolve. Esse microfundamento de capacidade dinâmica busca preservar a imagem da organização para moldar futuras oportunidades e ameaças (SANTOS & SILVA, 2012; DAY & SCHOEMAKER, 2016; TEECE, PETERAF, & LEIH, 2016).

5.3.3 Posicionamento dos membros da comunidade

Foram realizadas oito entrevistas com oito membros da comunidade envolvidos nos projetos do IFP. As respostas corroboram os princípios afirmados pela entrevistada da Ecovila Tamera e pelo presidente do Instituto, sendo destacada, com maior ênfase, a importância do acreditar e da própria utopia para manutenção e crescimento das ações coletivas.

• **Roda de Escuta. A importância do diálogo.** *“(...) essas rodas de conversa foram muito importantes para nós para entendermos relações, não só relações aqui no Brasil, mas também de fora, culturas de fora, e de que forma a gente pode absorver coisas que, mesmo que não nos favoreçam, possamos respeitar isso.”* (E3). *“Compartilho a minha opinião sincera e recebo a outra em resposta. A confiança é tudo, cara! Não tem como! Nas rodas de conversa isso é direto!”* (E8).

O saber ouvir, a sensibilidade de se colocar no lugar do outro, a empatia para com todos os envolvidos em interação dinâmica. A tolerância se torna fundamental para evitar a fofoca de corretor. Esse microfundamento das capacidades dinâmicas remete ao segundo ponto-chave proposto por Andreeva e Chaika (2006) em que a forma de desenvolver lealdade das pessoas às mudanças é fazer uso de comunicações abertas e transparentes, permitindo diálogos francos e posteriores *feed-back*.

• **Utopia e resistência institucional.** *“Saber conviver com o outro e servir, porque aqui todo mundo está a serviço do outro, por mais que existam aqueles que gostam de uma vida mais individual e não tão aberta assim, mas todo mundo está servindo a alguém, e isso é muito forte pra mim, é algo que eu levo na essência”* (E1).

A utopia se concretiza pela adoção de práticas relacionadas aos valores humanos como resistência institucional. Tais atividades objetivam para a convivência harmoniosa entre os participantes. Desse modo, visa a desenvolver habilidades de relacionamento. Nesse sentido, é possível inferir que sem o elemento confiança o empreendedorismo social tende a não se concretizar, pois a integração dos excluídos passa necessariamente pelo comprometimento que é resultante da confiança reinante no grupo (GIBBONS, HAZY, 2017),

• **Socialização e aprendizagem permanente.** *“Aí, quando eu viajei para o Tamera, fiquei um mês lá vivendo naquele paraíso. Quando voltei, eu voltei com alguns questionamentos, como, por exemplo, eu, jovem, para a sociedade eu não tinha nenhum recurso, porque a sociedade visa recurso com o lado de dinheiro, e tudo é um recurso, pessoas são recursos, a água que você está bebendo é um recurso”* (E4). *“Aprendemos muita*

coisa com o Tamera. Muitas vezes, a gente conversava e guardava coisas pra gente e isso criava um muro, uma barreira e, até chegar ao ponto de sentar e resolver, já tinha criado certo conflito e o Tamera ajudou muito nisso” (E6).

A interação com instituições estrangeiras conduz a novas visões de mundo em suas diferentes dimensões relacionadas tanto aos aspectos tecnológicos quanto aos aspectos humanos e sociais. Esse microfundamento das capacidades dinâmicas remete ao terceiro ponto-chave proposto por Andreeva e Chaika (2006) em que a criação de mecanismos organizacionais relevantes favorece os processos de mudanças para que esses se tornem mais fáceis e eficazes.

• **A liderança coletiva e comunicação não violenta.** *“Eu acho que só precisa ser de verdade, sentir de verdade e ser muito autêntico. Fazer simplesmente para servir e não esperar nada em troca, porque, muitas vezes, quando você faz algo em troca, não dá certo” (E1). “Confiança é a base de tudo! Simplesmente confiar! Não existe o seu problema, a partir do momento em que você está aqui dentro, o seu problema é o meu problema também” (E7).*

Educa-se para a comunicação não violenta. A reunião em círculos estimula as práticas democráticas. A comunicação não violenta requer atitudes relacionadas à autenticidade e ao altruísmo (MAUSS, 2003; MÖHLMANN, 2015; BÖCKER, MEELLEN, 2016), ou seja, construir juntos, voltados para o dar, receber e retribuir, alicerçados numa relação em que nada deve ser imposto, deve-se ouvir o coração. Esse microfundamento das capacidades dinâmicas remete também ao segundo ponto-chave proposto por Andreeva e Chaika (2006) em que a delegação de tarefas, troca de informações e alinhamento de sistemas de recompensas favorecem mudanças e comprometimento dos agentes envolvidos.

6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados da pesquisa apontam que o empreendedorismo voltado para a responsabilidade social corporativa pode ser ensinado e, portanto, aprendido, desde que haja um projeto estruturado e planejado estrategicamente a fim de proporcionar cooperação, comprometimento e confiança, que promovam desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes que contemplem os interesses coletivos.

O posicionamento dos entrevistados do IFP ressaltam a economia do compartilhamento em interação com os microfundamentos das capacidades dinâmicas e o sucesso do empreendimento como efetivamente estratégico contrariando a visão de Arend & Bromiley (2009) que considera o conceito é principalmente teórico e difícil de implementar.

O “empreendimento-fim” criado para orientar as ações de responsabilidade social foi a Ecovila Tamera por meio de procedimentos voltados para a sustentabilidade econômica, social e ambiental. Do “empreendimento-fim” surgiu uma rede ou um “empreendimento-meio” (IFP) o que tem gerado renda, inclusão social e educação ambiental para os membros da comunidade (CHEDIEK, 2015; IOSCHPE, 2015).

Na perspectiva dos fundamentos das capacidades dinâmicas, a competência social pode ser concebida como inteligência prática de situações que se apoia nos conhecimentos adquiridos e os transforma com tanto mais força quanto maior a complexidade das situações (ZARIFIAN, 2000). As habilidades envolvem identificar e capitalizar oportunidades de mercado bem como reconhecer o valor das informações externas, assimilá-las e aplicá-las comercialmente (WANG; AHMED, 2007); habilidades em desenvolver novas estratégias rapidamente (ou melhor) do que a concorrência e habilidades de aprender a aprender (COLLIS, 1994); ou habilidades não específicas, não necessariamente conectadas com a execução da rotina operacional, como atitudes relacionadas ao processo de negociação, resolução de conflitos, liderança, análise econômica de ideias, resolução de problemas, gerenciamento de projetos e de pessoas (ANDREEVA; CHAIKA, 2006).

A entrevista apreciativa possibilitou que o posicionamento dos pesquisados fossem inferidas a partir de histórias (ACOSTA E DOUTHWAITE, 2005). Nesses posicionamentos foram confirmados os pressupostos de (ANDREEVA; CHAIKA, 2006; TEECE, 2009), segundo o qual, para que a empresa desenvolva capacidades dinâmicas é necessário, em primeiro lugar, um conjunto de comportamentos e habilidades relacionadas à mudança e inovação em que se considera o contexto de inovação, foco de inovação, capacidades organizacionais e performance realçada (BARRET; SEXTON, 2006).

No I.F.P. o contexto de inovação se reporta a mudanças de paradigmas em decorrência das características da comunidade; o foco de inovação está relacionado à Filosofia de trabalho e ideologia, a socialização e o aprendizado permanente; as capacidades organizacionais se concretizam pelos recursos fornecidos pela estrutura organizacional e forma de remuneração dos projetos; a performance é realçada por meio da liderança coletiva que promove a lealdade e o comprometimento dos agentes com as mudanças acompanhada da utilização do marketing e mídia para formação da imagem e reputação do instituto.

Acentuadamente, a lealdade e comprometimento como fator estratégico foram manifestados nos pontos destacados pelos entrevistados. A parceria com instituições estrangeiras permite a socialização e aprendizagem permanente, atender as necessidades do contexto e administração de conflitos facilitados pela roda de escuta, resultante da mudança de paradigmas constitui a categoria de conteúdo co-criado com parceiros e reporta a importância do intercâmbio contínuo relacionado à adaptabilidade social para reproduzir normas e resolver positivamente emprego de melhorias, combinações, proteção e, se necessário reconfiguração de ativos tangíveis e intangíveis da organização. (TEECE, 2007; TEECE, PISANO E SHUEN, 1997; DAY & SCHOEMAKER, 2016; TEECE, PETERAF, & LEIH, 2016).

Na perspectiva do desenvolvimento de competências pessoais e sociais, a “Roda de Escuta” constitui fator estratégico imprescindível ao propor que a administração dos conflitos se resolva por via democrática ao ressaltar a importância do diálogo em que os envolvidos tomem iniciativa e assumam responsabilidades, favorecendo, assim, à autonomia que os membros da comunidade devem adquirir em consonância com a primeira perspectiva voltada para a responsabilidade e a contrapartida dessa autonomia, ou seja, o indivíduo se torna responsável pelas decisões e as consequências de tais decisões (ZARIFIAN, 2012, p. 71).

Por sua vez, além da “roda de escuta”, a filantropia eficaz, a filosofia do trabalho e ideologia, a socialização e aprendizagem permanente, em consonância com a segunda perspectiva propõe que os membros da comunidade devem ter um entendimento prático em que será sempre possível ampliar seus conhecimentos com tendo como referência as experiências vivenciadas (ZARIFIAN, 2012, p. 72).

Finalmente, a estrutura organizacional e as formas de remuneração, a mudança de paradigmas, a utopia e resistência institucional, assim como a liderança coletiva e comunicação não violenta (empreendimento-fim) remete a ideia da coesão da rede. visto que, a atuação em conjunto e mobilização da rede de atores (empreendimento-meio), por um lado, possibilita que todos os envolvidos compartilhem o objetivo proposto, por outro, que esses agentes sejam corresponsáveis pelas ações a serem tomadas.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final da pesquisa é possível verificar que as organizações do terceiro setor assumiram a tarefa de não apenas dar assistência, mas também propiciar condições para que os assistidos alcancem a emancipação e cidadania por intermédio de mudança de paradigmas e novas práticas relacionadas à liderança coletiva do empreendimento.

Considerando-se que o modelo de orientação neoliberal ao apregoar a ideologia do “Estado Mínimo”, impõe aos excluídos à necessidade de se adotar novas formas de

convivência em que o desenvolvimento de competências pessoais e sociais constitui a maneira de manter sintonia com a sociedade e com o mundo do trabalho, a fim de possibilitar o ingresso e o desenvolvimento dos desfavorecidos como elemento de resistência institucional no combate das desigualdades sociais.

A partir das argumentações trazidas neste artigo, é possível afirmar que o estudo dos microfundamentos revela novas possibilidades teóricas, epistemológicas e metodológicas nas pesquisas relacionadas ao campo da Administração Estratégica voltada para o terceiro setor como capacidades dinâmicas associadas à mudança organizacional, inovação e eficácia gerencial (GÜTTEL, KONLECHNER & MÜLLER, 2011) evidenciando o caráter de interatividade entre os microfundamentos e a economia compartilhada.

O emprego dos microfundamentos de capacidades dinâmicas associada às capacidades organizacionais no desenvolvimento de competências pessoais em empreendimentos sociais nas organizações do terceiro setor pretende trazer como contribuição central o preenchimento da lacuna acerca da inexistência dessa relação nos trabalhos acadêmicos, visto que, não foi encontrada nenhuma pesquisa que integrasse os microfundamentos com as organizações não lucrativas. Além deste problema em relação as categorias elencadas não foram também encontradas pesquisas que apresentassem relações entre as organizações mentoras (“empreendedorismo fim” - Ecovila Tamera de Portugal) com a Instituição receptora (“empreendedorismo-meio” - IFP). Essas lacunas foram o que procuramos solucionar com a construção de uma proposta integradora e contextualizada.

O estudo foi realizado com algumas limitações por não ser possível ter uma agenda para realizar outras entrevistas com os demais membros da comunidade. Uma sugestão de continuidade de pesquisa pode ser voltada aos empreendedores sociais no sentido de analisar o funcionamento dos modelos de negócios, desde gestão até o quanto de impacto social este negócio realizou, investimentos, geração de receita e atendimento da demanda.

REFERÊNCIAS

ACOSTA, Anne Starks; DOUTHWAITE, Boru. Appreciative inquiry: An approach for learning and change based on our own best practices. **A Gecon research in agricultural & applied economics**, 2005.

ANDREEVA, T.; CHAIKA, V. **Dynamic Capabilities: what they need to be dynamic?** St. Petersburg State, University São Petersburgo. 2006.

AREND, Richard J; BROMILEY, Philip. Assessing the dynamic capabilities view: spare change, everyone? **Strategic Organization**, vol. 7, n. 1, p. 79-90, 2009.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011,

BARRETT, Peter; SEXTON, Martin. Innovation in Small, Project-Based Construction Firms. **British Journal of Management**, n. 17, p. 331-346. 2006.

BÖCKER, Lars; MEELEN, A. A. H. Sharing for people, planet or profit? Analysing motivations for intended sharing economy participation. **Environmental Innovation and Societal Transitions**, v. 23, . 14, 2016.

CAMARGO, Álvaro Antônio Bueno. Capacidades Dinâmicas: O Que São e Como Identificá-las? **RAC**, p. 41-64, v. 18. 2014.

CHEDIEK, Jorge. (Org.). **Mercados inclusivos no Brasil: desafios e oportunidades do ecossistema de negócios**. São Paulo: PNUD Brasil, 2015.

CHIM-MIKI, Adriana F.; BATISTA-CANINO, Rosa M. Partnering based on coopetition in the interorganizational networks of tourism: a comparison between Curitiba and Foz do Iguaçu, Brazil. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 19, n. 64, p219-235, 2017.

CHERRY, Catherine E.; PIDGEON, Nick F.. Is sharing the solution? Exploring public acceptability of the sharing economy. **Journal of Cleaner Production**, v. 195, p. 939-948, 2018.

COLLIS, David J. Research note: how valuable are organizational capabilities?. **Strategic management journal**, v. 15, n. S1, p. 143-152, 1994.

DAY, George S.; SHOEMAKER, Paul. J. H. Adapting to fast-changing Markets and Technologies. **California Management Review**, n. 4, v. 58, 2016.

DEES, J. Gregory. The Meaning of “Social Entrepreneurship”. **Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership**, 1998.

EISENHARDT, Kathleen M. Making fast strategic decisions in high-velocity environments. **Academy of Management journal**, v. 32, n. 3, p. 543-576, 1989.

ELKINGTON, John. Enter the triple bottom line. In: HENRIQUES, A.; RICHARDSON, J. (Eds.). **The triple bottom line, does it all add up?** Assessing the sustainability of business and CSR. London: Earthscan, 2004

FAVELA DA PAZ, BRASIL (2013). Disponível em <https://www.tamera.org/pt/favela-da-paz/> /Acesso em 15/05/2020.

FLORIANI, Ricardo; BEUREN, Ilse Maria; MACHADO, Denise Del Prá Netto. Processo de inovação em empresas brasileiras de capital aberto. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 6, n. 4, p. 783-802, 2013.

GERHARD, Felipe; SILVA JÚNIOR, Jeová Torres; CÂMARA, Samuel Façanha. Tipificando a Economia do Compartilhamento e a Economia do Acesso. **Organizações & Sociedade**, v. 26, n. 91, p. 795-814, 2019.

GIBBONS, Jim; HAZY, James K. Leading a Large-Scale Distributed Social Enterprise: How the Leadership Culture at Goodwill Industries Creates and Distributes Value in Communities. **Non profit Management and Leadership**, v. 27, n. 3, p. 299-316, 2017.

GÜTTEL, Wolfgang H.; KONLECHNER, Stefan; MÜLLER, Barbara. The boundaries of rule-breaking: Dynamic capabilities and organizational defense. In: **27 EGOS colloquium**, July 7. 2011.

HELFAT, Constance E.; PETERAF, Margaret A.. Managerial cognitive capabilities and the micro foundations of dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 6, p. 831-850, 2015.

HWANG, Hokyu; POWELL, Walter W. The rationalization of charity: The influences of professionalism in the nonprofit sector. **Administrative Science Quarterly**, v. 54, n2, p. 268-298, 2009.

IOSCHPE, Evelyn Berg. (Org.). **3º setor: desenvolvimento social sustentado**. 3.ed.São Paulo: Paz e Terra,2015.

KATKALO, Valery S.; PITELIS, Christos N.; TEECE, David. J.Introduction: On the nature and scope of dynamic capabilities. **Industrial and corporate change**, v. 19, n. 4, p. 1175-1186, 2010.

KHIENG, Sothy. Funding mobilization strategies of nongovernmental organizations in Cambodia. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 25, n. 6, p. 1441-1464, 2014.

MARCONDES, Nilsen Aparecida Vieira; BRISOLA, Elisa Maria Andrade. Análise por triangulação de métodos: um referencial para pesquisas qualitativas. **Revista Univap**, São José dos Campos-SP-Brasil, v.20, n.35, jul. 2014.

MARQUES, Rosa Maria; NAKATANI, Paulo. .Brasil: as alterações institucionais no período recente e o novo governo. **Textos & Contextos**, Porto Alegre, v. 18, n. 2, p. 225-239, jul./dez. 2019.

MAUSS, Marcel. **Sociologia e Antropologia**. São Paulo: Cosac Naif, 2003.

MENDES, Ana Magnólia (Org.) **Psicodinâmica do Trabalho: teoria, método, pesquisas**. São Paulo: Casa do Psicólogo, p. 89 -110, 2007..

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative Research and Case Study Applications in Education**. San Francisco: Allyn and Bacon, 1998.

MÖHLMANN, Mareike. Collaborative consumption: determinants of satisfaction and the likelihood of using a sharing economy option again. **Journal of Consumer Behaviour**, v. 14, n. 3, p. 193-207, 2015.

MOULAERT, Frank; AILENEI, Oana. Social economy, third sector and solidarity relations: A conceptual synthesis from history to present. **Urban studies**, v. 42, n. 11, p. 2037-2053, 2005.

NGA, Joyce Koe Hwee; SHAMUGANATHAN, Gomathi. The influence of personality traits and demo graphic factors on social entrepreneurship start upintentions. **Journal of business ethics**, v. 95, n. 2, p. 259-282, 2010.

OLIVEIRA, Edson Marques. Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios, notas introdutórias. **Revista da FAE**, Volume 7, nº 2 julho/dezembro, 2004.

PATHAK, Saurav; MURALIDHARAN, Etayankara. Informal institutions and their comparative influences on social and commercial entrepreneurship: The role of in group

collectivism and interpersonal trust. **Journal of Small Business Management**, v. 54, n. sup1, p. 168-188, 2016.

PLEWNIA, Frederik; GUENTHER, Edeltraud. Mapping the sharing economy for sustainability research. **Management Decision**, v. 56, n. 3, p. 570-583, 2018.

SACHS, Ignacy. **Desenvolvimento: includente, sustentável, sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

SANTOS, Emerson Fernando; SILVA, Carlos Eduardo. A influência das estratégias de marketing na captação de recursos para o terceiro setor. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 3, n. 1, 2012.

SARTORI, Simone; LATRÔNICO, Fernanda; CAMPOS, Lucila MS. Sustainability and sustainable development: a taxonomy in the field of literature. **Ambiente & Sociedade**, v. 17, n. 1, 2014.

TAMERA. **Ecovillage**. Blog. Portugal. Disponível em: <http://www.tamera.org/index.html>. Acesso em: 20/02/2020.

TEECE, David. J. **Dynamic capabilities & strategic management**. Oxford: Oxford University Press, 2009.

KAY, Neil M.; LEIH, Sohvi; TEECE, David J. Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. **California Management Review**, v. 58, n. 4, p. 13-35, 2016.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy.. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, p. 509-533, 1997.

TEECE, David. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic management journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

TEECE, David. J. **Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth**. Oxford University Press on Demand, 2009.

VILLAS BÔAS NETO, Antônio; STEFANI, Monalisa; PEZZI JUNIOR, Sady. **Gestão de marketing para organizações do terceiro setor: público, privado, terceiro setor**. Londrina: Midiograf, 2003.

WADDOCK, Sandra; STECKLER, Erica. Visionaries and way finders: Deliberate and emergent path ways to vision in social entrepreneurship. **Journal of Business Ethics**, v. 133, n. 4, p.719-734, 2016.

WANG, Catherine L.; AHMED, Pervaiz . Dynamic capabilities: A review and research. **International Journal of Management Reviews**, Oxford, v. 9, p. 31-51, 2007.

ZARIFIAN, Phillipe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2012.

