

# CONHECIMENTO ACADÊMICO NO CAMPO DAS ORGANIZAÇÕES HÍBRIDAS E DAS EMPRESAS DE ECONOMIA DE COMUNHÃO

Cláudia Herrero Martins MENEGASSI<sup>1</sup>  
Silvia Martí BARROS<sup>2</sup>

**RESUMO:** O presente ensaio teórico tem como objetivo sistematizar o conhecimento presente nos conceitos e na atuação de dois fenômenos que surgem empiricamente no campo organizacional: as organizações híbridas e as empresas de Economia de Comunhão (EdC). Por meio de pesquisa bibliográfica descritiva, foi possível encontrar pontos convergentes e divergentes entre ambos os fenômenos. Conclui-se que, se o entendimento de organização híbrida for aquele que pressupõe missão e ação social e/ou ambiental somada àquela mercadológica, pode-se dizer que as empresas de EdC se aproximam desse conceito. Contudo, enquanto a caracterização como organização híbrida é externa (pode ser atribuída a qualquer tipo de organização), no contexto da EdC uma empresa somente pode ser definida como tal se houver a livre adesão do empresário ao conjunto de princípios e valores que embasam as linhas de gestão desse projeto.

**PALAVRAS-CHAVE:** Conhecimento. Conhecimento acadêmico. Organizações híbridas. Hibridismo. Economia de Comunhão.

## Introdução

Até o início dos anos 2000, pouco se falava no meio acadêmico sobre questões sociais relacionadas à economia ou à gestão. Nos cursos superiores de

---

<sup>1</sup> Unicesumar. Professora da Pós-graduação em Gestão do Conhecimento. Universidade Positivo, Curitiba – PR - Brasil. Doutora pelo Programa de Pós-graduação em Administração. claudiaherrero@gmail.com

<sup>2</sup> Universidade do Vale dos Sinos (Unisinos), São Leopoldo – RS – Brasil. Université de Poitiers, Poitiers - França. Mestre pelo Programa de pós-graduação em Gestão e Negócios com dupla titulação. silviamartibarros@gmail.com

Economia e de Administração predominava a racionalidade instrumental e o paradigma funcionalista, sustentados por uma epistemologia positivista, que limitava as análises às relações simples de cálculo utilitário de consequências, considerando ainda – no caso da economia – a condição *ceteris paribus*, que pressupunha a constância dos demais fatores, ideia essa bastante dissociada da realidade das ações e das relações econômicas e sociais.

De fato, quaisquer ações econômicas advindas de organizações trazem consigo externalidades que podem ser tanto positivas quanto negativas. E para quem? Ao menos para todos os *stakeholders*, mas também para a sociedade como um todo, ao se pensar também em cultura e na institucionalização do *modus operandi*. E onde estava a consideração a essas externalidades no passado? De certa forma estavam em período embrionário ou experimental, tendo em vista que diversos movimentos já existiam a partir da década de 1990, principalmente, mas que tomaram corpo somente a partir do fim dessa década e, em termos de interesse de estudos acadêmicos, demorou ainda um pouco mais para se tornar temas de pesquisa.

As questões surgiram principalmente em duas vertentes: a ambiental e a social. A ambiental passou a ser pauta de discussões entre representantes de países uma vez que o desenvolvimento econômico se deu por tantas décadas desconsiderando esse fator e o resultado foram problemas relacionados a poluição e clima de ordem preocupante. Percebe-se que foi somente após as externalidades negativas das ações econômicas relacionadas ao meio ambiente começarem a impactar a humanidade e sua qualidade de vida é que o tema passou a ser considerado e discutido.

A social veio ainda depois. Embora problemas sociais sempre tivessem assolado o mundo e ações pontuais a causas específicas tenham sido realizadas, o tema se tornou agenda das organizações principalmente após a compreensão de que “[...] o respeito pelo meio ambiente é a sobremesa após a refeição dos países ricos.” (BURCKART, 2002, p.69), ou seja, enquanto a pobreza e suas consequências são as principais preocupações de uma nação ou região, dificilmente será possível que passem para esse outro nível de prioridade. As mazelas sociais precedem as ações pró meio ambiente principalmente quando a cultura ainda não é sólida a respeito de tal causa.

Além disso, outras razões também levaram para a pauta da gestão organizacional as questões sociais, tais como valores e partilha – como é o caso da Economia de Comunhão – (MENEGASSI, 2013), da emancipação do indivíduo e solidariedade – caso da Economia Solidária –, da busca por legitimação e reconhecimento de suas práticas sociais e ambientais – Movimento

B – e, ainda, negócios com propósito, empresas sociais, gestão social e assim por diante.

Um termo que vem se destacando na academia para descrever organizações que colocam como objetivo de sua existência a geração de valor socioambiental é o de “organizações híbridas”; ou seja, são as organizações que procuram combinar concomitantemente objetivos de geração de valor econômico e de valor social, de modo bastante interconectado e sinérgico a ponto de impactar socialmente mantendo a sustentabilidade financeira da organização (RODRIGUES, 2016). A mesma denominação é utilizada para outras interpretações, como a coexistência de duas ou mais abordagens de gestão ou cultura organizacional – comum em casos de fusão e aquisição. Percebe-se que não há consenso na literatura a respeito de organizações híbridas.

Embora haja, sobretudo na academia, a necessidade de conceituações a respeito dos fenômenos que surgem empiricamente no campo organizacional, há uma necessidade talvez ainda maior de distinção entre fenômenos e conceitos que possuam origens ou motivações diferentes e que, por vezes, apenas por terem uma causa comum, são classificados da mesma maneira.

Um desses equívocos conceituais foi apresentado por Pinheiro (2003) em que apresentava a Economia de Comunhão (EdC) como uma experiência peculiar de Economia Solidária (ES). A distinção conceitual foi feita posteriormente por Martins, Cruciol e Araújo (2006) em uma publicação cujo objetivo foi justamente trazer a distinção dos dois conceitos, destacando seus pontos comuns, mas também deixando claras suas distinções em variados aspectos, dentre eles a origem de cada uma das iniciativas, as motivações para sua criação, seu desenvolvimento pelo mundo, dentre outros.

O que se pode perceber é que o conhecimento acerca de alguns temas – sobretudo aqueles que se distanciam dos ortodoxos ou tradicionais – carecem de maior clareza no campo acadêmico, inclusive para que as pesquisas nesses campos possam avançar com solidez e rigor metodológico e que isso reflita na própria atuação empírica dessas iniciativas.

Tendo em vista essa necessidade de sistematização do conhecimento presente em iniciativas organizacionais voltadas a propósitos sociais e ambientais, tanto em termos teóricos quanto empíricos, o presente artigo tem como objetivo sistematizar o conhecimento presente nos conceitos e na atuação de dois desses fenômenos organizacionais: as organizações híbridas e as empresas de Economia de Comunhão.

Esta pesquisa caracteriza-se como bibliográfica e descritiva. Trata-se de um ensaio teórico que está organizado da seguinte forma: a primeira seção é esta

introdução; a segunda trata do conhecimento, seus conceitos e a necessidade de sua sistematização tanto no campo acadêmico quanto no organizacional; a terceira parte é dedicada às organizações híbridas e a quarta à Economia de Comunhão. Por fim, as considerações finais e as referências.

## **O conhecimento acadêmico e organizacional**

Apresentar um conceito é algo não tão simples quando se está no campo das ciências humanas ou ciências sociais aplicadas. Isso porque nessas ciências – ao contrário das ciências naturais, conforme propunha Thomas Khun (2001) – distintos paradigmas podem coexistir e também diferentes conceitos, de acordo com a abordagem de cada autor. O mesmo ocorre com o próprio conceito de conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (1997) consideram o conhecimento como na ótica de Platão segundo a qual conhecimento é a “crença verdadeira justificada”, assumindo então o conceito de que conhecimento é “[...] um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à ‘verdade’.” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.63).

Davenport e Prusak (2003) fazem uma definição funcional de conhecimento, voltada à ideia da aplicação do conhecimento ao mundo organizacional. Nesse sentido, abordam características que atuam sobre o conhecimento, tanto de forma a alavancá-lo nas organizações, como no sentido de dificultar a sua gestão. Para Davenport e Prusak (2003, p.6), portanto:

Conhecimento é uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

O conhecimento, então, segundo esses autores, é uma mistura de vários elementos; é fluído, mas pode ser estruturado; é intuitivo, mas pode também ser compreendido pela lógica. Em suma, o conhecimento é algo que “[...] faz parte da complexidade e imprevisibilidade humanas.” (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p.6), mas, ao mesmo tempo, está relacionado à ação, sobretudo no sentido de lidar com a complexidade, está imbuído de discernimento, está em constante evolução – quando para de evoluir, transforma-se em opinião ou dogma – e,

tanto em nível individual quanto organizacional, é influenciado fortemente por valores e crenças (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Para Sveiby (1998), a pluralidade de definições de conhecimento justifica-se pela diferença entre os contextos em que o termo pode ser empregado. Em termos organizacionais, o conhecimento, para o autor, possui quatro características: é tácito (irrefletido); orientado para a ação; sustentado por regras (conscientes ou inconscientes); e está em constante mutação.

Desse modo, pode-se perceber que o conhecimento é algo que permeia tanto aspectos teóricos e conceituais quanto empíricos – nesse caso específico citado, o campo organizacional. O conhecimento acadêmico é aquele gerado por meio de pesquisas teóricas e empíricas e que, dada a complexidade dos fenômenos, em alguns temas menos ortodoxos não possui hegemonia conceitual, o que pode dificultar inclusive o próprio desenvolvimento do campo dentro da academia.

Tendo em vista essa necessidade de clareza conceitual para o conhecimento acadêmico, as próximas seções se dedicam a trazer o conhecimento acerca dos dois fenômenos aqui estudados: o das organizações híbridas e o das empresas de Economia de Comunhão.

## Organizações híbridas

O conceito de organizações híbridas não é claramente definido no âmbito acadêmico. De fato, trata-se de um termo utilizado com diferentes significados e interpretações, o que dificulta seu entendimento e suas fronteiras em relação a outras áreas de pesquisa (LAURETT *et al.*, 2018).

Recentemente o termo tem sido utilizado com frequência para definir empresas com finalidades sociais e ambientais, além daquela também presente do lucro. No entanto, o termo pode ser compreendido também em sentidos mais amplos, conforme Wood (2010, p.241), que define organizações híbridas como:

[...] configurações resultantes de processos de mudança e que conservam, por muito tempo, no mesmo *locus* organizacional, características estratégicas, organizacionais e culturais distintas, originárias das matrizes que a constituíram, e que podem ser, eventualmente, antagônicas.

Na literatura acadêmica, na década de 2000, o termo organização híbrida começou a ser usado para definir organizações que operassem na interface entre setor público e privado, atendendo ao mesmo tempo as demandas de ambos.

Também são denominadas organizações híbridas aquelas que passam por processos de fusão ou aquisição em que há impactos significativos sobre sua gestão (WOOD, 2010). Todavia, de modo mais geral, o termo tem sido utilizado principalmente no sentido de definir as organizações que aliam um propósito social e/ou ambiental ao propósito comercial, tendo ambos os aspectos como parte da missão da empresa, conforme define Wood (2010, p.242):

O termo ‘organização híbrida’ também é utilizado para designar organizações que combinam características de organizações sem fins lucrativos – tais como: voluntarismo, orientação para missão e foco na criação de valor social – com características de empresas comerciais – tais como: autointeresse, orientação para o mercado e foco na criação de valor econômico.

Laurett *et al.* (2018) e Santos (2018) trazem diversas vertentes interpretativas acerca do significado de Organizações Híbridas, sistematizadas no Quadro 1:

**Quadro 1** – Concepções acerca de Organizações Híbridas

<b>Autores</b>	<b>Concepções acerca de Organizações Híbridas</b>
Wood (2010).	O hibridismo pode ser visto como a combinação de organizações comerciais, organizações públicas e organizações sem fins lucrativos. Os modelos de gestão híbridos consistem nas combinações de dois ou mais modelos de gestão. O hibridismo também pode ser identificado quando as organizações adotam: (i) modelos de gestão híbridos e (ii) modelos de governança híbridos.
Smith (2014).	O termo hibridismo, no contexto da gestão, refere-se às organizações que adotam duas ou mais características de diferentes setores, como por exemplo, do setor privado, governamental e/ou social.
Smith (2010, 2014), Kickert (2001) e Skelcher (2005).	Associam o hibridismo às parcerias, por meio da criação de redes e colaboração entre organizações públicas, privadas e sem fins lucrativos, como por exemplo, quando uma organização sem fins lucrativos recebe fundos do setor público.
Hustinx e De Waele (2015).	Consideram como organizações híbridas aquelas que unem a missão social a uma estrutura de negócio.

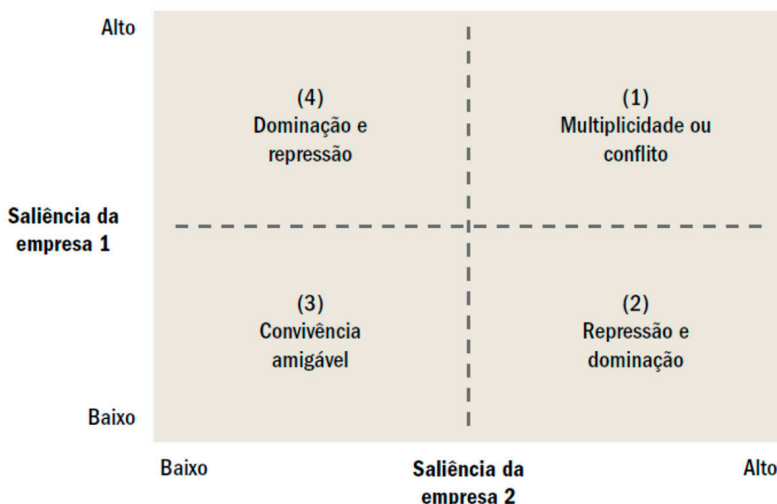
Autores	Concepções acerca de Organizações Híbridas
Battilana e Lee (2014).	Definiram como tipologia ideal de organização híbrida empresas sociais que combinam negócio e caridade.
Dees (1998), Brandsen Van de Donk e Putters (2005), Evers (2005), Hudnut <i>et al.</i> (2006), Bornstein (2007), Elkington e Hartigan (2008), Smith (2010), Doherty <i>et al.</i> (2014), Ebrahim <i>et al.</i> (2014), Skelcher e Smith (2015).	Associam o hibridismo ao empreendedorismo social, uma vez que combinam no seu modelo de negócio o aspecto social e o lucro.
Frenkel e Shenhav (2006), Skelcher e Smith (2015).	Consideram uma organização híbrida quando diferentes modelos de gestão são combinados e utilizados por ela.
Doherty, Haugh e Lyon (2014)	Definem organizações híbridas como estruturas e práticas que permitem a coexistência de valores e artefatos de duas ou mais categorias. Assim, formas organizacionais híbridas se formam a partir de dois paradigmas setoriais diferentes: lógicas e sistemas de valores.
Brandsen, Van de Donk e Putters (2005).	Definem as organizações híbridas como ‘arranjos heterogêneos’, caracterizados pela mistura de origens puras e incongruentes, tipos (ideais), ‘culturas’, ‘racionalidades’, ou ‘lógicas de ação’.

**Fonte:** Laurett *et al.* (2018) e Santos (2018).

É possível notar que o termo hibridismo no campo organizacional não possui uma homogeneização conceitual, mas abarca uma amplitude de interpretações. De fato, Skelcher e Smith (2015, p.435) afirmam que “[...] o hibridismo e a organização híbrida são conceitos escorregadios com referentes empíricos inexatos.” Há autores que consideram o termo em seu sentido literal e, dessa forma, tudo o que consiste em uma coexistência de mais de um tipo de gestão ou de missão da empresa a caracteriza como híbrida e há aqueles que relacionam o termo a questões sociais coexistindo com propósitos de mercado.

Wood (2010) apresenta um modelo concebendo a organização híbrida como aquela em que duas organizações com características diferentes se fundem dando origem a uma suposta organização híbrida. A Figura 1 mostra esse modelo; nele o eixo vertical apresenta o grau de saliência da empresa 1 e o eixo horizontal representa o grau da saliência da empresa 2 e, como resultado, quatro prováveis cenários.

**Figura 1** – Modelo relacional para organizações híbridas



Fonte: Wood (2010, p.244).

Seguindo a lógica do modelo de Wood (2010), a convivência amigável (célula 3) é aquela em que nenhuma empresa oferece características fortes ou dominantes. “Em tal condição, as características individuais poderão permanecer por algum tempo, mantendo-se a condição híbrida, até que alguma iniciativa altere o equilíbrio ou imponha novas características.” (WOOD, 2010, p.245). Na dominação e submissão (células 2 e 4), uma das empresas apresenta alta saliência e outra, baixa. Nesse cenário uma empresa procurará impor suas características sobre a outra. A condição de multiplicidade e conflito (célula 1), por fim, é considerada a condição híbrida por excelência: poderá haver situações de enfrentamento, pois “[...] envolve tanto a tendência de permanência das características associadas às organizações presentes como tentativas permanentes de dominação por uma parte ou por outra.” (WOOD, 2010, p.245).

Outros autores relacionam o conceito de organizações híbridas ao de empresas que nascem para sustentar uma missão social anterior. Skelcher e Smith (2015, p.434) afirmam que “[...] o hibridismo também surgiu como consequência de busca de novas organizações sem fins lucrativos para novas fontes de receita para financiar sua missão principal, por exemplo criando subsidiárias com fins lucrativos para gerar receita para o corpo matriz.” Essa é uma abordagem bastante interessante, pois a atividade de mercado passa a ser considerada não como prioridade, mas, pelo contrário, um meio para que a missão social seja



viabilizada e sustentada. Os autores concordam com Brandsen, Van de Donk e Putters (2005) ao afirmarem que o hibridismo é uma característica inevitável e permanente do setor sem fins lucrativo, uma vez que mercado, Estado, sociedade civil não podem mais ser classificadas como mutuamente excludentes, pois seus domínios são comuns em diversas dimensões.

Skelcher e Smith (2015) criaram um modelo genérico a partir da constatação de que a presença de lógicas institucionais plurais está conectada a diferentes formas de hibridismo. E propuseram cinco tipos de hibridização organizacional a partir da análise das diferentes combinações de lógicas institucionais: segmentada, segregada, assimilada, misturada e bloqueada. As quatro primeiras – segmentadas, segregadas, assimiladas e hibridização misturada – são formas estruturais de acomodar o pluralismo institucional dentro da organização. Já a hibridização bloqueada representa uma situação em que a organização é incapaz de resolver as contradições entre diferentes lógicas coexistentes (SKELCHER; SMITH, 2015). O Quadro 2 traz esses diferentes tipos de hibridização organizacional e suas características.

**Quadro 2** – Tipos de hibridização organizacional

Segmentada	Funções orientadas para lógicas diferentes são compartimentalizadas dentro da organização.
Segregada	Funções orientadas para lógicas diferentes são compartimentalizadas em organizações separadas, mas associadas.
Assimilada	A lógica central adota algumas das práticas e símbolos de uma nova lógica.
Misturada	Incorporação sinérgica de elementos de lógicas existentes em lógicas novas e contextualmente específicas.
Bloqueada	Disfunção organizacional decorrente da incapacidade de resolver tensões entre lógicas concorrentes.

**Fonte:** Adaptado de Skelcher e Smith (2015, p.440).

Essa tipologia foi definida tendo como base a literatura sobre organizações híbridas sem fins lucrativos. No entanto, os autores não consideram os cinco tipos de híbridos ser específico para um setor ou país. De fato, independentemente de qual seja o conceito de organização híbrida, uma característica comum das definições é a coexistência de duas ou mais forças motrizes, propósitos, missão ou estilo de gestão em uma mesma organização e essa “mistura” – conforme o próprio termo pressupõe – irá gerar diferentes combinações de resultados. Esses cinco tipos trazem essa variedade de possíveis características das organizações

híbridas e para cada uma delas se poderia realizar uma análise das razões que levam a organização a se caracterizar como tal. Certamente envolvem questões como cultura e clima organizacional, comunicação e gestão do conhecimento organizacional.

Ebrahim, Battilana e Mair (2014) distinguiram as organizações híbridas em dois tipos: as híbridas diferenciadas e as híbridas integradas. As diferenciadas seriam aquelas em que há atividades voltadas principalmente para servir beneficiários e assim alcançar a missão social e há, separadamente, atividades direcionadas para atender clientes e, assim, gerar receita. No caso das organizações híbridas integradas, os beneficiários são os clientes. Os autores argumentam que a governança organizacional efetiva difere entre as organizações híbridas diferenciadas e integradas e concluem que organizações híbridas – compreendidas por eles como aquelas em que a lógica de mercado e a missão social coexistem – parecem oferecer uma forma promissora de criação de valor econômico e social, todavia, inspiram cautela:

[...] precisamos ter uma melhor compreensão das condições sob as quais elas podem sustentar com sucesso sua natureza híbrida ao longo do tempo e alcançar altos níveis de desempenho tanto social quanto financeiro, bem como as condições sob as quais é improvável que tenham sucesso. (EBRAHIM; BATTILANA; MAIR, 2014, p.97).

Em linhas gerais, pode-se dizer em termos de diferenciação que as organizações puramente filantrópicas são aquelas que têm como motivação a busca pelo bem estar social e destinada a realizar as atividades que concretizam a missão da organização sem fins lucrativos. Já aquelas puramente comerciais geralmente são movidas pelos interesses pessoais, têm orientação para o mercado, buscam a criação de valor econômico e a satisfação dos acionistas. As organizações híbridas, por sua vez, possuem motivações mistas, pois são orientadas tanto para a missão social quanto para o mercado; busca criar tanto valor social quanto econômico – social aqui abarca também o ambiental.

Tendo caracterizado as organizações híbridas, a próxima seção será dedicada ao conhecimento da Economia de Comunhão.

## **Economia de Comunhão**

A Economia de Comunhão é uma proposta de atuação econômica não convencional no âmbito da economia e na gestão de empresas, que tem sua

gênese no seio do Movimento dos Focolares (MF)<sup>3</sup>. Para que se possa entender os fundamentos que guiam a proposta de agir econômico da Economia de Comunhão (EdC) é fundamental compreender suas raízes, bem como situar-se no contexto histórico, social e cultural no qual ela surgiu (BARROS; LOVISON, 2012).

A Economia de Comunhão (EdC, [20-]) foi lançada em 1991 por Chiara Lubich (DESENVOLVIMENTO..., [20-]), fundadora e então presidente do Movimento dos Focolares, por ocasião de uma visita sua ao Brasil. Enquanto atravessava a cidade de São Paulo, ficou impressionada com a extrema miséria e com as muitas favelas que circundavam (e ainda circundam) aquela cidade (FALLER, 2010), e com a grave condição de pobreza que atingia milhões de pessoas, inclusive membros da própria comunidade do MF. Mas o impacto maior para Chiara Lubich não foi apenas o choque relacionado à pobreza, mas sim o contraste entre dois mundos bem distintos: uma periferia pobre e quase sem dignidade e um centro comparável ao dos países desenvolvidos (SERAFIM, 2001). Nesse contexto, descreve Bruni (2005), Chiara Lubich sentiu-se impelida a fazer algo concreto e urgente para melhorar a vida daquelas pessoas em situação de vulnerabilidade social.

No dia 29 de maio daquele ano, ela reuniu-se com um grupo de empresários membros do MF de diversas regiões do Brasil para lançar a Economia de Comunhão na Liberdade, um projeto abrangente que convidava empresas, plenamente inseridas no mercado (portanto, com fins lucrativos), a colocar, livremente, parte do seu lucro em comum e a viver segundo princípios éticos e de partilha (MENEGASSI, 2007). A proposta contou com a adesão de diversas pessoas presentes na ocasião, e por tantos outros ao longo das últimas quase três décadas, tendo se expandido para vários países dos cinco continentes, e contando com cerca de 800 empresas espalhadas em 14 países ao redor do mundo (BARROS; LOVISON, 2012).

Tanto no aspecto jurídico como na prática econômica, a EdC não representa uma novidade em si, uma vez que as empresas a ela coligadas estão normalmente inseridas no mercado e mantêm suas estruturas produtivas de forma condizente com o sistema capitalista vigente, isto é, em sua maioria são empresas privadas, que visam o lucro e que respeitam o direito à propriedade privada (FERNANDES, 2007). Mas afinal, o que torna o projeto EdC único?

---

<sup>3</sup> O Movimento dos Focolares (MF) é uma associação de caráter civil e eclesial, fundado por Chiara Lubich, em 1943, na cidade de Trento (norte da Itália), no âmbito da II Guerra Mundial. Tem como seu principal objetivo a construção da unidade e da fraternidade universal, processo baseado em valores e princípios cristãos, no respeito à diversidade cultural e à liberdade (FALLER, 2010).

Concretamente, a proposta é baseada na constituição de empresas (ou na transformação das já existentes) que produzem bens e serviços (ou seja, riqueza) e, por livre decisão, colocam o lucro em comum para três finalidades específicas, conforme descreve Bruni (2005): a) uma parte direcionada para o desenvolvimento da própria empresa; b) uma parte voltada para pessoas em situação de vulnerabilidade social; e c) uma parte destinada à formação de pessoas e à difusão da denominada “cultura da partilha” e da comunhão.

Todavia, as empresas devem agir com liberdade. De fato, conforme salientam Martins, Cruciol e Araújo (2006), na prática as três partes não precisam ser necessariamente iguais. Cada empresa deve entender em seu dia-a-dia, como fazer para que a divisão dos lucros não comprometa o seu bom andamento, pois o objetivo é justamente que as empresas prosperem, para que essa nova cultura se difunda. Evidentemente, para os sócios que não aderem à EdC, seus dividendos lhes são conferidos normalmente (MOLTENI, 2002). Essa liberdade é fundamental para que a proposta de EdC se desenvolva dentro de suas características originais; logo, não há qualquer tipo de auditoria, fiscalização ou cobranças acerca da destinação dos lucros, bem como dos motivos que às vezes impossibilitam o seu envio (FALLER, 2010). Sobre a tríplice divisão dos lucros, alguns aspectos relevantes serão detalhados a seguir.

A parte do lucro destinada ao desenvolvimento da própria empresa tem por objetivo tornar o negócio sustentável e rentável. No contexto da EdC isso é condição *si ne qua non* para que as empresas prosperem e, conseqüentemente, para que o projeto mantenha-se viável e em contínua expansão. Portanto, essa parte do lucro é destinada aos constantes investimentos necessários, suficientes para suprir a depreciação e que proporcione seu crescimento por meio da aquisição de máquinas e equipamentos, bem como investimento em publicidade, pesquisa, treinamento, entre outras necessidades de negócio (MENEGASSI, 2007).

Cabe ressaltar que a EdC não é um projeto de emergência, nem um projeto de captação de recursos. Ela objetiva o desenvolvimento e o crescimento da instituição empresa, para que possa continuar a gerar riqueza, bens e serviços e postos de trabalho, pois entende que oferecer empregos é uma das possíveis formas de combater as situações de vulnerabilidade social. Portanto, a EdC não se opõe à empresa, em nenhuma de suas formas (desde aquelas individuais às aquelas S.A.), mas as chama à própria vocação de geradoras de desenvolvimento humano e de bem comum (EdC, [20-]). Além disso, Faller (2010) atenta para o fato de que o reinvestimento na empresa deve, obviamente, suportar não apenas a manutenção das estruturas da própria empresa como também permitir

políticas salariais justas e o correto pagamento de encargos fiscais (ou seja, estar em conformidade com as leis).

A parcela do lucro destinada a pessoas economicamente vulneráveis é considerada a principal aspiração da EdC, à medida em que visa superar situações de pobreza, auxiliando os necessitados a inserirem-se no ciclo produtivo, por meio da criação de projetos de desenvolvimento, com vistas a tornar essas pessoas autossuficientes e sujeitos de suas próprias vidas (QUARTANA, 1992). Em outras palavras, é considerada uma forma de distribuir, compartilhar uma parte do lucro com pessoas em situação de pobreza, dando-lhes a possibilidade de viver de modo mais digno, sem limitar-se a assisti-las financeiramente (BARROS; LOVISON, 2012). Importante ressaltar que a EdC não visa ser um projeto de assistência, mas sim um projeto em que é a comunidade que resolve os seus problemas, “subsidiada” e auxiliada pelos lucros das empresas (EdC, [20-]).

A destinação do lucro voltada à formação de pessoas e difusão da “cultura da partilha” tem por intuito investir na formação cultural das pessoas dentro de uma nova racionalidade de comunhão. Serafim (2001) explica que, na concepção do projeto, o homem está no centro das ações econômicas e organizacionais e há a convicção de que as empresas são feitas para o ser humano e não o ser humano para as organizações. Há, portanto, uma hierarquia bem definida de valores entre os meios e os fins (SERAFIM, 2001). Porém, esse mesmo autor recorda que “[...] não basta estar o homem no centro. Se esse for egoísta, individualista, visto como inimigo, não há razão de ser para sua posição de centralidade.” (SERAFIM, 2001, p.73). Portanto, a EdC tem, entre as suas ideias irrenunciáveis, a convicção de que sem uma cultura nova não se faz uma nova economia. Ou seja, o agir econômico é sempre expressão de um estilo de vida mais amplo, de uma visão de mundo específica (EdC, [20-]). Daí a importância conferida a essa parte de destinação do lucro que, mediante a promoção de congressos, estruturas, escolas formativas, bolsas de estudo, etc., busca fortalecer a *cultura da partilha*<sup>4</sup>.

Conforme reforça Faller (2010), a EdC possui uma proposta mais ampla do que a distribuição de lucros. É a cultura da partilha que fundamenta o ato de distribuir e também o desenvolvimento de uma nova forma de compreender a atividade econômica, ou seja, o elemento cultural é a chave que sustenta a proposta. Assim, explica Araújo (1998), não se trata apenas de colocar em comum moeda corrente para atingir os fins já mencionados, mas de criar empregos,

<sup>4</sup> No contexto da EdC, o termo “partilha” ou “dar” **não** assume o significado de “dar de presente”, “fazer uma doação”, no sentido de um humanismo assistencial, caritativo ou até mesmo paternalista. Antes, o termo “dar” é concebido em antítese à cultura vigente, que se baseia no “ter”, no “possuir”. Enquanto “dar caridosamente” não faz senão consolidar a cultura baseada no “possuir”, constituindo, afinal, uma exceção à regra, o “dar” coloca-se no centro de todos os valores e dinamismos sociais mais fundamentais (BURCKART, 2002, p.76).

investir os lucros das empresas em projetos de expansão, fornecer equipamentos ou serviços, colocar em comum experiência adquirida, capacidade gerencial, etc. O documento *Linhas Gerais para a Gestão de uma Empresa de EdC* (LINHAS, on-line, 2007) descreve alguns dos princípios centrais da EdC, já adaptados à gestão das empresas (MENEGASSI, 2013), conforme sintetizado no Quadro 3:

**Quadro 3** – Linhas Gerais para a Gestão de uma Empresa de EdC

Dimensão	Princípios norteadores de uma empresa de EdC
Empresários, trabalhadores e empresa	<ol style="list-style-type: none"><li>1. As empresas que aderem à EdC definem a própria “missão empresarial” adotando a comunhão como valor fundamental da própria organização.</li><li>2. 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.</li><li>3. 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.</li><li>4. 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.</li><li>5. 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.</li><li>6. 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.</li><li>7. 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:<ul style="list-style-type: none"><li>• para o crescimento da empresa;</li><li>• para ajudar pessoas indigentes a sair da sua condição - iniciando aqui a cultura do dar;</li><li>• para a difusão de tal cultura.</li></ul></li><li>8. A empresa presta particular atenção ao controle econômico e financeiro da gestão, adotando os instrumentos necessários a tal propósito.</li></ol>

Dimensão	Princípios norteadores de uma empresa de EdC
A relação com os <i>stakeholders</i> (ex.: clientes, os fornecedores, inclusive os financiadores, a sociedade civil e os sujeitos externos)	<p>9. 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.</p> <p>10. 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.</p> <p>11. 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.</p> <p>12. 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.</p>
Ética	<p>13. O trabalho da empresa é um meio de crescimento interior para todos os seus membros.</p> <p>14. 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.</p> <p>15. 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.</p>
Qualidade da vida e da produção	<p>16. 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.</p> <p>17. 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.</p>
Harmonia no ambiente de trabalho	<p>18. 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.</p> <p>19. 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.</p>

Dimensão	Princípios norteadores de uma empresa de EdC
Formação e instrução	<ol style="list-style-type: none"><li>20. 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.</li><li>21. 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.</li><li>22. Para propiciar que cada um alcance objetivos seja de interesse da empresa seja pessoais, a empresa fornecerá oportunidades de atualização e de aprendizado contínuo.</li><li>23. 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.</li></ol>
Comunicação	<ol style="list-style-type: none"><li>24. 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.</li><li>25. 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.</li><li>26. 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 em nível local, seja em nível internacional.</li><li>27. Os empresários que aderem à EdC, mantem sempre vivo entre eles, em níveis local e internacional, um espírito de apoio recíproco e de solidariedade.</li></ol>

Fonte: Adaptado de Linhas para a Gestão de uma Empresa de EdC (2007) e Menegassi (2013).

Em linha com os princípios de gestão descritos, Molteni (2002) salienta que a EdC pretende influir tanto no momento da distribuição da riqueza quanto no momento da sua produção. Ela deseja transformar, a partir de dentro, as estruturas convencionais das empresas, imprimindo às relações, dentro e fora dela, um estilo de vida de comunhão (BRUNI, 2000). Segundo Molteni (2002), não é raro que sujeitos animados por motivações ideais realizem iniciativas voltadas para uma melhor redistribuição da riqueza produzida a fim de sanar as disparidades e injustiças sociais. Contudo, ele afirma, o posicionamento da EdC, ao englobar plenamente inclusive a esfera da produção, tem, por sua vez, a intenção de introduzir uma novidade no próprio cerne da vida econômica:

[...] podem-se, desse modo, observar nas experiências de EdC inúmeras novidades em termos de modalidade de funcionamento das empresas: o direcionamento para a colaboração nas relações com fornecedores e



clientes, a transparência nas relações com a administração pública, uma propensão para a inovação (de produto e de processo) sensível também à dimensão ecológica e humana da produção e do consumo, a valorização dos operários de todos os níveis, as modalidades de gestão dos momentos de crise. (MOLTENI, 2002, p.93).

Um ponto crucial a ser destacado é que, para que esses aspectos possam ser concretizados, a EdC envolve, primeiramente, o empresário – primeiro protagonista na economia de mercado. É fundamental que parta do empresário, porque é sua visão que molda a empresa, definindo seus comportamentos e prioridades (FERRUCCI, 1998). Isto posto, parte-se da premissa de que 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) (MENEGASSI, 2013).

Vale ressaltar que, além dos empresários e funcionários que trabalham diretamente nas empresas, a EdC é formada por uma ampla rede de voluntários que, em níveis nacional e internacional, estão engajados no planejamento e execução de iniciativas e projetos relacionados aos objetivos da Economia de Comunhão. 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 (MENEGASSI, 2013). Logo, com ela e por meio dela, não se está apenas desenvolvendo um projeto econômico ou gestor, mas se está criando uma nova lógica de se atuar na realidade, uma cultura nova desde esta dimensão crucial, ou seja, a produção de bens [economia] comprometida [moralmente] com a distribuição da riqueza [ética, fraternidade na partilha] (BARROS; LOVISON, 2012).

Uma vez descritas as características principais que guiam o agir das empresas de Economia de Comunhão e os diversos agentes que estão envolvidos na

execução desse projeto, passamos para a próxima e última seção deste artigo, com as principais considerações finais a respeito das organizações híbridas e da Economia de Comunhão.

## **Conclusões**

A busca pelo conhecimento e a clareza conceitual a respeito do conhecimento acadêmico relacionado, sobretudo, a temas não ortodoxos motivou este artigo. Ao realizar a busca do conhecimento teórico acerca das organizações híbridas e das empresas de Economia de Comunhão, alguns questionamentos e algumas inferências relacionais se evidenciam. Seriam as empresas de EdC organizações híbridas?

Se o conceito de organização híbrida tomado for aquele referente a uma empresa em que coexistem diferentes formas de gestão ou culturas organizacionais diferentes, pode-se dizer que não, pois a EdC não traria em si mesma, no interior de uma empresa, essa divergência cultural ou de gestão. De fato, é justamente o alinhamento cultural – ou a busca por ele – um dos fatores primordiais para a atuação dos princípios da EdC nas organizações.

Ao invés, se o conceito adotado de organização híbrida for aquele que pressupõe missão e ação social e/ou ambiental somada àquela mercadológica, nesse aspecto poderia-se dizer que as empresas de EdC se aproximam bastante do conceito de organizações híbridas, uma vez que essas lógicas coexistem em sua gestão.

De fato, quando a EdC foi lançada, no Brasil, um dos trechos da fala de Chiara Lubich – sua inspiradora e fundadora – ao indicar as características dessas empresas, dizia que elas deveriam ser geridas por pessoas competentes a fim de que dessem lucro. Ou seja, desde a proposta inicial, a indicação era justamente a coexistência de partilha do lucro e uma gestão competente e em busca de geração de riqueza. Considerando esse conceito, a EdC se classificaria facilmente como uma organização híbrida.

Enquanto o conceito de organização híbrida é algo que pode se referir a qualquer tipo de empresa, em ambas as suas interpretações conceituais, a Economia de Comunhão é algo que caracteriza uma empresa somente se for feita uma livre e deliberada adesão do empresário à EdC. Enquanto a caracterização como híbrida é externa, ou seja, foi o conhecimento acadêmico e empírico que denominou empresas com essas características como sendo híbridas e atribuiu a elas esse conceito, no caso da Economia de Comunhão, o que caracteriza uma empresa como sendo de EdC, além da livre adesão, é o conjunto de princípios

e valores que embasam as linhas de gestão que essas empresas adotam ao se tornarem empresas de EdC.

Considerando os dois fenômenos tratados nesse artigo é possível verificar a importância da clareza acerca do conhecimento tanto acadêmico quanto empírico no que tange sobretudo questões não ortodoxas do campo dos estudos organizacionais. Termos e conceitos por vezes são utilizados de forma equivocada, o que dificulta o desenvolvimento do conhecimento das diferentes iniciativas e abordagens específicas que surgem no campo das organizações. Sendo assim, da mesma forma que o trabalho de Martins, Cruciol e Araújo (2006) buscou trazer uma distinção conceitual entre Economia de Comunhão e Economia Solidária, este artigo buscou trazer a clareza conceitual acerca de um fenômeno nominado mais recentemente – as organizações híbridas – e sua possível relação com a Economia de Comunhão.

Conclui-se que o conhecimento acadêmico e empírico no campo organizacional necessita de buscas por uma compreensão mais profunda e histórica de seus fenômenos a fim de que cada abordagem possa se desenvolver conforme sua própria origem e trajetória. A relevância dessa clareza conceitual é fundamental para o desenvolvimento da pesquisa e da compreensão de cada um dos fenômenos que surgem no campo das organizações – caracterizado por um grande dinamismo e suscetibilidade a mudanças e foi justamente essa a contribuição desse artigo.

Para futuras pesquisas, sugere-se inserir outras abordagens não ortodoxas ainda não tão exploradas pelo conhecimento acadêmico, tais como Movimento B, negócios com propósito, empresas cidadãs, dentre tantas outras.

## **ACADEMIC KNOWLEDGE IN THE FIELD OF HYBRID ORGANIZATIONS AND ECONOMY OF COMMUNION ENTERPRISES**

**ABSTRACT:** *The present essay aims to systematize the knowledge about two concepts and process that emerge empirically in the organizational field: the hybrid organizations and the Economy of Communion (EoC) enterprises. Through descriptive bibliographical research, it was possible to find convergent and divergent aspects between both phenomena. It concludes that if the understanding of a hybrid organization presages the mission and the social and / or environmental action with profit objectives, it can be said that the EoC approach is near to this concept. However, while the characterization as a hybrid organization is external (it can be attributed to any type of organization), in the context of the EoC a company can only be defined as such if there is free adherence of the entrepreneur to the set of principles and values that base the lines of management of this project.*

**KEYWORDS:** *Knowledge. Academic knowledge. Hybrid organizations. Hybridism. Economy of Communion.*

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, V. Economia de comunhão e comportamentos sociais. *In:* COSTA, R. *et al.* **Economia de comunhão**. São Paulo: Cidade Nova, 1998. p.9-20.

BARROS, S.; LOVISON, A. Racionalidade e tensão ética nas organizações: uma abordagem a partir da experiência da Economia de comunhão. *In:* COLÓQUIO INTERNACIONAL DE EPISTEMOLOGIA E SOCIOLOGIA DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO, 2., 2012, Florianópolis. **Anais [...]**. Florianópolis: UFSC, 2012. p.1-34.

BRANDSEN, T.; VAN DE DONK, W.; PUTTERS, K. Griffins or chameleons? hybridity as a permanent and inevitable characteristic of the third sector. **International Journal of Public Administration**, New York, v.28, n.9-10, p.749-765, 2005.

BRUNI, L. **Comunhão e as novas palavras em economia**. Vargem Grande Paulista: Ed. Cidade Nova, 2005.

BRUNI, L. Para uma teoria e economia de comunhão: “coisas antigas e coisas novas”. *In:* BUREAU INTERNACIONAL DA ECONOMIA E TRABALHO, 1999, Vargem Grande Paulista. Márcia Baraúna Pinheiro (org.). **Anais [...]**. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova: Centro de Estudos, Pesquisa e Documentação da Economia de Comunhão, 2000. p.45-57.

BURCKART, H. Desenvolvimento sustentável e gerenciamento empresarial: elementos para um novo paradigma de gestão. *In:* BRUNI, L. (org.). **Economia de comunhão: uma cultura econômica em várias dimensões**. Vargem Grande Paulista: Ed. Cidade Nova, 2002. p.67-87.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DESENVOLVIMENTO da empresa. **Economia de Comunhão**, São Paulo, [20-]. Disponível em: <http://www.edc-online.org/br/quem-somos/partilha-dos-lucros.html>. Acesso em: 27 maio 2019.

EBRAHIM, A.; BATTILANA, J.; MAIR, J. The governance of social enterprises: mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. **Research in Organizational Behavior**, New York, v.34, p.81-100, 2014.

EdC. **Economia da Comunhão**, São Paulo, [20-]. Disponível em: <http://www.edc-online.org/br/chi-siamo-it/comunione-degli-utili.html> . Acesso em: 28 maio 2019.

FALLER, M. H. F. F. **Economia de comunhão e função social da empresa: uma aproximação possível?** 2010. Dissertação (Mestrado em Direito) - Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2010.

FERRUCCI, A. Considerações sobre a economia de comunhão. *In*: COSTA, R. *et al.* **Economia de comunhão: propostas e reflexões para uma cultura da partilha**. Vargem Grande Paulista: Ed. Cidade Nova, 1998. p.69-92.

FERNANDES, V. **A dimensão ambiental em organizações produtivas: uma análise da racionalidade da Economia de Comunhão (EdC)**. 2007. Tese (Doutorado em Engenharia Ambiental) - Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2007.

KHUN, T. S. **A estrutura das revoluções científicas**. 6.ed. São Paulo: Perspectiva, 2001.

LAURETT, R. *et al.* Empreendedorismo em organizações sem fins lucrativos, empreendedorismo social e hibridismo: iguais, similares ou diferentes? **Revista de Administração de Roraima-RARR**, Roraima, v.8, n.2, p.379-399, 2018.

MARTINS, C. H.; ARAÚJO, E. J. da C.; CRUCIOL, C. V. Economia e comunhão e Economia solidária: uma distinção de conceitos. *In*: ENANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais [...]**. Salvador: Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, 2006. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-apsc-0853.pdf>. Acesso em: 01 ago. 2019.

MENEGASSI, C. H. M. **Teoria axiológica de comunhão: a construção social dos recursos constitutivos da gestão de empresas de Economia de Comunhão**. 2013. 172f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Positivo, Curitiba, 2013.

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. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2007.

MOLTENI, M. Os problemas de desenvolvimento das empresas de “motivação ideal”. In: BRUNI, L. (org.). **Economia de comunhão: uma cultura econômica em várias dimensões**. Vargem Grande Paulista: Ed. Cidade Nova, 2002. p.89-110.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

PINHEIRO, M. B. Economia de comunhão: uma experiência peculiar de economia solidária. In: SINGER, P; SOUZA, A. R. de (org.). **Economia solidária no Brasil: a autogestão como proposta ao desemprego**. 2.ed. São Paulo: Contexto, 2003. p.333-351.

QUARTANA, P. (org.). **Economia de comunhão: propostas e reflexões para uma cultura da partilha, a “cultura do dar”**. Vargem Grande Paulista: Ed. Cidade Nova, 1992.

RODRIGUES, J. **O movimento B Corp: significados, potencialidades e desafios**. 2016. 217p. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

SANTOS, L. F. M. dos. **Lógicas em negociação nas práticas de monitoramento e avaliação de organizações híbridas: os casos de duas empresas sociais brasileiras**. 2018. 140f. Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo) - Escola de Administração de Empresas em São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2018.

SERAFIM, M. C. **A ética no espaço de produção: contribuições da Economia de comunhão**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2001.

SKELCHER, C.; SMITH, S. R. Theorizing hybridity: institutional logics, complex organizations, and actor identities: the case of nonprofits. **Public administration**, London, v.93, n.2, p.433-448, 2015.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WOOD JUNIOR, T. Organizações híbridas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.50, n.2, p.241-247, 2010.

Recebido em 20 de maio de 2019

Aprovado em 05 de julho de 2019