

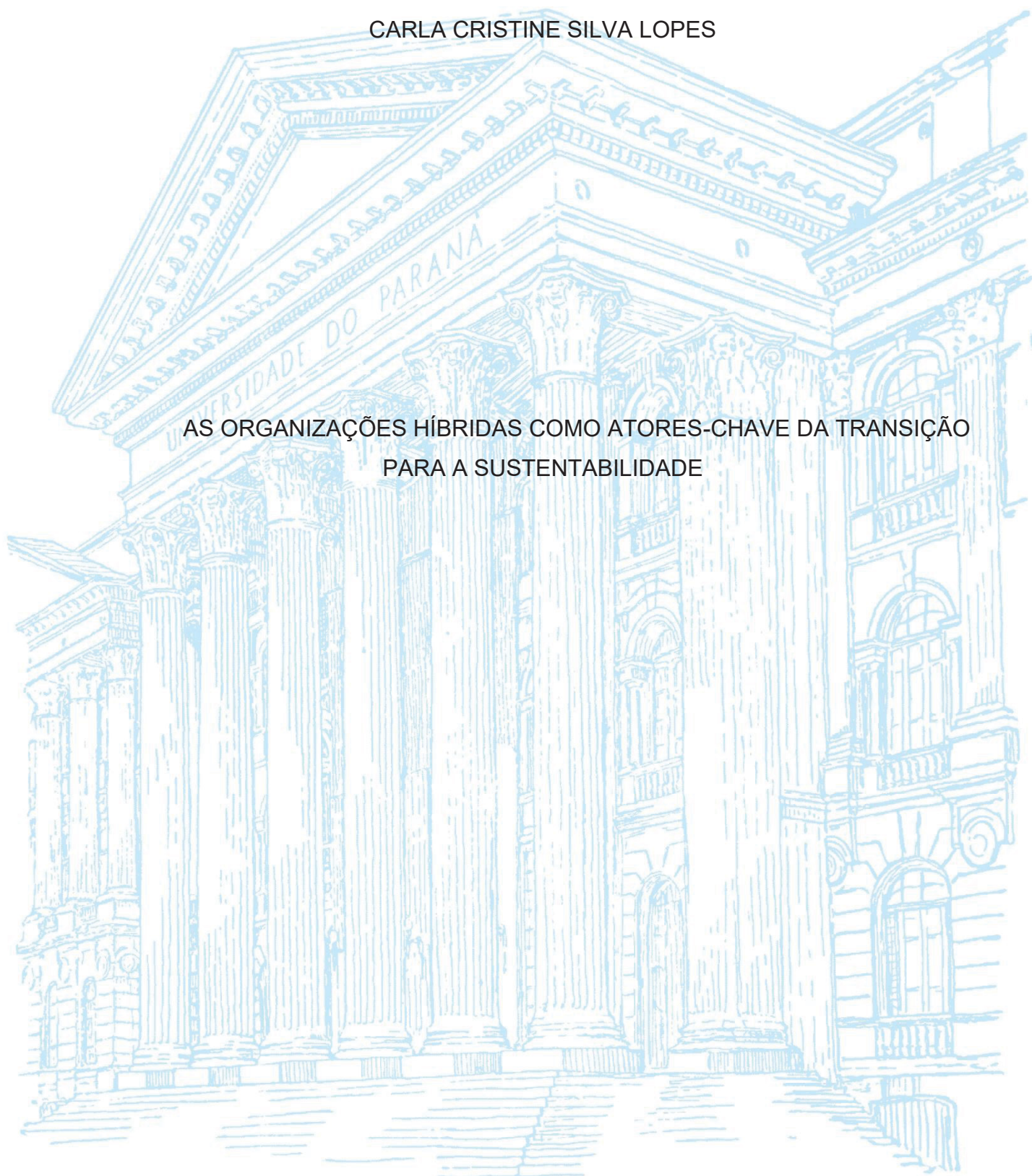
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CARLA CRISTINE SILVA LOPES

AS ORGANIZAÇÕES HÍBRIDAS COMO ATORES-CHAVE DA TRANSIÇÃO
PARA A SUSTENTABILIDADE

CURITIBA

2025



CARLA CRISTINE SILVA LOPES

AS ORGANIZAÇÕES HÍBRIDAS COMO ATORES-CHAVE DA TRANSIÇÃO
PARA A SUSTENTABILIDADE

Tese apresentada ao curso de Pós-Graduação em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Doutora em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Sieglinde Kindl da Cunha

CURITIBA

2025

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SISTEMA DE BIBLIOTECAS – BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

Lopes, Carla Cristine Silva

As organizações híbridas como atores-chave da transição para a sustentabilidade / Carla Cristine Silva Lopes. – 2025.

1 recurso on-line: PDF.

Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas.

Orientadora: Sieglinde Kindl da Cunha.

1. Administração. 2. Sustentabilidade. 3. Desenvolvimento sustentável. 4. Empreendedorismo. I. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Administração. II. Cunha, Sieglinde Kindl da. III. Título.

Bibliotecária Lívia Rezende Ladeia – CRB – 9/2199



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO ADMINISTRAÇÃO -
40001016025P6

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da tese de Doutorado de **CARLA CRISTINE SILVA LOPES**, intitulada: **As organizações híbridas como atores-chave da transição para a sustentabilidade**, sob orientação da Profa. Dra. SIEGLINDE KINDL DA CUNHA, que após terem inquirido a aluna e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de doutora está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

Curitiba, 24 de Fevereiro de 2025.

Assinatura Eletrônica
10/03/2025 11:40:21.0
SIEGLINDE KINDL DA CUNHA
Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica
28/02/2025 14:52:49.0
DANIELLE DENES DOS SANTOS
Avaliador Externo (UNIVERSIDADE POSITIVO)

Assinatura Eletrônica
27/02/2025 16:40:27.0
NATÁLIA RESE
Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica
28/02/2025 11:37:14.0
MANUEL EMÍLIO MOTA DE ALMEIDA DELGADO CASTELO BRANCO
Avaliador Externo (UNIVERSIDADE DO PORTO)

Assinatura Eletrônica
27/02/2025 16:57:37.0
DENISE DE CAMARGO
Avaliador Externo (UNIVERSIDADE TUIUTI DO PARANÁ)

AGRADECIMENTOS

O sentimento de gratidão, às vezes, fica implícito em nossas falas e ações. Aqui, tenho a oportunidade de expressá-lo a todos aqueles que contribuíram para que eu concluísse meu doutorado e a escrita desta tese. Embora tenha sido um caminho percorrido a passos miúdos e, por vezes, desalinhado das ideias e propósitos iniciais, sempre pude retornar ao rumo certo devido ao apoio incondicional dos meus pais, irmã, prima-irmã, sobrinho, afilhada, amigos, professores, noivo – que será esposo quando eu estiver defendendo este manuscrito – e Douguinho, o serzinho que me fez nutrir um sentimento pet que eu nunca imaginei sentir na vida.

À mainha e ao painho, Josilene e Carlos César, agradeço pelos exemplos de força, coragem, alegria, humanidade e amor, que me fizeram ser a pessoa que sou hoje: destemida, sincera e obstinada. Mainha, obrigada por ter cuidado de mim com tanta coragem e determinação e por ser esse poço de alegria e força. Painho, te agradeço pelo amor que transborda, pelos atos de serviço e por sempre querer minha felicidade acima de tudo. Amo vocês, e, sem dúvidas, a Carla de hoje não existiria se não fosse por vocês.

Kátia e Christiane, minhas irmãs, obrigada por estarem ao meu lado sempre. Kauã e Letícia, como costumo dizer: “A tia ama vocês.” Que vocês mantenham seus espíritos de criança acesos, de forma leve e feliz, pois é isso o que a gente leva da vida. Estou aqui para vocês e por vocês.

Noah, minha grata surpresa nesta jornada em Curitiba. Quem diria que, de “irmãos de orientação”, nos tornaríamos lar? A você, agradeço por todo o amor, companheirismo, dedicação e atenção destinados a mim. Esses últimos meses não foram fáceis, sobretudo no que se refere à finalização da tese. Mas, como tem sido desde que iniciamos nossa jornada juntos, você esteve aqui, me auxiliando com muito amor e paciência, em tudo o que foi possível – desde comprar um sushi até revisar minha seção metodológica. Amo você e te agradeço imensamente por todo o companheirismo e pela história que estamos construindo juntos. Você, o Douguinho e eu já somos uma família.

Aos amigos do doutorado – Alan, Ana Beatriz, Beatriz, Bruna, Daniel, Édipo, Elielton, Gabriele, Ingrid, Noah, Mayara, Pablo e Ronalty –, agradeço pelas conversas, viagens, fofocas e momentos de descontração, que tornaram a jornada do doutorado infinitamente mais leve. Em especial, agradeço ao quinteto fantástico – Noah, Dani,

Eli, Ronalty e Ingrid – pelo sentimento de amizade/família construído. Pelo apoio direto, material e imaterial, no desenvolvimento da tese, agradeço ao Noah, à Ana Beatriz, ao Dani e ao Ronalty.

Aos demais amigos – Alex, Aninha, Angélica, Antônio, Evelyne, Flávia, Flávio, Janaína, Marcinha, Maryanna, Milla, Mônica, Olívia, Pedro, Rannielle, Tainá, Teresa e José (Zé) –, que foram incumbidos da missão de madrinhas e padrinhos, agradeço imensamente por estarem ao meu lado, mesmo à distância, e por fazerem de mim quem sou: uma pessoa alegre, rodeada de pessoas queridas, que me enxergam e gostam de mim do jeitinho que sou. Vocês são a família que escolhi para compartilhar os desafios e as boas venturas da vida.

Aos professores que me guiaram na vida acadêmica, agradeço pelos ensinamentos e orientações. Em especial, agradeço à professora orientadora Sieglinde pela condução do processo de orientação com um olhar tão humano. Ao professor coorientador Manuel, agradeço por ter me aceitado como aluna visitante na U. Porto – essa experiência, sem dúvidas, engrandeceu imensamente minhas trajetórias profissional e pessoal.

À professora Rivanda, agradeço por todo o apoio desde o mestrado. Minha vinda para Curitiba só foi possível devido a todo o suporte direto que a senhora concedeu. À professora Natália, agradeço por ser uma inspiração em minha trajetória de doutoramento, iluminando novos caminhos e perspectivas. Sua condução humana e cativante na primeira aula foi decisiva para minha escolha de permanecer em Curitiba. Ao professor Rodrigo, agradeço pelas conversas e oportunidades concedidas.

Aos professores da banca avaliadora – Sieglinde Cunha, Manuel Castelo Branco, Natália Rese, Danielle Denes e Denise de Camargo –, agradeço a disponibilidade e as contribuições para minha pesquisa.

À Cláudia Coser, agradeço o companheirismo em todo o processo da pesquisa participante. Pessoas e organizações como você e como a Nobis mudam o mundo.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), agradeço o suporte financeiro concedido por meio da bolsa de estudos, que foi essencial para a realização desta pesquisa.

A Deus e às boas energias do universo, simplesmente agradeço! Obrigada, obrigada, obrigada.

Escrevemos sabendo que nenhuma das histórias que contamos mudaria o mundo. Mas escrevemos na esperança de que sim (King, 2003).

RESUMO

Os problemas sistêmicos decorrentes do processo de modernização das indústrias e sociedade, bem como a consequente mudança nos hábitos de produção e consumo – para padrões insustentáveis – têm gerado desafios persistentes que requerem uma abordagem holística das transições para a sustentabilidade, capaz de considerar as especificidades locais e o proeminente papel de diversos atores envolvidos nos processos de mudança. Nesse cenário, o presente estudo tem como objetivo investigar como as organizações híbridas agem para a mudança transformadora, na transição para a sustentabilidade, visando a constituição de caminhos e trajetórias que convirjam com as mudanças desejadas. Para tanto, propõe-se uma análise que aborda lacunas da Perspectiva Multinível (MLP) da transição, destacando o papel das Organizações Híbridas Orientadas para a Sustentabilidade (SOHOs) como atores-chave por sua capacidade de implementar inovações sociais e alcançar múltiplos objetivos simultaneamente. Devido à complexidade do fenômeno sob investigação definiu-se o método de estudo de caso único, com abordagem etnográfica, como estratégia de pesquisa. Essa abordagem permitiu a compreensão aprofundada das dinâmicas, interações e contextos que influenciam a atuação dessas organizações. Alinhando-se ao método adotado, as técnicas de coleta de dados foram a observação participante, entrevistas semiestruturadas e análise documental. Por sua vez, a análise dos dados foi realizada por meio da análise (ante)narrativa, com ênfase na grande narrativa, micro-histórias e intertextualidade, permitindo evidenciar a complexidade da dinâmica organizacional no contexto das transições para a sustentabilidade. Os principais resultados indicam que a SOHO analisada mobiliza redes e recursos para implementar práticas de sustentabilidade e inovações sociais, ao mesmo tempo em que equilibra seus múltiplos objetivos – econômicos, sociais e ambientais – e os interesses diversos de seus *stakeholders*. Ao instituir um modelo de negócio que alinha resultados sociais, ambientais e econômicos, simultaneamente, a organização pesquisada desafia o *status quo* do sistema de mercado incumbente. Além disso, essas organizações desempenham funções diversas no território de atuação e no nicho de inovação social, incluindo atividades empreendedoras, desenvolvimento de conhecimento e formação de mercado, evidenciando seu papel multifacetado nas transições para a sustentabilidade. Por fim, as SOHOs demonstram grande capacidade de adaptação, ajustando estratégias e práticas em resposta a mudanças no ambiente externo, o que reforça sua relevância no desenvolvimento de soluções contextuais. Esse estudo contribui para ampliar o entendimento sobre as transições para a sustentabilidade, especialmente quanto a heurística da MLP, enfatizando a necessidade de integrar abordagens multiatores e reconhecer o papel estratégico das organizações híbridas e atores marginalizados nos processos de transformação social, ambiental e econômico em cenários atuais.

Palavras-chave: Transição para a sustentabilidade. Inovação social. Organizações Híbridas. Desenvolvimento sustentável.

ABSTRACT

The systemic problems arising from the industrial and societal modernization processes, as well as the consequent shift in production and consumption habits toward unsustainable patterns, have created persistent challenges that demand a holistic approach to sustainability transitions. Such an approach must consider local specificities and the prominent role of diverse actors involved in the processes of change. Within this context, the present study aims to investigate how hybrid organizations act to drive transformative change in sustainability transitions, aiming to establish pathways and trajectories aligned with desired changes. To this end, the study addresses gaps in the Multi-Level Perspective (MLP) of transitions, highlighting the role of Sustainability-Oriented Hybrid Organizations (SOHOs) as key actors due to their capacity to implement social innovations and achieve multiple objectives simultaneously. Given the complexity of the phenomenon under investigation, a single case study method with an ethnographic approach was adopted as the research strategy. This approach enabled an in-depth understanding of the dynamics, interactions, and contexts that influence the actions of these organizations. Consistent with the chosen method, data collection techniques included participant observation, semi-structured interviews, and document analysis. Data analysis was conducted through (ante)narrative analysis, emphasizing the grand narrative, micro-stories, and intertextuality, which highlighted the organizational dynamics' complexity within the sustainability transitions context. The main findings indicate that the analyzed SOHO mobilizes networks and resources to implement sustainability practices and social innovations while balancing its multiple objectives—economic, social, and environmental—and the diverse interests of its stakeholders. By establishing a business model that simultaneously aligns social, environmental, and economic outcomes, the organization challenges the status quo of the incumbent market system. Furthermore, these organizations perform diverse functions within their territories and the social innovation niche, including entrepreneurial activities, knowledge development, and market creation, underscoring their multifaceted role in sustainability transitions. Finally, SOHOs demonstrate a high capacity for adaptation, adjusting strategies and practices in response to changes in the external environment, reinforcing their relevance in developing contextual solutions. This study contributes to advancing the understanding of sustainability transitions, particularly regarding the MLP heuristic, emphasizing the need to integrate multi-actor approaches and recognize the strategic role of hybrid organizations and marginalized actors in the social, environmental, and economic transformation processes within contemporary scenarios.

Keywords: Sustainability transitions. Social innovation. Hybrid Organizations. Sustainable development.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - DESAFIOS CONJUNTURAIS DA SOCIEDADE MODERNA	23
FIGURA 2 - PERSPECTIVA MULTINÍVEL.....	41
FIGURA 3 - SOHOs NO CONTEXTO DA MLP	61
FIGURA 4 - ELEMENTOS OPERACIONAIS NA ANÁLISE NARRATIVA.....	88
FIGURA 5 - TRAJETÓRIA DA PLATAFORMA NOBIS NO TEMPO	137
FIGURA 6 - PRÁTICAS E HIBRIDIZAÇÃO	156
FIGURA 7 - SISTEMA DE RELAÇÕES ENTRE <i>STAKEHOLDERS</i>	172
FIGURA 8 - ALINHAMENTO ENTRE RESULTADOS ESPERADOS E ODS	173
FIGURA 9 - PRODUTOS DA COSTURA CRIATIVA	196
FIGURA 10 - DASHBOARD PLATAFORMA NOBIS.....	199
FIGURA 11 - MLP E A ATUAÇÃO DAS SOHOS	224

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS DA PESQUISA.....	33
QUADRO 2 - INOVAÇÃO SOCIAL NO CONTEXTO DA TRANSIÇÃO PARA A SUSTENTABILIDADE.....	47
QUADRO 3 - CAMINHO REFLEXIVO ATÉ A DEFINIÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA.....	70
QUADRO 4 - PERCURSO E ELEMENTOS DA OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE...	73
QUADRO 5 - ELEMENTOS DAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE	77
QUADRO 6 - INFORMANTES E EVENTOS-CHAVE	78
QUADRO 7 - DOCUMENTOS ANALISADOS	79
QUADRO 8 - RESUMO DAS TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS E EVENTOS ACESSADOS.....	81
QUADRO 9 - NÍVEIS ANALÍTICOS DA PESQUISA	91
QUADRO 10 - SÍNTESE DOS INDICADORES NARRATIVOS DO GRUPO DE RELATÓRIOS DA AGENDA 2030	94
QUADRO 11 - SÍNTESE DOS INDICADORES NARRATIVOS DO GRUPO DE RELATÓRIOS DO IPCC	99
QUADRO 12 - SÍNTESE DOS INDICADORES NARRATIVOS DO GRUPO DE RELATÓRIOS DO GRI	108
QUADRO 13 - SÍNTESE DOS INDICADORES NARRATIVOS DO CASO ESTUDADO	118
QUADRO 14 - AS MÚLTIPLAS LÓGICAS INSTITUCIONAIS DA PLATAFORMA NOBIS.....	145
QUADRO 15 - FUNÇÕES DAS SOHOS NOS NICHOS DE INOVAÇÃO SOCIAL	220
QUADRO 16 - SÍNTESE DA MLP NO CONTEXTO DA SOHO	221

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 PROBLEMA	18
1.2 OBJETIVOS	24
1.2.1 Objetivo geral	24
1.2.2 Objetivos específicos.....	25
1.3 JUSTIFICATIVAS	25
1.3.1 Contribuições teóricas e práticas do estudo.....	28
2 REVISÃO DE LITERATURA	33
2.1 A PERSPECTIVA MULTINÍVEL E A TRANSIÇÃO PARA A SUSTENTABILIDADE	34
2.2 TRANSIÇÃO PARA A SUSTENTABILIDADE E INOVAÇÃO SOCIAL: COMO SE RELACIONAM?.....	42
2.3 TRANSIÇÃO PARA A SUSTENTABILIDADE: UMA PROPOSTA A PARTIR DA ATUAÇÃO DAS SOHOS.....	50
2.3.1 Organizações híbridas como atores-chave da transição para a sustentabilidade	56
3 CAMINHO METODOLÓGICO	66
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	66
3.2 SELEÇÃO DO CASO, DEFINIÇÃO E ACESSO AO CAMPO DE PESQUISA....	69
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DOS DADOS.....	71
3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS	82
3.4.1 Percurso analítico dos dados	85
3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	92
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	93
4.1 TRÊS PERSPECTIVAS, UM FUTURO: A GRANDE NARRATIVA DA SUSTENTABILIDADE SOB A LUZ DA AGENDA 2030, IPCC E GRI	94
4.1.1 Conectando os textos: a narrativa global da sustentabilidade.....	114
4.2 MICRO-HISTÓRIAS E A NARRATIVA DA SUSTENTABILIDADE	117
4.2.1 Pontos de partida: A trajetória da Plataforma Nobis.....	119
4.2.2 A hibridização da Plataforma Nobis e as práticas orientadas à sustentabilidade	137

4.2.2.1 Evento 1: Avaliação e seleção de projetos relacionados a leis de incentivo	157
4.2.2.2 Evento 2: Desenvolvimento de projetos para territórios sustentáveis	167
4.2.2.3 Evento 3: Projeto de qualificação e geração de renda pela via do empreendedorismo	182
4.3 TECENDO SENTIDO A PARTIR DOS INTERTEXTOS: AS ORGANIZAÇÕES HÍBRIDAS E A TRANSIÇÃO PARA A SUSTENTABILIDADE	201
4.3.1 O desenvolvimento paisagístico no Brasil	202
4.3.2 O nível de regime e as configurações institucionais	207
4.3.3 Nicho de inovação social e as SOHOs	210
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	225
REFERÊNCIAS	231
APÊNDICE A – ROTEIROS DE ENTREVISTAS NOBIS	251
APÊNDICE B – ROTEIROS DE ENTREVISTAS <i>STAKEHOLDERS</i>	252
APÊNDICE C – PROTOCOLO DA OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE	253
APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (ENTREVISTAS)	254

1 INTRODUÇÃO

Os problemas socioambientais e socioeconômicos que acometem as sociedades, desde a modernização das indústrias e a consequente mudança nos hábitos de produção e consumo (IPCC, 2023), são persistentes e têm despertado interesse em estudiosos que buscam compreender mudanças sociais e as alterações em seus sistemas sociotécnicos (Geels, 2002, 2004, 2011, 2020). Apesar dessas mudanças serem consideradas como transformações ou transições que visam explicar os fenômenos que alteram de forma disruptiva os sistemas sociais complexos, é possível diferenciar transições e transformações, quanto ao delineamento de sistemas diferentes que estão sendo verificados em termos dos elementos causadores da mudança. Enquanto a literatura remete as transições às mudanças dos subsistemas sociais (como por exemplo no setor de energia), com lente nas interações sociais, tecnológicas e institucionais; as transformações estão relacionadas as mudanças que acometem as estruturas sociais inteiras, sejam elas globais, nacionais ou locais. Dessa forma, enquanto as transições buscam soluções para mudanças desejáveis dentro de subsistemas, as transformações visam redesenhar sistemas inteiros para evitar mudanças indesejáveis e promover um espaço seguro e justo para a humanidade (Hölscher; Wittmayer; Loorbach, 2018).

Apesar das diferenciações iniciais, a dualidade entre transição e transformação não as tornam mutuamente exclusivas, pois ambas são definições que remetem as mudanças sociais desejáveis e podem ser complementares quanto às perspectivas e dinâmicas abordadas (Hölscher; Wittmayer; Loorbach, 2018). Assim, as alterações sociais, ambientais, técnicas, estruturais etc., ocorridas no decorrer do século XVIII até a virada do século XIX para o século XX podem ser compreendidas a partir das conceituações das transições e transformações, já que estas tanto compreenderam mudanças graduais nos subsistemas sociais, como efetivamente suscitaram desajustes em sociedades inteiras e desencadearam reflexos e problemas conjunturais que reverberam até os dias de hoje.

Para apreender essas mudanças estruturais que envolvem tanto transições de subsistemas quanto transformações sociais, os estudos da transição sociotécnica e para a sustentabilidade destacam o papel proeminente da tecnologia (ver: Geels, 2002, 2005b, 2006a, 2012, 2018). Dessa forma, a tecnologia, que emerge em nichos experimentais e é moldada por pressões contextuais, é entendida como um propulsor

essencial para que as transições ocorram. Durante o processo de transição, ela se integra a sistemas mais amplos, como por exemplo, a infraestruturas urbanas, promovendo transformações nos regimes estabelecidos (Geels, 2005a).

Observa-se que o foco na prescrição de mudanças de trajetórias de sistemas específicos tem indicado que as discussões das transições para a sustentabilidade estão focadas em “como fazer as transições para a sustentabilidade acontecerem”, em detrimento do enfoque em como alcançar transições efetivamente sustentáveis e de forma responsável (Wigboldus; van Eldik; Vernooij, 2021, p. 9). Destarte, suscitar a ideia de que agentes humanos podem criar caminhos para a ruptura de sistemas sociotécnicos (Kanger; Schot, 2019) e falar de “práticas disruptivas’ ao lado do conceito de ‘inovação disruptiva’” é entender como mudar o comportamento de amplas populações (Kivimaa *et al.*, 2021, p. 120). Desse modo, uma remodelagem dos padrões contemporâneos de produção e consumo (produção e consumo de massa, mecanização, dependência de combustíveis fósseis e outros) pode ser alcançado e uma nova direção para tecnologias de pequena escala, consumo coletivo e compartilhado pode ser o novo padrão a ser estabelecido. Nesse processo, as inovações sociais podem ser catalisadoras de mudanças profundas, bem como atores sociais ganham papel mais relevante e passam a ser protagonistas quanto a mobilidade coletiva para o alcance de impactos ecológicos e sociais positivos (Kanger; Schot, 2019; Kumari *et al.*, 2019).

Enfatizar a inovação social – aquela relacionada as práticas e que não está necessariamente vinculada a uma tecnologia –, como elemento propulsor das transições é argumentar que esta é promissora por envolver um processo dinâmico e colaborativo permeado por aprendizado mútuo, troca de conhecimentos e transformação das relações sociais em contextos específicos. Portanto, a interação entre atores diversos e organizações desembocam em novas formas de compreender e agir, permitindo o desenvolvimento de ideias e ações efetivas, baseadas em realidades situadas e demandas sociais, capazes de resolver problemas diversos. Assim, a inovação social estimula transformações de hábitos e comportamentos mediante uma abordagem de cocriação e empoderamento coletivo, sendo moldada pelas necessidades específicas de comunidades e pela colaboração entre os atores envolvidos (Cajaiba-Santana, 2014; Kumari *et al.*, 2019).

Essa perspectiva destaca a importância de desenvolver uma abordagem que transcenda estratégias pontuais para promover transições, considerando a

sustentabilidade não como um estado final a ser alcançado, mas como um processo dinâmico, contínuo e intrinsecamente ligado à adaptação e à responsabilidade coletiva. Isso exige a interação dinâmica entre inovações, mudanças comportamentais em larga escala e o empoderamento de atores sociais que conduzam as transformações de forma colaborativa e com visão sistêmica. Nessa conjuntura, defende-se as Organizações Híbridas Orientadas à Sustentabilidade (SOHOs), como atores-chave capazes de unir lógicas, práticas e crenças variadas voltadas para o desenvolvimento sustentável (Battilana; Lee, 2014; Hestad; Tàbara; Thornton, 2021b) e consequentemente instituir os processos necessários para as mudanças desejadas.

As SOHOs são capazes de promover mudanças sociais que visam melhorar as condições das comunidades, bem como abordar questões sociais críticas que orientam suas estratégias e operações para o impacto socioambiental positivo, ao mesmo tempo em que visam promover objetivos econômicos (Hestad; Tàbara; Thornton, 2021b). Essas organizações constroem relações baseadas em benefícios mútuos, com atores diversos – empresas públicas e privadas, ONGs, comunidade etc. – criando uma base sólida para a colaboração e o apoio contínuos e interagindo estrategicamente com mercados e instituições (Hoffman; Badiane; Haigh, 2012). Por combinarem elementos de diferentes setores e lógicas institucionais, essas organizações criam formas inovadoras de estrutura e prática organizacional, conciliando objetivos e valores aparentemente conflitantes para operar em múltiplos domínios funcionais. Dessa forma, modelos tradicionais de organização econômica são desafiados e demandas contemporâneas de sustentabilidade e justiça social atendidas (Doherty; Haugh; Lyon, 2014).

Abordar a configuração das SOHOs é relevante, pois apesar de os estudiosos da transição entenderem a inovação como resposta viável às questões de sustentabilidade, os esforços proeminentes para a compreensão das transições estão na investigação das interações e dinâmicas entre atores, tecnologias e instituições, com ênfase maior nos atores de nicho e de regime, e em menor proporção nas lógicas institucionais (Kemp; van Lente, 2023). À medida que a sociedade evolui, os conceitos sociais, econômicos e institucionais também se transformam. E, embora determinadas lógicas institucionais predominem em certos contextos, a integração de diferentes lógicas – sejam elas novas ou já estabelecidas – podem preencher a lacuna para a construção de caminhos sustentáveis e responsáveis, atendendo ao chamado das

transições conscientes e direcionadas, em espaços delimitados e construídos socialmente.

Entende-se que para sair do foco do ‘como’ as transições acontecem é necessário compreender a ação dos agentes humanos em um dado território, que segundo Raven, Schot e Berkhout (2012) pode ser entendido como um espaço ocupado por materialidade e intencionalidades, no qual diferentes trajetórias de transição para a sustentabilidade podem se desenrolar, a partir da apreensão das necessidades, recursos, habilidades e capacidades locais (Belmin; Casabianca; Meynard, 2018). Sendo assim, o território pode ser apreendido como um sistema (Santos, 2002) e os comportamentos, práticas, tecnologia, infraestrutura etc., que os permeiam vistos como elementos sociotécnicos (ver: Leedon *et al.*, 2021) que se alteram quando as inovações sociais – entendidas como as práticas realizadas pelas organizações híbridas orientadas à sustentabilidade – se movimentam em direção do desenvolvimento sustentável (Battilana; Lee, 2014; Hestad; Tàbara; Thornton, 2021b; Holt; Littlewood, 2015).

Portanto, entende-se que as SOHOs ao lidarem com as três lógicas institucionais ligadas ao desenvolvimento sustentável e se desenvolverem com base em identidades diversas (Battilana; Lee, 2014; Hestad; Tàbara; Thornton, 2021b) são entidades capazes de implementar inovações sociais (Kumari *et al.*, 2019; Martin; Upham; Budd, 2015) visando a promoção do bem-estar social e a qualidade ambiental, ao mesmo tempo em que almejam objetivos econômicos e mudanças sistêmicas positivas (Tàbara *et al.*, 2018). Portanto, considera-se que suas ações “levam a uma alteração significativa dentro de um sistema, potencialmente levando a impactos substanciais” (Clarke; Crane, 2018, p. 308) que resultam em mudanças transformacionais – alteração nos comportamentos e práticas sociais, alterações sistêmicas desejadas – que são duradouras e modificam as estruturas dos sistemas incumbentes (Hölscher; Wittmayer; Loorbach, 2018).

Assim, o presente estudo busca alçar contribuições sobre como as organizações híbridas agem para a mudança transformadora, nas transições de sustentabilidade, ao investigar a questão de pesquisa: **como as práticas que sustentam as inovações sociais promovidas pelas SOHOs desembocam em mudanças transformadoras nas transições para a sustentabilidade?** Essa questão foi utilizada como uma bússola para orientar o entendimento de como, em um dado momento no tempo, atores, processos e estruturas interagem ou agem sozinhos,

mediando mudanças que poderão refletir em alterações nas camadas superiores de um sistema, em um tempo futuro. Com isso, entende-se os aspectos incrementais, comportamentais e em menor escala, como elementos relevantes para a transformação, em níveis analíticos superiores (Coleman, 1987; Felin et al., 2012) da Perspectiva Multinível (MLP) das transições de sustentabilidade.

Para responder ao problema de pesquisa proposto foi adotado o estudo de caso único (Stake, 1995) associado a uma abordagem etnográfica (Angrosino, 2009; Flick, 2009), como método de investigação. Essa escolha permitiu explorar as particularidades da Plataforma Nobis, OSHO estudada, considerando a sua atuação em um contexto complexo e interligado a diversos atores, estruturas e ambientes institucionais. A abordagem possibilitou captar tanto as dinâmicas internas da organização quanto suas relações externas, imbricadas com práticas e lógicas sociais, econômicas e ambientais (Battilana; Lee, 2014; Hestad; Tàbara; Thornton, 2021b).

Os dados foram coletados por meio da observação participante (Smit; Onwuegbuzie, 2018), entrevistas em profundidade (Rosenthal, 2016) e análise de documentos (Cooren, 2004), técnicas que permitiram acesso aos significados atribuídos às ações e narrativas dos atores envolvidos. Especificamente, os dados foram acessados por meio de registros de atividades e observações, realizadas em 16 meses no qual a pesquisadora esteve em campo; 20 entrevistas com membros da Plataforma Nobis e outros *stakeholders* da organização; e 14 documentos referentes a relatórios internacionais, conteúdo das redes sociais da Nobis, relatórios de impacto e outros. A análise dos dados baseou-se na perspectiva (ante)narrativa, permitindo a compreensão tanto da conexão sequencial entre eventos quanto dos fragmentos narrativos que os compõem. Esse enfoque analítico permitiu apreender os significados que emergiram da interação entre os diversos elementos e atores que permeiam a organização, seu contexto e a perspectiva multinível das transições.

Ressalta-se que apesar de o estudo de caso com abordagem etnográfica e análise narrativa permitirem o uso da linguagem em primeira pessoa, a pesquisadora optou por desenvolver o seu relatório de tese mediante o uso de linguagem impessoal. Além disso, a sustentabilidade é entendida nesta tese sob a égide do desenvolvimento sustentável instituído pela *World Commission on Environment and Development* (WCED). Por fim, os termos organização(ões) híbrida(s) e organização(ões) híbrida(s)

orientada(s) para a sustentabilidade são usados para referenciar as organizações que visam o desenvolvimento sustentável.

Este capítulo está estruturado em subseções que abordam o problema de pesquisa, os objetivos e as justificativas que fundamentam o estudo e são apresentadas a seguir. Posteriormente, o capítulo 2 apresenta a revisão da literatura, que contempla os fundamentos da Perspectiva Multinível (MLP), a interconexão entre inovação social e transição para a sustentabilidade, bem como o delineamento das organizações híbridas como atores-chave no contexto da transição para a sustentabilidade. Após instaurados os argumentos teóricos, o capítulo 3 delineia o percurso metodológico e o capítulo 4 revela os resultados e discussões do estudo. Por fim, o capítulo 5 manifesta as considerações finais da tese incluindo-se as indicações para pesquisas futuras.

1.1 PROBLEMA

As transformações socioeconômicas ocorridas desde o advento da Revolução Industrial, bem como as mudanças paradigmáticas originadas pelas alterações tecnológicas nos últimos séculos, têm suscitado diversas discussões nas variadas esferas que compõem a sociedade (Geels, 2002). Sem dúvidas, todas as alterações e transformações que permearam o mundo nesses contextos transformativos, tiveram a tecnologia como fator responsável pela movimentação, destruição, construção e reconstrução de muitos cenários e possibilidades, sejam estes nos âmbitos social, político, econômico, ambiental e técnico (Dolata, 2013; Grin; Rotmans; Schot, 2010).

Está claro que hoje mais do que em outras épocas os setores comerciais são continuamente transformados pela tecnologia e não há como pensar em funcionamento setorial sem aparato tecnológico, seja na operação de uma simples comunicação via sistemas de comunicação/informação para a confirmação de um pedido de compra, seja mediante a operação de *softwares* complexos para o gerenciamento de uma cadeia de suprimentos, resumindo, sem a tecnologia o colapso seria a única certeza do mercado. Além de possuir características técnicas distintas, a tecnologia, também possui características sociotécnicas diferenciadas que impactam os setores de maneiras diversas, com isso é mais produtivo entender o perfil tecnológico de um setor do que encontrar uma definição de tecnologia que explique de forma universal a sua implicação em todos os setores de negócios. Sendo

assim, compreender o tipo de tecnologia, usos e requisitos, seu caráter endógeno e exógeno e sua dinâmica e desenvolvimento se torna mais útil para entender o potencial de transformação da tecnologia nos diversos setores. Estes por sua vez são heterogêneos e dinâmicos e para além de estruturas econômicas devem ser compreendidos como campos sociotécnicos, pois possuem propriedades tecnológicas específicas que são responsáveis por ditar o funcionamento, regulação e sobrevivência destes (Dolata, 2013).

Quando as novidades tecnológicas são absorvidas, introduzidas e ajustadas nos âmbitos social e organizacional há o desencadeamento de processos de transformação da sociedade e de setores, mediante a adaptação no longo prazo (Geels, 2005a, 2005b, 2006a; Grin; Rotmans; Schot, 2010). Desse modo, as sociedades passam por diversas transformações generalizadas quanto a interação, modos de uso e adaptações, da mesma forma que os setores de negócios (Dolata, 2013). Verifica-se que as rupturas provocadas pela introdução de novas tecnologias nas sociedades encadeiam novas configurações de mercado – sejam eles grandes ou pequenos, tradicionais ou não – que perpassam pela adaptação de consumidores e instituições, barateamento do uso e de processos e novas oportunidades de mercado (Freeman; Soete, 2008; Geels, 2002).

É possível perceber que os diversos ciclos econômicos e de transformações técnicas e setoriais que se sucederam nos últimos séculos desencadearam vários processos inovativos institucionais, e, sua continuidade é de interesse mundial por estar intrinsecamente relacionado ao crescimento econômico das nações (Lundvall, 2010). Além disso, os efeitos decorrentes das revoluções tecnológicas ultrapassaram a esfera econômica e impactam diretamente as esferas social e regulatória, como no caso da globalização promovida pela revolução das informações e telecomunicações (Perez, 2010) e a esfera ambiental com o aumento de gases residuais na atmosfera (IPCC, 2023; Mitchell, 1989).

É inegável que a industrialização e o avanço tecnológico propiciaram diversos ganhos para a sociedade moderna. Os novos instrumentos, técnicas e melhorias de produção advindos da evolução do setor industrial e tecnologia, como proponentes principais de riqueza no mundo, proporcionaram a elevação da produtividade, emprego e renda, melhorando o crescimento e desenvolvimento econômico de diversas nações. Contudo, as externalidades positivas não foram as únicas

consequências provenientes do progresso que mudou o padrão de produção e consumo em todo o mundo.

Os desafios relacionados às desigualdades socioeconômicas, intensificados pela evolução da sociedade, pelo advento da modernidade e pela atual produção industrial, demonstraram-se extremamente severos. Milhões de pessoas foram empurradas para a pobreza extrema, enquanto o crescimento econômico desigual, tanto entre nações quanto entre indivíduos, destacou-se como algumas das consequências desse cenário. Esses fatores agravaram as condições de vulnerabilidade e exclusão social, evidenciando as disparidades que permeiam as relações globais, nacionais e locais. Variados desafios socioambientais e socioeconômicos podem ser percebidos a partir da instituição de práticas de produção e consumo insustentáveis (Calvin *et al.*, 2023).

Além disso, verifica-se que o potencial de produção e consumo, passaram a ditar o desenvolvimento econômico das regiões mundo a fora. No entanto, é sabido que a industrialização, rica em emissões de gases poluentes (Bárcena *et al.*, 2020) está diretamente ligada às mudanças climáticas que assolam nações inteiras (Liao *et al.*, 2023) e às desigualdades que acentuam a injustiça social entre e intranações (Kanger; Schot, 2019), dado que os bens e serviços produzidos, em um determinado período é o indicador mais relevante do progresso. Desse modo, a produção e o consumo viraram pontos de inflexão, quando o assunto se refere aos ganhos reais para a sociedade, isto porque a produção e o consumo desenfreados e de modo insustentável vêm causando prejuízos ambientais e sociais consideráveis, chegando a previsões de ‘colapso total’, em caso de permanência dos padrões insustentáveis que foram estabelecidos no decorrer da evolução histórica e social (IPCC, 2023).

Em poucas décadas, o advento do progresso industrial tem causado alterações no sistema biofísico terrestre, que naturalmente levariam milhões de anos para ocorrer (Bárcena *et al.*, 2020) e de forma sintética, aponta-se que a modernidade industrial trouxe consigo um duplo desafio, a nível global, referente à degradação ambiental e à desigualdade social (Kanger; Schot, 2019; Moriarty; Honnery, 2020). Este duplo desafio está em curso e é a base de reflexões e esforços internacionais na contemporaneidade (Moriarty; Honnery, 2020). Nesse sentido, o relatório *Intergovernmental Panel on Climate Change* (IPCC) indicou a alteração climática como a questão mais urgente enfrentada pela humanidade (Bouman *et al.*, 2020), fato que foi reconhecido por diversos atores da comunicação, líderes políticos e religiosos,

cientistas e governos (McHugh; Lemos; Morrison, 2021), fazendo com que aumentasse a busca por soluções para os problemas ambientais atuais, pois há uma interdependência entre estes e demais problemáticas socioeconômicas, já que conforme o IPCC (2023) as alterações climáticas têm acentuado os problemas socioeconômicos, como por exemplo a insegurança alimentar e a escassez de recursos generalizados para lidar com as consequências do clima.

Em meio as causas do desequilíbrio ambiental, a atividade humana é apontada como o principal fator das atuais alterações climáticas, principalmente devido ao aumento das emissões de gases do efeito estufa na atmosfera que provoca o aquecimento global e consequentemente o aumento da temperatura oceânica e terrestre (Bárcena *et al.*, 2020; IPCC, 2023). Nessa conjuntura, foi constatado que nas duas primeiras décadas do século XXI (2011 a 2020) houve um aumento de temperatura na ordem de 0,99°C superior ao constatado entre os anos de 1850 e 1900. Com isso, pesquisas indicam que o aumento da temperatura do globo coloca em risco todo o bioma mundial, incluindo a sobrevivência humana, seja devido a eventos extremos da natureza seja em decorrência das condições sub-humanas que se instaurarão, caso a elevação da temperatura não seja freada (IPCC, 2023).

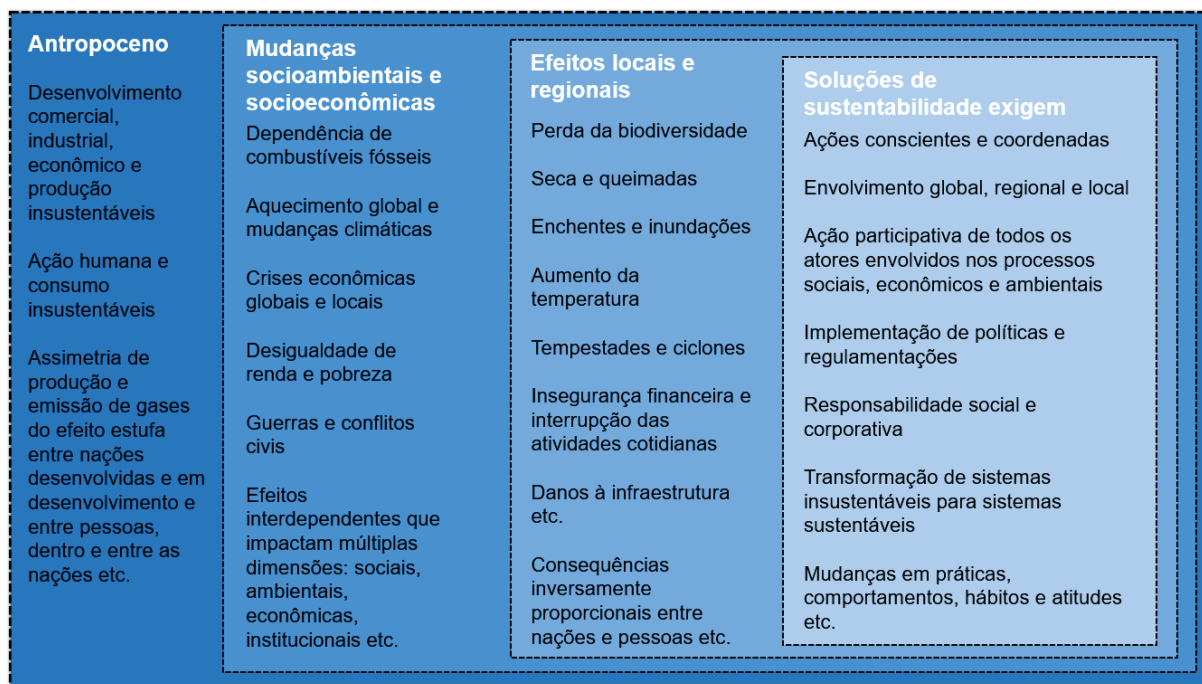
Visando traçar ações concretas para desacelerar o aumento substancial da temperatura mundial, a 21ª Conferência das Partes (COP21) ocorrida em Paris, no ano de 2015, desembocou em um acordo internacional, entre os países signatários da Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima, referente ao combate e diminuição das emissões de dióxido de carbono, na atmosfera terrestre, a partir do ano de 2020. Para atender a este objetivo, os países apresentaram planos de ação nacionais comprometendo-se a limitar o aumento da temperatura média mundial em 1,5°C (MCTIC, 2015). Contudo, mesmo com o entendimento de que as mudanças climáticas é uma realidade que caminha para configurações catastróficas, ambientais e socioeconômicas, o IPCC (2023) aponta que poucos foram os avanços para barrar a elevação da temperatura, dando lugar a uma previsão, no curto prazo (2021-2040), de elevação da temperatura acima de 1,5°C, considerando um cenário de emissões elevadas. Esse cenário se construiu mesmo com diversas iniciativas e esforços internacionais que englobam a temática da sustentabilidade, como por exemplo a adoção da Agenda 2030, importante instrumento que orienta ações de enfrentamento às mudanças climáticas e às desigualdades e injustiças sociais (Nações Unidas Brasil, 2015).

Os reflexos do contínuo aquecimento global, podem ser percebidos através dos eventos extremos que vêm ocorrendo nas últimas décadas e apesar de as alterações climáticas serem um ponto comum a todas as partes do mundo (Smith; Mayer, 2018) infere-se que os países menos desenvolvidos economicamente são e serão os mais afetados (Pretis *et al.*, 2018). Essa assimetria também se repete localmente, logo as pessoas mais vulneráveis e com desvantagens estruturais são as que menos contribuem com as emissões de gases poluentes, mas são as mais impactadas negativamente com os efeitos adversos do clima (IACHR, 2021; Islam; Winkel, 2017).

No Brasil, contexto da presente proposta, recordes de temperatura, sensação térmica e consumo de energia estão sendo estabelecidos dia após dia. Somente no mês de novembro de 2023, a cidade do Rio de Janeiro registrou recordes consecutivos de sensação térmica, atingindo a marca de 59,3°C, a maior já registrada desde o início das medições, em 2014, pelo Sistema Alerta Rio (UOL, 2023). Também em novembro de 2023, o Operador Nacional do Sistema Elétrico (ONS) alertou para o recorde de demanda de energia, no país, que superou pela primeira vez a marca de 100 MW (EXAME, 2023). Outros exemplos, envolvem as queimadas no Pantanal, bioma localizado na região Centro-Oeste do Brasil; a seca do Rio Negro, no estado do Amazonas, que compromete a fauna, flora e vida humana da região; e a formação de ciclones e tempestades que acometem a região sul do país, com ocorrências cada vez mais frequentes e devastadoras, como as consequências percebidas mediante a pior enchente já registrada no estado do Rio Grande do Sul, ocorrida em 2024 (G1, 2023; Jornal Nacional, 2024). Todos estes fenômenos estão ligados às mudanças climáticas e à atividade humana (Calvin *et al.*, 2023) e comprometem o bem-estar socioeconômico e a sobrevivência dos brasileiros, principalmente, daqueles que vivem às margens da sociedade, por não possuírem os recursos infraestruturais necessários e a capacidade de resposta adequada aos problemas atuais.

Sinteticamente, os desafios conjunturais enfrentados pela sociedade moderna são interdependentes, assimétricos e multidimensionais, conforme delineado na Figura 1.

FIGURA 1 - DESAFIOS CONJUNTURAIS DA SOCIEDADE MODERNA



FONTE: Elaborada pela autora (2025)

Percebe-se que as mudanças sociais, econômicas e biofísicas do planeta terra nos últimos tempos (IACHR, 2021) indicam que a era atual é permeada por pressões que promovem diversas crises simultâneas, como as alterações climáticas, poluição desenfreada, crises econômicas globais, desigualdades sociais e outros (Sachs, 2012) impactando variados sistemas (Bárcena *et al.*, 2020) socioambientais e socioeconômicos do mundo. Devido a amplitude dos efeitos negativos não se pode mais esperar que as soluções venham das economias desenvolvidas para as subdesenvolvidas ou que estas sejam implementadas de cima para baixo (Kanger; Schot, 2019), pois o problema é urgente (Goldberg *et al.*, 2019) e demanda medidas coletivas, coordenadas e em diversas escalas (local, nacional, regional, global) para mitigar as alterações climáticas e seus efeitos socioeconômicos negativos (Kundzewicz *et al.*, 2020; Smith; Mayer, 2018; Tian; Zheng; Sun, 2023).

Nessa conjuntura, sugere-se que as ações de mitigação e soluções devem incluir todas as regiões e indivíduos, de modo que as nações menos desenvolvidas e pessoas marginalizadas possam contribuir para as soluções dos problemas de sustentabilidade que afetam a vida das pessoas e continuidade do planeta da forma como é conhecido. Questiona-se se dado o contexto do duplo desafio atual (Kanger; Schot, 2019) não seria necessária uma visão integradora e efetiva dos elos mais

frágeis, nas soluções para os desafios da sustentabilidade, e como essa integração e despertar para a magnitude do problema podem ocorrer.

Acredita-se que se a sustentabilidade for tratada a partir das transformações comportamentais e estruturais da sociedade um efeito positivo poderá ser alcançado, pois entende-se que do mesmo modo que “os impactos climáticos abruptos como os de início lento produzem mudanças nos ciclos naturais dos ecossistemas, secas, inundações, ondas de calor, incêndios, perdas costeiras, entre outros” (IACHR, 2021, p. 5), mudanças graduais, advindas de comportamentos pró-ambientais (Rickard *et al.*, 2014), pró-sociais e de ações sustentáveis mais amplas e direcionadas, para além dos níveis setoriais, poderão desembocar em resultados positivos para as questões de sustentabilidade, no longo prazo.

Finalmente, entende-se que as organizações híbridas orientadas para a sustentabilidade são atores capazes de conduzir às mudanças desejadas, pois estas englobam as três lógicas da sustentabilidade – social, ambiental e econômica (Bianchi, 2021; Hestad; Tàbara; Thornton, 2021b) em suas ações e operações e com isso possuem o potencial de promover transformações substanciais em práticas e comportamentos sociais (Doherty; Haugh; Lyon, 2014; Hestad; Tàbara; Thornton, 2021b; Holt; Littlewood, 2015; Zaccone; Santhià; Bosone, 2022). Além disso, essas organizações articulam e integram variados atores nos processos de mudança (Mair; Mayer; Lutz, 2015), fazendo com que as soluções implementadas sejam duradouras e profundas. Sua multiplicidade de lógicas institucionais apresenta desafios, mas ao mesmo tempo desemboca em inovações sociais que podem alterar práticas insustentáveis influenciando sistemas mais amplos (Hestad; Tàbara; Thornton, 2021b; Tàbara *et al.*, 2018; Tabares; Dionisio; Parida, 2025).

1.2 OBJETIVOS

Esta seção apresenta o objetivo primário e os objetivos secundários da presente pesquisa, os quais serão delineados a seguir.

1.2.1 Objetivo geral

Investigar como as organizações híbridas agem para a mudança transformadora, na transição para a sustentabilidade.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Contextualizar a paisagem sociotécnica mediante a grande narrativa da sustentabilidade baseando-se nos relatórios da Agenda 2030, IPCC e GRI;
- b) Apresentar a história da organização híbrida orientada para a sustentabilidade, Plataforma Nobis;
- c) Analisar as práticas que sustentam as inovações sociais promovidas pela organização investigada;
- d) Identificar como os atores de nicho e de regime interagem com a organização estudada;
- e) Apreender a dinâmica da MLP, no contexto da organização híbrida, Plataforma Nobis.

1.3 JUSTIFICATIVAS

Observa-se que as soluções atuais para os problemas socioambientais que a sociedade enfrenta não estão sendo suficientes para atender às expectativas de mudança para a sustentabilidade (Calvin *et al.*, 2023; Fox; Alldred, 2020). E, muito embora a tecnologia seja fundamental para alterações radicais (Geels, 2002) compreende-se que os desafios contemporâneos são complexos e cada vez mais interligados (IACHR, 2021; IPCC, 2023), exigindo análises profundas das dinâmicas sociais (Geels, 2018). Além disso, há assimetria quanto ao desenvolvimento e uso das novas soluções tecnológicas entre e intra-nações, o que pressupõe atraso nas transições para a sustentabilidade em regiões menos desenvolvidas (IPCC, 2023) e limitação quanto ao envolvimento de grupos marginalizados nas negociações de soluções dos problemas de sustentabilidade (McHugh; Lemos; Morrison, 2021), quando utilizada a abordagem tradicional das transições que enfoca a inovação tecnológica como propulsora das mudanças desejadas (Geels, 2005a, 2006a, 2012).

Nota-se ainda que a ênfase nas transformações de sistemas sociotécnicos únicos de regiões desenvolvidas (Nesari *et al.*, 2022), pode “privilegiar certos entendimentos de como as transições se desenrolam, ao mesmo tempo que obscurece outros possíveis locais ou direções de mudança” (Rosenbloom, 2020, p. 336). Em concordância ao exposto, reforça-se a necessidade de estudos que integrem as dinâmicas próprias de diversas regiões, com ênfase nas capacidades dos atores e

lógicas singulares que demandam soluções baseadas em visões de mundo locais (Ghosh *et al.*, 2021). Seguindo a ideia das especificidades locais, argumenta-se que entender o território como um sistema (Santos, 2002) pode ser um caminho frutífero para a compreensão de transições no sul global (Ghosh *et al.*, 2021). Isso porque, o território possui características dos sistemas sociotécnicos (tecnologias, regras, regulamentos, comportamentos, práticas etc.), compreendem dinâmicas sociais próprias e pode ser espaço de transformações sustentáveis, mediante mudança de práticas, comportamentos ou ações pró-sustentabilidade, que podem resultar em ganhos futuros (Bárcena *et al.*, 2020; Geels, 2005b; Kanger; Schot, 2019). Além disso, os territórios englobam comunidades distintas, com potencial de compreensão de problemas e recursos locais, que podem ser estimuladas a se envolverem com soluções de sustentabilidade, visando a transformação de suas vidas, comunidades e do meio ambiente, simultaneamente (Baskaran; Mehta, 2016).

Para a adoção de caminhos de transformação coordenados e conscientes (Mintrom; Rogers, 2022), localmente e territorialmente (Levin-Keitel *et al.*, 2018; Raven; Schot; Berkhout, 2012; Santos, 2002), aponta-se as organizações híbridas orientadas para a sustentabilidade como atores-chave (Battilana; Lee, 2014; Hestad; Tàbara; Thornton, 2021b). Ao lidarem com múltiplos objetivos, as organizações híbridas conseguem entender as múltiplas lógicas institucionais subjacentes às temáticas sociais, ambientais e econômicas, concomitantemente (Battilana *et al.*, 2012; Smith; Besharov, 2019), ao mesmo tempo que implementam inovações sociais (Tabares; Dionisio; Parida, 2025). Ao alcançarem seus múltiplos objetivos, as organizações híbridas podem mudar a lógica de mercado predominante e apontada como insustentável (Sparviero, 2020), promovendo mudanças consistentes nos espaços que atuam e na paisagem, ao longo do tempo. Dessa forma, entende-se que as organizações híbridas, ao lidar com múltiplas pressões e lógicas institucionais diversas (Battilana; Dorado, 2010), tendem a desenhar caminhos de sustentabilidade diferenciados em favor do desenvolvimento sustentável (Hestad; Tàbara; Thornton, 2021b).

É importante ressaltar que no presente estudo o entendimento de sustentabilidade está relacionado ao desenvolvimento sustentável, ou seja, a sua compreensão acompanha o conceito cunhado pela *World Commission on Environment and Development (WCED)* (Atanasova, 2019) de que o desenvolvimento sustentável é o “desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem

comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades” (WCED, 1987, p. 43). De modo complementar, entende-se que tanto a sustentabilidade quanto o desenvolvimento sustentável buscam suprir as dimensões social, ambiental e econômica de modo integrado (Nações Unidas Brasil, 2015). Portanto, adotou-se estas concepções, pois a) elas são amplamente disseminadas pela Organização das Nações Unidas (ONU) e b) por variados órgãos nacionais e internacionais, além de c) convergirem com o entendimento de hibridismo adotado nesta pesquisa.

Enfatizar a dinâmica social em contextos subdesenvolvidos (Ghosh *et al.*, 2021), mediante organizações que abrangem os aspectos ambiental, social e econômico, simultâneos, como as SOHOs (Hestad; Tàbara; Thornton, 2021b), é um modo promissor para a compreensão das transições de sustentabilidade, pois para além do meio ambiente, os riscos atuais do clima afetam o bem-estar humano (qualidade de vida, finanças, insegurança etc.) e até mesmo a sobrevivência de muitos (IPCC, 2023). Logo, considera-se que investigar como estas organizações podem alicerçar e sustentar trajetórias sustentáveis em um dado território/localidade, a partir de perspectivas incrementais, de curto prazo e contextuais (Coleman, 1987; Felin; Foss; Ployhart, 2015), são tão relevantes para as transições, quanto as abordagens macro, disruptivas e setoriais, predominantemente, estudadas na área. Essa perspectiva está alinhada aos apelos pela decolonização dos estudos das transições para a sustentabilidade, que majoritariamente se debruçaram a entender como as transições acontecem a partir de saberes e valores ocidentais em detrimento dos saberes plurais das variadas sociedades e contextos que compõem os sistemas globais (Ghosh *et al.*, 2021).

Considera-se que as ações e os comportamentos incrementais efetivados em um dado momento podem implicar, futuramente, em resultados transformadores em níveis superiores (Felin *et al.*, 2012; Felin; Foss; Ployhart, 2015; Foss, 2016). Sendo assim, argumenta-se que as dinâmicas de eventos cotidianos, em um contexto específico (Felin *et al.*, 2012), passam a ser consideradas com igual relevância para os efeitos desejados nas transições. Sugere-se que essa perspectiva evidencia novas formas de transformações de sustentabilidade em cenários pouco explorados (ver: Vale *et al.*, 2023). Além disso, ela possibilita alterar a lógica das inovações radicais, nichos de mercado e manutenção de um modelo econômico que paulatinamente

resultou em diversos problemas socioambientais (Calvin *et al.*, 2023; Ghosh *et al.*, 2021).

Assim, tem-se que enfatizar o potencial das organizações híbridas (Battilana; Dorado, 2010) na promoção de transformações de sustentabilidade (Zaccone; Santhià; Bosone, 2022) é interessante, pois as suas práticas e múltiplos objetivos podem proporcionar ganhos para sociedades como um todo (Sparviero, 2020), no longo prazo (Coleman, 1987). Destaca-se ainda que considerar tais organizações como atores-chave é benéfico para os governos, já que em caso de operações bem-sucedidas, estas possuirão trajetórias com menor dependência de recursos governamentais, por serem autônomas e buscarem diversos meios para a manutenção financeira do negócio, e ainda promoverão resultados socioambientais desejados (Burgos, 2019).

Por fim, olhar a MLP pelo prisma dos efeitos das organizações híbridas pode trazer resultados positivos (Hestad; Tàbara; Thornton, 2020; Hölsgens; Lübke; Hasselkuß, 2018), principalmente, para regiões subdesenvolvidas (Ghosh *et al.*, 2021) que possuem capacidade limitada para a geração de inovações tecnológicas e radicais (IPCC, 2023), podendo ser utilizado como alternativa, o incentivo e disseminação de inovações sociais, como práticas que desembocam em comportamentos disruptivos (Bresciani; Rizzo; Deserti, 2022), além do suporte às operações das organizações híbridas para o alcance de caminhos regionais e locais mais sustentáveis.

1.3.1 Contribuições teóricas e práticas do estudo

As contribuições teóricas deste estudo centram-se na intersecção entre transição para a sustentabilidade, organizações híbridas e inovação social, destacando como essas dimensões se articulam em práticas organizacionais. A transição para a sustentabilidade é abordada como um processo que conecta eventos e auxilia na compreensão dos desafios sistêmicos enfrentados pelas organizações quanto ao alinhamento com perspectivas narrativas que compõem o entendimento do desenvolvimento sustentável. A organização híbrida, com seus múltiplos objetivos econômicos, sociais e ambientais, é analisada à luz de narrativas fragmentadas e dinâmicas (antenarrativas), que revelam tensões e adaptações institucionais. Por fim, a inovação social é entendida como uma prática promovida pelas organizações

híbridas, sendo também um elo para que as transições para a sustentabilidade aconteçam, mediante a ênfase nas dimensões sociais, ambientais e econômicas.

Especificamente, a Perspectiva Multinível das transições para a sustentabilidade é utilizada como uma heurística para a verificação de como trajetórias de transições para a sustentabilidade podem ser moldadas a partir de narrativas nos níveis macro e micro. Nesse sentido, a grande narrativa da sustentabilidade é delineada para informar como visões dominantes têm moldado o entendimento das transições nos estudos da sustentabilidade, que têm utilizado abordagens tecnológicas e discursos dominantes para informar como transições podem ocorrer, nas diversas regionalidades. Além disso, as micro-histórias que compõem a (ante)narrativa – fragmentos, discursos, histórias em contínuo desenvolvimento – da organização híbrida estudada são evidenciadas, promovendo a compreensão de como caminhos de transição para a sustentabilidade podem ocorrer em níveis locais/regionais e quais ambientes institucionais e sistemas sociotécnicos podem ser moldados para que estas aconteçam. Esse percurso é permeado por práticas e inovações sociais percebidas como catalisadoras das transições para a sustentabilidade.

Considera-se que as organizações híbridas são proponentes fundamentais das transições para a sustentabilidade e ao operarem em nichos de inovação social evidenciam que fatores incrementais e comportamentais são tão relevantes para as mudanças desejadas, quanto as mudanças abruptas. Ao compreender o papel dessas organizações nos processos de transição identifica-se como os nichos de inovação social podem alterar a lógica de mercado atual, considerada como insustentável. Além disso, estudar as práticas dessas organizações é vislumbrar o território como um sistema sociotécnico em mudança. Essa abordagem contribui para os estudos da transição, pois considerar o território como um sistema a ser transformado é incluir a possibilidade de regiões e pessoas marginalizadas fazerem parte efetiva das transformações, já que a ênfase será em problemas e soluções contextuais e na inovação social.

As contribuições teóricas também envolvem importantes pontos: a) a compreensão da atuação das organizações híbridas orientadas à sustentabilidade no contexto da MLP evidencia diferentes trajetórias de sustentabilidade, não abordadas nos estudos tradicionais da transição para a sustentabilidade; b) a apreensão de como as diferentes lógicas institucionais – social, ambiental e econômica - se desequilibram,

ajustam e alcançam novo equilíbrio podem informar como os ambientes institucionais influenciam as trajetórias de transição para a sustentabilidade; b) devido a noção processual, empregada no estudo, pondera-se que as inovações sociais desembocam tanto em mudanças graduais que são relevantes para o alcance das mudanças desejadas, no longo prazo; c) delinear a interação de diversos atores em níveis locais/regionais é contribuir para o entendimento de como práticas e comportamentos podem efetivamente integrar caminhos de transição sustentáveis, em contextos menos desenvolvidos; e d) democratiza-se a noção de transições e transformações conscientes, já que pessoas e comunidades periféricas são percebidas como protagonistas para o processo das transições para a sustentabilidade, ocorridos a partir do desenvolvimento de inovações sociais promovidos pelas organizações híbridas.

Por sua vez, as contribuições práticas se subdividem em implicações gerenciais, sociais e governamentais. As implicações gerenciais deste estudo incluem o fortalecimento da atuação das organizações híbridas como atores estratégicos em nichos de inovação social, enfatizando seu papel na promoção de soluções transformadoras que integram objetivos econômicos, sociais e ambientais. Essas organizações desempenham um papel essencial ao operar em ambientes institucionais complexos, onde podem criar e implementar práticas inovadoras que desafiam os paradigmas tradicionais de mercado. Para isso, é crucial desenvolver capacidades gerenciais voltadas para a gestão de tensões entre lógicas institucionais divergentes, a construção de redes colaborativas com múltiplos *stakeholders* e a mobilização de recursos financeiros, humanos e tecnológicos alinhados aos seus objetivos múltiplos e diversos interesses. Além disso, essas organizações devem buscar estratégias para legitimar suas práticas dentro de regimes dominantes, contribuindo para a disseminação e escalabilidade de práticas e inovações sociais que potencialmente influenciam políticas e fomentam mudanças sistêmicas em direção à sustentabilidade.

A compreensão de como lidar e gerenciar as diferentes lógicas institucionais de maneira integrada e estratégica contribui para o fortalecimento dos modelos de negócio das organizações híbridas orientadas à sustentabilidade. Esse enfoque não apenas potencializa os impactos positivos para a sociedade, mas também assegura a sustentabilidade e a competitividade dessas organizações no mercado, sendo este um ponto relevante, pois a capacidade dessas organizações gerar mudanças

socioambientais transformadoras está diretamente associada à resiliência e à longevidade do negócio. Para alcançar esses resultados, é essencial que gestores compreendam as dinâmicas que orientam o surgimento, a evolução e a consolidação dessas organizações. Isso inclui o desenvolvimento de estratégias adaptativas, as demandas crescentes dos *stakeholders* e as tendências de mercado voltadas à inovação e à sustentabilidade. Além disso, a construção de modelos de negócio resilientes, flexíveis e capazes de responder a contextos de alta incerteza pode viabilizar a evolução e permanência dessas organizações no longo prazo.

As contribuições sociais do estudo são amplas, pois os impactos promovidos pelas SOHOs vão além de mitigar problemas socioambientais existentes; eles envolvem a transformação sistemática, mediante a modificação de práticas insustentáveis. Ao alinhar suas operações e interações com princípios de equilíbrio ambiental, justiça social e viabilidade econômica no longo prazo, essas organizações promovem práticas inovadoras que não apenas previnem danos, mas também contribuem para restaurar e enriquecer ecossistemas e comunidades. Por serem orientadas para a solução de problemas complexos e para atender as gerações futuras, essas organizações visam o engajamento duradouro entre atores e comunidades, promovendo capacitação local, empoderamento e o desenvolvimento de habilidades específicas voltadas a práticas de sustentabilidade.

Quando adotam uma vertente educativa as SOHOs incentivam a disseminação de práticas que contribuem para a convergência simbiótica entre sistemas naturais e humanos, ao mesmo tempo em que promovem a resiliência econômica das comunidades e pessoas em situação de vulnerabilidade social. Dessa forma, a inclusão e justiça social são metas que podem ser melhoradas a partir da atuação dessas organizações. Além disso, por se envolverem com práticas relacionadas aos sistemas socioecológicos as SOHOs incutem uma cultura colaborativa entre os atores envolvidos e não precedem a lógica econômica sobre as lógicas ambientais e sociais. Essa orientação faz com que as comunidades atendidas se beneficiem mutuamente e iniciem trajetórias autônomas de sustentabilidade. As SOHOs não se limitam a adaptar suas operações aos contextos onde atuam, mas assumem uma postura ativa na transformação de ambientes variados, incutindo a perspectiva de formação de novos mercados alinhados aos princípios da sustentabilidade.

A abordagem colaborativa e integrada e a disseminação de valores e princípios de sustentabilidade alinhados a modelos de negócios inovadores faz com que essas

organizações prezem pela réplica e disseminação de seus modelos e impactos. Isso significa que as SOHOs, diferentemente das empresas tradicionais, incentivam que outras organizações repliquem suas práticas. Ao permitir e até estimular que outros sigam seus passos, essas organizações promovem a ideia de que o impacto positivo para a sociedade e o meio ambiente é mais importante do que o benefício exclusivo para uma única organização, as distanciando das práticas dominantes de ganhos privados e vantagens exclusivas. Isso faz com que a sociedade seja beneficiada pela multiplicação de práticas coletivas.

No âmbito governamental, pode-se indicar a formulação de políticas públicas que reconheçam e incentivem as SOHOs como atores estratégicos para enfrentar o duplo desafio contemporâneo da degradação ambiental e da desigualdade social, no Brasil. Com isso, políticas públicas que envolvam: a) o desenvolvimento de programas que incentivem a disseminação de modelagens de negócios SOHOs; b) o estímulo e a colaboração entre as SOHOs e governos, principalmente no âmbito municipal, para a implementação de projetos locais de sustentabilidade; c) a destinação de recursos monitorados de empresas privadas para atividades de impacto sustentável das SOHOs; d) a criação de isenções fiscais para as SOHOs que promovam práticas comprovadas e projetos relacionados a economia circular, impacto social positivo, práticas territoriais regenerativas; e e) investimentos em pesquisas acadêmicas que ajudem a escalar soluções sustentáveis promovidas pelas SOHOs; são algumas das contribuições alçadas no âmbito governamental. Políticas públicas relacionadas ao fortalecimento das SOHOs podem resultar em empoderamento de atores periféricos e marginalizados, transições justas e desenvolvimentos territoriais subjacentes, já que estas questões permeiam a atuação dessas organizações.

Finalmente, posicionar as organizações híbridas orientadas à sustentabilidade como atores-chave nas transições para a sustentabilidade possibilita uma abordagem integrada entre os setores público e privado. Essa perspectiva fortalece iniciativas que promovem simultaneamente ganhos socioambientais e a sustentabilidade financeira – tanto das SOHOs quanto dos indivíduos e comunidades envolvidas. Ao alinhar impacto social e ambiental com viabilidade econômica, essas organizações contribuem para gerar benefícios contínuos e de longo prazo para a sociedade como um todo, ampliando o alcance e a eficácia das ações em benefício de um desenvolvimento mais equitativo e sustentável. O Quadro 1 resume as contribuições teóricas e práticas da pesquisa.

QUADRO 1 - CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS DA PESQUISA

Contribuições Teóricas	Contribuições Práticas
• Indicar caminhos de transformação de sustentabilidade a partir de nichos de inovação social; • Apontar fatores incrementais e comportamentais como relevantes para as mudanças desejadas, no longo prazo; • Identificar como as organizações híbridas podem alterar a lógica insustentável de mercado; • Compreender como a hibridização das diferentes lógicas institucionais podem desembocar em inovações e em modelos de negócios sustentáveis; • Assinalar as SOHOs como promotores da mudança para a sustentabilidade; • Delinear o território como um sistema sociotécnico; • Desvendar a dinâmica das organizações híbridas que implementam inovação social, na MLP; • Verificar a dinâmica de atores de nicho e de regime, no contexto das organizações híbridas orientadas para a sustentabilidade; • Democratizar a noção de transições e transformações conscientes, já que sociedades periféricas podem ser percebidas como atuentes efetivos para as transições de sustentabilidade.	• Fortalecer a compreensão sobre modelos de negócios híbridos orientados à sustentabilidade e o gerenciamento das diferentes lógicas institucionais (social, ambiental e econômica); • Instituir como práticas e comportamentos de sustentabilidade podem ser desenvolvidos; • Incentivar a promoção de projetos que resultem em caminhos de transição sustentáveis, coordenados e conscientes; • Estimular modelos de negócios que visam à sustentabilidade; • Envolver atores marginalizados no desenvolvimento de soluções de sustentabilidade; • Estimular o empoderamento de atores periféricos; • Delinear trajetórias de transição compatíveis com os recursos disponíveis em localidades/regiões de modo contextual; • Delinear como as organizações podem promover ganhos socioambientais reais, simultâneos aos resultados financeiros; • Indicar a elaboração de políticas públicas que concebam as SOHOs como atores estratégicos para o combate ao duplo desafio contemporâneo; • Estimular um olhar público-privado, direcionado ao fortalecimento das organizações híbridas.

FONTE: Elaborado pela autora (2025)

O capítulo a seguir apresenta a revisão de literatura do estudo. Aspectos relacionados à MLP, inovação social e às organizações híbridas como atores estratégicos para as transições de sustentabilidade serão abordados.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A fundamentação teórica do presente estudo foi elaborada em três etapas a saber: a) revisão da literatura – para apresentar e descrever a Perspectiva Multinível (MLP) da transição para a sustentabilidade; b) revisão sistemática (Lucena; Medeiros Junior; Oliveira, 2021) – para delinear o panorama geral de como a inovação social vem sendo investigada no contexto das transições de sustentabilidade e para identificar os atores que implementam tais inovações; e c) revisão problematizadora (Alvesson; Sandberg, 2020) – focada em uma análise restrita da literatura, para

embasar a argumentação teórica e os constructos do estudo. As três etapas podem ser verificadas nas subseções 2.1, 2.2 e 2.3, delineadas a seguir.

2.1 A PERSPECTIVA MULTINÍVEL E A TRANSIÇÃO PARA A SUSTENTABILIDADE

As revoluções tecnológicas e evoluções dos paradigmas tecnoeconômicos, iniciadas há alguns séculos, foram marcadas por inter-relações de tecnologias interdependentes e transformações econômicas e sociais (Perez, 2010). Esse movimento começou ainda no século XVIII, com o advento da Revolução Industrial que deu início a formação de “constelações” – interação entre soluções inovadoras de diversos setores em prol da prestação de um serviço ou desenvolvimento de um produto – e evidenciou o quanto há interdependência de inovações, técnicas e tecnologias para o avanço dos mercados (Freeman; Soete, 2008).

Nesse sentido, percebe-se a existência de cinco revoluções tecnológicas que ocorreram no decorrer da história e que são assim caracterizadas por manterem “forte interconexão e interdependência dos sistemas participantes em suas tecnologias e mercados; e capacidade de transformar profundamente o resto da economia (e eventualmente a sociedade)”. Essas revoluções se referem a: (1) revolução industrial, com a indústria algodoeira (1771); (2) a idade do vapor e das ferrovias (1829); (3) a idade do aço, eletricidade e engenharia pesada (1875); (4) a era do petróleo, do automóvel e produção em massa (1908); e (5) a era da informação e telecomunicações (1971) (Perez, 2010, p. 189).

Observa-se no decorrer da história que cada uma das revoluções apontadas por Carlota Perez deu início a um ciclo tecnológico distinto que possibilitou a implementação de inovações lucrativas para o mercado (Perez, 2010). Assim, o vasto desenvolvimento de setores industriais; a promoção de economias de escala; a formação de “constelação de inovações” (Freeman; Soete, 2008, p. 115); a criação de processos de produção em massa; e a aplicação dos conhecimentos e informações visando “a geração de conhecimentos e de dispositivos de processamento/comunicação da informação, em um ciclo de realimentação cumulativo entre a inovação e seu uso” (Castells, 1999, p. 69) culminaram em importantes transformações nos sistemas produtivos e socioeconômicos globais (Castells, 1999; Freeman; Soete, 2008; Perez, 2010).

Percebe-se que as revoluções tecnológicas abriram e continuam abrindo possibilidades para as transformações e desenvolvimentos sociais, econômicos e organizacionais, à medida que suscitam a criação de riqueza econômica, oportunidades de inovação e o estabelecimento de estruturas e tecnologias interdependentes em prol de produtividade, eficiência e eficácia, que impactam diretamente nas configurações de mercado e sociais (Perez, 2010). Contudo, a cada ciclo econômico e social, novos fatores se constituem e alteram os percursos das relações, economia e interdependências, bem como desafios conjunturais, multidimensionais e globais são percebidos, em todas as eras apontadas.

As revoluções tecnológicas proporcionaram a algumas nações –, principalmente para as que são membro da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) –, desenvolvimento tecno-econômico substancial (Liao *et al.*, 2023). Nesse contexto, as mudanças ocorridas com o advento do progresso técnico e tecnológico ocorridos desde a era industrial despertaram o interesse de um grupo de estudiosos que passou a investigar como os sistemas sociotécnicos, que fornecem funções sociais como mobilidade, transporte, habitação etc., mudam (Geels, 2018). Verifica-se que estes estudos se ancoraram na perspectiva da transição sociotécnica, que fundamentalmente envolvem mudanças tecnológicas (Nesari *et al.*, 2022), assim como “mudanças nas práticas dos utilizadores, na regulamentação, nas redes industriais, nas infraestruturas e no significado simbólico ou na cultura” (Geels, 2002, p. 1257), que tanto podem ser moldadas por atores do lado da oferta (organizações, políticas, decisores-chave) como por atores do lado da demanda (consumidores, diversos *stakeholders*) (Geels; Kemp, 2007). Ou seja, “as transições ao nível das funções sociais consistem, portanto, numa mudança de um sistema sociotécnico para outro”, mediante ação de diversos atores quanto a reprodução, criação ou aperfeiçoamento dos elementos (tecnologia, regras, regulamentos, comportamentos, práticas etc.) que permeiam e ligam os sistemas sociotécnicos (Geels, 2005b, p. 446).

Ao longo do tempo os estudos acerca da transição sociotécnica evoluíram conceitualmente e tematicamente para a perspectiva multinível e transições para a sustentabilidade (Nesari *et al.*, 2022). Assim, as pesquisas que retratam a transição para a sustentabilidade indicam os desafios ambientais e climáticos atuais como pontos centrais do paradigma multinível e coevolutivo (Geels, 2011), isso porque o desenvolvimento industrial veio acoplado à degradação ambiental (Liao *et al.*, 2023),

principalmente, devido à emissão de CO₂ e dos demais gases do efeito estufa que provocam a elevação da temperatura do globo terrestre e resultam em impacto socioambiental negativo (IPCC, 2023). Assim, a transição para a sustentabilidade pode ser entendida como um campo mais amplo da transição sociotécnica que visa mudanças estruturais nos sistemas que sustentam a sociedade, com foco em criar soluções duradouras e alinhadas com os princípios da sustentabilidade (Lüdeke-Freund; Wells; Aagaard, 2024). Nesse cenário, esforços científicos e políticos estão sendo realizados para que soluções sejam alcançadas (Fox; Alldred, 2020), pois há urgência em transformar os sistemas convencionais pró-carbono em sistemas com pegada neutra de carbono (Chen *et al.*, 2022).

Contudo, mesmo havendo o entendimento de que nas transições de baixo carbono os estudiosos não devem investigar apenas as inovações tecnológicas, pois as dinâmicas e os problemas sociais precisam ser investigados mais a fundo (Geels, 2018), verifica-se que as pesquisas da área, majoritariamente, entendem a tecnologia sustentável (Nesari *et al.*, 2022) como imperativa para a mitigação dos gases do efeito estufa e forma proeminente para a alteração de um sistema insustentável para um sistema sustentável (ver: Coronado-Apodaca *et al.*, 2023). Este movimento pode ser justificado pelo fato de a tecnologia, na sociedade moderna, ser considerada como fundamental para que as funções sociais sejam cumpridas (Geels, 2004) e sistemas sejam alterados (Geels, 2006b).

Desse modo, nas pesquisas das transições para a sustentabilidade, os estudiosos buscam investigar as tecnologias verdes e transições de baixo carbono nas áreas de energias (ver: Geels *et al.*, 2016; Osunmuyiwa; Biermann; Kalfagianni, 2018; Verbong; Geels, 2010); mobilidade (ver: Geels, 2012; İmre; Canitez; Çelebi, 2022; Moradi; Vagnoni, 2018; Wu *et al.*, 2021); agroalimentar (ver: Kaweesa; Bilali; Loiskandl, 2021; Moritz *et al.*, 2023; Morrissey; Miroso; Abbott, 2014), dentre outras. Este padrão de investigação também é percebido nas pesquisas que trazem a inovação social como eixo central (ver: Dóci; Vasileiadou; Petersen, 2015; Hillman; Axon; Morrissey, 2018; Hölsgens; Lübke; Hasselkuß, 2018), já que a tecnologia é percebida como propulsora da qualidade ambiental e bem-estar humano. Percebe-se então que "as soluções de base tecnológica que aparentemente nos serviram bem no passado e se adaptam melhor às estruturas econômicas e às relações de poder existentes, são a solução preferida para os problemas ambientais e de recursos que o mundo enfrenta" (Moriarty; Honnery, 2020, p. 195), atendendo ao apelo por rápidas

transições e considerável diminuição das emissões de gases do efeito estufa (IPCC, 2023), em diferentes setores, já que as inovações tecnológicas conseguem promover mudanças abruptas e radicais.

Contudo, apesar da compreensão de que a tecnologia exerce um papel proeminente nas alterações dos sistemas sociotécnicos (Geels, 2005a, 2006a, 2012) entende-se que outros domínios, igualmente importantes, permeiam essas mudanças, principalmente em contextos como o sul global que apresenta características sociopolíticas, socioeconômicas e socioambientais singulares (Ghosh *et al.*, 2021). Nesse sentido, a vanguarda dos problemas sociais e ambientais contemporâneos, advindos da evolução e concretização da modernidade, vem provocando diversos debates em variados âmbitos. Dentre eles, a MLP configura um conjunto de estudos que tem oferecido uma lente que amplia a compreensão das trajetórias de transição para sustentabilidade, em busca de respostas para os problemas e crises que acometem sociedades globais inteiras, independentemente do seu *status* de desenvolvimento.

Com o intuito de avançar o entendimento de como as transições para a sustentabilidade acontecem, no longo prazo, a abordagem da Perspectiva Multinível (MLP) delineada por Geels e Schot (2007), tem sido uma frutífera heurística analítica. Devido as transições serem complexas e ocorrerem a partir de fatores endógenos e exógenos nos níveis de nicho, regime e paisagem a MLP esclarece a dinâmica das diferentes trajetórias (Hölsgens; Lübke; Hasselkuß, 2018) para a sustentabilidade. Contudo, reforça-se que “os diferentes níveis não são descrições ontológicas de realidade, mas conceitos analíticos e heurísticos para compreender a complexa dinâmica da mudança sociotécnica” desejada (Geels, 2002, p. 1259). Assim, a MLP fornece uma compreensão mais acurada da evolução dos sistemas, considerando a coevolução dos três níveis, perspectivas de produção e consumo (Geels, 2006a, 2004, 2012) e os processos políticos e estratégias de mudança conduzida que os acometem (Super *et al.*, 2021) em direção ao alcance do desenvolvimento sustentável.

Na MLP (Geels, 2002, 2005b, 2011) os estudiosos argumentam que os sistemas sociotécnicos são alterados quando turbulências no nível da paisagem desestabilizam o sistema, abrindo janelas de oportunidade no nível de regime para que uma inovação tecnológica, desenvolvida no nível de nicho, adentre o mercado e perpetue as mudanças necessárias. Essa complexa dinâmica envolve pressões

externas, introdução de novas tecnologias – que promovem mudanças radicais –, funções sociais, multiatores – interessados em manter ou alterar o regime sociotécnico –, desenvolvimento coevolutivo entre e dentro dos níveis e aprendizagem social (Geels, 2006a, 2019; Grin; Rotmans; Schot, 2010). Assim, a completa transição ocorre, após os intervenientes dos níveis de nicho e regime alterarem os elementos sociotécnicos, mediante o alinhamento de subprocessos e processos intra e entre níveis, no longo prazo (40 a 50 anos) (Geels, 2018; Grin; Rotmans; Schot, 2010). Um exemplo empírico da transição sociotécnica, numa perspectiva multinível, pode ser visualizado em (Geels, 2005a, p. 363).

Esta perspectiva [multinível] é usada para analisar um estudo de caso histórico detalhado, a transição das águas superficiais para a água canalizada e a higiene pessoal (1870-1930). Em meados do século XIX, os problemas no regime de abastecimento de água agravaram-se, à medida que as populações urbanas em expansão despejavam os seus resíduos em canais e águas superficiais. As condições locais em algumas cidades específicas proporcionaram espaço para os primeiros sistemas de água canalizada na década de 1850. Os problemas no regime de abastecimento de água pioraram nas décadas de 1860 e 1870, mas as autoridades públicas de outras cidades não abraçaram o novo nicho. Em vez disso, procuraram soluções dentro do regime existente. Só depois de desenvolvimentos paisagísticos mais amplos nas décadas de 1880 e 1890 (económico, cultural, político) é que o nicho conseguiu romper e desencadear transformações mais amplas. Assim, os macro desenvolvimentos externos desempenharam um papel crucial na fase de arranque e difusão desta transição. Esta transição é um bom exemplo de coevolução da tecnologia e da sociedade, envolvendo inovações tecnológicas, como infraestruturas de água canalizada, sabão, sanitários, banhos, bem como mudanças culturais, políticas, económicas e comportamentais (Geels, 2005a, p. 363).

Entende-se que os estudos da transição sociotécnica que utilizam a perspectiva multinível indicam que o “MLP baseia-se, portanto, na história e na sociologia da tecnologia” (Geels, 2018, p. 228), ou seja, a tecnologia é elemento fundamental e facilitador para que as transições ocorram, agindo como um elo que liga os demais elementos sociotécnicos (comportamento, prática, infraestrutura etc.) às mudanças desejadas. Esta constatação pode ser percebida em diversos estudos que verificam como as transições ocorrem nos setores de mobilidade (Geels, 2005b, 2006a); energético (Raven; Verbong, 2009; Verbong; Geels, 2007); de saneamento (Geels; Kemp, 2007); agroalimentar (Geels, 2009), entre outros. Nos estudos da MLP, nota-se que apesar de as transições demandarem mudança em uma diversidade de elementos sociotécnicos, a tecnologia é o fator central para que as alterações dos sistemas ocorram.

A ênfase na mudança sistêmica, de longo prazo e radical, informa que a Perspectiva Multinível (MLP) das transições (Geels, 2002, 2005a), envolve processos interativos entre os três níveis analíticos que corroboram a compreensão de como as inovações técnicas surgem e impactam os regimes estabelecidos (Dóci; Vasileiadou; Petersen, 2015; Geels, 2005a). A paisagem se encontra no nível macro e desempenha o papel de desestabilizar o regime sociotécnico, que por sua vez atua para a manutenção de mudanças incrementais e do *status quo*. Já o nível de nicho se caracteriza pela necessidade de proteção e por ser um ambiente voltado para a experimentação e desenvolvimento de inovações disruptivas (Hölsgens; Lübke; Hasselkuß, 2018).

Na perspectiva multinível, o nível de nicho compreende o desenvolvimento de inovações radicais e se caracterizam por serem tecnológicos e orientados para o mercado (Geels, 2002; Grin; Rotmans; Schot, 2010). A disrupção inovativa dos nichos depende das ações pioneiras de empreendedores, *startups*, ativistas e outros atores de nicho, que definem o grau de radicalidade das inovações a partir do quanto se distanciam “do sistema existente do modelo técnico, social, de negócios ou dimensões de infraestrutura” (Geels, 2019, p. 3), considerando a sua aplicabilidade de mercado. Essa concepção reforça a ideia de que é no nicho que as inovações podem amadurecer e obter sucesso, pois estão afastadas das pressões do mercado predatório que exige excelência técnica e econômica (Dóci; Vasileiadou; Petersen, 2015). Desse modo, além do caráter disruptivo, os nichos se caracterizam por serem locais instáveis, flexíveis e protegidos de pressões diretas do regime dominante, onde as inovações radicais podem crescer e ganhar impulso para substituir ou influenciar um regime estabelecido a partir da abertura de janelas de oportunidades, provocadas por pressões da paisagem no regime (Grin; Rotmans; Schot, 2010; Raven; Bosch; Weterings, 2010).

O nível do regime sociotécnico (Geels, 2002) é permeado por diferentes atores e estruturas que visam mudanças incrementais (Grin; Rotmans; Schot, 2010). Nesse nível, estão localizados os atores de regime e sub-regimes que possuem seu comportamento e escolhas limitados por regras, normas, cultura e práticas dominantes. Também é no nível de regime que as inovações são selecionadas para serem perpetuadas no sistema sociotécnico que é constituído por instituições e estruturas rígidas que reforçam a escolha por alterações incrementais para que a conformidade seja alcançada, estabilizando-o (Dóci; Vasileiadou; Petersen, 2015;

Raven; Bosch; Weterings, 2010). Os atores de regime possuem interesse e poder para a manutenção do *status quo* e estabilização do regime, agindo por motivações financeiras e/ou políticas (Hölsgens; Lübke; Hasselkuß, 2018). Portanto, os regimes “são constituídos a partir de uma acumulação coevolutiva e alinhamento de conhecimentos, objetos, infraestruturas, valores ou normas” (Belda-Miquel; Pellicer-Sifres; Boni, 2020, p. 4) e são desestabilizados a partir de turbulências advindas da paisagem como, por exemplo, as crises climáticas (Grin; Rotmans; Schot, 2010) que exigem novos usos e soluções para o sistema sociotécnico de energia pró-carbono, por exemplo.

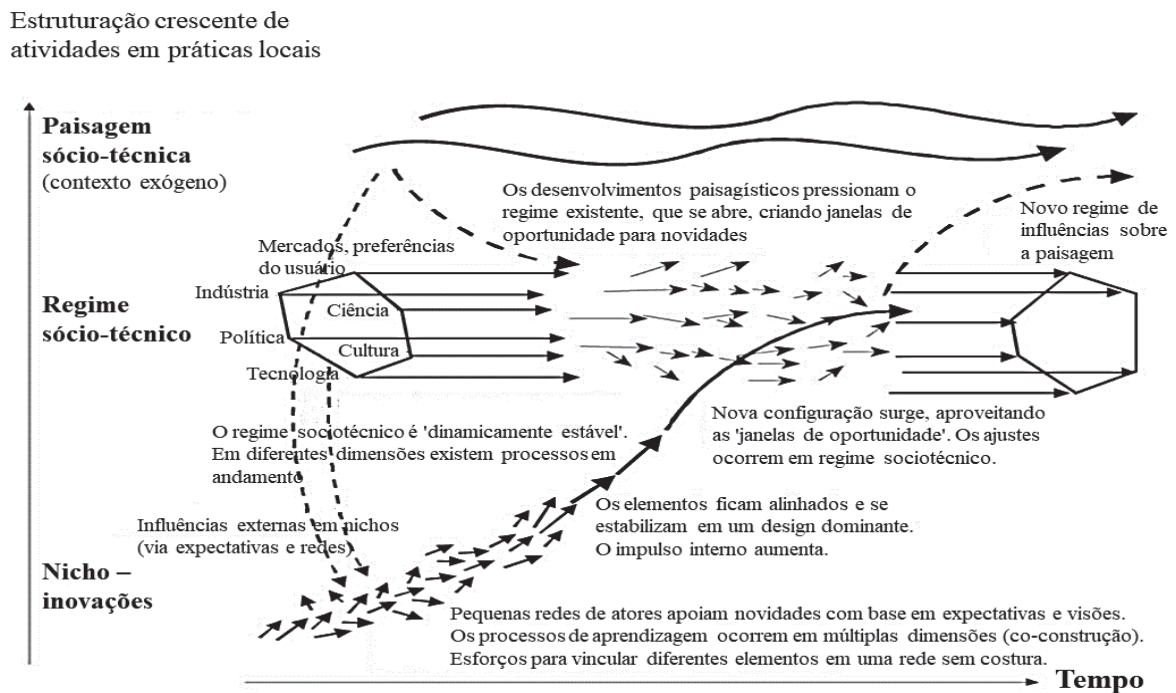
A paisagem, o terceiro nível analítico, consiste em fatores exógenos de mudança gradual que possibilitam alterações das trajetórias sociotécnicas (Geels, 2002), mediante tensionamento do nível de regime, ocasionando a possibilidade de inovações radicais de nicho competirem com as inovações existentes no regime. Devido às suas características externas e relativamente autônomas considera-se que a paisagem não pode ser alterada ou influenciada por atores individuais (Raven; Bosch; Weterings, 2010). Apesar, de geralmente as variações no nível de paisagem não serem repentinas há de se considerar que mudanças abruptas e inesperadas podem acontecer como, por exemplo, o resultado de um desastre natural ou de uma eleição governamental (Hölsgens; Lübke; Hasselkuß, 2018).

Para que a transição para a sustentabilidade ocorra é necessário mudança nos elementos dos sistemas sociotécnicos (regras, regulamentos, práticas, comportamentos, infraestrutura etc.), além da coevolução de diversos elementos e dimensões, dentro e entre os níveis, evocando a existência de processos interdependentes (Geels, 2006a; Köhler *et al.*, 2019), onde a coevolução pode ser entendida “como uma condição na qual dois ou mais processos com elementos evolutivos de variação, seleção e retenção influenciam-se mutuamente através de pressões de seleção e recursos” (Kemp; van Lente, 2023, p. 2). Enquanto os sistemas sociotécnicos cumprem funções sociais – habitação, mobilidade, energias etc. –, sendo permeados por tecnologias e práticas disruptivas que moldam estruturas inteiras nas vias de produção-consumo (Geels, 2006, 2018; Kivimaa *et al.*, 2021), a coevolução, em um movimento complexo, preconiza a alteração de elementos sociotécnicos heterogêneos dentro dos níveis e entre eles (Geels, 2006a). Contudo, apesar de fundamental, nos estudos da transição para a sustentabilidade e economia

evolutiva, a concepção da coevolução é mal definida (Kemp; van Lente, 2023) implicando em compreensão superficial de como ela efetivamente acontece.

Sinteticamente, na perspectiva multinível, a transição sociotécnica e para a sustentabilidade (Martin; Upham; Budd, 2015), ocorre quando há transformações nos níveis de nicho, regime e paisagem, bem como quando há a coevolução entre os três níveis (Dóci; Vasileiadou; Petersen, 2015), revelando que as transições não ocorrem facilmente (Grin; Rotmans; Schot, 2010) devido a complexa mudança sistêmica e interações exigidas. A Figura 2 apresenta a Perspectiva Multinível da transição para a sustentabilidade.

FIGURA 2 - PERSPECTIVA MULTINÍVEL



FONTE: Geels e Schot (2007, p. 401)

Apesar de os níveis analíticos da MLP serem considerados úteis para a compreensão da mudança de sistemas em evolução (Super *et al.*, 2021), no decorrer dos anos a perspectiva multinível foi sendo criticada por privilegiar concepções de ruptura de regime de baixo para cima, negligenciando mudanças advindas do nível de regime; interpretar os atores de regime como inertes, já que os atores de nicho são enfatizados como realizadores da mudança; dispensar pouca atenção às questões de

cultura; política e poder; subestimar a desestabilização e declínio do regime; focar demasiadamente na inovação tecnológica, entre outros (Geels, 2019).

Assim, nas subseções 2.2 e 2.3, os apontamentos críticos da MLP relacionados à ênfase na inovação tecnológica serão tomados como oportunidades para expandir a compreensão e colaboração com o campo de pesquisa, uma vez que se busca ampliar o entendimento de como a inovação social vem sendo abordada nos estudos da transição (subseção 2.2), assim como utiliza-se a heurística do MLP para delinear a atuação das organizações híbridas orientadas à sustentabilidade (subseção 2.3). Portanto, busca-se fortalecer o entendimento de como as organizações híbridas orientadas para a sustentabilidade podem ser atores fundamentais para implementar soluções de inovação social que visam mitigar os problemas contemporâneos relacionados ao desenvolvimento sustentável.

2.2 TRANSIÇÃO PARA A SUSTENTABILIDADE E INOVAÇÃO SOCIAL: COMO SE RELACIONAM?

Esta seção abrange apontamentos acerca da inovação social e as transições para a sustentabilidade, a partir dos achados de uma revisão sistemática. O foco está em apreender os aspectos de interseção entre ambas as temáticas, assim como identificar os atores que implementam inovações sociais, no contexto da transição para a sustentabilidade, visando atender a algumas das lacunas indicadas por Geels (2019).

Entende-se que a concepção tecnológica da transição para a sustentabilidade e da MLP é acentuada desde as primeiras discussões acerca da transição sociotécnica, cunhadas por Geels (2002), em seu manuscrito “*Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: a multi-level perspective and a case-study*”. Neste estudo, Geels aborda as transições tecnológicas sob a perspectiva da economia evolucionária e estudos da tecnologia, condensando os *insights* na perspectiva multinível. Embora explicita que as transições tecnológicas também envolvem mudanças nas práticas dos usuários, regulações, significados simbólicos e outros, o autor evidencia as trajetórias tecnológicas considerando as interações nos níveis de nicho, regime e paisagem (Geels, 2002).

Nessa conjuntura, a inovação tecnológica se expandiu como foco central para os estudos da transição, sejam aqueles baseados em elementos técnicos ou em

fatores relacionados à sustentabilidade (Geels *et al.*, 2016; Moradi; Vagnoni, 2018; Nesari *et al.*, 2022; Osunmuyiwa; Biermann; Kalfagianni, 2018; Pel; Kemp, 2020; Verbong; Geels, 2010). Como visto, nesses estudos, considera-se que as mudanças profundas nos sistemas sociais são proporcionadas pela tecnologia, pois “os atores nos processos de transição atribuem à tecnologia um papel proeminente em sua estratégia de mudança” (Grin; Rotmans; Schot, 2010, p. 13). Contudo, a ênfase exacerbada na inovação tecnológica para a mudança social sistêmica fez com que diversos estudiosos lançassem esforços para compreender a transição sob a lente de outros tipos de inovações e suas implicações para a promoção de mudanças transformadoras.

Desse modo, esta subseção enfatiza a inovação social por compreender-se que esta pode integrar dinâmicas de transição decolonizadoras, devido a evidência de realidades contextuais e seus aspectos sociopolíticos e culturais singulares (Diepenmaat; Kemp; Velter, 2020; Ghosh *et al.*, 2021). Ao abordar a inovação social busca-se promover a apreensão sobre elementos distintivos nas transições (Avelino *et al.*, 2019; Cajaiba-Santana, 2014), apontando-a como um elo para que a mudança em práticas e comportamentos ocorram (Kivimaa *et al.*, 2021; Wittmayer *et al.*, 2017).

Para alcançar as contribuições propostas uma revisão sistemática foi realizada de acordo com as fases dispostas em Lucena, Medeiros Junior e Oliveira (2021). Como na revisão da literatura percebeu-se uma variedade de nomenclaturas para designar os estudos da transição – sociotécnica e para a sustentabilidade –, o conjunto de termos booleanos: *"sustainab* transition"* OR *"multi-level perspective"* OR *"sociotech* transition"* OR *"strategic niche management"* OR *"transition management"* OR *"technological innovation system"* AND *"social innovat*"* foram as palavras-chave utilizadas nas buscas dos artigos, efetuadas em 2022, fase exploratória do tema de pesquisa, nas bases de dados *Web of Science*, SCOPUS e EBSCO. Apesar da utilização de termos amplos, os artigos selecionados para a análise foram aqueles que abordaram as temáticas da inovação social e transição para a sustentabilidade de forma conjunta, identificados mediante leitura do título, resumo e palavras-chave. Após aplicadas as etapas de levantamento e seleção dos artigos conduziu-se a leitura na íntegra, e codificação de 30 estudos. Os resultados da revisão sistemática serão apresentados a seguir.

No âmbito da transição para a sustentabilidade identificou-se que a inovação social vem sendo trabalhada, majoritariamente, sob o prisma da inovação social de base ou inovação de base (ver: Belda-Miquel; Pellicer-Sifres; Boni, 2020; Dóci; Vasileiadou; Petersen, 2015; Kirwan *et al.*, 2013; Martin; Upham; Budd, 2015; Moraes Mourato; Bussler, 2019; Smith; Seyfang, 2013); e em menor proporção acerca da inovação social de nível mais amplo (ver: Hölsgens; Lübke; Hasselkuß, 2018; Jia, 2020; Raven; Bosch; Weterings, 2010); e transformadora (Avelino *et al.*, 2019; Pel; Kemp, 2020; Prasad, 2016).

Nesse contexto, verifica-se que há um fluxo de pesquisas de transição para a sustentabilidade interessado em compreender as inovações de base (Geels, 2019), que são entendidas como aquelas que experimentam inovações sociais e tecnologias verdes, mediante o envolvimento cívico, voluntário e ativista e se diferenciam das inovações baseadas no mercado por serem altamente contextuais e visarem aspirações coletivas, morais e mudanças de práticas para a resolução de problemas locais (Geels, 2019; Seyfang; Longhurst, 2013). As inovações de base podem derivar de diversas formas de organização, como cooperativas, associações, grupos informais de um bairro ou comunidade e além de serem comprometidas com a mudança sistêmica, com foco nas necessidades sociais não atendidas (Belda-Miquel; Pellicer-Sifres; Boni, 2020), visam formas mais sustentáveis de produção e consumo (Seyfang; Longhurst, 2016) e foram apontadas, pela *The European Environmental Agency*, como capazes de realizar mudanças em macro escala no paradigma econômico e nos valores culturais, considerados como principais fenômenos da insustentabilidade (Matthies *et al.*, 2019).

Um conjunto de pesquisas alegam que a sociedade civil e iniciativas locais são campos férteis para o desenvolvimento de inovações para a sustentabilidade (Belda-Miquel; Pellicer-Sifres; Boni, 2020; Matthies *et al.*, 2019; Seyfang; Haxeltine, 2012), contudo, as teorias existentes não são suficientes para atender às singularidades das inovações de base, devido a sua fragmentação em oposição à normalização das inovações convencionais; diversidade e complexidade dos objetivos e sistemas a serem compreendidos, como por exemplo, educação, saúde, bem-estar; pouca evidência de aprendizagem (Seyfang; Longhurst, 2013); e gestão não estratégica, ocasionada pela heterogeneidade de visões dos membros e conflitos internos (Tomor, 2019). Estes são alguns dos fatores que diferenciam a abordagem da inovação de base e a tecnológica, nos estudos da transição, que

apesar do enfoque técnico tem suas vertentes utilizadas como lentes para compreender as inovações de base e suas implicações para a sustentabilidade em pequenas escalas.

No âmbito da transição para a sustentabilidade, a inovação de base vem sendo estudada, principalmente, sob o enfoque da perspectiva multinível e da gestão estratégica de nicho (Hossain, 2016). Todavia, como a perspectiva gerencial dos nichos não tem sido adequada para atender as pluralidades das inovações de base (Smith; Seyfang, 2013) os pesquisadores têm dispensado esforços para entender: como as organizações de base mudam, devido a pressões dos regimes e de outros nichos, para adotarem orientação comercial e suas implicações para as teorias sociotécnicas de nicho (Martin; Upham; Budd, 2015); como as inovações sociais, expressadas pelas comunidades de base, estão integradas às transições eco-socio-econômicas (Matthies *et al.*, 2019); como as comunidades de energia renovável, potencializadoras de inovação social, podem contribuir com a transição energética (Dóci; Vasileiadou; Petersen, 2015; Hillman; Axon; Morrissey, 2018); como as iniciativas de base podem colaborar com a transição para a sustentabilidade e sociotécnica (Pesch; Spekkink; Quist, 2019; Seyfang; Haxeltine, 2012; Seyfang; Longhurst, 2016); quais as implicações do empreendedorismo social de base para as transições de sustentabilidade (Hillman; Axon; Morrissey, 2018; Sunio; Laperal; Mateo-Babiano, 2020; Tomor, 2019); como as narrativas podem ser restritoras e/ou impulsionadoras da transição para a sustentabilidade (Audet *et al.*, 2017); como ocorrem as transições agroalimentares, no contexto dos sistemas alternativos e da agricultura social local (Audet *et al.*, 2017; Di Iacovo *et al.*, 2014; Nemes *et al.*, 2021); qual o papel das universidades na construção de nichos de inovação social para a transição para a sustentabilidade (Calvo; Morales; Gómez, 2018), entre outros.

A segunda vertente identificada aborda processos de mudanças amplas a partir do empreendedorismo social. Os estudos dessa categoria consideram que para serem bem-sucedidas as transições precisam contar com inovações técnicas e sociais (Hölsgens; Lübke; Hasselkuß, 2018) além de entenderem o empreendedorismo social, como uma inovação potencialmente radical (Witkamp; Raven; Royakkers, 2011), por ser capaz de alcançar múltiplos objetivos, concomitantemente (Jia, 2020). Desse modo, as pesquisas se concentram em verificar como os empreendimentos sociais se transicionam para mercados estabelecidos, identificando os valores, compartilhados e concorrentes, entre nicho

e regime (Witkamp; Royakkers; Raven, 2011); abordam os processos de transformação de sistemas socioecológicos, com foco nos atores e nas tensões pertinentes ao processo (Moore et al., 2014); analisam a importância do financiamento social para a implementação de inovações sociais e as implicações de transformação no nicho e regime (Jia, 2020); entre outros.

Por fim, em uma terceira vertente de estudos, a inovação social é indicada como transformadora. Com isso, entende-se que esta recente corrente teórica é derivada do Projeto *TRANSIT-Transformative Social Innovation Theory* (2014-2017) e considera que para ser transformadora, a inovação social, precisa englobar “um processo de mudança das relações sociais, envolvendo desafiar, alterar ou substituir instituições dominantes em um contexto específico” (Wittmayer et al., 2017, p. 12). Ou seja, a inovação social transformativa é postulada como aquela capaz de se vincular a mudanças sistêmicas, mediante a transformação de atitudes, valores, políticas e processos, voltando-se para a concretização de uma sociedade mais participativa (Hölsgens; Lübke; Hasselkuß, 2018). Nota-se então que os estudos investigativos dessa vertente buscam compreender as inovações sociais manifestas e construídas socialmente ao longo do tempo, utilizando abordagens crítico-historicizadoras (Pel; Kemp, 2020); bem como a interação entre inovação social e mudança transformadora, com ênfase no (des)empoderamento de atores (Avelino et al., 2019) vulneráveis e de movimentos sociais (Prasad, 2016). Dessa forma, os pesquisadores da inovação social transformadora emprestam preceitos da abordagem da transição sociotécnica para a sustentabilidade e reformulam a noção de inovação social a partir da concepção de difusão e disrupção inovativa.

Assim, identificou-se que consoante às transições para a sustentabilidade três categorias de inovação social são estudadas: a) de base, promovidas em cadeia pela sociedade civil; b) de níveis mais amplos, desencadeadas por empreendimentos sociais; e c) transformadora do tipo sistêmica, que envolve uma variedade de atores. Apesar de suas distinções conceituais, observou-se que as três categorias convergem quanto à necessidade de disrupção inovativa e da participação de atores centrais para a implementação e difusão destas inovações, visando a consequente transformação, seja dos sistemas ou da sociedade como um todo. O Quadro 2 resume as três abordagens identificadas e os seus pressupostos.

QUADRO 2 - INOVAÇÃO SOCIAL NO CONTEXTO DA TRANSIÇÃO PARA A SUSTENTABILIDADE

Inovação social		Autores
De base	<u>Características:</u> • Há o envolvimento cívico, voluntário e ativista; • É contextual e coletiva; • Visa problemas locais; • Pode ser implementada por diversos atores, como: cooperativas, associações, grupos informais de um bairro ou comunidade; • Se compromete com a mudança de múltiplos sistemas (educação, finanças, saúde, alimentar etc.), em menor escala. <u>No contexto da transição para a sustentabilidade:</u> • Experimenta tecnologias verdes; • Possui diversidade de atividades, voltadas à sustentabilidade; • Necessita de melhores explicações quanto a dinâmica de nicho; • Sofre pressões dos atores de regime para assumir orientação comercial; • Se fortalece quando consegue apoio do regime incumbente; • Pode formar nichos orientados externamente (tecnologia como ponto central), ou orientados internamente (tecnologia como meio para o alcance dos objetivos socioambientais).	Martin; Upham; Budd, 2015; Matthies et al., 2019; Dóci; Vasileiadou; Petersen, 2015; Hillman; Axon; Morrissey, 2018; Pesch; Spekkink; Quist, 2019; Seyfang; Haxeltine, 2012; Seyfang; Longhurst, 2016; Sunio; Laperal; Mateo-Babiano, 2020; Tomor, 2019; Audet et al., 2017; Di Iacovo et al., 2014; Nemes et al., 2021
Ampla	<u>Características:</u> • Os empreendedores sociais são os principais atores; • Busca atingir múltiplos objetivos (sociais e ambientais); • Cria valor social por meio da sustentabilidade. <u>No contexto da transição para a sustentabilidade:</u> • Há o interesse na inovação social como uma prática dominante; • As transições precisam considerar inovações técnicas e sociais; • O empreendedorismo social é percebido como uma inovação potencialmente radical; • Visa a mudança dos sistemas existentes.	Witkamp; Raven; Royakkers, 2011; Jia, 2020; Moore et al., 2014

Continua

Continuação

Inovação social		Autores
Transformadora	<u>Características:</u> • Derivou-se do Projeto <i>TRANSIT-Transformative Social Innovation Theory</i> (2014-2017); • Envolve narrativas de mudança; • Desafia, altera ou substituir instituições dominantes e estruturas sociais, em contextos específicos; • Visa uma sociedade mais participativa e mudança duradoura em valores e comportamentos; • Engloba empreendedores sociais, iniciativas de base, organizações e redes que visam a inovação social. <u>No contexto da transição para a sustentabilidade:</u> • Vincula-se a mudanças sistêmicas, mediante a transformação de atitudes, valores, políticas e processos; • É entendida como coevolutiva e interativa; • A inovação social é percebida como capaz de alterar os sistemas sociais existentes; • Visa a coevolução entre inovação social, agentes de mudança, narrativas de mudança e inovação de sistema; • Necessita de um processo de mudança nas relações sociais.	Wittmayer et al., 2017; Pel; Kemp, 2020; Avelino et al., 2019; Prasad, 2016

FONTE: Elaborado pela autora (2023)

Mesmo abordando a temática da inovação social identificou-se que os estudos que unem ambas as áreas de investigação ainda focam em fenômenos disruptivos e macro, negligenciando as contribuições que elementos incrementais podem alcançar, para o desenvolvimento sustentável, no longo prazo. Assim, com a premissa de que a inovação tecnológica pode ser restritiva em termos de recursos, conhecimentos e objetivos; encobrir práticas e conhecimentos locais; e causar a dependência entre sociedades para a efetivação das mudanças desejadas (Baskaran; Mehta, 2016), entende-se que é salutar apreender as práticas e comportamentos disruptivos advindos das inovações sociais (Cajaiba-Santana, 2014; Kivimaa *et al.*, 2021) que é entendida como aquela capaz de estimular a mudança social e promover o bem-estar social e capacitação dos atores para lidarem com os desafios sociais latentes (Avelino *et al.*, 2019).

Apesar de não haver um consenso quanto ao conceito de inovação social (Pol; Ville, 2009) e tão pouco “uma definição simplificada ou unificadora” (Novak, 2021, p.

131), a presente pesquisa considera como inovação social as “novas práticas sociais criadas a partir de ações coletivas, intencionais e orientadas para objetivos, destinadas a provocar mudanças sociais através da reconfiguração de como os objetivos sociais são alcançados”, onde atores e estrutura social são interdependentes e o impacto social futuro é desejado (Cajaiba-Santana, 2014, p. 44). Ou seja, a inovação social está relacionada a mudança social, que pode ser abrupta ou gradual, e pode se refletir em mudanças organizacionais, práticas ou culturais, sem depender de elementos tecnológicos. Dessa forma, a inovação social suscita mudanças de hábitos e comportamentos, por meio de um processo participativo e dinâmico, moldado pela interação entre atores locais e suas necessidades específicas.

Ao perceber a inovação social como um processo que envolve aprendizado colaborativo, troca de conhecimento e a transformação nas relações sociais, argumenta-se que esta permite o surgimento de novas formas de conhecer e agir e transformações de interrelações, em contextos específicos. Dessa forma, ela depende da interação de atores e organizações que colaboram para desenvolver ideias e ações inovadoras capazes de atender demandas sociais e resolver problemas sociais complexos de maneira eficaz. Esse processo promove empoderamento coletivo, catalisa mudanças sociais e busca assegurar a sustentabilidade dos resultados, consolidando impactos positivos duradouros (Kumari *et al.*, 2019).

De modo complementar, as inovações sociais podem resultar em variados modos e amplitudes, como por exemplo, novas ideias que tragam benefícios para a sociedade, novos modelos de negócios e organizações, novos processos, novas práticas de um grupo ou novas práticas de negócio, entre outros (Mumford, 2002). Nessa conjuntura, ela envolve a atuação colaborativa de múltiplos atores e setores e novas ou adaptadas práticas sociais, e quando bem delineada pode atuar nas causas da insustentabilidade, promovendo melhorias para a sociedade, rentabilizando práticas sustentáveis e moldando a mentalidade de atores de regime que podem influenciar na alteração do *status quo* (Diepenmaat; Kemp; Velter, 2020).

Portanto, a inovação, percebida como elemento facilitador das transições (Grin; Rotmans; Schot, 2010), deve ser entendida para além das descobertas tecnológicas já que conhecimentos locais e contextuais podem reverberar em práticas inovadoras que atendem à necessidades específicas de comunidades singulares, sendo necessário que estes conhecimentos e as soluções baseadas em contextos sejam incorporadas mais amplamente no discurso dominante visando criar soluções que

sejam não apenas eficazes, mas também culturalmente apropriadas (Baskaran; Mehta, 2016).

Em um cenário mais amplo, compreende-se que a inovação social é capaz de promover soluções – pelo menos mitigatórias – para os desafios do desenvolvimento sustentável contemporâneos (Eichler; Schwarz, 2019; van Wijk *et al.*, 2019), dado a sua interrelação com os ODS e o seu potencial de contribuição para o alcance das metas de desenvolvimento sustentável (Eichler; Schwarz, 2019). Por serem baseadas em cocriação (Kumari *et al.*, 2019), interacionais (Cajaiba-Santana, 2014) e focarem na resolução de problemas contextuais (Baskaran; Mehta, 2016) relacionadas ao desenvolvimento sustentável (Eichler; Schwarz, 2019), entende-se as inovações sociais como um importante elo para que transformações de sistemas territoriais e seus subsistemas ocorram.

Para que as transformações pretendidas aconteçam (Avelino *et al.*, 2019) é necessário a agência de atores sociais em múltiplos níveis, acarretando interações colaborativas e negociações em "espaços interativos", onde os atores exercem sua capacidade de identificar tensões e criar oportunidades e inovações (van Wijk *et al.*, 2019, p. 890). Desse modo, entende-se que os agentes inovadores capazes de promover as inovações sociais desejadas são as organizações híbridas orientadas à sustentabilidade, por estas lidarem com o potencial criativo advindo de seus modelos de negócios singulares e da multiplicidade de lógicas institucionais (Hestad; Tàbara; Thornton, 2020, 2021b) além de instituírem relações com múltiplos atores em diversos espaços institucionais e combinarem as “diversas lógicas institucionais dentro de uma estrutura organizacional única como uma ferramenta central para a implementação dos ODS” visando o enfrentamento de desafios associados ao desenvolvimento sustentável (Bianchi, 2021, p. 1).

Na subseção seguinte, serão discutidos aspectos que conectam as organizações híbridas e a transição para a sustentabilidade.

2.3 TRANSIÇÃO PARA A SUSTENTABILIDADE: UMA PROPOSTA A PARTIR DA ATUAÇÃO DAS SOHOS

Nesta seção é realizada uma revisão problematizadora (Alvesson; Sandberg, 2020) com a proposta de trazer à discussão alguns elementos negligenciados pela literatura das transições e assim dar abertura para novas ontologias e contribuições.

A Perspectiva Multinível compreende descrições de fluxos prescritivos sob o prisma dos níveis da paisagem, regime e nicho, ao longo do tempo. Ela indica que a mudança de trajetória sociotécnica – dos sistemas energético, agroalimentar, transportes etc. – ocorre mediante a emergência de nichos tecnológicos radicais, que estão em desenvolvimento mercadológico e são organizados e protegidos no nível de nicho, do sistema. Esse movimento é possível quando o regime se desestabiliza, ocasionando a abertura de janelas de oportunidades, que por sua vez, são provocadas por pressões (econômicas, políticas, climáticas etc.), advindas da paisagem (Geels, 2019; Grin; Rotmans; Schot, 2010). Ou seja, em sua forma empírico-conceitual, a MLP promove a compreensão global, macro e de longo prazo dos sistemas sociotécnicos (Geels, 2002, 2020), desembocando em uma ampla gama de estudos que enfatizam macrofenômenos. No entanto, considerando-se as particularidades espaciais das trajetórias de transição (Strambach; Pflitsch, 2020), principalmente, as do sul global (Ghosh *et al.*, 2021) é notória a necessidade de ampliar os horizontes da perspectiva multinível dado que, segundo Geels e Schot (2007), por muito tempo as considerações micro e de curto prazo ficaram subdesenvolvidas e ainda hoje “a ligação entre mudanças graduais de curto prazo no nível micro e mudanças transformadoras de longo prazo no nível do sistema” é pouco compreendida (Strambach; Pflitsch, 2020, p. 1).

Presume-se então que assumir a orientação micro-macro nas transições de sustentabilidade (Köhler *et al.*, 2019) requer o entendimento de que as reconfigurações de sistemas são moldadas em um formato espaço-temporal (Strambach; Pflitsch, 2020). Ou seja, as dinâmicas de transição exigem analisar como diferentes atores e práticas se articulam ao longo do tempo e em contextos espaciais variados. Destarte, as especificidades contextuais de sistemas e diversidades locais que constituem o emaranhado complexo dos processos para a mudança sustentável, precisam ser ponderadas (Raven; Schot; Berkhout, 2012). Isso porque, a dimensão socioespacial revela particularidades regionais, quanto a culturas, sistemas políticos, redes, capitais etc., que indicam diferenças nos caminhos das transições, e, portanto, confronta-se a ideia de difusão linear da sustentabilidade, a qual evidencia que as transições de sustentabilidade alcançadas em regiões desenvolvidas, por exemplo, podem ser difundidas para outras localidades, como se suas características fossem homogêneas (Truffer; Murphy; Raven, 2015). Por isso, assume-se que entender o processo das transições como uma escala espacial é salutar, pois as mudanças em

sistemas sociotécnicos não acontecem de maneira uniforme, mas são moldadas por uma combinação de fatores:

Os níveis de nicho, regime e paisagem são produzidos e reproduzidos por relações entre atores que atuam no espaço e no tempo. Assim, concebe-se a mudança sociotécnica como sendo configurada e emergindo de interações entre atores situados em estruturas com diferentes dinâmicas temporais, espacialmente heterogêneas. A localidade e a proximidade importam, assim como a matéria do tempo e da estrutura, ao explicar o porquê e como a mudança ocorre em sistemas sociotécnicos, e por que ela ocorre em alguns lugares e não em outros (Raven; Schot; Berkhout, 2012, p. 76).

A observação espacial auxilia na compreensão das interdependências dos fatores sociotécnicos de modo escalar (tempo, estrutura e espaço). De um lado considera-se o contexto com estruturas, dinâmicas e limitações próprias, territorialmente delimitada, e de outro a faceta relacional de múltiplos elementos distribuídos no espaço e tempo, como por exemplo nas interações transregionais que se refletem em mudanças locais a partir da evolução mútua dos elementos sociotécnicos. Esta faceta relacional possibilita a visualização de como a ação e mudança se influenciam mutuamente, com atores agindo em níveis espaciais diversos, pois a noção de espaço aqui concebida refere-se tanto ao território físico quanto ao espaço construído, interativo, negociado, formulado a partir das redes e conexões, moldadas com base nas percepções e interesses dos atores (Raven; Schot; Berkhout, 2012).

É no território físico que as inovações se desenvolvem e fatores endógenos e regionais se sobressaem (Raven; Schot; Berkhout, 2012), invocando o precioso papel das especificidades e recursos, tangíveis e intangíveis, das localidades, nas trajetórias singulares de inovação (Belmin; Casabianca; Meynard, 2018) para a sustentabilidade. Logo, as transições de sustentabilidade são constituídas em espaços geográficos específicos (Levin-Keitel *et al.*, 2018) e são influenciadas por aspectos sociais, políticos, culturais, econômicos etc. locais. Nesse sentido, Hansen e Coenen (2015) sugerem que as normas, valores e práticas vinculadas ao território e confrontadas com múltiplas dimensões são importantes lentes para a compreensão das transições de sustentabilidade, ou seja, “a análise dos contextos específicos (locais) nos quais as transições estão inseridas e evoluem, ao mesmo tempo que se presta atenção às ligações e interações geográficas (ou seja, às relações espaciais) dentro e entre esse

local e outros locais” precisam ser investigadas para que haja a compreensão dos processos intrínsecos às transições (Hansen; Coenen, 2015, p. 95).

Todavia, apesar do entendimento convergente de que as singularidades do nível local são relevantes para as transições, ainda não há a devida compreensão de como essas particularidades ocorrem (Hansen; Coenen, 2015) e, portanto, a dimensão espacial – onde e como os processos ocorrem – é tratada de forma implícita e subexplorada nos estudos da transição (Levin-Keitel *et al.*, 2018). Visando contribuir com esta lacuna propõe-se entender o território como um sistema (Santos, 2002) sociotécnico (Geels; Kemp, 2007), composto por tecnologias, culturas, regras, regulamentos, práticas, comportamentos, infraestrutura etc. (Geels, 2002, 2018) que interagem entre si e moldam as configurações sociais, ambientais e econômicas, quando coevoluem.

O território aqui é entendido como um sistema composto por outros sistemas, naturais e artificiais, permeados por fatores políticos, econômicos, normativos etc. e vida social, interdependentes. Ou seja, o território é heterogêneo e envolve um conjunto inseparável de “base técnica e mais as práticas sociais”, sendo ocupado pela materialidade do mundo concreto e pelas intenções (Santos, 2002, p. 87). Dessa forma, o território é percebido como um espaço socialmente moldado e construído, no qual as transições extrapolam o espaço físico delimitado, já que estas emergem de movimentos multiautores e multiescalares – considerando-se a distribuição espacial, estruturas determinadas em diversos níveis e diferentes temporalidades (Raven; Schot; Berkhout, 2012).

Entender o território como um sistema sociotécnico permite vislumbrar a dinâmica de múltiplos processos sociais, econômicos, ambientais, políticos e outros, suas interdependências e como coevoluem de modo mais amplo do que nos estudos setoriais únicos. Nesse sentido, a ênfase está na dinâmica socio territorial, denotada por práticas e ações pró-sustentabilidade e não em uma tecnologia específica. Este ponto diferencia-se da ênfase tecnológica dos estudos tradicionais e permite verificar o contexto e as complexidades dos problemas atuais e suas consequências locais, assim como possibilita a observação de como diferentes trajetórias de sustentabilidade podem ocorrer, considerando-se as especificidades locais e o envolvimento de atores múltiplos, incluindo atores locais e seus interesses coletivos e individuais.

Conforme explicitado, neste trabalho, a ênfase espacial é acompanhada pela dinâmica temporal, pois admite-se a dimensão processual (Felin *et al.*, 2012), ao defender-se que a transformação no nível macro é codependente da ação de diversos atores e processos, no nível micro, em um dado momento, conforme segue:

Definimos microfundações como uma explicação teórica, apoiada pelo exame empírico, de um fenômeno localizado no nível analítico N no tempo t (Nt). No mais simples sentido, uma microfundação de linha de base para o nível Nt encontra-se no nível $N-1$ no momento $t-1$, onde a dimensão do tempo reflete uma ordenação temporal das relações com os fenômenos do nível $N-1$ que antecedem os fenômenos do nível N . Atores, processos e/ou estruturas constituintes, no nível $N-1t-1$ pode interagir, ou operar sozinho, para influenciar fenômenos no nível Nt . Além disso, atores, processos e/ou estruturas no nível $N-1t-1$ também pode moderar ou mediar influências de fenômenos localizados no nível Nt ou em níveis mais altos (por exemplo, $N+1t+1$ para $N+n t+n$) (Felin *et al.*, 2012, p. 1353).

Nesse contexto, considera-se que tanto os pressupostos espaciais quanto a perspectiva temporal (Köhler *et al.*, 2019) devem ser considerados como fatores substanciais para a compreensão dos mecanismos e nuances locais que podem influenciar os caminhos da sustentabilidade e seus resultados globais, pois adotar a orientação micro-macro – ou seja, a orientação nicho e regime-paisagem – exige considerar a dimensão espaço-tempo para a compreensão dos efeitos entre os diversos níveis da MLP.

Por se tratar de uma abstração que auxilia na compreensão de um objeto de pesquisa a constituição do que é micro depende do menor nível ontológico ao fenômeno considerado (Contractor *et al.*, 2019; Hodgson, 2012). Ou seja, no nível micro, a unidade de análise tanto pode ser os indivíduos e suas singularidades para a compreensão de um contexto organizacional (nível macro), quanto podem ser as organizações/relações (nível micro) e suas implicações para a sociedade (nível macro), por exemplo. Nesse sentido, busca-se fortalecer o entendimento sobre a interação multinível, no contexto da MLP, dado as turbulências climáticas (nível de paisagem) que resultam no duplo desafio atual, o território como um sistema sociotécnico (nível de regime) e as organizações híbridas enquanto atores que operam no nível micro do sistema (nível de nicho).

Desvelar a dinâmica entre os níveis, mesmo que com uma lente no nível de nicho é relevante, pois em uma agenda de pesquisa para as transições de sustentabilidade, Köhler *et al.* (2019), esclarecem que a relação entre os níveis micro-macro dos sistemas sociotécnicos, representa um desafio analítico, metodológico e

conceitual do campo já que, comumente, tem sido tratada de forma implícita, nos relatos de casos. Além disso, os autores ressaltam que há uma iminente conscientização dos pesquisadores quanto à necessidade de se considerar a questão espaço-tempo, bem como as diferentes unidades de análise do nível micro (infraestrutura, tecnologia, atores) e suas implicações para o nível macro (regime e/ou paisagem).

Visando atender ao chamado da agenda dos estudos da transição, adota-se uma abordagem processual (Coleman, 1987). Especificamente, considera-se a vertente que entende que deslocar o nível de análise para a compreensão micro-macro é reconhecer que as escolhas no nível micro podem moldar o macroambiente, sem desconsiderar a relevância dos fatores exógenos para a apreensão das influências causais do fenômeno observado (Barney; Felin, 2013; Coleman, 1987; Felin; Foss; Ployhart, 2015), pois tenta-se “compreender com mais rigor os elementos constitutivos e as interações que compõem um coletivo ou sistema”, de modo a entender como os níveis interagem, no contexto estudado (Barney; Felin, 2013, p. 145). Para tanto, uma relação causal, com núcleo teórico no nível micro, deve ser sistematizada e relações de fronteira devem ser estabelecidas, de modo a capturar tanto os mecanismos internos quanto as interfaces externas das relações causais (Contractor *et al.*, 2019; Raub; Buskens; Van Assen, 2011). É importante salientar que a abordagem processual estabelece que há dois níveis, enquanto ontologia social em camadas, mas estes podem ser estendidos (Foss, 2016), portanto os três níveis dispostos na MLP são adequados.

Contrapondo a primazia da MLP pelos aspectos globais e de longo prazo para a explicação das mudanças de trajetórias, nos sistemas sociotécnicos (Geels, 2002; Grin; Rotmans; Schot, 2010), entende-se que configurações incrementais e substanciais de eventos cotidianos podem impactar, de modo intencional ou não, o macroambiente. Visando incluir estas considerações nos estudos da transição, pondera-se que a mediação entre processos, ações e comportamentos de atores singulares (Foss, 2016; Strambach; Pflitsch, 2020) como modo agregado, para o alcance de resultados superiores almejados (Barney; Felin, 2013) precisam ser vislumbradas. Ao adotar esta perspectiva considera-se que eventos cotidianos e incrementais, no nível micro, em um espaço-tempo específicos, podem produzir, no longo prazo, mudanças transformadoras em níveis superiores (regime e/ou paisagem)

do sistema. Estima-se como eventos cotidianos e incrementais, resultados da intervenção intencional de organizações híbridas, enquanto inovação social.

A “ligação micro-macro continua sendo um desafio” e trazer a análise da estrutura para o nível micro atende as expectativas de desenvolvimento conceitual dos estudos da transição para a sustentabilidade (Köhler et al., 2019, p. 19), principalmente, quando se busca inserir nas discussões teóricas do campo a atuação de potenciais atores que visam as transformações desejadas, como as organizações híbridas (Battilana; Lee, 2014; Hestad; Tàbara; Thornton, 2021b) capazes de promover inovações sociais (Di Iacovo et al., 2014; Hillman; Axon; Morrissey, 2018); e os mecanismos delineadores da mudança no macroambiente (Coleman, 1987; Felin; Foss; Ployhart, 2015; Haack; Sieweke; Wessel, 2019), pois tais esforços demandam abordagens pouco exploradas para a compreensão do fenômeno observado.

2.3.1 Organizações híbridas como atores-chave da transição para a sustentabilidade

Os estudos da transição, historicamente, se concentraram na dinâmica tecnológica e potenciais mudanças de trajetórias provocadas por organizações *mainstream*, em setores tradicionais. Contudo, recentemente, alguns pesquisadores da área se atentaram para a necessidade de expandir o entendimento do fenômeno da inovação e começaram a explorar as inovações sociais como objetos ativos nas transições, enfatizando aspectos contextuais, locais e os atores responsáveis por sua implementação e disseminação.

Apesar da notória contribuição das inovações sociais, nos processos de transição (Martin; Upham; Budd, 2015), dado a sua promoção de bem-estar social e qualidade ambiental, percebe-se que dentre os achados e considerações teóricas estabelecidas há um complexo descritivo de como as iniciativas da sociedade civil e empresas com e sem fins lucrativos estão inseridas nas transições a partir de ações inovadoras, locais e/ou globais. Porém, insuficientes são as explicações de como e se essas inovações podem promover mudanças transformadoras, bem como quais são os atores-chave capazes de implementar e promover tais inovações, visando alcançar caminhos de sustentabilidade. Desse modo, argumenta-se que dentre os atores responsáveis por empreender inovações sociais para mudanças transformadoras, as organizações híbridas orientadas são promissoras neste intento, por serem

“estruturas sociais inovadoras que se desviam das regras sociais de categorias estabelecidas” (Sparviero, 2020, p. 791) experimentando desafios únicos (Battilana; Lee, 2014), no modo de se organizar e trazer resultados para a sociedade, no nível de nicho do sistema.

Entende-se por hibridismo a constituição de uma nova forma a partir da recombinação duradoura de propriedades existentes (Battilana; Lee, 2014), ou seja, o hibridismo resulta da fusão de duas ou mais características ou propriedades distintas que podem gerar uma entidade intermediária ou única (Hallonsten; Thomasson, 2024) devido a conexão entre identidades, formas ou lógicas variadas que comumente não coexistem (Smith; Besharov, 2019). No âmbito organizacional, o hibridismo pode incorporar variadas lógicas institucionais, múltiplas identidades, formas diversas e justificativas sociais plurais (Kumar Hota *et al.*, 2023). Contudo, o interesse desta pesquisa envolve o hibridismo caracterizado pela multiplicidade de lógicas institucionais (Battilana; Lee, 2014; Pache; Thornton, 2020) que pode ser observado nos contextos das empresas público-privadas (Hallonsten; Thomasson, 2024), das empresas sociais que combinam modalidades com e sem fins lucrativos (Battilana; Lee, 2014), de organizações que lidam com múltiplos objetivos: sociais, ambientais e econômicos (Hestad; Tàbara; Thornton, 2021b) e em outras formas organizacionais que combinam lógicas diversas.

Como esta pesquisa é orientada pela abordagem da transição para a sustentabilidade há um foco específico no hibridismo organizacional ligado à combinação de três lógicas institucionais – social, ambiental e econômica – voltadas para a promoção do desenvolvimento sustentável (Hestad; Tàbara; Thornton, 2021b, 2021a). Desse modo, enfatiza-se o contexto das “organizações que unem lógicas, crenças e práticas comerciais, sociais e ambientais com o objetivo de abordar questões sociais e ambientais enquanto geram uma quantidade suficiente de sua renda com a comercialização de bens ou serviços, de modo a torná-las economicamente viáveis e autossustentáveis” (Hestad; Tàbara; Thornton, 2021b, p. 648).

As lógicas institucionais se referem ao “padrão histórico e socialmente construído de práticas materiais, pressupostos, valores, crenças e regras pelos quais os indivíduos produzem e reproduzem sua subsistência material, organizam o tempo e o espaço, e conferem significado à sua realidade social” (Thornton; Ocasio, 1999, p. 804). Nesse sentido, as lógicas estruturam o modo como os atores sociais

produzem e reproduzem suas ações, bem como moldam a forma como estes determinam ritmos, prioridades, interações, hierarquias e outros. Elas fornecem um conjunto de regras – formais e informais – e heurísticas para que os atores interpretem o mundo ao seu redor, atribuindo valores e construindo identidades a partir da definição do que é apropriado e legítimo para um determinado contexto. Por se estruturarem em recursos e práticas visíveis, ao mesmo tempo que se apoiam em crenças e significados simbólicos, as lógicas institucionais orientam as ações e interpretações que sustentam as práticas organizacionais e sociais (Battilana; Lee, 2014; Pache; Santos, 2013; Thornton; Ocasio, 1999).

Nesse sentido, salienta-se que a lógica ambiental engloba um conjunto de mecanismos que orientam as ações das organizações para a proteção do ambiente natural e minimização dos danos a esse ambiente (Dahlmann; Grosvold, 2017; Yan; Almandoz; Ferraro, 2021); já a lógica de mercado (comercial) concentra princípios relacionados a geração de retorno financeiro, maximização dos lucros e legitimidade do negócio (Bitektine; Song, 2023; Dahlmann; Grosvold, 2017; Thornton; Ocasio, 1999; Venkataraman *et al.*, 2016); e a lógica social (comunitária) tem como prioridade gerar impacto positivo na sociedade, criando bens e serviços que atendam às necessidades coletivas, melhorando o bem-estar social e promovendo valores compartilhados (Battilana *et al.*, 2012; Battilana; Dorado, 2010; Weller; Ran, 2020).

Quando combinadas, as características distintivas das três lógicas podem gerar tensões ao mesmo tempo que podem criar oportunidades inovativas para as organizações que as unem, pois de acordo com Hestad, Tàbara e Thornton (2021b) as organizações que lidam concomitantemente com as lógicas social, ambiental e econômica tendem a promover a sustentabilidade regenerativa. Ou seja, enquanto atores sociais que atuam em contextos socioambientais essas organizações buscam promover efeitos líquidos positivos, ao realizarem mais benefícios do que danos para o meio ambiente e para a sociedade (Robinson; Cole, 2015).

Por suas características distintivas verifica-se que o hibridismo organizacional apresenta um crescente corpo de pesquisa que desemboca em ricos cenários temáticos com vasta investigação em contextos empíricos variados (Kumar Hota *et al.*, 2023; Ratinho; Bruneel, 2024). Esse interesse atual pode ser explicado devido aos desafios contemporâneos e as demandas externas à organização, relacionadas às alterações nas regulamentações, pressões dos consumidores, mudanças socioculturais e outros (Ratinho; Bruneel, 2024) que implicam na necessidade de

formas organizacionais capazes de lidar com sistemas multifacetados. Nessa conjuntura, as organizações híbridas são apontadas como atores estratégicos para gerenciar as demandas conflitantes “por sua capacidade de mesclar diversas lógicas e práticas institucionais, tornando-as adequadas para navegar nas complexidades dos ambientes organizacionais modernos” (Güngördü-Arifoğlu; Tunçalp, 2024, p. 2).

Especificamente, estudos apontam que as demandas relacionadas aos desafios contemporâneos de desenvolvimento sustentável podem ser atendidas pelas organizações híbridas (Bianchi, 2021; Holt; Littlewood, 2015) orientadas à sustentabilidade (Hestad; Tàbara; Thornton, 2021b). Isso porque, algumas características destas organizações as posicionam como agentes transformadores em contextos que demandam transformações convergentes com caminhos de sustentabilidade, como por exemplo: a) priorização de missões sociais e ambientais, combinadas à geração de renda, b) adoção de governança participativa, c) reinvestimento de valores excedentes em objetivos sociais, e d) inovação em seus modelos de negócio com o intuito de maximizar os impactos pretendidos (Holt; Littlewood, 2015).

Assim, por objetivarem unir uma diversidade de lógicas institucionais, constituintes do desenvolvimento sustentável, e serem atenção no cenário mundial contemporâneo ao desafiarem o *status quo* de produção e consumo; as organizações híbridas (Battilana; Lee, 2014; Zaccone; Santhià; Bosone, 2022) que lidam com as lógicas social, ambiental e comercial (Hestad; Tàbara; Thornton, 2020, 2021b) são relevantes atores capazes de impulsionar as transições de sustentabilidade. Para caracterizá-las, utiliza-se o termo guarda-chuva Organizações Híbridas Orientadas à Sustentabilidade – “*Sustainability Oriented Hybrid Organisations (SOHOs)*”, cunhado por Hestad, Tàbara e Thornton (2021b, p. 648). Assim, entende-se que estas organizações são dirigidas para as gerações presente e futura, conectando crenças, lógicas e práticas; sociais, ambientais e comerciais, concomitantes, com o intuito de enfrentar problemas socioambientais, ao passo que integram a comunidade local e se tornam economicamente sustentáveis (Hestad; Tàbara; Thornton, 2021b). A partir desse entendimento, nesta tese, os termos SOHOs e organizações híbridas serão utilizados para se referirem às organizações híbridas orientadas à sustentabilidade.

Numa perspectiva multinível das transições para a sustentabilidade (Geels, 2019), assume-se que as organizações híbridas operam em nichos de inovação social. Com isso, considera-se que as organizações híbridas que englobam a tríplice

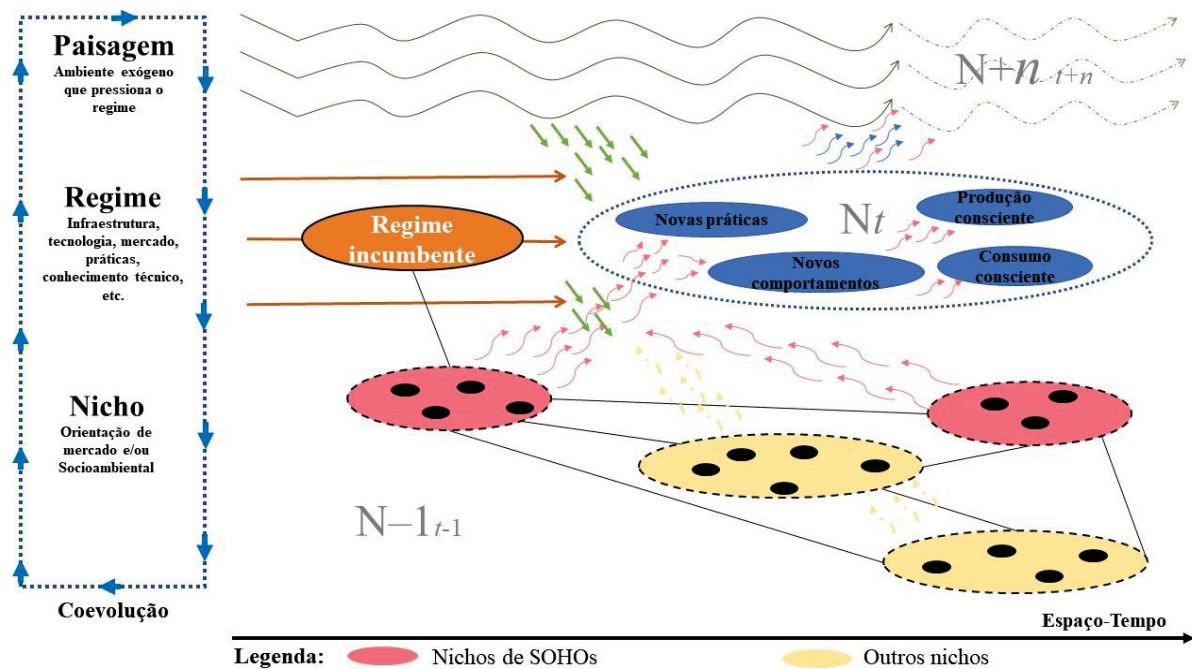
vertente supracitada são a forma mais propensa a atuar nas transformações de sustentabilidade, com possibilidade de reais mudanças no longo prazo, pois segundo Hestad *et al.* (2020) suas práticas de gestão diferem das empresas convencionais ao visarem mudanças sustentáveis de sistemas globais. Portanto, as SOHOs alinham interesses sociais, ambientais e econômicos às suas estratégias de negócio; se afastam de práticas que visam a maximização irrefletida do lucro e que perpetuam os problemas socioambientais atuais; permitem que o valor econômico seja reinvestido na missão socioambiental; lidam com diversos *stakeholders* de nicho e de regime; e realinham o entendimento de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável (Alberti; Varon Garrido, 2017; Battilana *et al.*, 2012; Hestad; Tàbara; Thornton, 2021b).

Nesse contexto, quando se trata de mudanças transformadoras, nas transições para a sustentabilidade (Avelino *et al.*, 2019), implicadas por inovações sociais assumidas aqui como aquelas implementadas pelas SOHOs (Battilana; Lee, 2014; Eichler; Schwarz, 2019; Hestad; Tàbara; Thornton, 2021b) constatou-se a necessidade de entender como as mudanças transformadoras (Lundin; Serger, 2018) podem ser catalisadas por SOHOs, devido ao seu potencial de incongruências criativas (Battilana; Lee, 2014) e ao balanceamento entre objetivos locais e externos, mediante apoio de importantes atores do regime (Martin; Upham; Budd, 2015), em um movimento de baixo para cima; sem que as implicações da paisagem e dos nichos tecnológicos, nas mudanças de trajetória dos sistemas sejam desconsideradas.

Percebe-se ainda que as organizações híbridas que aliam aos seus objetivos a lógica econômica tendem a ser impulsionadas por atores de regime, do mesmo modo, que as organizações com objetivos puramente socioambientais tendem a sofrer pressões e barreiras por parte destes atores (Martin; Upham; Budd, 2015). Aponta-se que a capacidade de as SOHOs alcançarem resultados socioambientais positivos e desenvolvimento econômico organizacional, simultâneos, proporciona diversos ganhos para a sociedade, em geral, pois além do impacto socioambiental há vantagens para os governos já que estes negócios assumem seus riscos financeiros e “caso os resultados sejam positivos, os ganhos com a resolução dos problemas socioambientais serão compartilhados por todos(as)” (Burgos, 2019, p. 74). Assim, sugere-se que as organizações híbridas orientadas à sustentabilidade, tendem a realizar ações de inovação social que podem desembocar em mudanças transformadoras em níveis analíticos superiores – regime e/ou paisagem –, conforme explicitado na Figura 3. Contudo, como as transições ocorrem no longo prazo (40-50

anos) não é objetivo desta tese verificar seu processo por completo (Grin; Rotmans; Schot, 2010), mas sim propor que os processos transformacionais, relacionados às inovações sociais e práticas de sustentabilidade, em níveis analíticos inferiores, podem, ao longo do tempo, resultar em transformações nos níveis incumbentes.

FIGURA 3 - SOHOs NO CONTEXTO DA MLP



FONTE: Elaborada pela autora com base em Geels (2002); Geels e Schot (2007) e Felin *et al.*, (2012)

De acordo com a Figura 3 as organizações híbridas são atores essenciais para a condução consciente e desejada, da transição para a sustentabilidade, dado que o alcance dos seus múltiplos objetivos – no nível micro, em um tempo específico ($N-1t-1$) – pode desencadear em mudanças sociais desejadas, em um futuro concreto, em níveis analíticos superiores (Nt e/ou $N+n t+n$). Desse modo, busca-se o enfoque nas ações cotidianas, incrementais, rotineiras e de inovação social, promovidas pelas organizações híbridas, no contexto da MLP.

Portanto, considerar as organizações híbridas como atores-chave subjacentes às transições, pode ter potencial explicativo para a constituição de trajetórias de sustentabilidade, dado que estudos indicam que diferentes atores têm implementado estratégias coordenadas para a mudança social mediante “ações direcionadas a todos os níveis, incluindo mudanças de valores, *frameworks* e configurações de mercado” (Jørgensen, 2012, p. 1008).

Considerar as SOHOs na dinâmica da MLP colabora para a concepção de novas abordagens para perspectiva multinível. Primariamente, os nichos foram descritos como espaços tecnológicos voltados para o desenvolvimento de inovações disruptivas que precisam de proteção para se desenvolverem, longe da ação predatória dos mercados estabelecidos. Ancorando-se na concepção de disrupção dos nichos (Geels; Schot, 2007), as transições sociotécnicas foram sendo delineadas de acordo com as mudanças tecnológicas e de mercado de dimensões setoriais em áreas tradicionais, como transportes e energias. Nessa conjuntura, considerar as organizações híbridas (Battilana; Dorado, 2010) detentoras de múltiplos objetivos – econômicos, sociais e/ou ambientais (Hestad; Tàbara; Thornton, 2021b) –, como atores de nicho, é assumir que a dinâmica do nível de nicho da MLP ganha nova configuração e especificidades, pois ao buscarem alcançar múltiplos objetivos as organizações híbridas, por vezes, se afastam das inovações puramente mercadológicas e consequentemente se distanciam dos espaços de proteção que auxiliam no seu desenvolvimento e difusão.

O hibridismo organizacional diverge dos modelos socialmente legítimos devido a sua multiplicidade de estrutura e organização. Suas formas não são composições inéditas, mas sim a recombinação do que já existe (Battilana; Lee, 2014), por isso entende-se que enquanto atores de nicho, as organizações híbridas, tanto podem ser impulsionadas quanto podem sofrer com barreiras limitantes ao seu desenvolvimento, a depender do seu nível de orientação para o mercado e dos interesses dos atores de regime (Martin; Upham; Budd, 2015). Destaca-se ainda que ao visarem objetivos socioambientais as organizações híbridas operam no âmbito das inovações sociais e segundo Hölsgens *et al.* (2018, p. 10) para serem percebidas pela heurística da MLP, as inovações sociais precisam mudar sistemas ou regimes por meio do impacto nas práticas sociais, pois “mudanças nas práticas sociais podem ser consideradas como mudanças de sistema ou de regime”.

Defende-se que o entendimento de que nichos abrigam atores que visam exclusivamente inovações radicais (Raven; Schot; Berkhout, 2012) precisa ser readequado para a concepção inovadora das SOHOs, dado que suas inovações podem desembocar em ações, práticas ou comportamentos incrementais, igualmente relevantes para as transições, já que ao longo do tempo estas podem se tornar práticas disruptivas (Kivimaa *et al.*, 2021). Desse modo, a dinâmica dos nichos sociotécnicos pode ser alterada quando se observa a atuação de nichos de inovação

social (Martin; Upham; Budd, 2015), compostos por SOHOs e outros agentes que visam mudanças socioambientais positivas, dado as tensões que podem surgir ao tentar-se atender aos múltiplos objetivos, bem como devido aos desafios para o seu desenvolvimento e difusão. Enquanto atores de nicho, tais organizações podem necessitar de participação mais efetiva de atores governamentais, mediante o fortalecimento de políticas que subsidiem as transformações sociais almejadas.

Observa-se que os desafios contemporâneos no que tange as demandas socioambientais têm exigido que as políticas de inovação ultrapassem a abordagem da lógica de mercado para atender as expectativas quanto as mudanças transformadoras da sociedade, bem como integrem uma agenda de desenvolvimento social, econômica e ambiental (Lundin; Serger, 2018). Nesse sentido, as SOHOs que vislumbram atender aos anseios sociais e ambientais, mediante meios comerciais (Hestad; Tàbara; Thornton, 2021b) podem ser consideradas atores de nicho fundamentais para atender as expectativas de transformações sociais, pois segundo Doherty *et al.* (2014) ao agregarem duas ou mais lógicas, as organizações híbridas, desafiam normas organizacionais tradicionais e econômicas. Com isso, entende-se que por ampliarem sua missão, indo além do retorno econômico, esse tipo de organização pode atuar em áreas e seguimentos negligenciados pelos negócios tradicionais, buscando resolver problemas que acometem as sociedades atuais, ao mesmo tempo que monetizam seus negócios.

As SOHOs são organizações poderosas para o desenvolvimento sustentável devido a sua capacidade de entender e atuar de acordo com a realidade substantiva na qual operam (Zaccone; Santhià; Bosone, 2022), ou seja, as SOHOs possuem a habilidade de compreender o contexto real e específico em que estão inseridas agindo de maneira alinhada às condições e necessidades locais (Hestad; Tàbara; Thornton, 2020; 2021a; 2021b). Ressalta-se ainda que essas organizações também “promovem a sustentabilidade educando, difundindo o conhecimento e enobrecendo o espírito humano” (Zaccone; Santhià; Bosone, 2022, p. 1). A potencial mescla de ideias de diferentes setores que as organizações híbridas podem realizar devido às múltiplas lógicas que as compõem (Sparviero, 2020), possibilita a busca de soluções para desafios únicos (Xing; Liu; Lattemann, 2020) e consequentemente o aumento da inovação organizacional, necessária para a manutenção das operações empresariais e resultados sustentáveis. Intui-se que essas organizações surgem como alternativa para a promoção de produção e consumo sustentáveis, pois é crescente o consenso

de que as empresas convencionais estimulam e propagam modos e hábitos insustentáveis (Hestad; Tàbara; Thornton, 2020), elementos estes que contribuem para o aumento dos problemas socioambientais contemporâneos.

Considerando-se que as transições ocorrem quando uma inovação disruptiva adentra ou substitui o regime incumbente e observando-se o *continuum* entre as empresas puramente comerciais em uma ponta e as puramente sociais – sem fins lucrativos – na outra, apreende-se que as inovações constituídas por nichos comerciais de um lado e sociais do outro atenderiam a um espectro ou a um conjunto limitado de necessidades. Quando as inovações visam somente atender as necessidades econômicas e mercadológicas entende-se que os problemas socioambientais não são colocados como primazia para a ideação e difusão das inovações estabelecidas, perpetuando práticas prejudiciais à sustentabilidade. Por outro lado, as organizações com objetivos puramente sociais enfrentam pressões e limitações de atores de regime que pretendem garantir a manutenção do *status quo* e por vezes são limitadas a prosseguirem com seus objetivos organizacionais, limitando seu desenvolvimento e alcance social. Além disso, as empresas puramente sociais dependem de recursos governamentais e outros subsídios para manterem suas atividades, o que pode ocasionar dependência e descontinuidade de suas atividades em caso de cortes orçamentais.

Nesse contexto, novos modelos organizacionais que visam unir lógicas distintas de mercado e socioambientais são considerados atores capazes de promover transformações de sustentabilidade, especialmente em nível regional, por superarem dicotomias e unirem visões de mundo e práticas distintas (Hestad; Tàbara; Thornton, 2020). Esses novos negócios acreditam que o Estado não deve ser o único responsável pelas questões ambientais, tomando para si a responsabilidade de atender necessidades da biodiversidade e bem-estar social, ao mesmo tempo que buscam sustentabilidade financeira, diminuindo a dependência e subsídios de órgãos governamentais e de terceiros (Hestad; Tàbara; Thornton, 2021b).

Por unir, em seu modelo de negócio, formas, lógicas, identidades e objetivos múltiplos, as SOHOs alteram a dinâmica dos nichos ao enfrentarem novos desafios para o desenvolvimento e disseminação das inovações socioambientais geradas. Por outro lado, ao atuarem em segmentos negligenciados pelo mercado *mainstream* essas organizações podem alcançar resultados pró-transformação para a sustentabilidade local e até global, já que as ações que impactam sistemas ambientais

e sociais podem reverberar em amplos resultados de comportamentos e práticas. O interesse por organizações híbridas aponta novos horizontes para a melhoria ambiental e social em todos os lugares do mundo, não só por estes negócios aliam objetivos múltiplos, mas principalmente, por evidenciarem o engajamento de atores civis em atuar localmente e ativamente em prol de transformações socioambientais persistentes.

Ao observar os espaços físicos e intencionais para as transições de sustentabilidade, diversos atores periféricos podem ser intervenientes para a sustentabilidade (Vale *et al.*, 2023), mediante inovações sociais, entendidas como as práticas realizadas pelas organizações híbridas orientadas para a sustentabilidade (Hestad; Tàbara; Thornton, 2021b; Mumford, 2002). Este pensamento é reforçado, pois as SOHOs podem explorar novos modos e caminhos de mudança transformadora (Sparviero, 2020), fazendo com que recursos locais (ambientais, humanos, cognitivos, força de trabalho etc.) sejam considerados para o alcance da sustentabilidade almejada (Belmin; Casabianca; Meynard, 2018). Esta perspectiva difere das transições setoriais que pousam nas mãos de poucos atores, já que a nova tecnologia depende de capital humano, intelectual e financeiro limitados a um pequeno número de intervenientes detentores destes recursos e da posterior difusão tecnológica para que o *start* da transição ocorra.

Partindo-se do nível de nicho, denota-se que as organizações híbridas orientadas à sustentabilidade desenvolvem capacidades baseadas nos hábitos cognitivo-afetivos, comportamentais e coletivos dos seus atores individuais (Gross, 2009), visando atender às situações-problema de realidades distintas. Ponderar-se, portanto, que essas organizações enquanto atores de nicho são capazes de direcionar conscientemente caminhos de transição para a sustentabilidade contextuais. Essa abordagem é relevante, pois segundo Ghosh *et al.* (2021) uma vertente decolonizadora das transições se faz necessário para que regiões, como o sul global, encontre caminhos alternativos para as transições, ao passo que comunidades locais tenham em seus atores o caminho para a adoção de mudanças transformadoras. Coadunando com o exposto, Preuß *et al.* (2021) defendem que é imprescindível para os estudos da transição ampliar as pesquisas para escopos que considerem culturas e locais pouco estudados, visando a devida compreensão de suas heterogeneidades e identificação de contribuições particulares, pois de modo geral, as transições de sustentabilidade possuem alcance global.

Essa conjuntura reconfigura a compreensão tradicionalmente restrita aos atores de nichos tecnológicos e de mercado, estabelecida pelos estudos clássicos das transições para a sustentabilidade. Essa abordagem amplia o foco para incluir atores de nichos de inovação social – as SOHOs –, que desempenham um papel crucial na promoção de mudanças fundamentais em práticas e comportamentos. Esses atores não apenas introduzem soluções inovadoras, mas também catalisam dinâmicas transformadoras que vão além do escopo tecnológico e econômico, abrangendo aspectos sociais, culturais e ambientais.

3 CAMINHO METODOLÓGICO

A seguir o arcabouço metodológico que orienta a pesquisa será delineado, incluindo a descrição e justificativas do método, técnicas e abordagens utilizadas para coletar, analisar e interpretar os dados, de forma a alcançar os objetivos propostos no estudo.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A partir do objetivo geral definiu-se como problema de pesquisa: **como as práticas que sustentam as inovações sociais promovidas pelas SOHOs desembocam em mudanças transformadoras nas transições para a sustentabilidade?** A problemática proposta se apresenta como relevante diante de contextos de instabilidade e desafios enfrentados pelas sociedades contemporâneas (Doherty; Haugh; Lyon, 2014; Güngördü-Arioğlu; Tunçalp, 2024; van Wijk *et al.*, 2019), que demandam o estabelecimento de novas formas de produção e consumo alinhadas aos princípios da sustentabilidade (Calvin *et al.*, 2023). Ao focar nas organizações híbridas orientadas para a sustentabilidade (Hestad; Tàbara; Thornton, 2021b), busca-se compreender como essas organizações são capazes de equilibrar diferentes práticas e lógicas institucionais, promovendo benefícios simultâneos às dimensões social, ambiental e econômica (Battilana; Lee, 2014; Hestad; Tàbara; Thornton, 2021b; Pache; Thornton, 2020).

Essa abordagem permite a compreensão sobre como tais organizações evoluem, e principalmente, sobre como elas ampliam seus alcances socioambientais e econômicos (Hestad; Tàbara; Thornton, 2021b), ao implementar soluções

desejáveis para os sistemas sociais e naturais (Calvin *et al.*, 2023). Além disso, a temática evidencia oportunidades para delinear aspectos transformacionais em localidades e territórios (Moulaert *et al.*, 2005), apoiados por princípios de colaboração, trabalho em rede e ganhos mútuos, elementos fundamentais para a construção de realidades mais sustentáveis (Cajaiba-Santana, 2014; Kumari *et al.*, 2019).

Nessa conjuntura, a presente pesquisa se caracteriza como qualitativa, dado que busca investigar significados do mundo real a partir das perspectivas dos atores envolvidos em contextos singulares e propensos a serem averiguados mediante múltiplas fontes de evidências, desembocando em novos conhecimentos acerca do comportamento e pensamento social (Stake, 1995). Também é qualitativa por objetivar a compreensão do objeto sob estudo como um todo, considerando as práticas e interações cotidianas dos sujeitos (Flick, 2009).

O estudo se desdobrou a partir de uma lógica abductiva, visando conhecer o objeto e promover contribuições para o campo, mediante o empírico e do diálogo iterativo entre teoria e campo de pesquisa (Rinehart, 2021; van Hulst; Visser, 2024). A abordagem abductiva integrada a pesquisa exploratória auxiliou na apreensão do fenômeno de interesse, que é complexo e multifacetado, bem como nos *insights* teóricos. As teorias previamente estabelecidas informaram importantes conceitos, mas não determinaram relações causais prévias, nem constituíram operacionalização sistemática entre teorias e redução do fenômeno em variáveis a serem observadas (Flick, 2009). Desse modo, a lógica abductiva permitiu a condução da pesquisa de forma reflexiva, mediante a iteração entre campo de pesquisa, teoria, dados, *insights*, contradições e contribuições desenvolvidas, ao longo do desenvolvimento do estudo (Rinehart, 2021; van Hulst; Visser, 2024).

O método utilizado foi o estudo de caso único (Ragin; Becker, 1992; Stake, 1995) integrado a abordagem etnográfica (Angrosino, 2009; Flick, 2009). Esta estratégia foi adotada, pois buscou-se compreender profundamente um caso específico, valorizando tanto a sua singularidade quanto suas possíveis conexões com outros elementos plurais. Por tratar-se de um caso com interações complexas, entende-se que este mereceu uma análise detalhada e contextualizada, proporcionando uma compreensão rica e integrada de sua atuação dentro de um cenário mais amplo. Essa proposta possibilitou que o caso da Plataforma Nobis fosse estudado em profundidade, incluindo suas dinâmicas e interações com diversas

realidades e atores sociais (Ragin; Becker, 1992; Stake, 1995). A abordagem etnográfica permitiu que a pesquisadora vivenciasse e participasse ativamente do ambiente organizacional estudado, durante um período considerável, o que proporcionou uma visão mais completa e detalhada do fenômeno. O envolvimento prolongado da pesquisadora com o campo foi fundamental para capturar a contextualidade da realidade investigada (Flick, 2009; Stake, 1995).

O estudo de caso único com a perspectiva etnográfica (Angrosino, 2009; Flick, 2009; Stake, 1995) suscitou interações, observações, construção de relacionamentos e experiências (Cunliffe, 2010) que contribuíram para a apreensão e reformulação dos objetivos propostos inicialmente. Ressalta-se que em dados momentos a autora foi, ao mesmo tempo, pesquisadora e participante da realidade em estudo, utilizando-se da dialogicidade da abordagem metodológica proposta, ao discutir algumas das interpretações da pesquisa com a CEO da organização estudada (Angrosino, 2009).

O enfoque proposto converge com os apelos dos estudos da área de transição sociotécnica para a sustentabilidade, já que os estudos primários da transição se ancoraram em estudos de caso históricos e longitudinais, e o uso de novos métodos que ajudem a entender como as transições podem se desdobrar considerando perspectivas diversas é demandado (Ghosh *et al.*, 2021; Köhler *et al.*, 2019). Além disso, propõe-se uma investigação (ante)narrativa do fenômeno, possibilitando a observação e investigação de forma situada, temporal, espacial e contextual (Boje, 2001; Shuman, 2012). Essa abordagem de pesquisa viabilizou a apreensão e problematização da realidade acessada, sob a lente organizacional, mediante identificação de forças e atores variados que moldaram vivências, experiências e percepções (Rossman; Rallis, 2012) da sustentabilidade. Esses fatores, possibilitam a compreensão de diferentes caminhos de transição (Geels; Schot, 2007), mediante o nível de análise organizacional (Alves-Mazzotti; Gewandsznajder, 1999).

Por fim, a pesquisa também se caracteriza como transversal com aproximação longitudinal, pois os dados foram coletados e observados no momento presente e em momentos distintos no tempo. A temporalidade da pesquisa permitiu o alcance de resultados mais robustos por envolverem variadas dimensões temporais (Neuman, 2014). Considera-se ainda que a pesquisa é de natureza exploratória e explicativa (Neuman, 2014; Triviños, 1987), pois busca-se delinear a dinâmica da MLP no contexto (territorialidade/localidade) de atuação das organizações híbridas, configurando-se como uma nova proposta frente à adotada nos estudos setoriais; do

mesmo modo que se pretende explicar como as organizações híbridas podem delinear trajetórias de sustentabilidade para que as transformações desejadas ocorram, enfatizando seus processos e interações sociais.

3.2 SELEÇÃO DO CASO, DEFINIÇÃO E ACESSO AO CAMPO DE PESQUISA

Em estudos qualitativos com abordagem etnográfica, a definição do caso e o acesso ao campo de pesquisa desempenham um importante papel para a condução adequada do estudo e o alcance dos objetivos propostos. A imersão prolongada no campo, característica desse tipo de investigação, pode representar um desafio que exige a formulação de estratégias apropriadas para facilitar a integração ao ambiente pesquisado. Tais estratégias são essenciais para superar barreiras iniciais e garantir o desenvolvimento da pesquisa, permitindo que a integração com o contexto e os participantes envolvidos ocorra (Angrosino, 2009; Cunliffe, 2010; Stake, 1995).

Nessa conjuntura, o primeiro contato com o caso estudado foi estabelecido por intermédio da professora Natália Rese, em abril de 2023. Durante uma conversa sobre o interesse da pesquisa, a professora identificou aderência entre a proposta apresentada e as atividades realizadas pela Plataforma Nobis, organização a qual possuía conhecimento prévio. A partir dessa intermediação, iniciou-se o contato com a CEO fundadora, Cláudia Coser, que desde o primeiro momento demonstrou receptividade em relação à pesquisa e prontamente agendou uma primeira reunião, realizada em maio de 2023. Após a interação inicial, a CEO reafirmou a disponibilidade da Nobis: "Do lado de cá, o caminho está aberto" (Registro de campo, 2023). No mesmo mês, a pesquisadora iniciou a aproximação com o campo, participando, a convite, da cerimônia de abertura de um dos projetos desenvolvidos pela organização. As etapas do trabalho de campo aproximação – primeiro contato com o campo de pesquisa –, integração – imersão e interação no ambiente pesquisado –, e saída – finalização das atividades –, ocorreram de forma fluida e sem dificuldades perceptíveis. Desse modo, não houve obstáculos ou problemas significativos que comprometessem o andamento da pesquisa ou a relação com os participantes e o contexto estudado.

A percepção da aderência ao campo de pesquisa também envolveu critérios subjetivos e objetivos. A avaliação subjetiva, fundamental para contextos de interação prolongada, incluiu aspectos como as condições físicas e mentais da pesquisadora,

suas habilidades e limitações, bem como sua flexibilidade para revisitar ideias preconcebidas. Considerar esses elementos mostrou-se necessário devido a integração estreita e relações diretas estabelecidas com a comunidade pesquisada ao longo de um período considerável, no qual a pesquisadora deu voz e co-construiu histórias. Essa abordagem também contribuiu para minimizar barreiras e superar dificuldades inerentes ao trabalho de campo, promovendo uma condução mais eficiente e alinhada às dinâmicas do contexto investigado. Os critérios objetivos, por sua vez, envolveram a afinidade entre os objetivos do estudo e os elementos disponibilizados pelo campo para a condução da investigação. Essa análise incluiu a verificação prévia da capacidade do campo oferecer subsídios necessários à abordagem da problemática proposta. Adicionalmente, a avaliação considerou fatores como: saturação de estudos existentes, acessibilidade ao campo, compreensão dos limites entre ser excessivamente e pouco participante e o entendimento de como se integrar à comunidade estudada (Angrosino, 2009).

Considerando-se os fatores subjetivos e objetivos pode-se delinear um caminho reflexivo do acesso à delimitação do campo a ser investigado, conforme demonstrado no Quadro 3.

QUADRO 3 - CAMINHO REFLEXIVO ATÉ A DEFINIÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA

Caminho de definição do campo e acesso ao caso	Fatores subjetivos	Avaliação pessoal sobre o interesse em estudar a temática proposta
		Avaliação pessoal sobre as competências e inabilidades percebidas no decorrer das jornadas acadêmica e profissional
		Avaliação pessoal sobre visão de mundo própria e flexibilidade em relação a ideias preconcebidas
	Fatores objetivos	Investigação prévia a respeito da temática proposta
		Intermediação de terceiros no acesso ao campo de pesquisa
		Estabelecimento de critérios de escolha do campo a partir da literatura
		Reconhecimento do campo e de sua aderência à temática proposta
		Acessibilidade e abertura do campo para realizar observação participante

FONTE: Elaborado pela autora (2025)

Após a consideração dos aspetos subjetivos e objetivos definiu-se por estudar a Plataforma Nobis, identificada como pertencente ao campo das organizações híbridas orientadas à sustentabilidade (Battilana; Lee, 2014; Hestad; Tàbara; Thornton, 2021b). O interesse por essas organizações, que integram objetivos sociais, ambientais e econômicos (Hestad; Tàbara; Thornton, 2020, 2021a), ocorreu devido a elas serem impulsionadas por atores de regime, do mesmo modo, que os negócios com objetivos puramente socioambientais tenderem a sofrer pressões e barreiras por parte destes atores (Martin; Upham; Budd, 2015), especialmente no contexto da

transição para a sustentabilidade (Geels, 2019). Nesse sentido, as organizações híbridas emergem como atores que visam o alcance de múltiplos benefícios à sociedade, contribuindo para a construção de trajetórias mais sustentáveis (Burgos, 2019).

Por fim, para atender a perspectiva de um estudo em profundidade e a abordagem da transição para a sustentabilidade, a escolha do caso considerou quatro critérios, a saber: a) permitir a abordagem etnográfica, por meio da observação participante; b) ser uma organização híbrida; c) visar o alcance de objetivos sociais, ambientais e econômicos, simultâneos; e d) possuir valores e intencionalidade de transformação sistêmica. Assim, por ser caracterizada como uma organização híbrida – atua como *startup* e instituto –, e integrar lógicas institucionais variadas – social, ambiental e econômica, a Plataforma Nobis se apresentou como um relevante caso de investigação. Adicionalmente, a organização interage com diversos atores (de regime, nicho e comunidade civil) para a concretização de seus múltiplos objetivos, é signatária do Pacto Global e possui diversos certificados, em benefício da sustentabilidade, como por exemplo, a carta de recomendação da UNOPS – *United Nations Office for Project Services* (Escritório das Nações Unidas de Serviços para Projetos), recebida por atuação promissora, no período pandêmico. Desse modo, considera-se que as características da Plataforma Nobis a justificam como um caso único de pesquisa para o alcance dos objetivos propostos.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DOS DADOS

A estratégia de pesquisa adotada permitiu que múltiplas técnicas de coleta dos dados fossem utilizadas (Benjumea, 2015; Flick, 2009). A dinamicidade do campo estudado, admitiu que as técnicas se apresentassem como propícias com o decorrer da vivência no campo. Nesse sentido, o processo de observação participante (Angrosino, 2009; Smit; Onwuegbuzie, 2018) foi o primeiro procedimento de coleta a ser empregado, já que com o aceno positivo da CEO da Nobis, a participação em reuniões, *sprints* e eventos foram recorrentes desde a introdução da pesquisadora ao campo. Entrevistas em profundidade (Minhat, 2015; Rosenthal, 2016) foram conduzidas, após 12 meses do primeiro contato com o campo. Estas envolveram perspectivas de diversos atores e contribuíram para a compreensão da atuação e práticas da organização. Por fim, a pesquisa documental (Cooren, 2004) foi realizada

para contextualizar o cenário de atuação da organização, bem como visualizar as nuances da sua trajetória e narrativa. As técnicas informadas e seus elementos constituintes serão detalhados a seguir.

A observação participante, uma das técnicas mais tradicionais da etnografia (Serva; Jaime Júnior, 1995), foi o elemento que alinhou o estudo a abordagem etnográfica, permitindo a imersão direta da pesquisadora no ambiente estudado, de maio de 2023 a novembro de 2024 (Flick, 2009). Nesse sentido, vivências do cotidiano da organização foram registradas, ao mesmo tempo em que a pesquisadora e observado interagiam, suscitando maior robustez aos resultados. Essa dinâmica promoveu ganhos e desafios para a pesquisa (Angrosino, 2009; Flick, 2009; Serva; Jaime Júnior, 1995; Yin, 2016), que foram ponderados mediante preparação prévia da pesquisadora e reflexão contínua quanto ao processo de pesquisa. Sempre que necessário, a CEO fundadora, fez as devidas apresentações da pesquisadora, informando o seu papel e convidando-a para se apresentar e explicar suas motivações de pesquisa, em momentos oportunos.

De modo a operacionalizar a observação participante, a pesquisadora se utilizou do recurso do diário de campo (sobretudo digital e por vezes físico), usado para registrar as conversas, conclusões e percepções identificadas nas interações. Buscou-se realizar os registros de forma simultânea a sua ocorrência, contudo, como a pesquisadora se tornou parte da equipe, contribuindo de forma ativa para as atividades, nem sempre estes puderam ocorrer de modo síncrono, sendo realizados a posteriori. Quando organizados em arquivo único no *drive*, os registros de campo, possibilitaram maior apreensão dos dados (Cachado, 2021). Destaca-se ainda que todas as observações realizadas, das reuniões e dos grupos de trabalho, foram consentidas pela CEO fundadora. Além disso, estes ocorreram majoritariamente no formato *online*, envolveram ambientes internos e externos à organização e foram permeados por diversos *stakeholders* (Yin, 2001).

Como parte das atividades de campo, a pesquisadora assumiu tarefas relativas ao desenvolvimento de projetos para territórios sustentáveis e de avaliação e seleção de projetos incentivados (Yin, 2001). Devido a identificação do caso estudado e as atividades envolverem aspectos estratégicos, *stakeholders* diversos e por vezes informações sigilosas, buscou-se não apontar informações que pudessem, de algum modo, identificar questões sensíveis. Dessa forma, algumas datas e outros registros foram suprimidos e os relatos envolvendo *stakeholders* estratégicos foram enviados

para a revisão da CEO, que aprovou o texto com algumas ressalvas. Após a entrada em campo, os limites e a participação da pesquisadora foram definidos, estes foram alinhados as áreas supracitadas. O Quadro 4 apresenta um resumo do percurso da observação participante.

QUADRO 4 - PERCURSO E ELEMENTOS DA OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

Item	Características	Informações complementares
Aproximação e entrada no campo	A aproximação com o campo ocorreu em maio de 2023 e a imersão nas atividades de campo se iniciou em julho de 2023	A aproximação com o campo ocorreu por meio da participação em cerimônia de abertura de projeto de continuidade, desenvolvido e executado pela Nobis. A entrada da pesquisadora no campo de estudo ocorreu mediante um convite formal para a sua participação na área de desenvolvimento de projetos e comunicação a outros membros da equipe: “Bom dia! Temos <i>news</i> 💜. [Outra convidada] e Carla [pesquisadora] passam a integrar o time da Nobis, na área de Design de Impacto Socioambiental” (Cláudia Coser – Registro de campo, 2023)
Atuação	Participação como membro da equipe Nobis, na área de desenvolvimento de projetos, pelo Instituto Nobis; e avaliação e seleção de projetos incentivados pela Plataforma Nobis	As atividades como membro da equipe Nobis envolveram o planejamento e desenvolvimento de projetos de impacto, bem como a avaliação de 215 projetos e seleção de 11 projetos, a serem incentivados por recursos de renúncia fiscal. Estas atividades foram desenvolvidas de agosto de 2023 a novembro de 2024

Continua

Continuação

Item	Características	Informações complementares
Atividades observadas	As observações foram realizadas a partir da participação em reuniões, <i>sprints</i> , grupos de trabalho, eventos; e atuação no desenvolvimento, avaliação e seleção de projetos de impacto	As observações envolveram diversos <i>stakeholders</i> : colaboradores, atores públicos, privados, comunidade impactada, ONGs, entre outros.
Registro das atividades	Os registros ocorreram de modo simultâneo, quando havia baixa participação da pesquisadora nas atividades; e a posteriori, quando havia intenso engajamento nas atividades desenvolvidas	Foram realizados, majoritariamente, em arquivo digital. Ao final do período, o registro de campo foi organizado em arquivo único e salvo na nuvem
Registros de campo (observações aparentes e percepções da pesquisadora)	Organizado de modo cronológico, com registros de falas literais – presenciadas em reuniões, <i>sprints</i> , grupos digitais e em eventos –; <i>prints</i> de materiais apresentados nessas interações; e percepções da pesquisadora	162 páginas de registro
Saída do campo	A efetiva saída do campo ocorreu em novembro de 2024, quando a pesquisadora “saiu de cena” para finalizar o relatório da tese	No período de junho a setembro de 2024 o fluxo de atividades junto à Nobis diminuiu. A redução das atividades desenvolvidas coincidiu com o período em que a pesquisadora esteve em intercâmbio, no doutorado sanduíche. O retorno ao Brasil reavivou o fluxo de atividades e a efetiva saída ocorreu em novembro de 2024

FONTE: Elaborado pela autora (2025)

De abril a agosto de 2024, a pesquisadora participou de um intercâmbio na Universidade do Porto, mediante o doutorado sanduíche. Esse período se apresentou como uma oportunidade para a coleta de dados em Portugal, visando a realização de um estudo comparativo. Contudo, após a tentativa de contato e interação com oito potenciais organizações que atuam no país – dentre elas, duas com contato iniciado no Brasil e as demais com tentativa de contato já em Portugal –, as pesquisadoras decidiram por concentrar esforços no caso brasileiro. Para a proposta de tese apresentada, o estudo, na possível organização portuguesa, deveria ocorrer em profundidade. Todavia, conforme explanado por (Angrosino, 2009), o acesso ao campo é um desafio para estudos de natureza qualitativa, principalmente, quando inclui a abordagem etnográfica e estudos em profundidade.

Após reflexões sobre as potenciais contribuições desta pesquisa e revisões na estrutura metodológica, a possibilidade de expandir o estudo para um novo campo de pesquisa em Portugal revelou-se inviável. Essa decisão deve-se à constatação de que o contexto é um elemento central nas narrativas analisadas. Nesse sentido, a vivência da pesquisadora em ambas as realidades, brasileira e portuguesa, evidenciou diferenças que dificultariam a realização de um estudo comparativo, considerando as perspectivas teóricas e metodológicas adotadas nesta tese. O período de intercâmbio foi marcado pelo afastamento temporário das atividades realizadas pela pesquisadora, na Plataforma Nobis; e pelo início da condução das entrevistas em profundidade, com os diversos atores da Nobis. O retorno da pesquisadora ao Brasil, em setembro de 2024, reavivou o fluxo de atividades desenvolvidas na organização estudada, ocorrendo a efetiva saída de campo em novembro do mesmo ano.

De acordo com (Rinehart, 2021) o processo da pesquisa qualitativa que utiliza a lógica abductiva é influenciado não apenas pelas observações, anotações e transcrições dos dados, mas também emergem de interações, reflexões e influências externas que fazem parte da experiência do pesquisador. Nesse sentido, o doutorado sanduíche foi uma oportunidade para que a pesquisadora experienciasse diferenças contextuais que enriqueceram suas percepções teóricas relacionadas as abordagens da transição para a sustentabilidade e inovação social no sul global, principalmente, quando observado as soluções e resultados esperados para as necessidades socioeconômicas que são consideradas como situadas, locais e contextuais. Assim, o doutorado sanduíche serviu como um momento iterativo, reflexivo e de abertura às surpresas do campo de pesquisa que permitiu à pesquisadora reavaliar e reinterpretar suas perspectivas teóricas com base no que vivenciou em outros contextos. Isso reflete como as experiências de campo e os *insights* práticos podem se integrar ao trabalho teórico em andamento (Rinehart, 2021; van Hulst; Visser, 2024).

As entrevistas em profundidade constituíram uma outra técnica utilizada para a coleta de dados e foram realizadas entre maio e outubro de 2024. Orientadas por um roteiro flexível, desenvolvido com base na revisão da literatura, as entrevistas buscaram explorar as percepções, experiências e conhecimentos dos participantes (Minhat, 2015; Rosenthal, 2016). A flexibilidade do roteiro permitiu iniciar o diálogo com questões gerais e, à medida que os entrevistados compartilhavam suas percepções, novas questões foram incorporadas, enriquecendo a exploração temática. Essa abordagem dinâmica possibilitou que a realidade do campo se

revelasse à pesquisadora, permitindo que as nuances do contexto empírico fossem compreendidas. Para captar a essência das vivências relatadas e aprofundar as informações pretendidas, perguntas mais específicas foram introduzidas, originadas a partir das falas dos entrevistados, sempre que pertinente. Essa estratégia de condução revelou-se fundamental para apreender de forma rica e detalhada as experiências e os significados atribuídos pelos entrevistados à temática investigada.

Os participantes da pesquisa foram contatados inicialmente de forma *online*, com o apoio da CEO da Plataforma Nobis, que intermediou as conexões após a pesquisadora manifestar interesse em entrevistar determinados *stakeholders*. Após os aceites, as entrevistas foram agendadas e conduzidas virtualmente, com os áudios devidamente gravados e transcritos, mediante o consentimento informado e formalizado por meio do aceite do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), o qual continha a identificação da pesquisadora, o objetivo da pesquisa, e termos com garantia de anonimato e sigilo das informações apresentadas (Saunders; Lewis; Thornhill, 2009). Cabe ressaltar que alguns trechos das transcrições das entrevistas foram ajustados, quando necessário, para garantir maior fluidez textual, sem comprometer o significado original das falas. Tais ajustes foram realizados de forma criteriosa, respeitando a integridade do conteúdo e a fidedignidade das narrativas dos participantes.

Ao final das entrevistas, os participantes foram perguntados sobre o conhecimento de outras pessoas que pudessem contribuir para a investigação em função das experiências e percepções abordadas. Em casos afirmativos, novas indicações foram solicitadas, permitindo que a técnica por bola de neve fosse aplicada para ampliar a visão dos entrevistados. Dessa forma, a pesquisa contou com 14 entrevistas realizadas com a CEO e seus indicados diretos. A partir das conexões estabelecidas pela estratégia de bola de neve, o total de entrevistas foi expandido para 20, abrangendo *stakeholders* do setor público e privado, pessoas impactadas, parceiros e colaboradores envolvidos com a Plataforma Nobis.

Os entrevistados foram selecionados devido ao seu papel como informantes-chave sobre as práticas conduzidas pela Plataforma Nobis. A escolha incluiu indivíduos com participação direta ou indireta em diversos projetos, tanto já implementados quanto em fase de desenvolvimento. Considerando-se o sigilo necessário para algumas informações, incluindo os nomes dos participantes e informações pertinentes aos projetos investigados – como por exemplo, o seu nome

e local de realização –, optou-se por atribuir nomes fictícios para os participantes da pesquisa, exceto para a CEO da Plataforma Nobis que consentiu que o nome da instituição e seu nome fossem divulgados. Quando necessário, nomes fictícios regionais também foram aplicados para as cidades de realização ou demais locais que pudessem de algum modo identificar os projetos e as pessoas relacionadas. Dessa forma, os nomes: Amanda Farias, Carlos Oliveira, Clara Nascimento, Eduardo Lopes, Fernanda Barbosa, Gabriel Pereira, Geraldo Santos, Isabela Monteiro, João Mendes, Júlio Almeida, Letícia Ramos, Luana Silva, Mário Carvalho, Rafaela Costa, Renata Moreira, Tâmara Matos; e locais fictícios: Cidade Alta e Cidade Baixa, foram adotados. Contudo, ressalta-se que os cargos e funções atribuídos aos atores são reais. Além disso, os nomes fictícios Cidade Ouro e Cidade Prata foram adotados para as cidades, nas quais os projetos foram desenvolvidos, nos eventos analisados. Os Quadros 5 e 6 delineiam informações pertinentes as entrevistas realizadas.

QUADRO 5 - ELEMENTOS DAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE

Informante	Cargo/Função	Nome Atribuído	Nº de Entrevistas e Data de realização		Páginas transcritas
Colaboradores e parceiros Nobis	CEO Fundadora	Cláudia Coser	1	28/05/2024	12 páginas
			2	28/05/2024	13 páginas
			3	19/10/2024	26 páginas
	Comunicação e mídia	João Mendes	1	31/05/2024	13 páginas
			2	14/10/2024	11 páginas
	Coordenação de projetos	Letícia Ramos	1	15/10/2024	16 páginas
Stakeholders público	Gestão de projetos	Mário Carvalho	1	28/10/2024	08 páginas
	Parceira externa	Rafaela Costa	1	15/10/2024	05 páginas
	Diretora	Clara Nascimento	1	17/10/2024	10 páginas
	Secretária	Fernanda Barbosa	1	12/06/2024	09 páginas
Stakeholder privado	Secretário	Gabriel Pereira	1	25/06/2024	06 páginas
	Professor Assessor	Geraldo Santos	1	17/06/2024	10 páginas
Pessoas Impactadas	Gestor de Sustentabilidade	Eduardo Lopes	1	12/06/2024	05 páginas
	Empreendedora	Amanda Farias	1	19/06/2024	14 páginas
	Empreendedor	Carlos Oliveira	1	10/10/2024	12 páginas
	Empreendedora	Isabela Monteiro	1	20/06/2024	08 páginas
	Empreendedor	Júlio Almeida	1	14/10/2024	09 páginas
	Empreendedora	Luana Silva	1	24/06/2024	06 páginas
	Empreendedora	Renata Moreira	1	27/06/2024	08 páginas
	Empreendedora	Tâmara Matos	1	11/10/2024	07 páginas
Total de 20 entrevistas em profundidade e 208 páginas transcritas					

FONTE: Elaborado pela autora (2025)

QUADRO 6 - INFORMANTES E EVENTOS-CHAVE

Informante	Cargo/Função	Nome Atribuído	Eventos-chave abordados nas entrevistas
Nobis	CEO Fundadora	Cláudia Coser	Trajatória, objetivos e práticas da Plataforma Nobis: pontos relacionados a evolução da trajetória, múltiplos objetivos e práticas organizacionais relacionadas a sustentabilidade foram abordados
Nobis	Comunicação e mídia	João Mendes	
Nobis	Coordenação de projetos	Letícia Ramos	
Nobis	CEO Fundadora	Cláudia Coser	Desenvolvimento de projetos para territórios sustentáveis: as entrevistas buscaram compreender aspectos relativos ao planejamento e desenvolvimento dos projetos voltados para a transformação territorial. Os assuntos abordados se referiram a atuação dos atores, objetivos pretendidos com o projeto, <i>stakeholders</i> envolvidos e seus papéis
Nobis	Comunicação e mídia	João Mendes	
Nobis	Gestão de projetos	Mário Carvalho	
Nobis	Parceira externa	Rafaela Costa	
Setor público	Diretora	Clara Nascimento	
Nobis	CEO Fundadora	Cláudia Coser	Projeto de qualificação e geração de renda pela via do empreendedorismo: com as entrevistas objetivou-se compreender a complexa interrelação entre a Plataforma Nobis e diversos <i>stakeholders</i> envolvidos, evidenciando as dinâmicas e os papéis desempenhados por cada parte. Além disso, proporcionaram aos participantes do projeto um espaço para compartilharem suas histórias pessoais, o que permitiu compreender os impactos gerados e os resultados alcançados com a implementação da iniciativa. Essas micro-histórias foram importantes para compreender a constituição da narrativa organizacional que é coconstruída e engloba narrativas diversas, de diferentes níveis. Destaca-se ainda que os informantes participaram de diferentes edições do projeto, realizadas em distintos períodos e localidades, refletindo a variação contextual das iniciativas implementadas.
Nobis	Coordenação de projetos	Letícia Ramos	
Setor público	Diretora	Clara Nascimento	
Setor público	Secretária	Fernanda Barbosa	
Setor público	Secretário	Gabriel Pereira	
Setor público	Professor Assessor	Geraldo Santos	
Setor privado	Gestor de Sustentabilidade	Eduardo Lopes	
Pessoa impactada	Empreendedora	Amanda Farias	
Pessoa impactada	Empreendedor	Carlos Oliveira	
Pessoa impactada	Empreendedora	Isabela Monteiro	
Pessoa impactada	Empreendedor	Júlio Almeida	
Pessoa impactada	Empreendedora	Luana Silva	
Pessoa impactada	Empreendedora	Renata Moreira	
Pessoa impactada	Empreendedora	Tâmara Matos	

FONTE: Elaborado pela autora (2025)

Por fim, fontes documentais foram empregadas para fornecer um panorama da organização e de seu contexto de atuação. Situando-a em uma perspectiva mais ampla da sustentabilidade e destacando aspectos essenciais de sua trajetória e

identidade, os documentos foram importantes fontes para a construção desse panorama. Como essa pesquisa se caracteriza por sua profundidade e abordagem narrativa, considera-se que os documentos são fontes não neutras, permeados por comunicações intencionais de seus interlocutores e voltados para públicos e contextos específicos. Portanto, como os documentos são elaborados por atores sociais, refletem suas ideologias, experiências e posicionamentos, incorporando os significados atribuídos tanto por quem os produz quanto por quem os interpreta, e, consequentemente, evidenciam os valores e contextos que se busca abordar na pesquisa (Cooren, 2004).

Os documentos utilizados foram obtidos a partir de fontes com acesso tanto aberto quanto restrito. Os documentos de acesso restrito foram disponibilizados mediante consentimento e autorização da CEO da Plataforma Nobis. Para a contextualização da grande narrativa da sustentabilidade, foram examinados 13 relatórios de acesso aberto relativos ao *The Sustainable Development Goals Report* (Agenda 2030), *Intergovernmental Panel on Climate Change* (IPCC) e *Global Reporting Initiative* (GRI). Já para a contextualização da trajetória, práticas e interrelações da organização foram analisados 4 arquivos, incluindo o compilado de publicações das redes sociais da Plataforma Nobis, de 2017 a 2024 (1), edital de projeto (Evento 3) (1), e relatórios de impacto do evento 3 (2). Esses documentos compuseram o conjunto documental utilizado para explorar o caso estudado. O Quadro 7 delinea os documentos analisados.

QUADRO 7 - DOCUMENTOS ANALISADOS

Documentos	Nº de páginas	Informações complementares
Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável	49 páginas	Os documentos foram selecionados por oferecerem uma visão global sobre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), amplamente aceitos internacionalmente. A Agenda 2030 estabelece diretrizes para um desenvolvimento inclusivo e sustentável, enquanto os relatórios anuais (2020-2024) monitoram o progresso e contextualizam desafios recentes, como a pandemia de Covid-19 e conflitos que impactam o alcance das metas.
<i>The Sustainable Development Goals Report</i> (2020)	66 páginas	
<i>The Sustainable Development Goals Report</i> (2021)	66 páginas	
<i>The Sustainable Development Goals Report</i> (2022)	66 páginas	
<i>The Sustainable Development Goals Report - Special edition</i> (2023)	78 páginas	
<i>The Sustainable Development Goals Report</i> (2024)	49 páginas	

Continua

Continuação

Documentos	Nº de páginas	Informações complementares
GRI 1: Fundamentos (2021)	33 páginas	Os documentos representam as diretrizes mais recentes do <i>Global Reporting Initiative</i> e estão alinhados às exigências contemporâneas de transparência e ao aumento da pressão por uma transição para modelos econômicos sustentáveis. Além disso, eles estão em consonância com a agenda global para atingir os ODS até 2030.
GRI 2: Conteúdos Gerais (2021)	60 páginas	
GRI 3: Temas Materiais (2021)	30 páginas	
<i>Technical Summary (TS) - Climate Change</i> (2021)	144 páginas	Os documentos consolidam o estado da arte científico sobre as mudanças climáticas, seus impactos, e as ações necessárias para mitigação e adaptação. Além disso, eles informam os impactos econômicos, sociais e ambientais decorrentes das mudanças climáticas, tanto no presente quanto projetados para o futuro. Os relatórios também estão conectados às metas globais do desenvolvimento sustentável.
<i>Technical Summary (TS) - Climate Change</i> (2022.1)	147 páginas	
<i>Technical Summary (TS) - Climate Change</i> (2022.2)	118 páginas	
<i>Climate Change 2023: Synthesis Report</i>	115 páginas	
Redes sociais da Plataforma Nobis	244 páginas	Os documentos possibilitam a identificação de práticas de sustentabilidade e resultados emergentes a partir de considerações locais e contextuais. Com isso, as micro-histórias evidenciadas revelam trajetórias dinâmicas e não lineares para a sustentabilidade, conectando ações específicas aos objetivos globais e destacando como diferentes perspectivas contribuem para a construção de uma narrativa mais ampla e integrada.
Edital (Evento 3) – [Território Ouro]	10 páginas	
Relatório de impacto (Evento 3) – [Território Ouro]	38 páginas	
Relatório de impacto (Evento 3) – [Território Prata]	16 páginas	

FONTE: Elaborado pela autora (2025)

As distintas fontes de coleta de dados utilizadas para explorar a trajetória e alguns eventos organizacionais, proporcionaram oportunidades e desafios para a pesquisa. A variedade de fontes permitiu o acesso a um contexto mais amplo, enriquecido por múltiplas vozes e interesses distintos. No entanto, essa amplitude resultou em um volume significativo e diversificado de dados, o que tornou a análise mais complexa e mais robusta. Para lidar com esse extenso conjunto de informações, foram utilizados *softwares* específicos para organização e sistematização dos dados, os quais serão detalhados na seção seguinte.

O Quadro 8 apresenta o resumo das técnicas de coleta de dados, eventos acessados e suas caracterizações.

QUADRO 8 - RESUMO DAS TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS E EVENTOS ACESSADOS

Técnicas de coleta e Eventos acessados	Características
Observação participante – Eventos: Planejamento e desenvolvimento de projetos voltados para territórios sustentáveis; e Avaliação e seleção de projetos de impacto	• Participação como membro da empresa Nobis, na área de desenvolvimento de projetos para territórios sustentáveis; • Observação das falas, ações e interações, dos membros da empresa, em reuniões, eventos e grupos de trabalho; • Observação nas visitas de campo realizadas pela empresa e das falas, ações e interações, dos <i>stakeholders</i> externos, em reuniões e eventos; • O registro no diário de campo incluiu observações aparentes (anotações diretas das falas, ações e intenções informadas pelos participantes) e observações latentes (interpretações das falas e ações, identificando possíveis contrastes entre intenção e realização). Devido à participação ativa da pesquisadora nas atividades, as anotações foram realizadas durante ou após as observações, conforme a viabilidade do registro simultâneo; • As informações obtidas por meio da observação participante permitiram explorar a participação da pesquisadora no planejamento, desenvolvimento e seleção de projetos de impacto. Além disso, essa abordagem foi fundamental para compreender a dinâmica e as interações entre diversos <i>stakeholders</i> e a Nobis.
Entrevistas – Eventos: Trajetória da Plataforma Nobis; e Projeto de qualificação e geração de renda pela via do empreendedorismo	• Roteiro flexível, com questões abertas para serem trabalhadas em profundidade; • Novas questões foram exploradas a partir das falas dos informantes e da percepção da pesquisadora em campo; • Baseadas na literatura e no empírico; • Realizadas com <i>stakeholders</i> internos e externos à organização, como: colaboradores, parceiros, indivíduos dos setores público e privado e pessoas impactadas; • Autorização para as gravações foram solicitadas, mediante TCLE; • As entrevistas foram conduzidas para obter informações sobre o projeto de qualificação e geração de renda via o empreendedorismo. Ao envolverem diversos atores, possibilitaram uma análise aprofundada do tema. Além disso, as entrevistas com a CEO proporcionaram uma visão ampla e detalhada sobre a trajetória, perspectivas e posicionamento da Nobis.
Documentos – Eventos: Contextualização do cenário de atuação da organização; Pontos de inflexão; e Trajetória	• Relatórios internacionais, de fontes abertas, foram acessados para compor a contextualização da grande narrativa da sustentabilidade; • Redes sociais, edital de projeto e relatórios de impacto foram acessados para a análise e contextualização dos eventos organizacionais analisados; • Os documentos restritos foram cedidos e autorizados pela CEO da Plataforma Nobis; • As fontes documentais forneceram contexto ao campo de atuação da Nobis dentro da grande narrativa da sustentabilidade, além de viabilizarem o acesso ao ‘diário’ da instituição por meio das redes sociais. Essas fontes foram essenciais para identificar pontos de inflexão, a incorporação de elementos sustentáveis na narrativa organizacional e a evolução das ações da organização ao longo do tempo.

FONTE: Elaborado pela autora (2025)

A próxima seção apresentará a técnica de análise dos dados definida para a pesquisa, detalhando o processo de organização e tratamento das informações coletadas.

3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

Por ser dinâmico e iterativo, o fenômeno sob análise é complexo e suscita que uma abordagem qualitativa seja estabelecida para desvencilhar os emaranhados contextuais, organizando-os de modo a torná-lo compreensível. Desse modo, sendo o estudo de caso com abordagem etnográfica a estratégia de pesquisa escolhida, buscou-se definir uma técnica de análise dos dados que alcançasse maior congruência entre a realidade investigada e os dados obtidos para o estudo, sendo a análise narrativa a abordagem definida para esse objetivo.

Considerando-se a contextualidade, temporalidade e a essência do ‘vir-a-ser’, presentes nas transições de sustentabilidade, a análise narrativa, como técnica de análise dos dados, permitiu a compreensão da memória do coletivo e do fluxo das coisas que ainda estão para acontecer (Boje, 2001; Vaara; Sonenshein; Boje, 2016). Especificamente, utilizou-se de modo integrado as abordagens narrativa e de antenarrativa dado que estas auxiliam na identificação de constructos/indicadores e na compreensão de como as histórias são formadas e podem ser mantidas em cenários posteriores. Entende-se, portanto, que as antenarrativas são tão importantes quanto as narrativas – e suas histórias acabadas, contadas mediante enredos bem ‘costurados’, com início, meio e fim –, pois nelas estão presentes construções ocultas que podem se tornar *status quo* a depender de como serão moldadas entre os *stakeholders* que as circundam e constroem (Boje; Haley; Saylor, 2016; Vaara; Sonenshein; Boje, 2016).

Como o fenômeno da transição para a sustentabilidade envolve múltiplos atores, aprendizagem social, coevolução e é percebido no longo prazo (passado-presente ou presente-futuro) (Geels, 2005a, 2019) acredita-se que a abordagem (ante)narrativa seja adequada para atingir aos propósitos do estudo, principalmente por envolver narrativas inacabadas e não lineares e dar luz à concepção de transformação e mudança que podem ser incorporadas de modo duradouro no coletivo o qual instituem (Boje, 2001).

Especificamente, a escolha da análise narrativa ocorreu pela sua capacidade de abordagem situada e representação da vida organizacional e suas interações, como formas contextualizadas. E, para além de fornecer a descrição de eventos e ações, mediante um fio condutor – o enredo – os reúne, os situa e os constitui de acordo com experiências específicas, sendo capaz de estabelecer um “processo configurativo”, que utiliza temas para apresentar (Polkinghorne, 1995, p. 5) os eventos como partes de um movimento contínuo no tempo. Isso faz com que as narrativas sejam adequadas para capturar a complexidade das experiências individuais/organizacionais, permitindo percebê-los como agentes que agem e reagem em contextos específicos. Desse modo, entende-se que os eventos, ações e decisões das organizações não acontecem isoladamente, mas estão inseridos e consideram as dinâmicas sociais, culturais, econômicas, políticas, institucionais, dentre outras, ao se tornarem partes constituintes de uma história (Bruner, 1991; Polkinghorne, 1995).

No presente estudo, entende-se que a estrutura narrativa permite a organização e a construção de sentido, mediante ligação entre os eventos selecionados e a composição do enredo das histórias. O intuito aqui não é fornecer resultados que impliquem em padrões contextuais gerais, mas sim oferecer compreensão, por analogia, de histórias semelhantes. Ou seja, novos eventos podem ser interpretados a partir dos aspectos específicos do caso estudado, já que “o efeito cumulativo do raciocínio narrativo é uma coleção de casos individuais em que o pensamento se move de caso para caso, em vez de caso para generalização” (Polkinghorne, 1995, p. 11). É importante destacar o objetivo de não generalização (Bruner, 1991), pois as narrativas possibilitam captar processos organizacionais singulares ao longo do tempo, tornando viável o acesso a aspectos sutis e paradoxais envolvidos nas transformações que são inerentes ao mundo organizacional (Rhodes; Brown, 2005).

A não linearidade e dinamicidade atribuída às organizações (Boje, 2001) é apreendida, neste estudo, a partir de uma visão processual tanto organizacional quanto do contexto que a cerca (Reinecke; Ansari, 2017). E, para apreender os processos, fundamentados em narrativas, utiliza-se as propriedades dispostas em Boje (2001), Pentland (1999) e Shuman (2012). Assim, a a) estrutura sequencial, b) ator(es) focal(is), c) voz narrativa, d) contexto moral (Pentland, 1999), e) propriedade, f) estilo, g) reportabilidade (Shuman, 2012) e h) intertextualidade (Boje, 2001;

Shuman, 2012) são os indicadores que orientam a base analítica do estudo que também é composta pela constituição de narrativas em contextos mais amplos (grande narrativa) e mais restritos (micro-histórias) (Boje, 2001). Para os autores, essas propriedades são elementos que auxiliam a composição e estruturação de uma (ante)narrativa, pois organizam a forma como a história é contada, explicitam o sentido, e informam como a lógica e a compreensão dos eventos narrados, podem ser acessados, fornecendo uma estrutura que permite interpretar as ações e relações envolvidas.

Como estrutura sequencial, delineia-se a sequência dos eventos no tempo – mesmo fragmentadas, as histórias podem apresentar tempo e sequência. A sequência de eventos refere-se a cronologia e é um dispositivo organizador central da estrutura narrativa, para os parâmetros analíticos (Pentland, 1999; Polkinghorne, 1995). Integrados à estrutura estão os atores focais, já que as narrativas são sempre sobre alguém ou algo. Nesse sentido, quando há o interesse em entender os papéis e as redes sociais estabelecidas pelos atores, participantes de um processo, se faz necessário compreender às identidades e relacionamentos destes, mesmo que de modo geral. Os personagens podem não ser desenvolvidos ou mesmo identificados pelo nome, mas, junto com a estrutura sequencial, conectam os eventos em uma narrativa (Pentland, 1999).

Por sua vez, a voz narrativa é a voz que faz a narração, e informa um ponto de vista. A voz, mesmo implicitamente, faz escolhas sobre o que enfatizar, que detalhes incluir ou omitir, e que julgamentos ou interpretações realizar. Uma vez que compartilha uma história, a voz deixa de ter a propriedade e autoridade narrativa, pois reconhece-se que há um fio que conecta emissor e ouvinte, experiência e narrativa, e nessa interlocução quem emite a mensagem, intencionalmente, a faz de modo a engajar atores e informar pontos de interesse, por sua vez, quem a recebe tem o poder de interpretá-la (Pentland, 1999; Shuman, 2012).

Como constructo, o contexto moral evidencia o quadro canônico – valores e princípios – que orienta a interpretação dos eventos contados na história, identificando os fatores esperados ou desviantes dentro da narrativa. Essa propriedade explora como as narrativas, especialmente em contextos organizacionais e sociais, não são apenas sequências de eventos. Elas envolvem juízos de valor e as normas sobre o que é ou não considerado aceitável e como as ações são julgadas no contexto narrativo (Pentland, 1999).

A reportabilidade, por sua vez, se refere ao que é passível de ser contado. Relacionada ao conteúdo dos eventos, ações, personagens e circunstâncias presentes na narrativa, a reportabilidade informa partes essenciais da história. Igualmente importante, o contexto é parte fundamental da reportabilidade, do que a voz narrativa conta, indicando percepções culturais, sociais, políticas, dentre outras, que influenciam os eventos narrados e incorporam histórias que são repetidamente recontadas. Esses indicadores ajudam a situar a história em seu ambiente ou em uma configuração mais ampla. Além do conteúdo e contexto, as histórias contadas e recontadas podem possuir estilos diversos, a depender para quem, como e quando as histórias são reveladas. Nesse sentido, o estilo narrativo postula que embora a forma de contar uma história seja relativa a uma situação, a expectativa é que a essência da narrativa, ou seja, seu conteúdo central, permaneça o mesmo. Isso significa que, apesar das adaptações no estilo, a narrativa deve conservar seu significado principal (Shuman, 2012).

A intertextualidade, presente tanto nas histórias narradas pelos atores que interagem com a organização quanto nas histórias mais amplas incorporadas ao discurso organizacional, é empregada como um recurso para trazer significados que, de outra forma, não estariam acessíveis. Isso ocorre porque a intertextualidade posiciona as histórias em relação umas às outras, criando conexões e ampliando a sua compreensão. Assim, a intertextualidade será utilizada como um indicador para conectar as narrativas formadas e emergentes no contexto estudado, além de servir para revelar os significados presentes na dinâmica narrativa da organização híbrida analisada em relação à estrutura analítica da MPL (Boje, 2001; Shuman, 2012).

A subseção a seguir informa o delineamento do percurso das análises realizadas, bem como o desenho dos indicadores e constructos utilizados nas análises.

3.4.1 Percurso analítico dos dados

Conforme discutido, em um estudo narrativo, alguns elementos fundamentais precisam ser observados e estes envolvem a delimitação temporal da narrativa, a seleção de eventos relevantes, a ordem temporal, com os eventos organizados cronologicamente, e a explicitação do significado dos eventos, indicando como cada um contribui para a história como um todo (Polkinghorne, 1995). Contudo, é válido

destacar que aqui o tempo é compreendido tanto em seu sentido linear, quando ocorrer a possibilidade de estabelecer uma linha cronológica dos eventos para a composição das narrativas, quanto em seu sentido narrativo que difere da concepção de tempo objetivo (Cunliffe; Luhman; Boje, 2004). Logo, o tempo narrativo é percebido ao considerar diferentes vozes em uma sequência que não necessariamente segue a ordem dos eventos como ocorreram. Isso permite, que a análise seja elaborada a partir da integração de várias perspectivas, criando uma teia de significados refletidas em cenários ricos e complexos (Boje, 2001; Cunliffe; Luhman; Boje, 2004).

Como esta pesquisa tem como objetivo apreender fenômenos em constante movimento – seja devido à natureza multifacetada da transição para a sustentabilidade, seja pela complexidade intrínseca às organizações híbridas e ao seu campo de atuação –, compreende-se que as histórias, além de representarem um conjunto significativo com enredo e estrutura coesos, também são concebidas como resultado de um processo vivo e em formação. Nesse processo, a coerência pode não estar plenamente estabelecida, e múltiplas perspectivas e interpretações coexistirem, resultando em um sentido fluido e fragmentado. Em outras palavras, essas histórias configuram-se como antenarrativas (Boje, 2001).

Para lidar com as (ante)narrativas, constituídas e em formação, presentes no campo de estudo que é complexo e polifônico, entende-se que as abordagens da grande narrativa, micro-histórias e intertextualidade são apropriadas (Boje, 2001). Assim, as análises da presente pesquisa fundamentam-se tanto nas propriedades supracitadas, quanto nas abordagens delineadas por (Boje, 2001), por representarem modos de análise para as antenarrativas que se caracterizam por sua incompletude de sentido e enredo, na qual histórias ainda em formação, podem ser capturadas, mesmo ao apresentarem formato abreviado ou fragmentado.

Com a análise da grande narrativa da sustentabilidade – ou narrativa dominante – busca-se apreender os princípios, normas e ideais da sustentabilidade no contexto mais amplo, que perpassa as ações e experiências – e narrativas – dos atores em ‘níveis menores’. A grande narrativa tensiona a visão de mundo ou a interpretação da realidade que é amplamente aceita e promovida? Pode-se dizer que sim, pois muitas vezes, a grande narrativa, apresenta uma visão única dos eventos, fazendo com que múltiplas vozes se apresentem em segundo plano ou sejam desconsideradas, sendo assim sua análise permite que pequenas histórias se tornem visíveis. Portanto, a partir da compreensão da grande narrativa da sustentabilidade pretendeu-se identificar

quais histórias da sustentabilidade coexistem, quais são evidenciadas, quais vozes e atores são privilegiados, a interação entre grandes e pequenas histórias, dentre outros aspectos relevantes (Boje, 2001).

Partindo do nível contextual e local, a análise de micro-histórias é utilizada para identificar as ante(narrativas) que compõem a(s) história(s), em formação, das ‘pequenas vozes’, muitas vezes suprimidas, no contexto da grande narrativa da sustentabilidade. Com essa abordagem, o prisma está em explorar as redes de relacionamentos e os significados que surgem nas histórias e contra-histórias (perspectiva alternativa à história dominante) que permeiam o período e contexto estudados. Ou seja, não se pretende construir uma narrativa coesa e estruturada, mas sim capturar as interações e interpretações que ainda estão em formação entre as diferentes vozes e perspectivas situadas, que tanto podem convergir quanto resistir aos discursos dominantes da sustentabilidade (Boje, 2001).

Finalmente, a análise de intertextualidade é usada para construir significados a partir dos “sistemas textuais” examinados, mediante a apreensão das suas conexões e interações em redes de diálogos textuais em constante transformação. Ou seja, os textos analisados que compõem as histórias da grande narrativa e das micro-histórias deram luz a novos sentidos, considerando a disputa por interpretações dentre as narrativas identificadas, a partir do entendimento de que as (ante)narrativas moldam e são moldadas continuamente quando avaliadas as múltiplas vozes em contexto, tempo e lugares específicos, pois cada narrativa é influenciada por suas próprias histórias e posiciona-se intertextualmente em cenários distintos (Boje, 2001; Shuman, 2012). Considera-se, portanto que “cada história faz parte de um diálogo contínuo com contornos locais e sociais, até mesmo globais, que rearticulam o significado em atos incorporados de criação de sentido retrospectivo” (Boje, 2001, p. 78). Assim, as diferentes histórias, discursos e experiências serão tecidas em um texto que refletirá o sentido dos eventos, ações e princípios identificados nos processos sociais e organizacionais analisados.

Os elementos discutidos até aqui, informam os constructos narrativos que embasaram as análises e construção de sentido dos dados. Desse modo, se faz necessário informar os delineamentos operacionais tracejados, para a construção dos resultados e discussões. Convém ressaltar que a definição operacional não institui uma forma de ‘engessar’ a análise narrativa, já que estas, por natureza, são complexas e refletem experiências diversas e muitas vezes ambíguas, fragmentadas

e polifônicas (Boje, 2001; Polkinghorne, 1995; Shuman, 2012). Portanto, ao delinear o caminho de análise busca-se essencialmente atender aos critérios de rigor metodológico exigidos para uma pesquisa acadêmica. Dessa forma, a Figura 4, apresenta o caminho de análise percorrido, posteriormente considerações sobre os elementos operacionais de análise são explanados.

FIGURA 4 - ELEMENTOS OPERACIONAIS NA ANÁLISE NARRATIVA



FONTE: Elaborada pela autora (2025) com base em Boje (2001); Pentland (1999); e Shuman (2012)

Entende-se que para responder à questão ‘Como as práticas que sustentam as inovações sociais promovidas pelas SOHOs desembocam em mudanças transformadoras nas transições para a sustentabilidade?’ é necessário, além de um olhar sobre o contexto específico dessas organizações, uma análise mais ampla do cenário em que elas estão inseridas. Portanto, a análise da grande narrativa da sustentabilidade é utilizada como um recurso adicional para delinear o contexto geral em que as práticas e ações da organização estudada se situam. Essa abordagem considera implicações da paisagem sociotécnica em referência a fatores sociais, econômicos e políticos, por exemplo, que moldam as narrativas de mudança e influenciam as transições para a sustentabilidade.

Nesse contexto, as análises se sucederam utilizando-se como base os níveis analíticos da MLP. No entanto, no primeiro nível de análise foi realizado um ajuste e a narrativa delineada considera a ‘Grande Narrativa da Sustentabilidade’ uma visão ampla e integrada entre paisagem e regime. Já no segundo nível de análise as ‘Micro-Histórias da Sustentabilidade’ foram apreendidas enquanto uma abordagem específica do nível de nicho, mas por serem polifônicas também integram narrativas de atores do regime. Por fim, no terceiro nível de análise, a abordagem da intertextualidade foi utilizada para trazer significado aos sistemas e diálogos textuais acessados, considerando a estrutura original da MPL.

Considerando o volume de dados acessados e com o objetivo de facilitar seu manuseio durante as análises, optou-se pela utilização do *software* ATLAS.ti (versão 24), amplamente empregado em pesquisas qualitativas. O uso do *software* foi delimitado à organização dos dados e seleção dos eventos de interesse, sem explorar funcionalidades adicionais, como por exemplo, a definição de redes de co-ocorrência e outras funcionalidades disponíveis, uma vez que não é esse o objetivo do estudo. A codificação dos dados foi realizada com base nos indicadores previamente estabelecidos, conforme apresentados na Figura 4, com o propósito de identificar e situar os elementos narrativos. Além disso, foram utilizados códigos emergentes que surgiram a partir da análise dos dados, para a composição do enredo e das narrativas delineadas. As citações codificadas foram revisitadas, a partir de planilhas do *Microsoft Excel* geradas pelo *software* e as narrativas, em cada nível de análise desenvolvidas.

Após estabelecidas as premissas gerais para a análise, os diferentes níveis analíticos serão descritos detalhadamente a seguir.

O primeiro nível de análise foi guiado pela abordagem da grande narrativa de sustentabilidade. Nesse nível, o objetivo foi apreender aspectos gerais da narrativa de sustentabilidade, no âmbito global, que tensionam as narrativas nos demais níveis analíticos da MLP. Para isso, relatórios internacionais da Agenda 2030, IPCC e GRI foram acessados e lidos na íntegra. Após a leitura completa de todos os relatórios, as citações codificadas, de acordo com os indicadores definidos, foram revisitadas e a ‘Grande Narrativa da Sustentabilidade’ delineada. Essa etapa inicial além de fornecer o panorama da sustentabilidade em um contexto mais amplo, também propiciou a compreensão do campo de atuação da organização estudada, e a consequente dinâmica da heurística da perspectiva multinível.

O segundo nível de análise foi constituído por uma abordagem específica e situada da narrativa de sustentabilidade. Dessa forma, o objetivo foi capturar as ‘pequenas vozes’ que interagem e cocriam a compreensão da sustentabilidade. Nessa etapa, os dados acessados (registro de campo, entrevistas e documentos) constituíram e deram forma aos eventos selecionados, a partir de múltiplas vozes (organização, parceiros, *stakeholders* público e privado, pessoas impactadas). O processo de leitura na íntegra e codificação também foram realizados, e após a demarcação e revisitação das citações selecionadas, a ‘Micro-História da Sustentabilidade’ foi delineada, em eventos específicos, que juntos informam a compreensão do todo narrativo. Por esse nível de análise compreender interesses específicos da pesquisa, aspectos mais restritos e mais complexos puderam ser examinados, resultando na imersão de novos códigos, além dos estabelecidos previamente para a apreensão das narrativas subjacentes, mediante os indicadores narrativos.

Por fim, o terceiro nível de análise envolve a construção de sentido, a partir do processo de interpretação e apreensão dos significados atribuídos aos eventos, experiências, percepções e ações identificados nos dados e nas narrativas delineadas, no primeiro e segundo níveis. No terceiro nível de análise, a abordagem da intertextualidade foi adotada, possibilitando a instituição de um processo de criação de sentido que implica examinar como as histórias de sustentabilidade identificadas na grande narrativa e nas micro-histórias se entrelaçam, se impulsionam ou se restringem, conectando eventos em sequências nem sempre lógicas, que revelam a dinâmica da transição para a sustentabilidade, especificamente, sob a perspectiva da MLP. O processo de leitura por completo dos textos acessados, a codificação dos dados e a revisitação das citações selecionados permitiu que o diálogo intertextual fosse estabelecido.

A construção de sentido implica identificar o que é significativo nos eventos, ações e experiências analisadas, como esses elementos se entrelaçam e como podem ser organizados para formar histórias coerentes ou fragmentadas (Boje, 2001; Shuman, 2012). Portanto, a análise de intertextualidade focou em aspectos relacionados aos eventos constituídos nos textos, ou seja: ao papel dos atores e suas interações; às práticas organizacionais; ao contexto social, econômico, ambiental e político; e a presença de temas recorrentes que expressam as visões de mundo dos narradores. Ao buscar entender como e por que esses elementos são conectados, a

construção de sentido examina não apenas a sequência de eventos, mas também o conteúdo e contexto das histórias, que são fundamentais para capturar a profundidade e complexidade dos fenômenos estudados. Nessa conjuntura, ressalta-se que tanto na observação participante quanto nesse processo de criação de significado a pesquisadora é voz narrativa, portanto, seu ponto de vista, experiências e vivências são elementos presentes nas análises. Todavia, conforme observado até aqui, sua voz é acadêmica e assume-se uma linguagem impessoal na constituição dos fatos e interpretações.

O Quadro 9 apresenta os níveis de análise adotados para a melhor compreensão do trajeto de análise realizado.

QUADRO 9 - NÍVEIS ANALÍTICOS DA PESQUISA

Níveis	Descrição	Informações complementares
Primeiro nível (Grande Narrativa)	Leitura, na íntegra, e codificação dos relatórios internacionais, com posterior descrição da grande narrativa da sustentabilidade – a partir da revisitação das citações selecionadas no <i>software</i> ATLAS.ti. Nesse nível, para efeito de análise considerou-se a grande narrativa como proveniente de fatores paisagísticos	Os indicadores narrativos (estrutura sequencial, atores focais, voz narrativa e propriedade, contexto moral, reportabilidade e estilo, e intertextualidade) foram os códigos demarcados para a constituição da grande narrativa
Segundo nível (Micro-histórias)	Leitura, na íntegra, e codificação das entrevistas, registro de campo e dos documentos com descrição de micro-histórias situadas – a partir da revisitação das citações selecionadas no <i>software</i> ATLAS.ti. Nesse nível, para efeito de análise considerou-se a trajetória, práticas da SOHO e suas interações com atores de nicho e de regime	As micro-histórias foram delineadas a partir dos indicadores narrativos estabelecidos para o estudo, bem como mediante novos códigos – lógica acadêmica, lógica ambiental, lógica de mercado, lógica social, governança, intersetorial, resultados/impactos, aprendizagem, articulação – que emergiram nas análises
Terceiro nível (Intertextualidade)	Interpretação da grande narrativa e micro-histórias identificadas; e construção de sentido, a partir da análise intertextual das narrativas presentes no sistema e diálogos textuais acessados (Fontes textuais dos dados e da literatura)	Esforço interpretativo realizado a partir dos textos, dados e literatura acessada, visando a descrição da dinâmica da organização híbrida estudada, integrada a heurística da MLP

FONTE: Elaborado pela autora (2025)

3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A produção de uma pesquisa acadêmica de nível de doutorado é particularmente desafiadora. Seus desafios muitas vezes se refletem em limitações de pesquisa dado que os resultados alcançados são condicionados a fatores metodológicos, de campo, teóricos, de experiências e conhecimentos envolvidos no processo de apreensão do fenômeno e suas explicações subjacentes.

Dentre as inúmeras limitações que poderiam ser citadas destaca-se o domínio da pesquisadora quanto a análise narrativa enquanto técnica de análise dos dados. Não obstante o seu potencial de explicação para fenômenos complexos e socialmente construído, considera-se que o campo das narrativas foi de difícil apreensão, pois suas variadas correntes, formas e modos de aplicação denotam caminhos igualmente diversos e provocadores e nesse sentido a pesquisadora acredita que o pouco amadurecimento teórico e prático – esta tese é o primeiro estudo com abordagem narrativa desenvolvido pela pesquisadora – podem, de algum modo, ter impactado os resultados da pesquisa. Contudo, por entender-se que as narrativas são propriedades multifacetadas e sem definição protocolar, já que cada contexto é único, acredita-se que o embasamento teórico da pesquisa forneceu propriedade suficiente para o delineamento metodológico e de análise.

Durante o estudo percebeu-se o relevante papel de *stakeholders* privados quanto ao financiamento e destinação de recursos para projetos de impacto e como a MLP prevê a dinâmica de atores dos níveis de nicho e de regime, buscou-se contactar variados atores de empresas patrocinadoras dos projetos da organização estudada. Todavia, esse alcance foi limitado a um *stakeholder*. Como as percepções, ações e práticas desses atores são distintas, nos processos das transições, acredita-se que captar a visão de outros atores privados poderia fornecer uma melhor apreensão do fenômeno investigado.

Por fim, a complexidade inerente ao campo de estudo impõe limites aos achados da pesquisa, que estão necessariamente condicionados às lentes teóricas escolhidas para orientar a investigação. Embora essas teorias tenham permitido uma análise de aspectos específicos do fenômeno, outras perspectivas teóricas igualmente relevantes não foram aprofundadas, por não fazerem parte do escopo da pesquisa. Dessa forma, entende-se que as diversas abordagens – práticas e teóricas –

emergentes dos dados podem oferecer explicações complementares ou mesmo alternativas que não foram contempladas neste estudo devido a sua delimitação.

Informados os parâmetros, constructos, abordagens e etapas delineados no desenho da pesquisa, além das limitações identificadas, a próxima seção apresenta os resultados obtidos e discute as contribuições da pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção, serão delineados os aspectos narrativos identificados nos relatórios da Agenda 2030, do IPCC e do GRI, bem como nas entrevistas e nos documentos acessados durante a pesquisa. Para cada conjunto de relatórios e para o caso investigado serão apresentadas as sínteses dos indicadores narrativos que orientaram as análises. Além disso, as subseções deste capítulo estruturarão a grande narrativa da sustentabilidade, as micro-histórias relacionadas à sustentabilidade e a intertextualidade identificada, mediante o delineamento da dinâmica multinível da transição para a sustentabilidade, no contexto das SOHOs.

A primeira subseção abordará a narrativa dos grupos de relatórios da Agenda 2030, IPCC e GRI, apresentando o contexto mais amplo da sustentabilidade sob a perspectiva do desenvolvimento sustentável, atendendo ao objetivo específico a). A segunda subseção será dedicada ao objetivo principal da pesquisa, por meio da descrição das micro-histórias, contextualizadas quanto a história, práticas e interações da organização híbrida estudada, cumprindo com os objetivos específicos b), c) e d). Por fim, a terceira subseção utilizará o recurso da intertextualidade para explorar os significados e contribuições desta pesquisa, adotando a estrutura da MLP como pressuposto analítico, satisfazendo ao objetivo específico e). Ressalta-se que o percurso de análise foi delineado a partir de uma perspectiva descritiva dos dados nas subseções 4.1 (Grande Narrativa) e 4.2 (Micro-Histórias) e de modo analítico a partir da heurística da MLP e embasamento na literatura na seção 4.3 (Intertextualidade). Dessa forma, as subseções 4.1 e 4.2 informarão as narrativas identificadas em cenários mais amplos e específicos e a subseção 4.3 envolverá estas narrativas na perspectiva multinível das transições.

4.1 TRÊS PERSPECTIVAS, UM FUTURO: A GRANDE NARRATIVA DA SUSTENTABILIDADE SOB A LUZ DA AGENDA 2030, IPCC E GRI

O grupo de relatórios da Agenda 2030 indica uma narrativa abrangente que interliga resultados globais, em variadas dimensões, ao desenvolvimento sustentável – inclusivo e resiliente –, visando a integração entre as esferas econômica, social e ambiental. Em seus escritos, esforços globais precisam ser articulados para que relações humanas, econômicas e ambientais frutíferas sejam alcançadas. Nesse sentido, o desenvolvimento duradouro com prosperidade compartilhada e proteção do planeta para as gerações atuais e futuras é a meta almejada. A síntese dos indicadores narrativos do grupo de relatórios da Agenda 2030 é disposta no Quadro 10.

QUADRO 10 - SÍNTESE DOS INDICADORES NARRATIVOS DO GRUPO DE RELATÓRIOS DA AGENDA 2030

Enredo	O enredo dos relatórios envolve o apelo contínuo para a ação global coordenada, visando alcançar um desenvolvimento sustentável que beneficie a todos, especialmente os mais vulneráveis (países e pessoas), ao mesmo tempo em que se enfrenta as complexas interconexões entre os desafios sociais, econômicos e ambientais.
Estrutura temporal	A linha temporal conecta passado, presente e futuro. O passado é revisitado para identificar os elementos da sustentabilidade discutidos em outros momentos e lugares – como no reconhecimento do legado dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM) – e para referenciar os avanços alcançados. O presente traz o panorama contemporâneo e indica as mudanças ocorridas e as que devem ocorrer para que o futuro seja próspero. O futuro é suscitado para refletir os resultados que se deseja alcançar, com a disposição do cenário possível para que o desenvolvimento sustentável seja instituído globalmente, mediante os objetivos e as metas para 2030. A estrutura sequencial dos relatórios demarca uma temporalidade dialógica e contínua que alude à construção de um futuro justo e sustentável.
Voz narrativa e Propriedade	A voz narrativa é institucional e coletiva – “Nós, chefes de Estado e de Governo e altos representantes”; “Nós, os povos” – e é promovida pelas Nações Unidas em colaboração com especialistas de agências internacionais e regionais. Os relatórios expressam uma comunicação objetiva, pautada em base científica e buscam promover o engajamento global, para o alcance do desenvolvimento sustentável. A propriedade narrativa é então espelhada na incorporação do significado da sustentabilidade almejada e na mobilização de diversos <i>stakeholders</i> para o alcance dos objetivos e metas propostos.

Continua

Continuação

Atores focais	“Governos, bem como os parlamentos, o Sistema das Nações Unidas e outras instituições internacionais, autoridades locais, povos indígenas, sociedade civil, os negócios e o setor privado, a comunidade científica e acadêmica – e todas as pessoas”. A cooperação, a solidariedade e o trabalho conjunto são enfatizados, sendo os países desenvolvidos, considerados os principais atores capazes de catalisar ações para o alcance de padrões sustentáveis, enquanto os países em desenvolvimento buscam apoio e assistência para alcançar suas metas. Contudo, nos últimos relatórios, há o reconhecimento da necessidade de maior destaque para as nações menos desenvolvidas: “Os países em desenvolvimento devem ter voz e representação proporcionais nas instituições e processos decisórios globais”.
Contexto moral	O contexto avaliativo é permeado pela busca dos preceitos morais relacionados à justiça social, econômica e ambiental, mediante a proposição de objetivos relacionados à erradicação da pobreza, redução das desigualdades econômicas e de gênero, proteção do planeta e seus ecossistemas e obtenção da paz. Os valores de dignidade humana, paz, igualdade e justiça ambiental são percebidos como um direito para todas as pessoas e uma obrigação de todas as nações: “Faltando mais de seis anos, não podemos desistir da nossa promessa de 2030 de acabar com a pobreza, proteger o planeta e não deixar ninguém para trás”.
Reportabilidade e Estilo	O conteúdo dos relatórios é centrado nos 17 ODS e em suas metas, que abrangem as áreas social, econômica, ambiental e política/institucional. O contexto, por sua vez, é baseado na transformação global e em suas múltiplas crises. A pandemia da COVID-19, as mudanças climáticas e a guerra da Ucrânia são exemplos de crises contemporâneas que intensificam o cenário de urgência relacionados ao atendimento das metas e reforçam a necessidade de implementação da Agenda 2030, em sua totalidade. O estilo que informa a necessidade de urgência e priorização da implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, nas métricas e metas nacionais e globais, é técnico e formal para conferir autoridade à fala, bem como coletivo para mobilizar a “todos”.
Intertextualidade	O diálogo textual observado ocorre entre e dentre os relatórios e diversos outros textos advindos de conferências mundiais, acordos globais, dados nacionais e regionais e análises de especialistas. Desse modo, os documentos fazem referência a convenções, marcos e outros relatórios internacionais, como a Declaração Universal dos Direitos Humanos, o Acordo de Paris e os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM). A intertextualidade é usada para legitimar os ODS e o seu alinhamento com metas globais anteriores, como parte de um compromisso evolutivo e consolidado.

FONTE: Elaborado pela autora (2025)

Verifica-se que os relatórios relativos a Agenda 2030 apresentam uma promessa de cooperação global em prol do desenvolvimento sustentável, visando a criação de um futuro mais justo e inclusivo, especialmente para os países e populações mais vulneráveis, já que “os objetivos e metas são o resultado de mais de dois anos de consulta pública intensiva e envolvimento junto à sociedade civil e outras partes interessadas em todo o mundo, prestando uma atenção especial às vozes dos mais pobres e mais vulneráveis” (Nações Unidas Brasil, 2015, p. 4). Em seu chamado,

as Nações Unidas direcionam a atenção para a importância de abordagens de produção e consumo sustentáveis, e de ações coordenadas e multissetoriais, a serem realizadas no presente, para o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Essa mobilização exige a participação ativa de governos, empresas, sociedade civil e cidadãos, com o intuito de enfrentar os desafios globais e assegurar progresso para todas as nações e gerações futuras.

Se continuarmos no caminho de desenvolvimento predominante, a capacidade finita da Terra não será capaz de sustentar os meios de subsistência das gerações atuais e futuras. Transformar nosso relacionamento com a natureza é a chave para um futuro sustentável. À medida que o mundo desenvolve estratégias para recuperação sustentável da pandemia, governos e todos os cidadãos devem aproveitar a oportunidade de trabalhar juntos para melhorar a eficiência dos recursos, reduzir o desperdício e a poluição e moldar uma nova economia circular (UNITED NATIONS, 2022, p. 50).

A cooperação global objetivando um mundo melhor, onde todos poderão usufruir dos recursos de modo sustentável e os sistemas coexistirem em harmonia, é descrita como possível. Os avanços em diversas áreas indicam que a promessa de “não deixar ninguém para trás” pode ser cumprida, já que foram constatados relevantes realizações, nas diferentes dimensões do desenvolvimento sustentável, desde a implementação da agenda. Na esfera social, observaram-se conquistas e melhorias nas taxas de pobreza extrema, no acesso à educação, saúde materna e infantil e na cobertura de eletricidade. Além disso, a pauta da igualdade de gênero ganhou relevância, impulsionando esforços para promover os direitos e o empoderamento das mulheres. No âmbito ambiental, o direcionamento para conservação de recursos e expansão de energia renovável são notáveis, enquanto na dimensão econômica, o aumento de investimentos em fontes de energia limpa – sobretudo em países em desenvolvimento – e o alinhamento de práticas empresariais com os princípios de sustentabilidade indicam um movimento positivo rumo a economias mais verdes, com resultados econômicos positivos advindos de fontes sustentáveis.

Os primeiros esforços após a adoção dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável produziram algumas tendências favoráveis. As taxas de pobreza extrema e mortalidade infantil continuaram a cair. Foram feitos avanços contra doenças como HIV e hepatite. Algumas metas para igualdade de gênero estavam vendo resultados positivos. O acesso à eletricidade nos países mais pobres estava aumentando, e a participação de energias renováveis na matriz energética estava crescendo (UNITED NATIONS, 2023, p. 4).

Contudo, o progresso tem se mostrado insuficiente e frágil, em todas as dimensões. Os dados disponíveis mostram que a grande maioria das metas estacionaram ou retrocederam e ao contrário do prometido, os países e as pessoas mais vulneráveis estão ficando para trás, seja em relação ao pouco progresso alcançado seja em consequência às perturbações ambientais, sociais e econômicas contemporâneas. As desigualdades são percebidas em diversas escalas, e entre as nações e dentro das nações, as pessoas estão submetidas a efeitos desproporcionais às suas ações, para a piora dos indicadores de sustentabilidade.

Nesse sentido, os documentos revelam retrocessos que desafiam o avanço rumo ao desenvolvimento esperado. A pandemia de COVID-19, por exemplo, foi um fator determinante na desaceleração ou reversão de melhorias em várias dimensões, mas mesmo antes da pandemia as mudanças não eram satisfatórias em uma diversidade de metas. No cenário social, os impactos foram severos já que milhões de pessoas voltaram à pobreza extrema, serviços essenciais como saúde e educação foram interrompidos, e desigualdades de gênero se intensificaram. Na esfera ambiental, a crise climática continua a avançar de forma inabalável e apesar do aceno positivo de diminuição do aumento dos gases de efeito estufa, no primeiro ano da pandemia, as emissões desses gases voltaram a crescer a níveis alarmantes, evidenciando a degradação de ecossistemas marinhos e terrestres e a perda de biodiversidade. No aspecto econômico, a situação não é diferente e a desaceleração da economia global gerada pela pandemia e últimos eventos de guerra implicaram no aumento do desemprego, agravando as dificuldades financeiras das famílias, particularmente nos países mais pobres.

Relatório dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável 2020 reúne os dados mais recentes para nos mostrar que, antes da pandemia da COVID-19, o progresso permanecia desigual e não estávamos no caminho certo para atingir os Objetivos até 2030 (UNITED NATIONS, 2020, p. 2).

Em 2020, a taxa global de pobreza extrema aumentou pela primeira vez em mais de 20 anos. Centenas de milhões de pessoas foram empurradas de volta para a pobreza extrema e fome crônica. A pandemia da COVID-19 interrompeu um ou mais serviços essenciais de saúde e representa grandes ameaças à saúde além da própria doença. Ela causou estragos em todo o mundo no aprendizado e bem-estar das crianças, e as mulheres sofreram uma parcela desproporcional de perdas de empregos e aumento do trabalho de assistência em casa (UNITED NATIONS, 2021, p. 3).

As projeções, o cenário atual e o monitoramento, em muitas regiões e países do mundo, podem ser mais desafiadores do que as análises realizadas até o

momento. Isso porque, há limitações nos dados coletados nas regiões e países mais vulneráveis, por não possuírem capacidade técnica para a coleta de dados de modo satisfatório. A desigualdade, vista como um problema crônico, atinge também a área institucional dos dados, afetando um dimensionamento mais aproximado das realidades singulares de cada região. As implicações desse abismo entre os dados refletem no desenvolvimento de políticas nacionais e na concessão inadequada de assistência internacional que se baseiam em resolver problemas que podem ser mais severos do que o que aparentam ser e há maior invisibilidade das pessoas vulneráveis. Nesse contexto, os relatórios informam que:

Embora os números agregados apresentados neste relatório sejam uma maneira conveniente de rastrear o progresso, a situação de países individuais dentro de uma determinada região, e entre grupos populacionais e áreas geográficas dentro de um país, pode variar significativamente das médias regionais. Apresentar números agregados para todas as regiões também obscurece outra realidade: a falta, em muitas partes do mundo, de dados adequados para avaliar tendências nacionais e para informar e monitorar a implementação de políticas de desenvolvimento (UNITED NATIONS, 2020, p. 62).

A abordagem do desenvolvimento sustentável, liderado pelos países desenvolvidos, se mostrou inadequada para o alcance da inclusão justa e para o alcance da igualdade, previstas nas metas dos ODS. O financiamento, advindo de fontes nacionais e globais, necessário para que os resultados positivos nas dimensões da sustentabilidade ocorram é insuficiente e ao que parece os rumos tomados para as transformações desejadas está em sentido oposto ao caminho de sustentabilidade traçado. As metas nacionais também contribuem para o não alcance dos resultados desejados, e as ações necessárias para a mudança são desproporcionais às reais ações realizadas pelas nações, já que “apenas 17% das metas dos ODS estão no caminho certo, quase metade está apresentando progresso mínimo ou moderado, e o progresso em mais de um terço estagnou ou até mesmo regrediu” (UNITED NATIONS, 2024, p. 2).

A crise também é institucional e política e a falta de representatividade dos países menos desenvolvidos, evidencia que o progresso permanecerá desigual e injusto. Nessa conjuntura, destaca-se que os países em desenvolvimento enfrentam dificuldades de representatividade que são relacionadas as disparidades históricas entre as nações que consolidaram suas economias por meio do protecionismo econômico e da exploração de recursos de outros países, principalmente daqueles

em desenvolvimento. As nações, que historicamente foram privilegiadas continuam a manter vantagens significativas, perpetuando a desigualdade no acesso aos benefícios do crescimento e aos recursos globais. Desse modo, é suscitado que “reformas da governança global e das instituições financeiras internacionais são urgentemente necessárias para torná-las adequadas ao propósito – e adequadas para o futuro – dando mais voz e participação aos países em desenvolvimento” (UNITED NATIONS, 2023, p. 3). Enquanto isso não acontece, a comunidade global assiste ao aumento das polícrises – como eventos climáticos extremos, efeitos persistentes da pandemia de COVID-19 e guerras –, com os mais vulneráveis vistos de forma passiva, quanto as ações de enfrentamento.

Verifica-se que o desenvolvimento sustentável também é um pilar significativo para o grupo de relatórios do *Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC)*. Ao desenhar o panorama dos caminhos de sustentabilidade atual, os relatórios apresentam a predominância de uma narrativa científica, pautada em dados robustos e com um tom de urgência climática, que reforça a necessidade de ações políticas e institucionais – coordenadas e globais – para lidar com a crise climática que comprovadamente reverbera de modo negativo, nas dimensões social e econômica. Portanto, os relatórios são apreendidos como referência para a construção de políticas climáticas e conscientização pública sob os preceitos do rigor científico-metodológico. O Quadro 11 apresenta os indicadores narrativos identificados no conjunto de relatórios do IPCC.

QUADRO 11 - SÍNTESE DOS INDICADORES NARRATIVOS DO GRUPO DE RELATÓRIOS DO IPCC

Enredo	Os relatórios informam que as atividades humanas, especialmente as emissões de gases de efeito estufa, causaram inequivocamente o aquecimento global, elevando a temperatura da superfície global em 1,1°C entre 2011 e 2020. Além de apresentar evidências da influência humana no clima, eles fornecem bases metodológicas e dados que os tornam referências para políticas climáticas, decisões científicas e conscientização pública.
Estrutura temporal	A interação entre passado, presente e futuro evidencia a urgência climática contemporânea. O passado, marcado pelo início da era industrial, contextualiza o aumento gradual da temperatura global. O presente reflete as consequências dos eventos extremos cada vez mais frequentes e intensos. O futuro, projetado por cenários climáticos, aponta desde ações possíveis de adaptação e mitigação até a irreversibilidade dos danos, caso não haja medidas eficazes para reduzir as emissões de gases do efeito estufa.

Continua

Continuação

Voz narrativa e Propriedade	A voz narrativa é institucional, científica e factual e é transmitida pelos Grupos de Trabalho I, II e III, estabelecidos para compor os grupos de desenvolvimento para o “Sexto Relatório de Avaliação (AR6) do Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas (IPCC)” . A comunicação é referenciada à comunidade científica, governos, países, setores e grandes empresas e busca, por meio de argumentos científicos, estabelecer parâmetros para que mudanças transformadoras em políticas, instituições e ações sejam alcançadas. A narrativa da urgência climática apela para o senso de propriedade daqueles que contribuem diretamente e em maior proporção para o aumento dos gases de efeito estufa e daqueles que podem contribuir para soluções que impliquem na contenção do aumento desses gases.
Atores focais	Governos, instituições globais e regionais, comunidades vulneráveis, sociedade civil, empresas e comunidade acadêmica. Os atores focais são ressaltados para que haja a produção consistente e robusta dos dados, visando análises fidedignas das realidades global e regionais. Além disso, espera-se ações efetivas dos atores para o enfrentamento da crise climática: “Como o desenvolvimento resiliente do clima envolve diferentes atores buscando trajetórias de desenvolvimento plurais em contextos diversos, a busca por soluções que sejam equitativas para todos requer a abertura do espaço para engajamento e ação para uma diversidade de pessoas, instituições, formas de conhecimento e visões de mundo”.
Contexto moral	O contexto moral perpassa pela responsabilização da humanidade pelas mudanças climáticas em curso, bem como pelo desejo de justiça climática e atendimento equitativo aos países menos desenvolvidos e às pessoas, em condição de vulnerabilidade social, que devem ser respeitadas e incluídas nas mudanças almejadas. Ao expor que os impactos do aquecimento global afetam de forma desproporcional as comunidades e pessoas que menos contribuem para essas mudanças, o quadro moral e cultural-histórico é estabelecido.
Reportabilidade e Estilo	O conteúdo dos relatórios tem como ponto central as alterações climáticas e as evidências científicas que as corroboram. Há um conjunto de argumentos, embasados em dados observacionais, que relatam como a elevação da temperatura está afetando uma diversidade de sistemas naturais e humano. A análise contextual indica que os efeitos e consequências são sentidos em escalas – espacial e temporal – diferenciadas, apesar da globalização que institui elementos e sistemas interrelacionados. A utilização de termos técnicos, como “alta confiança”, reflete o uso de linguagem objetiva e científica, delimitam o nível de certeza dos dados e facilitam a compreensão da informação, conferindo um estilo formal ao texto.
Intertextualidade	A conexão textual, entre variadas fontes e saberes, é evidente nos relatórios do IPCC. Há referências a relatórios anteriores do próprio IPCC e a outros relatórios institucionais globais – como o Acordo de Paris e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) –; à literatura acadêmica – como a abordagem da transição sociotécnica e construção de enredo e narrativas climáticas –; e o interesse em saberes tradicionais – como a exaltação dos conhecimentos indígenas visando a integração de soluções ecossistêmicas. A presente intertextualidade e justaposição de saberes concedem credibilidade e relevância às informações apresentadas.

FONTE: Elaborado pela autora (2025)

Análises rigorosas dos impactos das atividades humanas sobre o clima são realizadas, a partir do entendimento de que as emissões de gases de efeito estufa têm sido o principal fator do aquecimento global “e a influência humana na atmosfera, oceano e componentes terrestres do sistema climático, tomados em conjunto, é avaliada como inequívoca pela primeira vez em um relatório de avaliação do IPCC” (IPCC, 2021, p. 63). Os documentos revelam que, entre 2011 e 2020, a temperatura média da superfície global aumentou aproximadamente 1,1°C em comparação ao período pré-industrial (1850–1900). Esse aumento tem desembocado em mudanças significativas nos diversos sistemas naturais e humano.

Uma análise global, sobre as transformações do clima, envolve identificar os avanços, espaços para mudanças e perspectivas futuras. Nesse sentido, mudanças positivas em resposta às mudanças climáticas foram observadas quanto ao uso de tecnologias de baixo carbono, no setor energético. O desenvolvimento e a expansão das tecnologias de baixo carbono, como a energia solar fotovoltaica e eólica, são essenciais para a descarbonização do planeta que é considerada urgente e necessária. Recentemente, essas tecnologias se tornaram mais acessíveis devido à redução dos custos e à ampla implementação, tornando a transição para uma economia de baixo carbono viável, regional e globalmente. O avanço no desenvolvimento e na adoção desse tipo de tecnologia tem proporcionado sinergias nas diversas dimensões da sustentabilidade, como ganhos na inclusão social com a expansão do acesso a eletricidade; e econômicos, relacionados ao desenvolvimento de novas infraestruturas e à criação de empregos relacionados ao movimento de baixo carbono, por exemplo.

O desenvolvimento e a implantação de tecnologias e sistemas inovadores em escala são importantes para alcançar uma descarbonização profunda e, nos últimos anos, o custo de várias tecnologias de baixo carbono diminuiu drasticamente à medida que a implantação aumentou rapidamente (IPCC, 2022a, p. 55).

A capacidade e a geração global de energia eólica e solar fotovoltaica aumentaram rapidamente, impulsionadas por políticas, pressão social para limitar a geração fóssil, baixas taxas de juros e reduções de custos (alta confiança). A energia solar fotovoltaica cresceu 170% (para 680 TWh); a eólica cresceu 70% (para 1420 TWh) de 2015 a 2019. A energia solar fotovoltaica e a eólica juntas foram responsáveis por 21% da geração total de eletricidade de baixo carbono e 8% da geração total de eletricidade em 2019 (IPCC, 2022a, p. 89).

No período pandêmico, uma queda significativa nas emissões de CO₂ foi observada. Esse fato foi recebido com entusiasmo ao ser entendido como uma oportunidade para que medidas de mitigação do CO₂ fossem implementadas e subsídios aos combustíveis fósseis reduzidos. Apesar do cenário de perdas e efeitos devastadores, nas diversas dimensões, a turbulência causada pela pandemia do COVID-19 trouxe uma janela de oportunidade para que ações efetivas relacionadas a redução das emissões dos gases de efeito estufa e descarbonização fossem tomadas. Contudo, como a diminuição foi observada devido as medidas de restrição de circulação de pessoas e isolamento social global, após a liberação dos espaços e retorno das atividades comerciais e de lazer as emissões retornaram a subir em níveis incompatíveis com os caminhos desenhados para o alcance de um mundo sustentável. A recuperação dos efeitos causados pela pandemia é incerta, tanto por causa da grandiosidade dos impactos negativos, quanto pelo evento ter ocorrido em um passado próximo.

As restrições da COVID-19 levaram a reduções detectáveis nas emissões antropogênicas globais de óxidos de azoto (NO_x) (cerca de 35% em abril de 2020) e CO₂ fóssil (7%, com estimativas que variam entre 5,8% e 13,0%), impulsionado em grande parte pela redução das emissões provenientes do setor de transportes (IPCC, 2021, p. 101).

A pandemia da COVID-19 desencadeou a mais profunda contração econômica global, bem como reduções nas emissões de CO₂ desde a Segunda Guerra Mundial. Embora as emissões e a maioria das economias tenham se recuperado em 2020, alguns impactos da pandemia podem durar muito além disso. Devido à natureza muito recente deste evento, ainda não está claro quais serão os impactos exatos de curto e longo prazo nos drivers, tendências, macroeconomia e finanças das emissões globais (IPCC, 2022a, p. 60).

Os avanços identificados foram pontuais ou permanecem em escala menor do que o esperado, por isso os cenários atual e futuro – caso a rota insustentável não seja desviada – são preocupantes, considerando todas as dimensões avaliadas, dado que é consenso que os sistemas naturais e humanos estão interligados em seus efeitos. Desse modo, as consequências das mudanças climáticas são percebidas em frequência e intensidade desiguais entre e dentro dos países. Os países menos desenvolvidos e sua população, assim como as pessoas mais vulneráveis das diversas regiões do globo são os mais afetados pelos eventos extremos e adversos do clima que cada vez mais testam a resiliência dos sistemas sociais, econômicos e ambientais. Logo, perturbações climáticas constantes podem prejudicar a capacidade

de resposta dos sistemas de modo que suas funções essenciais, identidade e estrutura sejam perdidas ou alteradas substancialmente.

Os extremos estão a ultrapassar a resiliência de alguns sistemas ecológicos e humanos e a desafiar as capacidades de adaptação de outros, incluindo impactos com consequências irreversíveis (alta confiança). As pessoas e os sistemas humanos vulneráveis, bem como as espécies e os ecossistemas sensíveis ao clima, são os que correm maior risco (confiança muito alta) (IPCC, 2022b, p. 45).

Eventos climáticos extremos recentes e eventos climáticos extremos têm sido associados a grandes custos através de danos em propriedades, infraestruturas e interrupções na cadeia de abastecimento, embora os padrões de desenvolvimento tenham impulsionado muitos destes aumentos (alta confiança). Foram identificados impactos adversos no crescimento econômico devido a eventos climáticos extremos (alta confiança) com grandes efeitos nos países em desenvolvimento (alta confiança) (IPCC, 2022b, p. 54).

As emissões territoriais das regiões dos países em desenvolvimento continuam a crescer, impulsionadas principalmente pelo aumento do consumo e do investimento, embora partindo de uma base baixa de emissões per capita e com uma contribuição histórica menor para as emissões cumulativas do que os países desenvolvidos (alta confiança) (IPCC, 2022a, p. 65).

[...]. Os 10% das famílias com as maiores emissões per capita contribuem com 34–45% das emissões globais de GEE domésticas baseadas no consumo, enquanto os 40% do meio contribuem com 40–53% e os 50% da base contribuem com 13–15% (IPCC, 2023, p. 44).

As alterações climáticas não distinguem países ou comunidades, mas possuem impactos diferentes em cada região devido as características locais. Essa diversidade de impactos regionais acontece porque o clima de cada região é influenciado por uma combinação complexa de fatores e interações singulares, entre variáveis locais e globais, como por exemplo, as advindas de influências naturais – como as erupções vulcânicas – e atividades antropogênicas – como o desmatamento. Combinadas, as múltiplas atividades que ocorrem simultaneamente, nas diversas regiões, produzem efeitos diferentes e por isso além das medidas globais de redução dos gases de efeito estufa, medidas diferenciadas e locais precisam ser consideradas para os contextos regionais. Políticas públicas e estratégias corporativas visando a adaptação e/ou mitigação devem considerar as condições e características locais, assim como devem ser coproduzidas entre os diversos *stakeholders*, desde os cientistas e formuladores de políticas até as comunidades afetadas diretamente pelas mudanças climáticas.

[...] Essa diversidade regional resulta do clima regional ser determinado por uma interação complexa entre a variação sazonal a multidecadal de modos de variabilidade climática em larga escala, forças externas naturais e antropogênicas, processos climáticos locais e *feedbacks* relacionados [...]. O contexto de tomada de decisão, o nível de envolvimento do usuário e a coprodução entre cientistas, profissionais e usuários são determinantes importantes do tipo de serviço climático desenvolvido e sua utilidade no suporte a decisões de adaptação, mitigação e gerenciamento de risco (IPCC, 2021, p. 107).

O enfrentamento local das mudanças do clima se depara com inúmeros desafios, para além dos próprios efeitos das mudanças. As desigualdades evidenciadas quanto aos impactos dos eventos extremos se perpetuam para a falta de dados e estudos que reflitam as realidades locais e impactos futuros, principalmente nas regiões menos desenvolvidas, pois “muitos países em desenvolvimento não têm dados abrangentes na escala necessária e não têm recursos financeiros adequados necessários para adaptação para reduzir perdas e danos econômicos e não econômicos associados” (IPCC, 2023, p. 62).

A limitação de dados, estudos e capacidade técnica culminam em efeitos que tornam os problemas nas regiões ainda mais complexos e desafiadores. Sem informações detalhadas, as áreas vulneráveis se tornam mais suscetíveis a desastres naturais, o que aumenta os impactos na população e na infraestrutura, especialmente em áreas já fragilizadas social e economicamente. As limitações também se refletem em dificuldades para planejar medidas preventivas, pois “os custos globais e regionais estimados de adaptação variam amplamente devido a diferenças em suposições, métodos e dados” (IPCC, 2022b, p. 98), e no acesso a recursos financeiros internacionais, já que muitos financiamentos internacionais para a adaptação climática e mitigação são condicionados à apresentação de dados e relatórios precisos sobre as necessidades locais.

Os extremos e eventos regionais que foram estudados são geograficamente desiguais (Seção TS.4.1). Alguns eventos, por exemplo, eventos extremos de chuva no Reino Unido, ondas de calor na Austrália ou o furacão Harvey que atingiu o Texas em 2017, foram amplamente estudados. Muitos eventos climáticos extremos de alto impacto não foram estudados na estrutura de atribuição de eventos, particularmente no mundo em desenvolvimento, onde os estudos geralmente são escassos. Isso se deve a várias razões, incluindo falta de dados observacionais, falta de modelos climáticos confiáveis e falta de capacidade científica (IPCC, 2021, p. 108).

Uma ênfase inicial na avaliação biofísica de cima para baixo da vulnerabilidade incluiu — e frequentemente começou com — a exposição a riscos climáticos na avaliação da vulnerabilidade. Deste ponto de partida, surgiu a atenção aos determinantes sociais e contextuais de vulnerabilidade

de baixo para cima, que frequentemente diferem, embora esta abordagem seja aplicada ou integrada de forma incompleta em todos os contextos. A vulnerabilidade é agora amplamente compreendida como diferente dentro das comunidades e entre as sociedades, também mudando ao longo do tempo (IPCC, 2022b, p. 43).

A pauta do financiamento global para a contenção dos avanços das emissões de gases de efeito estufa e/ou para a adoção de medidas de adaptação e mitigação eficazes, perpassa por questões de governança multinível. Há a necessidade de que os recursos imprescindíveis – para a implementação de políticas de baixo carbono, por exemplo – cheguem a todas as regiões, principalmente para àquelas que mais precisam, para que ações efetivas de mudança sejam realizadas. Para que isso aconteça esforços de governança multinível, visando soluções integradas com diversos níveis de governo e ações coordenadas e colaborativas, devem garantir que os recursos sejam distribuídos e atendam às necessidades específicas dos demandantes. Entretanto, o acesso e a viabilidade financeira para o combate eficaz aos desajustes climáticos não têm ocorrido de maneira justa e diversa para as regiões e países mais vulneráveis.

A ação climática eficaz requer comprometimento político, governança multinível bem alinhada e estruturas institucionais, leis, políticas e estratégias. Ela precisa de metas claras, financiamento e ferramentas de financiamento adequadas, coordenação entre vários domínios de políticas e processos de governança inclusivos (IPCC, 2023, p. 110).

O financiamento não tem como alvo países e comunidades mais vulneráveis. De 2014 a 2018, uma quantidade maior de compromissos financeiros para países em desenvolvimento foi na forma de dívida em vez de subsídios e — excluindo bancos multilaterais de desenvolvimento — apenas 51% dos compromissos visando adaptação foram dispersos (comparado a 85% para outros projetos de desenvolvimento) (IPCC, 2022b, p. 84).

Para que haja uma transição justa e inclusiva, em termos de mudanças comportamentais e sistêmicas, as regiões e populações em condição de vulnerabilidade precisam ser consideradas como atores ativos no processo de mudança. Uma das formas de incluir os atores vulneráveis é aproveitar suas experiências e conhecimentos dos problemas locais, assim como seus interesses com a mudança para que o efetivo engajamento e transformação aconteçam. Essa abordagem *multistakeholder* possibilita visões menos limitadas e mais focais dos problemas complexos existentes nas regiões, como também envolve um processo incremental de mudança que é tão necessário quanto os processos disruptivos. Dessa

forma, a aceitação e a eficácia das ações implementadas podem ser reforçadas e frutíferas, no longo prazo, pois as perspectivas e experiências dos atores que devem perpetuar as mudanças serão consideradas, assim como valores e interesses diversos serão reconhecidos.

Capacitar comunidades marginalizadas na coprodução de políticas em todas as escalas de tomada de decisão promove esforços de adaptação equitativos e reduz os riscos de má adaptação (alta confiança). O reconhecimento dos direitos indígenas e do conhecimento local na concepção e implementação de respostas às alterações climáticas contribui para resultados de adaptação equitativos (alta confiança). O conhecimento indígena e o conhecimento local desempenham um papel importante na procura de soluções e muitas vezes criam ligações críticas entre culturas, quadros políticos, sistemas econômicos e gestão de recursos naturais (confiança média) (alta confiança) (IPCC, 2022a, p. 97).

O imperativo pela adoção de ações que culminem em amenizar os problemas causados pelas alterações climáticas perpassa por abordagens multisetoriais, governança multinível e *multistakeholder*. Muitas das ações tomadas para mitigar e adaptar-se às mudanças climáticas podem contribuir positivamente para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). A depender do nível de alcance, essas ações não só ajudam a enfrentar a crise climática como também podem trazer benefícios para áreas como saúde, educação, segurança alimentar e igualdade, criando sinergias com diversos ODS. Por outro lado, algumas ações de mitigação e adaptação podem desembocar em compensações, ou seja, efeitos negativos em outros objetivos. Contudo, prevê-se que as ações de mitigação e adaptação tendem mais a favorecer o progresso em direção aos ODS, do que impactá-los negativamente, a depender do seu planejamento, recursos dispendidos e nível de governança.

Muitas ações de mitigação e adaptação têm múltiplas sinergias com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), mas algumas ações também podem ter compensações. As sinergias potenciais com os ODS excedem as compensações potenciais. As sinergias e as compensações são específicas do contexto e dependem de: meios e escala de implementação, interações intra e intersetoriais, cooperação entre países e regiões, a sequência, o momento e o rigor das ações, a governança e o *design* e a implementação relevantes ao contexto requerem concepção de políticas. Erradicar a pobreza extrema, a pobreza energética e fornecer padrões de vida decentes a todos, consistentes com objetivos de desenvolvimento sustentável de curto prazo, não pode ser alcançado sem crescimento significativo das emissões globais (alta confiança) (IPCC, 2023, p. 108).

Visando amenizar a complexidade dos dados e informações climáticas, bem como conscientizar as diversas populações sobre os impactos das mudanças climáticas, o IPCC sugere novas abordagens de interação com os *stakeholders*. Nesse sentido, a narrativa – e seus enredos – é uma estratégia eficaz para comunicar informações complexas sobre mudanças climáticas e suas consequências de uma maneira mais acessível e compreensível para diferentes públicos. O uso de enredos, que conectam eventos e processos climáticos a diferentes cenários de mudanças climáticas, ajuda a explorar as incertezas nas projeções para regiões com poucos dados ou que apresentam resultados de alto impacto, mesmo que com ocorrência pouco provável, auxiliando na compreensão da proporção dessas consequências. De modo complementar, ao transformar dados e conceitos técnicos em histórias ou descrições perceptíveis de cenários reais, é possível apresentar esses temas de forma clara e conectada à realidade das pessoas.

Desde o AR5, abordagens de enredos climáticos físicos surgiram como um instrumento complementar para fornecer uma perspectiva diferente, ou informações climáticas adicionais, para facilitar a comunicação das informações ou fornecer uma consideração mais flexível do risco. Os enredos que condicionam eventos e processos climáticos em um conjunto de mudanças climáticas em larga escala plausíveis, mas distintas, permitem a exploração de incertezas em projeções climáticas regionais. Por exemplo, eles podem abordar explicitamente resultados de baixa probabilidade e alto impacto, que seriam menos enfatizados em uma abordagem probabilística, e podem ser incorporados no cenário de risco de um usuário, levando em conta fatores socioeconômicos, bem como mudanças climáticas físicas. Os enredos também podem ser usados para comunicar informações climáticas, por elementos narrativos que descrevem e contextualizam as principais características climatológicas e as consequências relevantes no contexto do usuário e, como tal, podem ser usados como parte de um processo de destilação de informações climáticas (IPCC, 2021, p. 110).

Para enfrentar os desafios climáticos o IPCC aponta um conjunto de ações que possibilitam a construção de um futuro sustentável e resiliente. Essas ações devem ser integradas e visam, primordialmente, a redução das emissões de gases de efeito estufa de forma acelerada e a busca pela neutralidade de carbono, evitando que o aquecimento global ultrapasse limites críticos. O investimento em infraestrutura adaptativa e em tecnologias de baixa emissão de carbono é apontado como fator crucial para a disrupção que acelerará a transição de baixo carbono das sociedades, já que o uso de energias renováveis e práticas sustentáveis, em setores fundamentais, serão disseminadas. Por sua vez, o fortalecimento de políticas de adaptação e mitigação climática e a conscientização pública são cruciais para ampliar o

entendimento sobre a crise climática e fomentar a cooperação entre governos, empresas e sociedade civil em prol de um planeta sustentável.

Seguindo o fluxo do desenvolvimento sustentável, os relatórios do *Global Reporting Initiative (GRI)* focam na responsabilidade corporativa e transparência, buscando orientar as organizações quanto a construção dos seus relatórios de sustentabilidade. Eles se apresentam como normas que visam a sustentabilidade integrada, mediante os relatos dos impactos econômicos, ambientais e sociais das atividades empresariais. Portanto, as organizações são incentivadas a reconhecer e gerir seus impactos significativos, de forma responsável e integrada a uma visão *multistakeholder*. O Quadro 12 apresenta os indicadores narrativos do grupo de relatórios do GRI de forma sintética.

QUADRO 12 - SÍNTESE DOS INDICADORES NARRATIVOS DO GRUPO DE RELATÓRIOS DO GRI

Enredo	O enredo compreende a legitimação e atuação organizacional responsável, em prol do desenvolvimento sustentável abrangente, a partir de normas e fundamentos globais que tornem os impactos relatados pelas organizações comparáveis e transparentes.
Estrutura temporal	A temporalidade dos relatórios do GRI designa uma visão presente-futuro. O passado é acionado apenas quando há mudanças nos parâmetros organizacionais informados em relatos anteriores. Desse modo, as normas articulam um processo contínuo de verificação dos impactos presentes e futuros, constituindo uma linha temporal que reflete a evolução de práticas organizacionais e a adaptação constante das normas às exigências contemporâneas de sustentabilidade e transparência.
Voz narrativa e Propriedade	A voz narrativa, institucional e técnica, informa diretrizes padronizadas e é transmitida pelo <i>Global Sustainability Standards Board (GSSB)</i>, com direitos autorais pertencentes à Fundação <i>Global Reporting Initiative (GRI)</i>. A propriedade narrativa reflete os significados da sustentabilidade que as organizações podem transmitir aos <i>stakeholders</i>, isso porque as diretrizes GRI legitimam as histórias das organizações que informam seus impactos mais significativos. O senso de propriedade possibilita que as organizações que utilizam as normas GRI contem suas histórias de sustentabilidade e as alinhem a seus <i>stakeholders</i>-alvo.
Atores focais	A abordagem é <i>multistakeholder</i> , com as organizações que adotam ou pretendem adotar as normas GRI como o foco. Além disso, diversos instrumentos e organizações internacionais são evocados, como forma de assegurar as orientações e relatos de impacto social, ambiental e econômico, dentre eles: Organização Internacional do Trabalho (OIT); Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), Diretrizes da OCDE para Empresas Multinacionais; Acordo de Paris; Princípios Orientadores sobre Empresas e Direitos Humanos da ONU; e Carta Internacional dos Direitos Humanos das Nações Unidas (ONU).

Continua

Continuação

Contexto moral	O contexto moral reforça a responsabilidade das organizações, enquanto atores que agem socialmente. As organizações são percebidas não apenas como estruturas para alcançar fins econômicos, mas como entidades que interagem e influenciam a sociedade, por meio dos seus diversos impactos, positivos e negativos. Nesse sentido, a transparência e ética são percebidas como elementos essenciais, tanto moralmente quanto legalmente.
Reportabilidade e Estilo	O conteúdo do relatório é focado em orientar as organizações sobre como identificar e reportar seus impactos significativos nas esferas econômica, ambiental e social. Ele apresenta as normas, requisitos e princípios que devem ser seguidos para a constituição dos relatos de sustentabilidade. Assim, os relatórios fornecem uma estrutura padronizada para que as empresas relatem as informações de modo a tornar seus impactos comparáveis aos impactos gerados anteriormente pela organização e aos impactos gerados por outras organizações. O contexto situado refere-se à responsabilidade empresarial com atuação transparente, pautada na governança responsável e com foco no desenvolvimento sustentável. O estilo empregado nos relatórios é técnico e normativo, visando alcançar os atores focais, empresariais e governamentais. Apesar de comunicar que as normas podem ser usadas por “todas as organizações”, os requisitos e recomendações possuem um nível de complexidade e detalhamento difíceis de serem alcançados por organizações de pequeno porte, já que podem demandar recursos técnicos, financeiros e humanos para além da capacidade dessas organizações.
Intertextualidade	Os relatórios fazem referência a variados documentos e convenções internacionais como as diretrizes da OCDE, os princípios orientadores da ONU sobre Empresas e Direitos Humanos, e a Declaração Universal dos Direitos Humanos. Desse modo, as normas GRI são situadas em um contexto global de responsabilidade corporativa e de sustentabilidade, conferindo-lhe legitimidade e autoridade. A conversa intertextual envolvendo as dimensões, social, ambiental, econômica e de governança é refletida em uma abordagem integrada e multidimensional.

FONTE: Elaborado pela autora (2025)

Os preceitos e normas estabelecidas por organismos globais e do desenvolvimento sustentável – que designa que as necessidades das pessoas no presente não devem se basear em um modelo de desenvolvimento que esgote os recursos futuros – são basilares e orientam as diretrizes do GRI. O GRI informa que seus princípios visam se alinhar às expectativas globais quanto às demandas por ações responsáveis e sustentáveis e se organizam em três grupos principais de normas interconectadas, a saber: normas universais, setoriais e temáticas. As normas universais são aplicáveis a todas as organizações, independentemente do setor ou da localização; já as normas setoriais são específicas para determinados setores da economia e as normas temáticas focam nos temas mais significativos para as organizações e seus *stakeholders*. A estrutura interconectada dos três grupos permite

que as organizações combinem orientações universais, setoriais e temáticas para criar relatórios abrangentes e alinhados com as expectativas de sustentabilidade.

Foi desenvolvido fazendo uso da competência *multistakeholder* e considerando instrumentos intergovernamentais reconhecidos internacionalmente, bem como as amplas expectativas das organizações no que se refere a responsabilidades sociais, ambientais e econômicas (GRI, 2021a, p. 2).

O objetivo do relato de sustentabilidade usando as Normas GRI para Relato de Sustentabilidade (Normas GRI) é propiciar transparência sobre como a organização está contribuindo ou pretende contribuir para o desenvolvimento sustentável (GRI, 2021a, p. 4).

As organizações devem comunicar, em seus relatos de sustentabilidade, os impactos mais significativos de suas atividades – sejam eles positivos ou negativos, reais ou potenciais, intencionais ou não intencionais. Isso permite uma comunicação clara sobre o alcance desses impactos, as possíveis medidas para mitigar danos e os benefícios que suas operações podem gerar. As Normas GRI apoiam as organizações na identificação desses temas materiais, ou seja, os assuntos mais relevantes para suas operações. Por exemplo, para uma empresa de tecnologia, privacidade e segurança de dados são considerados temas materiais. Esse processo de identificação envolve a devida diligência, que consiste em uma análise cuidadosa dos impactos e dos riscos críticos em cada área de atuação e o engajamento com *stakeholders*, que permite identificar, junto às partes interessadas, os temas que mais os afetam.

Para a definição dos temas materiais é fundamental que as organizações considerem o contexto em que estão inseridas. A realização de análises contextuais e contínuas permite que as organizações identifiquem e minimizem potenciais impactos negativos sobre o meio ambiente, sociedade e economia, adotando medidas preventivas e corretivas que beneficiam tanto a própria organização quanto a comunidade em seu entorno. Esse processo de avaliação e monitoramento contínuos favorece a adaptabilidade e agilidade das respostas organizacionais. Além disso, a análise contextual viabiliza a avaliação tanto dos impactos externos quanto dos internos, incentivando uma atuação mais responsável, sustentável e alinhada às demandas e expectativas externas, o que fortalece sua resiliência e capacidade de gerar valor sustentável ao longo do tempo. A análise contextual requer a utilização de

dados quantitativos e qualitativos, de modo a permitir que os usuários das informações possam acessá-las e interpretá-las de forma clara e eficaz.

O propósito das Normas é permitir que as organizações relatem informações sobre seus impactos mais significativos na economia, no meio ambiente e nas pessoas, inclusive impactos em seus direitos humanos – nas Normas GRI esses são chamados de temas materiais. Devida diligência e engajamento de *stakeholders* ajudam as organizações a identificar seus impactos mais significativos (GRI, 2021a, p. 8).

Os impactos podem mudar ao longo do tempo conforme as atividades, as relações de negócios e o contexto da organização evoluam. Novas atividades, novas relações de negócios e mudanças importantes em operações ou no contexto operacional (ex.: entrada em novo mercado, lançamento de produto, mudança em política, mudanças mais amplas na organização) poderão levar a mudanças nos impactos da organização. Por esse motivo, recomenda-se que a organização avalie seu contexto e identifique seus impactos de forma contínua (GRI, 2021c, p. 11).

Ao detalhar as ações e a composição da força de trabalho, os relatos de sustentabilidade oferecem uma visão abrangente das práticas e operações organizacionais. Assim, as diretrizes do GRI incentivam uma análise profunda da governança corporativa, abrangendo estrutura, políticas de remuneração e funções das empresas que seguem essas normas, além de descreverem a estratégia para o desenvolvimento sustentável e as práticas de conduta responsável. Nesse contexto, os relatos de sustentabilidade não apenas comunicam os impactos específicos de cada organização, mas também facilitam a visualização e comparação desses dados entre diferentes empresas. Esse aspecto é valioso para a avaliação de desempenho entre organizações, tanto dentro de um mesmo setor quanto entre setores distintos, sendo útil para decisões de investimento e para contextualizar as práticas mais sustentáveis e responsáveis de várias instituições.

Os conteúdos desta seção fornecem informações sobre a estratégia da organização para o desenvolvimento sustentável e suas políticas e práticas para uma conduta empresarial responsável (GRI, 2021b, p. 36).

[...] A organização deverá selecionar, compilar e relatar informações consistentemente para permitir uma análise de mudanças nos impactos da organização ao longo do tempo e uma análise desses impactos relacionados aos de outras organizações. Informações relatadas de forma comparável permitem que a organização e outros usuários de informações avaliem os impactos atuais da organização em relação aos seus impactos passados e aos seus objetivos e metas. Permitem também que partes externas avaliem e comparem os impactos da organização com impactos de outras organizações como parte de atividades de classificação, decisões de investimento e programas de *advocacy* (GRI, 2021a, p. 22).

As organizações enfrentam expectativas claras quanto à responsabilidade e à conduta ética. Em primeiro lugar, espera-se que cumpram as leis e regulamentos e respeitem os direitos humanos internacionalmente reconhecidos, incluindo os direitos dos trabalhadores, além de protegerem o meio ambiente e garantirem a saúde e segurança pública. Adicionalmente, o combate à corrupção e a adoção de boas práticas tributárias asseguram que a empresa contribua de maneira justa e transparente para a sociedade. No entanto, certos trechos e orientações dos relatórios podem limitar a transparência desejada. Por exemplo, a diretriz que instrui que “um empregado coberto por mais de um acordo de negociação coletiva precisa ser computado apenas uma vez” (GRI, 2021b, p. 51), reflete a conformidade com as normas, mas também pode deixar de expor dados relevantes sobre as condições de trabalho e os direitos dos empregados, para partes interessadas que buscam compreender como as empresas gerenciam acordos coletivos e protegem os direitos trabalhistas.

Destaca-se que o uso das normas e de alguns de seus princípios é voluntário, com várias diretrizes apresentadas apenas como “recomendações”. Além disso, a definição dos impactos e de seu limiar, baseada nas percepções das próprias empresas, merece uma observação cautelosa. Ao permitir que cada organização defina seu próprio limiar, corre-se o risco de que sejam estabelecidos limites que excluam impactos importantes; assim, mesmo que os impactos verificados sejam relevantes estes podem ser deixados de fora, caso fiquem abaixo do ponto de corte, o que compromete a transparência sobre temas materiais, como questões ambientais e direitos dos trabalhadores, por exemplo. Por fim, a flexibilidade na seleção dos temas significativos também pode dar margem para que as organizações priorizem assuntos que favoreçam suas imagens, enquanto questões potencialmente problemáticas podem ser minimizadas ou omitidas.

Recomenda-se que a organização organize seus impactos do mais para o menos significativo e defina um ponto de corte ou limiar para definir quais impactos ela irá focar em seu relato. Recomenda-se que a organização documente esse limiar. Por exemplo, ao estabelecer um limiar, a organização primeiro agrupa seus impactos em vários temas e os classifica, com base na importância, da prioridade mais alta para a mais baixa. Depois, a organização precisa definir quantos dos temas ela irá relatar, começando pelos de prioridade mais alta. O estabelecimento do limiar fica a critério da organização. Para transparência, a organização poderá fornecer uma representação visual da priorização que mostre a lista inicial de temas que ela identificou e o limiar estabelecido para o relato. A importância de um

impacto é o único critério para se definir se um tema é material para ser relatado (GRI, 2021c, p. 15).

Nesse caso, é necessário que a organização relatora explique por que ela definiu que esse tema, que é provável que seja material para organizações do setor de petróleo e gás, não é um tema material para a organização. No exemplo anterior, a organização poderia explicar que direitos à terra e aos recursos naturais não é um tema material porque seus projetos ligados a petróleo e gás estão localizados em áreas inabitadas e não há planos de iniciar projetos em novas áreas (GRI, 2021c, p. 16).

A afirmação de que “qualquer organização poderá usar as Normas GRI” (GRI, 2021a, p. 4) reflete a intenção de que essas diretrizes sejam amplamente acessíveis e aplicáveis a todos os tipos de organizações, independentemente de setor, tamanho ou localização. A estrutura das Normas GRI foi desenvolvida para que diferentes tipos de organizações – incluindo empresas privadas, públicas, sem fins lucrativos e outras instituições – possam identificar e comunicar seus impactos sociais, ambientais e econômicos de forma sistemática e transparente em seus relatórios de sustentabilidade. As normas especificam que “a organização deverá coletar, registrar, compilar e analisar informações de uma forma que as informações possam ser examinadas quanto à sua qualidade” (GRI, 2021a, p. 24). Isso sugere que as organizações que utilizam as Normas GRI podem se beneficiar ao buscar validação externa, como auditorias ou consultorias que corroboram a precisão das informações de impacto relatadas e ajudam a aprimorar a metodologia e a qualidade dos dados. Essa validação externa confere maior credibilidade aos relatórios de sustentabilidade.

No entanto, a aplicação prática das Normas GRI apresenta certas limitações, especialmente para pequenas empresas e organizações com recursos limitados. Essas limitações incluem a capacidade técnica e financeira necessária para coletar e analisar dados, o entendimento completo dos requisitos das normas, a definição precisa de temas materiais e indicadores relevantes, bem como a ausência de orientações específicas para alguns setores, o que pode dificultar a adaptação das normas a contextos particulares. Assim, embora as Normas GRI tenham sido projetadas para serem amplamente aplicáveis, essas limitações práticas podem dificultar sua implementação em algumas organizações.

4.1.1 Conectando os textos: a narrativa global da sustentabilidade

A sociedade industrial alterou os fluxos normais de diversos sistemas naturais, mediante emissões de diversos gases na atmosfera que por sua vez vem aumentando a temperatura do globo terrestre. Essas mudanças têm afetado, em graus diferenciados, o sistema humano, infraestruturas e ecossistemas completos. Como consequência, regiões e populações inteiras estão vulneráveis e podem enfrentar desafios desproporcionais às suas contribuições para o complexo problema contemporâneo relacionados às dimensões do desenvolvimento sustentável. Continuamente, nos últimos séculos, o mundo tem se deparado com eventos climáticos e não climáticos que colocam à prova a resiliência e capacidade de adaptação e reorganização dos países, pessoas e de sistemas diversos (Bárcena *et al.*, 2020; Bouman *et al.*, 2020; Calvin *et al.*, 2023; Kanger; Schot, 2019; Moriarty; Honnery, 2020).

As nações com maior quantidade de recursos são evocadas como àquelas capazes de reunir os maiores esforços para que os complexos problemas nas dimensões econômica, social e ambiental sejam amenizados ou resolvidos. Ano após ano elas se comprometem a utilizar seu poderio para a salvaguarda do planeta e de suas populações, com ações de enfrentamento globais, relacionadas ao combate da pobreza extrema, conflitos, desigualdades, mudança climática e outros (Amaral, 2013; Oliveira, 2019). No entanto, as mesmas nações cotadas como responsáveis pela mudança disruptiva necessária, para que transformações sejam alcançadas, são também as que mais contribuem para as emissões de gases de efeito estufa e frequentemente estão envolvidas em conflitos globais que desencadeiam novos e persistentes problemas, principalmente nas dimensões econômicas e sociais, que afetam as comunidades locais e globais (Calvin *et al.*, 2023; Schröder; Storm, 2020).

No fronte do mundo sustentável estão os dados complexos, os recursos financeiros – na casa dos trilhões –, as políticas em prol das dimensões de sustentabilidade, instituições fortes e desenvolvimento tecnológico de baixo carbono (Calvin *et al.*, 2023; ONU, 2024). Esses elementos, fortalecem o discurso de que as grandes nações são as possíveis provedoras da mudança que o futuro espera, da adaptação e mitigação necessárias para o presente e da descarbonização que é considerada urgente e essencial. As injeções de recursos, apesar de crescentes, foram insuficientes para as metas globais dos ODS – considerados como caminhos

possíveis para um futuro de usufruto das gerações atuais e futuras – e ficaram aquém dos investimentos relacionados ao clima em diversos aspectos; suas transferências para os países menos desenvolvidos ocorreram em forma de dívidas e cada vez mais entende-se que o modelo de desenvolvimento adotado na era industrial é incompatível com um planeta e pessoas saudáveis (IPCC, 2023; Sorooshian, 2024).

A urgência da mudança esbarra em desafios maiores do que a disponibilidade e capacidades técnica, financeira, tecnológica e de dados. A crise das instituições nos âmbitos político e econômico – globais e nacionais – reflete a discrepância de poder entre as nações. Falta representatividade em decisões estratégicas, as finanças estão corroídas, os eventos extremos ameaçam a pouca infraestrutura de nações menos desenvolvidas e pouco tem sido feito para reduzir a desigualdade entre as nações. De acordo com (Luo, 2024) a tendência é que esse cenário se torne mais desafiador e complexo, pois existe uma mudança de paradigma em curso, marcada por disparidades em áreas estratégicas que moldam as dinâmicas globais. Ou seja, o sistema fundamentado no comércio aberto, na cooperação multilateral e na governança baseada em regras, liderado pelos EUA e apoiado por instituições como o Banco Mundial, após a Segunda Guerra Mundial, está convergindo para um cenário desestruturado, volátil e imprevisível devido a fraturas geopolíticas que caminham para o protecionismo comercial e o uso crescente de restrições transfronteiriças (Luo, 2024).

Internamente, diversas nações enfrentam desafios são igualmente complexos. Em muitas sociedades, está no sistema comportamental a chave para que as mudanças necessárias sejam alcançadas, principalmente quando os fluxos educacionais e de aprendizagem são baixos. Estes problemas são reforçados pela falta de políticas públicas e estratégias privadas que contemplem os indivíduos que lidam e são impactados diretamente pelas mudanças em curso. A falta de diversidade de visões de mundo, experiências e contextos afetam não só as nações que conhecem de perto essas realidades pois, como visto, não há sistema individual que não seja afetado pelas ações coletivas.

A sustentabilidade, exibida como área de interesse para diversas organizações, em muitos casos é alegórica. Está em conformidade com normas, diretrizes e princípios não garante que as ações urgentes e necessárias sejam cumpridas, por outro lado, infere positivamente na credibilidade e identidades organizacionais que incutem em seus discursos o ‘ pilar da sustentabilidade’, que nem sempre é real

(Zanoni; Oliveira, 2023). É preciso mais que relatórios de boas práticas – voluntárias – e selos para que mudanças efetivas sejam realizadas (Bendell; Kearins, 2005) e efetivamente incluídas nos planejamentos e estratégias organizacionais. É necessário mais que o cumprimento de normas globais para que a transformação das sociedades seja alcançada. Nesse cenário, os governos possuem papel fundamental.

As soluções para as polícrises que acometem as sociedades contemporâneas exigem relações internacionais transparentes e equitativas (IPCC, 2023; ONU, 2024). O modelo de desenvolvimento pautado na exploração de sistemas e sociedades que hoje lidam com o rótulo de ‘em desenvolvimento’ e consequentemente de insustentáveis deveria ser extinto, porém parece um tanto utópico falar em abolição do modelo de desenvolvimento atual, mudanças disruptivas em todos os sistemas e de comportamentos e adequações globais nas dimensões do desenvolvimento sustentável (Luo, 2024). Percebe-se a utopia do desenvolvimento e melhorias socioambientais e econômicas substanciais, quando em meio ao pior panorama dos últimos tempos, vivido globalmente com a pandemia da Covid-19, guerras assolaram sociedades e colocaram o mundo sob a escassez de recursos básicos. O mundo não apenas é global quando interliga suas cadeias de suprimentos é global, quando as queimadas da Amazônia interferem no ciclo de chuva de regionalidades diversas, é global quando uma guerra instituída em um único território põe em êxodo, milhares de pessoas e afetam o acesso a recursos de regiões inteiras.

A sustentabilidade não inclui apenas as dimensões social, econômica e ambiental. Ela é institucional é política é moral! (Barry, 1996). O “sem precedentes” descrito para variados efeitos das crises em curso, demonstram o quanto a comunidade global está distante do caminho sustentável (Calvin *et al.*, 2023). A não precedência da pobreza extrema, dos impactados por conflitos armados e do aumento de temperatura do globo, desemboca em reflexões que buscam caminhos para que o futuro seja possível. Mas, para o futuro ser possível as decisões e ações – em diversos níveis e dimensões – precisam ser realizadas no presente. Enquanto o tempo avança novos efeitos do clima extremo são evidenciados e regiões completas esperam que algo seja feito, pois ao que parece sua passividade faz parte dos planos daqueles designados para orquestrar a mudança.

Não há um único caminho que deva ser traçado para as transições e alcance do desenvolvimento sustentável sustentado (Eichler; Schwarz, 2019; Grin; Rotmans; Schot, 2010). Contudo, ao que parece as decisões políticas globais e aporte de

recursos internacionais é quem ditarão o melhor caminho e a jornada viável (IPCC, 2023; ONU, 2024). O ponto de partida para esses caminhos é similar aos efeitos do mundo insustentável: múltiplos. Cada cidade, região, nação deverá definir os fluxos necessários para que caminhos sustentáveis sejam determinados, começando por suas definições estratégicas. Mas, como mencionado nada é tão simples, percebe-se que jogos de poder intra e entre nações, representatividade em decisões globais e desenvolvimento tecnológico continuarão ditando quem, quando e como esses caminhos serão traçados.

Os dados são factíveis: o mundo está em risco e pouco está sendo feito para a mudança de cenário. A urgência deve ser traduzida em ação o quanto antes, as discussões, metas e relatos voluntários devem ser revertidos em compromissos firmados, com articulações globais e inclusão de todos. O 'todos' não deve ser percebido como uma forma idealista de trazer os mais diversos atores para as conversas e definições de caminhos de desenvolvimento, 'todos' precisa ser efetivo, adotado em um vocabulário único, por atores públicos e privados, afinal se a maioria das pessoas do planeta, são as que menos contribuem para os efeitos dos problemas contemporâneos, e são as que mais sofrem com as consequências, minimamente estas devem ser parte da solução.

As marcas negativas, alcançadas nos últimos séculos, refletem o descaso com o qual lida-se com o único lugar conhecido capaz de sustentar a vida humana. O momento de agir é agora: governos, empresas, instituições do terceiro setor, comunidade acadêmica, atores civis, unam-se!

4.2 MICRO-HISTÓRIAS E A NARRATIVA DA SUSTENTABILIDADE

Considera-se que a narrativa da sustentabilidade, constituída no nível de nicho das SOHOs, é formada por histórias fragmentadas e por múltiplas vozes (Boje, 2001; Pentland, 1999). Isso significa que em contextos específicos e ainda emergentes, a narrativa da sustentabilidade pode se apresentar como não linear ou homogênea, dado que a interação de múltiplos atores, cada um contribuindo com suas experiências, ideias e entendimentos, podem moldar o significado, valores e práticas relativos à sustentabilidade reconhecendo-se as micro-histórias, muitas vezes desconsideradas e abafadas por narrativas maiores. Nesta seção, as micro-histórias e a polifonia que a compõem são representadas pela Plataforma Nobis e os diversos

atores que interagem em suas práticas e decisões, contribuindo com múltiplas perspectivas para a construção da narrativa da sustentabilidade, em um nível menor. O Quadro 13 apresenta os indicadores narrativos identificados no contexto da organização híbrida estudada.

QUADRO 13 - SÍNTESE DOS INDICADORES NARRATIVOS DO CASO ESTUDADO

Enredo	O enredo é dinâmico e visa a sustentabilidade integrada à medida que elementos do desenvolvimento sustentável são incorporados às práticas da organização a partir de observações externas e aprendizagem contínua. Princípios e valores internos, bem como dinâmicas de mercado e exógenas à organização formulam e reformulam o enredo do impacto socioambiental, proeminente desde a fundação da Plataforma Nobis.
Estrutura temporal	A temporalidade – passado, presente e futuro –, orienta as ações da organização. O passado é referência para que a coerência organizacional seja mantida em suas ações presentes. Estas, por sua vez, são orientadas para o futuro, denotando estratégias que são visualizadas a partir da compreensão holística da sustentabilidade, em relação ao que ocorre no espaço-tempo global.
Voz narrativa e Propriedade	A voz narrativa, pessoal, organizacional, acadêmica e técnica, é usada como instrumento integrador. Para cada ocasião, uma voz narrativa é utilizada. Por exemplo, para a aproximação com o público-alvo a voz narrativa pessoal é acionada, para a comunicação com <i>stakeholders</i>, públicos e privados, as vozes narrativas técnica e organizacional são essenciais. Por fim, a voz acadêmica traz legitimidade às ações da organização e é voltada para a orientação por método e dados. A propriedade narrativa permite que a Nobis se conecte tanto com as próprias experiências quanto com as experiências dos seus múltiplos interlocutores. Nesse sentido, a organização se posiciona em relação à sustentabilidade a partir dos princípios e valores constituintes do negócio, como também mediante as apreensões obtidas em suas interações sociais com <i>stakeholders</i> diversos. A propriedade é fluida e atravessa os discursos construídos e em construção – moldados pelas interações internas e externas.
Atores focais	A abordagem é <i>multistakeholder</i> . Há uma diversidade de atores envolvidos nas interações e interrelações organizacionais. Dentre eles há o público-alvo referente as pessoas e comunidades impactadas; <i>stakeholders</i> do setor público que legitimam as ações e compartilham infraestrutura; <i>stakeholders</i> privados como patrocinadores; e parceiros e colaboradores diversos que possibilitam que as práticas organizacionais em benefício da sustentabilidade sejam realizadas. Os diversos atores constituem a polifonia da sustentabilidade que guiam as ações da organização.
Contexto moral	O contexto moral que conduz as práticas da organização envolve problemas socioambientais relacionados ao desemprego; geração de renda justa; criação de oportunidades para pessoas em situação de vulnerabilidade social; redução de desigualdades; construção de novos relacionamentos com os recursos naturais; economia circular; consumo e produção conscientes e outros. Esse contexto, comunica e molda os valores da organização ajudando a construir entendimentos compartilhados sobre o que é significativo na conjuntura da sustentabilidade.

Continua

Continuação

Reportabilidade e Estilo	O conteúdo narrativo é pautado nos valores, princípios e resultados que norteiam a organização. Desse modo, a formação de parcerias estratégicas, ações voltadas aos ODS e ESG, projetos desenvolvidos e resultados alcançados são comunicados constantemente para os diversos <i>stakeholders</i>, por meio de diversos canais, sejam físicos ou de mídia. Ressalta-se ainda que os conteúdos envolvem os atores focais que são mencionados para incutir legitimidade às ações da Nobis. O contexto envolvido na narrativa da organização está relacionado aos problemas socioambientais atuais, desenvolvimento sustentável, perenidade das empresas e inovação. O estilo é caracterizado como múltiplo, já que a pessoalidade e formalidade coexistem. Assim, o estilo pessoal informa <i>stakeholders</i> internos e público-alvo, já os estilos formal, técnico e acadêmico comunicam e visam os <i>stakeholders</i> externos e estratégicos.
Intertextualidade	A intertextualidade permeia a narrativa da Nobis, mediante o embasamento em discursos presentes na grande narrativa da sustentabilidade, narrativas de atores locais (de regime) e micro-histórias. Desse modo, a narrativa organizacional é coconstruída e baseada em eventos passados, presentes e futuros que a sustentam. A narrativa organizacional é então posicionada em um contexto mais amplo ao mesmo tempo que integra narrativas menores.

FONTE: Elaborado pela autora (2025)

A próxima subseção compreende a história da Plataforma Nobis, pois considera-se que recontar a história da organização partindo do ponto inicial de sua concepção até o seu estado atual, reflete um meio de conectar eventos ao longo do tempo, informando como estes se interligam em um contexto mais amplo (Pentland, 1999; Ricoeur, 1980). Em seguida, as práticas da organização serão informadas, a partir de uma perspectiva não linear e fragmentada, na qual múltiplas vozes e suas experiências comporão a pluralidade e dinamicidade das narrativas de sustentabilidade, no contexto estudado (Boje, 2001). Nesse sentido, a análise narrativa ajuda a compreender a trajetória e a estrutura da Nobis, destacando a interação entre experiências individuais, práticas e evolução organizacional. Ao recontar a história e evidenciar suas práticas busca-se entender como a organização se constituiu, se transformou e se apropriou da perspectiva da sustentabilidade, ao longo do tempo.

4.2.1 Pontos de partida: A trajetória da Plataforma Nobis

Para entender a estrutura e operações atuais da Plataforma Nobis é preciso estabelecer o ponto de partida de concepção da organização e os fluxos organizacionais que se desenrolaram com o passar do tempo. Portanto, nesta

subseção, o ponto focal será a descrição da história da Plataforma Nobis que perpassa por processos profissionais e pessoais da CEO da organização.

A trajetória profissional da CEO da Plataforma Nobis, Cláudia Coser, é marcada por atuações de mercado e acadêmica. A atuação de mercado, nos primeiros anos da sua vida profissional, envolveu experiências na área da agroindústria e posteriormente em consultorias. Contudo, já nos primeiros anos de constituição da vida profissional, a educação estava presente como área latente em sua atuação, uma vez que ela se dedicou à educação de jovens e adultos. A partir do início dos anos 2000, a profissionalização da CEO foi voltada para a área acadêmica. Esse período foi constituído por quatorze anos de experiência, incluindo a formação no mestrado e doutorado em administração – com interesse de pesquisa nas áreas de estratégia e organizações, governança de redes, relacionamento interorganizacional e inovação –, e a atuação como docente e coordenadora de curso, em instituições de ensino superior.

[...] dos 18 até os 20, 21 anos eu trabalhei em empresas, em empresas da agroindústria e com educação de jovens e adultos, até o ano de 2000. [...] De 2001 a 2009 eu trabalhei como professora universitária e em paralelo fazia mestrado e doutorado na área de estratégia e organizações, governança de redes, relacionamento interorganizacional, inovação, esses eram os temas que eu mais me dedicava no mestrado e no doutorado. Enquanto eu fazia mestrado e doutorado eu era professora universitária [...]. De 2009 a 2015 eu trabalhei numa outra Universidade como professora, pesquisadora e principalmente como gestora universitária. Então eu trabalhei na direção de cursos, na composição de matriz curricular, de grade curricular, de gestão da educação [...] (Cláudia Coser - CEO - Entrevista A).

A carreira acadêmica e como docente possibilitou desde cedo o contato com temáticas que hoje são fortemente ligadas a sustentabilidade e ao ESG, bem como o desenvolvimento de uma visão crítica sobre a forma de atuação das organizações a respeito de práticas relacionadas a estas temáticas. A inquietação da CEO advinha do contraste entre os pressupostos trabalhados em suas disciplinas e as práticas reais das empresas que seriam utilizadas como exemplo em sala de aula.

[...] uma das questões que sempre me incomodava era não ter genuinamente bons exemplos de empresas, empresas que eu botasse a mão no fogo, sabe? [...] Os alunos perguntavam: "Tá professora, mas tem alguma empresa que realmente é sustentável?". Porque eu sempre trabalhei com esse conceito de sustentabilidade, de empresas éticas, transparentes mesmo nas disciplinas de gestão de pessoas, estratégia, que foram as minhas áreas mais prioritárias, liderança... Eu sempre lidei com essas temáticas que hoje são muito relacionadas à sustentabilidade e ESG. E sempre me inquietava... Porque Ah! a gente tem alguns exemplos de boas práticas, de algumas empresas que atuam com boas práticas em algumas áreas, mas eu não

posso dizer que elas são ‘empresas copiosas’, porque a gente sabe que elas têm várias outras situações. [...] E, de novo eu me questionava sobre a baixa adesão dos conceitos de sustentabilidade com o que a gente via nas empresas (Cláudia Coser - CEO - Entrevista A).

A concepção utópica com que a sustentabilidade era percebida por gestores e sociedade também se configurava como ponto de insatisfação da CEO há época do seu trabalho como docente. Segundo a CEO, a sustentabilidade percebida como forma idealizada, difícil de ser alcançada ou implementada na prática era uma percepção que estava enraizada na comunidade em geral. Percebe-se que a frustração, perceptível em sua fala, se originava no reconhecimento entre a distância da idealização das abordagens da sustentabilidade e o modo como a sua aplicação prática era conduzido no ambiente corporativo e/ou social há época.

[...] [Havia] um certo olhar tanto por parte dos gestores, quanto por parte da sociedade de que se tratava de utopia e isso me incomodava muito. "Ah, isso é bonito, mas não é bom para implantar. Ah, isso é legal, mas não funciona. Ah, esse é o melhor dos mundos. Mas querida, não existe Papai Noel", era sempre essa situação de que a sustentabilidade era linda na teoria, mas tratava de algo que não reverberava como um todo, como um negócio (Cláudia Coser - CEO - Entrevista A).

O sentimento de insatisfação e frustração, nos anos em que era profissional docente e permeava ambientes acadêmicos, se expandiu para além dos muros da temática da sustentabilidade e das diversas práticas insustentáveis das organizações, quando em meio a licença maternidade de seu segundo filho, a CEO, foi desligada da instituição de ensino superior à qual era professora e coordenadora de curso. Segundo a fundadora da Plataforma Nobis, a sua demissão foi injusta, motivada por jogos políticos e desencadeou mudanças substanciais em sua vida. Após esse evento, vários questionamentos sobre o seu papel e lugar na academia surgiram, indicando que novos caminhos deveriam ser trilhados. Em dois momentos distintos ocorreram relatos desse ponto de inflexão na vida da CEO, o primeiro foi em uma conversa informal, no caminho para uma reunião com *stakeholders* do setor público, em que houve um nítido momento de emoção. Com a voz embargada, a CEO relatou que a sua saúde mental foi afetada e que um longo período de depressão foi instaurado, ocorrendo um pico de emoção quando ela rememorou uma cena com seus filhos, na qual em um episódio de depressão pós-demissão, se viu comprometida com a sua cura para que o bem-estar das crianças fosse restaurado. No segundo

momento, em uma entrevista, a CEO mencionou novamente o período da demissão relatando como esse período foi desafiador para a sua vida pessoal e profissional:

Em 2015 eu fui demitida na licença maternidade do meu segundo filho e isso para mim foi um divisor de águas porque eu passei por uma fase de depressão muito profunda, tratamento, quase dois anos e meio de tratamento, entre tratamento terapêutico e psiquiátrico também, um ano e meio de droga pesada. Foram circunstâncias muito difíceis, enfim, foi muito traumático para mim a forma como isso aconteceu. E eu comecei a não querer mais voltar para o meio universitário porque eu achei que a Universidade não era o lugar das transições (risos). Eu fiquei incomodada também com a forma como as Universidades mais reproduzem saberes do que produzem novos saberes e de como elas funcionam como chanceladoras de práticas nem um pouco adequadas, né?! (Cláudia Coser - CEO - Entrevista A).

O período pós-demissão foi marcado pela saúde mental abalada, saída do ambiente acadêmico tradicional e revitalização, a partir da vontade de encontrar novas trajetórias de vida. Mesmo em um período turbulento de desemprego e sem estar inserida no ambiente acadêmico, a CEO continuou com suas leituras e pesquisas, desembocando em seu reencontro pessoal e profissional que foi demarcado por reflexões filosóficas, conhecimentos diversos e pela vontade de ser parte das soluções, consideradas por muitos como utópicas e inviáveis.

A Nobis não veio assim: "Ah então o que que vou fazer, né?! (risos)". Sabe? Teve um processo de uma dor muito profunda, de um sofrimento [...] com uma carga bioquímica que a gente sabe que abala, mas também me trouxe uma vontade louca de olhar para o mundo de um outro jeito. Eu não queria mais olhar para o mundo do jeito que eu olhava e eu também comecei a fazer leituras muito distintas das que eu estava fazendo, além de sustentabilidade e tal, no jeito que se fazia. Eu li muito Levinas [...] e eu posso dizer que foi a leitura dele que me fez ficar mais empática, mas empática de um jeito diferenciado com o que estava acontecendo. Porque eu estava muito inquietada com o fato de estar desempregada, de eu não querer trabalhar mais no modelo que eu estava, de eu não me ver mais na Universidade. Eu estava angustiada, tentando encontrar um lugar para mim, um lugar que eu me sentisse plenamente realizada. E, foi nessas leituras que eu fui olhando para o mundo com uma empatia diferenciada, não como uma empatia de quem sofre junto, mas uma empatia de quem está querendo ser, ter alguma parte da solução (Cláudia Coser - CEO - Entrevista A).

O desejo de encontrar um caminho que fosse convergente com a sua nova construção de percepção do mundo, aliada a uma visão crítica dos modelos de negócios tradicionais e novos modelos de negócios de base tecnológica, que se aparelham a modelos econômicos predatórios, fez com que a idealização da *Startup* Plataforma Nobis fosse iniciada. Naquele momento, o enfoque da plataforma era

possibilitar o acesso ao trabalho e renda para as pessoas, de modo a não remunerar o negócio a partir da cobrança de percentuais das vendas dos prestadores de serviços.

[...] vamos chamar de capitalismo, que é essa centralização, né?! A gente tem modelos econômicos muito centralizados, então você tem grandes empresas dominando tudo, você tem grandes tecnologias dominando tudo e está sempre tudo muito concentrado [...]. Recursos econômico-financeiros são concentrados, a gente não conseguiu sair da lógica de concentração e isso provoca problemas sociais muito graves. Daí nós temos o quê? Um nível de informalidade muito alto e uma informalidade sem qualificação para lidar com esses desafios todos. Pegue aí um exemplo de plataforma que se diz da nova economia, todas essas grandes plataformas, Uber, todas elas não são da nova economia, elas são da velhíssima economia porque elas continuam concentrando. Você tem os acionistas e os investidores que faturam muito com um iFood da vida e no meio de tudo isso você tem microempreendedores e restaurantes pagando taxas absurdas de 30% sobre o que vender [...] as tecnologias até agora só intensificaram essa concentração (Cláudia Coser - CEO - Entrevista B).

[...] Desde que eu a fundei eu pensava assim: “De onde vai sair o dinheiro para esse negócio se sustentar?”. Porque eu não posso, por questões de princípios da plataforma e do modelo de negócio, a gente não pode tirar recurso de quem não tem [...]. Prestou um serviço de 150,00 reais para fazer um reparo, vender um bolo? Vai receber os 150,00 reais, é seu, os 150,00 reais são seus, não vem com esse negócio de 15% para nós, 10% para plataforma que a maioria delas [plataformas] têm... A maioria delas [plataforma] além de cobrar os valores dos pacotes têm taxas que vão de 15% a 30%, algumas cobram 40% do valor do serviço. Entende? (Cláudia Coser - CEO - Entrevista C).

A virada profissional sucederia a imersão em novos saberes, envolvendo tecnologia, técnicas e o desenvolvimento de um modelo de negócio pró-social. O negócio foi pensado de forma que não houvesse a reprodução dos problemas sociais atuais, relacionados a concentração de renda, à informalidade e precariedade do trabalho. Desse modo, o esquema inicial da plataforma, lançada em 2018, foi estruturado para promover a conectividade acessível entre prestadores de serviços e clientes. Com o objetivo principal de gerar renda, a iniciativa adotou um sistema inclusivo baseado no modelo *freemium* (Layrisse; Reficco; Barrios, 2020), oferecendo gratuidade para até cinco conexões iniciais de serviços e planos de assinatura acessíveis, com mensalidades de R\$ 15,00 para até 30 solicitações de serviços ou R\$ 35,00 para solicitações ilimitadas. Essa estratégia visava democratizar o acesso aos serviços, garantindo ao mesmo tempo viabilidade financeira e impacto positivo na geração de renda para os prestadores, alinhando inclusão econômica com a sustentabilidade do negócio. Portanto, a orientação inicial voltada para a conexão

entre trabalho e renda foi estabelecida a partir da definição de uma identidade que gerasse conectividade e aproximação entre os pares.

NOBIS é a plataforma de conectividade entre prestadores de serviços e clientes para centenas de serviços! E A NOBIS potencializa a conectividade entre prestadores de serviços e clientes com proximidade, agilidade, autonomia, flexibilidade e colaboração (Redes Sociais, 2017).

Em fevereiro de 2017 eu comecei a pensar que: “Eu preciso juntar o que sei fazer, com algumas coisas novas” e a tecnologia para mim era uma coisa muito nova [...]. Então comecei a fazer muitas leituras da área de tecnologia, da área de *startup*, de movimentar tudo que eu tinha ensinado e levar para um outro caminho [...]. O ano de 2017 inteiro eu usei para desenvolver a plataforma [...], em 2018 eu lancei essa plataforma e era um aplicativo em Android. Lancei ela em 2018 focando na conectividade acessível entre prestadores de serviços e clientes, de A a Z. Então o objetivo era gerar renda e os princípios dela era de gratuidade até cinco conexões e depois de cinco chamadas de serviços havia o pagamento de mensalidades, que iam de 15 reais para até 30 solicitações de serviços e de 35 reais para solicitações ilimitadas de serviços (Cláudia Coser - CEO - Entrevista A).

Comecei então a verificar o nome que se ajustasse e que não tivesse uma outra empresa, nesse setor, com esse nome até que depois de muito esforço, inclusive quando a plataforma estava praticamente terminada, é que veio o termo Nobis. Nobis significa ‘nós’, ‘nosso’ em latim, e para mim significava toda essa ideia de pluralidade, de proximidade das pessoas. [...] O ‘nós’ ele traz uma identidade, “ei nós”, mas é o ‘nós’ dessa comunidade, o ‘nós’ da outra comunidade e também isso viraria o ‘nós’ de laços, de conexões, né?! (Cláudia Coser - CEO - Entrevista A).

Diferentemente de outras plataformas que conectavam prestadores de serviços e clientes, a Plataforma Nobis foi criada visando o desenvolvimento local, a partir de conexão por proximidade. Os valores imbuídos no negócio refletiam o uso da plataforma como um canal que ligava prestadores de serviços a consumidores. Nesse processo, a plataforma seria uma intermediária sem que ganhos oriundos das transações entre prestadores de serviços e consumidores fossem destinados para as suas operações. A ideia central era pautada na liberdade da definição do valor do serviço por parte do prestador e na livre escolha dentre os fornecedores cadastrados na plataforma, por parte dos consumidores.

A NOBIS é uma plataforma que conecta prestadores de serviços (centenas de serviços!) a clientes. É gratuito para Clientes. Mas também tem pacote gratuito para quem quer Prestar Serviços! (Redes sociais, 2018).

Na época todas as plataformas trabalhavam agenciando prestadores de serviços e cobrando percentuais sobre os serviços prestados. Então nós tínhamos GetNinjas e vários outros aplicativos. Todos eles agenciavam os prestadores, escolhiam quem ia passar o orçamento para o cliente e nessa transação ficavam com 20% de tudo que o prestador de serviços fazia. E eu não, a Nobis não, a Nobis não cobrava percentuais dos serviços

prestados, a Nobis abria espaço para a conexão local com serviços de no máximo no máximo 50 quilômetros de distância. E, as pessoas decidiriam se queriam prestar serviços num raio de 1 quilômetro ou 50 quilômetros. Eu joguei muito na escolha tanto do prestador de serviço quanto do cliente a decisão sobre com quem se relacionar, mas eu tinha muito em mente em criar uma lógica de proximidade, porque eu queria reduzir distanciamento entre um e outro para fazer com que eles se comunicassem dentro do mesmo edifício, no mesmo bairro, coisas do gênero. [...] Aí eu vim querendo trabalhar com o quê? Com essa lógica de desenvolvimento local, de gerar proximidade, de gerar colaboração. Veja, esses valores que a Nobis tem até hoje eles são os mesmos de quando ela foi fundada, mudou muito o jeito de a gente fazer, mas esses valores de proximidade, colaboração, desenvolvimento local, sustentabilidade, continuam os mesmos [...] (Cláudia Coser - CEO - Entrevista A).

Para se distanciar das plataformas com modelos econômicos tradicionais, a interlocução sobre o funcionamento e modelo da Nobis é comunicado desde a sua fundação, nas redes sociais. A interface intuitiva do aplicativo, permitindo uma transição visualmente clara entre os perfis de cliente e prestador de serviços; o destaque do prestador pela qualidade dos serviços e não por pagamentos; a validação de certificações e referências que garantem aos clientes tranquilidade na escolha dos profissionais; e a construção de uma rede colaborativa, enfatizada pela ideia de "teia", ilustra a visão da Nobis como um ecossistema dinâmico e inclusivo, no qual clientes e prestadores interagem de forma acessível e mutuamente benéfica, mediante conexão e desenvolvimento do senso de comunidade.

Com a NOBIS você pode ter dois perfis: como Cliente que BUSCA e como Prestador de Serviços que OFERECE soluções em serviços. Para facilitar, as telas mudam de cor em um click!" e que a excelência dos serviços é considerada pelo o que é e não pelo o que pagam: "A Nobis conecta com facilidade os mais variados profissionais aos clientes. Os profissionais, além de poderem disponibilizar certificações e referências, são avaliados pelos clientes. NINGUÉM PAGA PARA ESTAR EM DESTAQUE! Profissionais se destacam pela excelência dos serviços que prestam, validadas pelos clientes. Simples assim!". "Com o app Nobis você terá a tranquilidade de estar em contato com prestadores de serviço especialistas, preocupados com a qualidade de cada trabalho realizado. Na Nobis todo mundo pensa em você!". Está ficando fácil encontrar soluções em serviços. Centenas de prestadores de serviços já estão esperando sua solicitação de serviço em várias áreas: saúde, estética, manutenção da casa, automóveis, eventos, gastronomia. Como cliente ou prestador, faça parte dessa teia! (Redes sociais, 2018).

Contudo, com a implementação e operacionalização da plataforma, alguns desafios foram evidenciados e precisaram ser ajustados. A remuneração do negócio e a captação de investimentos de terceiros, para alavancar o crescimento e desenvolvimento do empreendimento, foram alguns dos desafios enfrentados. Pois, além da necessidade de alocar uma grande quantidade de recursos em *marketing*, os

possíveis investidores demandavam mudanças no modelo de monetização do negócio, para que só então os investimentos pudessem ser aportados. Contudo, apesar de considerar uma reivindicação legítima, a CEO nunca mudou o a forma de monetização da plataforma e buscou remodelar o negócio sempre que necessário, sem perder a essência de ser um negócio de impacto socioambiental.

[...] Eu participei de muitos *pitchs* e muitas rodadas com investidores e era sempre essa questão "Como é que você monetiza?". E é uma pergunta legítima para um investidor. Ela é legítima, né?! Então, eu sabia que eu ia ter que provar que esse modelo funcionava e nesse negócio de formiguinha, de 1 a 1, eu teria que ter milhares de pessoas entrando na plataforma e pagando, mas eu teria que injetar muito dinheiro no *marketing* para fazer isso. E, era algo que eu não tinha (Cláudia Coser - CEO - Entrevista C).

[...] Eu não conseguia atrair investimentos porque todos eles queriam mudar o mecanismo de monetização da Nobis. Eles diziam: "Você não pode, tem de cobrar. Você dá a transação, você está viabilizando a conexão, você tem de ficar com um percentual dessa transação". Mas, está aí um negócio que eu nunca... E aí, eu dizia: "Não, porque a gente é uma plataforma de impacto social, social e ambiental. Esse é um requisito nosso, a monetização é assim, é ponto central quando você quer falar de mitigar desigualdade social, né?!". Então, a gente pagava preço, a gente sempre pagou um preço alto por essas escolhas e isso fez com que a gente tivesse que ir remodelando (Cláudia Coser - CEO - Entrevista A).

Outro desafio enfrentado, no início das operações, foi a baixa qualificação dos prestadores de serviços, que poderia comprometer a evolução e credibilidade do negócio. A baixa qualificação dos prestadores era um obstáculo significativo logo, a qualificação profissional dos prestadores de serviços cadastrados na plataforma se tornou um objetivo a ser alcançado. Para transpor essa barreira, entre 2018 e 2019, a CEO criou "a figura do parceiro digital", dando início a uma estratégia que se caracterizou como frutífera ao longo do tempo.

[...] Eu sabia que tinha um desafio para cumprir que era o da qualificação desses públicos [prestadores de serviços], só que eu não podia assumir isso sozinha, eu precisava fazer isso junto. Aí eu criei o quê? O parceiro, a figura do parceiro digital. Então, em 2018, 2019 eu comecei a criar figura do parceiro digital. E o que que é o parceiro digital? Parceiro digital seriam as ONGs, os institutos, as escolas e tudo mais com quem eu pudesse desenvolver projetos de qualificação para esses públicos [prestadores de serviços], junto com essas organizações (Cláudia Coser - CEO - Entrevista A).

A interação com os parceiros digitais suscitou novos desafios. A promoção de qualificação para os prestadores de serviços, junto aos parceiros digitais, foi limitada devido à falta de digitalização e capacidade tecnológica do terceiro setor. Como a ideia era trabalhar com a qualificação por meio da presença digital, uma infraestrutura

básica tecnológica era necessária. Contudo, as ONGs e institutos não possuíam a qualificação e infraestrutura digital para alcançar o objetivo de aprimorar as habilidades profissionais dos prestadores de serviços cadastrados na plataforma, no formato digital.

Eu levei uma outra lambada. Por quê? Porque esse público não é digitalizado, 95% do público do terceiro setor é não digital. Então eu encontrei esse desafio porque eu queria fazer junto com esse pessoal e essa galera não estava disposta a fazer esse movimento. Porque o público do terceiro setor costuma ser muito fazedor, pouco gestor e nada tecnológico, essa é uma característica do terceiro setor do Brasil que eu aprendi durante dois anos de muita teima em tentar fazer com que a coisa acontecesse pela tecnologia. [...] Então nós fomos remodelando (Cláudia Coser - CEO - Entrevista A).

De acordo com a CEO, além da baixa adesão a estrutura digital, o terceiro setor no Brasil possui uma dinâmica cultural que visa ações singulares para tratar dos efeitos, sem abordar as causas dos problemas. Nesse sentido, as soluções propostas são paliativas e os problemas sociais e/ou ambientais persistentes e duradouros. Em sua visão, esse aspecto foi mais um desafio já que sua proposta é encontrar caminhos que sejam frutíferos e que abordem as causas que desembocam nos problemas socioambientais, mediante atuação em rede.

[...] Eles teriam a obrigação de saber como resolver vários problemas por lidar com isso por 20, 30, 40 anos debruçados com problemas de geração de renda, de drogadição etc. e não fazem. É uma crítica que eu faço e eu acho que sim há pouco recurso também, mas ele, o terceiro setor, não quer resolver problema, ele quer remediar e viver desse problema. Ele não quer resolver o problema de crianças, de jovens que não têm oportunidade, ele quer o quê? Ele quer aquele pacote fechado que ele tem, porque ele tem uma estrutura, um jeito de resolver, mas ele não quer se livrar do problema. O que eu quero? Eu quero me livrar disso. Quem que não quer se livrar dos problemas de desemprego, da geração de renda no país em que mora? Quero solução que funcione, em que a gente passe a, sei lá, não precisar, daí a gente vai atrás de outros problemas, de outras coisas (risos). Me cansa está em torno do mesmo problema sem achar caminhos, a gente tem que achar caminhos (Cláudia Coser - CEO - Entrevista A).

Nos dois primeiros anos de operação a organização lidou com variados desafios internos e externos. Dentre os principais desafios internos destaca-se o acesso a recursos financeiros para a manutenção do negócio e alocação de equipe adequada, bem como às remodelagens da plataforma. Já os desafios externos se referiram a desafios mercadológicos, relativos à aceitação do modelo de negócio proposto; de investimento de terceiros, que não foi possível devido a estrutura de

monetização do negócio; e de frágil atuação em rede, relativa à baixa adesão de trabalho conjunto dos diversos atores externos.

[...] Então esse foi o preço, o preço de você continuar tendo dificuldades financeiras, o preço de ter equipe super enxuta, mais enxuta do que gostaria, é o preço de você trabalhar sem parar de manhã, de tarde, de noite, finais de semana, é o preço de você ter que remodelar uma plataforma do ponto de vista tecnológico e de você chegar no ponto de dizer "Putz, eu estou até o pescoço, mas se eu não fizer essas mudanças eu não dou o passo à frente". Então sabe aquela música dos Engenheiros do Hawaii? Que é uma música que tem uma frase eu gosto de usar: "Eu não cheguei até aqui para desistir agora" (risos). A gente vai muito nisso assim, sabe?! "Olha só até onde que a gente veio, olha quanta coisa a gente está provando para o mercado, que as coisas podem ser diferentes". As pessoas estão percebendo isso e a gente percebe isso sabe como? Quando nenhum dos públicos reclama da gente, quando a gente não tem processo... muito pelo contrário, a gente cansou de ouvir de fornecedores, mesmo lá atrás, "Gente, eu não acredito que essa plataforma existe" (Cláudia Coser - CEO - Entrevista C).

Os anos iniciais foram de ajustes e leitura de como o negócio deveria se comportar, considerando as necessidades e exigências de mercado, bem como as variadas perspectivas dos *stakeholders* envolvidos. Ao ingressar no terceiro ano de operação, em março de 2020, a organização se viu diante de um desafio global, a pandemia de Covid-19. Já no início da pandemia, a plataforma se projetou como uma intermediária eficaz para desacelerar o contágio e fortalecer a vida econômica das famílias afetadas pela pandemia.

Em tempo de não-mobilidade, utilize o app da NOBIS para solicitar serviços de prestadores na sua região! Baixe o aplicativo e se cadastre! É gratuito.”; e “A plataforma Nobis trabalha em todo o Brasil, no combate ao Coronavírus FIQUE EM CASA! Com o aplicativo da Nobis, você e seus vizinhos de condomínio podem se cadastrar para oferecer serviços e solicitar serviços essenciais. Muitas pessoas com saúde em VULNERABILIDADE podem precisam de apoio: PARA COMPRAR COMIDA e REMÉDIOS”; e “A NOBIS SERVICE é uma *STARTUP* que através do NobisApp conecta diretamente clientes a prestadores de serviços de A a Z. O QUE ESTAMOS FAZENDO: A Nobis oferece conectividade direta entre clientes e prestadores de serviços de A a Z. É gratuita para clientes e também tem pacotes gratuitos para prestadores de serviços. É muito útil em condomínios e vizinhança, pois permite conectividade para 900 serviços por proximidade. Com a Nobis, as soluções em serviços apoiam tanto a vida das pessoas que estão em quarentena, *home office* quanto a oportunidade de trabalho e renda para autônomos e pessoas que tiveram que parar de trabalhar em função do fechamento de estabelecimentos (Redes sociais, 2020).

Em abril de 2020, em resposta aos impactos globais provocados pela rápida disseminação do vírus da COVID-19, a Nobis integrou-se a um movimento ágil e coordenado entre *startups*, com o propósito de desenvolver soluções coletivas e

inovadoras para mitigar os efeitos negativos da pandemia. Fundamentado nos pilares da inovação, do conhecimento colaborativo e da ação conjunta, esse esforço enfatizou a capacidade das *startups* de se adaptarem rapidamente e de atuar de forma integrada, oferecendo respostas eficazes e coordenadas em um cenário de crise sem precedentes.

Vamos juntos vencer este desafio? A Nobis Services está nessa! O coronavírus alterou a dinâmica da economia e das relações sociais. Em meio ao pânico mundial, fábricas paradas da China ao Brasil, fronteiras e aeroportos fechados e recomendações de quarentena, a sociedade precisa buscar formas para se adaptar às mudanças e encontrar oportunidades na crise. Esse é o objetivo do movimento #StartupsVsCovid19: apresentar soluções que ajudem a mitigar direta ou indiretamente o COVID-19 e seus efeitos; para fomentar a inovação e criação de soluções, compartilhamento de conhecimento é parte fundamental do processo de busca por alternativas para sanar o problema. E hoje, mais do que nunca, precisamos pensar coletivamente e ter empatia em unir iniciativas de forma coordenada. *Startups* se adaptam rápido e essa é a essência da inovação. Estamos nos adaptamos para encarar esse desafio (Redes sociais, 2020).

O contexto que foi desafiador e trouxe consequências negativas para todas as pessoas e organizações do mundo foi percebido como uma oportunidade para a aceitação das soluções propostas pela plataforma, pelo mercado. O modelo digital, de serviços de A a Z, foi apresentado como parte da solução para um contexto que exigiu isolamento social e fechamento temporário de empresas. As soluções necessárias para operações seguras poderiam ser integradas a modelagem da plataforma. Nessa conjuntura, a organização iniciou novas ações que incluíram parcerias com o setor privado e sistema S, que apesar da resistência inicial, se mostraram mais abertos a parcerias devido ao contexto de emergência global.

Era março, eu estava com agenda cheia com empresas em São Paulo para apresentar a solução da capacitação dos prestadores de serviços. Eu estava a caminho de uma das reuniões e a pessoa me ligou dizendo que tinha que cancelar, ela usou um termo da bolsa de valores, disse que estava “derretendo o sistema financeiro” naquele dia. Dali para frente todos cancelaram as reuniões [...]. Pandemia, o que fazer? Se ajustar! [...]. Vamos tentar assimilar o que está acontecendo, tentar se manter vivo no cenário, do tipo: os projetos que a gente tinha, esquece! Naquele momento, ninguém tinha, nenhuma empresa tinha cabeça, nem investimento para isso (Cláudia Coser - CEO - Entrevista A).

Então eu comecei a dizer: “Eu sou solução, a Nobis é a solução”. Porque agora ninguém está podendo sair de casa, agora é a hora e a vez da conectividade digital acontecer. Eu olhei para aquilo do tipo: “Larga um projeto, pega a outra lógica e toca em frente”. Fui para a rede de TV, criei serviços de entregador de medicamento dentro da plataforma, criei um monte de coisa focada para esse problema. Ofereci a plataforma para o Sebrae, para a Claro, quer dizer, fiz barulho, fiz bastante barulho. O Sebrae usou a

nossa plataforma depois de muito esforço! Nada foi de graça por aqui, tá?! Sabe aquele relacionamento de facilitação? Nunca! Eu nunca fiz isso, foi sempre construindo relacionamento, pois nunca tive coragem de chegar para alguém e dizer: “Olha, me leva tira colo para esse lugar para ver se a gente consegue”. Não, sempre foi num caminho legítimo. Então, o Sebrae usou a plataforma na caixa de ferramentas para os empreendedores e a Claro procurou a gente para colocar na caixa de ferramenta dos micro e pequenos empreendedores da Claro. Foi aí que nesse barulho todo, nesse fazer eu disse: “Não, eu quero ser solução, é a hora, é assim” (Cláudia Coser - CEO - Entrevista A).

A equipe da Nobis está muito animada por integrar iniciativas reconhecidas pela Claro. Nós sabemos o quanto podemos fazer pelo Brasil, melhor ainda quando fazemos isso juntos! Participe você também (Redes sociais, 2020).

Sabia que a Nobis Services agora faz parte da *ToolBox* do Sebrae? Essa é uma iniciativa para levar conectividade em serviços, assim como outras soluções, aos empreendedores de todo o Brasil para enfrentarem os impactos causados pela Covid-19. Para que essa informação chegue ainda mais longe e ao alcance dos empreendedores, compartilhe com sua rede de contatos. Unindo forças, vamos superar juntos esta fase! (Redes sociais, 2020).

A efetiva atuação, no contexto pandêmico mediante entrega de soluções digitais, foi propícia para que a Nobis fosse reconhecida pela comunidade em geral e pela ONU – especificamente pela UNOPS (Escritório das Nações Unidas de Serviços para Projetos). Os esforços realizados para auxiliar as comunidades em um cenário de extrema incerteza, no qual muitas pessoas e organizações não sabiam como agir foi fundamental para que a organização conseguisse maior legitimidade e se concretizasse como um negócio que promove solução e impacto. A carta de recomendação da UNOPS reforçou que a plataforma possuía iniciativa criativa voltada para mitigar os impactos da pandemia, sendo reconhecida por suas boas práticas e por suas ações inovadoras no combate a pandemia (Correa, 2020).

A virada de chave do ter que ser digital, não foi um negócio assim “vira a chave”, “ah, agora tem esse aplicativo”. Até aconteceu muito disso, mas as pessoas queriam demais um físico, sabe?! Mas, o interessante é que o mercado, as pessoas, a sociedade sentiram que a gente era solução, que a gente e o que a gente fazia estava fazendo sentido. Foi um momento muito interessante em que as pessoas viram que a Nobis era uma empresa boa. Tanto que a gente nunca teve reclamação de prestador de serviços, nem de cliente, nem de nada, nenhum tipo de reclamação, num cenário em que todos os aplicativos eram xingados, eram odiados pelos públicos. A gente tinha prestador de serviços que dizia que estava torcendo por nós para você ter uma ideia. Mas, a gente não tinha dinheiro para queimar no *marketing*, né?! Porque para crescer e ficar exponencial tinha que queimar muita grana no *marketing*. E aí a gente foi muito na via do orgânico, de ser solução numa época de bastante vulnerabilidade (Cláudia Coser - CEO - Entrevista A).

A gente recebeu a carta de recomendação da UNOPS, foi um negócio muito extraordinário para nós porque a gente recebeu essa carta espontaneamente.

Foi uma curadoria da ONU para organizações que realmente eram sustentáveis e que faziam a diferença na época na pandemia. Para mim aquela carta soou como um negócio assim..., às vezes a gente pensa que ninguém está vendo e de repente putz, a ONU percebeu que a gente faz sentido no mundo (Cláudia Coser - CEO - Entrevista A).

Recebemos essa carta de recomendação da UNOPS (Escritório das Nações Unidas de Serviços para Projetos). Os esforços da Nobis foram reconhecidos por membros da comunidade global. Fomos indicados para integrar a lista de soluções inovadoras no Brasil e no mundo. Muito obrigada às pessoas e instituições que reconheceram e indicaram a Nobis. Sabemos dos desafios, e estamos dispostos fazer a boa diferença no mundo (Redes sociais, 2020).

Os anos seguintes, ainda na turbulência pandêmica, proporcionaram oportunidades de atuação e adesão às soluções digitais propostas pela Nobis, pelo mercado. As desconfianças, por diversos atores, de que impacto pelo meio digital não era possível foram substituídas por parcerias e investimentos privados em impacto. Essa mudança de paradigma ocorreu devido as restrições de circulação impostas pela pandemia, que fez com que as soluções digitais, na área de impacto socioambiental, ganhassem espaço. Contudo, junto às oportunidades surgiram novas demandas operacionais e financeiras, para o alcance dos impactos almejados e manutenção e crescimento do negócio. Nesse sentido, estratégias para captação de recursos e formação de novas parcerias foram estabelecidas.

Ainda na pandemia eu comecei a perceber que eu precisava captar recursos, eu dizia: "Eu preciso de mais recursos"; "Se não vou vender como produto para as empresas, eu vou atrás de editais". Mas, na maioria das vezes, os editais são focados para organizações do terceiro setor, não para *startups*. Então, eu submeti um projeto para a [empresa patrocinadora], em 2021. E a [empresa patrocinadora] só aceitou o projeto por causa da pandemia (risos). A empresa tinha os especialistas que diziam que com o digital não se faz impacto e aí a gente provou que com o digital faz impacto e foi uma puta virada de chave para nós, para essa empresa e também para o nosso *modus operandi*. Então, entre 2021 e 2022 a gente testou a solução com a [empresa patrocinadora] e deu muito certo. A gente conseguiu usando a estrutura do parceiro digital e usando a plataforma em todas as dimensões, para monitoramento de indicadores, monitoramento de impacto e garantia de resultado. E aí a gente percebeu que finalmente a gente tinha validado a métrica, tanto que a gente conseguiu aprovar no ano seguinte mais um projeto com eles e até levar esse relacionamento em termos mais duradouros (Cláudia Coser - CEO - Entrevista A).

Após a validação do projeto e do modelo digital, a partir de resultados e métricas, uma nova empresa patrocinadora alocou recursos de investimento social privado na solução proposta pela Plataforma Nobis, mediante projeto a ser executado em anos posteriores. Com os resultados alcançados na edição anterior, a venda da solução de impacto se tornou viável e uma nova parceria foi estabelecida. Nesse caso,

a base do projeto foi a mesma e mudanças incrementais foram necessárias para que o projeto fosse novamente aprovado em um novo edital, de empresa e cidade diferentes. Em ambos os casos, a Nobis não possuía relacionamento prévio com as empresas patrocinadoras, o que fortaleceu a noção de que esse seria um caminho para o acesso aos recursos destinados para impacto.

Em 2022, 2023 a gente conseguiu com a [empresa patrocinadora], que também nunca tinha trabalhado com plataformas [...]. Isso era algo que a gente queria muito fazer, envolver as empresas fazer com que elas se sentissem convidadas, engajadas a investirem em projetos que fizessem sentido tanto para as comunidades como para as suas próprias estratégias e seus públicos de interesse. [...] Mas, esses investimentos nunca foram com o objetivo de *branding*, a gente vendeu porque eram bons projetos e tinham completa conexão com os editais (Cláudia Coser - CEO - Entrevista A).

Com o intuito de estabelecer estratégias promissoras, para o acesso a recursos financeiros, a Plataforma Nobis passou a atuar com o desenvolvimento de projetos de impacto socioambiental, voltados para as áreas comerciais e de sustentabilidade das empresas, patrocinadoras potenciais. A experiência nesse campo, fez com que a CEO percebesse que a venda de projetos para a área comercial era mais vantajosa, devido o interesse das empresas em *branding*, do que a venda para a área de sustentabilidade, na qual os recursos são escassos e as negociações pouco frutíferas. Nessa conjuntura, a Nobis, adotou estratégias envolvendo objetivos sociais e ambientais enquanto atendia a requisitos de mercado, como comunicação e conexão com investidores ou parceiros. Essa abordagem buscou equilibrar a sustentabilidade financeira com o compromisso socioambiental, aproveitando a flexibilidade e inovação, características de uma *startup*.

A Nobis surgiu em 2018 e ela era exclusivamente uma plataforma C2C. Ela foi feita para conectar prestadores de serviços e clientes. Inicialmente, esse foi o foco principal, era o aplicativo e essas conexões, mas com o passar do tempo ela [CEO] viu a necessidade de atrair as pessoas para a plataforma e ela não queria fazer isso de uma forma convencional, ela não queria investir em ADS, em divulgação, então ela encontrou uma maneira de encaixar a plataforma com um modo de suporte em projetos e uma maneira de se conectar com outras empresas e oferecer soluções para elas (João Mendes - Comunicação e mídia - Entrevista A).

Agora, a gente está batendo muito... A Nobis *startup* como empresa que consegue fazer projetos com as comunidades e com os públicos *target*, com os públicos que são de interesse. Então é isso, esse é um dos caminhos, por quê? Porque o setor de impacto socioambiental ele tem menos recursos que o setor de *branding*, que o setor comercial. Então é uma estratégia nossa de captar recursos para a área de ESG, fazendo impacto, mas cumprindo com alguns requisitos de comunicação e de conexão com os mercados de

interesse, claro, sempre mercados em vulnerabilidade socioeconômica. Então esse caminho é um caminho que nós como *startup* estamos fazendo (Cláudia Coser - CEO - Entrevista A).

O fato de os recursos provenientes de editais destinados a projetos de impacto socioambiental, tanto do setor público quanto do setor privado, ser majoritariamente direcionado para organizações do terceiro setor fez com que a CEO adotasse uma nova estratégia para o negócio. Diante desse cenário, o Instituto Nobis, uma ONG com fins socioambientais, foi fundado em 2023. Em sua fala, a CEO ressalta a importância desse movimento e menciona a relutância inicial em criar a ONG, motivada, em grande parte, pela experiência prévia com *stakeholders* do terceiro setor. Contudo, uma oportunidade de mudança no *modus operandi* do instituto, considerando a dinâmica atual do terceiro setor é vislumbrada, a partir das ações e práticas desenvolvidas pela organização no mercado.

Vou te dar um exemplo... Eu nunca vou esquecer daqueles dois milhões de dólares que eu perdi do Google. Tudo o que eu apresentei, toda a modelagem, toda a proposta de solução estava dentro do que o Google queria, considerando milhares de propostas. A gente ficou entre as 50 propostas do mundo, em que o Google iria investir e eu perdi na hora de mandar os documentos... pois não éramos ONG, não era um CNPJ de ONG. Então eu disse: "Sério isso? Que eu estou fazendo todas essas coisas?" E assim, achei o fim da picada... 2 milhões de dólares. Eu pensei assim: "Gente, eu perdi... a Nobis perdeu por causa do CNPJ". Dava o quê? Na época, dava uns 10 milhões de reais, e perdemos por causa de um CNPJ. E aí eu disse: "Eu não quero mais isso, se for preciso nós vamos fazer dessa maneira". E aí também foi um jeito de a gente poder fazer trabalhos de cunho mais social mesmo, utilizando a plataforma como a tecnologia, como prestadora de serviços tecnológicos. Mas, o instituto surgiu para a gente não perder mais, para não enfrentarmos mais esse tipo de coisa, né?! (Cláudia Coser - CEO - Entrevista C).

O instituto veio de 2022 para 2023, com o objetivo de poder captar recurso com mais facilidade, quando esses recursos existem. É mais uma estratégia nossa para cumprirmos com a nossa missão, só que com entradas de recursos e vendas diferentes, vendas do mesmo produto só que pra diferentes pessoas e organizações, né?! Porque a gente está bem longe do que a gente sonhou estar, bem longe mesmo. Eu quero milhões de pessoas impactadas, eu quero milhões de visões diferentes, eu quero bilhões de dólares sendo investidos em resolver problemas sociais e ambientais e é nesse caminho que a gente está, que a gente trabalha (Cláudia Coser - CEO - Entrevista A).

É mais para a gente poder entrar nesse cenário do terceiro setor e mostrar que o terceiro setor hoje tem que se tecnologizar, tem que pôr gestão, tem que fazer essas coisas. [...] Quando a gente ia conversar com organizações do terceiro setor [...] eles tinham horror [...] o terceiro setor odeia *startup*. A palavra *startup* para as ONGs gera uma animosidade, você vê na cara, tipo acabou a nossa conversa, você é aquele pessoal lá do unicórnio, aquele pessoal do... Porque tem estereótipo né, tudo tem estereótipo. Uma pergunta que eles faziam era: "Você é uma ONG também?" Então... "Sou sim, somos

uma ONG, viu só como uma ONG consegue fazer essas coisas todas?! Já que você é uma ONG e eu sou uma ONG, vamos juntar as bolsinhas, o que que você me diz?" (risos). Então gerava aquela sensação de identidade, de proximidade, né?! Mas, eu fui muito relutante em fundar uma ONG. Veja, desde 2018, a gente foi abrir quando? Em 2023... e muita gente me dizia "Por que você não abre uma ONG?". Até que um uma pessoa de fora me disse assim: "Você faz coisas de convento, mas está com um CNPJ de puteiro". Bem assim... (risos) (Cláudia Coser - CEO - Entrevista C).

Desde a fundação da Plataforma Nobis configurações exógenas fizeram com que a organização fosse se adequando às exigências e necessidades do mercado, sem que os valores adotados desde a sua constituição fossem perdidos. Tanto o contexto pandêmico quanto as dificuldades no acesso a recursos financeiros e formação de parcerias, demandaram a adoção de novas estratégias e remodelagem do negócio e da plataforma. Dessa forma, atualmente, a Plataforma Nobis opera concomitantemente ao Instituto Nobis – que está em seus anos iniciais de desenvolvimento –, e a tecnologia da plataforma é percebida como um meio para que os impactos almejados sejam efetivados e monitorados. Assim, o monitoramento é “ponto central do modelo de operações” (Cláudia Coser - CEO - Entrevista C), porque ele materializa o impacto e abastece os *stakeholders* com informações que são estratégicas para estes.

Com as remodelagens, a Plataforma Nobis opera como um sistema integrado que conecta três grupos fundamentais para promover impacto socioambiental e econômico. O primeiro grupo é composto por beneficiários diretos que recebe qualificação técnica, profissional e empreendedora, além de suporte para ativação econômica, promovendo a comercialização de produtos e serviços locais através de uma estratégia de presença digital humanizada e redes de apoio colaborativo. O segundo grupo é formado por parceiros digitais, como ONGs, *startups* e organizações especializadas, que contribuem com expertise técnica e desenvolvem projetos conjuntos em áreas de interesse, como economia circular, bioeconomia, empreendedorismo e outros. O terceiro grupo inclui empresas do setor privado, que atuam como principais financiadoras, motivadas tanto por demandas de ESG e licenças socioambientais quanto por uma visão estratégica que reconhece a importância de lidar com desigualdades sociais e ambientais para assegurar a sustentabilidade de seus negócios. Além desses atores, há ainda a participação fundamental do setor público que age como mobilizador de pessoas e infraestrutura e legisla para que a dinâmica funcione.

Hoje [2024], ela [a plataforma] funciona conectando 3 pontas. A ponta central que é das pessoas que precisam de apoio, que precisam de oportunidades. Com essa ponta a gente fornece qualificação empreendedora e técnica, o objetivo é que a gente consiga trabalhar com n formatos de qualificação em diferentes áreas, tá?! A segunda oferta para esse público é a da ativação econômica, ou seja, a plataforma para conectividade, para prestação de serviços e venda de produtos mais locais fomentando o empreendedorismo local, a comercialização dessas atividades que a gente sabe que é um desafio essa parte da venda, da comercialização, né?! E tudo isso para esse público é pela presença digital... Presença digital humanizada, principalmente, na parte de qualificação quando a gente desenvolve mecanismos de comunidade, de proximidade entre as pessoas e apoio mútuo, apoio emocional, apoio nos negócios, nas atividades que as pessoas desenvolvem. [...] O segundo grupo eu chamo de *Hub* de Impacto que é a nossa força conjunta de impacto, formada pelo que nós chamamos de parceiros digitais. São institutos, outras ONGs, outras *startups* ou organizações locais ou não, organizações que são relacionadas as causas sabe, são organizações que... Ah, você vai trabalhar com economia circular, é bom trazer parceiros digitais especializados em economia circular... Vai falar de vai falar de bioeconomia, é bom trazer gente da bioeconomia. A gente desenvolve alguns projetos em conjunto com eles e com *startups* também. [...] E o terceiro é o das empresas... as empresas que entram com o dinheiro (risos). Nesse momento, as empresas entram com o dinheiro por n interesses. Interesse de alocar investimentos, interesses de resolver problemas com licenças ambientais e sociais, de cumprir com as suas demandas da área de ESG e tem também aquelas empresas que são mais positivas, que elas estão mais atentas a importância de se lidar com esses problemas de forma estratégica, de forma mais ligada ao negócio, sabe?! [...] E nesse jogo o setor público tem que está no meio. Por quê? Porque ele é um grande articulador de território. A gente não consegue política pública sem está envolvida no sistema (Cláudia Coser - CEO - Entrevista C).

Por fim, após as remodelagens a Plataforma Nobis opera o modelo C2C por projetos, a partir da realização de projetos socioambientais, em uma configuração de rede colaborativa. Logo, seja por demanda externa ou pela identificação de editais, projetos socioambientais são desenvolvidos e implementados territorialmente. Os participantes beneficiários são cadastrados na plataforma e conectados a demandas potenciais, muitas vezes identificadas pela organização. Por exemplo, funcionários e outros *stakeholders* das empresas patrocinadoras dos projetos também são cadastrados na plataforma como potenciais consumidores dos produtos e serviços prestados pelos beneficiários dos projetos, conforme destacou a CEO: “Eu vou parar de falar de conexão em serviços de A a Z e vou fazer por projeto” (Cláudia Coser - CEO - Entrevista C). Além disso, com enfoque na coleta de dados e no monitoramento dos projetos, executados diretamente pela Nobis ou por terceiros, a plataforma viabiliza informações valiosas e estratégicas para *stakeholders* públicos e privados, de modo contínuo e em tempo real, sobre uma variedade de temas sociais e

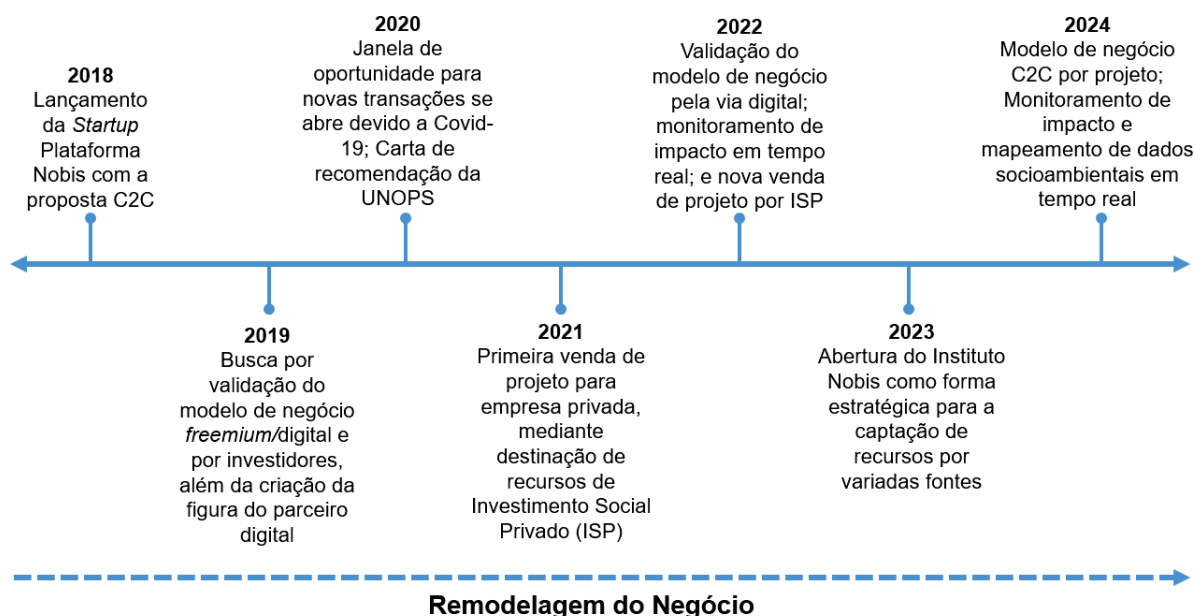
ambientais, com o fornecimento de indicadores e informações qualitativas e/ou quantitativas.

[...] Tinha a diretora principal que ela sacou a importância do monitoramento do processo durante os projetos né, e a possibilidade de você ter comunicação com esses públicos e tal [...]. "Eu quero fazer uma pesquisa com esse grupo, saber qual é o problema com pessoas dessa região", "Qual é a percepção delas em relação à gestão de saúde daquele território?", "Qual é o problema com relação a...?" [...] Se a pessoa deseja se empregar ou não, e a gente percebeu que em um dos grupos 100% delas queriam ser empregadas [e não empresários/empreendedores] (Cláudia Coser - CEO - Entrevista C).

[...] Um outro ponto que a gente está colocando é a questão da insegurança alimentar, das pessoas sinalizarem que estão em risco de insegurança alimentar e aí a gente vai trabalhar no esforço de fazer o mapeamento de bancos de alimentos e de organizações em que haja esse tipo de coisa. Até inclusive a semana que passou eu fui a uma audiência pública e estou fazendo algumas conexões com algumas *startups* e com o setor público também para poder utilizar o geoprocessamento deles, dos pontos deles, porque em algumas cidades de repente as pessoas não sabem que existe ou também fazer um outro movimento com esses bancos de alimentos de modo a gerar um outro tipo de capilaridade na distribuição. Que hoje tudo é distribuído dentro das ONGs, entende? Mas nem todo mundo está conectado a uma ONG, entendeu?! Então às vezes a mulher está lá, mas ela não faz parte de ONG nenhuma, ela não está sendo atendida por ninguém, mas ela não sabe o que vai pôr na mesa né, de meio dia para as crianças, entende?! (Cláudia Coser - CEO - Entrevista C).

A Figura 5 ilustra de forma sintética a evolução da trajetória da Plataforma Nobis ao longo do tempo, destacando os principais marcos, transformações e eventos que moldaram sua jornada. Nessa representação visual, é possível observar as diferentes fases de desenvolvimento da organização, incluindo sua fundação, crescimento, desafios enfrentados e adaptações estratégicas.

FIGURA 5 - TRAJETÓRIA DA PLATAFORMA NOBIS NO TEMPO



FONTE: Elaborado pela autora (2025)

A trajetória da Plataforma Nobis reflete uma evolução contínua desde seu objetivo inicial de promover conectividade acessível entre prestadores de serviços e clientes, com foco na geração de renda e inclusão econômica. Enfrentando desafios substanciais, como a captação de recursos limitados, investimentos e a necessidade de remodelagem constante, a plataforma demonstrou adaptabilidade ao mercado e contextos exógenos. Por meio da adoção de diversas estratégias, priorizou a formação de parcerias estratégicas e a atuação em rede, fortalecendo colaborações com organizações locais, *startups* e empresas privadas, alinhando-se aos princípios de ESG e ODS, presentes na grande narrativa da sustentabilidade. Essa abordagem legitimou a capacidade da Nobis em ampliar seu impacto socioambiental, reafirmando seu compromisso com a transformação de realidades locais e a construção de soluções sustentáveis para variados desafios, socioeconômicos e ambientais.

4.2.2 A hibridização da Plataforma Nobis e as práticas orientadas à sustentabilidade

A experiência com o desemprego levou a CEO da Plataforma Nobis a direcionar seus esforços para apoiar pessoas que enfrentam insuficiência de renda, condição que muitas vezes resulta em situações de trabalho precárias e exploratórias.

Essa experiência pessoal, combinada com a sua visão de um Brasil mais equitativo, marcado por redes de colaboração, onde oportunidades sejam acessíveis a todos e os diálogos sejam horizontais, motivou a criação de um modelo de negócio inovador. Esse modelo busca conectar consumidores e prestadores de serviços, explorando oportunidades que permanecem negligenciadas pelos mercados e pelas abordagens tradicionais, com o propósito de promover inclusão e dignidade no trabalho.

Acreditamos, que em cada brasileiro existe uma vontade: a de que o Brasil seja um lugar bom para viver, (con)viver, trabalhar, estudar, empreender e realizar os sonhos. É bem provável, que o coração de muitos brasileiros fica apertado quando bate a insegurança, o medo de perder o emprego, de não conseguir pagar as contas... Uma coisa é certa, o Brasil precisa MUDAR e mudar para MELHOR! Todos têm alguma ideia sobre como essa mudança deveria acontecer. Há caminhos para todas as direções: tudo depende de qual ponto de vista observamos, do quanto conhecemos sobre as incontáveis realidades que cada um experiencia, do quanto cada um de nós conhece sobre os brasis que o Brasil tem. Nós brasileiros, precisamos nos desenvolver para que o Brasil seja um lugar possível para TODOS! A NOBIS trabalha para estar entre as pessoas e organizações comprometidas com as soluções. Desenvolvemos todos os dias uma Rede de Conectividade em Serviços! CONECTIVIDADE para a Nobis é mais do que conectar Clientes a Prestadores de Serviços (Redes sociais, 2019).

A perspectiva comunitária é uma das bases do negócio que tem seu *modus operandi* pautado em um conjunto de valores e princípios da CEO fundadora. Desse modo, a percepção pessoal de que o mundo é mutável e de que a sustentabilidade pode ser tratada como um tema não utópico, em rede, e de forma colaborativa, conduz as práticas organizacionais da plataforma para o alcance dos múltiplos objetivos socioambientais e econômicos da organização.

E o pessoal diz assim: "Ah, mas a gente não consegue mudar o mundo". Pois, eu acho que a gente consegue mudar o mundo, ninguém tira isso de mim que a gente consegue mudar (risos). Pelo menos o nosso mundo a gente consegue mudar, né?! (Cláudia Coser - CEO - Entrevista A).

O que é propósito? Em síntese propósito é uma definição de caminhos que consigam convergir com quem somos, com nossos princípios e valores. Envolve, antes de tudo a escuta de si acompanhada de uma sequência de decisões de coerência. Quando pessoas altruístas com propósitos coletivos encontram outras pessoas com propósitos semelhantes faz todo o sentido compartilhar! Isso vale para pessoas, negócios e organizações. Então, quando os propósitos convergem, aqueles que parecem nossos concorrentes podem ser grandes aliados. Você já parou para pensar nos possíveis aliados hoje? (Redes sociais, 2019).

A Nobis valoriza a cooperação para estabelecer novas formas de trabalho e geração de renda em serviços. Mais do que competir é preciso reunir forças para crescer. Na plataforma Nobis você é parte de uma comunidade. Cada

vez que você contrata ou oferece serviços você está colaborando com o desenvolvimento local (Redes sociais, 2020).

Em suas operações, os múltiplos objetivos são prioritários e comunicados aos diversos *stakeholders*. A visão clara de que é possível transformar o mundo e os negócios ao criar modelos que priorizem não apenas resultados financeiros, mas também valores éticos e impactos positivos, transmitem que a sustentabilidade, inovação e rentabilidade podem andar juntas. O discurso organizacional inspira uma nova abordagem para o empreendedorismo, voltada para o equilíbrio entre prosperidade econômica e benefícios sociais e ambientais mais amplos.

A Nobis é um negócio de impacto social. Isso significa que trabalhamos por impactos econômicos e sociais sem perder de vista os resultados da empresa. Quando escolhemos gerar renda a partir da conectividade em serviços, nos preocupamos em gerar serviços para as pessoas e então sustentar resultados para o negócio. Nesse sentido ganhamos quando todas as pessoas pelas quais trabalhamos ganham (Redes sociais, 2019).

A gente sonha mudar o mundo, transformar o jeito de fazer negócios, mostrar que é possível ser gigante em resultados de impacto, e por consequência potente na geração de valor financeiro, mas principalmente na geração de novos VALORES para os negócios (Redes sociais, 2020).

Quando eu me candidatei a vaga de estágio eu não tinha muita noção do que a Nobis fazia e de como ela atuava. Na minha cabeça, ela era uma *startup* de tecnologia né, igual ela sempre dizia que era, mas para mim era só a tecnologia. E daí, quando eu tive a minha primeira entrevista com o [Colaborador] e depois eventualmente com a Cláudia ela sentou comigo e literalmente desenhou para mim. Ela sentou comigo, pegou uma folha, pegou uma caneta e me explicou literalmente tudo que a Nobis fazia, como ela fazia e os resultados dessas ações e eu percebi que a Nobis é algo muito único, o que é bom para a empresa, mas ao mesmo tempo nós precisamos de mais empresas como a Nobis, né?! (João Mendes - Comunicação e mídia - Entrevista A).

Verifica-se que a lógica social está presente nas ações da Nobis desde a sua fundação (Battilana *et al.*, 2012; Battilana; Dorado, 2010; Weller; Ran, 2020). Ao alinhar-se a temáticas como desemprego, acesso a renda, igualdade, diversidade, oportunidade e desenvolvimento comunitário regional e local, a organização busca promover bem-estar coletivo dos indivíduos e valor social (Battilana *et al.*, 2012; Battilana; Lee, 2014; Layrisse; Reficco; Barrios, 2020). A formação de parcerias com ONGs, desde o início das suas operações, também evidencia a incorporação da lógica social ao negócio, já que estas trabalham diretamente com populações em situação de vulnerabilidade social e possuem experiência na implementação de projetos sociais. Além disso, as ONGs possuem princípios e valores sociais intrínsecos a seus

objetivos, auxiliando na promoção de legitimidade – que se refere ao grau em que “as estruturas e atividades de uma empresa parecem estar em conformidade com as normas sociais, valores e expectativas do ambiente econômico e social da empresa” – às ações sociais desenvolvidas (Dacin; Oliver; Roy, 2007, p. 171).

[...] A gente não faz impacto sem qualificação e sem direção de renda. Então para as pessoas que estão em situações de vulnerabilidade, em situações de violência, em situações de criminalidade é uma chance para elas, de transformar essa vida para algo melhor né, uma renda melhor, transformar a realidade dos filhos, da família, das pessoas ao redor e também de se tornarem pessoas mais críticas né, porque essa qualificação ela não vem sem o embasamento do ESG, da sustentabilidade no geral. O nosso objetivo é que não exista mais esse tipo de situações, que elas não sejam mais frequentes sabe, que não sejam ações localizadas que remediam a ferida por pouco tempo, mas sim algo duradouro, longo, contínuo e que realmente transforme a vida daquelas pessoas (João Mendes - Comunicação e mídia - Entrevista B).

Imigrante, você é bem-vindo na Nobis. Queremos criar um espaço em que as pessoas são reconhecidas pelo que elas são e sabem fazer. Temos um aplicativo que aproxima prestadores de serviços a seus clientes e você pode cadastrar-se com seu passaporte. Nós acreditamos que juntos com as suas malas você trouxe bagagem cultural, linguística e relacional - também trouxe seus conhecimentos e habilidades. Acreditamos na riqueza que pode ser gerada pela diversidade, então sinta-se acolhido pela Nobis para ter seu espaço de divulgação dos seus serviços em mais de 900 serviços e conectividade com pessoas que precisam deles. Valorizamos a sua história independente de qual lugar do mundo ela tenha começado. Vem recomeçar com a Nobis (Redes sociais, 2019).

O trabalho digno promove o desenvolvimento individual e local. A dignidade do trabalho não está à venda, por isso a Nobis quer construir um espaço de desenvolvimento da autonomia do trabalhador, promovendo a dignidade do seu trabalho e assim permitindo que seu entorno tenha progresso (Redes sociais, 2019).

[...] Eu tinha que continuar me mantendo viva ali, mantendo esse negócio e achar um jeito até que eu disse: "Vou começar a querer crescer junto com as ONGs, né?" (Cláudia Coser - CEO - Entrevista C).

De forma simultânea, a lógica comercial (de mercado) esteve presente nas práticas da organização desde a origem das suas atividades de mercado (Bitektine; Song, 2023; Thornton; Ocasio, 1999; Venkataraman *et al.*, 2016). A orientação para a viabilidade econômica do negócio, ações de *branding*, eficiência das operações, participação de mercado e projeção internacional, informam que as decisões organizacionais também foram guiadas continuamente pela lógica de mercado. Nessa conjuntura, o desenvolvimento sucessivo de modelagens de negócio que monetizasse produtos ou serviços alinhados aos propósitos sociais da Plataforma foi o caminho encontrado para a convergência entre as lógicas social e comercial.

[...] Mas a questão é: “Como que a gente se alinha a esses públicos?”. Então, se tem que vender por edital, que venda por edital. Se tem que vender por lei de incentivo, que seja de lei de incentivo. Se é desenvolvendo um novo um mercado, que é esse que a gente está fazendo agora, que é de ter uma conversa mais direta com as equipes de *marketing* e do comercial, vamos ter que desenvolver por essa veia e fazer vendas por ali. Porque a gente precisa chegar aonde o *budget* tá, né?! (risos). Não adianta a gente tentar vender com áreas que não tem que não tem orçamento, né?! (Cláudia Coser - CEO - Entrevista B).

[...] Então a gente tendo expansão de mercado, alcançando mais pessoas, impactando mais pessoas, ganhando credibilidade, encaminhando esses projetos para outras empresas, talvez para outros países eu acho que esse é o nosso maior interesse no momento [...] (João Mendes - Comunicação e mídia - Entrevista B).

A Nobis Services é finalista para Internacionalização na Europa. Temos DNA global e trabalhamos incansavelmente num modelo de negócios integrador de impacto sustentável [...] (Redes sociais, 2020).

Com orgulho, anunciamos que fomos selecionados para o programa *Soft Landing USA*! Uma oportunidade incrível de capacitação, mentoria e imersão para validar nosso produto no mercado americano através do Programa de Qualificação para Exportação - PEIEX, promovido pela Apex-Brasil! Com o apoio do PEIEX, estamos plenamente confiantes de que seremos capazes de iniciar esse processo de forma sólida e estratégica. Juntos, estamos prontos para alcançar novos patamares e levar a Nobis para o cenário global!” (Redes sociais, 2024).

Estamos orgulhosos de anunciar que a Plataforma Nobis marcou presença no *Investing Day*, um evento organizado pelo Sebrae/PR em parceria com a Ventiur! Durante o evento, tivemos a incrível oportunidade de participar de um *matchmaking* exclusivo com investidores de todo o Brasil. Esse *matchmaking* permitiu que conectássemos nossos negócios inovadores diretamente com potenciais investidores, facilitando o desenvolvimento de parcerias estratégicas e a captação de recursos essenciais para nosso crescimento (Redes sociais, 2024).

As imersões mercadológicas levaram a CEO a reformular o modelo de negócio e a implementar estratégias diversificadas para a sua monetização. Contudo, todas as reformulações mantiveram-se condizentes com os princípios centrais da organização, que conciliam a viabilidade econômica com o compromisso de oferecer acesso justo a oportunidades para as pessoas e comunidades impactadas. Embora a busca por viabilidade financeira, incluindo a atração de investimentos e recursos, seja essencial para a sustentabilidade do negócio, esses aspectos não se sobrepuseram ou comprometeram os valores fundamentais que orientam as práticas sociais da organização.

[...] Por exemplo, tem mais investimentos para a área de ESG, mas o investidor é o mesmo, ele só mudou aquilo que ele chama de tese de investimento, sabe?! Ele continua agressivo. Então investimento do ponto de vista de investidor mesmo, mercado e tal é um negócio que a gente não tem,

até tenho interesse, mas tenho muitas reticências. Tem que ser um dinheiro que venha com a mesma pegada, porque se for um dinheiro que vem com um atropelo querendo mudar o mecanismo de monetização e tudo mais, a gente não vai... a gente estoura, entendeu?! Estoura no sentido de putz, vai ter briga feia, porque eles ou dinheiro vão mandar no jogo, a gente vai ser atropelado porque o dinheiro atropela, o investidor ele tem essa característica. Então tem que gerar dinheiro, tem que dar dinheiro e tem mesmo e eu não tenho problema com isso, mas tem que ser numa modelagem assim, né?! Então não é que eu não quero discutir sobre o modelo de negócio, eu só não quero discutir com relação a esse ponto focal que é desses públicos todos [...] (Cláudia Coser - CEO - Entrevista C).

A lógica ambiental – relacionada a valores ligados a proteção ambiental (Dahlmann; Grosvold, 2017) é outro elemento presente desde o início das operações da Plataforma Nobis, especialmente por meio da priorização da proximidade geográfica entre prestadores de serviços e consumidores, o que contribui para a redução da emissão de CO2 nos deslocamentos. No entanto, ao longo do tempo e com ajustes às demandas do mercado, a lógica ambiental assumiu um papel central no desenvolvimento de projetos de impacto, integrando temáticas relacionadas à sustentabilidade, tanto na qualificação profissional como na geração de renda das pessoas e negócios impactados pela Nobis, sendo envolvida a uma abordagem mais sistêmica (Yan; Almandoz; Ferraro, 2021). Esses projetos passaram a abordar questões como economia circular, uso simbiótico de recursos entre comunidades e o meio ambiente, tratamento de resíduos sólidos, entre outros. Nota-se que a adoção de normas e metas globais pela organização, alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e às diretrizes ESG vem consolidando uma abordagem mais robusta da lógica ambiental, sendo este um ponto de inflexão na atuação da Nobis em direção à sustentabilidade e ao desenvolvimento sustentável integrado.

[...] A parte dos alunos é como eu disse antes, a qualificação, e eles conseguem tipo se tornar pessoas críticas ou criarem soluções para o futuro. Acho que eu falei de todos [atores envolvidos no projeto]. Ah! Ainda tem os coletivos de catadores, eles passam por muitas dificuldades tanto na parte da coleta, quanto na separação e venda dos materiais que eles coletam, então a gente entregar para eles catalogado, limpo, pesado, para eles fazerem a entrega para as empresas ou até mesmo para uso pessoal né, para vendê-los, já facilita muito o trabalho deles e torna muito mais seguro também. [...] Então é literalmente um ganha-ganha para todas as partes envolvidas no projeto (João Mendes - Comunicação e mídia - Entrevista B).

Quanto aos desafios ambientais a gente trabalha muito na via da qualificação desses públicos, para sustentabilidade dos negócios. Porque a gente sabe que os consumidores também estão querendo cada vez mais consumir coisas mais sustentáveis né, ambientalmente, socialmente sustentáveis. Então fazer com que o pequeno empreendedor e empreendedora consigam ser sustentáveis e usem isso também em benefício de si e dos seus negócios

é uma forma da gente qualificar negócios embrionariamente, dentro dessa perspectiva [...] (Cláudia Coser - CEO - Entrevista B).

Claudia Coser, especialista em ESG e fundadora da Plataforma Nobis, foi destaque na Gazeta do Povo, discutindo a importância da economia circular para um futuro mais sustentável. Ela levantou pontos essenciais sobre como a economia circular pode transformar nossa abordagem em relação aos recursos e resíduos, destacando a necessidade de práticas mais sustentáveis e a colaboração entre governos, empresas e sociedade civil (Redes sociais, 2024).

Outro conjunto de normas e valores que orienta as ações da Nobis está fundamentado na lógica acadêmica – ligada a produção de conhecimento, condução de atividades de pesquisa, uso de métodos, formação reputacional, colaboração com desafios da sociedade etc. (Engzell; Karabag; Yström, 2024; Grossi; Dobija; Strzelczyk, 2020; Xu; Dai, 2024). Transversal às lógicas social, de mercado e ambiental, a lógica acadêmica enfatiza a produção, disseminação e aplicação de conhecimento, especialmente no que se refere à integração das três dimensões do desenvolvimento sustentável, nos contextos social e organizacional. A valorização do uso de métricas, métodos e técnicas, comunicação baseada em dados provenientes de fontes primárias e secundárias, confiáveis, e a produção de dados por meio do monitoramento contínuo dos resultados dos projetos implementados refletem a influência dessa lógica nas práticas e decisões da organização.

[...] Principalmente, a teoria crítica, enfim, que era uma teorização que eu lia muito e eu acho que o fato de eu ter bebido na teoria crítica me fez olhar para como que essas coisas se mantinham né, como que essa insustentabilidade podia passar como sustentabilidade bem de boas, né?! (risos). E quais seriam os mecanismos então na contramão disso, sem colidir, mas construindo novos pressupostos? Isso então sempre foi um movimento que me inquietava (Cláudia Coser - CEO - Entrevista A).

A Plataforma Nobis lançou esse mês a nova comunidade de aprendizagem, a Nobis *Academy*. [...] A Nobis *Academy* é voltada para o desenvolvimento, implantação e validação de Práticas de Impacto na agenda ODS e ASG/ESG (Redes sociais, 2022).

[...] Em pesquisa do IBGE publicada em 2018, a proporção de mulheres conectadas foi maior que a de homens: 65,5% delas tinham acesso, enquanto, o índice para eles era de 63,8%. O celular continua a ser o principal aparelho para acessar a *internet* no Brasil. Esses dados demonstram como a tecnologia é presente na vida cotidiana dos brasileiros. Outro fato a ser notado é o que as mulheres são mais conectadas que os homens. O uso das tecnologias para conectividade em serviços demanda muito mais que o uso da tecnologia em si, mas o desenvolvimento da própria autonomia na medida em que interage a partir das tecnologias (Redes sociais, 2019).

[...] Apresentamos alguns resultados do Observatório da Plataforma Nobis acerca dos níveis de implementação e maturidade entre 320 empresas de grande porte, com as quais interagimos entre 2022 e 2024. Apesar de

sabermos que a cada 10% de investimentos em ESG, tem-se em média 1% de acréscimo nos lucros - nossas pesquisas indicam que menos de 15% das empresas conseguiram implantação de ESG com nível de maturidade para geração de valor ao negócio [...] (Redes sociais, 2024).

A Dra. Claudia Coser foi destaque na revista *Quality Magazine*, onde abordou a urgência das mudanças climáticas e a necessidade de uma abordagem sustentável e simbiótica com a natureza. Em seu artigo, foi discutido como a humanidade, desde o início da Modernidade, tem explorado os recursos naturais de forma desenfreada, ignorando os sinais de esgotamento do planeta. Ela também ressalta a importância de repensarmos nosso relacionamento com o meio ambiente, enfatizando a necessidade de resiliência e regeneração para garantir um futuro equilibrado e sustentável para as pessoas, o planeta e as empresas (Redes sociais, 2024).

Adicionalmente, a captação, avaliação e monitoramento de dados relativos a aspectos sociais e ambientais, realizados para outros *stakeholders*, reforçam a influência dessa lógica. Além disso, parcerias frequentes com instituições de ensino e pesquisadores de áreas multidisciplinares fortalecem a identidade acadêmica da Nobis, impulsionando sua busca por mecanismos eficazes para o alcance da sustentabilidade. Por fim, a lógica acadêmica atua como um mecanismo de legitimação e autoridade da organização, evidenciando seu compromisso com o percurso do desenvolvimento sustentável, principalmente relacionado à temática ESG, perante *stakeholders* e a sociedade em geral.

[...] Que é isso que agora a nossa nova plataforma tem, indicadores de risco climático né, para as pessoas situarem onde e em que posição elas estão, se elas se percebem em risco climático [...] "Olha, onde é que você está? Você está na beira de uma encosta, próximo de um rio e tal?". Assim, a gente vai começar a drenar as questões de urbanismo, e todos esses elementos nas capacitações [...]. É nisso que a gente está trabalhando, em a gente ser a plataforma de monitoramento de todos os projetos deles que envolvem qualificação e renda, entendeu? Então a gente consegue escalar com os projetos e com projetos bem maiores. E aí a gente consegue fornecer informações para o Estado onde estão essas pessoas, quem elas são de fato, como é que você pode se comunicar com ela, que desafios elas têm [...] (Cláudia Coser - CEO - Entrevista C).

Para você ter uma ideia, eu procurei por profissionais no curso de *marketing* na PUC e a coordenação do curso de *marketing* não sabia o que era AMD, então está difícil encontrar essas pessoas para trabalharem com esse formato de venda, né?! Então, digo para você que a parte comercial ainda tem muito para fazer, sabe, desenvolver mais, desenvolver a equipe, encontrar essa metodologia. Tanto que eu me inscrevi para uma formação para mentorias na área comercial mesmo, juntando comercial com *marketing* para diminuir esse tempo de negociação [dos projetos] e de conversas com as empresas. Como é que a gente pode sair de dois anos para até no máximo 8 meses, por exemplo, para um tempo médio de três, quatro meses... tem técnica. A gente sabe que para tudo tem técnica e a gente tem que ter uma técnica (risos) que siga para esse caminho, né?! (Cláudia Coser - CEO - Entrevista B).

No dia 08/10/2024 a Qualitymark Editora fez o lançamento do livro escrito pela Dra. Claudia Coser “ESG: Como Implantar e Gerar Valor e Crescer”. O livro apresenta um *framework* para ESG analítico e prático, que funciona como guia de implantação para consultores, integrantes de comitês de sustentabilidade, gestores de áreas funcionais e lideranças empresariais [...] (Redes sociais, 2024).

O Quadro 14 apresenta um compilado das lógicas institucionais identificadas que orientam as práticas da Plataforma Nobis.

Quadro 14 - AS MÚLTIPLAS LÓGICAS INSTITUCIONAIS DA PLATAFORMA NOBIS

Lógica comercial	
Metas e princípios de gestão	Lucro, ganhos e excedentes financeiros, expansão de mercado, internacionalização, venda de produtos e serviços etc.
Público-alvo	Gestores, colaboradores, parceiros, consumidores, clientes, comunidades
Incentivo	Ganho financeiro
Ambiente de atuação	Opera em ambientes regidos por procedimentos formais, regulamentação, orientação para mercado, visando competitividade e retorno financeiro
Lógica social	
Metas e princípios de gestão	Redução das desigualdades sociais, melhoria da condição de vida de pessoas em situação de vulnerabilidade social, justiça e inclusão social, empoderamento comunitário e de indivíduos etc.
Público-alvo	Partes interessadas, gerações futuras, indivíduos em situação de vulnerabilidade social, comunidades que precisam de apoio
Incentivo	Impacto social positivo e reconhecimento social
Ambiente de atuação	Foca em ambientes onde há necessidades humanas ou desigualdades, com dependência de redes colaborativas e comunitárias
Lógica ambiental	
Metas e princípios de gestão	Preservação de recursos naturais, mitigação dos impactos ambientais, proteção da biodiversidade local, comportamento simbiótico com o sistema natural, reconhecimento dos conhecimentos locais e originários sobre a dimensão ambiental
Público-alvo	Partes interessadas, comunidades locais, gerações futuras, planeta
Incentivo	Impacto ambiental positivo e legado ambiental
Ambiente de atuação	Atua em contextos interligados, exigindo coordenação entre regulamentações, conservação de ecossistemas e práticas globais e locais
Lógica acadêmica	
Metas e princípios de gestão	Produção e disseminação de conhecimento, uso de métricas, métodos e técnicas, integração com pesquisadores e comunidade acadêmica, contribuição para a sociedade com base científica
Público-alvo	Partes interessadas
Incentivo	Reconhecimento e legitimidade (partes interessadas)
Ambiente de atuação	Se concentra em espaços de criação e disseminação de conhecimento, com autonomia e regulado por normas éticas e acadêmicas
Hibridismo organizacional	
Adoção de princípios, valores, práticas e estratégias que envolvam as metas, princípios de gestão, atendimento à população-alvo, incentivos, atividades e ambiente de atuação de modo integrado (equilíbrio) e funcional	

FONTE: Elaborado pela autora (2025) – Quadro baseado em Ahmadsimab e Chowdhury (2021)

A incorporação das diferentes lógicas, nas ações e estratégias da organização, informa a intenção de proporcionar legitimidade e impacto socioambiental e

econômico. Todavia, essa abordagem não foi suficiente para que o negócio garantisse sustentação e crescimento de mercado. Diferentemente das organizações tradicionais, que oferecem produtos e serviços voltados a um público de interesse, os negócios de impacto enfrentam questões sociais e ambientais frequentemente ignoradas pelas dinâmicas mercadológicas convencionais e lidam com as tensões advindas dos seus múltiplos objetivos (Battilana *et al.*, 2012; Battilana; Lee, 2014). Esse cenário, demandou que a Nobis se adaptasse continuamente, adotando diversas estratégias que permitissem seu crescimento sustentado, ao mesmo tempo em que preservava seus valores e princípios fundantes. Nesse sentido, a estratégia de integrar os projetos à plataforma foi uma solução encontrada para manter a perenidade do negócio, mediante um modelo de monetização integrado aos demais objetivos organizacionais.

No início a gente vai com a tecnologia e tenta fazer com que a realidade se encaixe. Depois você tem alguma tecnologia e você vai fazendo o inverso, você vai para fora ver o que que dá para fazer, como que ela está sendo absorvida e daí você refaz a tecnologia (Cláudia Coser - CEO - Entrevista A).

Então por isso que o modelo de monetização acontece com os projetos, a gente quer que os projetos escalem, mas não as pessoas. E quando as pessoas começam a poder pagar, elas pagam pelos pacotes de serviço. Hoje, então a gente tem o quê? Para quem está nos projetos ninguém paga nada, entende?! Quem está dentro dos projetos, enquanto os projetos estão vigentes, enquanto a gente está trabalhando para pôr uma pessoa de pé economicamente, junto com ela, a gente não cobra nada. Quando ela começa a ter monetização pela plataforma aí a gente tem um pacote gratuito que dá condição de ela fazer as prestações de serviços sem ter nenhum ônus, né. E aí quando ela começa a ter mais solicitações, ou seja, quando ela vira a chave, quando ela está tendo alguma renda a gente tem o pacote de até 30 solicitações de serviços ou de produtos mensais por 15 reais e a gente não cobra nenhum centavo sobre o que ela transacionou e essa é a nossa grande diferença de todas as outras plataformas. Porque todas elas cobram percentuais sobre o serviço prestado, entende?! [...] Não abri mão disso e a gente arcou com o custo disso, no sentido de "Vamos criar um modelo de negócio que a gente ache um jeito de monetizar" que daí veio essa questão de fazer por projetos, de trabalhar mais nessa lógica das empresas se interessarem por isso e elas entrarem com os recursos. Então daí tem um pacote ilimitado que é de 35 reais e é a mesma coisa, ninguém paga, o máximo que alguém vai pagar são 35 reais para ter um número ilimitado de solicitações (Cláudia Coser - CEO - Entrevista C).

Observa-se que a demanda por remodelagem contínua do negócio ocorreu em meio a tensões entre os objetivos econômico e social da organização (Battilana; Dorado, 2010; Pache; Santos, 2013). Para manter o princípio fundamental de geração de oportunidades, no mundo do trabalho, para pessoas em situação de vulnerabilidade ou não, a organização precisou ajustar o negócio e diversificar as

fontes de financiamento. Esse movimento, exigiu que novos modos de monetização em produtos/serviços socioambientais fossem pensados. Seguindo os princípios norteadores, de colaboração e geração de renda justa, a Nobis evoluiu de uma plataforma em conectividade C2C singular, para uma plataforma de conectividade em rede que coleta e monitora dados, em tempo real, tanto de projetos de impacto desenvolvidos e implementados pela organização, quanto de projetos diversos, relacionados a qualificação e geração de renda, desenvolvidos e implementados por outros *stakeholders*.

[...] A gente se posiciona nisso, fazendo com que a tecnologia se aproxime desses públicos, porque esses públicos têm muita dificuldade de usar a tecnologia para geração de renda e qualificação, apenas 35% deles usam a tecnologia para se qualificar. Muitos usam a tecnologia para tentar vender, mas não conseguem, por quê? Porque estão em plataformas, de novo, estão em grandes plataformas que vivem de vender ADS [...] (Cláudia Coser - CEO - Entrevista B).

[...] Eu acredito que o diferencial da Nobis, nesse aspecto, é o fato de a gente fazer esse monitoramento em tempo real, ou seja, nós oferecemos esses dados, alcances e metas, de uma forma extremamente organizada e o tempo todo, basicamente (risos). A empresa pode consultar quando ela quiser (João Mendes - Comunicação e mídia - Entrevista A).

[...] Essa foi uma das grandes mudanças que a gente teve de 2022 para cá. As pessoas não entram [na plataforma] isoladas, elas estão entrando dentro de projetos. O fato de elas entrarem dentro dos projetos e os projetos terminarem não as elimina, as mantém dentro da plataforma aí a gente continua trabalhando, fornecendo a conectividade acessível para as prestações de serviços e a gente continua mandando mensagens, recebendo mensagens. Quando elas fazem transações pela plataforma, porque a gente faz todo um trabalho de geração de renda para elas a partir da plataforma também, o que elas transacionam dentro da plataforma a gente consegue monitorar [...] (Cláudia Coser - CEO - Entrevista B).

Nesse sentido, houve um processo de reformulação estratégica da plataforma, no qual foi identificada a necessidade de alinhar as operações da organização aos interesses das empresas patrocinadoras. A transição de uma abordagem ampla para o foco em projetos territoriais demonstra a busca por recursos direcionados para impacto, a partir da demanda de mercado. Dessa forma, ao desenvolver projetos que combinam impacto social, fortalecimento de *branding* corporativo e expansão de mercado, a plataforma passou a oferecer soluções que atendessem simultaneamente às demandas socioambientais e empresariais. Essa remodelagem também enfatiza a criação de um sistema autossustentável, no qual as empresas investem em projetos que geram benefícios para comunidades e valor para seus próprios negócios, promovendo a escalabilidade e a perenidade do modelo. O novo modelo integra

impacto, inovação e estratégia de mercado, evidenciando o potencial de conectar interesses econômicos e socioambientais de forma equilibrada.

[...] As organizações já tinham um escopo de solução para o que elas tinham em mente. E aí eu pensei assim, "Como é que eu faço? Como é que eu transformo isso num negócio que seja interessante para as empresas?". E aí eu disse, bom, eu vou começar a popular a plataforma, eu vou parar de falar de conexão em serviços de A a Z e vou fazer por projeto, por território, território por território e tentando fazer um mecanismo de escala disso, né?! Ou seja, a empresa vai abastecer, então chega um momento em que o sistema ele se alimenta por si só, né?! Que aí você consegue fazer um monte de projetos e eles são super atrativos para as empresas porque elas têm clientes. Porque elas vão sempre olhar por esse lado, né?! Tanto que essa foi uma remodelagem que a gente fez, é impacto, mais *branding*, mais expansão de mercado e isso está conversando um pouco mais, né?! [...] Então a gente está pensando assim: "Ó, não tem problema se a empresa já tem os projetos dela, do jeito que ela quer, usa a plataforma para fazer monitoramento"; "A gente não precisa desenvolver o projeto para você, mas você tem uma plataforma para fazer esse monitoramento" (Cláudia Coser - CEO - Entrevista C).

A qualificação dos públicos-alvo e o desenvolvimento local indicam que as ações da plataforma Nobis têm como objetivo promover mudanças estruturais e de longo prazo. A solução proposta perpassa pela participação ativa das comunidades atendidas que por fazerem parte da realidade a ser alterada são fontes de soluções potenciais, capazes de transformar a vida de pessoas, famílias e do entorno (Baskaran; Mehta, 2016; Tàbara *et al.*, 2018; Tabares; Dionisio; Parida, 2025). Nesse sentido, o desenvolvimento territorial é resultado de processos de crescimento individuais que, juntos, culminam em transformações coletivas, por meio da criação de mecanismos que conectam os desafios sociais à geração de renda no território.

Fazendo parte da Nobis você contribui para o crescimento local, ajudando pessoas próximas a você a progredirem em suas jornadas de autonomia. Cada serviço que você contrata pela Nobis pode ser um passo que você ajuda o outro dar (Redes sociais, 2019).

Hoje, vamos trabalhar com o desenvolvimento de projetos de inclusão socioeconômica pela via comunitária. Se você está pensando em produzir impacto no lugar e na realidade que você vive, essa semana é feita para tirar os propósitos do coração, colocar no papel e depois em ação. Inscreva-se! (Redes sociais, 2020).

Então, do ponto de vista da Nobis para esses desafios sociais a gente tem esses pontos que eu falo né, a gente vai na contramão disso na medida em que a gente sugere proximidade, desenvolvimento local, fortalecimento de pequenos negócios, de negócios locais, de empreendedorismo social-local, de soluções que partam das comunidades e são essas soluções pequenas que geram resultado para si e para suas famílias, para os seus entornos... São destas soluções que a gente precisa em escala, entende?! Então é isso

que a gente quer gerar em escala, desenvolvimento local em escala e colaboração. Então, proximidade, colaboração, pequenos negócios né, qualificação para esses novos desafios (Cláudia Coser - CEO - Entrevista B).

Para que o desenvolvimento territorial aconteça, a Nobis atua como articuladora de processos e de *stakeholders*. A função de articulação é primordial para que os projetos e os impactos desejados se concretizem. Isso ocorre porque a venda de projetos, por si só, não garante a efetivação dos projetos e resultados almejados. Como os objetivos a serem alcançados são complexos, diversos atores precisam participar do processo de mudança: atores públicos, que mobilizam a comunidade e autorizam a realização ou não dos projetos no território; atores privados, que financiam os projetos; as pessoas, que possuem saberes locais e recebem suporte para a sua participação; organizações do terceiro setor, com suas propostas de mobilização social, entre outros. Entende-se que há um fluxo complexo de interações que precisa ser ativado para que as soluções propostas sejam implementadas de forma efetiva. Para isso, a organização se empenha em articular todos os *stakeholders* envolvidos e os recursos que podem ser mobilizados a partir deles.

Então a gente gera renda, qualifica e trabalha num sentido de articular o território, de fazer ele pulsar mais em torno dessas realidades mais vulneráveis, todas a partir tecnologia, de muita articulação pessoal né, mas mediada pela tecnologia (Cláudia Coser - CEO - Entrevista C).

[...] Ela é uma facilitadora no meio desse sistema [...]. Existem os *stakeholders* que são financiadores né, e dão o aporte financeiro, então são empresas, que muitas vezes têm esse interesse em gerar impacto sim, mas que outras vezes o interesse está associado a fazer uma gestão de crise da empresa, de querer mostrar que faz parte... então elas têm o dinheiro, mas não tem o *know-how* e nem o público necessário para abordar esses projetos. Tem o grande grupo da parte estatal, que no caso é quem realiza as autorizações, o necessário para que esses trâmites aconteçam né, então são os órgãos principalmente responsáveis por dar permissão para que esses projetos aconteçam e muitas vezes validar que eles são legítimos de estarem acontecendo nessas regiões. Tem o público-alvo, que muitas vezes são comunidades mais vulneráveis, que tem os saberes locais, mas ainda não tem o conhecimento necessário para pegar o dinheiro e transformar em um projeto [...]. E, [...] tem esse quarto grupo que é a Nobis, que são empresas, organizações, instituições, muitas vezes classificadas como intermediárias. Então, ela tem o conhecimento de como transformar o dinheiro em impacto, só que ao mesmo tempo ela não tem acesso ao público-alvo e nem ao dinheiro ainda, então por isso que ela está ali no meio, ela precisa pegar o dinheiro desse primeiro grupo que eu citei e passar esse dinheiro para comunidade que é o terceiro grupo, então ela está ali no meio fazendo essa mediação. Eu acredito que de modo sucinto, sejam esses grandes grupos que a gente consegue enxergar dentro dos projetos da Nobis e dentro de outras organizações que também abordam o mesmo estilo de intermediação de projetos sociais, ambientais e de governança (Mário Carvalho - Gestão de projetos).

[...] E daí a importância do setor público, do setor privado 'tá junto', porque o setor público precisa acolher esses públicos quando eles têm dificuldades muito básicas, de cesta básica etc. No início, vai ter que ter cesta básica, vai ter que matar fome, vai ter que ter capital semente... e depois vai ter que ter capital para você levantar um projeto do chão, vai ter que ter cliente, vai ter que ter iniciativa privada forçando, eu falo forçando no sentido de... aportando recurso para que essas coisas aconteçam. Vai ter que ter o trabalho da Nobis fazendo essa conexão local para dizer: "Olha, é hora de você se juntar com esse grupo de mulheres aqui, olha, a gente tá vendo uma oportunidade aqui junto com a rede hoteleira, olha a gente tá... vamos lá, vamos fazer isso" [...]. A Nobis tem um papel fundamental que é como grande articuladora, como grande fazedora desses projetos que realmente encontram pessoas que querem fazer e que fazem [...] (Cláudia Coser - CEO - Entrevista B).

Como delineado a qualificação e a geração de renda pelo meio digital correspondem aos propósitos centrais da Nobis e de seus projetos. Com uma visão clara sobre o que é impacto e sobre o papel das instituições, empresas e pessoas para que transformações efetivas aconteçam, a Nobis desenvolve e executa projetos de impacto ao passo que monitora seus resultados em tempo real. Percebe-se que as transformações desejadas perpassam por uma gama de fatores, dentre eles a mudança de práticas e de realidades insustentáveis e indignas para as pessoas, bem como mudanças no posicionamento e mentalidade de todos os *stakeholders* envolvidos.

[...] Para mim, primeiro, impacto é transformação, é transformação de realidade, é fazer com que esse público saia de uma realidade e construa uma outra. E não é assim, a gente chegar e atropelar esse sujeito. É a gente chegar, entender esse sujeito e ter ferramentas para ir trazendo ele junto, para andar com ele junto. No primeiro momento você tem situações em que as pessoas precisam de apoio mesmo para se levantar, para se segurar de pé, depois para fortalecer a musculatura das pernas, dos negócios, da sua atividade econômica, para se entenderem como pessoas que têm oportunidades. Mas, para se entenderem como pessoas que têm oportunidades, elas precisam ter oportunidades. Não é só dizer: "Vai lá vai e busque as oportunidades". Não! É dizer: "Estas são algumas oportunidades que você tem" e apoiá-las (Cláudia Coser - CEO - Entrevista B).

[...] Porque elas vão fazer o movimento que é delas, porque 50% do movimento é nosso, dos governos, das empresas, os outros 50% tem que ser da pessoa, porque tenho como princípio, e eu não pensava assim até me relacionar várias vezes com esses públicos, o seguinte, se você vai com uma oportunidade e a pessoa não quer, nem que você mostre para ela que tem oportunidade, em que você diga: "Eu vou te segurar de pé, deixa que eu te seguro". Isso é uma violência... porque [...] têm esses elementos culturais que também afetam, a gente vê quando a pessoa deseja permanecer naquela situação por vontade, ela tem consciência de tudo. Tem pessoas que têm consciência de tudo, elas têm consciência de que elas trocam um voto por benefícios, elas usam isso na mesma moeda. Elas têm consciência de que são colchão de voto sim e elas usam o Estado em benefício de si, elas vão na assistência social todo mês e exigem leite dessa marca e exigem coisas, porque elas socialmente se colocam em algumas posições e elas entendem sim em que posições elas estão [...] (Cláudia Coser - CEO - Entrevista B).

A adoção de uma visão holística permite à organização compreender como os processos e dinâmicas se desenvolvem no contexto em que está inserida, de maneira integrada. Essa perspectiva possibilita o mapeamento do cenário geral, mediante a identificação de atuações e relações institucionais que influenciam suas operações. Nesse processo, a organização identifica e analisa os desafios culturais, as relações políticas, e as dinâmicas de poder que emergem tanto no âmbito institucional quanto nas interações entre os setores público e privado.

[...] Eu fiquei muito mal quando percebi que o Estado produziu esse tipo de coisa, porque a gente vê que o estado produz esse tipo de coisa. A gente vê que esse assistencialismo não foi, como é que eu posso dizer? Ele não foi ingênuo, ele foi perverso porque ele construiu sim uma quantidade de gente razoável para fazer essas trocas e essas trocas não são inconscientes, essas trocas não são circunstanciais. Não estou generalizando, mas eu estou dizendo que nós temos sim um percentual razoável de gente em vulnerabilidade que entendem em que posição estão [...] e tem outras que são produto dessa construção social do Estado, de um Estado que quer fazer isso. Eu vi muito em secretarias de assistência social que eu visitei, coisas do tipo: "Não toca nesse público aqui, este me pertence", "Com estes eu já tenho um acordo". E a gente vê que é ali que está o colchão de voto, ali que está a manutenção de poder que alguns políticos têm sobre alguns públicos, de todos os partidos, tá?! Dói, dói ver que isso é um modelo político, é um modelo político muito bem estruturado e é lamentável [...]. Você começa a olhar outro e outro, em outro e no outro e você vê que tem essas coisas que a gente olha e diz: "Bom, essa realidade eu não vou conseguir mudar, essa parte é uma parte que vai ficar para um outro momento. Eu não tenho nem estrutura, nem condição institucional nem nada para lidar com essa realidade". Mas, agora falando da parte das pessoas que valem, pelas quais vale a pena... e tem pessoas que sim estão em vulnerabilidade socioeconômica e encontra uma força que é fora de série para sair daquilo, sabe?! Pessoas que encontram... que são capazes de até passar força para quem está achando que está dando força. O que eu diria para você Carla, que é por essas pessoas que eu não desisto. Por essas pessoas que... olham para frente, que olham para si mesmas, para o futuro delas, com uma coragem... (voz de choro), uma coragem que é extraordinária. Desculpa, viu?! (Cláudia Coser - CEO - Entrevista B).

É preciso estabelecer o caminho do dinheiro – pois, empresas e pessoas não se envolvem se não há ganho econômico – é preciso pensar em uma infraestrutura socioambiental e econômica para o território quando se pensa nos projetos, incluindo o fluxo financeiro (Registro de campo, 2024).

A percepção holística do seu contexto não apenas delimita o campo de ação da organização, mas também revela oportunidades e limitações que guiam suas práticas estratégicas. Ao observar e apreender essas complexidades, a organização se posiciona de forma mais consciente em um ambiente marcado por interesses divergentes, costumes estabelecidos e pressões externas. Essa compreensão se torna essencial para que ela adapte suas ações, considerando as especificidades do

ambiente institucional, enquanto busca equilibrar múltiplos objetivos econômicos, sociais e ambientais.

Tem uma curva de aprendizagem. E o quê que a Nobis, o quê que eu sempre digo? Tem uma curva de aprendizagem porque uma coisa é a gente dá três passos de volta né, dá dois, três passos para trás para acompanhar, mas não para acompanhar e fazer mais do mesmo, mas é dá dois, três passos e olhando para a curva de aprendizagem. Como que as empresas de um modo geral estão olhando para isso e como que elas podem aprender a lidar com isso? Então o que que acontece? A gente entra em tudo o que é tipo de grupo, produz conhecimento (Cláudia Coser - CEO - Entrevista B).

A gente está sendo muito evangelizadora ainda, sabe?! A gente está sendo evangelizador dessas inovações. Já ouviu falar em evangelho né, dos Evangelistas (risos), de tecnologia. A gente é evangelista do impacto socioambiental por tecnologia, entende? (Cláudia Coser - CEO - Entrevista B).

Percebe-se que as barreiras institucionais são contornadas pela adoção de práticas inovativas que envolvem a aprendizagem organizacional (Rupčić, 2023). Diferente da lógica de mercado tradicional de disputa por financiamento e investimentos em sustentabilidade, a Nobis propõe uma visão integrada e intersetorial, reconhecendo que a resolução dos desafios socioambientais exige múltiplas abordagens e a colaboração entre diferentes atores. Assim, ao invés de seguir padrões convencionais de competitividade e ganhos privados, a Nobis aposta na construção de soluções articuladas, envolvendo múltiplos setores e promovendo a interconectividade entre iniciativas complementares. Esse processo de aprendizagem contínua fortalece sua capacidade adaptativa, garantindo maior resiliência diante das limitações institucionais e estruturais.

De certa maneira, se você olhar para o mercado está todo mundo disputando por recursos de impacto socioambiental, sustentabilidade, mas a gente tem um olhar muito integral para o problema. A gente é muito centrado no problema e a gente entende que a solução de determinados problemas precisa ser múltipla, precisa ser intersetorial, né?! (Cláudia Coser - CEO - Entrevista C).

Esse processo de aprendizagem não se resume a uma adaptação técnica ou operacional, mas reflete uma dinâmica de transformação interna e externa, na qual a organização desenvolve capacidades para reinterpretar o ambiente institucional – em um movimento de vai e vem –, identificar oportunidades, e criar soluções que rompam com a realidade estabelecida: “Então, a gente está sempre nesse movimento, vai para

o mercado, vai pra fora, e vende, se relaciona e ver no código como é que a coisa pode fluir melhor” (Cláudia Coser - CEO - Entrevista A).

Salienta-se que a dinâmica de impacto e dos processos articulados pela Nobis perpassa níveis distintos de aprendizagem. No nível interno a aprendizagem organizacional é refletida em ações adaptativas e criativas relacionadas a entregas e soluções que convirjam com os interesses dos diversos *stakeholders* (Rupčić, 2023). Dessa forma, a aprendizagem desemboca em novos processos, práticas e remodelagem de práticas e tecnológica do negócio. No âmbito externo verifica-se que a aprendizagem interorganizacional é denotada pela formação de parcerias estratégicas e formação de redes intersetoriais que trabalham em prol de objetivos convergentes ao passo que equilibram interesses divergentes (Rupčić, 2021). Além disso, destaca-se a aprendizagem social que se origina nas interações com indivíduos e comunidades, onde ocorre um processo reflexivo e contínuo de aprendizado, mútuo e experiencial, com troca de conhecimento e coconstrução de soluções para os problemas sociais (Wildemeersch, 2007). Assim, percebe-se a potencial aprendizagem em rede, desenvolvida a partir de fontes externas, que auxiliam a capacidade de aprendizagem interna da organização (Weerawardena *et al.*, 2021).

[...] Toda a nossa assessoria de imprensa está muito focada na curva de aprendizagem desses novos negócios, investimentos... As palestras que a gente vai são todas focadas para essa perspectiva de identificar-se em empresas que possam consumir, comprar essas soluções que a gente tem, da gente também compreender o que essas empresas estão querendo, porque não adianta propor o que elas não querem porque se elas não entendem que precisam, elas não vão fazer. Ao mesmo tempo em que vai construindo um nível de consciência, de cognição sobre essa realidade junto e fazendo esse fluxo. A gente tem por exemplo empresas que a gente está há mais de dois anos se conectando, tentando vender coisas e ensinando coisas e até que uma hora acontece, entende? Mas por quê? Porque o gestor mudou, porque vieram novas pessoas, porque vieram novas demandas externas, e vamos acompanhando essa curva de aprendizagem [...] (Cláudia Coser - CEO - Entrevista B).

Por exemplo, uma campanha do agasalho é algo essencial, é algo que faz mudança, que faz alguma diferença na vida das pessoas, mas é uma ação localizada, é uma ação que é mais assistencial, enquanto a de impacto é você pegar essa pessoa, orientar ela de alguma forma, inserir ela num ambiente novo, de alguma forma transformar a mentalidade dela e é um impacto que dura para o resto da vida, né?! (João Mendes - Comunicação e mídia - Entrevista A).

[...] Eu vi que não era só eu que precisava dessa mudança, existiam várias outras mulheres que precisavam e no meu caso o meu problema era o mínimo, eu acabei entendendo que, mesmo com a minha limitação de andar, com o conhecimento e experiência que eu tinha eu podia ajudar outras mulheres. E daí foi como tudo aconteceu, eu continuei fazendo os sabonetes,

os artesanatos, mas acabei me envolvendo com todas elas e acabou que montei dentro desse projeto um coletivo e esse coletivo foi justamente para isso para ajudar as mulheres a se encontrarem, a achar alguma coisa que elas pudessem fazer para se reinventar [...] (Renata Moreira - Empreendedora).

[...] Eu estou trabalhando muito fortemente com elementos da economia circular, economia criativa [...] de modo que a gente consiga fazer com que esses pequenos empreendedores, com que esses pequenos trabalhadores consigam entender que eles são parte da solução, mas mais do que isso, com que eles sejam também porta vozes de um novo tipo de consumo, de uma busca por novas empresas, por empresas mais sustentáveis, mais responsáveis. Então, a gente faz esse trabalho de capacitá-los, mas também de formar uma nova uma nova onda de consumo e de exigências por empresas de grande porte mais responsáveis, sabe? Por empresas mais... se não mais responsáveis, mas que pelo menos aumentem os investimentos que não existem. Não existe responsabilidade social, nem ambiental sem investimentos, sem ação concreta, não existe, não tem como, né?! (Cláudia Coser - CEO - Entrevista B).

A construção de parcerias estratégicas constitui um elemento central para as operações da Nobis e é considerada essencial para viabilizar os projetos por meio da alocação de recursos humanos, cognitivos, de infraestrutura e outros necessários à sua implementação e à continuidade das ações. No entanto, considerando que essas relações envolvem interesses mútuos, alguns *stakeholders* exigem maior atenção na forma como as parcerias são estabelecidas, especialmente quando se trata de ONGs, entidades públicas e empresas patrocinadoras, pois observa-se que a formação dessas parcerias perpassa por relações complexas que envolvem resistências estruturais a ineficiências setoriais, cooperação e competição (Reypens; Lievens; Blazevic, 2016; Sanzo-Pérez; Álvarez-González, 2022). A análise de como essas relações são construídas fornece à organização informações sobre como atuar de maneira mais consistente com os diferentes atores envolvidos, evidenciando a importância de um gerenciamento cuidadoso e de governança dessas interações.

A Plataforma Nobis lançou nesta quinta-feira (27), Edital de Seleção Parceiros Digitais 2022/2023: Impacto em Rede com a Plataforma Nobis. O edital tem o objetivo de selecionar, qualificar 50 organizações do Terceiro Setor, Coletivos, Negócios Sociais para promover impacto em rede junto a Parceiros Digitais para ESG/ASG [...]. Conheça as vantagens de submeter sua organização: Certificação para Projetos em ESG/ASG; Monitoramento de indicadores de impacto; Soluções em Presença Digital; Implantação de tecnologia; Articulação em rede; Conexão com empresas; Inteligência estratégica para captação de recursos. Ao final da jornada 3 organizações com melhor desempenho na etapa de Qualificação e Apresentação de projetos serão premiadas com os seguintes itens: Landing Page de Projeto de Impacto/ESG - desenvolvida pela equipe da Plataforma Nobis - R\$ 12.000,00; Infraestrutura Digital para monitoramento de impacto nas áreas de Educação e Geração de Renda por 24 meses - oferecida pela Plataforma

Nobis - R\$ 20.000,00; Dashboards de Monitoramento de Impacto em tempo real, quando envolvem geração de renda - R\$ 24.000,00. Venha com a gente! (Redes sociais, 2022).

[A Cidade Prata] é fora da curva é a cidade mais difícil que eu já trabalhei. Olha o que eu trabalhei no Brasil inteiro, sertão nordestino, dentro de presídios, Cracolândia, mas [a Cidade Prata] foi a cidade mais difícil, que mais me desafiou, tive que me reinventar todos os dias [...]. Ela [a Nobis] só queria que a prefeitura divulgasse o projeto e chamasse as pessoas para participar, só isso, era só divulgar o projeto né, nos CRAS, na cidade inteira para as pessoas virem. [A prefeitura] não deu um centavo, mais nada, era só isso e olha demorou mais ou menos uns 4 ou 5 meses só para aprovar essa parceria (Clara Nascimento - Diretora).

[...] "É o seguinte, você tem que encaminhar esse projeto para prefeitura para passar por todos os rituais internos". Então eu disse: "Vocês não vão precisar colocar dinheiro não". E eles responderam: "Esse procedimento é para o apoio institucional" [...]. Foram 8 autorizações! Esse projeto passou por oito mesas! (Cláudia Coser - CEO - Entrevista C).

Como a gente que tem esse jeitão intersetorial, a gente sempre envolveu as prefeituras. E a Prefeitura de [Cidade Ouro] tem um outro perfil é uma outra história, é uma outra relação com a própria empresa, entendeu?! Não é uma relação hostil, entendeu?! É uma relação de #tamojunto, a secretária de educação com a [Empresa patrocinadora] tem aquela relação toda, até próxima demais em alguns pontos, né?! Às vezes eu penso "Meu Deus, eu vou ficar bem longe dessas relações deles" (Cláudia Coser - CEO - Entrevista C).

A governança é elemento presente nas práticas da Plataforma Nobis. Em múltiplos níveis, a governança se apresenta como elemento fundamental para o gerenciamento de relacionamentos e operações da organização (Naciti; Cesaroni; Pulejo, 2022). Internamente e externamente, a governança é voltada para a perenidade dos negócios (Coser, 2024). De modo externo, a governança é participativa e visa gerenciar as redes e relacionamentos estabelecidos na atuação organizacional (Wiarda *et al.*, 2024). A governança, interna e externa, é primordial para estruturar as práticas da organização em benefício dos seus múltiplos objetivos, promover credibilidade institucional, integrar decisões de diversos atores, gerenciar relacionamentos e recursos, instituir transparência, e alinhar suas operações e valores em direção a seus múltiplos propósitos.

Mais do que captação de recursos, um negócio de impacto sustentável faz governança de redes de geração de valor mútuo entre diferentes organizações, que visam relacionar seus negócios às soluções de impacto (Redes sociais, 2020).

A gente fala de uma forma bem explícita tudo o que está acontecendo com dados, com números, para todos os *stakeholders*, principalmente, para a parte pública né, do lugar que forneceu para a gente um público e para as empresas. É essencial, é o trabalho da Nobis comunicar. Quanto aos nossos

esforços, nossas medidas, a gente consegue comunicar também nas mídias sociais, em canais de TV aberto ou artigos, a gente está sempre comunicando todo mundo (risos) (João Mendes - Comunicação e mídia - Entrevista A).

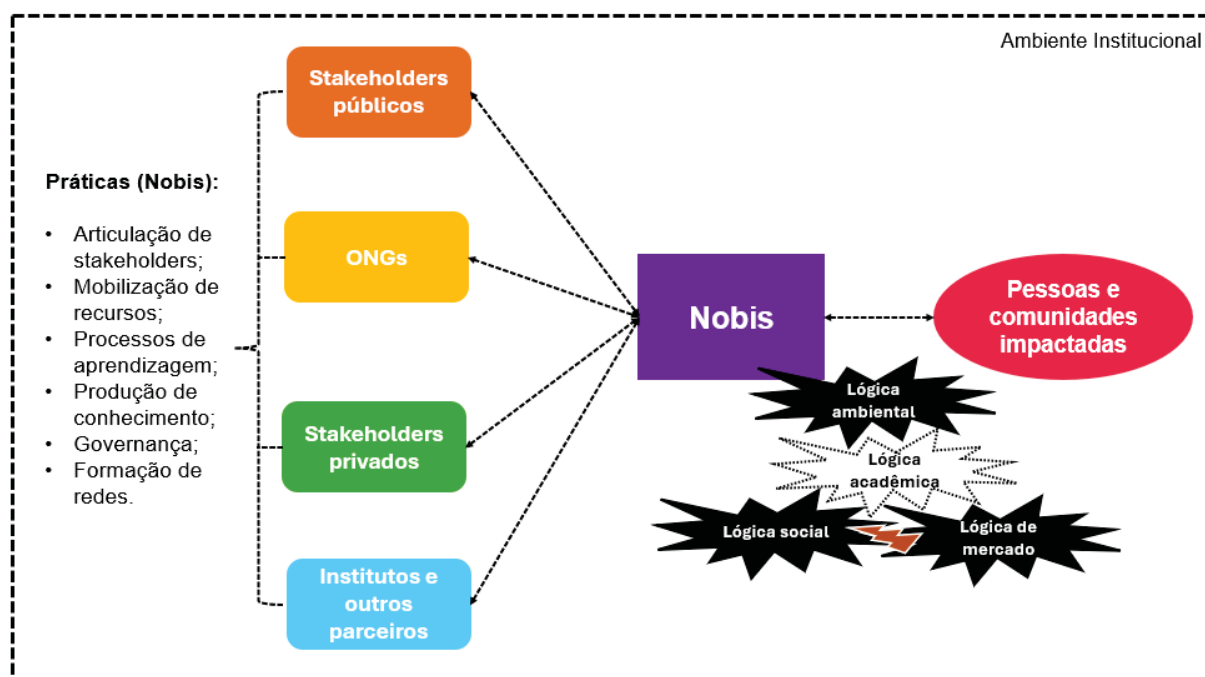
É por isso até que a CEO né, a Cláudia, ela faz esse trabalho de chamar outros *stakeholders*, outros agentes e tentar trazer sempre o pessoal da comunidade dentro do processo para que justamente não fique esse ciclo fechado de só a Nobis sendo detentora do conhecimento para essa transição (Mário Carvalho - Gestão de projetos).

[...] E aí a gente também está encontrando esses desafios... As empresas, as áreas de sustentabilidade sabem que estão investindo de maneira errada. E elas sabem que uma metodologia como essa vai pegar esses problemas, entendeu? Porque elas dizem aos sete eventos que impactam tantas pessoas e tal e quando chega a hora da renda, a hora do monitoramento a empresa não está, né?! “Putz, a gente não sabe, mas a gente também tem lá nossos medos de saber, de descobrir (risos) [...] (Cláudia Coser - CEO - Entrevista C).

[...] Hoje, o que elas [pessoas] fazem fora a gente não monitora, o que elas fazem dentro [a gente] monitora, mas a nossa comunicação com elas continua super ativa. [...] E aí, a gente não força ninguém a ficar na nossa plataforma, só na nossa, porque isso não seria uma política de quem quer fazer impacto, de quem quer se diferenciar das outras. [...] A gente sabe o objetivo que a gente quer alcançar, embora a gente saiba que tenha perdas de monitoramento, mas a gente sabe que é um caminho que a gente tem que construir junto e não é forçando que a coisa vai acontecer [...] (Cláudia Coser - CEO - Entrevista B).

A Figura 6 apresenta uma síntese das práticas, lógicas e dinâmica interacional estabelecida entre a Plataforma Nobis e seus diversos *stakeholders*.

FIGURA 6 - PRÁTICAS E HIBRIDIZAÇÃO



FONTE: Elaborado pela autora (2025)

Observa-se que a narrativa da Nobis é permeada por tensões que desafiam a realização e manutenção das práticas organizacionais orientadas à sustentabilidade (Hestad; Tàbara; Thornton, 2021b), características do hibridismo organizacional (Battilana; Lee, 2014). Contudo, verifica-se que os desafios e tensões relacionados aos conflitos entre as lógicas fundantes, ao equilíbrio entre interesses diversos, a captação de recursos e outros desembocaram em práticas inovadoras e modelagem de negócio inovador. Cada evolução do negócio, formação de parcerias e contato com novas atividades, tanto internas quanto externas, trouxe às margens, desafios únicos que foram transpostos a partir das articulações, processos de aprendizagem, governança organizacional, mobilização de recursos e formação de redes.

Nota-se que as características de hibridização e as práticas orientadas à sustentabilidade da Plataforma Nobis também podem ser observadas por meio de diferentes eventos, tanto finalizados quanto em desenvolvimento. Portanto, nas subseções seguintes serão explanados três eventos organizacionais que foram experienciados por terceiros e pela autora desta tese. Estes foram acessados por meio de variados mecanismos de coleta de dados.

O primeiro evento analisado refere-se a um serviço prestado para uma empresa privada, ligado à avaliação e seleção de projetos visando o aporte de recursos via leis de incentivo, no qual a autora realizou observação participante ao integrar a equipe de avaliação. O segundo evento corresponde a imersão da autora no campo de pesquisa, também por meio da observação participante, na área de desenvolvimento de projetos para territórios sustentáveis, com foco em atividades do Instituto Nobis. Por fim, o terceiro evento examinado, envolve um projeto finalizado, voltado para a qualificação e geração de renda, por meio do empreendedorismo, em territórios específicos, acessado mediante entrevistas em profundidade com diferentes atores – setor público, setor privado, pessoas impactadas, parceiros digitais e a equipe da Nobis. Esses atores estiveram envolvidos nas diversas etapas do projeto, desde o seu desenvolvimento à execução e avaliação.

4.2.2.1 Evento 1: Avaliação e seleção de projetos relacionados a leis de incentivo

A observação participante permitiu que a autora principal desta tese participasse com um dos membros da equipe Nobis, alocados para a execução de um

serviço, voltado para a avaliação e seleção de projetos a serem relacionados a leis de incentivo. O relato a seguir é baseado nas observações realizadas durante as reuniões e conversas, com o *stakeholder* privado e com a equipe Nobis, bem como nas experiências pessoais e registro de campo da autora. Estes elementos, formam a base para a narração dos desafios identificados.

A oportunidade de realizar mais projetos, além dos efetivados, com uma das empresas patrocinadoras resultou na ampliação da cartela de atividades da Plataforma Nobis. Além de desenvolver, implementar projetos e monitorar seus resultados, a organização passou a realizar a avaliação e seleção de projetos apresentados por proponentes de todo o Brasil, visando a destinação de recursos próprios da empresa patrocinadora e por leis de incentivo. Nessa conjuntura, novos desafios relacionados ao “ecossistema de impacto” (Cláudia Coser – CEO fundadora) foram identificados por meio de registro de campo.

[...] Fui informada formalmente que a Nobis venceu a chamada para ser avaliadora e selecionadora de projetos incentivados e com recursos próprios. Em síntese, avançamos para o nível estratégico de sustentabilidade da [Empresa contratante] (Registro de campo, s/a).

Como ponto de partida, destaca-se o período em que a Nobis foi confirmada como a empresa selecionada, por meio do chamamento público realizado pela contratante, para avaliar e selecionar os projetos a serem incentivados com recursos destinados às leis de incentivo aos fundos de cultura, esporte, infância e idoso.

Na primeira reunião realizada entre a equipe da Nobis e a equipe da área de sustentabilidade da empresa, no primeiro dia útil posterior ao comunicado formal, solicitaram que a avaliação fosse realizada em dez dias corridos, como prazo para a execução do serviço e entrega dos resultados, no formato proposto pela empresa. Para detalhar o motivo deste tempo para execução, conforme a explicação da gestora da área de sustentabilidade, houve um atraso no processo de definição da proponente executora e prazo maior não poderia ser concedido, pois após a avaliação técnica realizada pela Nobis, uma avaliação estratégica interna dos projetos selecionados seria realizada.

A equipe de sustentabilidade também informou que o número de projetos inscritos, na base de projetos contratada, possivelmente seria maior que mil, evidenciando o quanto os proponentes se engajam em participar de editais para

obtenção de recursos financeiros. Além disso, a gestora da área delineou critérios estratégicos a serem considerados na avaliação dos projetos e informou que o orçamento destinado aos projetos incentivados para o ano sofreu um corte de 85%, uma baixa relevante em relação aos recursos cedidos em anos anteriores. Durante a reunião, foram definidos todos os pontos necessários para a execução do trabalho, incluindo critérios estratégicos para a empresa, *layout* de apresentação dos resultados, acesso ao banco de projetos e suporte da plataforma detentora do banco de projetos.

Os dois dias seguintes foram destinados à organização interna da Nobis referente a definição dos indicadores e métricas, quantitativos e qualitativos, utilizados nas avaliações e seleções, bem como ao treinamento na plataforma possuidora do banco de projetos. Após a resolução de alguns obstáculos no acesso ao banco de projetos a execução da revisão e seleção dos projetos foi iniciada. Primeiramente, identificou-se que aproximadamente três mil projetos estavam inscritos na base. Contudo, esse quantitativo reduziu após aplicados os filtros iniciais, ponderando critérios estratégicos, como por exemplo, filtros geográficos considerando cidades com unidades da empresa e com importantes clientes. Desse modo, o número geral de propostas, a partir da aplicação desses critérios, foi filtrado para aproximadamente dois mil projetos. Dando continuidade aos filtros de seleção, agora, considerando critérios estratégicos da contratante e critérios técnicos da contratada, o número total de projetos analisados na íntegra chegou a 768.

Dentre estes, os projetos selecionados foram aqueles melhores ranqueados, de acordo com as avaliações baseadas em critérios que envolviam indicadores quantitativos e qualitativos, relacionados a área de abrangência do projeto, sinergia com as estratégias da contratante, monitoramento de resultados, abordagem *multistakeholder*, engajamento com a comunidade local, público impactado, valor autorizado para captação e potencial de transformação individual/coletiva/local. Dessa forma, 47 projetos, melhores ranqueados na seleção técnica, e de acordo com os seus fundos de incentivo, foram indicados para a seleção estratégica da contratante que informaria quanto seria destinado e quais projetos de fato seriam beneficiados.

Durante o processo de avaliação e seleção, alguns pontos chamaram a atenção da equipe Nobis. O primeiro aspecto se refere ao tempo e a atenção empregados às tratativas de seleção dos projetos a serem incentivados. Como informado, um prazo de 10 dias corridos foi estabelecido para que a seleção técnica

fosse realizada, para que posteriormente a seleção estratégica definisse quais projetos seriam beneficiados. O período disposto era baseado em compromissos e tratativas da empresa patrocinadora com seu próprio calendário de ação, porém para a análise aprofundada dos projetos, conforme um tempo médio já previsto pela equipe Nobis, seria necessário um prazo maior para uma avaliação. Portanto, observou-se uma agilidade que foi precisa para que o acordo de tempo fosse cumprido, e essa destreza foi mobilizada principalmente no aspecto de critérios elencados para servir como filtragem, pois nesse formato os olhares mais minuciosos e detalhados poderiam ser direcionados para os projetos que possuísem um nível considerável de compatibilidade com os critérios de seleção da patrocinadora.

O cumprimento do prazo para realização do percurso de avaliação e seleção dos projetos que teriam recursos alocados foi cumprido perto da data limite. Com base no envolvimento da pesquisadora e observando as decisões para uma execução dentro do cronograma, considera-se que esses dois indicadores: tempo e profundidade, quando não bem trabalhados podem prejudicar o andamento da análise estratégica. Isso, pois, quanto mais tempo para a análise por parte da equipe Nobis, mais profundidade poderia se atingir na verificação dos projetos e o impacto para a comunidade direcionada. Mas ainda assim, com o tempo reduzido, foi possível realizar as avaliações, destacando-se que a agilidade foi possível principalmente pela expertise da equipe no assunto abordado pelos projetos, impacto. Ressalta-se que a existência de um processo estruturado de seleção técnica e estratégica mostra que a empresa possui mecanismos para avaliar o impacto e a relevância dos projetos. Contudo, é notável que a limitação de tempo de análise pode comprometer a profundidade das avaliações e seleções.

O segundo ponto de reflexão se refere a indicação de projetos relativos aos fundos da cultura e do esporte, a serem considerados no processo de avaliação técnica. Em dado momento do processo de avaliação, a empresa patrocinadora indicou alguns projetos que deveriam ser avaliados. Na ocasião, a gestora informou que a indicação do projeto não deveria implicar em sua seleção compulsória, deixando claro que os estava indicando devido ao conhecimento e informação prévia de alguns projetos que ela entendia como tendo sinergia às estratégias da empresa, de modo que eles passassem pelo crivo técnico da equipe avaliadora. Dessa forma, a equipe continuou a desenvolver o trabalho de avaliação e acatou a indicação, avaliando os

projetos de maneira técnica, sendo que alguns deles ficaram entre as últimas colocações, dentre os melhores projetos ranqueados.

Contudo, quando os resultados da seleção foram apresentados, na primeira reunião com gestores, estes questionaram o porquê de um projeto indicado para o fundo do esporte ter recebido nota inferior aos demais do ranking. As justificativas técnicas foram apresentadas, mas apesar da explicação os gestores informaram que o trabalho do proponente era conhecido e confiável e que aquele projeto provavelmente seria o escolhido para ser incentivado, na seleção estratégica. Este acontecimento ressalta o quanto ter um relacionamento prévio com determinados proponentes, o envolvimento desses proponentes com *stakeholders* de outras áreas além daquela que estava em contato com a equipe avaliadora, acaba exercendo uma influência sobre a visão para determinados projetos e direcionando possíveis escolhas para financiamento. Assim, identificou-se que haviam fatores internos de outras áreas que exerceram em algum grau, pressões para a escolha de determinados projetos em função de especificidades de relacionamento das áreas com *stakeholders*.

Tratando-se dos projetos do fundo da cultura, o número de indicações feitas pela empresa patrocinadora foi ainda maior, devido essa ser uma área na qual existia um foco – e recurso – maior para realização de projetos de impacto. Todavia, uma das etapas do serviço envolveu a realização de diligências, as quais, juntamente com as avaliações técnicas desses projetos, levaram a contratante a concluir que algumas das indicações recomendadas por seus *stakeholders* deveriam ser desconsideradas na fase de seleção estratégica, uma vez que não apresentavam benefícios claros para a empresa. Ressalta-se que tanto os projetos indicados para o fundo do esporte, quanto os indicados para o fundo da cultura foram recomendados por *stakeholders* considerados estratégicos pela contratante.

O relato descrito desencadeia algumas reflexões sobre o processo que permeia a destinação de recursos por leis de incentivo. Atualmente, as empresas podem destinar parte de seu imposto de renda devido para leis de incentivo, ou em alguns casos, podem destinar recursos diretamente para projetos específicos. Em ambas as situações, os projetos precisam de aprovação prévia, por órgãos competentes, como secretarias, conselhos municipais ou sistema de lei de incentivo. Após as aprovações dos projetos e valores a serem captados, os proponentes estão aptos a captarem recursos com potenciais empresas patrocinadoras, por um período específico, que pode variar a depender de legislação de cada área. Por exemplo, os projetos

incentivados pela lei do esporte possuem um prazo de dois anos para a captação. O valor total de um projeto pode ser aportado integralmente, por uma empresa, ou parcialmente, por várias empresas patrocinadoras. Ao final do período de captação, o proponente pode ter conseguido captar os recursos de forma parcial ou integral havendo implicações para a execução do projeto caso o valor não seja captado integralmente.

O primeiro ponto de reflexão se dá pelo fato de que se os recursos do imposto de renda não forem destinados às leis de incentivo, eles serão arrecadados pelo Estado e terão como finalidade financiar despesas públicas de variadas áreas como saúde, educação, segurança, assistência social, infraestrutura e outras. Por lei, ao serem destinados para serviços prestados à população brasileira, todos os cidadãos terão acesso a esses recursos, de forma indireta, a partir de uma distribuição de recursos estabelecida pelo governo federal e legislações específicas, que incluem critérios que visam a distribuição justa para a redução de desigualdades sociais e regionais. Por outro lado, quando os recursos são destinados à leis de incentivo, estes visam atender a áreas prioritárias, como cultura, esporte, infância e outras.

Quando o imposto de renda da pessoa jurídica é arrecadado pelo Estado ele tende a priorizar áreas estratégicas para a redução de desigualdades refletidas na prestação de serviços à comunidade. Contudo, quando o imposto de renda é destinado à leis de incentivo ele tende a priorizar estratégias de empresas privadas que deliberam sobre quais projetos devem endereçar recursos. A deliberação sobre quais projetos alocar recursos, pode lidar com o enfrentamento de desafios socioambientais, como também pode abrir espaço para projetos mais reputacionais do que na busca por solução de desafios de comunidades e públicos. Por isso, a importância de mecanismos de seleção técnica com suporte externo.

Observando-se a natureza e intencionalidade das arrecadações governamentais, o objetivo social normalmente é e deve ser priorizado, fato que pode não acontecer quando destinados por leis de incentivo, devido ao objetivo depender do que é prioridade para as organizações privadas. O que acarreta uma possível influência nos critérios de seleção dos projetos, priorizando aqueles que atendem a suas estratégias de marketing, os quais tragam um reforço para a campanha que a empresa quer destacar para seu público. Outro ponto, é que os proponentes de projetos, que não tenham uma relação direta ou indireta com a empresa e seus *stakeholders*, não possuem as mesmas chances de serem selecionados,

independentemente da qualidade técnica dos projetos. Pois, apesar da existência de uma avaliação técnica, nem sempre estas prevaleceram sobre as decisões finais e estratégicas para quem patrocinará, e podem ser usadas como uma fase de compliance que ajuda no discurso organizacional pró-sustentabilidade. Esse processo evidencia mecanismos de poder em várias camadas, sendo as empresas patrocinadoras, a depender do seu porte e influência, podem ser uma das maiores beneficiadas, já que estas podem definir critérios para que determinado projeto seja o selecionado, a partir de recursos que por definição seriam públicos.

Observa-se que as áreas de impacto, mediante o desenvolvimento e execução de projetos que envolvem temáticas atuais que as atravessam, como ESG e ODS, indicam avanços para as resoluções de problemas socioambientais complexos, por vários motivos, desde a conscientização por parte de diversos atores à pressões exógenas. Contudo, verifica-se que essas potencialidades estão fortemente ligadas ao posicionamento das empresas frente aos problemas atuais e os potenciais ganhos advindos com a área. Nesse sentido, ainda que seja um cenário que incentiva a atuação do mercado em prol a esses temas emergentes na sociedade, ainda sim depende de qual a intenção do poder privado e quais novas dinâmicas de mercado surgem a partir dessas interações. Portanto, caberia ao Estado regular esse processo.

O ESG é de 2004, mas ele pegou o boom na pandemia, porque a pandemia provou com todas as forças o poder que tem coisas sistêmica sobre os negócios, né?! [...] Está todo mundo sabendo que desafios climáticos estão afetando diretamente economias inteiras, entende?! Então as empresas estão percebendo que elas são mais sistêmicas do que gostaria que fossem. Porque na real o que as empresas gostariam de fazer é fechar seu escopo, sua caixa preta, operar ali e jogar para o mercado, para o sistema... o sistema que me responda e está tudo certo. [...] Elas estão num movimento de entender o que o mercado está dizendo. O mercado consumidor está dizendo umas coisas, a natureza está dizendo outras... tudo isso está virando input né, tá virando entrada como informações. Não é porque elas estão ficando boazinhas e tal, é porque elas estão recebendo novos inputs [...], elas tão recebendo novos *insights* sobre esse externo que elas achavam que era só externo e que estava tudo bem, né. [...] Se eu puder controlar, eu só controlo e aproveito e exploro a oportunidade (risos), me responsabilizo pouco, né?! (Cláudia Coser - CEO - Entrevista C).

[...] O ESG apesar de ele ter todo um embasamento teórico muito promissor de atingir a sustentabilidade, o que a gente vê é que depende muito do posicionamento da empresa [...]. Muitas empresas até utilizam esses projetos para “limpar a barra delas”, digamos assim né, entre aspas. Então a minha visão mais crítica é de que, por exemplo, a Nobis por si só ela tem um posicionamento muito fidedigno e real de trazer impacto, mas é muito arriscado a gente deixar esses projetos na mão de instituições intermediárias [e gerais], porque vai depender do posicionamento delas. É como se a gente

estivesse criando mais uma indústria por meio de uma necessidade de mercado (Mário Carvalho - Gestão de projetos).

Outro ponto refere-se aos proponentes dos projetos, que de modo geral são instituições sem fins lucrativos. Isso ocorre devido à natureza pública e social dos recursos destinados, que visam garantir que os projetos propostos sejam orientados ao benefício coletivo, em conformidade com os objetivos de políticas públicas. Contudo, assim como as empresas patrocinadoras podem fazer *lobby* com o setor público, para equilibrar seus diversos interesses, as empresas proponentes também podem fazer lobby com as empresas patrocinadoras e outros *stakeholders*. Dessa forma, um proponente influente ou que tenha relação estreita com *stakeholders* estratégicos da patrocinadora se sobressaem em relação a outros proponentes, tornando a seleção desigual.

A empresa patrocinadora também pode ter interesses diversos em um proponente específico, seja por sua imagem de mercado, seja pelo *marketing* que pode ser vinculado a este: “Essa empresa é do [personalidade conhecida nacional e mundialmente], ele pode gravar vídeos para a gente” (Eduardo Lopes – Gestor), disse contente, a gestora de sustentabilidade ao ver a instituição listada dentre as melhores ranqueadas. E não necessariamente isso é um problema, pois devido a ser uma relação simbiótica, entende-se que quando a empresa seleciona um proponente para receber recursos, ela visa algumas contrapartidas, dentre elas a comunicação e visibilidade da marca patrocinadora. No entanto a problemática se aloca quando esse critério vira o norteador único para seleção de organizações que tenham uma comunicação bem estruturada e favorecimentos de imagem.

Esse fato de favorecimento, quando ocorre, beneficia grandes corporações que fundam institutos e ONGs, assim como, grandes personalidades que promovem trabalhos sociais por meio de instituições sem fins lucrativos. Nessa dinâmica exposta, os recursos financeiros que deveriam ter finalidade pública, permanecem concentrados em interesses privados, de empresas e regiões, com influência e poder de mercado.

Além disso, identificou-se uma grande concentração dos proponentes na região sudeste do Brasil. Dentre oito estados, das regiões norte, nordeste, sul e sudeste, relacionados como áreas estratégicas para a empresa contratante, o estado de São Paulo sozinho foi responsável por aproximadamente 54% das propostas, indicando que é preciso “dessampaulizar os investimentos” (Registro de campo, s/a). De modo

convergente, a seleção estratégica refletiu essa representatividade, já que 66% dos projetos escolhidos para o aporte de recursos via lei de incentivo foram do estado de São Paulo. A partir do registro de campo é possível observar que São Paulo possuía predominantemente propostas melhor estruturadas, mesmo que outras regiões e estados também tivessem propostas robustas, principalmente devido a atuação de alguns proponentes em mais de uma região do Brasil. No entanto, uma possibilidade é que essa estruturação já faz parte do ciclo que vem se repetindo ao longo do tempo, onde os proponentes de São Paulo elaboram projetos conforme os ciclos de patrocínio ocorrem, então o preenchimento da proposta fica mais fluido e contínuo para que proponentes do estado sejam agraciados novamente. Assim, para essa seleção, a região mais rica do país continuou concentrando renda, mesmo tratando-se de recursos que de outro modo poderiam ser distribuídos visando a redução de desigualdades regionais.

De um modo geral, entrando no aspecto de estrutura e robustez das propostas, a qualidade dos projetos acessados, em termos de estrutura, objetivos, metas, impacto e transformação desejada foi preocupantemente baixa. Objetivos pouco claros; baixa articulação com *stakeholders*, no território de interesse; público-alvo assumindo papel passivo no processo; escassez de critérios para o monitoramento dos resultados, seja de modo qualitativo ou quantitativo; e mudanças pontuais ou transitórias, condicionadas a existência do projeto, foram algumas das características predominantes a grande maioria dos projetos avaliados, comprometendo sua capacidade de gerar impacto duradouro.

Os projetos inscritos por proponentes das regiões norte e nordeste apresentaram maiores problemas estruturais, sendo os projetos das regiões sul e sudestes melhores estruturados e com informações mais adequadas a compreensão da proposta e modo como os resultados poderiam reverberar para as comunidades atendidas, refletindo as disparidades socioeconômicas historicamente construídas entre as regiões. A discrepância regional sugere a necessidade de políticas de apoio técnico mais direcionadas às regiões com maiores dificuldades, visando reduzir as desigualdades na capacidade de planejamento e execução dos projetos, bem como na capacidade para captação de recursos.

– É trabalhoso, mas ao mesmo tempo é muito bom a gente ter essa oportunidade de abrir portas para projetos que são tão bacanas. Eu mesma tive um olhar muito detalhado para tentar não concentrar só em SP, no meu

tinha muitoooo em SP. E aí eu tentei o máximo possível dar uma variada, mantendo o critério rigoroso, mas também fazendo esse movimento de perceber o quanto esses projetos merecem uma atenção.

– Nossa, SP concentra tudoooo. Até quando a execução está fora o proponente é de lá. Mas, o pior de tudo é que querendo ou não as propostas de lá estavam mais estruturadas, o que foi uma dificuldade em outras regiões. – Daí a necessidade de se desenvolver organizações do terceiro setor fora do eixo de São Paulo. E por que não um olhar inclusivo, de cotas e desenvolvimento dessa descentralização? A gente pode e deve propor isso, não apenas reproduzir desigualdades na distribuição de recursos.

– [...] Eu confio na tua capacidade e formação. Você tem maturidade para olhar os projetos de modo sistêmico e processual. Super concordo com tua decisão de revisar os filtros e dessampaulizar os investimentos. Responda ao e-mail que copiei vocês, anexando o arquivo e informando sobre esse esforço para trazer multiplicidade de territórios. A equipe da empresa vai perceber que houve esforço e competência técnica. Vai segura. Você reúne: competência + transparência + ética = CONFIANÇA
(Registro de campo, s/a).

A estrutura inadequada de projetos, mesmo que baseados em boas ideias e soluções, pode comprometer sua aprovação e captação de recursos em processos avaliativos. Isso ocorre, principalmente, em análises que utilizam indicadores quantitativos, onde a mensuração objetiva tem maior peso. Projetos mal organizados, pouco detalhado, e com informações confusas podem dificultar a demonstração de seus resultados reais, prejudicando a avaliação do seu impacto. Além disso, a falta de clareza e adequação dos projetos pode transmitir uma imagem de baixa credibilidade para potenciais patrocinadores, reduzindo a chance de os proponentes obterem recursos. Empresas patrocinadoras tendem a priorizar projetos bem estruturados que garantam resultados mensuráveis e positivos, os quais possam ser comunicados aos seus *stakeholders*, atendendo tanto às suas estratégias de impacto quanto aos interesses ligados à destinação de recursos via renúncia fiscal. Assim, a apresentação de um projeto claro, consistente e alinhado aos objetivos estratégicos é fundamental para sua aprovação e viabilização.

Os desafios encontrados, suscitaram alguns *insights* para a equipe Nobis relacionados a atuações futuras, relativas à qualificação dos proponentes em desenvolvimento e planejamento de projetos de impacto; bem como ao acesso, avaliação e seleção em banco de projetos. Com o olhar de qualificação e renda, novos projetos voltados para essa temática serão potencialidades a serem trabalhadas pela organização.

4.2.2.2 Evento 2: Desenvolvimento de projetos para territórios sustentáveis

A fundação do Instituto Nobis, em janeiro de 2023, fez com que a CEO iniciasse as operações e atividades do instituto mediante a criação de uma área específica para o planejamento e desenvolvimento de projetos de impacto a serem submetidos para editais, via chamada pública, bem como direcionados a fundos municipais existentes. Nessa área, os projetos são idealizados após a identificação de oportunidades de acesso a recursos, assim como após a articulação com diversos *stakeholders*, públicos e privados, que indicam a possibilidade ou não da implementação dos projetos nos territórios de interesse.

[...] Antes de começar a desenvolver um projeto a gente precisa da aprovação do lugar que a gente vai desenvolvê-lo. Então, existe muito tempo de conversa, existe muito investimento não financeiro. Falamos com muitas pessoas diferentes para ver se, por exemplo, poderemos participar de captações de recursos de leis, se poderemos trazer mais pessoas da parte do setor público que trabalhem diretamente com isso [...] então, tem todo esse movimento antes de sair fazendo o projeto. A partir disso, a gente vai para a parte de captação de recurso das empresas e aí a gente, obviamente, tem outro investimento de tempo né, indo nas empresas, apresentando projetos, trazendo informações, apresentando vantagens para as empresas porque a gente precisa mostrar a parte que elas vão ganhar com isso, né?! "Que que isso vai me agregar? Por que que eu devo investir no seu projeto?" E por fim, tem muitas pessoas envolvidas para fazer o projeto se concretizar, né?! [...]
(João Mendes - Comunicação e mídia - Entrevista A).

A imersão da pesquisadora no campo de estudo teve origem em julho de 2023 e convergiu com a recente fundação do Instituto Nobis, criado formalmente há sete meses quando do seu ingresso ao ambiente estudado. Tanto as atividades relacionadas ao funcionamento do instituto quanto as relacionadas ao cenário de projetos voltados às leis de incentivo eram recentes na organização. Nessa conjuntura, a pesquisadora pode observar a dinâmica do primeiro projeto desenvolvido pela área, desde a fase de inicialização até a fase de captação de recursos. Ademais, atividades relativas à pesquisa de editais por leis de incentivo e submissão de propostas – alinhadas a projetos voltado às comunidades indígenas e a novas propostas – também foram atividades desenvolvidas durante a imersão nas atividades de campo.

As atividades desenvolvidas pela pesquisadora como observadora participante foram fundamentais para que esta apreendesse a dinâmica complexa que envolve o desenvolvimento e implementação de um projeto de impacto que visa recursos via leis

de incentivo, no Brasil. Verifica-se que o contexto e ambiente institucional foram determinantes para o árduo caminho trilhado pela organização, considerando as articulações necessárias, para que o projeto fosse aprovado. Por um período de 16 meses a pesquisadora pode acompanhar as negociações e articulações necessárias para que o projeto fosse aprovado e demais encaminhamentos realizados.

Assim, nesta seção, a trajetória e nuances observadas durante as atividades relativas ao projeto de desenvolvimento territorial voltado para comunidades originárias do Brasil serão delineadas. O projeto em questão foi a principal atividade observada e contém eventos e elementos que sedimentam o alcance dos objetivos da pesquisa já que a complexa dinâmica entre a organização e diversos *stakeholders* pode ser registrada.

A CEO fundadora aproveitou o desenvolvimento de um projeto realizado pela área comercial da Plataforma Nobis para integrá-lo às atividades e atuação do Instituto Nobis. Nesse sentido, a CEO fez um convite para que a pesquisadora compusesse a equipe de desenvolvimento de projetos do Instituto Nobis, com atividades voltadas para o desenvolvimento, planejamento e busca pela escalabilidade desse projeto base, com foco na qualificação e geração de renda de comunidades originárias do Brasil.

O projeto objetiva a autonomia de povos indígenas, assegurando a sua participação de maneira ativa nas decisões que impactam suas vidas. Além disso, busca-se a proteção cultural desses povos, considerando a valorização de suas crenças, tradições e territórios. Dessa forma, a implementação de políticas públicas, específicas e inclusivas, para esses povos é vislumbrada. Devido ao seu propósito, o projeto é orientado por valores como a sustentabilidade, a valorização cultural, a gestão responsável e transparente de recursos e a preservação das terras Indígenas. Em essência, a proposta trata de um modelo de desenvolvimento que respeita e integra as particularidades culturais e sociais dos povos indígenas, garantindo seu protagonismo e proteção em um contexto sustentável (Rafaela Costa - Registro de campo, 2023).

Esse projeto veio porque a Nobis tinha uma pessoa da área comercial [...] fazendo venda de projetos. Essa pessoa fazia abordagens junto as empresas [...] e aí essa empresa na época pediu um projeto: "Ah, vocês não têm coisas para área... a gente tem situações com aldeias indígenas e tal" e foi uma demanda da [Possível patrocinadora do projeto] na época, né?! E isso é uma coisa que a gente nunca mais vai fazer que é encaminhar projeto, fazer projeto para empresa sem que ela pague para fazer projeto, que é um saco isso, sabe?! Porque a empresa "Ai, a gente pede, mas não se compromete", daí depois joga no limbo, sabe?! (Cláudia Coser - CEO - Entrevista C).

O projeto, desenvolvido inicialmente pela área comercial da Plataforma Nobis, foi demandado por uma possível empresa patrocinadora que apontou o interesse em

atender uma comunidade originária que vive em uma cidade com unidade da empresa. As comunidades originárias do Brasil vêm enfrentando diversos desafios territoriais e de subsistência que as colocam como público-alvo para projetos de impacto, voltados tanto para captação por investimento social privado, quanto por leis de incentivo. Contudo, a demanda não se transformou na venda do projeto e a CEO o transferiu para a área de projetos do Instituto Nobis que tinha no seu pouco tempo de fundação uma barreira para a implementação de projetos via editais por leis de incentivo, já que estes geralmente possuem critérios de seleção das organizações proponentes que incluem período de fundação maior que dois anos, e muitas vezes experiência comprovada no desenvolvimento e execução de projetos de impacto: “A gente sabe que a captação para projetos só vai acontecer depois de dois anos porque a maioria dos editais exigem dois anos de existência. Então tem essa tem essa dificuldade, né?!” (Cláudia Coser - CEO - Entrevista C).

Observa-se que o interesse da CEO em dar continuidade ao desenvolvimento do projeto, agora, por meio do Instituto Nobis, via leis de incentivo, foi devido a sua percepção, em visitas anteriores à cidade, sobre a potencial riqueza cultural dos povos da região e do potencial para captação de investimentos, mediante destinação de recursos via leis de incentivo de empresas atuantes na cidade.

O quê que a gente fez? Na época a pessoa do comercial, o [colaborador], ele disse: “Cláudia e agora?”. Daí eu disse: “Vamos lá, vamos entender essa realidade e vamos ver se dá para rolar”. E como eu tinha ido para [a Cidade Prata] para conhecer algumas coisas de lá, vi que tinha um material de artesanato, vi muito valor lá na Secretaria da Cultura. E eu disse assim: “Putz, mas o que que é isso?”, conversando com a secretária da cultura, né. Então ela disse: “Isso aqui é de lá da aldeia da [Aldeia Prata]”. Tinham umas violinhas e tal e mais uns outros materiais que eu achei de uma riqueza cultural absurda [...]. Então fiz um mapeamento e pensei: “Meu, aqui tem muita empresa, empresa grande, empresa que deve ter necessidade de projeto para lei ambiental, para licença ambiental, então vou fazer isso acontecer”. E aí a gente foi pesquisando e entrando em contato e o que me fez decidir em fazer foi me certificar que a [Aldeia Prata] tinha internet ou que eu conseguisse fazer alguma conexão com alguma pessoa da comunidade lá da aldeia [...] (Cláudia Coser - CEO - Entrevista C).

O aceno positivo de *stakeholders* públicos e a existência de uma gama de empresas privadas que poderiam aportar recursos no projeto, assim como a qualidade e potencial escalabilidade deste, se configuraram como fatores de interesse para que a sua continuidade e o estabelecimento de interrelações com *stakeholders* diversos fossem perpetuadas. A articulação com *stakeholders* diversos sempre foi uma

preocupação para que o projeto pudesse ter chances de ser aprovado e recursos aportados, pois devido à complexidade dos objetivos trabalhados, pouco ou quase nada poderia ser realizado se infraestrutura e recursos variados não fossem movimentados. O vislumbre de que a implementação do projeto poderia ocorrer em outras comunidades de cidades da mesma região também foi relevante para que esforços fossem direcionados para o planejamento e delineamento do projeto.

[...] E aí a gente tipo: "Não vamos deixar esse projeto que ele é muito bom, ficou bonito, né, ficou bem pensado". Se tem uma coisa que a gente sabe fazer aqui é projeto bom, né?! [...] (Cláudia Coser - CEO - Entrevista C)

Um projeto que visa a qualificação e geração de renda da comunidade local e que pode ser aplicado em [Cidade Prata] e posteriormente realizado em outras localidades como [Cidade Bronze] e [Cidade Cobre] (Cláudia sinalizou a necessidade/interesse de projetos com escalabilidade). Usou-se o termo "Território Regenerativo" que visava trazer o periférico para o centro, mas para trazer o periférico para o centro era necessário a geração de renda para esse público. Além disso, atores apoiadores seriam importantes para a realização do projeto, sendo os possíveis atores: secretaria de turismo e cultura, secretaria de assistência social, empresas privadas (pagam a conta por meio de leis de incentivo, estratégia de *marketing* – comunicação, *branding*, marca, uso da logo para promoção –, IPHAN, universidades, sistema S, conselho de arquitetura (contato através da professora da Rafaela Costa), governo do estado (por meio da secretaria de planejamento), ONGs, Fundos internacionais (A autora - Registro de campo, 2023).

A secretaria de assistência social foi atrás de ponto focal local, ofereceu infraestrutura dos barcos, ofereceu barco para pegar os materiais produzidos e levar até um ponto físico em [Cidade Prata] – tem acesso a recursos (A autora - Registro de campo, 2023).

A partir da decisão de encontrar caminhos para a viabilização do projeto, a CEO compôs uma equipe multidisciplinar, envolvendo as áreas de *design*, arquitetura e urbanismo, administração e *marketing*, para trabalhar no desenvolvimento de projetos visando territórios sustentáveis. No início das atividades uma visita de campo foi realizada pela equipe, objetivando a interação com diversos *stakeholders* envolvidos no projeto, compreensão da realidade a ser atendida e identificação dos desafios que as comunidades enfrentam. Como as vagas para a visita *in loco* estavam todas preenchidas, a pesquisadora acompanhou a visita a posteriori, por meio de registros realizados pela equipe e reunião de alinhamento sobre as demandas do projeto.

[...] Então a gente desceu cedinho para a [Cidade Prata] e aí a gente encontrou o pessoal da Secretaria da Cultura, se eu não me engano, e eles nos acompanharam na visita. Daí a gente faz um trajeto de barco, chegou na ilha e fez o trajeto a pé. E nesse sentido foi bastante interessante poder entrar na aldeia né, e ver como ela se estabelece hoje porque é uma coisa muito diferente. Eu lembro que eu tinha muito muito forte algo do período da escola

e do que a gente vê nos livros de história e hoje é uma realidade diferente, tem muita tecnologia que já está dentro da aldeia [...] (Rafaela Costa – Parceira externa).

A gente foi lá para conhecer, para ter o contato inicial com o grupo étnico que tem na [Ilha Prata], para entender melhor quais são as dificuldades que eles enfrentam, e como funciona a sistemática de vendas, né?! Porque assim, eles trabalham principalmente com a venda de artesanato, essa é a maior fonte de renda deles, e eles estavam reclamando que são sempre recebidos com muita agressividade, com muita hostilidade por parte das pessoas que moram na [Cidade Prata] [...] e eles também falaram que estavam passando por um problema muito grande de uso de drogas na parte da juventude de lá, então foram esses os principais problemas que a gente identificou nesse primeiro contato [...] (João Mendes - Comunicação e mídia - Entrevista B).

O meu olhar quanto a visita foi muito de que ela foi para amarrar e fazer um... o que na costura a gente chamaria de acabamento. Então ela costurou mesmo esses *stakeholders* que estavam permeando um possível projeto e fez uma conexão final para de fato poder bater o martelo de que aquele projeto aconteceria. [...] Nós só não conversamos com o grupo de empresas [possíveis patrocinadoras], que isso foi depois, mas a gente conversou com [...] a secretaria de turismo, com alguns *stakeholders* que eram da própria [Cidade Prata], no Mercado [...] E aí a gente conversou com o pessoal do mercado onde a comunidade indígena teoricamente estaria ali para vender as peças, mas que não ocorre isso né, por inúmeros fatores que no projeto você consegue observar, seja de transporte, de custo-benefício mesmo para eles estarem ali. E a gente foi até a [Ilha Prata] para conversar também com algumas pessoas da aldeia e fixar mesmo que esse projeto aconteceria, formalizar esse diálogo com cada um dos *stakeholders* para ir passando a informação de um para o outro. [...] Então foi uma visita muito nesse ponto de informação mesmo, de trazer o fechamento para o início do projeto (Mário Carvalho - Gestão de projetos).

Os desafios e demandas identificados na visita de campo reafirmaram e moldaram o desenho inicial do projeto para a comunidade-alvo. Nesse sentido, como os propósitos centrais da Nobis são focados para a qualificação e geração de renda, o objetivo delineado para o projeto foi o de promover o desenvolvimento da comunidade originária por meio da presença digital, unido a um segundo projeto de revitalização de patrimônio histórico-cultural da cidade. Assim, o pensamento sistêmico relativo à integração entre meio ambiente, sistemas sociais e econômicos foi o norteador do delineamento dos projetos. Além dos objetivos e metas, foram esboçados para as propostas, as fases para a sua implementação, o orçamento previsto para o período de realização em 12 meses, sistemas de relação entre *stakeholders*, definição de parcerias, alinhamento com ODS e outros.

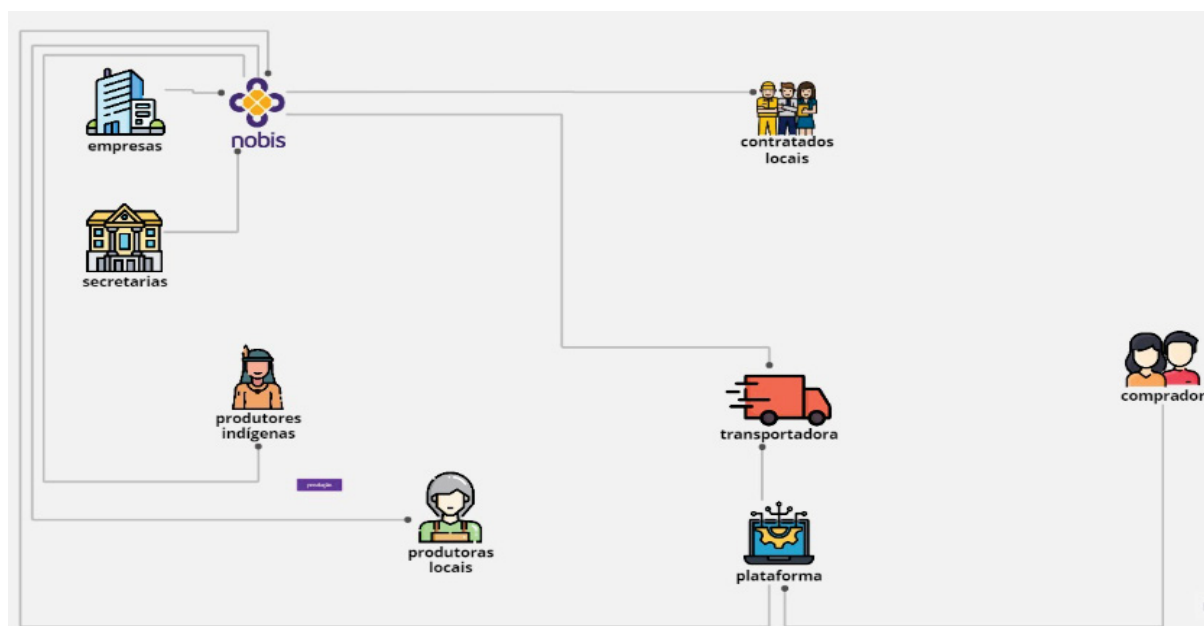
A gente conheceu o grupo e eles fazem artesanatos que são exclusivos daquela região, como por exemplo, a forma como eles fazem as cestas trançadas [...] é bem única. A partir disso, em parceria com a Amazon e com a secretaria a gente quer abrir um espaço tanto físico né, para ponto de estoque, para as pessoas visitarem pessoalmente, quanto *online*, e aí a Amazon forneceu um espaço na plataforma para contar a história deles,

deixando bem claro que o que eles fazem não é uma produção em massa, mas sim uma produção artesanal e que as peças são limitadas [...] para incentivar a compra por parte das pessoas lá de fora (João Mendes - Comunicação e mídia - Entrevista B).

A proposta de um novo uso e função para o imóvel tombado deve conter um modelo de gestão da edificação, isto é, um plano de ação que traduza a sua função em um calendário de atividades e em formas de gerar renda para que o local possa se tornar autossustentável ao longo dos anos, sem que ele dependa totalmente de outras fontes de renda, como os órgãos públicos e a iniciativa privada. As estratégias de intervenção, uso e gestão devem estar inseridas em um modelo de negócios, como a economia criativa e a relação ganha-ganha (win-win) e trabalhar em projeto a longo prazo, realizado em fases, que permita a facilidade de usabilidade – isto é, tornar o espaço utilizável desde o início do projeto e que o canteiro de obras esteja aberto à população com atividades educacionais e culturais (Rafaela Costa – Registro de campo, 2023).

O projeto integra variados sistemas – ambiental, social e econômico – e visa, em coprodução com as comunidades e *stakeholders* locais, promover a autonomia financeira das comunidades indígenas, mediante a promoção de seus artefatos e técnicas tradicionais que há muito tempo estão trilhando o caminho do esquecimento. Além disso, os problemas de drogadição e alcoolismo na comunidade seria outro problema a ser trabalhado de modo transversal, já que estes muitas vezes estão relacionados a falta de uma vida digna e de trabalho e renda justos para esses povos. A Figura 7 apresenta um dos gráficos de relação entre *stakeholders* desenhado para o projeto e a Figura 8 informa o alinhamento entre os resultados esperados para o projeto com os ODS.

FIGURA 7 - SISTEMA DE RELAÇÕES ENTRE *STAKEHOLDERS*



FONTE: Registro de campo (2023)

FIGURA 8 - ALINHAMENTO ENTRE RESULTADOS ESPERADOS E ODS



FONTE: Registro de campo (2023)

Após esboçados, os projetos foram apresentados à equipe da secretaria de assistência social e outros *stakeholders* que se demonstraram interessados em fazê-los acontecer. Um mês após a primeira visita de campo o clima era de positividade em relação a implementação dos projetos na cidade. Várias partes interessadas estavam sendo mobilizadas para que estes acontecessem e os *stakeholders* públicos trabalhavam em convergência para a aprovação e implementação destes se apresentando como atores essenciais para a movimentação de infraestrutura e demais recursos necessários. Decorridas as primeiras reuniões a CEO decidiu deixar o projeto de revitalização do patrimônio histórico em *stand by*, passando a focar no objetivo de qualificação e geração de renda para comunidades tradicionais – voltado para duas comunidades tradicionais da [Cidade Prata] –, objetivando a possibilidade de transformação da proposta em dois projetos distintos a serem submetidos nos diferentes fundos, da infância e da pessoa idosa. Com isso, a equipe de projetos foi

reduzida já que uma parte da equipe trabalharia no contexto do projeto de restauro e urbanismo. A todo o momento, a CEO atualizava a equipe – sempre atualizações para toda a equipe inicial – sobre o andamento das negociações e articulações, bem como realizava reuniões para o alinhamento da proposta de acordo com o demandado pelos *stakeholders*.

Olá, gente!

Encaminho aqui uns materiais sobre os fluxos de captação de recursos:

Fundo municipal

Leis de Incentivo

Investimento Social Privado

A Secretaria de Assistência Social tem dois fundos municipais:

1. Criança e Adolescente - Dá para colocar projetos voltados às famílias das crianças e adolescentes - pais, mães, responsáveis

2. Pessoa Idosa - voltado a pessoas com mais de 60 anos.

Ambos estão acessíveis pela secretaria da [Cidade Prata]

(Cláudia Coser – Registro de campo, 2023).

Passando aqui para atualizar vocês sobre os encaminhamentos dos projetos. Ontem e hoje me reuni com a [Secretária de Assistência Social] e a equipe da Assistência Social, com vistas a dar sequência nos projetos. Estamos avançando com os projetos direcionados a fundos municipais aportados por recursos de leis de incentivo, e possíveis parcerias com ONGs locais.

(Cláudia Coser – Registro de campo, 2023).

[...] A reunião foi muito boa! Geramos confiança mútua. Os projetos geraram entusiasmo. O fundador da instituição gostou demais e quer participar.

Na semana que vem, vamos alinhar o Plano de Atividades e Plano de Recursos. O objetivo será identificar onde eles podem ‘trabalhar junto’.

Um especialista em leis de incentivo estava junto. Está com a gente, passou confiança, entendeu que a gente não está falando em atravessar recursos, mas fazer impacto juntos. Assim que fecharmos a data, atualizo vocês.

(Cláudia Coser – Registro de campo, 2023).

Os encaminhamentos formais para o planejamento e implementação dos projetos estavam fluindo e seguiam sendo aprovados pela CEO, dessa forma, acreditava-se que em breve estes sairiam do papel. Com a aprovação dos projetos a Nobis estaria apta a iniciar o processo de captação de recursos, junto a empresas privadas interessadas em patrociná-los: “Hoje, conversei sobre o detalhamento dos projetos que têm sinergia [...]. Ambos pela Lei de Incentivo à Criança e Adolescente, abrangendo as Famílias. Agora, vamos avançar para a fase de captação de recursos por leis de incentivo” (Cláudia Coser – Registro de campo, 2023).

Tivemos a total liberdade de trabalhar nas ideias do projeto, contanto que estivessem alinhadas às diretrizes passadas pela Cláudia que envolviam tanto aspectos de regulação junto à planilha de despesas enviada pela secretaria quanto ao orçamento e objetivos de circularidade e impacto definidos para o projeto. Em relação às atividades do projeto ligadas aos impactos socioambientais, Cláudia estava satisfeita com a proposta

apresentada, pois era convergente com a ideia de projeto de impacto territorial que a Nobis pretendia. As dificuldades nessa etapa foram em relação a entender a forma correta de preencher a planilha solicitada pela secretaria, contudo, conseguimos realizar o preenchimento de forma satisfatória (A autora – Registro de campo, 2023).

Hoje à tarde vou conversar com o gestor da ONG da [Cidade Prata]. Estamos fechando o Termo de Cooperação, com todas as especificidades, de modo a captarmos recursos em conjunto (Cláudia Coser – Registro de campo, 2023).

Nessa semana estou organizando a ida pra [a Cidade Prata] para assinar o Termo de Cooperação e captar recursos com as empresas (Cláudia Coser – Registro de campo, 2023).

Apesar dos acenos positivos e das constantes interações com os *stakeholders* locais, o projeto não tinha sua aprovação definida. Buscando compreender o que mais seria necessário para que estes fossem aprovados, em outubro de 2023 – passados três meses da primeira visita *in loco* –, a CEO agendou uma reunião presencial com *stakeholders* da [Cidade Prata] e a pesquisadora pode acompanhá-la nas interações.

[...] Chegou o horário de encontrarmos as pessoas da secretaria de assistência social. Nos encaminhamos até o prédio da secretaria e lá fomos recebidas pela secretária de assistência social [e equipe]. Passamos a manhã inteira reunidas conversando sobre os desdobramentos do projeto, sobre o que mais era necessário para ele ser aprovado, se precisava preencher mais algum formulário ou apresentar documentações extras [...] (A autora – Registro de campo, 2023).

Na reunião, alguns apontamentos relevantes foram realizados pela secretária e sua equipe que se demonstraram abertos ao diálogo. Estes informaram que era difícil receber inscrições de bons projetos, que demonstrassem estrutura e proposta de real impacto socioambiental, assim como os projetos apresentados pela Nobis. Além disso, ficou estabelecido que: a) a parceria com a ONG local seria necessária; b) dado a sua qualidade, o projeto teria aprovação direta sem a necessidade de passar pelo plenário do conselho do fundo da infância; c) para que o projeto fosse apto a captação de recursos seria necessário o seu cadastro no banco de projetos – a ser realizado pela secretaria – com preenchimento da ficha de cadastro pela equipe Nobis; d) a equipe Nobis deveria aumentar o número de pessoas impactadas – e para isso a secretaria de assistência social iria fornecer o número total das pessoas da aldeia –; e e) o prazo para a destinação de recursos por parte das empresas patrocinadoras era até dezembro, logo era preciso agilizar o processo para a aprovação fosse instituída ainda em 2023.

Finalizada a reunião com a secretária, a CEO e a pesquisadora ficaram pela cidade para uma nova reunião, no período da tarde com o fundador de uma ONG local, contactado pela secretária de assistência social. Enquanto não chegava o horário da reunião, a CEO aproveitou para apresentar a cidade para a pesquisadora e conversar com pessoas locais. Após o almoço, a reunião com o fundador da ONG ocorreu durante a tarde inteira e esta foi para alinhar o projeto e as atuações de ambas as instituições. Ademais, o fundador apresentou a estrutura da ONG e indicou em quais áreas poderia contribuir com a realização do projeto, que pelo observado na reunião da manhã seria focado apenas no fundo da infância e não mais nos fundos da infância e da pessoa idosa. No retorno da viagem, em conversa com a pesquisadora, a CEO reforçou suas impressões iniciais sobre a realização do projeto e *stakeholders* informando estar animada para a fase de execução do projeto.

Na reunião foi falado que era necessário agilidade para iniciar a captação de recursos, pois estava se aproximando de dezembro e a janela de alocação de recursos das empresas para os projetos de 2024 seriam encerradas. Como nas reuniões as conversas foram positivas e todos os acenos contribuíam para uma visão de aprovação do projeto, sem muita burocracia, Cláudia voltou animada da [Cidade Prata] (A autora – Registro de campo, 2023).

Apesar de, na reunião presencial, a equipe da secretaria ter informado que o projeto submetido pela Nobis não passaria pelo conselho do fundo da infância, devido a sua robustez e qualidade, isso não aconteceu. Em atualização sobre o encaminhamento do projeto, após nova reunião de alinhamento na [Cidade Prata], a CEO atualizou a equipe quanto o andamento dos trâmites para a aprovação do projeto. No áudio, o tom da voz da Cláudia era de imprecisão quanto às próximas etapas relativas ao cadastro no banco de projetos e início da captação de recursos. Mesmo assim, ela acena positivamente para os próximos capítulos envolvendo a aprovação deste e início da captação de recursos.

Tudo bem? Seguinte, amanhã esses projetos passarão pelo crivo daquele conselho técnico e tudo mais, passando disso acho que o plano de aplicação vai ser também validado pela área de contabilidade e aí eles publicam no diário oficial, tá? [...] Foi isso o que eles me disseram, que essa semana eles colocarão os dois projetos no sistema para que a gente consiga ir até as empresas [possíveis patrocinadoras], com as informações desses projetos, com o número certinho... para que a contabilidade das empresas aloque os recursos em lei de incentivo [...]. Assim que eles tiverem essa regularização no diário oficial e a publicação desses projetos para captação no fundo municipal, a gente agenda com as empresas. Eu quero ver se faço isso no

mais tardar na semana que vem, tá bom? E aí a gente vai para cima (risos). Beijo, beijo (Cláudia Coser – Registro de campo, 2023).

A cada reunião com o *stakeholder* público novas demandas de ajuste no projeto surgiam, fosse para direcionar o projeto para a temática dos fundos disponíveis, fosse para endereçá-lo a interesses da prefeitura, como por exemplo, informar a contrapartida para a prefeitura com a projeção desta na logo dos artefatos a serem comercializados: “Foi conversado que para que o projeto ocorra é necessário projetar a Prefeitura da [Cidade Prata] - precisará ter a identidade da aldeia e da prefeitura, concomitantemente” (A autora – Registro de campo, 2023). As orientações também convergiram para a adição de novas localidades para a execução do projeto: “Em [Cidade Prata], tivemos que fazer alteração, incluindo a [Ilha Zinco]” (Cláudia Coser – Registro de campo, 2023).

Em fevereiro de 2024 – passados sete meses do primeiro contato com o *stakeholder* público –, a CEO e a pesquisadora participaram de nova reunião com um membro da equipe da secretaria de assistência social, dessa vez em reunião *online*, onde houve novo aceno positivo sobre a aprovação do projeto e publicação no diário oficial, ainda naquele mês. Animada, após a reunião, a CEO postou no grupo da equipe do projeto: “No dia 20/02 simhora para fase de captação!” (Cláudia Coser – Registro de campo, 2024). Finalmente, no final de fevereiro saiu a publicação no diário oficial de que o projeto voltado ao desenvolvimento de comunidades originárias estaria apto a captar recursos, junto as pessoas física e jurídica, por um período de dois anos, a partir daquela publicação e divulgação do código identificador do projeto.

A etapa de captação de recursos, que está em andamento e se prolonga até fevereiro de 2026, exigiu novas interações, agora, com *stakeholders* privados: “Trabalhando na convergência de agendas com as empresas. Tem que ir presencial” (Cláudia Coser – Registro de campo, 2024). Em julho de 2024, a CEO informou que a captação de recursos estava progredindo, mas que a execução do projeto somente ocorreria após a captação de todo o recurso indicado no orçamento do projeto: “As empresas estão aderindo. Mas, a regra é começar com todos os recursos levantados” (Cláudia Coser – Registro de campo, 2024). Nesse momento, a esperança para a realização do projeto estava mantida, pois articulações com *stakeholders* privados estavam sendo realizadas.

[...] A gente conheceu uma outra empresa do ramo de agricultura e transporte de sementes [...] eles demonstraram bastante interesse [...] e eu acredito que

eles vão acabar investindo sim para ajudar a gente colocar esse projeto em andamento. A gente conversou com eles e com o [Empresa privada], que a gente visitou. Eles disseram que não podem investir no momento, mas eles deram outros meios de conseguirmos esse tipo de investimento e também meio que colocaram a gente em conexão com outras empresas ali próximas [...] (João Mendes - Comunicação e mídia - Entrevista B).

Contudo, em conversa com a pesquisadora, em outubro de 2024 – 15 meses após a primeira visita *in loco*, a CEO comentou que, nos últimos meses, evitou realizar contato com as empresas devido ao período das eleições municipais, pois segundo esta como o setor público está envolvido as empresas poderiam achar que se tratava de campanha política, então em sua concepção esse afastamento foi necessário. Também nessa conversa a CEO demonstrou insatisfação com as empresas privadas dizendo que estas “querem entregar sobras dos recursos para os projetos socioambientais e a Nobis não trabalha com sobras” (Cláudia Coser – Registro de campo, 2024) e que “as empresas acham que não têm responsabilidade com as questões socioambientais e quando fazem algo tratam como esmola” (Cláudia Coser – Registro de campo, 2024). Assim, a captação de recursos estava comprometida, já que as empresas não estavam dispostas a destinar recursos para projetos de impacto socioambiental, de modo geral, incluindo o projeto apresentado pelo Instituto Nobis.

Em novembro de 2024, a CEO comunicou para a equipe de projetos que havia sido informada sobre um evento aberto relacionado a uma rodada de projetos na [Cidade Prata] e fez um convite para quem quisesse acompanhá-la ao evento. No *folder* do evento havia a informação de que este estava sendo realizado pela prefeitura da [Cidade Prata], em parceria com o SEBRAE e apoiado por gestores de ESG de empresas privadas da cidade. O evento foi percebido como uma oportunidade para apresentação do projeto e possível captação de recursos, já que na programação estava previsto *pitch* de projetos para grandes empresas e momento para *networking* entre as proponentes de projetos e demais empresas presentes.

A pesquisadora acompanhou a CEO e na ocasião pode observar as articulações e visões de diversos *stakeholders* presentes. Participaram do encontro *stakeholders* públicos, como representantes da prefeitura, membros da secretaria de assistência social e diretoria de diversidade; representantes do SEBRAE; membros das áreas de ESG e sustentabilidade de nove grandes empresas, nacionais e multinacionais; vinte e sete organizações proponentes de projetos; e membros da

comunidade civil. Durante o evento percebeu-se que este havia sido realizado pela secretaria de assistência social em conjunto com o SEBRAE.

No início da solenidade, representantes de grandes empresas conhecidos por apoiarem projetos de impacto na Cidade Prata tiveram tempo de fala e comunicaram, para representantes de outras empresas privadas, presentes, os benefícios de destinar recursos via leis de incentivos aos projetos. Temáticas relacionadas aos benefícios sociais foram destacadas, mas implícito aos discursos estiveram presentes os benefícios para as empresas que podem realizar as ações de modo estratégico, destinando “ajuda” para as comunidades. Todos os representantes das empresas privadas que falaram no início do evento usaram a palavra “ajuda”, para se referir aos recursos destinados às leis de incentivo, que são recursos provenientes de renúncia fiscal. Ou seja, não são doações das empresas para os projetos, mas sim destinação de recursos que seriam transferidos para os cofres públicos via recolhimento do imposto de renda das empresas, caso não fossem empregados nos fundos das leis de incentivo. Em dado momento a representante do SEBRAE falou sobre a destinação dos recursos e ressaltou que quase nunca estes são por meio de doações e sim por destinação para leis de incentivo, corrigindo discretamente as falas empresariais anteriores sobre a “ajuda” das empresas para as comunidades: “O caminho quase nunca é a doação. É por renúncia fiscal” (Registro de campo, 2024).

O banco de projetos mobilizado pela secretaria de assistência social foi ressaltado por *stakeholders* privados e pela secretária de assistência social, como um feito da gestão, indicando que antes da existência do banco de projetos era difícil encontrar bons projetos para aportar recursos. As falas de todos os presentes convergiram para ressaltar a boa gestão que a secretaria de assistência social havia realizado no período e das parcerias frutíferas realizadas com o Sistema S, evidenciando a solenidade como encerramento dessas parcerias e gestão frutíferas.

Representantes das organizações sociais também tiveram espaço de fala, para comunicar sobre os resultados dos projetos desenvolvidos no período da gestão que estava finalizando o seu período de atuação, já que o prefeito da cidade não havia conseguido a reeleição. Em suas falas, os representantes das ONGs ressaltaram que o tempo do assistencialismo passou e que os projetos tinham que ter a visão de trazer impacto, com resultados persistentes e duradouros.

Nas interações realizadas nos intervalos do evento, *networking* entre os diversos representantes de empresas privadas e demais atores presentes foram

realizados. Conversas sobre os resultados dos projetos, a importância de um evento daquela natureza e a visão das empresas e pessoas sobre projetos de impacto foram comunicados. Além disso, algumas interações menos frutíferas foram observadas, como por exemplo, a relação entre diretoria e secretaria de assistência social, que demonstraram descompasso sobre o evento já que a diretora informalmente comunicou que ficou sabendo sobre o evento em cima da hora, por meio de uma pessoa externa e que não houve comunicação interna ampla entre secretária e demais membros da equipe da prefeitura. Ademais, em dado momento da rodada de projetos alguns dos representantes de uma das empresas privadas, falou que não sabia que teria uma mesa para a empresa e que esta não era uma possível patrocinadora dos projetos, pois ainda não havia área na empresa destinada para questões de impacto socioambiental. Por fim, os representantes desta empresa informaram que não estavam autorizados a falar sobre investimentos de impacto no evento, sendo sua participação limitada a ouvir as propostas e levar para os superiores.

Nas rodadas de conversa sobre os projetos de impacto, alguns dos representantes das empresas pareciam não entender muito bem as temáticas de sustentabilidade e ESG, assim como alguns nem sabiam que teriam espaço e papel relevante no evento. Além disso, a equipe de uma empresa se negou à fala no palco, pois segundo eles, em conversa privada durante a rodada de projetos, enquanto representantes, eles não tinham autoridade para tratar da temática naquele ambiente. Por outro lado, outros representantes pareciam receptivos aos projetos apresentados. Conseguimos conectar o projeto com todas as empresas presentes, mesmo sendo destinado 1 minuto de *pitch* e apresentação do projeto para cada possível patrocinador (A autora – Registro de campo, 2024).

O evento cumpriu com o seu propósito e possibilitou que todos os proponentes se contactassem aos representantes das empresas e apresentassem suas propostas. Este fato foi ressaltado, pelos atores presentes, devido a ponte realizada entre proponentes e possíveis patrocinadores, já que muitos dos proponentes não possuem poder de articulação junto as empresas e por isso, possuem acesso mais restrito aos recursos do que outros atores. Ao final do evento, a Nobis conseguiu o contato de todas as empresas presentes, algumas contactadas previamente pela CEO em outros momentos. A intenção com a ida para a rodada de projetos é que novas interações se estabeleçam a fim de que todo o recurso para a implementação do projeto voltado às comunidades tradicionais originárias seja captado.

As dificuldades encontradas na trajetória de aprovação e implementação do projeto de qualificação e renda de comunidades originárias brasileiras envolveram desafios culturais, mediante morosidade do setor público da [Cidade Prata] e falta de interesse e responsabilidades, na área de impacto socioambiental, por parte das empresas privadas. Apesar de realizar grande articulação com diversos *stakeholders*, a realização do projeto ainda é incerta e depende de interesses privados em alocar recursos no projeto.

[...] Quando entra a prefeitura é difícil, colocou a prefeitura muitas empresas já colocam o pé atrás. Pela confiança... dos profissionais que estão à frente. Porque a gente ouve muito falar: "No serviço público as pessoas enrolam", mas quando você está no sistema você vê que literalmente é isso mesmo, têm pessoas boas que querem trabalhar, mas têm pessoas que realmente entram para não fazer nada, né?! [...] A prefeitura [da Cidade Prata] é muito diferente sabe, a forma como se faz, que você gerencia, eu digo que tive que me reinventar muitas vezes [...]. E é uma dificuldade aqui, primeiro que as empresas já estão cansadas de tanto projeto sem resultado. Então falta credibilidade na verdade, sabe? [...] É demorado, você provar para eles, tanto para [a comunidade da cidade] quanto para as empresas, que vai dar certo, que já deu certo, sabe?! (Clara Nascimento - Diretora).

Aqui também é assim, por exemplo, você faz o projeto, daí "Ah, eu vou aparecer nesse projeto? É meu o projeto? Quê que eu vou ganhar com isso em termos de imagem?". [...] Não sei se todas as prefeituras, em todos os lugares são assim, né?! Mas, também não é só uma pessoa que bate o martelo, é assim "Eu quero fazer um projeto, mas você vai atrás de recurso? Você conversa com as pessoas?". Tem que ficar insistindo, você entendeu? É estar aqui todo dia! Aqui em [Cidade Prata] eu entendi que para fechar um projeto você tem que construir uma corrente e para construir essa corrente você tem que construir os elos, são vários elos, então constrói um elo, outro elo, outro elo até fechar essa corrente, entendeu?! Mas o que você acha que é esse elo? A Cláudia tem que ser sempre um elo, todos os dias, para ir formando uma corrente, não dá para formar uma corrente vindo fazer uma reunião e "Ah, vamos fechar" e daqui 15 dias vem e já fecha o contrato... Isso eu falo para ti porque eu sou paulista, lá em São Paulo você vai numa reunião: "Ó dá, dá, não dá", já desenrola e aqui não, aqui não dá, aqui é bem demorado (Clara Nascimento - Diretora).

Além da captação via leis de incentivo pelo fundo da criança e do adolescente da [Cidade Prata], tentou-se aprovar o projeto, voltado para comunidades indígenas, em editais que estiveram com chamada pública aberta durante todo o período em que a pesquisadora esteve no campo de pesquisa – durante 16 meses. Os editais exigiram que adaptações no projeto fossem realizadas, e após longos períodos de espera, nenhuma das tentativas apresentou êxito. Mesmo assim, a CEO informou que não desistirá do projeto, pois acredita em seu impacto e, portanto, novas formas de patrocínio e investimentos estão sendo vislumbrados: "Já estou costurando uma

parceria para viabilizar isso. Desistir de projeto bom não está no meu dicionário... fica no "to do" até ir para o *status "done"*" (Cláudia Coser – Registro de campo, 2024).

4.2.2.3 Evento 3: Projeto de qualificação e geração de renda pela via do empreendedorismo

O terceiro evento analisado trata-se de um projeto de continuidade direcionado à geração de renda e inclusão social, utilizando o empreendedorismo como uma ferramenta para fomentar a autonomia, o desenvolvimento pessoal e comunitário. Por meio do projeto, os participantes receberam formação tanto prática quanto teórica, com o objetivo de estruturar e gerir seus negócios, independentemente de estarem em estágio inicial ou ainda como uma ideia a ser concretizada. Foram disponibilizados recursos diversos, incluindo acesso à internet, instrutores qualificados, materiais didáticos, e, em algumas edições, capital semente para apoiar o desenvolvimento de iniciativas que se destacaram ao longo da formação.

[...] Havia muitos integrantes (dezenas) participando e ocorreu uma cerimônia de lançamento com a participação de diversos *stakeholders* [...] (Nobis, representantes da empresa patrocinadora; secretárias, representando a prefeitura de [Cidade Ouro]; e participantes do projeto) [...]. Me chamou a atenção o relato de uma pessoa participante do projeto que em dado momento pediu a fala. Na ocasião, ela declarou ter 65 anos de idade e que por pouco não conseguiu se inscrever no projeto devido a delimitação de idade ser de 18 a 65 anos [...], e que muitas pessoas têm o interesse em empreender e se desenvolver, mesmo após os 65 anos, pois elas continuam vivas e precisam de oportunidades como aquela proporcionada pelo projeto [...] (A autora – Registro de campo, 2023).

A análise deste evento baseia-se em dados coletados relativos a duas edições do projeto, permitindo apreender as interações estabelecidas entre os diversos atores envolvidos, bem como perceber os resultados obtidos. Ambas as edições foram realizadas pela Plataforma Nobis e viabilizadas por meio de recursos provenientes de Investimento Social Privado (ISP), aportados por distintas empresas patrocinadoras. As edições foram realizadas em diferentes locais [Cidade Ouro e Cidade Prata] e seus dados foram coletados mediante informações com múltiplos *stakeholders*, incluindo beneficiários diretos e outros agentes envolvidos.

Para a CEO, a escolha da Plataforma Nobis como executora dos projetos representou uma conquista, especialmente considerando que, historicamente, as patrocinadoras priorizavam exclusivamente organizações não governamentais em

seus processos seletivos. No entanto, apesar do sentimento de realização associado a essa seleção, persiste a ressalva de que os investimentos destinados aos projetos ainda são limitados, sobretudo quando comparados à capacidade financeira e ao porte das empresas envolvidas.

[...] O que veio para nós não foi por leis de incentivo, foi na conta de investimento social privado. Foi um grande avanço até porque nos dois casos foram os primeiros projetos que essas empresas investiram em não ONGs, né?! Então a gente conseguiu furar duas bolhas bem razoáveis porque a [Empresa Ouro] é uma grande empresa Americana e a [Empresa Prata] é uma grande indústria química, né?! Então para a gente significou um marco, sabe?! Porque são grandes empresas que são extremamente rígidas nessas escolhas e elas têm muito poderio econômico, né?! Mas eu confesso para você que eu acho que elas investem pouco perto do tamanho delas, sabe?! (Cláudia Coser - CEO - Entrevista C).

Como solucionar problemas socioeconômicos são pilares que se originaram junto com a fundação da Plataforma Nobis seus projetos sempre buscam atender a diversos desafios sociais, principalmente focados a geração de renda de pessoas e famílias em situação de vulnerabilidade social, público-alvo em todas as edições. A partir do desenvolvimento do projeto, o acesso a financiamento privado foi etapa fundamental para que as ações fossem concretizadas. Identificou-se que o acesso aos recursos de financiadores para projetos de impacto pode ocorrer por fontes variadas, como: por meio de editais, pontuais ou contínuos, via chamamento público lançados por empresas de diversas naturezas; emendas parlamentares; área comercial e *marketing*, dentre outros. No caso avaliado, ambas as edições foram provenientes de chamamento público via editais com recursos de ISP.

Todos os projetos foram feitos por editais. Editais bem concorridos, diga-se de passagem, bastante concorridos com organizações de todo o Brasil, né?! [...] Foi um edital com mais de 500 projetos. E a [Empresa Ouro] escolheu quatro projetos e o da Nobis foi um deles [...] (Cláudia Coser - CEO - Entrevista C).

De acordo com (Brettas, 2018) o ISP é uma forma voluntária e estratégica que as empresas privadas possuem para destinar recursos para áreas de interesse público, como áreas sociais, ambientais, culturais e científicas, mediante planejamento e monitoramento de resultados. As empresas podem utilizar esse mecanismo por variados interesses, como por exemplo devido a obtenção de licenças específicas relacionadas aos riscos das suas operações. Nesse sentido, verifica-se

que operações empresariais, estratégias e investimento social privado estão fortemente relacionados.

A [Empresa Ouro] tem uma estratégia regional de sustentabilidade que tem conexão com a estratégia global né, e dentro da nossa estratégia regional uma das frentes é a parte de engajamento social e nós consideramos engajamento social dentro de duas frentes. Uma frente são negócios sociais que tem a ver com a identificação de novas oportunidades de negócio para a empresa, que tem o impacto positivo junto aos desafios da sociedade e a outra frente é a cidadania corporativa [...]. Quando a gente fala de trabalhar dentro da estratégia de engajamento social nessas duas frentes, ou seja, conexão do negócio com a sociedade e conexão do negócio com a gestão dos riscos das atividades e licença social para operar a gente está falando de uma empresa que quer se posicionar como uma empresa que é riqueza para a sociedade, uma empresa que se posiciona como uma das líderes em sustentabilidade no segmento químico, sabe?! [...] (Eduardo Lopes - Gestor).

Percebe-se que os projetos selecionados pela empresa patrocinadora devem convergir com suas estratégias regionais e globais. De forma similar, estes também devem atender aos interesses de *stakeholders* públicos, pessoas impactadas, parcerias e demais partes interessadas. Dessa forma, a Plataforma Nobis navega entre diferentes interesses e percepções dos *stakeholders*, ajustando suas iniciativas e práticas para responder às demandas locais, superar resistências e criar soluções que sejam ao mesmo tempo viáveis e percebidas como valiosas pelos diversos públicos envolvidos.

[...] É uma demanda nossa, o currículo do município de [Cidade Ouro] ele foi construído com essa formatação, ele está sendo fechado com essa formatação da utilização dos ODS como referencial até nas habilidades dos alunos. A gente criou uma legislação posterior a política municipal de educação ambiental também tendo os ODS como ponto de referência. Então a gente trouxe essa agenda que é uma agenda contemporânea né, de sustentabilidade onde a vertente ambiental é muito forte. E aí a Nobis se apeteceu disso, ela entrou com essa ação, ela fez a submissão do projeto utilizando essa agenda, utilizando os ODS e foi isso que fez ela ficar como uma tomadora de recurso com prioridade, ela foi lá para cima quando ela utilizou desse instrumento [...] (Geraldo Santos - Professor Assessor).

Muitos achavam que iam ensinar a fazer comida, entende?! Então muitos disseram "Ah, não é isso que eu quero", mas comida hoje no *YouTube* você pega todos os tutoriais e vai tentando, fazendo, acertando a mão e você faz, né?! Mas você fazer um curso, você entender sobre manuseio, cuidados, higiene, alimentação é complicado, o trabalho, a imagem, a confiança, a credibilidade, tudo isso você tem que trabalhar e nesse projeto foi trabalhado bastante isso, o manuseio, o cuidado, a conservação, a ficha técnica, a questão dos valores, a questão da cultura da [Cidade Prata], valorizar aquilo da terra mesmo. Enfim, né?! Cada região, cada pessoa tem a sua particularidade [...] (Letícia Ramos - Coordenadora).

[...] Eu dizia: "Isso aí não dá certo, um dia a internet não pega, isso aí é tudo bobagem, ninguém consegue fazer isso", e o curso mostrou que não. Foi

diferente, foi trabalhoso porque eu nunca tinha parado na frente do computador para fazer alguma coisa, planilha, essas coisas, nunca tinha parado para fazer, mas foi diferente, foi um aprendizado (Tâmara Matos - Empreendedora).

Em paralelo ao atendimento de diversos interesses e a busca por fontes de financiamento há outro movimento relevante, que é o de articulação. Este é igualmente necessário, para que os objetivos se efetivem. Sem articulação e interrelação com variados *stakeholders* locais os projetos não são viabilizados. Nesse sentido, o setor público mobiliza o público-alvo e oferece infraestrutura e redes de contatos; o terceiro setor se une à iniciativa para a formação e qualificação dos participantes; o setor privado financia e movimenta recursos diversos; outros atores, como por exemplo, parceiros internos e externos, são acionados quando disponíveis.

Na nossa visão a Nobis foi uma parceira estratégica bem-sucedida, uma parceria bem-sucedida no tocante à questão do impacto social [...]. O que caracteriza a Nobis, primeiro, é a eficiência dos processos que eles estabelecem e também como eles trabalham com a metodologia de rede, de conectar diversos atores, segmentos, serem muito flexíveis e ao mesmo tempo muito estratégicos para fazer com que as iniciativas sejam bem-sucedidas e deem os resultados esperados, sabe?! (Eduardo Lopes - Gestor).

[...] Nós divulgamos para todas as escolas do município e nós tivemos mais de 300 inscrições, eu levei um susto porque eu achava que ia ter um número de inscrição baixo [...]. Nós ficamos deslumbrados porque nós precisávamos de trinta pessoas e aí, o número de inscrição foi tão surpreendente que a [Empresa Ouro] junto com a Cláudia Coser resolveram aumentar o número de selecionados [...]. Então, só nisso já começou acima das nossas expectativas, né?! [...]. A própria Cláudia Coser fala isso, se nós não tivéssemos divulgado, feito reunião, pedido para divulgar a gente não teria esse número tão grande de inscritos (Fernanda Barbosa - Secretária).

As etapas iniciais do processo de desenvolvimento e implementação do projeto envolveram desafios relacionados a questões operacionais e à desconfiança quanto aos resultados do projeto, por parte dos *stakeholders*. Os resultados pretendidos são elementos fundamentais de um projeto de impacto e estes devem ser claramente estabelecidos e comunicados, para que gere a confiança necessária entre as partes. No caso analisado as desconfianças nos resultados se deram principalmente por este ser idealizado na modalidade virtual e pela Nobis não ter nenhuma relação anterior com a empresa patrocinadora e nem com os *stakeholders* públicos envolvidos [Empresa Ouro e *stakeholders* da Cidade Ouro].

A janela de oportunidade para a seleção do projeto – na Cidade Ouro – ocorreu devido ao contexto pandêmico que demandou soluções que não envolvessem contato presencial. A pandemia foi o evento que trouxe a possibilidade de novas interações e desenvolvimento de parcerias que perduram até os dias atuais, para a Nobis. Dessa forma, como a organização indicou um projeto que era solução para as demandas privada e pública, naquele contexto, esse foi efetivado com sucesso e seus resultados superaram as expectativas. Por ser contexto pandêmico as ações pró-social tinham holofotes maiores e soluções inovadoras, com abordagens *online*, tiveram a oportunidade de serem implementadas, mesmo com desconfiança entre as partes.

[...] Ele disse assim "Cláudia, o teu projeto"... Disse depois quando viu os resultados "Olha, meu Deus do céu" (Euforia)... "Você sabe que vocês só entraram porque era época de pandemia?". Porque a gente não acreditava em projetos a distância, a gente não acreditava em organizações fazendo impacto do outro lado né, numa outra região do Brasil, sabe?! Então a gente desmistificou, tanto que a gente conseguiu o segundo projeto, a gente também submeteu na forma de edital e com certeza esse conhecimento prévio ajudou bastante [...] (Cláudia Coser - CEO - Entrevista C).

[...] Eu vejo que as pessoas que participaram... principalmente na pandemia, ficou todo mundo com muita dificuldade financeira, teve muita gente que perdeu o emprego, então elas tinham aquela ideia de desenvolver um negócio próprio e não tinham como fazer aquilo, não sabiam nem por onde começar. Então a Nobis veio justamente para dar luz, para mostrar uma luz no fim do túnel para essas pessoas, e elas conseguiram. Realmente, muitas delas desenvolveram projetos e hoje vivem disso (Gabriel Pereira - Secretário).

Nós aprovamos, falamos para a [Empresa Ouro], sem conhecer Cláudia, sem conhecer a Nobis: "Esse trabalho interessa sim para a Secretaria da Educação [...]". Então foi o primeiro *start* né [...]. "A educação quer esse projeto, ele será premiado" (Fernanda Barbosa - Secretária).

As desconfianças manifestadas pelos *stakeholders*, somadas às dificuldades operacionais e às limitações técnicas dos participantes no uso de dispositivos digitais e no acesso à internet, representaram desafios para o andamento do projeto e para a concretização dos resultados esperados. Entretanto, apesar das adversidades enfrentadas, os participantes identificaram estratégias e motivações que lhes permitiram superar essas barreiras. Como resultado, avaliaram que os projetos contribuíram para o desenvolvimento de novas competências, para a ampliação de perspectivas e para a construção de habilidades aplicáveis tanto aos seus negócios quanto à vida pessoal.

É romper essas barreiras, né. Eles têm dificuldades com *internet*, com acesso, com aparelhos de celular, e eles utilizam às vezes só o... como é que

a gente diz, aquela *internet* paga no celular? E aí eles estão nas aulas, mas estão só ouvindo porque se usarem o vídeo gastam mais, consome muito mais, então a gente fica... o quê que a gente pode fazer? Mas não está no nosso alcance muitas vezes, então...(Letícia Ramos - Coordenadora).

[...] Quando minha filha falou para mim eu não entendi direito o que era, mas eu entendi que era mais para o digital [...]. E como eu fiquei muito tempo sem mexer com *tablet*, sem mexer com *notebook*... eu mexia muito no celular, então ficava mais limitada. Então na minha cabeça eu falei assim "Ah, vou fazer porque vou aprender, vou voltar a mexer com (risos) *internet*, mexer mais com computador, com essas coisas". Na minha cabeça, eu sendo bem sincera, até falei para a Cláudia, sendo bem sincera eu fui nesse intuito né, e para mim foi totalmente diferente. Eu entrei com essa coisa de "Ah, vou só aprender a mexer, a colocar lá, é uma coisa mais digital", e por fim foi uma coisa que praticamente transformou a minha visão de ver, de enxergar até onde eu posso chegar, né. Aprendi como que eu faço um projeto, aprendi a lidar mais com ele, aprendi a apresentar ele. Então assim, eu entrei com a expectativa de tomar um copo de água e saí com um copo de vinho na mão (risos). Foi bem assim sabe, nossa foi bem transformador mesmo, foi super transformador (Amanda Farias – Empreendedora).

[...] Antes de eu começar gestão ambiental eu já tinha tentado fazer uma faculdade *online*, eu não consegui, porém foi totalmente acessível no projeto porque a forma, como elas ensinavam, a dinâmica dos encontros, as ideias propostas, os conteúdos que elas trouxeram foi muito legal. Então tipo, mesmo sendo *online* eu conseguia parar, prestar atenção, fazer, entender (Júlio Almeida - Empreendedor).

Eu sou muito leiga no celular [...]. Mas no curso, não tive dificuldade, eu tive dificuldade de baixar as planilhas, mas daí minha filha me ajudou [...]. Então nessa parte eu me senti à vontade, não tive problema de mexer com o celular né, porque daí era só abrir o vídeo [...] (Carlos Oliveira - Empreendedor).

Percebe-se que a metodologia adotada nas capacitações e formações foram peças fundamentais para que o engajamento e as transformações pretendidas com o projeto fossem alcançados. A metodologia utilizada envolve práticas educacionais e colaborativas que visam mudanças de perspectivas e criatividade. Além disso, há um processo de cocriação, baseado na troca de ideias e experiências entre mentores e participantes que foi utilizado como uma estratégia para o desenvolvimento dos participantes e de seus negócios. Dar voz a vozes que muitas vezes são suprimidas, em uma metodologia colaborativa na qual profissionais especializados mesclam conhecimentos foi relevante para a aprendizagem coletiva.

Encontro incrível com a [Parceira Digital] - ela é da [Cidade Prata] e está no Canadá, fazendo acontecer com estudos da Culinária. A [Parceira Digital] fala para o mundo, tudo o que aprendeu com a culinária no @[instagram]. [...] É bem nessa via. Aprendizagem construída coletivamente, conduzida por pessoas que conhecem de perto as realidades e possibilidades (Cláudia Coser – Registro de campo, 2023).

Eu sempre estive em todas as aulas, todos os encontros, junto e percebendo "Ah, a professora está falando assim e tal", de repente ficou um pouquinho

técnico demais, porque eles desconhecem muitos termos, mesmo as professoras sendo muito simples, muito tranquilas, muito acessíveis, entende?! Então elas tentavam colocar da forma mais simplificada possível, fazendo também com que eles se sentissem à vontade para perguntar, para questionar, para acrescentar, para somar, né. Porque elas também queriam trabalhar com a realidade que os participantes traziam (Letícia Ramos - Coordenadora).

Eu acho assim, aula que você pode participar é como se você tivesse perto, né [...]. E a gente participava, cada um contava a sua história, cada um falava o que entendeu, o que não entendeu, se tinha dúvidas né, então eles sempre deixavam muito aberto assim. E, todo mundo tem dúvidas, apesar que às vezes terminava e "Ah, meu Deus, esqueci de perguntar tal coisa", né (risos). [...] Então eles me deram brecha sobre manuseio e alimentação, daí passei uma receita para a gente fazer a ficha técnica e é o que eu estou te falando, eu aprendi porque eu passei a receita, fomos fazendo tudo para precificar e para dar valor no produto [...]. Cada mentora trabalhava um tema que ela era especialista, então a gente aprendeu sobre culinária, empreender, gestão, tudo o que você possa imaginar, um pouquinho a gente aprendeu. E eu nunca tive acesso a isso, nunca nem me atentei a procurar né, mas ali eles explicaram muito certinho, tipo não tinha como você não aprender (Carlos Oliveira - Empreendedor).

Elas ajudaram muito nessa questão de tipo "Eu não preciso ser só funcionária, eu posso ter algo, eu posso fazer", foi encorajador, acho que essa é a palavra, né?! E ver todas as outras pessoas com muito mais dificuldade que eu e com pouco, como eu posso dizer? Pouca experiência né, porque eu tinha acabado de sair de uma cozinha industrial, então eu tive muitos cursos, eu trabalhei na BRF e muita coisa vinha de fora e a gente poder dividir isso, sabe?! Eu me senti importante (risos) posso dizer assim, foi bom, foi muito bom (choro)... foi criativo né, independente de prêmio, independente... aquelas reuniões toda semana, eu ficava ansiosa: "Eu tenho que ir, eu tenho que participar, eu vou aprender e vou conseguir falar alguma coisa" porque tinha esse espaço né, entre todos nós sempre tinha esse espaço (Tâmara Matos - Empreendedora).

As trocas de ideias e o trabalho colaborativo entre os participantes também contribuíram para que aprendizagens e melhorias na dimensão ambiental fossem alcançadas e ampliadas. Essa abordagem compartilhada permitiu que diferentes perspectivas e conhecimentos fossem integrados, promovendo soluções voltadas aos desafios sociais e ambientais. A organização, ao adotar a agenda global do desenvolvimento sustentável como norteadora de suas ações, insere temáticas relacionadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) em seus projetos e cria espaços para a reflexão e ação prática. Os participantes são encorajados a transformar os aprendizados adquiridos em práticas concretas que estejam alinhadas à agenda sustentável, contribuindo para o alcance dos ODS de maneira efetiva e contextualizada. Ao integrar a agenda aos projetos não apenas o impacto positivo é fortalecido, como uma cultura de engajamento e responsabilidade em relação às metas globais de sustentabilidade são fomentadas.

Então você percebe um desenvolvimento, um crescimento na qualidade daquilo que eles produzem e naquilo que eles entregam como produto para o consumidor final... E sempre eu percebi isso, quando eu fui olhar a maioria, não digo 100%, mas quase todos tinham um viés ambiental marcante, o cuidado com a utilização de materiais recicláveis, eu percebi essa questão nos trabalhos dos participantes (Geraldo Santos - Professor Assessor).

Eu até eu comprei umas bandejas biodegradáveis para eu fazer a minha própria muda né, então tudo o que está nessa área para eu ir desacostumando do convencional eu já estou fazendo. E nessa transição, eu estou mais ou menos uns 5 anos, numa metade da minha área né, na outra ainda eu continuo convencional, mas eu quero certificar 100% [...]. [Na formação] eles passam uma visão do que é real né, do que está acontecendo e como você pode fazer a diferença. Olha, suponhamos no meu caso né, verduras, lógico cada um na sua área, mas eu estou em transição para o orgânico [...] eu estou caminhando para que praticamente tudo, de uma certa forma, ou seja reciclado ou seja produzido por mim, ou que não inclua nada de plástico. E daí vou falar por mim... assim... nossa quando eles começaram a falar parecia que o meu negócio era um super, mega negócio. Sabe quando você acha que o teu negócio é o melhor que existe, que é algo tão especial? Era assim que eu me sentia. Eu acho que às vezes você só precisa que alguém fale "Poxa, como o teu serviço é legal, como é bom o que você faz, você faz a diferença", né?! E já pensou se todo mundo fizer a sua parte? (Carlos Oliveira - Empreendedor).

[...] Também a questão de procurar produtores locais valorizando essa terra, valorizando o pessoal daqui. E na questão dos processos dentro da confeitaria, antes era tudo descartado, hoje não, hoje eu tenho uma composteira, então eu mando cascas de ovos né, bastante. Então eu aprendi toda essa questão de usar minha composteira para plantar algumas coisas na minha casa também, ter todo esse processo de não mandar tudo para o lixo. A logística reversa, tudo de plástico, tudo que eu uso de caixa, tudo de material reciclável hoje eu levo num local específico para poder fazer toda essa parte de reciclagem, não mando direto pro lixo [...]. Como é na minha casa eu faço essas coisinhas mais básicas, mas quando eu tiver o meu ponto digamos assim, eu vou está com isso mais estruturado e já vai estar mais direcionado, então não vou gerar tanto impacto [negativo] aonde eu tiver inserido. Mas, essas três coisas principais, os processos produtivos, a redução do plástico e o que eu não consigo reduzir eu mesmo faço a logística reversa e a questão de procurar os produtores daqui (Júlio Almeida - Empreendedor).

O processo cocriativo e colaborativo desempenha um papel fundamental na identificação de desafios e na compreensão do contexto real dos participantes do projeto, considerando suas necessidades em níveis pessoal, local e global. Essa abordagem não apenas humaniza o aprendizado, mas também fortalece conexões e impulsiona mudanças transformadoras na vida dos participantes. Nesse sentido, a “presença digital humanizada” (Cláudia Coser – Registro de campo, 2023) emerge como uma estratégia eficaz para potencializar os resultados das abordagens digitais propostas pela Nobis, alinhando-se à visão da CEO de que "o impacto se faz COM as pessoas, não PARA as pessoas" (Cláudia Coser – Registro de campo, 2023).

É como se a Cláudia te pegasse pela mão, e falasse vamos. Por várias vezes eu e outras pessoas pensamos em abandonar o projeto, por dificuldades. Eu tenho o meu trabalho, trabalho 14 horas por dia, então “Cláudia, eu não estou aguentando”, e a Cláudia, a [Letícia], chamava no particular e falavam “Não, não, ninguém aqui solta a mão de ninguém, vamos buscar onde está a sua dificuldade, a gente volta” e foram assim. Ela foi uma mãe para a gente, para todos nós, e o meu negócio cresceu (Isabela Monteiro - Empreendedora).

[...] Foi um turbilhão de emoções porque logo que eu comecei a fazer o curso eu estava com muita dor no braço e de fato foi um câncer no braço e eu saí do grupo. Mas, aí não foi só um curso *online* sem ter aquele calor humano sabe, eles também foram muito acolhedores nessa coisa de colo, de amparar. Todos que se inscreveram no curso teve uma coisa assim a mais, não foi só “Vamos fazer o curso, sou professora, professor e aluna, a gente vai passar a aula, é *online* e cada um pega”. Não, eles estavam interessados que a gente aprendesse e que a gente se sentisse importante naquele curso sabe, que estava sendo feito para a gente... E aí eu peguei e saí do grupo, mas a Cláudia veio no meu particular e perguntou o que estava acontecendo, que eu podia participar mesmo assim, com as minhas limitações e aí eu fui mais devagar, e eles me ampararam mesmo assim (Luana Silva – Empreendedora).

Até 2030 o governo só vai aceitar o orgânico. Eu já não uso nada de agrotóxico, mas eu preciso do certificado para eu vender como orgânico né, daí eu estou em busca disso. Também eu preciso fazer uns cursos de manuseio porque eu quero aprender a picar, congelar, embalar que eu ainda não sei né, para agregar mais valor nos meus produtos. Então tem coisas que eu ainda preciso aprender, mas se tem um curso, se tem alguma coisa assim na minha área, ou também que nem seja minha área eu estou dentro, depois que eu fiz o da Nobis (Carlos Oliveira - Empreendedor).

Por isso que a Nobis se posiciona muito nessa via da tecnologia humanizada, que aproxima e resolve problemas, que está junto, que entende dos desafios deles e que quer ser parte da solução, que entende que tem seus próprios desafios, mas que esse é um caminho que se constrói ao longo da jornada (Cláudia Coser - CEO - Entrevista B).

Constata-se que tanto a abordagem da “presença digital humanizada”, quanto a estratégia de engajar pessoas locais conferem aos projetos identidades únicas, na medida em que eles são estruturados a partir das realidades locais e ancorados em diálogos com indivíduos que possuem conhecimento sobre as vivências do território. Essa perspectiva prioriza o conhecimento contextualizado, alinhado às condições e capacidades dos envolvidos, fortalecendo os resultados vislumbrados. As estratégias e práticas, que são intencionais, promovem maior proximidade com o público-alvo, uma vez que se baseiam em comunicação horizontal e em ações participativas, e favorecem a construção de laços e o surgimento e fortalecimento de redes. Além disso, a organização reforça essa abordagem por meio da inclusão de participantes de edições anteriores como mentores em novas edições do projeto.

As decisões estratégicas e funcionais da plataforma Nobis estão sustentadas em interações de base colaborativa, de maneira a promover sinergias

capazes de gerar valor para a rede. O diálogo é horizontalmente estratégico (Redes sociais, 2019).

Então são essas coisas né, que a gente só faz em rede bem conectada e com intencionalidade, se não tem intencionalidade, não interessa ter rede nenhuma. Você pode ter quinhentas redes, se não tem intencionalidade de fazer a diferença estratégica, para fazer a diferença isso não acontece, né?! (Cláudia Coser - CEO - Entrevista B).

[...] Eu estive em dois momentos no projeto [...] do ano que eu participei como participante do projeto e o outro que eu trabalhei na mentoria [...] (Renata Moreira - Empreendedora).

As estratégias implementadas pela organização, alinhadas à intencionalidade que permeia suas ações, resultaram em importantes transformações. Verifica-se que as mudanças ultrapassam resultados imediatos, refletindo um compromisso da organização com a promoção de bem-estar, autonomia, desenvolvimento humano e local. Por meio de práticas planejadas e orientadas a atender às necessidades reais dos beneficiários, a organização foi capaz de fomentar não apenas melhorias nas condições de vida, mas também a construção de novas perspectivas e oportunidades. Isso evidencia a capacidade dos projetos em atuarem como catalisadores de mudanças sustentáveis e sustentadas, ao conectar estratégias estruturadas com o compromisso de gerar impacto social positivo e duradouro. Assim, as transformações identificadas se relacionam a mudança do ambiente, melhoria de renda, fortalecimento pessoal e do negócio, autoconfiança, autoestima, colaboração e outros.

Foi uma mudança muito grande na minha vida porque além do problema de mobilidade reduzida eu tinha obesidade mórbida, ainda sou obesa, mas era muito mais [...] eu pesava 160 quilos, eu estava desanimada, a vida não tinha mais sentido para mim e a partir do momento das mentorias, das conversas e de tudo o que acontece dentro do projeto eu passei a ter uma nova visão de vida né, que a gente pode ser o que a gente quiser, a gente não precisa depender da tristeza, do desânimo [...]. Esse ano, no final do projeto [edição na qual a impactada foi mentora], eu fiquei muito emocionada porque a pessoa que era responsável pelo projeto das empresas me chamou lá em cima e contou um pouco da minha história para todos falando assim: "Nossa, o ano passado quando ela estava no projeto ela não conseguia nem andar", porque eu estava de muleta, eu estava muito limitada, e esse ano eu já subi a escada sem muleta já estava completamente diferente (Renata Moreira - Empreendedora).

Eu não tinha noção mínima de negócio, de como eu ia fazer para abrir o meu próprio negócio [...]. Com a Nobis, na jornada que foi o projeto, a gente aprendeu o passo a passo, até a como se comportar, o que você deve fazer para vender melhor. A gente aprendeu a empreender mesmo né, desde o início. [...] A minha cozinha virou uma cozinha industrial para eu poder conseguir trabalhar, eu consegui contratar mais uma pessoa para me ajudar [...] eu aprendi a dar cara para o meu negócio, né, tudo isso eles ensinaram. Tinha uma profissional que ajudava a gente com a parte da *logo*, da minha

logomarca, então foi onde eu fui crescendo. Eu aprendi ideias de onde vender e como vender, eu consegui expandir o meu negócio, perder um pouco do medo, mas sempre com o pé no chão [...] eu aprendi a comprar mercadoria, os insumos, eu aprendi como comprar em quantidade e a armazenar para eu poder ter economia e ter o meu lucro (Isabela Monteiro - Empreendedora).

[...] O processo todo durante um ano né, que foi o que a gente seguiu durante o curso para mim foi muito gratificante, foram muitas informações sabe, muita coisa que eu tinha medo de fazer, medo de caminhar, eu consegui ter essa segurança. Hoje, eu participo de palestra, participo de encontros, de grupos... "Ah, como você se preparar para poder entrar no edital, como você demonstrar, chegar lá e falar". A segurança que eu tenho de fazer isso. Então tudo isso eu fui adquirindo de acordo com o que foi passado no curso, com o que a Nobis foi conduzindo e ensinando. Hoje é como eu digo para a Cláudia: tem a [Amanda] antes da Nobis e a [Amanda] depois da Nobis (risos) (Amanda Farias - Empreendedora).

Nunca me imaginei trabalhando para mim sabe, eu comecei muito cedo e daí tem que ter carteira assinada, tem que cumprir horários né, tudo bonitinho e eu vi que trabalhando para mim eu também posso ter né..., foi ensinado o colabore, foi ensinado muita coisa. Então acho que esse crescimento, essa visão foi o curso que me deu porque uma pessoa falar que já é empresária é uma coisa, agora as outras pessoas fazendo ali do teu lado e crescendo junto e "Olha, eu fiz esse banner. Olha eu fiz isso. Eu fiz aquilo", é diferente, parece que não é só clichê, né?! (risos) (Tâmara Matos - Empreendedora).

Tinham pessoas que nunca tinham tido contato com computador, com ferramentas, com planilhas e hoje já dá para ver que elas se viram, que elas vão para frente. Tem a questão de *marketing*, de divulgação, esse também era um problema meu, particular, mas eu vejo o quanto eles estão desenvolvidos, eles vão lá e falam dos seus negócios, eu falo do meu negócio, a gente procura clientes, a gente se desenvolveu. [...] A gente já se encontrou em feiras, enfim, ajudou muito, foi muito importante para nós (Júlio Almeida - Empreendedor).

Para além de resultados mensuráveis por meio de indicadores quantitativos, os impactos promovidos pelos projetos revelam uma dimensão mais sutil e qualitativa, frequentemente difícil de capturar em métricas tradicionais. Trata-se de transformações subjetivas, como o crescimento pessoal, o fortalecimento da autoestima e o desenvolvimento de habilidades interpessoais e profissionais, que enriquecem a trajetória dos participantes. Esses impactos, embora intangíveis em sua essência, são fundamentais para a formação de indivíduos mais preparados e confiantes, capazes de enfrentar desafios, criar oportunidades e contribuir ativamente para suas comunidades e contextos sociais. Assim, o projeto não apenas atende a metas predefinidas, mas também promove mudanças profundas e potencialmente duradouras, muitas vezes invisíveis nas avaliações tradicionais, mas essenciais para o impacto social desejado.

[...] Temos mulheres em situações muito parecidas, por exemplo, tinham duas mulheres que estavam passando por um momento muito difícil por conta do câncer e elas se tornaram amigas e viraram uma rede de apoio uma para a outra que é essencial (João Mendes - Comunicação e mídia - Entrevista B).

Desculpa, é que a gente pega tantas pessoas que sofrem, que tem uma vida tão indigna, sabe?! (choro). Então quando a gente consegue ver que elas erguem a cabeça, que elas conseguem sorrir, que elas conseguem dizer: "Eu consigo", "Hoje eu estou trabalhando", "Hoje, eu estou conquistando o que eu quero", "Não é bem isso, mas eu estou indo para frente". Então, a vitória daquela pessoa que não levantava a cabeça e que hoje levanta a cabeça e diz "Eu consigo", "Eu estou caminhando", é a mesma vitória daquela que já estava caminhando e de repente abriu uma loja, entende? [...] Como é que a gente interpreta isso com essas pessoas? [...]. Elas transformam cada ambiente, seja aquela mulher que diz: "Não, chega, eu cansei de apanhar" (choro), que a gente escuta... como: "Nossa, eu abri mais uma loja". A vitória é a mesma para gente, entende? [...] (Letícia Ramos - Coordenadora).

E uma coisa que me marcou muito nesse projeto, que me marca até hoje é que a gente percebe que a mulher uma vez que ela é independente, que ela consegue gerar renda ela passa a se fortalecer mais e ela fica blindada contra muito tipo de abuso porque hoje em dia a gente passa por muito abuso, não só de categoria física, mas também emocional. E muitas dessas mulheres acabaram se fortalecendo tanto que voltaram a estudar, foram para a faculdade, coisas assim. Antes, estavam passando por uma situação difícil porque o marido não aceitava, era submissa era realmente aquele abuso psicológico porque não trabalhavam, não geravam renda e com essa transformação muitas delas deram uma virada na vida e hoje elas são mulheres que têm o respeito e que não se deixam mais serem desrespeitadas. Eu acho que [...] quando uma mulher começa a se amar, começa a perceber como ela deve ser respeitada e muda toda uma situação [...] (Renata Moreira - Empreendedora).

Observa-se que as mudanças guiadas pelo projeto superaram a evolução pessoal dos participantes diretos e alcançaram os territórios atendidos, gerando transformações no contexto local. A abordagem colaborativa e a perspectiva de atuação em rede, incorporadas às dinâmicas de formação e capacitação, não apenas fortaleceram as competências individuais, como também catalisaram mudanças territoriais. Esse impacto foi possível graças ao envolvimento das famílias, à criação de coletivos locais, continuidade de ações de impacto iniciadas durante o projeto, articulação com parcerias, valorização do território, entre outros. Os resultados fomentaram um processo de transformação, caracterizado pela articulação entre os participantes e o fortalecimento de vínculos comunitários, possibilitando o desenvolvimento socioeconômico tanto dos indivíduos quanto do seu entorno. Assim, os projetos demonstraram a capacidade de gerar trajetórias de mudanças estruturais e sustentáveis por meio do engajamento coletivo e da atuação em rede.

É uma metodologia de aprendizagem né, que se você aprende você a colocar em prática, é que nem andar de bicicleta, nunca mais esquece, né?! Aprendem um conceito de atuação em rede, aprendem o conceito de escalabilidade, e elas aprendem na prática, né?! Agora, por exemplo, a que faz bolo se juntou com a que vendia flores e a que vendia flores juntou com a moça que fazia foto e agora elas são organizadoras de evento, por exemplo. É um evento que tem comida, que tem flor, que (riso) tem casamento, elas trabalham juntas, entendeu?! Isso para mim é um ganho bem efetivo, né?! (Eduardo Lopes - Gestor).

Nós da Secretaria, a gente começou a organizar umas feiras, em parceria com a associação comercial da nossa cidade, e todas as vezes que a gente [...] organizava essas feiras a gente chamava as pessoas que fizeram os cursos para participar. Então a gente fez como se fosse uma agenda com a participação com o público e aí as pessoas começaram a frequentar e acabaram até se organizando entre si e eles têm como se fosse um coletivo [...] e juntos participam de outros eventos. Então hoje quase todas elas que participaram, não sei exatamente te falar o número, mas elas desenvolveram a atividade que elas tinham vontade. Tem uma menina até que começou a exportar os produtos [...] (Gabriel Pereira - Secretário).

Eu tenho dois filhos, um casal de filhos, eles me ajudam e eu aprendi isso com o projeto da Nobis que eu não tenho que dar conta de tudo sozinha, eu posso delegar funções, eles entram como meus funcionários, todo mundo ganha o seu dinheirinho e dá para se administrar, né?! Minha filha trabalha com a parte da logomarca, da divulgação, o meu filho com as entregas e eu me dedico única exclusivamente aos bolos e tudo ficou muito bem organizadinho [...]. Nos ensinaram a comprar de... como é que eu vou dizer? Em uma demanda maior e a gente dividia. Por exemplo, todo mundo precisa do ovo ali, tinham umas quatro, cinco confeitadeiras ali, “então vamos comprar a caixa fechada”, e a gente não tinha essa noção [...] então hoje a gente ainda divide, por exemplo, uma caixa com 700 ovos a gente ainda compra em conjunto, né (Isabela Monteiro - Empreendedora).

A ideia do coletivo era de eu dar capacitação para as mulheres na parte do artesanato, da saboaria artesanal, criar condições, criar novas pessoas que quisessem aprender o ofício e as outras meninas do coletivo, como uma delas tem uma loja e nessa loja ela tem um espaço, a ideia foi para cada pessoa que queira colocar o seu produto, expor lá na loja. Então sempre ela está fazendo alguns eventos para poder expor os produtos [...]. A ideia continuou porque as pessoas foram vindo dos outros projetos e acaba sempre a gente tendo esse contato, uma indica a outra e dá sim uma acelerada nas vendas [...] acaba sendo um círculo né, para não deixar o empreendedor ficar assim sem estímulo [...]. Por exemplo, se eu tenho sabonete eu pego alguma embalagem na papelaria criativa de uma, coloco na loja da outra, indico a outra que tem loja de economia circular para um amigo que precisa de algum produto e assim a gente vai trabalhando. A que faz bolo quando a gente faz algum evento é acionada e assim vai circulando e todos acabam trabalhando, vendendo e não para né [...] o intuito do projeto é sempre está fortalecendo uns aos outros (Renata Moreira - Empreendedora).

Os impactos sociais e econômicos seguiram em efeito cascata já que muitos dos beneficiários do projeto, iniciaram e aprimoraram ideias de negócios que incorporaram os princípios da lógica social, como colaboração e resultados coletivos; bem como os valores da lógica de mercado, como redução de custos e captação de recursos. Além dos exemplos mencionados – a formação de um coletivo e a compra

de insumos em conjunto –, outro caso que chama a atenção é o de uma participante que fazia costura industrial e possuía um trabalho social, onde ensinava gratuitamente pessoas a costurarem bonecas de pano, com retalhos e sobras de tecidos. A partir da formação e capacitação, a participante percebeu o seu trabalho social como um negócio de impacto e mediante a colaboração da Nobis, conseguiu inscrever um projeto para captação de recursos via lei de incentivo que possibilitou maior alcance do seu trabalho e redirecionamento de suas atividades econômicas para a costura criativa. Segundo a participante, essa mudança de visão também melhorou os resultados do trabalho social, já que por ser gratuito muitas vezes as pessoas não davam o devido reconhecimento ao que era ensinado. Agora, as bonecas de pano são ensinadas como um ofício, de modo gratuito integrado aos projetos, e constituem uma identidade do trabalho afro criativo, gerando renda para diversas famílias.

Então esse meu lado da confecção eu sempre encarei como um trabalho, porém essa parte da costura criativa sempre foi assim "Ah, eu vou ensinar", "Você me ensina?" "Sim!", "Você faz bolsa? Eu queria uma bolsa", "Ah, eu faço, te dou". Eu quase que não vendia as coisas, mas eu ensinava e aí com a Nobis o que? "Não [Amanda], isso é um negócio". A primeira vez eu até falei para a Cláudia, nós estávamos nos apresentando, e eu mostrei algumas coisas que eu faço: "Olha, eu faço isso", e ela falou assim "Não, você pode ganhar dinheiro com isso. Isso aí é um nicho para você fazer aula" e eu já dava aula, mas assim para cada turma que eu conseguia particular eu fazia uma turma gratuita aí se ninguém tinha material eu levava, pegava as coisas de casa, levava [...]. Então, foram passos que tanto profissional quanto na parte emocional me deram muito suporte. Tanto é que hoje eu consigo né, enxergar isso de uma outra forma não é porque é uma coisa social, que se a pessoa chega em mim e fala "Ah, eu quero aprender" eu vou dizer "Ah, vamos lá", não, agora eu sei separar tudo certinho, né. Isso aqui é uma, como a Cláudia sempre falou: "É uma fonte de renda", "Isso é uma forma que você tem de mostrar para as pessoas que elas podem fazer renda e você também fazer uma renda em cima disso". [...] A Cláudia ela me ensinou "Não [Amanda], você pode fazer essa parte social sim, pode lógico, porém, você coloca valor", para eu vê assim e parar de sempre querer dar, né, porque às vezes quando a gente dá demais as pessoas nem dão valor ao que você faz (Amanda Farias - Empreendedora).

[...] Eu tinha três máquinas de costura, hoje eu tenho oito [...]. Eu entrei na lei Paulo Gustavo e consegui adquirir [...]. Eu aprendi a arrecadar recursos para poder caminhar mais com essa parte social do meu projeto, assim sempre ensinando, através dos retalhos, né?! Então isso para mim também foi uma coisa que eu não sabia eu não sabia que eu poderia colocar esse trabalho como um projeto e colocar em editais e em coisas assim né, para poder arrecadar verba, para poder tocar mais para frente, chegar em mais pessoas né, então continuo fazendo isso também [...] Então eles me mostraram isso, pois a minha parte da indústria em confecção industrial eu sempre levei como um serviço sério, porém essa parte de costura criativa era como se fosse um *hobbie*, um passatempo, e eles me ensinaram que não. Hoje o meu projeto é requisitado por vários lugares por conta disso, para poder ensinar as pessoas a gerar renda e era uma coisa que eu não via. Na minha cabeça isso ajudava as pessoas, mas não poderia ter valor para eu ensinar às pessoas,

sabe? [...] Hoje em dia se você for ver essa parte da costura criativa tem mais valor, ela agrega mais, me traz mais renda do que a parte que eu faço de costura industrial [...] (Amanda Farias - Empreendedora).

[...] Através da Nobis que chegou e falou "Não, é um projeto e você vai". Então eu não tinha contato com a turma da Secretaria da Cultura e esses órgãos públicos [...], aí foi aquela confusão a Cláudia me ajudou, coitada da Cláudia ficou lá perdeu quase o dia inteiro para me ajudar porque eu falei: "Eu nunca fiz projeto, como é que eu vou fazer? Eu não sei colocar no papel". Ela falava assim: "[Amanda] você tem as ideias", e ela abriu [o computador] como a gente está fazendo aqui, para me mostrar e eu fui lá na casa do meu genro para poder usar o computador, ele também não sabia como colocar [...] eu fui para [Cidade Alumínio] e a Cláudia (risos) sempre atrás "Não, você vai" [...] (Amanda Farias - Empreendedora).

A Figura 9 ilustra o trabalho de costura criativa realizado com retalhos de pano, pela empreendedora [Amanda Farias], que atualmente representa uma fonte de renda valorosa para esta.

FIGURA 9 - PRODUTOS DA COSTURA CRIATIVA



FONTE: Redes sociais (2025) – [Amanda Farias: Nome fictício]

Os projetos desenvolvidos pela Nobis são ancorados em um propósito central: 'qualificação profissional e geração de renda pela presença digital'. Essa abordagem não apenas capacita os participantes, como também os empodera, oferecendo-lhes ferramentas para viabilizar oportunidades relativas à sua inserção no mercado de trabalho ou para fortalecer seus empreendimentos. Como consequência direta, observa-se o impacto econômico positivo na vida dos participantes dos projetos, durante a execução destes, ultrapassando benefícios individuais ao alcançar suas famílias e, muitas vezes, reverberar na comunidade onde estão inseridos. Esse resultado evidencia o potencial das iniciativas em promover transformações locais,

combinando capacitação técnica com oportunidades práticas de geração de renda que reverbera na qualidade de vida dos envolvidos e contribui para o fortalecimento do tecido social e econômico local.

Esse projeto em parceria com a empresa, não é só para qualificar as pessoas, mas também garantir que elas não voltem para a renda que tinham inicialmente. Através dessa qualificação as pessoas começaram a perceber que o seu negócio é um negócio que pode sim gerar lucro e através dos meios e das ferramentas certas isso vai acontecer de uma forma até que rápida. E a gente teve um ROI do projeto da [Cidade Ouro] [...] de 800% em impacto socioambiental a partir do sexto mês, ou seja, as pessoas que tinham R\$ 400, R\$ 600 de renda mensal transformaram isso em R\$ 1400, R\$ 2000, e até temos pessoas que estão recebendo perto da faixa dos R\$ 6.000 (João Mendes - Comunicação e mídia - Entrevista B).

A reestruturação do modelo de negócios da Plataforma Nobis foi adotada estrategicamente para ampliar o impacto econômico entre os participantes do projeto, ao mesmo tempo em que potencializa o fluxo de receitas da organização. Durante a vigência do projeto, observou-se a geração de valor financeiro para os participantes cadastrados na plataforma, que podem utilizá-la para realizar transações de forma gratuita. Esse mecanismo fortalece a conexão entre oferta e demanda em rede, uma vez que funcionários e outros *stakeholders* das empresas patrocinadoras também estão cadastrados como consumidores dos produtos e serviços oferecidos pelas pessoas impactadas.

[...] A gente foi num evento, foi anunciado cada um de nós que participou do evento, a gente vendeu, ficou conhecido, todos os empreendedores foram lançados numa plataforma [...] que é imensa. Então todos que procuram sei lá doce, qualquer produto entra nessa plataforma e é possível encontrar [participantes do projeto] lá, uma com doces, um com artesanato, cada um com seu empreendimento. Então deu um impulso para todos. [...] Tem os funcionários da [Empresa Ouro], e também tem terceirizados e uma coisa puxou a outra. Então o pessoal entra nessa plataforma e tem todos os serviços que os participantes podem proporcionar. E impulsiona e muito chega a dar medo, até você pensa: “Eu não vou dar conta de tanto pedido que tá chegando” por conta desse apoio imenso da Nobis. Porque eu não esperava, eu me surpreendi muito com esse projeto (Isabela Monteiro - Empreendedora).

Os encerramentos dos projetos são marcados pela promoção de eventos presenciais integrados, no qual os participantes realizam exposições de seus produtos e todos os *stakeholders* envolvidos participam, fortalecendo os contatos e iniciativas promovidas durante a execução destes. Após a conclusão do projeto os participantes que desejarem continuar utilizando a plataforma têm a opção de migrar para planos

pagos acessíveis, com valores que chegam a no máximo 35 reais, sem a incidência de taxas extras. Essa transição gradual permite que os usuários experimentem os benefícios da plataforma e apenas assumam compromissos financeiros quando estiverem gerando renda, por meio da plataforma. Esse é um modelo sustentável que a organização encontrou para combinar inclusão econômica com viabilidade comercial. Além disso, a plataforma promove a autonomia dos participantes ao possibilitar que estes escolham como e quando integrar esses serviços em suas atividades futuras, fortalecendo o impacto econômico gerado pela iniciativa.

[...] Primeiro elas chamaram apenas algumas e fizemos toda parte de testes, cadastro, o quê que está funcionando, o quê que não está funcionando. Daí teve um dia só para nós, eu acho que no dia foi eu e mais três se não me engano [...], depois a gente fez testes entre nós, um pegando o serviço do outro e foram duas duplas, então fizemos todos esses testes. [...] Daí estávamos eu, mais três participantes, a [Letícia], a Cláudia e duas pessoas da parte do TI do aplicativo onde a gente ia encontrando os erros e eles iam corrigindo, "Ah não, você não tá conseguindo se cadastrar então pera aí, vamos ver o que tá acontecendo". Então teve toda essa parte e quando eles abriram para o grupo, teve um cadastro para o grupo geral, eu acho que todos os erros que identificamos já estavam corrigidos [...] pelo que eu vi no grupo deu tudo certo (Júlio Almeida - Empreendedor).

[...] A premiação foi a noite no anfiteatro com a presença do prefeito, de secretários, autoridades da cidade. O anfiteatro lotou com as famílias dos participantes dos projetos [...] foi uma noite maravilhosa, de muita alegria, de muita satisfação. Nesse dia eles puderam trazer uma mostra dos seus trabalhos. Eu mesma ganhei vários (risos) presentes no dia, então foi uma noite muito bonita. Além da exibição do trabalho para a cidade né, com portas abertas, uma feira dos trabalhos dos empreendedores, a premiação também no final do ano quando finalizou o projeto [...] foi lindo, lindo, emocionante (Fernanda Barbosa - Secretária).

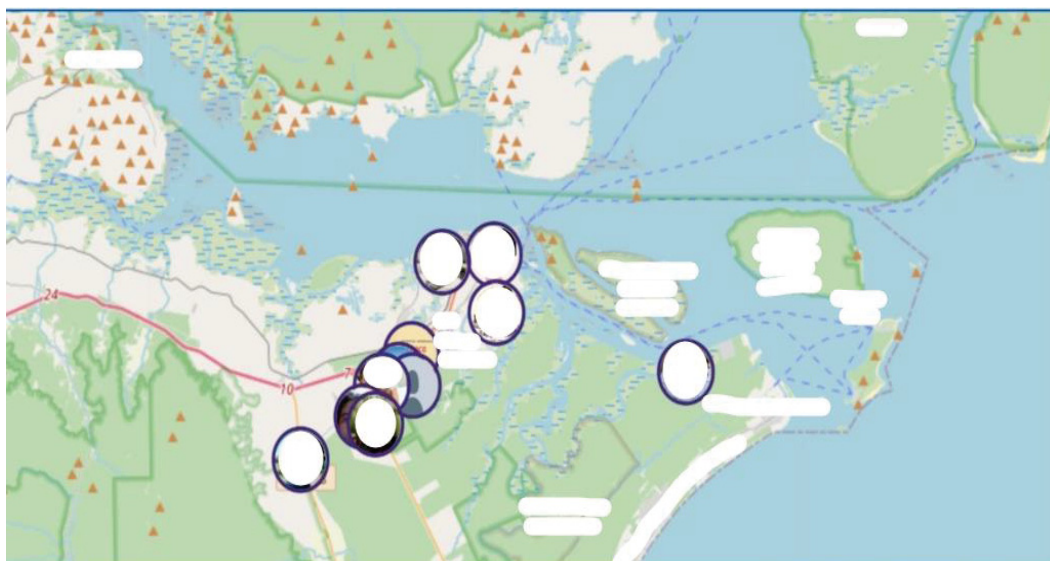
A Nobis adota um sistema de monitoramento contínuo e em tempo real para avaliar os resultados dos projetos, utilizando a plataforma como ferramenta para a coleta de dados. Esse acompanhamento permite identificar os impactos reais das iniciativas, abrangendo as diferentes dimensões da sustentabilidade. Por meio de indicadores alinhados à temática da sustentabilidade, os resultados podem ser mensurados quantitativamente, enquanto as mudanças qualitativas na vida dos participantes são observadas por meio de relatos e interações contínuas com os beneficiários dos projetos, mesmo após a sua conclusão. Esse monitoramento não apenas cumpre um papel crucial no alinhamento às expectativas dos *stakeholders*, ao garantir transparência e fornecer evidências do impacto gerado, como também fortalece a credibilidade e a legitimidade das ações da organização.

O monitoramento é ponto central do modelo de operações, né?! Por que como é que a gente vai dizer que determinada qualificação gera determinado efeito na renda das pessoas?! [...]. Qualificar é para as pessoas conseguirem encontrar caminhos e oportunidades. E para a gente fazer isso só monitorando, só criando um mecanismo em que a gente pudesse acompanhar em tempo real como que essas dinâmicas acontecem. Então a gente tem a plataforma que hoje ela possui os mecanismos das capacitações, de aprendizagem, dos encontros, tem toda parte de formação e junto tem a parte de conectividade C2C. Tem a parte C2C que é a de geração de renda das pessoas dentro das comunidades (Cláudia Coser - CEO - Entrevista C).

[...] Depois vem todo um acompanhamento conforme eles vão caminhando, quando eles têm alguma dúvida, chamam no WhatsApp, a gente tem uma proximidade... O projeto de [Cidade Ouro] terminou em outubro do ano passado e ainda hoje a gente se conversa por *Instagram*, por *Facebook*, por celular. Às vezes eu ligo para um, mando mensagem, eles me respondem dizendo como é que estão, se precisam de alguma coisa, às vezes a gente se fala só para conversar, entende? Então a gente acaba criando um elo de amizade, de preocupação, de empatia [...]. Até pouco tempo uma das meninas do projeto lá da [Cidade Ouro] me pediu "Ah, como é que eu posso fazer um MEI?". Aí a gente tinha o contato do Sebrae lá da cidade, eu contactei, passei para ela, e disse: "Mas, você pode fazer pela *internet*". [...] Eles vão caminhando e conforme dúvidas surgem, eles vão... [...] (Letícia Ramos - Coordenadora).

A Figura 10 apresenta a visualização do *dashboard* da Plataforma Nobis, evidenciando a distribuição geográfica e a concentração de alguns dos membros do projeto desenvolvido na Cidade Prata. Além do painel interativo, a plataforma permite a análise detalhada dos dados, oferecendo uma visão abrangente sobre a participação, o alcance da iniciativa e a coleta de dados socioambientais.

FIGURA 10 - DASHBOARD PLATAFORMA NOBIS



FONTE: Registro de campo (2024) – Autorizado por Cláudia Coser

Para a CEO, de modo geral, os investimentos e recursos disponíveis para negócios que fomentam impacto são baixos e limitados. Mas, mesmo com essas restrições ela acredita que é possível realizar mudanças e transformações substanciais. Um exemplo disso é ilustrado em uma das edições do projeto analisado [na Cidade Ouro]. Neste projeto, que teve duração de 12 meses, os recursos de ISP destinados via edital totalizaram oitenta mil reais, sendo que destes, dez mil foram alocados para os capitais sementes das iniciativas premiadas (Registro de campo – Edital Território Ouro, 2024). Dessa forma, a Nobis desenvolveu e executou um projeto com impactos reais nas diversas dimensões da sustentabilidade, mobilizando pessoal e diversos recursos, internos e externos, incluindo operações tecnológicas, por setenta mil reais/ano (menos de seis mil reais/mês), um valor significativamente baixo para mobilizar toda uma estrutura e estratégias de impacto bem-sucedidas. Esse exemplo destaca não apenas a eficiência operacional da Nobis, mas também sua habilidade em transformar recursos escassos em resultados transformadores.

A limitação de recursos financeiros representa um obstáculo para a ampliação do impacto e da escalabilidade das iniciativas da Plataforma Nobis. A fala da CEO, Cláudia Coser, evidencia essa realidade ao destacar que, caso houvesse um volume maior de investimentos, a organização poderia alcançar um patamar distinto de desenvolvimento e transformação social: “Putz, se a gente tivesse alguns milhões na jogada, a gente estaria noutro lugar, com certeza” (Cláudia Coser - CEO - Entrevista C). Embora a Nobis tenha conquistado avanços importantes e conseguido estruturar um modelo inovador de atuação, o potencial de transformação poderia ser ampliado com maior aporte financeiro. Esse cenário reflete um desafio comum às organizações híbridas, que operam na interseção entre objetivos econômicos e socioambientais, mas frequentemente enfrentam dificuldades para captar recursos compatíveis com sua proposta de impacto.

A seção a seguir apresentará a construção de significado ao exposto nas seções anteriores, referentes aos resultados e discussões, mediante a abordagem da intertextualidade em conjunto com pressupostos da MLP.

4.3 TECENDO SENTIDO A PARTIR DOS INTERTEXTOS: AS ORGANIZAÇÕES HÍBRIDAS E A TRANSIÇÃO PARA A SUSTENTABILIDADE

Nesta seção será realizada uma abordagem analítica da intertextualidade (Boje, 2001; Shuman, 2012) evidenciada nos diversos discursos, práticas, experiências e narrativas delineadas nos capítulos anteriores. Busca-se constituir significados sobre o papel e a dinâmica das organizações híbridas no processo de transição para a sustentabilidade, especificamente em relação a perspectiva multinível da transição (Geels; Schot, 2007; Grin; Rotmans; Schot, 2010), nesse contexto, enfatiza-se que as organizações híbridas orientadas para a sustentabilidade são atores promissores para a implementação de inovação social, considerada como um importante elemento para que as mudanças sociais desejadas ocorram (Tabares; Dionisio; Parida, 2025).

As perspectivas abordadas se caracterizam por sua complexidade, já que envolvem variadas dimensões, como práticas organizacionais, lógicas institucionais, desafios contemporâneos e múltiplas vozes e narrativas (Boje, 2001; Hestad; Tàbara; Thornton, 2021b; Pache; Thornton, 2020; Shuman, 2012). Portanto, trata-se de uma abordagem capaz de capturar a pluralidade e as tensões inerentes ao processo da transição para a sustentabilidade (Geels, 2011; Geels, 2002), ao mesmo tempo que permite apreendê-la como um processo contínuo e em transformação moldado a partir da interpretação dos atores envolvidos e seus interlocutores (Pentland, 1999; Shuman, 2012; Vaara; Sonenshein; Boje, 2016).

A Perspectiva Multinível (MLP), heurística utilizada para apreender como sistemas sociotécnicos evoluem, a partir da interação entre três níveis distintos referentes a paisagem, regime e nicho (Geels, 2006a, 2004, 2012), será delineada. Para isso, a dinâmica da organização híbrida orientada para a sustentabilidade estudada endereçará as singularidades que distinguem suas ações quando esta se movimenta em busca de trajetórias de sustentabilidade (Hestad; Tàbara; Thornton, 2020, 2021a). Evidencia-se que por lidar com uma diversidade de lógicas institucionais, as organizações híbridas promovem processos e práticas diferenciadas daquelas visualizadas nos estudos da transição que delineiam mudanças de sistemas sociotécnicos a partir de práticas de organizações *mainstreams*. Não obstante, a organização estudada está situada em contextos constituídos por práticas, discursos e narrativas dominantes que moldam e incorporam suas ações.

Definidos os pontos iniciais do capítulo, estabelece-se que o percurso analítico seguirá a heurística da MLP, começando pelas discussões que envolvem a paisagem, seguida por reflexões no nível de regime e por fim, adentrando ao contexto do nicho observado.

4.3.1 O desenvolvimento paisagístico no Brasil

Verifica-se que na contemporaneidade a narrativa dominante – grande narrativa –, permeada pela paisagem sociotécnica, molda as perspectivas das mudanças sociais desejadas e as práticas organizacionais, atrelando-as a busca pelo desenvolvimento sustentável, a partir de caminhos delineados pelas metas da Agenda 2030, instituídas desde 2015 (Calvin *et al.*, 2023) e outras normativas internacionais. Essa narrativa tem posicionado quais metas e ações são necessárias para o alcance de uma sociedade mais justa, equitativa, segura e ambientalmente responsável, promovendo esperança para o contexto caótico desenhado no decorrer do processo de modernização social (ONU, 2024; Sorooshian, 2024).

Contudo, apesar de informar uma agenda ambiciosa, difundida nos discursos da grande maioria das nações, o mundo caminha em direção contrária ao cenário ideal estabelecido pelas instituições globais (Calvin *et al.*, 2023; Schröder; Storm, 2020). Consoante a isso, a narrativa dominante da sustentabilidade tem privilegiado projetos e desenvolvimentos que evidenciam resultados iminentemente visíveis, como por exemplo, a reestruturação de infraestruturas urbanas (ver: Geels, 2005a, 2005b; Verbong; Geels, 2010), bem como soluções tecnológicas que promovem resultados econômicos (Lubitow; Miller, 2013). Observa-se também, que assim como nos estudos tradicionais da transição sociotécnica, a narrativa dominante da sustentabilidade favorece conhecimentos ocidentais e de nações desenvolvidas (Baskaran; Mehta, 2016; Ghosh *et al.*, 2021), fazendo com que contextos específicos sejam invisibilizados e soluções de massa implementadas, muito embora, recentemente, tenha havido apelos para que sociedades menos desenvolvidas sejam incluídas nos processos de sustentabilidade.

Apesar de compreender-se a importância da adoção massiva de soluções, como por exemplo, a descarbonização dos setores energético e de mobilidade, entende-se que o panorama sociotécnico (Grin; Rotmans; Schot, 2010) ao ser relacionado aos diversos problemas sistêmicos atuais, causam desafios estruturais

interconectados que afetam pessoas e regiões de modo assimétrico (Calvin *et al.*, 2023), e, portanto, soluções situadas precisam ser consideradas e enfatizadas. Ao estar atrelado a problemas contemporâneos relativos a crises econômicas, desigualdades sociais, mudanças climáticas, transformações culturais, dentre outras, o contexto paisagístico molda as trajetórias das transições para a sustentabilidade (Geels, 2011; Hansen; Coenen, 2015). E, caso narrativas locais/regionais sejam cooptadas ou abafadas por narrativas dominantes, alternativas de trajetórias para o desenvolvimento local e as múltiplas vozes que englobam o processo de mudança continuarão a ser marginalizadas, abrindo espaço para a ampliação de injustiças, falta de equidade e desenvolvimento não integrado, que são o exato oposto do esperado para o desenvolvimento sustentável (Howitt, 1995; Lubitow; Miller, 2013).

Nesse sentido, para falar de transição para a sustentabilidade de maneira justa e inclusiva (Lubitow; Miller, 2013; Swilling; Musango; Wakeford, 2016) é preciso considerar os múltiplos contextos, suas singularidades e atores que experienciam as realidades que são socialmente construídas (Zanoni; Oliveira, 2023) e, portanto, devem ser socialmente transformadas. Entende-se que tratar de transições para a sustentabilidade em cenários do sul global é particularmente desafiador (Ghosh *et al.*, 2021), devido a atuação limitada do estado, que desemboca em problemas sociopolíticos e socioeconômicos que se tornam estruturais e ainda mais complexos. Ademais, a estrutura limitada faz com que o estado não consiga atender a demandas sensíveis da sociedade, como por exemplo, demandas políticas, sociais, ambientais e econômicas (Ayala-Orozco *et al.*, 2018; Ghosh *et al.*, 2021). Essas singularidades apontam para a necessidade de contextualizar o panorama brasileiro, contexto da pesquisa, para que haja maior compreensão do cenário de atuação da organização estudada e dos caminhos de transformação e transições necessárias.

O Brasil, enfrenta desafios socioeconômicos e políticos profundamente enraizados em sua formação histórica, que ao longo do tempo se consolidaram de forma persistente e estrutural. O país está no *ranking* mundial dentre as nações mais desiguais do mundo (Chaves; Arcoverde, 2021), evidenciando que as desigualdades vão além de questões exclusivamente econômicas, pois essas desigualdades se refletem em disparidades na capacidade de diferentes grupos em acessar direitos fundamentais e recursos essenciais para uma vida digna e de qualidade (Trovão; Araújo, 2021) e são acentuadas pela conjuntura econômica e política que são influenciadas tanto por aspectos globais, quanto por fatores internos.

O país vem perdendo competitividade e poder econômico no cenário global desde 1995, ou seja, as quedas constantes do PIB brasileiro fizeram com que em 2015 o país fosse ultrapassado pela média mundial per capita, demonstrando que o crescimento econômico, no Brasil, há muito tempo não acompanha o ritmo global. Em 2022, o PIB per capita do Brasil foi 13,8% menor do que a média mundial, ilustrando um declínio significativo em relação ao patamar de 1995, que foi 13,4% acima da média mundial (Brasil, 2024). Identifica-se que as recentes crises globais, relativas ao impacto econômico mundial em 2008 (Bresser-Pereira, 2009) e a pandemia de Covid-19 (Benevett, 2022) acentuaram os problemas conjunturais da economia brasileira, principalmente quando observado os dados do mercado de trabalho atuais, que reverberam em números nada animadores.

De acordo com Brasil (2024), considerando-se dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) referentes à taxa de empregadores e trabalhadores formais, por conta própria, com registro no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) e a Síntese de Indicadores Sociais (SIS), iniciada em 2012, que classifica como formais aqueles que contribuem para a previdência social, houve aumento no índice de informalidade no país, entre 2016 e 2022, refletindo uma deterioração significativa das condições formais de trabalho. Essa piora foi acompanhada pela queda de 2,5% na renda média por hora trabalhada de homens e mulheres, influenciada essencialmente pela queda de 3,6% no rendimento médio por hora da força de trabalho masculina, entre 2016 e 2022. Além disso, a taxa de desocupação – proporção de pessoas desocupadas em relação à força de trabalho total – aumentou 0,7% entre 2015 e 2022.

Entre 2017 e 2021 os 40% mais pobres tiveram crescimento de renda inferior, em todos os anos analisados, ao da população geral. Esse resultado só foi diferente em 2020, já que devido ao cenário pandêmico medidas pontuais, por meio da implementação do auxílio emergencial, foram tomadas. Contudo, com o corte das medidas emergenciais, em 2021, a desigualdade de renda voltou aos patamares anteriores. Assim, entre 2016 e 2022, houve “uma queda de quase 33% da renda dos 40% mais pobres, queda muito maior que qualquer outro grupo de renda”, ao passo que a participação na renda dos 10% mais ricos subiu de 60% para 61,6% e a participação daqueles que compõem o grupo do 1% mais rico cresceu de 29,9% para 32%. A desigualdade de renda afeta de modo diferente as pessoas pretas, pardas e

indígenas, já que estas estão em proporções maiores vivendo abaixo de 50% dos rendimentos médio domiciliares (Brasil, 2024, p. 185).

Outros indicadores que impactam diretamente a dignidade e equidade social também apontam que, apesar de alguns avanços, o Brasil segue em descompasso com as metas globais de sustentabilidade (Moreira *et al.*, 2019). Em relação a meta de erradicação da fome, “9,4% dos domicílios do Brasil estavam em insegurança alimentar moderada ou grave em 2023” e a taxa de pobreza entre a população preta e parda e nas regiões nordeste e norte do país são mais acentuadas que as de outros grupos e regiões (Brasil, 2024), p. 103). Além dos indicadores socioeconômicos preocupantes houve retrocessos políticos, relacionados a negação de temáticas como igualdade, autonomia e diversidade (Albareda; Torres, 2022; Brasil, 2024). Desse modo, os desafios socioeconômicos são inúmeros e convergentes com os poucos avanços globais relatados nos relatórios internacionais, já que no geral, os resultados para que o Brasil alcance as metas nacionais relacionadas ao desenvolvimento sustentável estão insuficientes.

Apesar de as mudanças climáticas serem um tema urgente e necessário o Brasil esteve apático quanto a políticas e a agenda ambiental, em sua história recente. Desse modo, o país está retomando a sua agenda ambiental após um período político de fragilidade quanto às medidas ambientais e de combate às mudanças do clima (MMA, 2023). Apesar da retomada, os indicadores climáticos continuam preocupantes já que dados recentes indicam que as emissões totais de gases do efeito estufa aumentaram 13,73%, entre 2016 e 2020. Além disso, houve crescimento no índice de pessoas mortas ou diretamente afetadas por desastres, em todas as regiões do país, de 2016 a 2022, principalmente, na região norte que compreende um território suscetível a alagamentos e inundações, por possuir infraestrutura precária e altos índices de pobreza. Nesse sentido, os prejuízos humanos e materiais são perceptíveis e integram perdas estimadas em 22 bilhões de reais em danos patrimoniais e milhões de pessoas desabrigadas ou desalojadas (Brasil, 2024).

O relatório apresenta uma avaliação negativa em razão da expansão desenfreada da exploração econômica predatória nos biomas ao longo da última década, da vulnerabilidade social nas periferias urbanas e da baixa efetividade das políticas públicas voltadas para o meio ambiente e o enfrentamento dos eventos climáticos extremos. Tudo isso tem levado a ampliação dos impactos deletérios de eventos climáticos extremos, assim como ao aumento no volume de emissões de gases de efeito estufa (GEE) nos últimos anos. Em que pese o panorama de riscos descrito, é preciso

ressaltar que o meio ambiente voltou a ocupar destaque na agenda de políticas públicas brasileiras (Brasil, 2024, p. 205).

A vida na terra está ameaçada e a vida no mar não possui dados suficientes, para diversos indicadores, demonstrando que a realidade é obscura para variadas interpretações, prejudicando a formulação de políticas mitigatórias e adaptativas. Dessa forma, a poluição, o desmatamento, a mineração, a expansão urbana desenfreada e não planejada, a introdução de espécies invasoras e eventos climáticos extremos são algumas das problemáticas identificadas nessas áreas, indicando que o país está longe de alcançar suas metas e contribuições internacionais (Brasil, 2024).

As turbulências panorâmicas não se resumem as dimensões econômicas, sociais e ambientais. O contexto político-institucional brasileiro se apresentou enfraquecido nos últimos anos e isso tem impactado negativamente a adoção de medidas de mitigação e adaptação aos diversos problemas socioambientais e econômicos identificados (Albareda; Torres, 2022). Desse modo, verifica-se que decisões políticas anteriores deterioraram uma série de temas ligados às agendas ambiental e social, seja por conservadorismo seja por negacionismo (Cordeiro; Novaes; Barcellos, 2022; Cruz, 2022). Exemplificando esse cenário, o Relatório Nacional Voluntário (RNV) – importante ferramenta utilizada por países membros da ONU para apresentar avanços e estratégias adotadas em direção aos ODS – foi retomado em 2024, após ter sua última edição publicada em 2017 (Brasil, 2024).

Ainda nesse contexto, a Comissão Nacional para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (CNODS), que visa contribuir para a adoção da Agenda 2030, foi extinta em 2019, indicando uma paralisia nacional sobre os compromissos e ações voltadas para o desenvolvimento sustentável (Brasil, 2024). Contudo, em setembro de 2023 a comissão foi reinstituída, buscando alinhar as ações do Brasil às práticas e metas internacionais de sustentabilidade. Essa conjuntura informa que, no Brasil, o desenvolvimento sustentável é também institucional e político (EBC, 2023).

Percebe-se que a paisagem sociopolítica, ambiental, econômica e cultural do Brasil é atravessada pela grande narrativa da sustentabilidade, quanto às direções e sistemas que devem ser instituídos para as mudanças desejadas. Contudo, esse cenário não pode ser simplificado e apreendido por discursos e narrativas generalistas e dominantes, já que de acordo com Atanasova (2019) estes envolvem a dependência de instituições e empresas *mainstreams*, e favorecem a ideia de desenvolvimento pelo progresso tecnológico, fundamentalmente atrelado a um número restrito de nações.

Apesar da importância relativa desses grupos e elementos, o desenvolvimento de uma sociedade mais justa e sustentável (Baskaran; Mehta, 2016; Swilling; Musango; Wakeford, 2016), não pode ser condicionada a intervenção de empresas, instituições e modelos de desenvolvimento que claramente não conseguiram lidar com os problemas complexos e interdependentes presentes na contemporaneidade, assim como a progressos técnicos e tecnológicos advindos de países desenvolvidos, por serem soluções muitas vezes massificadas e generalistas. Além disso, em linha divergente aos objetivos do desenvolvimento sustentável, frequentemente estas instituições, empresas e tecnologias contribuem para que os problemas se alastrem, se perpetuem e se institucionalizem (Schröder; Storm, 2020; Zanoni; Oliveira, 2023).

Como os problemas atuais, relacionados ao desenvolvimento sustentável, são interconectados a múltiplos sistemas (Calvin *et al.*, 2023) verifica-se que tanto na perspectiva da grande narrativa da sustentabilidade, quando na narrativa contextual do Brasil, a paisagem tensiona os demais níveis dos sistemas sociotécnicos, provocando turbulências no regime incumbente que é composto por variados sistemas e suas funções, práticas, regras, comportamentos, tecnologias etc. (Geels, 2005b, 2006b, 2009) e no nível de nicho. Nesse cenário, diversos atores se mobilizam, seja para implementar e estimular as soluções voltadas à mitigação dos problemas que alimentam a insustentabilidade, seja para preservar o *status quo*.

4.3.2 O nível de regime e as configurações institucionais

Verifica-se que a grande narrativa da sustentabilidade guia as ações no nível de regime quando se trata do desenvolvimento sustentável. Esta narrativa estabelece um quadro normativo e discursivo que orienta políticas, práticas e estratégias em escala global, nacional e regional: “A gente criou uma legislação posterior a política municipal de educação ambiental também tendo os ODS como ponto de referência” (Geraldo Santos - Professor Assessor). Ao alinhar-se à narrativa global da sustentabilidade (Calvin *et al.*, 2023; ONU, 2024) os atores de regime (Geels, 2004) buscam legitimidade às ações e práticas (Zanoni; Oliveira, 2023), reforçando sua credibilidade junto aos diversos *stakeholders*.

Os atores de regime incorporam em seus discursos elementos das narrativas desenvolvimentistas alinhados, principalmente, aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) – atores públicos (Eichler; Schwarz, 2019) – e aos princípios de

Governança Ambiental, Social e Corporativa (ESG) – atores privados (Mai; Nguyen; Nguyen, 2021). Apesar de adotarem uma narrativa global que se apresenta como homogênea, urgente e necessária, suas ações e práticas variam conforme os interesses específicos de cada ator, o contexto em que estão inseridos (incluindo fatores políticos, econômicos e sociais), o território ou localidade de atuação, o sistema cultural predominante e a pressão exercida pela paisagem global e regional. Essas variáveis influenciam tanto a capacidade quanto a disposição desses atores em implementar práticas alinhadas às metas nacionais e globais de sustentabilidade. Assim, enquanto alguns atores impulsionam avanços rumo a essas metas, outros podem, intencionalmente ou não, limitar ou desviar esforços, evidenciando a complexidade das interações entre discursos globais e ações locais no campo da sustentabilidade.

Observou-se que estruturas estabelecidas, tanto no nível público quanto privado, se caracterizaram por uma forte inércia e resistência às mudanças, considerando as ações que dificultaram a implementação de práticas e inovações que visavam transformações dos territórios a serem atendidos (Geels, 2004, 2009, 2012). Desse modo, a cultura do assistencialismo; a adoção de práticas sem o compromisso real com transformações sistêmicas; e o foco em paradigmas de mercado e na promoção da imagem organizacional; podem ser apontados como alguns dos motivos restritivos à adoção das soluções propostas pela organização estudada, desembocando na manutenção do *status quo* pelos atores de regime.

Especificamente, a resistência de atores privados em integrar genuinamente a pauta da sustentabilidade como um componente central de seus modelos de negócios foi um dos fatores identificados como limitantes às mudanças de sustentabilidade desejadas, principalmente por estes destinarem poucos recursos para a área de sustentabilidade e projetos de impacto, assim como entenderem a destinação de recursos como uma “ajuda” para a sociedade. Essa mentalidade é reforçada pela narrativa dominante de que as empresas, detentora do capital, são os principais atores para a construção dos caminhos desejados, ao mesmo tempo que a sociedade como um todo atua de forma passiva para que essas transformações aconteçam.

Logo, em vez de alocar recursos estratégicos, as empresas privadas trataram a temática da sustentabilidade como algo secundário ou residual, o que reflete uma postura alinhada às normas do regime dominante. Uma postura diferente das mencionadas acima, adotada pelas empresas patrocinadoras e parceiras, foi

observada no contexto pandêmico, onde a organização híbrida estudada obteve oportunidades para a efetiva atuação de impacto de modo mais pleno e sem tantas barreiras institucionais e políticas. Esse cenário convergiu com a ideia de janela de oportunidade, ocasionada com o advento de turbulências abruptas da paisagem (Geels, 2005a; 2005b; 2006a; Grin; Rotmans; Schot, 2010).

A inércia institucional do setor público, incluindo a demora para a aprovação, cadastro e início da captação de recursos do Evento 2, ilustra a rigidez estrutural e o conservadorismo típico de atores do regime que pretendem manter ações e práticas insustentáveis. Esse desafio se refletiu na lentidão e complexidade de processos institucionais que dificultaram a implementação das inovações pretendidas. O foco em normas estabelecidas, como por exemplo, a necessária aprovação pelo conselho do fundo da infância e a necessidade de oito autorizações para estabelecer uma parceria de apoio institucional se mostrou condicionada aos hábitos e critérios institucionalizados e não às potencialidades do projeto, que segundo as avaliações da própria instância pública ultrapassava a qualidade de outras propostas submetidas, principalmente, em relação aos resultados e alcances propostos (Geels, 2002; 2005c; 2006b).

Além disso, relações de poder foram identificadas nos contextos privado e público. O poder econômico concentrado nas empresas patrocinadoras que destinam recursos mediante aplicação de capital próprio ou por meio de leis de incentivo, informa que estas possuem o poder de negociação e de barganha com setores públicos e proponentes dos projetos. De modo similar, o poder institucional, verificado no aval do setor público para projetos incentivados com recursos próprios, indicam uma estrutura de poder que orbita em via dupla: econômica e institucional. Configurações de poder também foram percebidas na relação entre *stakeholders* e empresa patrocinadora, indicando que o capital é um recurso poderoso para as delimitações e desenvolvimento de território e de inovações sociais (Avelino *et al.*, 2016).

Outro ponto identificado, se refere as barreiras institucionais acopladas ao modelo econômico incumbente. Assim, os investidores, enquanto atores de regime, operam dentro de uma lógica estabelecida de monetização baseada na captação de receitas diretas sobre transações e tentam enquadrar a Nobis dentro das práticas tradicionais do regime, pressionando-a a adotar um modelo de monetização baseado em taxas sobre transações (Geels, 2005a, 2006a, 2018). Barreiras como esta limitam

a escalabilidade e o consequente crescimento da Plataforma Nobis, bem como o seu alcance em impacto socioambiental.

Finalmente, as práticas e cultura assistencialista, tanto do setor público quanto do setor privado, advertem que a dependência entre recursos e atores é mantida de forma intencional e estruturada para garantir o controle das ações, relações e resultados. De acordo com Grin, Rotmans e Schot (2010) essas dinâmicas observadas desembocam em barreiras à mudança, pois reforçam estruturas de vulnerabilidade e dependência que dificultam transformações sociais em direção à sustentabilidade. Assim, as resistências identificadas por parte de práticas dos atores e regras do regime ilustram como regimes não são apenas estruturas tecnológicas ou econômicas, mas também sistemas sociopolíticos que moldam e são moldados por relações de poder e práticas institucionais e sociais. Essas práticas prolongam (ou minam) a implementação de inovações sociais, entendidas como motores das transformações desejadas (Avelino *et al.*, 2016; Kanger; Schot, 2019; Kumari *et al.*, 2019).

4.3.3 Nicho de inovação social e as SOHOs

Percebe-se que ao recusar práticas superficiais de sustentabilidade e exigir ações estratégicas e comprometimento real com o desenvolvimento sustentável, a organização estudada atua em um nicho de inovação social que desafia o regime dominante – quanto ao modelo de desenvolvimento territorial, econômico, social e ambiental incumbentes. Nesse sentido, a organização lida com as tensões, pressões e resistências que caracterizam os processos de transição e os processos do hibridismo organizacional (Geels, 2002, 2019; Battilana; Mair, 2014; Hestad; Tàbara; Thornton, 2021b). Constata-se que os problemas contemporâneos, que são persistentes e sistêmicos, quando aliados às resistências de atores de regime se tornam ainda mais difíceis de se resolver, exigindo habilidades e práticas distintas dos atores de nicho de inovação social (Martin; Upham; Budd, 2015; Kivimaa *et al.*, 2021). Essas habilidades e práticas fazem com que esses atores se distanciem das narrativas dominantes que priorizam práticas *mainstreams*, ao mesmo tempo em que os alinham aos objetivos e interesses dos atores pertencentes ao regime estabelecido.

A persistência dos problemas atuais, bem como as barreiras e dinâmicas de poder existentes (Avelino *et al.*, 2016) reforçam a necessidade da atuação eficiente

de atores que visem transições profundas para a sustentabilidade (Kanger; Schot, 2019) e é nesse cenário que se verifica a atuação-chave das organizações híbridas orientadas à sustentabilidade (Battilana *et al.*, 2012; Hestad; Tàbara; Thornton, 2021b).

Primeiramente, observa-se que o território, entendido como um sistema constituído por outros sistemas e integrado por fatores políticos, econômicos, culturais etc., interligados à vida social, é um sistema que pode transformado (Raven; Bosch; Weterings, 2010; Santos, 2002). Por entender-se que um sistema sociotécnico envolve de forma interdependente estruturas, tecnologias, atores, processos, práticas, normas e instituições que moldam a maneira como uma sociedade organiza e realiza suas funções essenciais – como transporte, alimentação, saúde etc. (Geels, 2018) verifica-se que o território é o principal sistema a sofrer mudanças transformacionais mediante a atuação das organizações híbridas com a implementação de inovações sociais (Kivimaa *et al.*, 2021; Hestad; Tàbara; Thornton, 2021b). Todavia, a evolução desse sistema não ocorre de forma automática ou espontânea, em vez disso, é fortemente influenciada por dinâmicas de poder, funções e intervenções deliberadas de diversos atores, que visam moldar a direção, o ritmo e a escala das transições em curso (Geels, 2006, 2012; Avelino *et al.*, 2016; Super *et al.*, 2021).

A função do sistema territorial vai além de organizar e gerenciar o uso do espaço geográfico, pois este é compreendido não apenas como um espaço físico, mas também como um lugar onde a interação entre aspectos materiais (recursos, infraestrutura, ecossistemas) e intencionalidades humanas (objetivos, valores, prioridades) moldam os caminhos possíveis para as transições de sustentabilidade (Raven; Schot; Berkhout, 2012). Portanto, para apreender o território enquanto um sistema a ser transformado é preciso analisar o papel dos atores locais (governos, comunidades, empresas, ONGs) que atuam no espaço geográfico, assim como suas necessidades, valores, habilidades e capacidades, que influenciam como a transição ocorre em um contexto específico (Belmin; Casabianca; Meynard, 2018).

O território é um espaço dinâmico e relacional, onde as transições para a sustentabilidade não se limitam às fronteiras físicas, mas são moldadas por interações sociais, econômicas e políticas. Essas transições envolvem múltiplos atores que atuam em diferentes escalas (local, regional e global) e ritmos temporais variados, refletindo a complexidade necessária para construir soluções sustentáveis e inclusivas (Raven; Bosch; Weterings, 2010; Santos, 2002). Ou seja, as transformações no

território, enquanto um sistema sociotécnico, necessitam que os interesses de múltiplos atores sejam atendidos, ao mesmo instante em que a infraestrutura, redes e parcerias são mobilizadas, ao longo do tempo.

Essas transformações são viabilizadas por meio de diversos níveis de governança, já que as localidades estão interligadas a níveis de governança maiores (municipais, regionais, nacionais, globais), ao passo que integram temporalidades diferentes, dado que algumas mudanças são rápidas – como a adoção de soluções digitais para públicos em situação de vulnerabilidade social –, e outras mais lentas – como mudanças culturais e institucionais que viabilizem atuação em rede, por exemplo (Hölscher; Wittmayer; Loorbach, 2018). Nesse sentido, cada território/localidade terá uma trajetória de transição diferenciada, pois os recursos disponíveis e os interesses locais dependerão dos atores e estruturas envolvidos (Feola, 2020).

O tipo de inovação ligada aos processos de transição em sistemas territoriais – enquanto prática, comportamentos e hábitos – é a inovação social (Cajaiba-Santana, 2014). A inovação é elemento central para que uma transição ocorra, isso porque ela possui função de facilitar e acelerar o processo de mudança. Portanto, considera-se que a inovação social, implementada pelas SOHOs, emerge como um elemento facilitador das transições por envolver processos coletivos, dinâmicos e colaborativos (Bignetti, 2011; Comini; Fischer; D'Amario, 2022), resultando em transformações profundas e duradouras devido a cocriação com diversos atores e partes interessadas.

Quando se fala no desejo de mudança nos hábitos e princípios de atores integrantes de territórios singulares é a concepção da inovação social que se destaca, pois esta possui apelo para a mudança gradual de práticas e comportamentos, a partir de especificidades contextuais e conhecimentos dos atores locais (Baskaran; Mehta, 2016) implicando na formação de novas estruturais sociais como resultado (Bignetti, 2011). Nessa conjuntura, as inovações sociais promovidas pelas SOHOs envolvem processos de cocriação, colaboração, empoderamento, interação com atores e o uso de infraestrutura locais, por meio da satisfação de necessidades socioambientais (Kanger; Schot, 2019; Kumari *et al.*, 2019; Hestad; Tàbara; Thornton, 2021b), como por exemplo, a qualificação e geração de renda, bem como a economia circular.

Observa-se que ao implementar projetos de impacto, por meio da presença digital humanizada, a organização híbrida estudada instigou a promoção de mudanças

graduais e transformações comportamentais e culturais, como por exemplo, a adoção de tecnologia como meio para que as qualificações fossem efetivadas e o trabalho em rede de empreendedores locais, mantido e disseminado mesmo após a finalização dos projetos.

A inovação social enquanto um processo cocriativo envolve a participação ativa e colaborativa de diversos atores (beneficiários, *stakeholders* públicos e privados, organizações diversas etc.) no processo de criação de soluções. Isso significa que as pessoas impactadas e as partes interessadas são parte do desenvolvimento e resultados, e não apenas receptoras passivas. Outra característica identificada foi o fortalecimento das capacidades e da agência dos indivíduos – e das comunidades envolvidas –, refletindo no empoderamento desses atores e de suas comunidades (Avelino *et al.*, 2016; Geels, 2019). Essa agência desembocou em capacidades autônomas para a resolução de problemas individuais e comunitários. Desse modo, resultados comunitários, interação transformadora, aprendizagem horizontal, estímulo do senso de pertencimento, protagonismo e empoderamento foram alguns dos fatores estimulados pela inovação social promovida pela SOHO (Broekema; Bulder; Horlings, 2023; Broekema; Horlings; Bulder, 2022; Kaminskienė *et al.*, 2020; Oeij *et al.*, 2018).

Verifica-se que a inovação social pode se expressar em reconfigurações organizacionais que geram novos modelos de negócios para lidar com desafios sociais. Ou seja, no caso analisado a organização reestruturou suas práticas operacionais de trabalho (inovação organizacional) – a partir da compreensão dos interesses e lógicas das partes interessadas e dos ambientes institucionais que as cerca –, para alinhar seus múltiplos objetivos e promover inovações sociais, criando um modelo de negócio sustentável baseado no equilíbrio de múltiplos objetivos e interesses (Comini; Fischer; D’Amario, 2022; Newth, 2016). Assim, a flexibilidade e diversidade das inovações sociais se manifestaram em diferentes modos e amplitudes, incluindo a criação de um novo modelo de negócio e a reconfiguração organizacional (Mumford, 2002). Nesse caso, o contexto ambiental e institucional, além de moldar as inovações sociais implementadas também moldou as práticas e influenciou a remodelagem do negócio para o alcance dos resultados pretendidos (Newth, 2016).

Outro sistema que pode ser implicado mediante a atuação das SOHOs é o sistema de mercado dominante. O modelo de desenvolvimento socioeconômico contemporâneo, fundamentado na propriedade privada e na busca pela maximização

de lucros e retornos financeiros por parte dos agentes econômicos, opera em uma lógica competitiva que prioriza a geração de riqueza individual (Feola, 2020), seja no âmbito de pessoas, organizações ou nações (Calvin *et al.*, 2023). Este modelo, no entanto, apresenta limitações quando confrontado com os desafios globais e as demandas crescentes por práticas mais sustentáveis e socialmente responsáveis.

Nesse sentido, a Plataforma Nobis se posiciona como uma alternativa ao modelo dominante de desenvolvimento socioeconômico, indo na contramão das lógicas tradicionais ao fomentar a proximidade e o fortalecimento de redes locais, impulsionando pequenos negócios e o empreendedorismo social enraizado nas comunidades. Ao invés de depender de soluções externas e centralizadas, a Nobis aposta na capacidade das próprias comunidades de gerarem respostas inovadoras e sustentáveis para seus desafios sociais e econômicos. A ênfase na colaboração e na qualificação para novos desafios reforça a perspectiva de que a transformação sistêmica requer não apenas iniciativas isoladas, mas a ampliação em escala dessas soluções locais. Assim, a organização busca consolidar um ecossistema de inovação social capaz de criar impactos sustentáveis e replicáveis, alinhando-se às três lógicas da sustentabilidade, a partir da construção de capacidades e da dinamização de economias locais (Hestad; Tàbara; Thornton, 2020; 2021a; 2021b).

As organizações híbridas orientadas para a sustentabilidade, conforme discutido por Hestad, Tàbara e Thornton (2021a; 2021b), emergem como alternativas para transformar essas dinâmicas estruturais. Ao integrar múltiplos objetivos que vão além da maximização do lucro, essas organizações possuem potencial para reconfigurar o sistema socioeconômico vigente, promovendo práticas mais inclusivas e alinhadas com os princípios da sustentabilidade. De acordo com Carballo (2023), embora exista uma pressão crescente para que empresas tradicionais abordem questões globais como mudanças climáticas, desigualdades sociais e degradação ambiental, muitas dessas organizações enfrentam dificuldades para atender a essas demandas devido à sua estrutura predominante, que privilegia o lucro em detrimento de objetivos mais amplos. Essa realidade aponta para uma lacuna que pode ser preenchida por modelos organizacionais mais integrados, como as organizações híbridas. Assim, ao propor uma reorganização das prioridades e práticas econômicas, as SOHOs representam uma oportunidade para transformar as dinâmicas tradicionais do sistema capitalista em direção a um desenvolvimento verdadeiramente sustentável.

Ao contrário das empresas tradicionais, que tendem a proteger suas vantagens competitivas, os negócios sociais – como as organizações híbridas – (Battilana; Mair, 2014) promovem inovação social pela via colaborativa, valorizando o compartilhamento de conhecimento e a cocriação para resolver problemas complexos de forma mais eficaz e inclusiva. Isso reflete uma mentalidade orientada ao impacto coletivo em vez do lucro isolado (Comini; Fischer; D’Amario, 2022). Essa abordagem é ainda mais relevante no contexto de atuação das SOHOs, que é caracterizado por ser multiator e coconstruído. Nesse cenário, diferentes atores colaboram para integrar recursos, conhecimentos e perspectivas diversas, potencializando soluções que respondam de forma integrada aos desafios sociais, ambientais e econômicos.

Nesse sentido, no caso estudado, as inovações sociais foram percebidas como “manifestações negociadas dos interesses, crenças e expectativas de múltiplos *stakeholders*” (Newth, 2016, p. 389). Portanto, é latente a capacidade de a organização híbrida combinar inovações com ajustes em seu modelo de negócio, utilizando parcerias estratégicas e movimentação de recursos e infraestrutura como ferramentas-chave para viabilizar as mudanças desejadas. Conforme explicitado por Newth:

Esse processo pode, de fato, levar a inovações mais impactantes, tanto porque o alinhamento com as crenças dos *stakeholders* permite maior escalabilidade, quanto porque os *stakeholders* possuem *insights*, conhecimentos e sabedoria culturalmente específica que podem aprimorar a inovação. Nesse sentido, comprometer o design de uma inovação para “satisfazer” os desejos dos *stakeholders* não deve ser visto como um “sacrifício” de impacto em troca de apoio. Pelo contrário, esse ajuste refina a inovação, resultando em melhorias que podem variar desde aspectos cosméticos – como mudanças na narrativa – até transformações fundamentais, como a revelação ao empreendedor das verdadeiras causas do problema social que estão tentando abordar, e de como sua inovação pode ou não gerar impacto. Dessa forma, essas forças podem ser consideradas como uma “resistência positiva” (Newth, 2016, p. 389).

A formação de parcerias estratégicas com *stakeholders* diversos permitiu que a SOHO diversificasse e acessasse recursos que isoladamente não conseguiria mobilizar. Recursos financeiros, humanos, técnicos e de infraestrutura foram os principais recursos adquiridos a partir da instituição de parcerias com ONGs, parceiros digitais, *stakeholders* públicos e privados, outras *startups* e demais atores envolvidos (Li; Sarpong, 2024). Entende-se que mobilizar recursos e alinhar interesses de diversos *stakeholders* é um processo complexo, que requer habilidades específicas dos gestores e esforços contínuos em *networking*, comunicação, *lobby* e negociação,

que fazem com que a organização evite desvios em seus objetivos e construam legitimidade de suas ações (Doherty; Haugh; Lyon, 2014).

As parcerias formadas pela organização informam a sua atuação em rede multissetorial. Essa abordagem é fundamental, pois questões como desigualdade social ou mudanças climáticas exigem esforços combinados de empresas, ONGs, governos, academia e outros. Dessa forma, redes colaborativas multissetoriais permitem o compartilhamento de recursos, conhecimentos e experiências entre os diferentes atores envolvidos. Essa perspectiva também abrange a noção de cocriação que ocorre quando *stakeholders* colaboram para desenvolver soluções que nenhum deles poderia criar isoladamente se tornando uma abordagem frutífera (Eikelenboom; de Jong, 2022; Reypens; Lievens; Blazevic, 2016; Stocker *et al.*, 2019), mesmo a formação de redes sendo demorada e muitas vezes instáveis (Rolloff, 2008). A expertise da organização quanto a soluções de impacto e a habilidade de articular redes estratégicas, unidas a recursos e conhecimentos de outros *stakeholders* resulta em geração de valor compartilhado, inovação e integração de diferentes perspectivas.

Entende-se que atender aos diversos interesses das partes interessas ao mesmo tempo em que a organização busca suprir seus múltiplos objetivos de sustentabilidade, demanda ações de governança corporativa que envolve regras, processos e estruturas que orientam a forma como a empresa toma decisões, estabelece objetivos e gerencia seus recursos para alcançá-los. Dessa forma, a organização coordena ações em variados níveis, internos e externos, envolvendo o monitoramento financeiro da organização e dos projetos implementados, impactos sociais e ambientais, coordenação multissetorial, comunicação horizontal, transparência, e os possíveis conflitos que surgem nessa dinâmica complexa. Percebe-se que a gestão estratégica e a governança corporativa são direcionadas para integrar os objetivos de sustentabilidade da organização concomitantes ao alinhamento de interesses variados (Cornforth, 2012; Ebrahim; Battilana; Mair, 2014; Naciti; Cesaroni; Pulejo, 2022) que transcendem seus resultados operacionais e reverberam em transformações mais amplas.

Os dados sugerem que as governanças participativa, colaborativa, de rede e policêntrica são fatores preponderantes para que os desafios complexos sejam enfrentados. Esses tipos de governança integram valores, experiências e perspectivas de um conjunto diverso de *stakeholders* visando promover soluções que transformem as realidades acessadas (Wiarda *et al.*, 2024). Portanto, o engajamento direto de

stakeholders nas decisões, interação contínua, interconexão de múltiplos agentes para compartilhar recursos e conhecimentos e a consideração de múltiplos centros de decisão que devem operar de forma coordenada, incluem múltiplas vozes aumentando a legitimidade e a aceitação das soluções propostas.

Novos processos de governança que envolvam ativamente os atores locais como agentes essenciais no processo de resolução de desafios relacionados ao desenvolvimento sustentável territorial são demandados. Ou seja, há a necessidade de se compreender como os atores locais interagem, colaboram e coexistem no território a partir de uma lógica de desenvolvimento baseada no lugar (Provenzano; Seminara, 2024), para que caminhos de transformação sejam criados de modo a atender às expectativas e necessidades locais. Portanto, segundo Raven, Schot e Berkhout (2012) o sucesso dos processos de mudança sustentável depende da capacidade de reconhecer e integrar as características únicas dos sistemas locais e as diversidades contextuais. Isso exige uma abordagem adaptativa, que respeite as interconexões entre os sistemas e adapte soluções às necessidades e possibilidades de cada localidade.

A capacidade de articular redes multisetoriais (Eikelenboom; de Jong, 2022; Reypens; Lievens; Blazevic, 2016; Stocker *et al.*, 2019), instituir elementos de governança (Wiarda *et al.*, 2024) para lidar com variadas partes interessadas (Newth, 2016), alcançar múltiplos objetivos (Hestad; Tàbara; Thornton, 2021b) e promover inovações sociais (Cajaiba-Santana, 2014) demonstra que a organização híbrida estudada é do tipo dissidente (Mair; Mayer; Lutz, 2015). Ou seja, verifica-se que esta adota uma abordagem flexível para gerenciar as tensões entre as suas diferentes lógicas institucionais, que são muitas vezes conflitantes. No lugar de escolher uma lógica dominante, a organização institui ações que resultam em um equilíbrio adaptativo, seja desafiando as normas – como por exemplo, operações tradicionais de mercado –, combinando elementos de diferentes lógicas, ou introduzindo práticas completamente novas (Mair; Mayer; Lutz, 2015). Essa perspectiva permite que a organização responda às diferentes lógicas e às necessidades contextuais (Doherty; Haugh; Lyon, 2014) de modo a integrar valor socioambiental em diferentes dimensões ampliando o alcance de suas inovações (Comini; Fischer; D’Amario, 2022).

Nesse sentido, enquanto a lógica social fomenta a colaboração com outras organizações visando a credibilidade organizacional, a união de recursos e capacidades, e a criação de redes e práticas de governança para fortalecer

relacionamentos com os diversos *stakeholders*; a lógica comercial, orienta a organização para a mobilização de recursos, criação de estratégias e exploração de nichos de mercados com potencial de retorno financeiro (Comini; Fischer; D’Amario, 2022). Devido às constantes tensões entre as lógicas social e de mercado, a organização busca se alinhar a práticas do setor econômico, operando com eficiência semelhante às empresas tradicionais, enquanto persegue seus objetivos sociais (Wallace, 2005), sem alterar seus princípios de impacto. Por sua vez, a lógica ambiental (Dahlmann; Grosvold, 2017) endereça o atendimento das demandas relacionadas às pressões de consumidores, regulamentações e pressões da paisagem. Por fim, a lógica acadêmica (Grossi; Dobija; Strzelczyk, 2020; Engzell; Karabag; Yström, 2024) legitima as práticas e ações socioambientais da organização se apresentando de forma transversal às demais lógicas.

Essas lógicas são constantemente integradas e quando detectadas tensões, surge a necessidade de mudança fazendo com que o modelo de negócio evolua para incorporar de forma harmônica as diferentes lógicas até que novos desequilíbrios surjam e o processo se repita. Conforme explicitado em Doherty, Haugh e Lyon (2014) percebe-se que a organização estudada ao lidar com as tensões das múltiplas lógicas institucionais abordou a missão social como princípio norteador, ao mesmo tempo em que buscou condições ideais para integrar as atividades comerciais, mediante um reforço mútuo entre as lógicas, que foram as principais direcionadoras estratégicas da organização.

Tanto as estratégias quanto as configurações, articulações e inovação social implementadas pela SOHO estudada são permeadas por processos de aprendizagem mútua (Wildemeersch, 2007). Nesse processo, a tecnologia é utilizada como um meio para facilitar o aprendizado, colaboração e transformação relacional entre os atores envolvidos (Kumari *et al.*, 2019), por meio de uma abordagem de “presença digital humanizada”. Os níveis de aprendizagem organizacional, interorganizacional e social (Rupčić, 2021; 2023; Wildemeersch, 2007) se refletem em ações adaptativas que alinham entregas e soluções aos interesses dos *stakeholders*, criação de parcerias estratégicas e redes colaborativas para o alcance de objetivos comuns e no compartilhamento de conhecimentos e experiências para compreender problemas locais e desenvolver soluções coletivamente.

Em conjunto, esses modos de aprendizagem inclinam-se para a aprendizagem transformacional que é processual e tende a se consolidar após um contínuo e longo

processo que envolve interação entre indivíduos, grupos e instituições. A aprendizagem transformacional está enraizada em sistemas e práticas sociais já estabelecidos. Desse modo, instituições, normas e práticas existentes fornecem o contexto inicial e o ambiente para que o aprendizado tenha lugar. Contudo, apesar de emergir dentro de estruturas sociais existentes, o aprendizado transformador tem o potencial de ir além dessas estruturas, pois instiga o questionamento de valores e práticas dominantes, e abre espaço para a criação de novas formas de pensar e agir. Portanto, trata-se de um aprendizado que não apenas se adapta ao contexto, mas também o reconfigura, sendo ideal para ser desenvolvido em cenários que visa o desenvolvimento sustentável, já que este, demanda mudanças sociais profundas e duradouras (Boström *et al.*, 2018).

Até aqui foi delineado que os problemas socioambientais atuais não podem ser resolvidos apenas com abordagens financeiras ou econômicas tradicionais. Problemas complexos exigem abordagens igualmente complexas que demandam o desenvolvimento de um conjunto único de habilidades práticas e conhecimentos contextuais, adquiridos por meio de interação com variados *stakeholders*, experiência e aprendizado contínuo em contextos locais. A expertise adquirida no processo de apreensão dos problemas e interações com *stakeholders* e contextos diversos permite com que as SOHOs acessem recursos, compreendam as condições específicas do ambiente e engajem atores (Li; Sarpong, 2024) visando criar inovações e soluções sustentáveis e sustentadas.

Embora os diferentes contextos socioeconômicos e condições estruturantes levem a soluções específicas para cada cenário, observa-se que certas capacidades e funções podem transcender essas diferenças ao auxiliar as mudanças sistêmicas positivas. Nas discussões apresentadas verifica-se que a SOHO estudada desempenha um conjunto de funções para que as transformações desejadas ocorram. Nessa conjuntura, Hekkert *et al.* (2007) identificaram um conjunto funções essenciais para a investigar as atividades que ocorrem em sistemas de inovação tecnológico. De modo similar, encontrou-se que este conjunto de funções endereçam as atividades da SOHO no nicho de inovação social. Assim, as funções: a) atividades empreendedoras, b) desenvolvimento do conhecimento, c) difusão do conhecimento através de redes, d) orientação da pesquisa, e) formação de mercado, f) mobilização de recursos, g) criação de legitimidade, e h) interações e *momentum* compõem capacidades e funções da SOHO para a implementação das inovações sociais que visam transformar

os sistemas para a sustentabilidade. O Quadro 15 sintetiza as funções das SOHOS identificadas, em conformidade com o apresentado em Hekkert *et al.* (2007).

QUADRO 15 - FUNÇÕES DAS SOHOS NOS NICHOS DE INOVAÇÃO SOCIAL

Funções	Atuação no nicho de inovação social
Atividades Empreendedoras	Desenvolvimento de soluções que combinam objetivos sociais, ambientais e econômicos a partir de práticas que fomentam o engajamento de comunidades locais e promovam mudanças sistêmicas. Isso inclui a cocriação com <i>stakeholders</i> e a aplicação e estímulo ao desenvolvimento de modelos de negócios híbridos que conciliem as três lógicas da sustentabilidade.
Desenvolvimento do Conhecimento	Criação e disseminação de conhecimento por meio de abordagens interdisciplinares, aproveitando diversos modos de aprendizagem e colaboração em redes locais. Além disso, promoção e geração de informações e dados para apoiar tomadas de decisão orientadas à sustentabilidade.
Difusão do Conhecimento através de Redes	Estabelecimento e fortalecimento de redes multisetoriais para garantir que o aprendizado e as práticas sejam compartilhados e escalados. Isso inclui uma abordagem humanizada para a troca de conhecimentos e integração de atores marginalizados para garantir equidade e inclusão.
Orientação da Pesquisa	Direcionar atividades relacionadas a pesquisa para atender às demandas sociais e ambientais prioritárias, utilizando <i>frameworks</i> como os ODS e ESG e práticas baseadas em evidências. A pesquisa é iterativa e ajustável às necessidades emergentes e demandas locais.
Formação de Mercado	Criar mercados e visar mecanismos de proteção para práticas, hábitos e comportamentos sustentáveis. Além disso, vislumbrar políticas públicas e buscar por recursos, como regulamentações e subsídios que facilitem a integração de práticas de economia circular, modelos colaborativos e outros, instigando a criação de novos modelos de negócios sustentáveis que contraponham o sistema de mercado tradicional.
Mobilização de Recursos	Mobilizar e acessar recursos financeiros, humanos, tecnológicos e de infraestrutura, necessários para viabilizar as inovações sociais. Isso envolve parcerias estratégicas e a alocação de capitais através de redes colaborativas e fontes diversificadas de financiamento.
Criação de Legitimidade	Construção de legitimidade social e institucional para implementação das inovações sociais e práticas de sustentabilidade, utilizando narrativas de mudança em convergência com a grande narrativa da sustentabilidade. Isso inclui formar coalizões para superar resistências e garantir a aceitação de novas práticas e comportamentos.
Interações e <i>Momentum</i>	Fomentar ciclos virtuosos de interação entre atores e funções, utilizando narrativas de mudança para a sustentabilidade para criar impulso e engajamento contínuo. Essas interações devem ser inclusivas e orientadas para a transformação cultural e estrutural do sistema.

FONTE: Elaborado pela autora (2025) com base em Hekkert *et al.* (2007)

Os desdobramentos dessas capacidades e funções se relacionam aos elementos de governança e de aprendizagem. A adoção de uma governança participativa, caracterizada pelo envolvimento ativo de cidadãos e *stakeholders* na

tomada de decisões e pela coordenação entre diferentes níveis institucionais e setoriais sedimentam as capacidades e funções das SOHOs. De modo similar, práticas de aprendizagem e reflexividade contínuas são essenciais para ajustar estratégias e ações de forma dinâmica, permitindo que os sistemas se adaptem às funções e capacidades exercidas. Esses elementos geram pontos de inflexão positivos para enfrentar os desafios de sustentabilidade, atendendo às necessidades e prioridades de diversos grupos e indivíduos (Tàbara *et al.*, 2018), mediante uma abordagem de transformação sistêmica (Hestad; Tàbara; Thornton, 2021b; Tabares; Dionisio; Parida, 2025).

O Quadro 16 apresenta a síntese da dinâmica da MLP evidenciada, no contexto da organização híbrida orientadas para a sustentabilidade investigada.

QUADRO 16 - SÍNTESE DA MLP NO CONTEXTO DA SOHO

Nível da paisagem	
Fatores sociais, ambientais, econômicos, políticos, institucionais etc.	- A grande narrativa da sustentabilidade – embasada nos relatórios da Agenda 2030, IPCC e nos padrões do GRI – desempenha o papel de mapear as tensões globais e as transformações necessárias para enfrentar os desafios complexos do mundo contemporâneo, no âmbito macro. - As narrativas regionais de sustentabilidade são fundamentais para a configuração paisagística, pois abordam problemas contextuais específicos e refletem as assimetrias existentes em diferentes territórios. Essas narrativas incorporam as particularidades culturais, sociais, econômicas, ambientais, políticas, institucionais de cada região, permitindo que as estratégias de sustentabilidade sejam ajustadas às realidades locais. - Turbulências e tensões relacionadas a: injustiça social, desigualdades discrepantes, fome, pobreza, precariedade no âmbito do trabalho, falta de acesso a renda digna, desmatamento, crise climática potencializada, aumento de temperatura, perda da biodiversidade, recursos escassos e insustentáveis etc. fazem parte da paisagem sociotécnica em contextos do sul global.
Nível de regime	
Atores de regime	- Atores e grupos diversos possuem interesses singulares que visam mudanças estruturais e agem para mobilizar infraestrutura e recursos para que as mudanças ocorram; - Atores e grupos com interesses próprios agem para a manutenção do <i>status quo</i>, mediante ações burocráticas, retenção de recursos financeiros e dinâmicas de poder; - Jogos de poder entre os atores de regime (empresa patrocinadora e clientes, setor público e privado).

Continua

Continuação

Nível de regime	
Comportamentos, regras, regulamentações e políticas públicas	• Assimetria institucional; • Comportamentos, valores e práticas que convergem para a manutenção e disseminação da insustentabilidade; • <i>Stakeholders</i> fazem lobbies com atores que possuem recursos financeiros; • Regras rígidas que impossibilitam a implementação de práticas e inovações sociais; • Políticas que permitem a concentração de poder econômico em círculos de atores poderosos – públicos e privados; • Políticas e práticas que acabam por restringir a ampla disseminação de recursos para sanar a assimetria de impactos negativos entre pessoas e localidades; • Necessita-se de políticas que promovam práticas de sustentabilidade e inovação social de modo sistêmico; • A narrativa global da sustentabilidade endereça regulamentações e políticas, contudo, estas precisam considerar as demandas e atores locais.
Fatores culturais	• Práticas e mentalidade que reproduzem a insustentabilidade como por exemplo, a ideia de que recursos destinados a projetos por leis de incentivo são uma ajuda para a sociedade e práticas que visam o assistencialismo como <i>modos operandi</i>.
Modelo de desenvolvimento econômico incumbente	• Investidores tradicionais, orientados para a maximização de retornos financeiros relutam em apoiar as SOHOs; • Fragmentação das prioridades e interesses dos múltiplos <i>stakeholders</i> (empresas, ONGs, governos); • As SOHOs podem se posicionar como alternativas sustentáveis ao modelo econômico dominante, atraindo apoio de segmentos crescentes da sociedade; • Consumidores estão cada vez mais exigindo práticas sustentáveis.
Nível de nicho	
Atores de nicho	• A SOHO articula e mobiliza redes e recursos para a implementação das práticas de sustentabilidade e inovações sociais; • A organização híbrida orientada à sustentabilidade equilibra seus múltiplos objetivos para instituir e manter um modelo de negócio que desafia o <i>status quo</i>; • A organização híbrida implementa soluções de sustentabilidade baseadas nas demandas e necessidades locais; • Atores marginalizados são empoderados e se tornam agentes de mudanças; • Outros atores e nicho agem para a manutenção do <i>status quo</i>, evidenciando pressões intranicho.
Funções e capacidades	• As funções: a) atividades empreendedoras, b) desenvolvimento do conhecimento, c) difusão do conhecimento através de redes, d) orientação da pesquisa, e) formação de mercado, f) mobilização de recursos, g) criação de legitimidade, e h) interações e momentum, reverberam na capacidade de aprendizagem, governança, formação de redes, mobilização de recursos, equilíbrio dos múltiplos objetivos e disseminação de práticas de sustentabilidade e inovação social.

Continua

Continuação

Nível de nicho	
Reconhecimento externo e engajamento entre atores	• Apoio e aceitação das inovações sociais por <i>stakeholders</i> externos (governos, investidores, sociedade civil), quando alinhados a interesses e necessidades do regime; • Necessidade de políticas públicas que promovam e reconheçam nichos de inovação social que atuam para o desenvolvimento sustentável; • Engajamento da comunidade impactada e agência na promoção de impactos positivos.
Resultados, impactos e transformações desejadas	• Promoção de educação e aprendizagem para temáticas relacionadas ao desenvolvimento sustentável; • Escalabilidade do impacto mediante disseminação de práticas de sustentabilidade pelos atores marginalizados; • Resultados qualitativos e quantitativos do impacto; • Monitoramento contínuo dos impactos e mudanças desejadas; • Mudança nos relacionamentos entre atores locais; • Potenciais transformações sistêmicas.
Resiliência a pressões externas	• Mobilização de diversos atores estratégicos e redes de colaboração; • Diversificação das fontes de recursos; • Habilidade de ajustar estratégias e práticas conforme mudanças no ambiente externo; • Desenvolvimento de soluções que respondam às demandas e pressões externas; • Utilização de discursos e narrativas que reforcem legitimidade e a aceitação social das soluções propostas; • Alinhamento das práticas e valores com a narrativa global da sustentabilidade; • Construção de pontos de convergência com atores de regime; • Comunicação aberta e confiável com <i>stakeholders</i> para construir confiança e apoio contínuos; • Capacidade de crescer e atingir novos mercados ou territórios, reduzindo sua dependência de um contexto específico.

FONTE: Elaborado pela autora (2025)

Contata-se que as pressões e tensões atreladas ao nível de regime, bem como aquelas advindas de atores posicionados no nível de nicho — incluindo ONGs que, em determinados contextos, priorizam a defesa de práticas cujos resultados têm se mostrado pouco eficazes na superação dos desafios socioambientais enfrentados — representam obstáculos ao avanço e à consolidação das práticas promovidas pela SOHO. Essas tensões não apenas comprometem o desenvolvimento e implementação de inovações sociais para transformações estruturais, como também intensificam os desafios de articulação entre os diferentes atores envolvidos no processo. Como resultado, contextos de resistência emergem exigindo da organização híbrida esforços adicionais para alinhar interesses, superar divergências

operações, bem como a assumir um papel mais ativo e responsável diante dos desafios sociais, ambientais e econômicos atuais. Essa postura expõe as limitações das práticas enraizadas no regime dominante, ao mesmo tempo em que posiciona as SOHOs como agentes capazes de promover transformações estruturais. Além disso, a articulação estratégica com o setor público, privado, terceiro setor e comunidades locais amplia o alcance e a eficácia das práticas e inovações sociais desenvolvidas, criando sinergias que transcendem as capacidades individuais de cada ator e abrindo espaço para mudanças mais amplas e duradouras. Essas interações intersetoriais não apenas desafiam práticas estabelecidas, mas também destacam a relevância de ações coordenadas para impulsionar transformações profundas no regime sociotécnico. Assim, as organizações híbridas possuem papel principal no processo de transição, promovendo novas práticas e perspectivas que, ao ganharem força, possuem o potencial de reconfigurar sistemas sociotécnicos arraigados, impulsionando mudanças sistêmicas em direção à sustentabilidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As persistentes turbulências observadas nas diversas dimensões da sustentabilidade demandam uma abordagem holística das transições para a sustentabilidade. Essa perspectiva deve considerar a sociedade de forma mais integrada, levando em conta as interações e interdependências entre diferentes aspectos sociais, econômicos, ambientais, políticos, institucionais e culturais. Dessa forma, os múltiplos sistemas que compõem a sociedade devem ser percebidos a partir da colaboração e alinhamento de múltiplos atores, setores e níveis de organização.

As mudanças abruptas desencadeadas pelos desequilíbrios dos sistemas planetários indicam que os papéis para que as transições ocorram são variados e devem ser atribuídos a atores em níveis locais, regionais, nacionais e globais. Todos devem contribuir e agir para o alcance de uma sociedade mais justa e sustentável. Para isso acontecer é preciso criar mecanismos estratégicos para o envolvimento e engajamento das pessoas e comunidades, frequentemente ‘esquecidas’ nos planos de transição. Nesse sentido, as realidades locais devem ser levadas em consideração para que mudanças efetivas ocorram. Esse aspecto é essencial, pois a macro narrativa da sustentabilidade informa quais caminhos nacionais e regionais devem ser

traçados para o alcance de um desenvolvimento que até então está longe de ser sustentável.

A narrativa global, ao mesmo tempo que endereça os avanços tecnológicos, socioeconômicos e de mudanças de sistemas, a partir de uma visão generalizada do desenvolvimento sustentável, têm informado que é necessário uma efetiva ação global – considerando os diversos atores, recursos e realidades singulares – para que as transformações e transições ocorram. Esse chamamento para as especificidades e assimetrias regionais/locais demandam mudanças contextuais, baseadas em conhecimentos, práticas e inovações situadas, para que as transições para a sustentabilidade sejam justas e estejam ao alcance de todos.

Um modo de essas transições ocorrerem de modo inclusivo e justo é mediante a atuação das organizações híbridas orientadas para a sustentabilidade. Ao lidar com variadas lógicas institucionais e promover práticas e inovações sociais voltadas para a colaboração, cocriação e desenvolvimento local, essas organizações são capazes de transitar por variados ambientes institucionais – compostos por normas, valores e expectativas – e atuar como catalizadoras para as mudanças e transformações desejadas. Contudo, suas ações e práticas inovativas não ocorrem em ambientes protegidos, como é preconizado na MLP para as inovações de nichos tecnológicos. Ou seja, essas organizações atuam em contextos abertos e desafiadores, enfrentando diretamente as pressões e barreiras do ambiente institucional em que estão inseridas.

Os complexos problemas sociais, ambientais e econômicos que permeiam o mundo contemporâneo são conduzidos por abordagens políticas e institucionais que impulsionam ou restringem práticas e ações e delineiam as possíveis trajetórias de mudança. Os efeitos desencadeados pelo panorama macro da sustentabilidade é sentido em graus diferenciados por pessoas e regiões. As pessoas e regiões, situados às margens da sociedade e em situação de baixo desenvolvimento socioeconômico lidam com consequências desproporcionais, ocasionadas pelo desequilíbrio de sistemas naturais e humanos.

Mesmo considerando a configuração macro dos problemas sistêmicos é importante frisar que o panorama sociotécnico se desenrola contextualmente, pois cada país e região possuem particularidades geográficas e sociais que tornam os problemas mais ou menos complexos. Dessa forma, percebe-se que o contexto brasileiro envolve muitas das dificuldades apontadas na grande narrativa global. Contudo, desafios contextuais tornam a realidade nacional mais complexa, sendo que

cada realidade local possui atributos, relações e dinâmicas que moldam o grau e dificuldade dos problemas a serem resolvidos. Os contextos político, institucional, socioeconômico, ambiental e cultural são fatores que representam as particularidades que informam o desenho altamente contextual dos desafios. Dessa forma, a paisagem sociotécnica apresenta dimensões globais que são interconectadas, como crises econômicas globais e climáticas, assim como é delineada por dimensões contextuais, como aspectos sociais, ambientais, econômicos, políticos e institucionais locais. Essas singularidades delineiam o contexto paisagístico de atuação das organizações híbridas orientadas para a sustentabilidade que atuam no Brasil.

A atuação da organização híbrida, no contexto estudado, não permite delimitar todas as fronteiras entre os níveis de nicho e regime. Portanto, os conceitos teóricos subjacentes ao nível de regime apoiaram a compreensão da dinâmica de atuação a organização de acordo com os eventos analisados, mas não são capazes de indicar todas as singularidades desse nível, já que o foco do estudo estava em um ator do nível de nicho. Dessa forma, a dinâmica dos atores de regime foi observada, sem esgotar as possibilidades de tensões, desestabilização, estabilização e interesses que permeiam a relação entre os níveis de nicho e regime.

Contudo, observa-se que a depender do nível de regulamentação, políticas públicas e do interesse dos atores de regime, estes podem adotar múltiplas práticas que atendem a manutenção do *status quo* e a mudança desse *status*, simultaneamente, mesmo que por meio de ações pontuais que não visam ações estratégicas e sistemáticas de mudança. Por exemplo, quando empresas privadas exploram recursos naturais e possuem a intenção de maximizar seu lucro ao mesmo tempo em que apoiam – com recursos financeiros ou de infraestrutura – iniciativas que visam mitigar problemas socioambientais elas trabalham práticas de manutenção e de alteração desse *status*, intencionalmente ou não. O objetivo dessa reflexão não é discutir o nível de conformidade ou intencionalidade de atores de regime, mas sim apresentar uma configuração observada no caso estudado, que impacta diretamente a atuação da SOHO.

A turbulência causada pela paisagem sociotécnica, em suas variadas dimensões, tem possibilitado que novos modelos de negócio que instituem inovações sociais, ganhem visibilidade no mercado e nos estudos organizacionais. As tensões, têm proporcionado a abertura de janelas de oportunidades para que novas soluções adentrem ao regime incumbente, que pode atuar impulsionando ou limitando o

desenvolvimento dessas soluções, assim como podem integrar as inovações propostas. No caso estudado observa-se que a mudança de perspectiva de atores privados e públicos, acelerados por regulamentações e ganhos de mercado, tem possibilitado que a organização híbrida pesquisada, integre variadas lógicas institucionais e convirja práticas e inovações com as metas globais e nacionais de sustentabilidade.

A depender do território atendido, a atuação da organização e implementação de inovações sociais são incentivadas ou limitadas. Isso porque, os atores de regime mudam e atuam com base em seus interesses. Quando estes interesses são convergentes com as propostas apresentadas pela organização híbrida, mais chances de que recursos sejam aportados e as inovações sociais sejam implementadas. Quando ocorre o contrário, ou a organização demanda tempo de interação visando que a devida mudança seja implementada ou ela busca outros territórios para atuação. Nesse sentido, percebe-se que a dimensão cultural – tanto organizacional quanto social – é influenciadora para que investimentos em soluções de impacto sejam realizados. De modo análogo, investimentos em impacto e o acesso a recursos financeiros são essenciais para o *start* nas mudanças territoriais pretendidas. O fator financeiro mobiliza as ações da organização híbrida e a efetiva participação de beneficiários e de empresas patrocinadoras.

Nesse sentido, a combinação de uma narrativa focada no interesse coletivo (isto é, valores e objetivos que beneficiam a sociedade como um todo, bem como a satisfação de interesses de diversos *stakeholders*) integrada a uma abordagem empresarial (estratégias baseadas em práticas de negócios, como eficiência operacional, retorno financeiro, uso de métricas e indicadores e estratégias de *marketing*) tem se mostrado eficaz para que a organização estudada atraia recursos financeiros necessários para que o processo de transformação desejado seja iniciado.

Para que os recursos sejam acessados além da narrativa que combina a relevância de uma causa socioambiental com a racionalidade e pragmatismo de estratégias de negócios é necessário articulação territorial. A articulação baseada em estratégia de formação e governança de redes é um importante fator para que as ações pretendidas pela organização sejam efetivadas. A articulação de rede multisetorial é necessária para que ocorra engajamento entre as partes, da mesma forma que a comunicação e transparência são fundantes para a geração de confiança e legitimação das ações realizadas. Nesse sentido, a aprendizagem e a formação de

redes fundamentam as reestruturações da organização ao passo que possibilitam que o território seja transformado, seguindo uma lógica de cocriação. Nessa dinâmica territorial, os atores locais se tornam potenciais multiplicadores das inovações sociais realizadas e junto a uma abordagem horizontal integram as mudanças sistemáticas pretendidas.

Assim, para realizar as mudanças e transformações desejadas as SOHOs precisam desenvolver estratégias que combinem resiliência frente às pressões do regime e de atores de nicho, mediante a capacidade de mobilizar recursos, redes e narrativas que impulsionem mudanças transformadoras. Dessa forma, o conjunto de elementos relativos à formação de rede multisetorial colaborativa, governança participativa, aprendizagem transformadora e articulação territorial são elementos essenciais para as inovações sociais e transformações almejadas, podendo ser sistêmicas quando integram fatores econômicos, sociais, ambientais, políticos, institucionais e técnicos de forma coevolutiva.

A presente tese buscou compreender como as SOHOs contribuem para a mudança transformadora nas transições para a sustentabilidade, com ênfase no nível de atuação dessas organizações – o nível de nicho – onde elas atuam como catalisadoras de inovações sociais e práticas sustentáveis. Contudo, dada a complexidade inerente à dinâmica das transições, diversos aspectos não foram abordados em profundidade, nesta tese, indicando oportunidades para pesquisas futuras que possam explorar dimensões complementares relacionadas à espacialidade, às abordagens metodológicas e aos aprofundamentos teóricos. Dessa forma, sugere-se que estudos futuros considerem as seguintes direções de investigação:

- Análises longitudinais que investiguem os impactos e transformações territoriais promovidos pelas SOHOs, oferecendo uma avaliação das mudanças estruturais e sistêmicas ao longo do tempo;
- Exploração das potencialidades negativas associadas à atuação das organizações híbridas, com o objetivo de compreender os limites, tensões ou possíveis consequências não intencionais de suas práticas e modelos operacionais, já que no presente estudo não foram identificadas tais externalidades;
- Aplicação da teoria dos *stakeholders*, de forma a investigar como as SOHOs conciliam e adaptam interesses divergentes, de atores de nicho e regime,

promovendo a convergência de múltiplos atores em cenários complexos e desafiadores;

- Estudos sobre governança intersetorial, com ênfase na maneira como as SOHOs articulam colaborações entre setores público, privado e sociedade civil, potencializando esforços conjuntos para alcançar mudanças sistêmicas e transformadoras;
- Investigação do processo de aprendizagem social, analisando como as práticas e os conhecimentos compartilhados entre diferentes atores locais podem facilitar as transições para a sustentabilidade, especialmente em contextos com atuação das SOHOs;
- Identificação de oportunidades e desafios enfrentados por atores marginalizados, com atenção às barreiras que dificultam sua inclusão nos processos de transição e estratégias para fortalecer sua participação ativa;
- Mapeamento dos instrumentos de políticas públicas direcionados ao desenvolvimento e à disseminação de inovações sociais, bem como ao fortalecimento estrutural e funcional das SOHOs;
- Estudo relativo a como as políticas públicas podem criar "espaços protegidos" para que as organizações híbridas orientadas à sustentabilidade possam experimentar e implementar suas inovações sem as pressões imediatas do mercado ou do regime dominante;
- Identificar como as políticas públicas identificam/medem o impacto social, ambiental e econômico das organizações híbridas, para garantir que recursos públicos sejam alocados de forma estratégica e efetiva; e
- Estudos em profundidade que se proponham a compreender as dinâmicas e interações entre atores de nicho e regime, esclarecendo como essas relações afetam os processos de transição e contribuem para o delineamento de caminhos desejados.

REFERÊNCIAS

- AHMADSIMAB, Alireza; CHOWDHURY, Imran. Managing Tensions and Divergent Institutional Logics in Firm–NPO Partnerships. **Journal of Business Ethics**, [s. l.], v. 168, n. 3, p. 651–670, 2021.
- ALBAREDA, Alexandra; TORRES, Ricardo Lobato. Quebra de Contrato Social e Desconfiança nas Instituições Públicas: Desafios para o Desenvolvimento Socioeconômico no Brasil. **Desenvolvimento em Questão**, [s. l.], v. 20, n. 58, p. e11865, 2022.
- ALBERTI, Fernando G.; VARON GARRIDO, Mario A. Can profit and sustainability goals co-exist? New business models for hybrid firms. **Journal of Business Strategy**, [s. l.], v. 38, n. 1, p. 3–13, 2017.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira Thomson, 1999.
- ALVESSON, Mats; SANDBERG, Jörgen. The Problematic Review: A Counterpoint to Elsbach and Van Knippenberg's Argument for Integrative Reviews. **Journal of Management Studies**, [s. l.], v. 57, n. 6, p. 1290–1304, 2020.
- AMARAL, Manuela Kirschner do. Sistema internacional de hegemonia conservadora e a paralisia da governança climática global. **Ambiente & Sociedade**, [s. l.], v. 16, n. 3, p. 139–144, 2013.
- ANGROSINO, Michael. **Etnografia e observação participante**. São Paulo: Artmed, 2009.
- ATANASOVA, Dimitrinka. Moving Society to a Sustainable Future: The Framing of Sustainability in a Constructive Media Outlet. **Environmental Communication**, [s. l.], v. 13, n. 5, p. 700–711, 2019.
- AUDET, René *et al.* Structuring Tensions and Key Relations of Montreal Seasonal Food Markets in the Sustainability Transition of the Agri-Food Sector. **Sustainability**, [s. l.], v. 9, n. 3, p. 320, 2017.
- AVELINO, Flor *et al.* The politics of sustainability transitions. **Journal of Environmental Policy & Planning**, [s. l.], v. 18, n. 5, p. 557–567, 2016.
- AVELINO, Flor *et al.* Transformative social innovation and (dis)empowerment. **Technological Forecasting and Social Change**, [s. l.], v. 145, p. 195–206, 2019.
- AYALA-OROZCO, Bárbara *et al.* Challenges and Strategies in Place-Based Multi-Stakeholder Collaboration for Sustainability: Learning from Experiences in the Global South. **Sustainability**, [s. l.], v. 10, n. 9, p. 3217, 2018.
- BÁRCENA, Alicia *et al.* **The climate emergency in Latin America and the Caribbean: the path ahead – resignation or action?** Santiago: [s. n.], 2020.
- BARNEY, Jay; FELIN, Teppo. What Are Microfoundations?. **Academy of Management Perspectives**, [s. l.], v. 27, n. 2, p. 138–155, 2013.

BARRY, John. Sustainability, political judgement and citizenship: connecting green politics and democracy. *In*: DOHERTY, Brian; GEUS, Marius de (org.). **Democracy and Green Political Thought**. [S. l.]: Routledge, 1996. p. 113–129.

BASKARAN, Shruthi; MEHTA, Khanjan. What is innovation anyway? Youth perspectives from resource-constrained environments. **Technovation**, [s. l.], v. 52–53, p. 4–17, 2016.

BATTILANA, Julie *et al.* In Search of the Hybrid Ideal. **Stanford Social Innovation Review**, [s. l.], p. 49–55, 2012.

BATTILANA, Julie; DORADO, Silvia. Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations. **Academy of Management Journal**, [s. l.], v. 53, n. 6, p. 1419–1440, 2010.

BATTILANA, Julie; LEE, Matthew. Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises. **The Academy of Management Annals**, [s. l.], v. 8, n. 1, p. 397–441, 2014.

BELDA-MIQUEL, Sergio; PELLICER-SIFRES, Victoria; BONI, Alejandra. Exploring the Contribution of Grassroots Innovations to Justice: Using the Capability Approach to Normatively Address Bottom-Up Sustainable Transitions Practices. **Sustainability**, [s. l.], v. 12, n. 9, p. 3617, 2020.

BELMIN, Raphael; CASABIANCA, François; MEYNARD, Jean-Marc. Contribution of transition theory to the study of geographical indications. **Environmental Innovation and Societal Transitions**, [s. l.], v. 27, p. 32–47, 2018.

BENDELL, Jem; KEARINS, Kate. The political bottom line: the emerging dimension to corporate responsibility for sustainable development. **Business Strategy and the Environment**, [s. l.], v. 14, n. 6, p. 372–383, 2005.

BENEVETT, Fligenspan Flávio. Los impactos de la pandemia en la economía brasileña. **Revista de Estudios Brasileños**, [s. l.], v. 9, n. 19, p. 89–103, 2022.

BENJUMEA, Carmen de la Cuesta. THE QUALITY OF QUALITATIVE RESEARCH: FROM EVALUATION TO ATTAINMENT. **Texto & Contexto - Enfermagem**, [s. l.], v. 24, n. 3, p. 883–890, 2015.

BIANCHI, Michele. Hybrid Organizations: A Micro-Level Strategy for SDGs Implementation: A Positional Paper. **Sustainability**, [s. l.], v. 13, n. 16, p. 9415, 2021.

BIGNETTI, Luiz Paulo. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. **Ciências Sociais Unisinos**, [s. l.], v. 47, n. 1, p. 3–14, 2011.

BITEKTINE, Alex; SONG, Fei. On the Role of Institutional Logics in Legitimacy Evaluations: The Effects of Pricing and CSR Signals on Organizational Legitimacy. **Journal of Management**, [s. l.], v. 49, n. 3, p. 1070–1105, 2023.

BOJE, David M. **Narrative Methods for Organizational and Communication Research**. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2001.

BOJE, David M; HALEY, Usha CV; SAYLORS, Rohny. Antenarratives of organizational change: The microstoria of Burger King's storytelling in space, time and strategic context. **Human Relations**, [s. l.], v. 69, n. 2, p. 391–418, 2016.

BOSTRÖM, Magnus *et al.* Conditions for Transformative Learning for Sustainable Development: A Theoretical Review and Approach. **Sustainability**, [s. l.], v. 10, n. 12, p. 4479, 2018.

BOUMAN, Thijs *et al.* When worry about climate change leads to climate action: How values, worry and personal responsibility relate to various climate actions. **Global Environmental Change**, [s. l.], v. 62, p. 102061, 2020.

BRASIL. **Relatório nacional voluntário, Brasil 2024**. Brasília: [s. n.], 2024.

BRESCIANI, Sabrina; RIZZO, Francesca; DESERTI, Alessandro. Toward a Comprehensive Framework of Social Innovation for Climate Neutrality: A Systematic Literature Review from Business/Production, Public Policy, Environmental Sciences, Energy, Sustainability and Related Fields. **Sustainability**, [s. l.], v. 14, n. 21, p. 13793, 2022.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Crise e recuperação da confiança. **Revista de Economia Política**, [s. l.], v. 29, n. 1, p. 133–149, 2009.

BRETTAS, Gabriela. **Olhares sobre a atuação do investimento social privado no campo de negócios de impacto**. São Paulo: GIFE, 2018. v. 2

BROEKEMA, Peter Meister; BULDER, Elisabeth A. M.; HORLINGS, Lummina G. Evaluating co-creation in social innovation projects: Towards a process orientated framework for EU projects and beyond. **Research Evaluation**, [s. l.], v. 32, n. 2, p. 286–298, 2023.

BROEKEMA, Peter Meister; HORLINGS, Lummina G.; BULDER, Elisabeth Alice Maria. Understanding the value of co-creation for social innovation interpretations of social innovation and co-creation in European policy-related documents between 1995 and 2018. **Innovation: The European Journal of Social Science Research**, [s. l.], v. 35, n. 2, p. 291–308, 2022.

BRUNER, Jerome. The Narrative Construction of Reality. **Critical Inquiry**, [s. l.], v. 18, n. 1, p. 1–21, 1991.

BURGOS, F. Reflexões sobre o papel dos governos no campo dos negócios de impacto. *In*: NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIOAMBIENTAL NO BRASIL. FGVed. Rio de Janeiro: [s. n.], 2019. p. 376.

CACHADO, Rita. Diário de campo. Um primo diferente na família das ciências sociais. **Sociologia & Antropologia**, [s. l.], v. 11, n. 2, p. 551–572, 2021.

CAJAIBA-SANTANA, Giovany. Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. **Technological Forecasting and Social Change**, [s. l.], v. 82, p. 42–51, 2014.

CALVIN, Katherine *et al.* **IPCC, 2023: Climate Change 2023: Synthesis Report**. Contribution of Working Groups I, II and III to the Sixth Assessment Report of the

Intergovernmental Panel on Climate Change [Core Writing Team, H. Lee and J. Romero (eds.)]. IPCC, Geneva, Switzerland. [S. l.: s. n.], 2023.

CARBALLO, Rebecca Elliott. Purpose-driven transformation: a holistic organization design framework for integrating societal goals into companies. **Journal of Organization Design**, [s. l.], v. 12, n. 4, p. 195–215, 2023.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHAVES, Helena Lúcia Augusto; ARCOVERDE, Ana Cristina Brito. Desigualdades e privação de direitos na sociabilidade capitalista e suas expressões no Brasil. **Serviço Social & Sociedade**, [s. l.], n. 141, p. 164–182, 2021.

CHEN, Lin *et al.* Strategies to achieve a carbon neutral society: a review. **Environmental Chemistry Letters**, [s. l.], v. 20, n. 4, p. 2277–2310, 2022.

CLARKE, Amelia; CRANE, Andrew. Cross-Sector Partnerships for Systemic Change: Systematized Literature Review and Agenda for Further Research. **Journal of Business Ethics**, [s. l.], v. 150, n. 2, p. 303–313, 2018.

COLEMAN, James. Microfoundations and Macrosocial Behavior. *In*: THE MICRO-MACRO LINK. Berkeley: University of California Press, 1987. p. 153–173.

COMINI, Graziella Maria; FISCHER, Rosa Maria; D'AMARIO, Edison Quirino. Social business and social innovation: the Brazilian experience. **Innovation & Management Review**, [s. l.], v. 19, n. 2, p. 140–155, 2022.

CONTRACTOR, Farok *et al.* Viewing global strategy through a microfoundations lens. **Global Strategy Journal**, [s. l.], v. 9, n. 1, p. 3–18, 2019.

COOREN, François. Textual Agency: How Texts Do Things in Organizational Settings. **Organization**, [s. l.], v. 11, n. 3, p. 373–393, 2004.

CORDEIRO, Manuela Souza Siqueira; NOVAES, Roberta Brandão; BARCELLOS, Sérgio Botton. A questão ambiental e o governo Bolsonaro. **Raízes: Revista de Ciências Sociais e Econômicas**, [s. l.], v. 42, n. 2, p. 263–276, 2022.

CORNFORTH, Chris. Nonprofit Governance Research: Limitations of the Focus on Boards and Suggestions for New Directions. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, [s. l.], v. 41, n. 6, p. 1116–1135, 2012.

CORONADO-APODACA, Karina G. *et al.* Agro-food sustainability transitions: New Frontiers for food security. **Current Opinion in Environmental Science & Health**, [s. l.], v. 31, p. 100412, 2023.

CORREA, Ademir. **No Dia Mundial da Criatividade, ONU lança plataforma para mapear soluções no combate ao covid-19**. Disponível em: <https://gq.globo.com/Prazeres/Poder/noticia/2020/04/gqaplaude-no-dia-mundial-da-criatividade-onu-lanca-plataforma-para-mapear-solucoes-no-combate-ao-covid-19.html>. Acesso em: 10 nov. 2024. [S. l.], 2020.

COSER, Claudia. **ESG: Como implantar e gerar valor para crescer**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2024.

CRUZ, Danilo Uzêda da. Políticas sociais e agenda conservadora do Governo Bolsonaro.: *In: POLITICAS SOCIAIS NO GOVERNO BOLSONARO*. [S. l.]: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales. CLACSO, 2022. p. 53–72.

CUNLIFFE, Ann L. Retelling Tales of the Field. **Organizational Research Methods**, [s. l.], v. 13, n. 2, p. 224–239, 2010.

CUNLIFFE, Ann L.; LUHMAN, John T.; BOJE, David M. Narrative Temporality: Implications for Organizational Research. **Organization Studies**, [s. l.], v. 25, n. 2, p. 261–286, 2004.

DACIN, M. Tina; OLIVER, Christine; ROY, Jean-Paul. The legitimacy of strategic alliances: an institutional perspective. **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 28, n. 2, p. 169–187, 2007.

DAHLMANN, Frederik; GROSVOLD, Johanne. Environmental Managers and Institutional Work: Reconciling Tensions of Competing Institutional Logics. **Business Ethics Quarterly**, [s. l.], v. 27, n. 2, p. 263–291, 2017.

DI IACOVO, Francesco *et al.* Transition Management and Social Innovation in Rural Areas: Lessons from Social Farming. **The Journal of Agricultural Education and Extension**, [s. l.], v. 20, n. 3, p. 327–347, 2014.

DIEPENMAAT, Henk; KEMP, René; VELTER, Myrthe. Why Sustainable Development Requires Societal Innovation and Cannot Be Achieved without This. **Sustainability**, [s. l.], v. 12, n. 3, p. 1270, 2020.

DÓCI, Gabriella; VASILEIADOU, Eleftheria; PETERSEN, Arthur C. Exploring the transition potential of renewable energy communities. **Futures**, [s. l.], v. 66, p. 85–95, 2015.

DOHERTY, Bob; HAUGH, Helen; LYON, Fergus. Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda. **International Journal of Management Reviews**, [s. l.], v. 16, n. 4, p. 417–436, 2014.

DOLATA, U. **The transformative Capacity of New Technologies: A theory of sociothechnical change**. New York: Routledge, 2013.

EBC. **Governo instala Comissão Nacional para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU**. Disponível em: <https://agenciagov.ebc.com.br/noticias/202312/comissao-nacional-para-os-objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel-da-onu-e-instalada-com-a-posse-de-84-representantes-do-governo-e-sociedade#:~:text=Institu%C3%ADa%20pelo%20Decreto%20Presidencial%20n%C2%BA,Geral%20da%20Presid%C3%AAncia%20da%20Rep%C3%ABlica>. Acesso em: 12 set 2024. [S. l.], 2023.

EBRAHIM, Alnoor; BATTILANA, Julie; MAIR, Johanna. The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. **Research in Organizational Behavior**, [s. l.], v. 34, p. 81–100, 2014.

EICHLER, Georg M.; SCHWARZ, Erich J. What Sustainable Development Goals Do Social Innovations Address? A Systematic Review and Content Analysis of Social Innovation Literature. **Sustainability**, [s. l.], v. 11, n. 2, p. 522, 2019.

EIKELENBOOM, Manon; DE JONG, Gjalt. The Impact of Managers and Network Interactions on the Integration of Circularity in Business Strategy. **Organization & Environment**, [s. l.], v. 35, n. 3, p. 365–393, 2022.

ENGZELL, Jeanette; KARABAG, Solmaz Filiz; YSTRÖM, Anna. Academic intrapreneurs navigating multiple institutional logics: An integrative framework for understanding and supporting intrapreneurship in universities. **Technovation**, [s. l.], v. 129, p. 102892, 2024.

EXAME. **Onda de calor no Brasil faz consumo de energia atingir maior patamar da história**. Disponível em: <<https://exame.com/brasil/onda-de-calor-no-brasil-faz-consumo-de-energia-atingir-maior-patamar-da-historia/>>. Acesso em: 19 nov. 2023. [S. l.], 2023.

FELIN, Teppo *et al.* Microfoundations of Routines and Capabilities: Individuals, Processes, and Structure. **Journal of Management Studies**, [s. l.], v. 49, n. 8, p. 1351–1374, 2012.

FELIN, Teppo; FOSS, Nicolai J.; PLOYHART, Robert E. The Microfoundations Movement in Strategy and Organization Theory. **The Academy of Management Annals**, [s. l.], v. 9, n. 1, p. 575–632, 2015.

FEOLA, Giuseppe. Capitalism in sustainability transitions research: Time for a critical turn?. **Environmental Innovation and Societal Transitions**, [s. l.], v. 35, p. 241–250, 2020.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FOSS, Nicolai J. Reflections on a decade of microfoundations research. **Revista de Administração**, [s. l.], v. 51, n. 1, p. 117–120, 2016.

FOX, Nick J.; ALLDRED, Pam. Re-assembling climate change policy: Materialism, posthumanism, and the policy assemblage. **The British Journal of Sociology**, [s. l.], v. 71, n. 2, p. 269–283, 2020.

FREEMAN, Chris; SOETE, Luc. **A economia da inovação industrial**. Campinas, SP: Unicamp, 2008.

G1. **Fogo no Pantanal, seca no Norte, calorão no Sudeste e tempestade no Sul: Brasil sofre com eventos climáticos extremos e catastróficos**. Disponível em: <<https://g1.globo.com/meio-ambiente/noticia/2023/11/17/fogo-no-pantanal-seca-no-norte-calorao-no-sudeste-e-tempestade-no-sul-brasil-sofre-com-eventos-climaticos-extremos-e-catastroficos.ghml>>. Acesso em: 19 nov. 2023. [S. l.], 2023.

GEELS, F. W. A socio-technical analysis of low-carbon transitions: introducing the multi-level perspective into transport studies. **Journal of Transport Geography**, [s. l.], v. 24, p. 471–482, 2012.

GEELS, F. W. Co-evolution of technology and society: The transition in water supply and personal hygiene in the Netherlands (1850–1930)—a case study in multi-level perspective. **Technology in Society**, [s. l.], v. 27, n. 3, p. 363–397, 2005a.

GEELS, F. W. Co-evolutionary and multi-level dynamics in transitions: The transformation of aviation systems and the shift from propeller to turbojet (1930–1970). **Technovation**, [s. l.], v. 26, n. 9, p. 999–1016, 2006a.

GEELS, F. W. Foundational ontologies and multi-paradigm analysis, applied to the socio-technical transition from mixed farming to intensive pig husbandry (1930–1980). **Technology Analysis & Strategic Management**, [s. l.], v. 21, n. 7, p. 805–832, 2009.

GEELS, F. W. From sectoral systems of innovation to socio-technical systems. **Research Policy**, [s. l.], v. 33, n. 6–7, p. 897–920, 2004.

GEELS, F. W. Major system change through stepwise reconfiguration: A multi-level analysis of the transformation of American factory production (1850–1930). **Technology in Society**, [s. l.], v. 28, n. 4, p. 445–476, 2006b.

GEELS, F. W. Socio-technical transitions to sustainability: a review of criticisms and elaborations of the Multi-Level Perspective. **Current Opinion in Environmental Sustainability**, [s. l.], v. 39, p. 187–201, 2019.

GEELS, F. W. Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: a multi-level perspective and a case-study. **Research Policy**, [s. l.], v. 31, n. 8–9, p. 1257–1274, 2002.

GEELS, F. W. The dynamics of transitions in socio-technical systems: A multi-level analysis of the transition pathway from horse-drawn carriages to automobiles (1860–1930). **Technology Analysis & Strategic Management**, [s. l.], v. 17, n. 4, p. 445–476, 2005b.

GEELS, F. W. The multi-level perspective on sustainability transitions: Responses to seven criticisms. **Environmental Innovation and Societal Transitions**, [s. l.], v. 1, n. 1, p. 24–40, 2011.

GEELS, F. W.; KEMP, R. Dynamics in socio-technical systems: Typology of change processes and contrasting case studies. **Technology in Society**, [s. l.], v. 29, n. 4, p. 441–455, 2007.

GEELS, F. W.; SCHOT, Johan. Typology of sociotechnical transition pathways. **Research Policy**, [s. l.], v. 36, n. 3, p. 399–417, 2007.

GEELS, Frank W. Disruption and low-carbon system transformation: Progress and new challenges in socio-technical transitions research and the Multi-Level Perspective. **Energy Research & Social Science**, [s. l.], v. 37, p. 224–231, 2018.

GEELS, Frank W. *et al.* The enactment of socio-technical transition pathways: A reformulated typology and a comparative multi-level analysis of the German and UK low-carbon electricity transitions (1990–2014). **Research Policy**, [s. l.], v. 45, n. 4, p. 896–913, 2016.

GEELS, Frank W. Micro-foundations of the multi-level perspective on socio-technical transitions: Developing a multi-dimensional model of agency through crossovers between social constructivism, evolutionary economics and neo-institutional theory. **Technological Forecasting and Social Change**, [s. l.], v. 152, p. 119894, 2020.

GHOSH, Bipashyee *et al.* Decolonising transitions in the Global South: Towards more epistemic diversity in transitions research. **Environmental Innovation and Societal Transitions**, [s. l.], v. 41, p. 106–109, 2021.

GOLDBERG, Matthew H. *et al.* Discussing global warming leads to greater acceptance of climate science. **Proceedings of the National Academy of Sciences**, [s. l.], v. 116, n. 30, p. 14804–14805, 2019.

GRI. GLOBAL REPORTING INITIATIVE. **GRI 1: Fundamentos 2021**. Amsterdam: GRI, 2021a. Disponível em: <https://globalreporting.org/standards/global-sustainability-standards-board/>. Acesso em: 06 set. 2024.

GRI. GLOBAL REPORTING INITIATIVE. **GRI 2: Conteúdos Gerais 2021**. Amsterdam: GRI, 2021b. Disponível em: <https://globalreporting.org/standards/global-sustainability-standards-board/>. Acesso em: 06 set. 2024.

GRI. GLOBAL REPORTING INITIATIVE. **GRI 3: Temas Materiais 2021**. Amsterdam: GRI, 2021c. Disponível em: <https://globalreporting.org/standards/global-sustainability-standards-board/>. Acesso em: 06 set. 2024.

GRIN, John; ROTMANS, Jan; SCHOT, Johan. **Transitions to sustainable development : new directions in the study of long term transformative change**. [S. l.]: Routledge, 2010.

GROSSI, Giuseppe; DOBIJA, Dorota; STRZELCZYK, Wojciech. The Impact of Competing Institutional Pressures and Logics on the Use of Performance Measurement in Hybrid Universities. **Public Performance & Management Review**, [s. l.], v. 43, n. 4, p. 818–844, 2020.

GÜNGÖRDÜ-ARIOĞLU, Merve; TUNÇALP, Deniz. Understanding the processes of organizational hybridization: a systematic review. **Management Review Quarterly**, [s. l.], 2024.

HAACK, Patrick; SIEWEKE, Jost; WESSEL, Lauri. Microfoundations and Multi-Level Research on Institutions. *In*: [S. l.: s. n.], 2019. p. 11–40.

HALLONSTEN, Olof; THOMASSON, Anna. Hybrid Organizations – What’s in a Name? **Journal of Organizational Sociology**, [s. l.], 2024.

HANSEN, Teis; COENEN, Lars. The geography of sustainability transitions: Review, synthesis and reflections on an emergent research field. **Environmental Innovation and Societal Transitions**, [s. l.], v. 17, p. 92–109, 2015.

HEKKERT, M.P. *et al.* Functions of innovation systems: A new approach for analysing technological change. **Technological Forecasting and Social Change**, [s. l.], v. 74, n. 4, p. 413–432, 2007.

HESTAD, Dina; TÀBARA, J. David; THORNTON, Thomas F. The role of sustainability-oriented hybrid organisations in the development of transformative capacities: The case of Barcelona. **Cities**, [s. l.], v. 119, p. 103365, 2021a.

HESTAD, Dina; TÀBARA, J. David; THORNTON, Thomas F. The three logics of sustainability-oriented hybrid organisations: a multi-disciplinary review. **Sustainability Science**, [s. l.], v. 16, n. 2, p. 647–661, 2021b.

HESTAD, Dina; TÀBARA, J. David; THORNTON, Thomas F. Transcending unsustainable dichotomies in management: Lessons from Sustainability-Oriented Hybrid Organisations in Barcelona. **Journal of Cleaner Production**, [s. l.], v. 244, p. 118766, 2020.

HILLMAN, Joanne; AXON, Stephen; MORRISSEY, John. Social enterprise as a potential niche innovation breakout for low carbon transition. **Energy Policy**, [s. l.], v. 117, p. 445–456, 2018.

HODGSON, Geoffrey M. The Mirage of Microfoundations. **Journal of Management Studies**, [s. l.], v. 49, n. 8, p. 1389–1394, 2012.

HOFFMAN, A; BADIANE, K; HAIGH, N. **Hybrid Organizations As Agents of Positive Social Change: Bridging the For-profit & Non-profit Divide**. Ann Arbor: [s. n.], 2012.

HÖLSCHER, Katharina; WITTMAYER, Julia M.; LOORBACH, Derk. Transition versus transformation: What's the difference? **Environmental Innovation and Societal Transitions**, [s. l.], v. 27, p. 1–3, 2018.

HÖLSGENS, Rick; LÜBKE, Stephanie; HASSELKUSS, Marco. Social innovations in the German energy transition: an attempt to use the heuristics of the multi-level perspective of transitions to analyze the diffusion process of social innovations. **Energy, Sustainability and Society**, [s. l.], v. 8, n. 1, p. 8, 2018.

HOLT, Diane; LITTLEWOOD, David. Identifying, Mapping, and Monitoring the Impact of Hybrid Firms. **California Management Review**, [s. l.], v. 57, n. 3, p. 107–125, 2015.

HOSSAIN, Mokter. Grassroots innovation: A systematic review of two decades of research. **Journal of Cleaner Production**, [s. l.], v. 137, p. 973–981, 2016.

HOWITT, Richard. SIA, SUSTAINABILITY, AND DEVELOPMENTALIST NARRATIVES OF RESOURCE REGIONS. **Impact Assessment**, [s. l.], v. 13, n. 4, p. 387–402, 1995.

IACHR. **Climate Emergency Scope of Inter-American Human Rights Obligations. RESOLUTION 3/2021**. [S. l.: s. n.], 2021.

İMRE, Şükrü; CANITEZ, Fatih; ÇELEBI, Dilay. The Socio-Technical Transition to Electric Vehicle Mobility in Turkey. **International Journal of Operations Research and Information Systems**, [s. l.], v. 12, n. 4, p. 1–17, 2022.

INTERGOVERNMENTAL PANEL ON CLIMATE CHANGE (IPCC). **Climate Change 2021: The Physical Science Basis**. Contribution of Working Group I to the Sixth Assessment Report of the IPCC. Edited by V. Masson-Delmotte, P. Zhai, A. Pirani, et al. Cambridge: Cambridge University Press, 2021.

INTERGOVERNMENTAL PANEL ON CLIMATE CHANGE (IPCC). **Climate Change 2022: Impacts, Adaptation and Vulnerability**. Contribution of Working Group II to the Sixth Assessment Report of the IPCC. Edited by H.-O. Pörtner, D.C. Roberts, M. Tignor, et al. Cambridge: Cambridge University Press, 2022a.

INTERGOVERNMENTAL PANEL ON CLIMATE CHANGE (IPCC). **Climate Change 2022: Mitigation of Climate Change**. Contribution of Working Group III to the Sixth Assessment Report of the IPCC. Edited by P.R. Shukla, J. Skea, R. Slade, et al. Cambridge: Cambridge University Press, 2022b.

INTERGOVERNMENTAL PANEL ON CLIMATE CHANGE (IPCC). **Climate Change 2023: Synthesis Report**. Contribution of Working Groups I, II and III to the Sixth Assessment Report of the IPCC. Edited by Core Writing Team, H. Lee, J. Romero. Geneva: IPCC, 2023.

IPCC. Technical Summary. *In*: CLIMATE CHANGE 2022 – IMPACTS, ADAPTATION AND VULNERABILITY. [S. l.]: Cambridge University Press, 2023. p. 37–118.

ISLAM, Nazrul; WINKEL, John. Climate Change and Social Inequality. **Department of Economic & Social Affairs**, [s. l.], 2017.

JIA, Xiangping. Priming the pump of impact entrepreneurship and social finance in China. **Agriculture and Human Values**, [s. l.], v. 37, n. 4, p. 1293–1311, 2020.

JØRGENSEN, Ulrik. Mapping and navigating transitions—The multi-level perspective compared with arenas of development. **Research Policy**, [s. l.], v. 41, n. 6, p. 996–1010, 2012.

JORNAL NACIONAL. **Maior enchente da história do RS deixa comunidades ilhadas e causa cenário de destruição**. Disponível em: <https://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2024/05/04/maior-enchente-da-historia-do-rs-deixa-comunidades-ilhadas-e-causa-cenario-de-destruicao.ghtml>. Acesso em: 17 dez. 2024. [S. l.], 2024.

KAMINSKIENĖ, Lina *et al.* Co-creation of Learning: A Concept Analysis. **European Journal of Contemporary Education**, [s. l.], v. 9, n. 2, 2020.

KANGER, Laur; SCHOT, Johan. Deep transitions: Theorizing the long-term patterns of socio-technical change. **Environmental Innovation and Societal Transitions**, [s. l.], v. 32, p. 7–21, 2019.

KAWEESA, Sara Helen; BILALI, Hamid El; LOISKANDL, Willibald. Analysing the socio-technical transition to conservation agriculture in Uganda through the lens of the multi-level perspective. **Environment, Development and Sustainability**, [s. l.], v. 23, n. 5, p. 7606–7626, 2021.

KEMP, René; VAN LENTE, Harro. Innovation for sustainability: how actors are myopically caught in processes of co-evolution. **Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences**, [s. l.], v. 379, n. 1893, 2023.

KIRWAN, James *et al.* Grassroots social innovations and food localisation: An investigation of the Local Food programme in England. **Global Environmental Change**, [s. l.], v. 23, n. 5, p. 830–837, 2013.

KIVIMAA, Paula *et al.* Moving beyond disruptive innovation: A review of disruption in sustainability transitions. **Environmental Innovation and Societal Transitions**, [s. l.], v. 38, p. 110–126, 2021.

KÖHLER, Jonathan *et al.* An agenda for sustainability transitions research: State of the art and future directions. **Environmental Innovation and Societal Transitions**, [s. l.], v. 31, p. 1–32, 2019.

KUMAR HOTA, Pradeep *et al.* Hybrid organization deconstructed: A bibliographic investigation into the origins, development, and future of the research domain. **International Journal of Management Reviews**, [s. l.], v. 25, n. 2, p. 384–409, 2023.

KUMARI, Richa *et al.* Co-Creation for Social Innovation in the Ecosystem Context: The Role of Higher Educational Institutions. **Sustainability**, [s. l.], v. 12, n. 1, p. 307, 2019.

KUNDZEWICZ, Zbigniew W. *et al.* From “atmosfear” to climate action. **Environmental Science & Policy**, [s. l.], v. 105, p. 75–83, 2020.

LAYRISSE, Francisco; REFICCO, Ezequiel; BARRIOS, Andrés. What social enterprises can learn from the freemium business model. **Academia Revista Latinoamericana de Administración**, [s. l.], v. 34, n. 1, p. 165–181, 2020.

LEEDON, Guy *et al.* Consuming the earth? Terroir and rural sustainability. **Journal of Rural Studies**, [s. l.], v. 87, p. 415–422, 2021.

LEVIN-KEITEL, Meike *et al.* Sustainability Transitions and the Spatial Interface: Developing Conceptual Perspectives. **Sustainability**, [s. l.], v. 10, n. 6, p. 1880, 2018.

LI, Xiaoqing; SARPONG, David. Exploring the resource mobilization process in social enterprises in China: a bricolage and social exchange perspective. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, [s. l.], v. 30, n. 10, p. 2674–2700, 2024.

LIAO, Jixiang *et al.* Analyzing the role of renewable energy transition and industrialization on ecological sustainability: Can green innovation matter in OECD countries. **Renewable Energy**, [s. l.], v. 204, p. 141–151, 2023.

LUBITOW, Amy; MILLER, Thaddeus R. Contesting Sustainability: Bikes, Race, and Politics in Portlandia. **Environmental Justice**, [s. l.], v. 6, n. 4, p. 121–126, 2013.

LUCENA, João Paulo Oliveira; MEDEIROS JUNIOR, Josué Vitor de; OLIVEIRA, Mariane Araújo de. Governança de projetos na administração pública: uma revisão sistemática da literatura internacional. **Revista de Gestão e Projetos**, [s. l.], v. 12, n. 2, p. 85–109, 2021.

LÜDEKE-FREUND, Florian; WELLS, Peter; AAGAARD, Annabeth. The Catalytic Role of Sustainability Transitions for Business Models. *In: BUSINESS MODEL INNOVATION*. Cham: Springer International Publishing, 2024. p. 127–155.

LUNDIN, N.; SERGER, S. S. Agenda 2030 and Transformative Innovation Policy Conceptualizing and Experimenting with Transformative Changes towards Sustainability. **University of Sussex**, Lund, 2018. p. 1–34.

LUNDVALL, B-A. **National Systems of Innovation: Toward a Theory of Innovation and Interactive Learning**. New York: Anthem Press, 2010.

LUO, Yadong. Paradigm shift and theoretical implications for the era of global disorder. **Journal of International Business Studies**, [s. l.], v. 55, n. 2, p. 127–135, 2024.

MAI, Ngoc Khuong; NGUYEN, An Khoa Truong; NGUYEN, Thanh Thuy. Implementation of Corporate Social Responsibility Strategy to Enhance Firm Reputation and Competitive Advantage. **Journal of Competitiveness**, [s. l.], v. 13, n. 4, p. 96–114, 2021.

MAIR, Johanna; MAYER, Judith; LUTZ, Eva. Navigating Institutional Plurality: Organizational Governance in Hybrid Organizations. **Organization Studies**, [s. l.], v. 36, n. 6, p. 713–739, 2015.

MARTIN, Chris J.; UPHAM, Paul; BUDD, Leslie. Commercial orientation in grassroots social innovation: Insights from the sharing economy. **Ecological Economics**, [s. l.], v. 118, p. 240–251, 2015.

MATTHIES, Aila-Leena *et al.* Ecosocial Innovations and Their Capacity to Integrate Ecological, Economic and Social Sustainability Transition. **Sustainability**, [s. l.], v. 11, n. 7, p. 2107, 2019.

MCHUGH, Lucy Holmes; LEMOS, Maria Carmen; MORRISON, Tiffany Hope. Risk? Crisis? Emergency? Implications of the new climate emergency framing for governance and policy. **WIREs Climate Change**, [s. l.], v. 12, n. 6, 2021.

MCTIC. **ACORDO DE PARIS**. [S. l.: s. n.], 2015.

MINHAT, H. S. An overview on the methods of interviews in qualitative research. **International Journal of Public Health and Clinical Sciences**, [s. l.], v. 2, n. 1, p. 210–214, 2015.

MINTROM, Michael; ROGERS, Briony C. How can we drive sustainability transitions?. **Policy Design and Practice**, [s. l.], v. 5, n. 3, p. 294–306, 2022.

MITCHELL, John F. B. The “Greenhouse” effect and climate change. **Reviews of Geophysics**, [s. l.], v. 27, n. 1, p. 115–139, 1989.

MMA. **Governo retoma política socioambiental e climática em 2023**. Disponível em: https://www.gov.br/mma/pt-br/governo-federal-retoma-politica-ambiental-e-climatica-em-2023?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 11 jun 2024. [S. l.], 2023.

MOORE, Michele-Lee *et al.* Studying the complexity of change: toward an analytical framework for understanding deliberate social-ecological transformations. **Ecology and Society**, [s. l.], v. 19, n. 4, p. art54, 2014.

MORADI, Afsaneh; VAGNONI, Emidia. A multi-level perspective analysis of urban mobility system dynamics: What are the future transition pathways?. **Technological Forecasting and Social Change**, [s. l.], v. 126, p. 231–243, 2018.

MORAIS MOURATO, João; BUSSLER, Alexandra. Community-based initiatives and the politicization gap in socio-ecological transitions: Lessons from Portugal. **Environmental Innovation and Societal Transitions**, [s. l.], v. 33, p. 268–281, 2019.

MOREIRA, Marcelo Rasga *et al.* O Brasil rumo a 2030? Percepções de especialistas brasileiros(as) em saúde sobre o potencial de o País cumprir os ODS Brazil heading to 2030. **Saúde em Debate**, [s. l.], v. 43, n. spe7, p. 22–35, 2019.

MORIARTY, Patrick; HONNERY, Damon. New Approaches for Ecological and Social Sustainability in a Post-Pandemic World. **World**, [s. l.], v. 1, n. 3, p. 191–204, 2020.

MORITZ, Jana *et al.* A multi-level perspective of potential transition pathways towards cultured meat: Finnish and German political stakeholder perceptions. **Research Policy**, [s. l.], v. 52, n. 9, p. 104866, 2023.

MORRISSEY, J.E.; MIROSA, M.; ABBOTT, M. Identifying Transition Capacity for Agri-food Regimes: Application of the Multi-level Perspective for Strategic Mapping. **Journal of Environmental Policy & Planning**, [s. l.], v. 16, n. 2, p. 281–301, 2014.

MOULAERT, Frank *et al.* Towards Alternative Model(s) of Local Innovation. **Urban Studies**, [s. l.], v. 42, n. 11, p. 1969–1990, 2005.

MUMFORD, Michael D. Social Innovation: Ten Cases From Benjamin Franklin. **Creativity Research Journal**, [s. l.], v. 14, n. 2, p. 253–266, 2002.

NACITI, Valeria; CESARONI, Fabrizio; PULEJO, Luisa. Corporate governance and sustainability: a review of the existing literature. **Journal of Management and Governance**, [s. l.], v. 26, n. 1, p. 55–74, 2022.

NAÇÕES UNIDAS BRASIL. **Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. Rio de Janeiro: [s. n.], 2015.

NEMES, Gusztáv *et al.* The impact of COVID-19 on alternative and local food systems and the potential for the sustainability transition: Insights from 13 countries. **Sustainable Production and Consumption**, [s. l.], v. 28, p. 591–599, 2021.

NESARI, Mohammad *et al.* The evolution of socio-technical transition studies: A scientometric analysis. **Technology in Society**, [s. l.], v. 68, p. 101834, 2022.

NEUMAN, W. Lawrence. **Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches**. 7. ed. Essex: Pearson Education Limited, 2014.

NEWTH, Jamie. Social Enterprise Innovation in Context: Stakeholder Influence through Contestation. **Entrepreneurship Research Journal**, [s. l.], v. 6, n. 4, 2016.

NOVAK, Mikayla. Social innovation and Austrian economics: Exploring the gains from intellectual trade. **The Review of Austrian Economics**, [s. l.], v. 34, n. 1, p. 129–147, 2021.

OEIJ, P. R. A. *et al.* **Understanding Social Innovation as an Innovation Process**. [S. l.: s. n.], 2018.

OLIVEIRA, André Soares. A Liderança dos Países Desenvolvidos no Acordo de Paris: reflexões sobre a estratégia do Naming and Shaming dentro do Balanço-Global. **Seqüência: Estudos Jurídicos e Políticos**, [s. l.], v. 40, n. 81, p. 155–180, 2019.

ONU. **The Sustainable Development Goals Report 2024**. [S. l.: s. n.], 2024.

OSUNMUYIWA, Olufolahan; BIERMANN, Frank; KALFAGIANNI, Agni. Applying the multi-level perspective on socio-technical transitions to rentier states: the case of renewable energy transitions in Nigeria. **Journal of Environmental Policy & Planning**, [s. l.], v. 20, n. 2, p. 143–156, 2018.

PACHE, Anne-Claire; SANTOS, Filipe. Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics. **Academy of Management Journal**, [s. l.], v. 56, n. 4, p. 972–1001, 2013.

PACHE, Anne-Claire; THORNTON, Patricia H. Hybridity and Institutional Logics. *In*: [S. l.: s. n.], 2020. p. 29–52.

PEL, Bonno; KEMP, René. Between innovation and restoration; towards a critical-historicizing understanding of social innovation niches. **Technology Analysis & Strategic Management**, [s. l.], v. 32, n. 10, p. 1182–1194, 2020.

PENTLAND, Brian T. Building Process Theory with Narrative: from Description to Explanation. **Academy of Management Review**, [s. l.], v. 24, n. 4, p. 711–724, 1999.

PEREZ, C. Technological revolutions and techno-economic paradigms. **Cambridge Journal of Economics**, [s. l.], v. 34, n. 1, p. 185–202, 2010.

PESCH, Udo; SPEKKINK, Wouter; QUIST, Jaco. Local sustainability initiatives: innovation and civic engagement in societal experiments. **European Planning Studies**, [s. l.], v. 27, n. 2, p. 300–317, 2019.

POLKINGHORNE, Donald E. Narrative configuration in qualitative analysis. **International Journal of Qualitative Studies in Education**, [s. l.], v. 8, n. 1, p. 5–23, 1995.

PRASAD, Shambu C. Innovating at the margins: the System of Rice Intensification in India and transformative social innovation. **Ecology and Society**, [s. l.], v. 21, n. 4, p. art7, 2016.

PRETIS, Felix *et al.* Uncertain impacts on economic growth when stabilizing global temperatures at 1.5°C or 2°C warming. **Philosophical Transactions of the Royal Society A: Mathematical, Physical and Engineering Sciences**, [s. l.], v. 376, n. 2119, p. 20160460, 2018.

PREUSS, Sabine *et al.* Diversity in transition: Is transitions research diverse (enough)? **Environmental Innovation and Societal Transitions**, [s. l.], v. 41, p. 116–118, 2021.

PROVENZANO, Vincenzo; SEMINARA, Maria Rosaria. Democratic participatory networks and governance processes in Sicily. **Land Use Policy**, [s. l.], v. 144, p. 107240, 2024.

RAGIN, C. C.; BECKER, H. S. **What is a case?: Exploring the foundations of social inquiry**. [S. l.]: Cambridge University Press, 1992.

RATINHO, Tiago; BRUNEEL, Johan. Taking stock of research on hybrid organizations: Enriching theoretical perspectives, extending empirical contexts, and

expanding practical relevance. **Journal of Business Research**, [s. l.], v. 170, p. 114313, 2024.

RAUB, W.; BUSKENS, V.; VAN ASSEN, M. L. M. Micro-Macro Links and Microfoundations in Sociology. **The Journal of Mathematical Sociology**, [s. l.], v. 35, n. 1–3, p. 1–25, 2011.

RAVEN, R.P.J.M.; VERBONG, G.P.J. Boundary crossing innovations: Case studies from the energy domain. **Technology in Society**, [s. l.], v. 31, n. 1, p. 85–93, 2009.

RAVEN, Rob; BOSCH, Suzanne Van den; WETERINGS, Rob. Transitions and strategic niche management: towards a competence kit for practitioners. **International Journal of Technology Management**, [s. l.], v. 51, n. 1, p. 57, 2010.

RAVEN, Rob; SCHOT, Johan; BERKHOUT, Frans. Space and scale in socio-technical transitions. **Environmental Innovation and Societal Transitions**, [s. l.], v. 4, p. 63–78, 2012.

REINECKE, J; ANSARI, S. Time, Temporality and Process Studies. *In*: LANGLEY, A; TSOUKAS, H (org.). **Process Organization Studies**. London: SAGE Publications Ltd, 2017.

REYPENS, Charlotte; LIEVENS, Annouk; BLAZEVIC, Vera. Leveraging value in multi-stakeholder innovation networks: A process framework for value co-creation and capture. **Industrial Marketing Management**, [s. l.], v. 56, p. 40–50, 2016.

RHODES, Carl; BROWN, Andrew D. Narrative, organizations and research. **International Journal of Management Reviews**, [s. l.], v. 7, n. 3, p. 167–188, 2005.

RICKARD, Laura N. *et al.* The “I” in climate: The role of individual responsibility in systematic processing of climate change information. **Global Environmental Change**, [s. l.], v. 26, p. 39–52, 2014.

RICOEUR, P. Narrative Time. **The University of Chicago Press**, [s. l.], v. 7, n. 1, p. 169–190, 1980.

RINEHART, Kerry Earl. Abductive Analysis in Qualitative Inquiry. **Qualitative Inquiry**, [s. l.], v. 27, n. 2, p. 303–311, 2021.

ROBINSON, John; COLE, Raymond J. Theoretical underpinnings of regenerative sustainability. **Building Research & Information**, [s. l.], v. 43, n. 2, p. 133–143, 2015.

ROLOFF, Julia. Learning from Multi-Stakeholder Networks: Issue-Focussed Stakeholder Management. **Journal of Business Ethics**, [s. l.], v. 82, n. 1, p. 233–250, 2008.

ROSENBLOOM, Daniel. Engaging with multi-system interactions in sustainability transitions: A comment on the transitions research agenda. **Environmental Innovation and Societal Transitions**, [s. l.], v. 34, p. 336–340, 2020.

ROSENTHAL, Meagen. Qualitative research methods: Why, when, and how to conduct interviews and focus groups in pharmacy research. **Currents in Pharmacy Teaching and Learning**, [s. l.], v. 8, n. 4, p. 509–516, 2016.

ROSSMAN, C. B; RALLIS, S. F. **Learning in the field : an introduction to qualitative research**. 3. ed. California: SAGE Publications, 2012.

RUPČIĆ, Nataša. Balancing power, learning and change in learning organizations. **The Learning Organization**, [s. l.], v. 30, n. 3, p. 375–383, 2023.

RUPČIĆ, Nataša. Interorganizational learning: a context-dependent process. **The Learning Organization**, [s. l.], v. 28, n. 2, p. 222–232, 2021.

SACHS, Jeffrey D. From Millennium Development Goals to Sustainable Development Goals. **The Lancet**, [s. l.], v. 379, n. 9832, p. 2206–2211, 2012.

SANTOS, Milton. **O país distorcido: o Brasil, a globalização e a cidadania** . São Paulo: Publifolha, 2002.

SANZO-PÉREZ, María José; ÁLVAREZ-GONZÁLEZ, Luis I. Partnerships between Spanish social enterprises and nonprofits: A rich hybridity-based setting for social innovation. **Technovation**, [s. l.], v. 110, p. 102376, 2022.

SAUNDERS, Mark; LEWIS, Philip; THORNHILL, Adrian. **Research methods for business students**. 5. ed. Harlow: Pearson Education, 2009.

SCHRÖDER, Enno; STORM, Servaas. Economic Growth and Carbon Emissions: The Road to “Hothouse Earth” is Paved with Good Intentions. **International Journal of Political Economy**, [s. l.], v. 49, n. 2, p. 153–173, 2020.

SERVA, Maurício; JAIME JÚNIOR, Pedro. Observação participante pesquisa em administração: uma postura antropológica. **Revista de Administração de Empresas**, [s. l.], v. 35, n. 3, p. 64–79, 1995.

SEYFANG, Gill; HAXELTINE, Alex. Growing Grassroots Innovations: Exploring the Role of Community-Based Initiatives in Governing Sustainable Energy Transitions. **Environment and Planning C: Government and Policy**, [s. l.], v. 30, n. 3, p. 381–400, 2012.

SEYFANG, Gill; LONGHURST, Noel. What influences the diffusion of grassroots innovations for sustainability? Investigating community currency niches. **Technology Analysis & Strategic Management**, [s. l.], v. 28, n. 1, p. 1–23, 2016.

SHUMAN, Amy. Exploring Narrative Interaction in Multiple Contexts. *In*: HOLSTEIN, James A.; GUBRIUM, Jaber F. (org.). **Varieties of Narrative Analysis**. London: SAGE Publications, 2012.

SMIT, Brigitte; ONWUEGBUZIE, Anthony J. Observations in Qualitative Inquiry: When What You See Is Not What You See. **International Journal of Qualitative Methods**, [s. l.], v. 17, n. 1, 2018.

SMITH, Adrian; SEYFANG, Gill. Constructing grassroots innovations for sustainability. **Global Environmental Change**, [s. l.], v. 23, n. 5, p. 827–829, 2013.

SMITH, E. Keith; MAYER, Adam. A social trap for the climate? Collective action, trust and climate change risk perception in 35 countries. **Global Environmental Change**, [s. l.], v. 49, p. 140–153, 2018.

SMITH, Wendy K.; BESHAROV, Marya L. Bowing before Dual Gods: How Structured Flexibility Sustains Organizational Hybridity. **Administrative Science Quarterly**, [s. l.], v. 64, n. 1, p. 1–44, 2019.

SOROOSHIAN, Shahryar. The sustainable development goals of the United Nations: A comparative midterm research review. **Journal of Cleaner Production**, [s. l.], v. 453, p. 142272, 2024.

SPARVIERO, Sergio. Hybrids Before Nonprofits: Key Challenges, Institutional Logics, and Normative Rules of Behavior of News Media Dedicated to Social Welfare. **Journalism & Mass Communication Quarterly**, [s. l.], v. 97, n. 3, p. 790–810, 2020.

STAKE, R. **The Art of Case Study Research**. [S. l.]: Thousand Oaks: SAGE Publications, 1995.

STOCKER, Fabricio *et al.* Teoria de Redes de Influências de “Stakeholders”: uma abordagem revisitada. **Cadernos EBAPE.BR**, [s. l.], v. 17, n. spe, p. 673–688, 2019.

STRAMBACH, Simone; PFLITSCH, Gesa. Transition topology: Capturing institutional dynamics in regional development paths to sustainability. **Research Policy**, [s. l.], v. 49, n. 7, p. 104006, 2020.

SUNIO, Varsolo; LAPERAL, Miguel; MATEO-BABIANO, Iderlina. Social enterprise as catalyst of transformation in the micro-mobility sector. **Transportation Research Part A: Policy and Practice**, [s. l.], v. 138, p. 145–157, 2020.

SUPER, Sabina *et al.* A multilevel transition perspective on embedding intersectoral action in local health policies. **Health Promotion International**, [s. l.], v. 36, n. 4, p. 1050–1061, 2021.

SWILLING, Mark; MUSANGO, Josephine; WAKEFORD, Jeremy. Developmental States and Sustainability Transitions: Prospects of a Just Transition in South Africa. **Journal of Environmental Policy & Planning**, [s. l.], v. 18, n. 5, p. 650–672, 2016.

TÀBARA, David J *et al.* Positive tipping points in a rapidly warming world. **Current Opinion in Environmental Sustainability**, [s. l.], v. 31, p. 120–129, 2018.

TABARES, Sabrina; DIONISIO, Marcelo; PARIDA, Vinit. Leveraging corporate social innovation by hybrid organizations: A strategic perspective from B Corps in Latin America. **Journal of Business Research**, [s. l.], v. 186, p. 114945, 2025.

THORNTON, Patricia H.; OCASIO, William. Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958– 1990. **American Journal of Sociology**, [s. l.], v. 105, n. 3, p. 801–843, 1999.

TIAN, Jianchi; ZHENG, Xiaoqing; SUN, Yan. Fostering public climate change discussions from a social interaction perspective. **Frontiers in Psychology**, [s. l.], v. 14, 2023.

TOMOR, Zsuzsanna. The Citipreneur. **International Journal of Public Sector Management**, [s. l.], v. 32, n. 5, p. 508–529, 2019.

TRIVIÑOS, Augusto Nibaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TROVÃO, Cassiano José Bezerra Marques; ARAÚJO, Juliana Bacelar de. Desigualdade multidimensional, insuficiência socioeconômica e concentração de renda no Brasil a partir de um olhar macrorregional. **Desenvolvimento em Debate**, [s. l.], v. 9, n. 1, p. 121–157, 2021.

TRUFFER, Bernhard; MURPHY, James T.; RAVEN, Rob. The geography of sustainability transitions: Contours of an emerging theme. **Environmental Innovation and Societal Transitions**, [s. l.], v. 17, p. 63–72, 2015.

UNITED NATIONS. **The Sustainable Development Goals Report 2020**. New York: United Nations, 2020. Disponível em: <https://unstats.un.org/sdgs/report/2020/>. Acesso em: 05 set. 2024.

UNITED NATIONS. **The Sustainable Development Goals Report 2021**. New York: United Nations, 2021. Disponível em: <https://unstats.un.org/sdgs/report/2021/>. Acesso em: 05 set. 2024.

UNITED NATIONS. **The Sustainable Development Goals Report 2022**. New York: United Nations, 2022. Disponível em: <https://unstats.un.org/sdgs/report/2022/>. Acesso em: 05 set. 2024.

UNITED NATIONS. **The Sustainable Development Goals Report 2023: Special Edition**. New York: United Nations, 2023. Disponível em: <https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/>. Acesso em: 05 set. 2024.

UNITED NATIONS. **The Sustainable Development Goals Report 2024**. New York: United Nations, 2024. Disponível em: <https://unstats.un.org/sdgs/report/2024/>. Acesso em: 05 set. 2024.

UOL. **Rio de Janeiro registra sensação térmica recorde de 59,3°C nesta sexta (17)**. Disponível em: <<https://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2023/11/17/sensacao-termica-rio-de-janeiro-calor.htm>>. Acesso em: 19 nov. 2023. [S. l.], 2023.

VAARA, Eero; SONENSHEIN, Scott; BOJE, David. Narratives as Sources of Stability and Change in Organizations: Approaches and Directions for Future Research. **Academy of Management Annals**, [s. l.], v. 10, n. 1, p. 495–560, 2016.

VALE, Mário *et al.* Are peripheral regions in troubled waters for sustainability transitions? A systematic analysis of the literature. **European Urban and Regional Studies**, [s. l.], 2023.

VAN HULST, Merlijn; VISSER, E. Lianne. Abductive analysis in qualitative research. **Public Administration Review**, [s. l.], 2024.

VAN WIJK, Jakomijn *et al.* Social Innovation: Integrating Micro, Meso, and Macro Level Insights From Institutional Theory. **Business & Society**, [s. l.], v. 58, n. 5, p. 887–918, 2019.

VENKATARAMAN, Hemalatha *et al.* Market Meets Community: Institutional Logics as Strategic Resources for Development Work. **Organization Studies**, [s. l.], v. 37, n. 5, p. 709–733, 2016.

VERBONG, G.P.J.; GEELS, F.W. Exploring sustainability transitions in the electricity sector with socio-technical pathways. **Technological Forecasting and Social Change**, [s. l.], v. 77, n. 8, p. 1214–1221, 2010.

WALLACE, Barbra. Exploring the meaning(s) of sustainability for community-based social entrepreneurs. **Social Enterprise Journal**, [s. l.], v. 1, n. 1, p. 78–89, 2005.

WEERAWARDENA, Jay *et al.* Business model innovation in social purpose organizations: Conceptualizing dual social-economic value creation. **Journal of Business Research**, [s. l.], v. 125, p. 762–771, 2021.

WELLER, Scott; RAN, Bing. Social Entrepreneurship: The Logic of Paradox. **Sustainability**, [s. l.], v. 12, n. 24, p. 10642, 2020.

WIARDA, Martijn *et al.* Responsible mission governance: An integrative framework and research agenda. **Environmental Innovation and Societal Transitions**, [s. l.], v. 50, p. 100820, 2024.

WIGBOLDUS, S.A.; VAN ELDIK, Z.C.S.; VERNOOIJ, D.M. **Transition pathways and transitions to sustainability : A critical exploration of perspectives, typologies and agendas**. [S. l.: s. n.], 2021.

WILDEMEERSCH, Danny. Social learning revisited: lessons learned from North and South. *In*: WALS, Arjen E. J. (org.). **Social learning towards a sustainable world**. [S. l.]: Wageningen Academic Publishers, 2007.

WITKAMP, Marten J.; RAVEN, Rob P.J.M.; ROYAKKERS, Lambèr M.M. Strategic niche management of social innovations: the case of social entrepreneurship. **Technology Analysis & Strategic Management**, [s. l.], v. 23, n. 6, p. 667–681, 2011.

WITKAMP, Marten J.; ROYAKKERS, Lambèr M. M.; RAVEN, Rob P. J. M. From Cowboys to Diplomats: Challenges for Social Entrepreneurship in The Netherlands. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, [s. l.], v. 22, n. 2, p. 283–310, 2011.

WITTMAYER, J. M. *et al.* **Transformative social innovation - What have we learned in four years of research? (TRANSIT Brief ; 6), TRANSIT: EU SHH.2013.3.2-1 Grant agreement: 613169**. Disponível em: <<http://www.transitsocialinnovation.eu/briefs>>. Acesso em: 10 out. 2022. [S. l.], 2017.

WU, Zhanglan *et al.* A socio-technical transition path for new energy vehicles in China: A multi-level perspective. **Technological Forecasting and Social Change**, [s. l.], v. 172, p. 121007, 2021.

XING, Yijun; LIU, Yipeng; LATTEMANN, Christoph. Institutional logics and social enterprises: Entry mode choices of foreign hospitals in China. **Journal of World Business**, [s. l.], v. 55, n. 5, p. 100974, 2020.

XU, Jing; DAI, Yijia. Are academic spin-offs more socially responsible? The influence of origin on entrepreneurial behaviors. **Technological Forecasting and Social Change**, [s. l.], v. 200, p. 123066, 2024.

YAN, Shipeng; ALMANDOZ, Juan (John); FERRARO, Fabrizio. The Impact of Logic (In)Compatibility: Green Investing, State Policy, and Corporate Environmental Performance. **Administrative Science Quarterly**, [s. l.], v. 66, n. 4, p. 903–944, 2021.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, Robert K. **Qualitative research from start to finish**. 2. ed. New York: The Guilford Press, 2016.

ZACCONE, Maria Cristina; SANTHIÀ, Cristina; BOSONE, Martina. How Hybrid Organizations Adopt Circular Economy Models to Foster Sustainable Development. **Sustainability**, [s. l.], v. 14, n. 5, p. 2679, 2022.

ZANONI, Beatriz Lima; OLIVEIRA, Samir Adamoglu de. REFLEXÕES SOBRE O SENTIDO DE SUSTENTABILIDADE EM ORGANIZAÇÕES. **Revista de Administração de Empresas**, [s. l.], v. 63, n. 2, 2023.

APÊNDICE A – ROTEIROS DE ENTREVISTAS NOBIS

Roteiro Nobis (Geral)
• História da Nobis: a) Ideação/concepção do negócio; b) Trajetória, incluindo aspectos motivacionais para a abertura do negócio, estrutura formal, quadro de funcionários, principais serviços/produtos, principais <i>stakeholders</i>, clientes e/ou público atendido; c) Modelo de negócio atual; • Objetivos, valores e/ou normas centrais que norteiam as estratégias e decisões da Nobis; • Papel/Atuação da Nobis frente as dimensões social, ambiental e econômica; • Relação com os diversos <i>stakeholders</i>: comunicação, dinâmica, influências e papéis das partes interessadas; • Realização de projetos: como os fatores (infraestrutura, comportamentos, práticas etc.) se modificam com a realização dos projetos; • Resultados pretendidos e alcançados: resultados, monitoramento, percepção do alcance e duração dos resultados nos territórios atendidos.
Roteiro Nobis (Evento 2 – Desenvolvimento de projetos para territórios sustentáveis)
• Ideação e objetivos do projeto; • Etapas de implementação; • Articulação com <i>stakeholders</i>; • Visitas <i>in loco</i>; • Desafios para a implementação.
Roteiro Nobis (Evento 3 – Qualificação e geração de renda pelo empreendedorismo)
• Objetivos do projeto; • Período de realização; • Território de implementação; • Captação de recursos; • Expectativas com a realização do projeto; • Resultados percebidos e registrados; • Interação e papéis dos <i>stakeholders</i> no projeto; • Dificuldades e barreiras para a implementação.

APÊNDICE B – ROTEIROS DE ENTREVISTAS *STAKEHOLDERS*

Roteiro <i>Stakeholder</i> Público
• Expectativas da secretaria quanto a realização do projeto; • Papel da secretaria no âmbito do projeto; • Mudanças e resultados observados após a implementação do projeto; • Concepção quanto a durabilidade das mudanças percebidas – se duradouras ou passageiras; • Visão geral da atuação da Nobis.
Roteiro <i>Stakeholder</i> Privado
• Objetivos e expectativas da empresa quanto a realização do projeto; • Papel da empresa no âmbito do projeto; • Mudanças e resultados observados após a implementação do projeto; • Concepção quanto a durabilidade das mudanças percebidas – se duradouras ou passageiras; • Visão geral da atuação da Nobis.
Roteiro Pessoas Impactadas – Evento 3 – Projeto Empreendedorismo
• Contar sobre o negócio ou ideia do negócio; • Falar sobre a participação no projeto: como tomou conhecimento do projeto, como foi a trajetória no desenrolar do projeto e quais eram as expectativas; • Percepções de mudanças – individual e coletiva – mediante implementação do projeto; • Concepção quanto a durabilidade das mudanças percebidas – se duradouras ou passageiras; • Visão geral da atuação da Nobis.

APÊNDICE C – PROTOCOLO DA OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

Eventos observados	• Desenvolvimento das etapas do projeto dos povos originários; • Seleção de projetos por leis de incentivo; • Articulação com <i>stakeholders</i>; • Reuniões (internas e externas); • <i>Sprints</i>; • Grupos de trabalho (presenciais e virtuais); • Eventos externos.
Reflexões norteadoras	• Como os múltiplos objetivos (social, ambiental e econômico) coexistem? • Os <i>stakeholders</i> pressionam para que alguma dimensão – social, ambiental, econômica – seja prioritária? Como? • Há barreiras para a implementação das inovações sociais? Quais? • Quais os papéis dos atores no desenvolvimento dos projetos? • Quais fatores são centrais para o alcance da mudança social desejada? • O impacto social é duradouro? Como isso é possível? • Como mensurar e/ou acompanhar os impactos sociais e ambientais? • Os atores envolvidos, no processo de transformação, mudam as suas percepções ou comportamentos em relação à sustentabilidade? São mudanças superficiais ou estruturais? Como estas são percebidas? • Como os elementos do sistema sociotécnico (infraestrutura, comportamentos, práticas, tecnologia etc.) se relacionam?
Registros das observações aparentes	• Registros, em meio físico e <i>online</i>, de conversas e falas relacionadas aos eventos observados; • Atores envolvidos; • Ações realizadas; • Temporalidade (dia/mês/ano); • Local (espaço físico ou <i>online</i>).
Comentários da pesquisadora	• Percepções da pesquisadora quanto aos registros realizados.

APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (ENTREVISTAS)

Título do Projeto: As organizações híbridas como atores-chave da transição para a sustentabilidade

Pesquisador/a responsável: Sieglinde Kindl da Cunha

Pesquisador/a assistente: Carla Cristine Silva Lopes

Local da Pesquisa: Nobis Plataforma Ltda

Endereço: Rua Presidente Faria, número 51 - Sala 502, Centro, Curitiba-PR, CEP: 80020-290

Você está sendo convidado/a a participar de uma pesquisa. Este documento, chamado “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido” visa assegurar seus direitos como participante da pesquisa. Por favor, leia com atenção e calma, aproveitando para tirar suas dúvidas. Se houver perguntas antes ou depois de assiná-lo, você poderá buscar orientação junto a equipe de pesquisadores. Você é livre para decidir participar e pode desistir a qualquer momento, sem que isto lhe traga prejuízo algum.

A pesquisa intitulada As organizações híbridas como atores-chave da transição para a sustentabilidade, tem como objetivo primário, entender como as organizações híbridas agem para a mudança transformadora, nas transições para a sustentabilidade. Secundariamente, busca-se: a) Contextualizar a paisagem sociotécnica mediante a grande narrativa da sustentabilidade baseando-se nos relatórios da Agenda 2030, IPCC e GRI; b) Apresentar a história da organização híbrida orientada para a sustentabilidade, Plataforma Nobis; c) Analisar as práticas que sustentam as inovações sociais promovidas pela organização investigada; d) Identificar como os atores de nicho e de regime interagem com a organização estudada; e) Apreender a dinâmica da MLP, no contexto da organização híbrida, Plataforma Nobis.. A pesquisa se encerrará em março de 2025.

Participando do estudo você está sendo convidado/a a: participar de uma entrevista presencial e/ou *online* (através da plataforma teams) – cada participante será entrevistado uma única vez –, com duração média de 1h, a ser gravada em áudio e vídeo. Além disso, registros escritos poderão ocorrer, a depender da necessidade e observação da pesquisadora que realizará a entrevista. A entrevista ocorrerá em dia e horário combinados antecipadamente, sem a necessidade de deslocamento por parte do entrevistado. Os dados coletados serão armazenados de modo sigiloso e cuidadoso, por um período de cinco anos, após o término da pesquisa.

Desconfortos e riscos:

i) Desconfortos e riscos: evidencia-se que os riscos para os participantes da pesquisa são mínimos, sendo estes relacionados a desconforto em ser observado e/ou responder às perguntas da entrevista, além de desgaste psicológico momentâneo ao refletir para responder as perguntas.;

ii) Providências e cautelas: os riscos e desconfortos podem ser minimizados mediante elaboração de perguntas claras, com comunicação oral apropriada para cada público participante da pesquisa, bem como mediante interrupção de participação na pesquisa, caso seja da vontade do participante;

iii) Forma de assistência e acompanhamento: não se aplica;

iv) Benefícios: considera-se que os benefícios em participar da pesquisa envolvem o senso de contribuir para o desenvolvimento de pesquisa científica que pode impactar positivamente no entendimento de como as transições para a sustentabilidade podem ocorrer a partir da atuação de negócios híbridos. Além disso, destacam-se a autonomia em participar de pesquisa acadêmica e a troca de conhecimento mútuo e experiências individuais.

Os dados obtidos para este estudo serão utilizados unicamente para essa pesquisa e armazenados pelo período de cinco anos após o término da pesquisa, sob responsabilidade do (s) pesquisador (es) responsável (is) (Resol. 466/2012 e 510/2016).

Forma de armazenamento dos dados: os dados serão armazenados em arquivos digitais, no computador pessoal/nuvem da pesquisadora responsável, por um período de 5 anos após o término da pesquisa.

Sigilo e privacidade: Você tem garantia de manutenção do sigilo e da sua privacidade durante todas as fases da pesquisa, exceto quando houver sua manifestação explícita em sentido contrário. Ou seja, seu nome nunca será citado, a não ser que você manifeste que abre mão do direito ao sigilo.

() Permito a gravação de imagem, som de voz e/ou depoimentos unicamente para esta pesquisa e tenho ciência que a guarda dos dados são de responsabilidade do(s) pesquisador(es), que se compromete(m) em garantir o sigilo e privacidade dos dados.
() Não permito a gravação de imagem, som de voz e/ou depoimentos para esta pesquisa.

Ressarcimento e indenização: o estudo será feito durante a rotina do participante da pesquisa, nesse sentido o entrevistado não terá nenhuma despesa ao participar da pesquisa. Contudo, caso haja necessidade o entrevistado tem a garantia de que será ressarcido de possíveis danos decorrentes da pesquisa.

Diante de eventual despesa, você será ressarcido pelo (s) pesquisador (es). Você terá a garantia ao direito à indenização diante de eventuais danos decorrentes da pesquisa.

Resultados da pesquisa: Você terá garantia de acesso aos resultados da pesquisa. As pesquisadoras se comprometem a divulgar os resultados da pesquisa em meios acadêmicos, como por exemplo congressos, rodas de discussões, artigos científicos etc. Além disso, a equipe de pesquisa se compromete a divulgar os resultados da pesquisa a todos os participantes desta.

Contato:

Em caso de dúvidas sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato com o(s) pesquisador(es):

Pesquisador responsável: Sieglinde Kindl da Cunha

Endereço: Universidade Federal do Paraná, Departamento de Administração, Avenida Prefeito Lothario Meissner, Jardim Botânico, CEP: 80210170 - Curitiba, PR – Brasil.

Telefone: (41) 3360-4485

E-mail:

Em caso de denúncias ou reclamações sobre sua participação e sobre questões éticas do estudo, você poderá entrar em contato com a secretaria do Comitê de Ética em Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais do Setor de Ciências Humanas (CEP/CHS) da Universidade Federal do Paraná, rua General Carneiro, 460 – Edifício D. Pedro I – 11º andar, sala 1121, Curitiba – Paraná, Telefone: (41) 3360 – 5094 ou pelo e-mail cep_chs@ufpr.br.

O Comitê de Ética em Pesquisa (CEP): O papel do CEP é avaliar e acompanhar os aspectos éticos de todas as pesquisas envolvendo seres humanos. A Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), tem por objetivo desenvolver a regulamentação sobre proteção dos seres humanos envolvidos nas pesquisas. Desempenha um papel coordenador da rede de Comitês de Ética em Pesquisa (CEPs) das instituições, além de assumir a função de órgão consultor na área de ética em pesquisas.

Você tem o direito de acessar este documento sempre que precisar. Para garantir seu direito de acesso ao TCLE, este documento é elaborado em duas vias, assinadas e rubricadas pela pesquisadora e pelo/a participante/responsável legal, sendo que uma via deverá ficar com você e outra com a pesquisadora.

Esta pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa com seres humanos da UFPR sob o número CAAE nº [campo a ser preenchido após a aprovação e aprovada com o Parecer número campo a ser preenchido após a aprovação emitido em data - campo a ser preenchido após a aprovação.

Consentimento livre e esclarecido:

Após ter lido este documento com informações sobre a pesquisa e não tendo dúvidas, informo que aceito participar.

Nome do/a participante da pesquisa:

(Assinatura do/a participante da pesquisa ou nome e assinatura do seu RESPONSÁVEL LEGAL)

Data: ____/____/____.