



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

PAULA LUCIANA BRUSCHI SANCHES SOUZA

AMBIENTE COLETIVO DE APRENDIZAGEM NO ECOSSISTEMA DE NEGÓCIOS DE
IMPACTO SOCIAL DO NORDESTE DO BRASIL

JOÃO PESSOA/PB

2025



PAULA LUCIANA BRUSCHI SANCHES SOUZA

AMBIENTE COLETIVO DE APRENDIZAGEM NO ECOSISTEMA DE NEGÓCIOS DE
IMPACTO SOCIAL DO NORDESTE DO BRASIL

Trabalho de Tese apresentado como requisito para a
obtenção do Doutorado em Administração do Programa de
Pós-Graduação em Administração da Universidade
Federal da Paraíba.

Linha de Pesquisa: Organizações e Sociedade.

Orientador: Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva.

JOÃO PESSOA/PB

2025

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

S729a Souza, Paula Luciana Bruschi Sanches.

Ambiente coletivo de aprendizagem no ecossistema de negócios de impacto social do Nordeste do Brasil / Paula Luciana Bruschi Sanches Souza. - João Pessoa, 2025.

199 f. : il.

Orientação: Anielson Barbosa da Silva.

Tese (Doutorado) - UFPB/CCSA.

1. Negócios - Impacto social. 2. Ambiente Coletivo - Aprendizagem. 3. Aprendizagem interorganizacional. 4. Ecossistema - Impacto social. I. Silva, Anielson Barbosa da. II. Título.

UFPB/BC

CDU 658.1:308(043)

PAULA LUCIANA BRUSCHI SANCHES SOUZA

Trabalho de Tese apresentado como requisito para obtenção do título de Doutor em Administração no Programa de Pós- Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba, na linha de pesquisa Organizações e Sociedade.

Aprovado em: 22 de outubro de 2025.

Banca Examinadora:

Documento assinado digitalmente
 ANIELSON BARBOSA DA SILVA
Data: 20/12/2025 11:05:07-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva (Orientador)

Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

Documento assinado digitalmente
 ANA CAROLINA KRUTA DE ARAUJO BISPO
Data: 20/12/2025 16:47:19-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.^a Dr.^a Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo (Examinadora Interna)

Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

Documento assinado digitalmente
 CARLOS RICARDO ROSSETTO
Data: 09/01/2026 18:05:17-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Carlos Ricardo Rossetto (Examinador Externo)

Universidade do Vale do Itaiá (UNIVALI)

Documento assinado digitalmente
 GABRIELA TAVARES DOS SANTOS XAVIER
Data: 22/12/2025 09:38:41-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.^a Dr.^a Gabriela Tavares dos Santos Xavier (Examinadora Externa)

Universidade Federal da Paraíba (UFPB) – Campus III

Prof.^a Dr.^a Graziela Dias Alperstedt (Examinadora Externa)

Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC)

AGRADECIMENTOS

Sou grata à Deus, por permitir me reencontrar em minhas preces a força necessária para seguir, pela oportunidade de evoluir, por colocar o doutorado em minha vida em um momento que eu estava mais consciente de quem sou e qual caminho desejo trilhar.

À minha família, ao meu esposo Fábio, por todo apoio, paciência e palavras de sustentação que me deram suporte emocional. Aos meus filhos, Bernardo e Lorenzo, por serem a motivação diária e a razão de eu buscar ser uma pessoa e uma profissional melhor. Aos meus pais, José Roberto e Nádia e à minha irmã Muryel, por todo amor, que me ensinaram a ser quem sou, pelo apoio constante em todos esses anos que tornaram essa etapa uma realidade possível.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva, registro minha admiração e gratidão por ter me encorajado desde o início dessa jornada, por ser inspiração desde o mestrado e como colega de trabalho. Por ser fazer a diferença na minha formação e na minha forma de ver o mundo. Tenho orgulho de ser sua orientanda e ter aprendido tanto com sua generosidade.

À UFPB e ao Departamento de Administração por conceder minha licença para capacitação e, assim, tornar-me uma docente e pesquisadora mais preparada.

Ao PPGA por ser um espaço onde consegui aprender, refletir sobre diversos assuntos, fazer amizades incríveis e me inspirar como profissional. Agradeço à todos os docentes que contribuíram para minha trajetória no doutorado, em especial à Ana Lúcia, Carol Kruta, Franzé e Samir, com aulas que permanecem como referência.

Aos meus colegas de doutorado de disciplinas cursadas, em especial à Karé, Lúcio, Monalisa, Nino e Rhideme por tornarem essa caminhada mais humana e alegre.

Ao Instituto de Cidadania Empresarial (ICE) à Academia ICE, que me inspiraram com suas propostas e despertaram meu encantamento pelos Negócios de Impacto Social e ampliaram minha compreensão sobre este campo.

Aos dinamizadores do ecossistema de Negócios de Impacto Social do Nordeste que aceitaram participar desta pesquisa, compartilhando experiências, trajetórias e visões que constituíram a base empírica deste estudo.

Por fim, aos membros da banca, agradeço por aceitarem o convite para participar da minha defesa e pela contribuição de seus conhecimentos desde a qualificação.

RESUMO

Este estudo explorou as dinâmicas interorganizacionais do ecossistema de negócios de impacto social no Nordeste do Brasil, com o objetivo geral de analisar de que forma as relações interorganizacionais entre os dinamizadores do Ecossistema de Negócios de Impacto social do Nordeste do Brasil colaboram para o desenvolvimento de um Ambiente Coletivo de Aprendizagem. Os objetivos específicos foram: (a) Compreender o contexto de atuação dos dinamizadores do Ecossistema de Negócios de Impacto Social do Nordeste; (b) Caracterizar os processos de aprendizagem interorganizacional no Ambiente Coletivo de Aprendizagem no Ecossistema de Negócios de Impacto Social do Nordeste do Brasil; (c) Identificar as barreiras que dificultam a formação de um Ambiente Coletivo de Aprendizagem; (d) Evidenciar os fatores determinantes para a dinâmica do Ambiente Coletivo de Aprendizagem do Ecossistema de Negócios de Impacto Social; (e) Propor uma estrutura de referência que caracterize o Ambiente Coletivo de Aprendizagem do Ecossistema de Impacto Social. Utilizando uma abordagem qualitativa, a pesquisa envolveu entrevistas com gestores e coordenadores de dinamizadores do ecossistema de negócios de impacto, complementadas por análise de documentos e dados de plataformas especializadas. A análise dos dados foi realizada por meio da análise compreensiva e interpretativa dos discursos dos participantes e possibilitou identificar categorias emergentes a partir dos discursos, agrupando padrões e significados compartilhados entre os participantes. Esse processo permitiu revelar os tipos de aprendizagem mais presentes no ecossistema, bem como compreender como esses processos se conectam por meio de práticas formais, informais e sociais. Os resultados mostram que os dinamizadores desempenham múltiplos papéis que envolvem articulação, capacitação e aceleração e que sua atuação mobiliza três componentes estruturantes do Ambiente Coletivo de Aprendizagem: abióticos (recursos, metodologias, espaços e tecnologias), bióticos (atores e suas interações) e simbólicos (identidade, pertencimento, narrativas e linguagem). Esses elementos foram sistematizados em um *framework* empírico, que destaca a aprendizagem interorganizacional como um fenômeno social e contextual. Esta tese amplia a compreensão dos mecanismos que favorecem a aprendizagem interorganizacional em contextos de impacto social, ao mesmo tempo em que possibilita uma leitura do ecossistema pela lente da aprendizagem.

Palavras-chave: Ambiente Coletivo de Aprendizagem. Aprendizagem Interorganizacional. Ecossistema de Impacto Social. Negócios de Impacto Social.

ABSTRACT

This study explored the interorganizational dynamics of the social impact business ecosystem in Northeast Brazil, with the overall aim of analyzing how interorganizational relationships among the ecosystem's key enablers contribute to the development of a Collective Learning Environment. The specific objectives were: (a) to understand the context of action of the enablers within the Northeast Social Impact Business Ecosystem; (b) to characterize the processes of interorganizational learning in the Collective Learning Environment of the Social Impact Business Ecosystem in Northeast Brazil; (c) to identify the barriers that hinder the formation of a Collective Learning Environment; (d) to highlight the determining factors for the dynamics of the Collective Learning Environment in the Social Impact Business Ecosystem; and (e) to propose a reference framework that characterizes the Collective Learning Environment of the Social Impact Ecosystem. Adopting a qualitative approach, the research involved interviews with managers and coordinators of ecosystem enablers, complemented by document analysis and data from specialized platforms. Data analysis was conducted through a comprehensive and interpretative examination of the participants' narratives, enabling the identification of emerging categories from the discourses, as well as the grouping of patterns and shared meanings among participants. This process revealed the predominant types of learning within the ecosystem and provided an understanding of how these processes are interconnected through formal, informal, and social practices. The results show that ecosystem enablers perform multiple roles involving articulation, capacity-building, and acceleration, and that their actions mobilize three structuring components of the Collective Learning Environment: abiotic (resources, methodologies, spaces, and technologies), biotic (actors and their interactions), and symbolic (identity, belonging, narratives, and language). These elements were systematized into an empirical framework that highlights interorganizational learning as a social and contextual phenomenon. This thesis broadens the understanding of mechanisms that foster interorganizational learning in social impact contexts, while also enabling a reading of the ecosystem through the lens of learning.

Keywords: Collective Learning Environment. Interorganizational Learning. Social Impact Ecosystem. Social Impact Business.

“Visualize um mundo onde a desigualdade está diminuindo. Onde os recursos naturais são regenerados e as pessoas podem liberar todo seu potencial e tirar proveito de uma prosperidade compartilhada. Um mundo focado não apenas em minimizar danos, mas em fazer o bem de forma mensurável. Este é o propósito da revolução do impacto. Cada um de nós tem um papel a desempenhar. Qual é o seu?” Sir Ronald Cohen – Guia para a Revolução do Impacto, 2018.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ODS.....	23
Figura 2 - Processos e níveis de aprendizagem organizacional.....	34
Figura 3 - Elementos do Ecossistema de Aprendizagem de acordo com Chang e Guetl (2007)	41
Figura 4 - O Ecossistema de Aprendizagem Translacional de Lotrecchiano e Norman (2021)	42
Figura 5 - Elemento do Ecossistema de Empreendedorismo de acordo com Stam (2015).....	45
Figura 6 - Modelo de negócios com impacto social.....	50
Figura 7 - Ecossistema de Impacto Social e sua configuração.....	54
Figura 8 - Framework teórico Ambiente Coletivo de Aprendizagem no Ecossistema de NIS	65
Figura 9 - Design da pesquisa.....	69
Figura 10 - Ciclo da Análise Compreensiva Interpretativa da Pesquisa	80
Figura 11 - Framework empírico: Ambiente Coletivo de Aprendizagem no Ecossistema de NIS.....	173

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Áreas de Impacto e atuação dos NIS.....	24
Quadro 2 - Concepção de um Ambiente de Aprendizagem	31
Quadro 3 - Classificação de categorias para ferramentas da aprendizagem organizacional	32
Quadro 4 - Dilemas dos Negócios de Impacto Social	45
Quadro 5 - Perspectivas de diferentes partes do mundo e suas particularidades	47
Quadro 6 - Terminologias e suas descrições	49
Quadro 7 - Atores institucionais.....	60
Quadro 8 - Publicações nacionais.....	62
Quadro 9 - Dinamizadores participantes do estudo.....	71
Quadro 10 - Roteiro de entrevista antes da Qualificação do Projeto de Tese	75
Quadro 11 - Roteiro de entrevista pós-ajustes.....	77
Quadro 12 - Dados secundários.....	78
Quadro 13 - Categorias e contribuições para a pesquisa	81
Quadro 14 - Principais dinamizadores identificados nas entrevistas	85
Quadro 15 - Papel dos atores do ecossistema.....	89
Quadro 16 - Principais papéis dos dinamizadores da pesquisa	89
Quadro 17 - Síntese dos papéis desempenhados pelos dinamizadores entrevistados	97
Quadro 18 - Articulações dos dinamizadores.....	98
Quadro 19 - Barreiras Estruturais e de Recursos.....	138
Quadro 20 - Barreiras de Colaboração Interorganizacional	142
Quadro 21 - Barreiras Contextuais e Socioeconômicas	146
Quadro 22 - Barreiras de Estruturação das Articulações para Aprendizagem	149
Quadro 23 - Componentes Abióticos do Ambiente Coletivo de Aprendizagem	155
Quadro 24 - Componentes Bióticos do Ambiente Coletivo de Aprendizagem.....	161
Quadro 25 - Componentes Simbólicos do Ambiente Coletivo de Aprendizagem	168

LISTA DE SIGLAS

ANNIS – Associação Nacional dos Negócios de Impacto Socioambiental
BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
ENIMPACTO – Estratégia Nacional de Investimentos e Negócios de Impacto
ESG – Environmental, Social and Governance (Ambiental, Social e Governança)
ICE – Instituto de Cidadania Empresarial
MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços
NIS – Negócios de Impacto Social
ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU – Organização das Nações Unidas
PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
SIMPACTO – Sistema Nacional de Economia de Impacto
SUDENE – Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 Objetivo geral.....	19
1.2 Objetivos específicos.....	19
1.3 Justificativa, contribuições e relevância da pesquisa	19
1.4 Estrutura da tese	25
2. REFERENCIAL TEÓRICO	27
2.1 Aprendizagem no contexto organizacional.....	27
2.2 Ambiente organizacional de aprendizagem.....	29
2.3 Níveis de aprendizagem	32
2.4 Ecossistema de aprendizagem organizacional.....	39
2.5 Ecossistema de negócios de impacto social	44
2.6 Explorando a dinâmica das relações interorganizacionais na aprendizagem do ecossistema de negócios de impacto social	57
3. PERCURSO METODOLÓGICO.....	68
3.1 Caracterização da pesquisa	70
3.2 Contexto e participantes da pesquisa.....	71
3.3 Instrumentos de coleta de dados	74
3.4 Análise e interpretação dos dados	79
3.5 Protocolo e compromisso ético na pesquisa	82
4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	84
4.1 Contexto dos dinamizadores do ecossistema de negócios de impacto social	84
4.1.1 Agentes dinamizadores de referência	84
4.1.2 Papel do dinamizador do ecossistema de NIS do Nordeste.....	88
4.2 Caracterizando a aprendizagem interorganizacional no ambiente coletivo do ecossistema de negócios de impacto social	109
4.2.1 Espaço de aprendizagem interorganizacional no ecossistema	109
4.2.2 Mecanismos de aprendizagem.....	113
4.2.3 Processos de aprendizagem no ambiente coletivo de aprendizagem do ecossistema de nis	121
4.3 Barreiras que dificultam a formação de um ambiente coletivo de aprendizagem	130
4.3.1 Barreiras estruturais e de recursos	131
4.3.2 Barreiras de colaboração interorganizacional	139
4.3.3 Barreiras contextuais e socioeconômicas.....	142
4.3.4 Barreiras de estruturação das articulações para aprendizagem.....	147
4.4 Fatores determinantes para a dinâmica do ambiente coletivo de aprendizagem do ecossistema de Negócios de Impacto Social	150
4.4.1 Componentes abióticos: os elementos não vivos e a infraestrutura	151
4.4.2 Componentes bióticos: os atores vivos e suas interações.....	156

4.4.3 Componentes simbólicos: os significados compartilhados	162
5. FRAMEWORK EMPÍRICO: AMBIENTE COLETIVO DE APRENDIZAGEM NO ECOSSISTEMA DE NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL DO NORDESTE	170
6. CONCLUSÃO	177
REFERÊNCIAS.....	184
APÊNDICE – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	199

1. INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional contemporâneo caracteriza-se por sua complexidade e dinamicidade, o que potencializa a interação entre as organizações que atuam nesse contexto. A natureza complexa das organizações em ambientes dinâmicos contribuiu para a introdução de uma concepção sistêmica em nível organizacional. Paralelamente, a noção de ecossistema emergiu como uma abordagem que amplia essa perspectiva, permitindo compreender as interações interorganizacionais e as interdependências entre múltiplos agentes. Nesse processo, a aprendizagem torna-se um fator determinante para potencializar essas relações.

Pode-se definir um agente como pessoas, grupos ou organizações com interesses e papéis diversificados. São considerados agentes institucionais aqueles que estabelecem uma relação com o ambiente por meio de estratégias, além de possuírem capacidade para interagir com outros agentes (Silva, 2009).

As estratégias de sobrevivência das organizações no ambiente atual, marcado por crises e disrupções (Christensen, 1997; Schumpeter, 1997), demandam uma abordagem colaborativa e interorganizacional, firmada por meio de parcerias, a fim de possibilitar o desenvolvimento de práticas, processos produtivos, ideias, comportamentos, geração de conhecimento e inovações que garantam sua sustentabilidade (Silva, 2009). Assim, a exploração dos processos de aprendizagem interorganizacional emerge como um campo de estudo de significativa relevância, na medida em que busca compreender os mecanismos envolvidos, as novas configurações e as relações que se estabelecem (Mozzato, Bitencourt, 2014).

A literatura sobre aprendizagem organizacional é ampla, embora os trabalhos sejam, em sua maioria, teóricos (Nogueira; Odelius, 2015). Para contemplar a abrangência desse processo, são relevantes estudos que compreendam as características dos ambientes de aprendizagem entre organizações como ponto de partida para uma análise mais aprofundada das relações grupais existentes, das comunidades de prática e dos processos que vão além dos limites organizacionais (Antonello, Godoy, 2010; Škerlavaj *et al.* 2010).

A concepção dinâmica da aprendizagem pressupõe que os ambientes coletivos de aprendizagem favorecem e potencializam os relacionamentos entre organizações e de que o ecossistema fomenta a geração, o apoio e a disseminação de conhecimento. O interesse em expandir os estudos em aprendizagem interorganizacional é uma consequência direta da crescente relevância dos relacionamentos interorganizacionais (Mozzato, Bitencourt, 2014).

Nas relações interorganizacionais, os agentes atuam como facilitadores na adaptação de mudanças ao contexto organizacional, por meio do gerenciamento das relações, e no

enfrentamento dos desafios impostos pelo ambiente, que promovem ambiguidades e incertezas. À medida em que o ambiente se projeta como um ecossistema, esses agentes se relacionam com diversos tipos de organizações, geograficamente próximas ou distantes, construindo uma rede de colaboração e aprendizagem mútua.

Dessa forma, a criação do conhecimento ocorre não apenas dentro da organização, mas também entre organizações, por meio de acordos e interações (Ahmadjian, 2009; Valkokari, 2015; Nisula *et al.*, 2022). Em nível interorganizacional, pode-se dizer que as relações entre os agentes envolvidos proporcionam um espaço para vivências e trocas que favorecem o compartilhamento e a geração de novos conhecimentos, impactando nas relações entre os participantes e as organizações (Wegner, 2011). No processo de criação do conhecimento, alguns elementos são relevantes para a construção desse ambiente, como a cultura, a linguagem e a existência de uma atmosfera de confiança entre as organizações envolvidas (Ahmadjian, 2009).

Esse contexto, que pode ser concebido de forma natural ou proposital, remete ao conceito de “Ba”, introduzido por Nonaka e Takeuchi em seu livro *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, de 1995 (Nonaka; Takeuchi, 1995). “Ba” é definido como uma plataforma de criação de conhecimento, sendo um espaço físico, virtual, mental, ou até mesmo uma combinação de todos, onde ocorrem interações entre indivíduos. Configura-se como um ambiente de criação e compartilhamento de conhecimento, ao passo que promove geração de ideias, *insights*, reflexões e inovação (Nonaka; Toyama; Byosièrre, 2001).

O conceito de “Ba” serviu de base nesta pesquisa para a criação da concepção teórica do que é um ambiente coletivo de aprendizagem, ou seja, um ambiente dinâmico em nível intraorganizacional ou interorganizacional, no qual as interações sociais e as trocas de experiências se combinam, impulsionando a geração de conhecimento de forma coletiva.

Para que o ambiente de aprendizagem seja bem articulado, é importante observar os artefatos físicos, socioemocionais e tecnológicos, sobretudo quando o contexto é analisado de forma coletiva. Nesta tese, esses artefatos foram identificados como componentes abióticos, bióticos e simbólicos, que, juntos, dão sentido às ações voltadas para a aprendizagem. Sendo assim, o conceito de ecossistema mostra-se adequado, na medida em que um ambiente é estruturado com diversos agentes que desempenham papéis complementares, assim como os processos de aprendizagem ocorrem em nível coletivo diante de um cenário dinâmico e de transformação.

Considerando o avanço da revolução digital, é possível observar mudanças sociais e

econômicas que modificaram a forma de interação entre a sociedade, os indivíduos, o mercado, assim como influenciaram as relações de trabalho e o impacto ambiental, o que gerou um contexto sem precedentes. Se, por um lado, percebem-se os benefícios na qualidade de vida proporcionados pelos avanços tecnológicos, pela globalização e pelo uso da *internet*, por outro, pode-se dizer que o sistema vigente tem causado grandes impactos negativos no âmbito socioambiental (Sugahara *et al*, 2021).

A pandemia da COVID-19 acentuou esses dilemas sociais em decorrência da crise econômica superveniente e das necessidades não contempladas pelas ações governamentais. Evidenciou-se, ainda mais, o cenário propício para o comprometimento desses empreendimentos em não causar externalidades negativas e preencher lacunas deixadas pelo sistema.

Adotar uma nova perspectiva da economia não significa destruir o que já foi estruturado, mas proporcionar outros “olhares” no que tange às formas de pensar, gerenciar, produzir, consumir e agir. Nesse cenário, emergem os Negócios de Impacto Social (NIS), contexto desta tese, que auxiliam na construção de um panorama benevolente que gera mais do que impacto econômico e ganhos financeiros (Cruz; Quitério; Scretas, 2019). Esse modelo de negócio busca alternativas para solucionar problemas por meio de produtos, serviços ou sua forma de operação, visando alcançar um propósito e gerar receita (Dees, 2001; Petrini, Scherer; Back, 2016).

Trata-se de um campo que tem crescido tanto no leque de investimentos de impacto voltados para o setor de NIS quanto na diversidade de empreendedores com esse perfil de mobilização social e ambiental. Por meio da ressignificação dos negócios, esses empreendimentos trazem o início de uma possível transformação econômica e da reformulação das formas dominantes de modelos tradicionais de negócios, que causaram diversos problemas econômicos, sociais e ambientais (Barki; Rodrigues; Comini, 2020). Soluções mais inclusivas se tornam necessárias, ao mesmo tempo que ampliam o papel das organizações na sociedade. Termos como “capitalismo consciente”, “organizações híbridas”, “negócios inclusivos”, “Sistema B” e “negócios de impacto”, refletem essa nova lógica de atuação (Barki, 2015).

A consolidação desses empreendimentos no mercado depende da presença de uma infraestrutura de suporte, característica dos ecossistemas, que integra recursos, instituições e atores interconectados. A compreensão de ecossistema pode ser utilizada para o entendimento de diversos campos de estudo e contextos (Moore, 1993; Valdés *et al.*, 2018; Valkokari, 2015) e introduz conceitos como de co-evolução, co-dependência e co-aprendizagem (Reficco; Vernis, 2010). Um Ecossistema de Negócios de Impacto Social abrange um conjunto de

organizações que alinham propósitos diferentes do ponto de vista socioambiental, ao promover transformações na sociedade e gerar valor compartilhado. Sua sustentabilidade depende das interações e colaborações entre seus atores (Barki, 2015; Garad; Gold, 2019).

Neste estudo, o ecossistema refere-se a um ambiente formado por organizações cuja dinâmica de interação promove transformação, e cuja evolução ocorre por meio de ações coletivas, cooperativas e competitivas (Moore, 1993; Valdés *et al.*, 2018; Garad; Gold, 2019). Esse processo é coevolutivo (Lewin; Volberda, 1999), pois envolve a interação simultânea entre as partes, legitimada por um sistema que condiciona estratégias de adaptação e de relacionamento entre agentes e ambiente (Silva, 2009).

Sendo assim, a presente tese posiciona uma lente nos Ecossistemas de Negócio de Impacto Social, uma vez que as ações articuladas são fundamentais para o desenvolvimento e a sustentabilidade dessas organizações. A estruturação de um ambiente colaborativo com múltiplos agentes fortalece o desempenho das organizações envolvidas, promovendo a troca de conhecimentos, recursos e experiências entre empreendedores de NIS, aceleradoras, instituições financeiras, universidades, governo, comunidade acadêmica, entre outros (Comini; Barki; Aguiar, 2012; Petrini; Sherer; Back, 2016; Simanavicius *et al.*, 2021).

Esses agentes são denominados, nesta pesquisa, como “dinamizadores” por serem responsáveis pela intermediação de ações realizadas dentro e fora do ecossistema, suprimindo necessidades de recursos e conhecimentos. A partir da atuação desses atores, ocorre a conexão entre empreendedores, investidores e organizações de apoio (Cato; Nakamura, 2022), compondo uma infraestrutura de suporte formada por instituições, políticas, organizações diversas e indivíduos que sustentam o funcionamento do ecossistema (Gonzalez; Dentchev, 2021).

Estudos recentes (Cruz; Quitério; Scretas, 2019; Barki; Rodrigues; Comini, 2020; Cato; Nakamura, 2022; Derks; Oukes; Romijn, 2022) destacam a relevância do Ecossistema de Negócio de Impacto Social, dado o seu potencial transformador e a sua articulação para enfrentar desafios sociais, econômicos e ambientais por meio de soluções inovadoras e sustentáveis. No contexto brasileiro, os NIS têm ganhado destaque no desenvolvimento regional (Brunelli; Cavazotte, 2024), com políticas de incentivo como a Estratégia Nacional de Investimentos e Negócios de Impacto (ENIMPACTO), criada em 2017, que estimula investimentos público-privados e o fortalecimento de organizações intermediárias.

Apesar desses avanços, o ecossistema enfrenta entraves como falta de recursos e de incentivos fiscais, dificuldade de acesso ao capital adequado, necessidade de aprimoramento de competências de empreendedores, ampliação de intermediários de apoio e investimento, além

da estruturação de estratégias com o governo, que podem se tornar barreiras consideráveis. Ainda assim, observa-se um crescimento significativo nos últimos anos (Cruz; Quitério; Scretas, 2019).

Nesse contexto, a aprendizagem interorganizacional é considerada uma estratégia para potencializar a interação dentro do Ecossistema entre os NIS e os dinamizadores, favorecendo o desenvolvimento dos NIS e a gestão do conhecimento. O Ambiente Coletivo de Aprendizagem, assim, pode ser uma alternativa para melhorar ou mitigar os desafios e os problemas vivenciados pelos NIS. Esse ambiente pode ser concebido e definido como um espaço para compartilhamento de conhecimento e aprendizagem (Melro; Oliveira, 2017), que possibilita eventos de aprendizagem de forma social (Mozzato; Bitencourt, 2014), promove o desenvolvimento de competências coletivas por meio da colaboração (Estensoro, 2015) e constitui-se em mais do que um espaço físico no qual organizações interagem de forma dinâmica.

Considerando esses aspectos, esta tese parte do pressuposto de que a aprendizagem interorganizacional faz parte da essência desses negócios, uma vez que constantemente são estabelecidas parcerias estratégicas determinantes para sua existência. As práticas de gestão que promovem trocas de experiências e conhecimentos entre organizações do ecossistema podem incentivar a criação de processos de aprendizagem coletiva e, por sua vez, colaborativa, configurando um ambiente dinâmico.

No entanto, os dados da pesquisa indicam que o ecossistema de NIS é heterogêneo, incerto e complexo, marcado por divergências e conflitos de interpretação. Sob a lente da aprendizagem, tais dinâmicas tornam-se fundamentais para compreender como se constroem e se sustentam as relações interorganizacionais.

A aprendizagem, nesse cenário, emerge da prática cotidiana e da interação entre empreendedores sociais e dinamizadores, por meio de tentativa e erro e da experimentação. Considerando a lógica *causation x effectuation* proposta pelo autor Sarasvathy (2001), observa-se que o processo de aprendizagem no ecossistema se aproxima mais da lógica *effectuation*. Isso porque, para buscar seus propósitos e solucionar problemas, os empreendedores partem dos recursos disponíveis no ecossistema, de suas redes locais e de experiências vivenciadas com dinamizadores e outros NIS.

Parte-se da premissa de que os NIS dependem de múltiplas instituições para alcançar seu propósito. A criação do ambiente de aprendizagem impulsiona o desenvolvimento dos negócios por meio de práticas coletivas, principalmente através dos mecanismos de aprendizagem, assim como propostos pelos autores Zollo e Winter (2002). Assim, o ambiente

torna-se responsável pela criação de conhecimento, pelo desenvolvimento de competências, constituindo-se na base da sobrevivência organizacional e social dos NIS.

O entendimento das possibilidades de aprendizagem torna-se uma percepção básica para os profissionais dos NIS direcionarem suas experiências, habilidades e conhecimentos, influenciando sua organização, bem como pessoas e instituições de dentro e fora do ambiente organizacional, a fim de alcançarem os objetivos sociais planejados (Rosolen; Visoto; Comini, 2019). Nesse contexto, os componentes abióticos, bióticos (Chang; Guetl, 2007) e simbólicos também exercem papel relevante, pois estruturam e condicionam as formas pelas quais a aprendizagem interorganizacional se concretiza no ecossistema.

Além de investimentos financeiros, o processo de aprendizagem necessita de orientações especializadas, mentorias e consultorias, além da construção de uma comunidade de prática que viabilize o suporte necessário. Ademais, o ambiente de aprendizagem formado torna-se palco não apenas para a atuação desses negócios e a edificação de competências, mas também para o desenvolvimento regional, no qual os atores desempenham sua função de gerar impacto e valor.

As relações interorganizacionais do ecossistema de NIS podem, assim, ser compreendidas a partir da interação entre os mecanismos, componentes e processos de aprendizagem. O argumento central desta tese é que as relações entre dinamizadores e demais atores podem ser compreendidas e influenciadas por esse conjunto de elementos, os quais, quando institucionalizados, configuram um Ambiente Coletivo de Aprendizagem.

Sob essa perspectiva, os agentes organizacionais e institucionais compõem o ecossistema e se relacionam em um nível interorganizacional. As interações e colaborações entre diferentes organizações dentro desse ecossistema delimitam o Ambiente Coletivo de Aprendizagem e seus elementos, que são posteriormente detalhados no *framework* empírico desenvolvido nesta pesquisa.

Por fim, para abranger o contexto empírico da pesquisa, foram selecionados dinamizadores que atuam ou possuem conhecimento sobre a Região Nordeste do Brasil, com histórico de colaborações e reconhecidos por outros agentes do Ecossistema. Essa escolha permitiu analisar não apenas as práticas de aprendizagem interorganizacional, mas também a forma como esses atores interagem e coevoluem com os demais participantes do ecossistema.

As reflexões sobre o tema e a problemática apresentados anteriormente possibilitaram delimitar o seguinte problema de pesquisa: **como as relações interorganizacionais entre os dinamizadores do Ecossistema de Negócios de Impacto Social do Nordeste do Brasil**

colaboram para o desenvolvimento de um Ambiente Coletivo de Aprendizagem? Os objetivos geral e específicos do estudo são delineados a seguir:

1.1 Objetivo geral

Analisar de que forma as relações interorganizacionais entre os dinamizadores do Ecossistema de Negócios de Impacto social do Nordeste do Brasil colaboram para o desenvolvimento de um Ambiente Coletivo de Aprendizagem.

1.2 Objetivos específicos

Para o alcance do objetivo geral estabelecido, foram constituídos os seguintes objetivos específicos:

- a) Compreender o contexto de atuação dos dinamizadores do Ecossistema de Negócios de Impacto Social do Nordeste;
- b) Caracterizar os processos de aprendizagem interorganizacional no Ambiente Coletivo de Aprendizagem no Ecossistema de Negócios de Impacto Social do Nordeste do Brasil;
- c) Identificar as barreiras que dificultam a formação de um Ambiente Coletivo de Aprendizagem;
- d) Evidenciar os fatores determinantes para a dinâmica do Ambiente Coletivo de Aprendizagem do Ecossistema de Negócios de Impacto Social;
- e) Propor uma estrutura de referência que caracterize o Ambiente Coletivo de Aprendizagem do Ecossistema de Impacto Social.

A partir disso, o problema desta tese suscita reflexões acerca da necessidade de ampliar a compreensão sobre as relações interorganizacionais, sobre a maneira como essas interações podem colaborar para a criação de um Ambiente Coletivo de Aprendizagem e, conseqüentemente, para promover uma melhor atuação voltada para o impacto positivo desses negócios.

1.3 Justificativa, contribuições e relevância da pesquisa

O Brasil é um dos primeiros países que possuem atores estruturados, legislação e políticas sobre o tema (Enimacto, 2019). Pesquisas sobre NIS no contexto brasileiro têm

discutido seu crescimento no âmbito nacional, tais como Teodósio e Comini (2012), Comini, Barki e Aguiar (2012); Romani-Dias *et al.* (2017); Barki, Rodrigues e Comini (2020). No entanto, poucos ensaios teóricos e práticos no domínio acadêmico foram realizados sobre o Ecossistema de NIS brasileiro, caracterizando-se como um campo de estudo com oportunidades de análise sobre a sua dinâmica, atuação, expansão e permanência no mercado (Barki, 2015; Silva; Iizuka, 2018; Aguiar, 2020).

Conforme a Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto (2019) e a Pipe.social (2023), observa-se o aumento de organizações e movimentos que almejam a construção de um novo contexto econômico social, o que, consequentemente, demonstra o crescimento atual do Ecossistema de NIS (Barki; Comini; Torres, 2019). A solidificação desses empreendimentos requer uma gestão eficiente do conhecimento de seus atores, bem como o entendimento analítico da dinamicidade de suas relações (PNUD; SEBRAE, 2018). Com isso, entende-se que a busca por um novo paradigma, que lida com mudanças estruturais e sociais do sistema vigente requer uma aprendizagem contínua por parte dos envolvidos.

Para os autores Huang e Xu (2024), é necessário que o ecossistema cumpra sua função de desenvolver a identidade nos NIS, fornecendo suporte de legitimidade e articulando recursos. Considerando essa perspectiva, é no ecossistema que ocorre o compartilhamento de propósitos a partir do relacionamento entre instituições como universidades, investidores, órgãos governamentais, aceleradoras, entre outras. O escopo em rede dos NIS incentiva o intercâmbio de informações e experiências no entorno do pensamento sistêmico, a colaboração mútua e a concepção dinâmica da aprendizagem.

Para obter um panorama das pesquisas teóricas e empíricas sobre Negócios de Impacto Social (NIS) no Brasil, foi realizado, em maio de 2024 e revisado em julho de 2025, um levantamento das publicações em bases científicas nacionais desde o ano 2000, evidenciando um desenvolvimento crescente na literatura sobre o tema ao longo dos últimos anos. As bases selecionadas foram a **Scielo** (*Scientific Electronic Library Online*), o **banco de dissertação e teses da CAPES** (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), e o **Spell** (*Scientific Periodicals Electronic Library*).

Embora estudos sobre o tema tenham avançado, é possível constatar que ainda existe espaço para o desenvolvimento de novas pesquisas, dado o papel desses negócios no desenvolvimento econômico e social do país. Pode-se dizer que os trabalhos que analisam NIS ainda são incipientes no campo acadêmico da Administração, sendo ainda menos frequentes as pesquisas focadas em aprendizagem nesse contexto (Siqueira, 2017). Bennet e McWhorter (2019) destacam que ainda faltam estudos sobre aprendizagem em movimentos sociais,

principalmente sobre aprendizagem coletiva, responsável por criar um senso de identidade compartilhada, consciência e organização que motiva o envolvimento dos indivíduos nas causas voltadas para transformações sociais. Indo ao encontro desse raciocínio, Bataglin *et al.* (2021) alegam que, para gerar conhecimento, é necessária a socialização por meio de experiências coletivas e, nesse sentido, as discussões devem ir além das ações voltadas para a aprendizagem individualizada. Isso remete a uma aprendizagem que perpassa os níveis de aprendizagem individual, grupal e organizacional e enfoque uma aprendizagem que ocorre no quarto nível – interorganizacional – que deve ser mais explorado na literatura (Cemberci *et al.*, 2021).

Ademais, a presente pesquisa busca compreender uma lacuna identificada na literatura, relacionada à carência de abordagens subjetivistas e discursivas que considerem narrativas práticas como elementos constitutivos na formação de ecossistemas de aprendizagem, que caracterizados como construções sociais em nível micro e macro (Kohtamäki; Rabetino; Huikkola (2023).

Como **contribuição teórica**, esta pesquisa representa uma oportunidade para avançar nas discussões sobre a relação entre aprendizagem interorganizacional e NIS em contextos colaborativos, como no caso do ecossistema. Essa contribuição amplia as reflexões propostas por Walchhütter e Iizuka (2019), ao defenderem que pesquisas sobre aprendizagem organizacional no contexto de NIS são relevantes em uma agenda de pesquisa futura, enfatizando implicações específicas desse processo, assim como possíveis dilemas.

Também se observa que, diante do surgimento de ecossistemas e plataformas de inovação, com a evolução de formatos organizacionais que precisam estabelecer variados tipos de relacionamento, os autores Kohtamäki, Rabetino e Huikkola (2023) destacam a necessidade de mais estudos sobre como a aprendizagem se desenvolve em cenários que implicam relações de parcerias de cooperação, complementação, competição e cooptação, bem como a complementariedade de papéis entre as organizações envolvidas. Assim, a análise crítica de práticas e interações de colaboração entre os dinamizadores do ecossistema de NIS torna-se relevantes para compreender de que modo esses processos de aprendizagem ocorrem na prática, oferecendo subsídios para o avanço teórico e para a prática dos dinamizadores que atuam nesse ambiente.

Cabe ressaltar que a falta de estudos empíricos sobre NIS reduz a visibilidade do setor, desencoraja novas iniciativas e dificulta o desenvolvimento de modelos de aprendizagem para seu crescimento e a inclusão de novos participantes no mercado (Silva, 2020).

Para Cato, Nakamura (2022), é importante investigar como o *know-how* ou capital humano de alguns empreendedores sociais pode ser transmitido aos novos empreendedores que

ingressaram recentemente no ecossistema. Isso inclui a compreensão da atuação de dinamizadores voltada para aprendizagem entre as organizações envolvidas, assim como se propõe nesta pesquisa.

Nessa perspectiva, um estudo realizado por Dias (2023) com NIS sobre os papéis desempenhados pelos dinamizadores do ecossistema no interior do Nordeste indica que, em contextos locais e regionais, ainda há incertezas envolvendo esses papéis. Em complemento a essa análise, para os autores Ho e Yoon (2022), existem poucas pesquisas que abordem o papel dos intermediários quando se trata de ecossistemas de empreendedorismo social, sem uma análise sistemática e abrangente de suas múltiplas funções desempenhadas.

Entende-se que os relatórios gerados por pesquisas trazem uma visão descritiva do perfil e das características de dinamizadores e empreendedores, com base na qual é possível a construção de um retrato do que é realizado pelas instituições abarcadas nesse espaço. No entanto, são necessárias pesquisas analíticas mais aprofundadas que auxiliem na compreensão das formas de gestão, do intercâmbio de informações, do compartilhamento de conhecimento, da estruturação de processos da aprendizagem.

Ressalta-se ainda que, a contribuição teórica desse estudo está em deslocar o foco da discussão predominantemente no contexto Sul e Sudeste, regiões que habitam a maioria dos NIS nacionais. A realização de um estudo no contexto do Nordeste abre espaço para uma análise de um ecossistema que ainda se encontra em fase inicial de seu desenvolvimento, tanto em relação à quantidade e qualidade dos dinamizadores quanto ao impacto de suas articulações.

Como **contribuição prática**, analisar se as relações interorganizacionais do Ecossistema de Negócios de Impacto Social projetam um Ambiente Coletivo de Aprendizagem pode ampliar a compreensão da dinâmica dessas organizações emergentes no mundo empresarial e reforçar o entendimento desse cenário como abordagem adequada para o ecossistema promover engajamento, por meio de trocas de experiências, comunicação e geração de confiança no grupo como um todo.

Além disso, a compreensão dessas relações pode contribuir para a criação e o aprimoramento de metodologias e processos de aprendizagem coletiva de um NIS, bem como colaborar para o seu desempenho. Essa discussão mostra-se relevante diante da crítica de Stam (2015), ao mencionar que a abordagem de ecossistema empreendedor, embora tenha apelo prático, apresenta limitações em profundidade causal e base de evidências, mesmo em cenários regionais. Assim, esta pesquisa busca avançar na análise empírica dessas relações, contribuindo para o entendimento das dinâmicas de aprendizagem coletiva no contexto dos ecossistemas de NIS.

O desenvolvimento desta tese ainda tem outra implicação prática ao buscar compreender a configuração do Ambiente Coletivo de Aprendizagem, pois se torna plausível avaliar seu impacto nos NIS. Em complemento, verifica-se que as relações interorganizacionais presentes nesse ambiente contribuem para fortalecer a atuação dos NIS e, a partir dos recursos e parcerias disponíveis, favorecem a consolidação gradativa do ecossistema. Essa dinâmica evidencia a relevância prática de compreender como essas interações entre os dinamizadores geram aprendizados coletivos e orientam estratégias de desenvolvimento no campo dos negócios de impacto social. Dessa forma, a compreensão do ecossistema, partindo de uma perspectiva da aprendizagem, possibilita análises mais profundas, possíveis intervenções e avaliações do que tem sido realizado.

Como **contribuição social**, investir em pesquisas no contexto dos NIS no Brasil coloca em pauta temas atuais, como desenvolvimento socioeconômico, políticas públicas inclusivas, inovação social, alinhamento com os ODS, além de revelar oportunidades de uma agenda para esses empreendimentos que traga benefícios sociais, ambientais e econômicos.

Para mensurar iniciativas e trazer um panorama do cenário nacional, a plataforma Pipe.Social realiza, a cada dois anos, um mapeamento dos negócios alinhados ao plano global, que contempla os *17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas* (ODS), destacados na Figura 1:

Figura 1- Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ODS



Fonte: PIPE.SOCIAL (2023).

Esses objetivos servem de referência para os propósitos dos NIS. O último relatório de impacto de investimento, realizado em 2023 (Pipe.Social, 2023), obteve a participação de mais

de 1000 empreendimentos e apresenta um retrato do Ecossistema de Impacto Social. Dentre os participantes, foi possível observar que as ações podem envolver uma ou mais vertical de impacto, abrangendo múltiplas frentes, como apresenta o Quadro 1:

Quadro 1 - Áreas de Impacto e atuação dos NIS

ÁREAS DE IMPACTO	ATUAÇÃO	RELAÇÃO COM OS ODS
Tecnologias verdes (53%)	Negócios com impacto ambiental, seja em energia, água, reciclagem, biotecnologia, agricultura, soluções para preservação etc.	2. Fome Zero e agricultura sustentável 6. Água potável e saneamento 7. Energia limpa e sustentável 11. Cidades e comunidades sustentáveis 12. Consumo e produção responsáveis 13. Ação contra mudança global do clima 14. Vida na água 15. Vida terrestre
Educação (31%)	Negócios com soluções para todos os segmentos da educação atuando em todos os níveis desde alunos até governo dentro e fora da escola.	1. Erradicação da pobreza 4. Educação de qualidade 8. Trabalho decente e crescimento econômico 10. Redução das desigualdades
Saúde (17%)	Negócios com soluções para problemas de gestão e qualidade de vida do paciente (atendimento, governança, diagnósticos, tratamentos, suporte, cura, etc.).	3. Saúde e bem-estar 11. Cidades e comunidades sustentáveis
Cidadania (40%)	Soluções para democracia, gestão do governo, transparência, inclusão social, diversidade de gênero etc.	1. Erradicação da pobreza 5. Igualdade de gênero 8. Trabalho decente e crescimento econômico 9. Indústria, inovação e infraestrutura 16. Paz, justiça e instituições eficazes 17. Parcerias e meios de implementação
Cidades (22%)	Soluções para mobilidade urbana, habitação, segurança pública etc.	9. Indústria, inovação e infraestrutura 11. Cidades e comunidades sustentáveis 12. Consumo e produção responsáveis 14. Vida na água 15. Vida terrestre
Finanças Sociais (13%)	Serviços financeiros voltados para a base da pirâmide visando redução de custos e escala com acesso de crédito, educação financeira etc.	1. Erradicação da pobreza 8. Trabalho decente e crescimento econômico 16. Paz, justiça e instituições eficazes 17. Parcerias e meios de implementação

Fonte: Adaptado de PIPE.SOCIAL (2023).

O Quadro 1 apresenta uma diversidade de áreas impactadas que somam esforços de diversos atores. A segmentação das áreas de impacto permite compreender os problemas encontrados na sociedade, consolidar aprendizados e promover o desenvolvimento de uma rede que gere impacto de forma sustentável, concentrando iniciativas e conectando propósitos em comum (Meireles; Soares, 2018).

Compreender a dinâmica do ecossistema implica a aproximação com os atores envolvidos que participam do processo de transformação social e econômica. A literatura sobre negócios de impacto social ainda é limitada no que se refere à análise da interação entre os principais atores do ecossistema, o que reforça a relevância de aprofundar estudos voltados especificamente para essas relações (Dias; Correia, 2024).

O presente trabalho endossa a contribuição de uma lente macro sobre os processos de aprendizagem interorganizacionais que ocorrem em âmbito de ecossistema. Espera-se contribuir para o aprofundamento das análises e discussões sobre a atuação do ecossistema no desenvolvimento de um ambiente coletivo de aprendizagem em um ecossistema de NIS no Brasil. Essa interação é importante para superar os desafios inerentes ao setor de impacto social, ampliando a capacidade de inovação, a possibilidade de realizar mudanças sociais e a sustentabilidade dessas iniciativas por intermédio da aprendizagem.

1.4 Estrutura da tese

Além deste Capítulo 1, introdutório, a estrutura da tese em discussão se desenvolve em quatro capítulos subsequentes.

O Capítulo 2, correspondente ao referencial teórico, discute a aprendizagem no contexto organizacional, com um olhar mais voltado para o ambiente organizacional de aprendizagem em perspectivas sociais e de nível coletivo. Detalha os níveis de aprendizagem, ampliando o foco da aprendizagem organizacional para a aprendizagem interorganizacional, além de explanar sobre o Ecossistema de Aprendizagem Organizacional e como essa perspectiva influencia a forma como as organizações lidam com os processos de aprendizagem. Além disso, aborda o Ecossistema de Negócios de Impacto Social, debruçando-se nos vínculos e nas relações interorganizacionais que ocorrem entre os NIS e os agentes que atuam no Ecossistema. Por fim, explora a dinâmica da Aprendizagem no Ecossistema de Negócios de Impacto Social e como esses empreendimentos compartilham conhecimento através de interações e interdependência do Ecossistema.

O Capítulo 3 sistematiza o delineamento do percurso metodológico para responder à

questão central desta tese, especificando as etapas que orientaram as escolhas metodológicas e conduziram à análise dos dados. Primeiramente, caracteriza a pesquisa como qualitativa e exploratória e fundamentada no paradigma interpretativista, com o objetivo de compreender como as relações interorganizacionais do Ecossistema de NIS no Nordeste contribuem para a formação de um Ambiente Coletivo de Aprendizagem. Em seguida, apresenta o contexto e os participantes explicitando os instrumentos de coleta de dados, com ênfase na entrevista semiestruturada complementadas por documentos e fontes secundárias. Descreve o processo de análise compreensiva e interpretativa dos discursos e a identificação de categorias temáticas. Por fim, aborda os aspectos éticos da pesquisa e o cuidado em garantir transparência.

Na sequência, o Capítulo 4 aborda a análise e interpretação dos dados obtidos por meio das entrevistas, documentos e plataformas especializadas, evidenciando as categorias que emergiram do processo investigativo e suas contribuições para a compreensão de um Ambiente Coletivo de Aprendizagem em um ecossistema estudado nesta tese. O capítulo é dividido em: contexto dos dinamizadores, enfatizando os agentes de referência e o papel dos dinamizadores na região Nordeste; diversidades regionais no ecossistema, com foco no Nordeste; caracterização da aprendizagem interorganizacional no Ambiente Coletivo de Aprendizagem do ecossistema de NIS, considerando espaços de aprendizagem interorganizacional, mecanismos de aprendizagem e os processos de aprendizagem encontrados no contexto da pesquisa. As barreiras que dificultam a formação de um Ambiente Coletivo de Aprendizagem são exploradas e discutidas e, por último, é realizada a compreensão dos fatores determinantes para a dinâmica deste ambiente.

O Capítulo 5 apresenta o *Framework* estruturado a partir dos dados empíricos da pesquisa, desenvolvido com base na interpretação dos discursos dos participantes, na análise dos documentos e na literatura de referência. Esse processo possibilitou organizar os elementos, dimensões e interações que caracterizam o Ambiente Coletivo de Aprendizagem no ecossistema de Negócios de Impacto Social do Nordeste.

O Capítulo 6 contempla as conclusões desta tese com o objetivo de analisar os principais achados da pesquisa, refletir sobre suas implicações e propor caminhos para o avanço teórico e prático do campo. Além disso, o capítulo procura articular as limitações do estudo e sugere uma agenda de pesquisa futura, indicando temáticas que podem ser exploradas a partir do *framework* empírico desenvolvido.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, foram abordados as temáticas e os campos teóricos que cercam o contexto da presente tese, no intuito de apresentar um panorama atual do estado da literatura.

2.1 Aprendizagem no contexto organizacional

Estudos sobre a Aprendizagem Organizacional (AO) começaram entre as décadas de 1950 e 1960. Desde então, o conceito se ramificou, ao ser aplicado em diversos contextos com diferentes perspectivas, tais como psicologia, sociologia, economia, ciência da computação, dentre outros (Antonello; Godoy, 2010). Esse fenômeno pode ser apresentado como um processo social por meio de sistemas cognitivos e memórias que dão sentido às interpretações do ambiente (Antonacopoulou, 2006).

Partindo de uma visão multiparadigmática, a aprendizagem no contexto das organizações emerge como fenômeno interpessoal que perpassa os indivíduos e suas relações entre os níveis grupal, intergrupal, organizacional e interorganizacional (Antonello; Godoy, 2010). A visão da AO como multinível (Crossan; Lane; White, 1999; Silva, 2009; Nogueira; Odelius, 2015; Correia-Lima *et al.*, 2019) corrobora a ideia de que práticas e aprendizados individuais, ao serem compartilhados, tornam-se institucionalizados e, conseqüentemente, transformam-se em propriedades da organização.

Para Crossan, Lane e White (1999), a AO pode ser concebida como um dos caminhos principais quando o intuito é revisar e renovar ações estratégicas de uma organização. Os autores comentam que é necessário reconhecer que a organização atua em um sistema aberto, considerando sua amplitude, que perpassa o indivíduo ou o grupo (Crossan; Lane; White, 1999). Por isso, a AO é considerada um processo dinâmico e contínuo no qual o conhecimento se transforma em padrões de comportamento formalmente institucionalizados em busca do alcance dos objetivos organizacionais (Balbastre *et al.*, 2003).

Em sua essência, a AO vincula cognição e ação, resultando em um processo de integração no qual ocorre o desenvolvimento de uma visão compartilhada, atrelado a uma tomada de ação coordenada por meio dos indivíduos de uma organização (Crossan; Lane; White, 1999; Silva, 2009). Na medida em que algumas ações se tornam amplamente aceitas e replicadas, ocorre o processo de institucionalização, que inclui a criação de sistemas, estruturas, procedimentos e estratégias. Com mudanças advindas do ambiente, esse aprendizado institucionalizado por vezes não se adéqua mais ao novo contexto, causando uma lacuna entre

o que a organização está fazendo e o que ela deveria fazer, o que requer ajustes (Crossan; Lane; White, 1999).

O processo de aprendizagem resulta da interação entre habilidades, capacidades, conhecimentos e comportamentos que podem ser adquiridos ou modificados com o passar do tempo, na medida que envolvem experiências, observações, reflexões e formações (Antonacopoulou, 2006). No contexto organizacional, alguns mecanismos são considerados para que a aprendizagem ocorra, como o gerenciamento do que é aprendido, o acúmulo de informações, a aquisição de novos conhecimentos, assim como a utilização e o compartilhamento interno (Nogueira; Odelius, 2015).

Para Fuller e Unwin (2013), as organizações são consideradas dinâmicas e constituem ambientes frutíferos para o aprendizado, mas estudos sobre a natureza desse aprendizado ainda são incipientes. As últimas décadas foram responsáveis por uma evolução dos conceitos de aprendizagem que englobaram, ao longo do tempo, diversos tipos de aprendizagem, tais como a organizacional, em grupo ou individual, que são realizadas por intermédio do uso dos métodos formal ou informal (Cheng *et al.*, 2012; Hager, 2013; Nisula *et al.*, 2022). Quando formal, a aprendizagem se caracteriza como programas e estratégias de desenvolvimento pessoal, treinamento de liderança, entre outras técnicas. Tratando-se de aprendizagem informal, há uma maior variedade de jeitos espontâneos e não oficiais que acontecem na realização do trabalho e que envolvem um contexto de aprendizagem (Wahat; Krauss; Othman, 2013).

Assim, a aprendizagem se tornou um processo crítico que deve ser buscado estrategicamente antes de ser incorporado, uma vez que contribui para a própria existência organizacional. Em decorrência desse processo, intervenções contínuas de práticas que envolvam aprendizagem estão associadas a um ganho que vai além de uma vantagem competitiva no mercado, com possibilidade de melhoras inclusive nas condições favoráveis de bem-estar no trabalho (Watson *et al.*, 2018).

As estruturas organizacionais podem limitar o potencial da aprendizagem nas organizações (Schilling; Kluge, 2009) e, por isso, as organizações possuem o desafio de adotarem sistemas e ambientes mais flexíveis que facilitem a adaptação e a aprendizagem diante de novas demandas (Barbarini; Bido, 2016).

A AO não apenas estimula a flexibilidade e a adaptabilidade, mas também fortalece a resiliência da organização, permitindo que ela prospere em ambientes dinâmicos e em constante evolução. A criação de mecanismos que incentivem a troca de conhecimento e a análise reflexiva das práticas organizacionais contribui para a construção de um ambiente propício à aprendizagem, permitindo que as organizações se adaptem de maneira ágil e eficaz às mudanças

em seu entorno.

2.2 Ambiente organizacional de aprendizagem

O ambiente organizacional de aprendizagem se caracteriza como um cenário que favorece a aprendizagem coletiva, mas pode sofrer limitações por causa do estilo de liderança, das características dos indivíduos, das relações de confiança, entre outros (Schilling; Kluge, 2009). As normas, padrões, estruturas e estratégias podem influenciar positivamente ou negativamente o processo de aprendizagem nesse ambiente. Sendo assim, passa a ser relevante compreender os fatores organizacionais que impactam esse ambiente (Barbarini; Bido, 2016).

Para Warger e Dobbin (2009), o ambiente organizacional de aprendizagem é influenciado pelos indivíduos, recursos e tecnologias adotadas, bem como pela cultura organizacional, que atua como plano de fundo para que a aprendizagem ocorra conectada com contextos sociais e globais. Ao abordar aspectos do ambiente de aprendizagem, é possível compreender como a aprendizagem é construída continuamente, confrontar as situações cotidianas com o que foi aprendido e criar uma “malha de significados” com o potencial de amplificar o processo de aprendizagem (Silva; Silva; Coelho, 2019).

No ambiente organizacional, a aprendizagem possui uma função prática ao destacar a importância da aplicação do conhecimento em um contexto social. Esse ambiente organizacional se torna um produto social e histórico, sendo construído com as atividades que contempla, envolvendo agentes, objetos, atividades, artefatos materiais e simbólicos (Costa, 2011). Nesse sentido, é consolidada a ideia de que as organizações podem ser vistas mais do que um espaço para aprendizagem: elas podem ser percebidas do ponto de vista de um conceito mais amplo de ambiente, remetendo à variedade e à complexidade da aprendizagem que ocorre entre os indivíduos (Warger; Dobbin, 2009).

Nessa ótica, o ambiente desempenha um papel crucial no surgimento e na criação do conhecimento, uma vez que os indivíduos são moldados pelo contexto e necessitam de um ambiente propício para a execução de suas atividades (Shaghghi; Ghaebi; Ahmadi, 2020). Assim, esquemas compartilhados são desenvolvidos, contribuindo para a criação de ideias e de um ambiente que promova inovação e criatividade (Silva, 2009).

Diversos fatores podem interferir na aprendizagem no ambiente organizacional e são vistos como determinantes, tais como a cultura que conduz ao aprendizado, a estrutura que permite *insights*, a estratégia que conduz à flexibilidade (Fiol; Lyles, 1985), a tecnologia, assim como fatores contextuais atrelados ao ambiente e aos comportamentos dos indivíduos que

compõem as organizações (Silva, 2009). Determinados fatores podem facilitar esse processo de aprendizagem como sistemas de recompensa, de informação, de planejamento e alocação de recursos. Os indivíduos, os processos sociais e as relações dinâmicas podem promover ou inibir o processo de aprendizagem organizacional (Crossan; Lane; White, 1999). Fiol e Lyles (1985) compreendem que esses fatores reforçam a aprendizagem, ao mesmo tempo em que são construídos por ela.

A **cultura organizacional** envolve um sistema de crenças, valores e normas que são compartilhados e disseminados entre os membros das organizações influenciando padrões de comportamentos e tomada de decisão organizacional (Fiol; Lyles, 1985; Silva, 2009).

Por sua vez, sobre a **estratégia organizacional**, pode-se dizer que é a partir dela e da postura estratégica adotada pela organização que parte da capacidade de aprendizado é determinada (Fiol; Lyles, 1985), na medida em que fronteiras são estabelecidas para a percepção do ambiente e a construção da tomada de decisão (Silva, 2009).

Ainda que vista como consequência do processo de aprendizagem organizacional, a **estrutura organizacional** desempenha papel preponderante na definição desses processos (Fiol; Lyles, 1985). Enquanto uma estrutura mecanicista reforça comportamentos inadequados e enraizados, uma estrutura orgânica contempla ações mais descentralizadas (Fiol; Lyles, 1985; Silva, 2009). Sendo assim, uma estrutura inadequada tem possibilidade de limitar as ações voltadas para a aprendizagem organizacional, o que demonstra que as organizações deveriam ser intencionalmente projetadas e arquitetadas buscando constantemente melhorias na sua capacidade de aprender (Silva, 2009).

Da mesma forma que os fatores supracitados, outro fator importante para a aprendizagem organizacional é a **tecnologia**. Esta ajuda na interpretação, no armazenamento e na distribuição de conhecimento e informações, auxiliando a constituir a memória organizacional (Silva, 2009).

Outro fator que tem impacto na aprendizagem são os aspectos do **ambiente interno e externo**, bem como o contexto ambiental da organização (Silva, 2009; Zandavalli *et al.*, 2023). Nesse sentido, o processo de aprendizagem lida com questões de estabilidade e dinamicidade em uma relação constante entre ambiente interno e externo (Fiol; Lyles, 1985; Silva, 2009).

Para que seja possível despertar as questões supracitadas no ambiente organizacional, a presença de um líder exerce papel fundamental para o desenvolvimento de uma cultura, políticas, estruturas e práticas que sustentem o incentivo à aprendizagem em todos os níveis organizacionais (Smith; Gonin; Besharov, 2013). Os líderes necessitam criar um ambiente propício com condições suficientes para encorajar, facilitar e sustentar o aprendizado coletivo.

Essas reflexões envolvem tanto um exemplo de comportamento por parte do líder quanto pela implementação de programas, adaptação de sistemas e estruturas (Yukl, 2009). Algumas medidas importantes para a concepção de um ambiente para aprendizagem se encontram no Quadro 2:

Quadro 2 - Concepção de um Ambiente de Aprendizagem

Como os líderes podem aprimorar e incentivar a aprendizagem organizacional
- Incentivando os questionamentos de métodos tradicionais, trazendo novas abordagens.
- Facilitando a aquisição de habilidades importantes para a aprendizagem coletiva.
- Fortalecendo valores, novos conhecimentos e contribuindo para criar uma cultura de aprendizagem.
- Ajudando a fortalecer modelos mentais compartilhados.
- Incentivando redes sociais que permitam o compartilhamento do conhecimento e a obtenção de apoio político.
- Ajudando as pessoas a mapearem aprendizagens relevantes e como isso tem implicações para a organização.
- Obtendo apoio externo e financeiro, que envolvem novos conhecimentos.
- Incentivando as equipes a fazer revisões de processos.
- Desenvolvendo medidas de aprendizagem coletiva e difusão de conhecimento.
- Criando subunidades descentralizadas com autoridade para desenvolver atividades de aprendizagem.
- Implementando e apoiando sistemas e programas que estimulem a descoberta de novos conhecimentos.

Fonte: Adaptado de Yukl (2009).

No entanto, em relação ao ambiente de aprendizagem, nem todos os aspectos conseguem ser considerados e planejados, uma vez que há eventos que não são intencionais e demandam os devidos ajustes (Warger; Dobbin, 2009). Grande parte das oportunidades de aprendizagem ocorre por meio da experimentação, de maneira informal ou até mesmo incidental, a partir de erros (Barbarini; Bido, 2016).

Em um estudo que trouxe quatro casos sobre as barreiras de aprendizagem em organizações, Antal, Lenhardt e Rosenbrock (2001), mostram que existem algumas barreiras identificadas na literatura, como os processos de aprendizagem interrompidos, identificados por March e Olsen (1975). O ciclo de aprendizagem e suas interrupções é composto por:

(i) Interrupção nas crenças individuais e ações individuais, caso estes fossem restritos por seu papel na organização e incapazes de agir com base em suas experiências e aprendizagens;

(ii) Interrupção na ação individual para a ação organizacional, na qual as pessoas têm a capacidade de alterar seu próprio comportamento, porém não possuem o poder de persuadir os demais a mudar as normas e de impactar o comportamento organizacional;

(iii) Interrupção das ações organizacionais e respostas às demandas do ambiente: acontece quando os integrantes das organizações chegam a conclusões equivocadas sobre o impacto das ações organizacionais no meio ambiente;

(iv) “Aprendizado em ambiguidade”: surge quando as alterações no ambiente não podem ser facilmente identificadas.

Kim (1993) acrescentou mais três tipos de interrupções ao modelo proposto por March e Olsen (1975). A primeira é denominada “aprendizagem situacional” e acontece quando a aprendizagem ocorre, porém é subitamente esquecida ou não codificada para fins de utilização posterior. A segunda interrupção é chamada de “aprendizado fragmentado” e ocorre quando, em algumas organizações, um indivíduo ou unidade aprende, enquanto o conjunto da organização não, o que é comumente associado à falta de capacidade de rede. Já o terceiro fator é considerado uma estratégia para contornar a forma padronizada das práticas organizacionais e compreende que, em certas situações, os indivíduos podem optar por desvincular os modelos mentais compartilhados da ação organizacional com o objetivo de aproveitar uma oportunidade que não pode esperar pela mudança completa da organização (Antal; Lenhardt; Rosenbrock, 2001).

2.3 Níveis de aprendizagem

Um aspecto amplamente estudado na literatura são os níveis de aprendizagem dentro das organizações (Balbastre *et al.*, 2003). Ao compreenderem o lado prático da aprendizagem organizacional, Pawlowksy, Forslin e Reinhardt (2001) elencaram dimensões que devem ser consideradas no desenvolvimento de uma ferramenta, uma intervenção intencional ou um instrumento de aprendizagem, como demonstrado no Quadro 3:

Quadro 3 - Classificação de categorias para ferramentas da aprendizagem organizacional

Categoria	Avaliação
Nível de aprendizagem	Individual
	Grupo
	Organização
	Interorganizacional
Tipo de aprendizagem	Aprendizagem de circuito simples
	Aprendizagem de circuito duplo
	Dêutero-aprendizagem
	Cognitivo

Modo de Aprendizagem	Cultural
	Comportamental
Processo de aprendizagem	Identificação
	Geração/criação
	Difusão
	Integração
	Ação

Fonte: Pawlowksy, Forslin e Reinhardt (2001).

Pawlowksy, Forslin e Reinhardt (2001) comentam que o entendimento dessas categorias limitaria fatores inibidores para a aprendizagem organizacional e que a sua aplicabilidade depende da cultura organizacional, da maturidade dos membros, do estilo de liderança e dos recursos disponíveis.

Os níveis de aprendizagem perpassam os indivíduos e vão até o nível mais amplo, que é o da aprendizagem interorganizacional. Neste nível de aprendizagem, a organização desenvolve um pensamento global, na medida em que incorpora ou transfere sistemas de conhecimento que encorajam a aprendizagem (Costa, 2011). No entanto, o nível de grupo é considerado a porta de entrada para a AO, pois é onde começa o sentido de compartilhamento (Pawlowksy; Forslin; Reinhardt, 2001).

Para melhor compreensão do fenômeno da aprendizagem nas organizações, Silva (2009) discorre sobre todos os níveis de aprendizagem, abordando seus processos e práticas. No **nível individual**, a aprendizagem é influenciada pelos comportamentos e pelo contexto social onde se desenvolve, considerando as experiências dos indivíduos como um *background* no processo de aquisição que influencia a atribuição de significados. A aprendizagem individual é uma condição necessária e representa um papel relevante, mas não é suficiente para o desenvolvimento adequado do processo da aprendizagem organizacional (Balbastre *et al.* 2003). Nesse nível, os indivíduos criam conhecimento assimilando e interpretando informações tácitas e/ou explícitas. No **nível de grupo**, os processos envolvem a compreensão e a disseminação da aprendizagem, onde ocorre a interpretação e a integração de ideias, na medida em que são estabelecidos um pensamento sistêmico e uma visão compartilhada.

No **nível da organização**, ocorre o processo que envolve a institucionalização da aprendizagem, considerada a sistematização do produto da aprendizagem coletiva no ambiente organizacional. No **nível interorganizacional**, o processo de aprendizagem é realizado por meio de parcerias entre organizações, no intuito de compartilharem práticas de trabalho,

processos e inovação tecnológica. A Figura 2 demonstra como esses processos se relacionam, na medida em que ocorre a geração, a compreensão, a disseminação e a institucionalização da aprendizagem (Silva, 2009).

Figura 2 - Processos e níveis de aprendizagem organizacional



Fonte: Silva (2009).

Como resultado da aprendizagem interorganizacional, as organizações aprendem em conjunto, ao passo que buscam alcançar objetivos organizacionais individuais. As mudanças em propriedades da organização são realizadas na medida em que mudanças em nível organizacional são concebidas (Watanabe-Wilbert; Steil; Dandolini, 2022). Um levantamento de artigos publicados sobre aprendizagem interorganizacional realizado por Ouro Filho, Olave e Barreto (2020) aponta que alguns fatores são necessários para que a aprendizagem interorganizacional ocorra de forma eficaz, tais como a confiança, a intensidade e a frequência das relações, a capacidade de absorção do conhecimento e a similaridade entre os conhecimentos compartilhados pelas organizações.

Conceber a aprendizagem como um processo social auxilia na percepção da aprendizagem em um nível coletivo (Fuller; Unwin, 2013). Nesse sentido, a aprendizagem coletiva transcorre da interação entre os agentes envolvidos e se torna um processo compartilhado. Tal fenômeno pode também ser considerado como aprendizagem social (Lodders; Meijers, 2017). A organização, enquanto entidade social, adquire conhecimento por meio da aprendizagem coletiva e das interações recíprocas entre seus membros. Em decorrência desse processo, surgem rotinas que contribuem para a construção da memória organizacional (Balbastre *et al.*, 2003; Oltra; López; Ortiz, 2018).

É a partir da memória internalizada concebida pelos processos de aprendizagem nas organizações que as experiências passadas conferem à organização o potencial de aprender, desaprender e reaprender (Fu, 2017). As rotinas incluem procedimentos, crenças, paradigmas, estratégias, cultura, código, convenções e tecnologias pelas quais as organizações são estruturadas e desenvolvidas, dando sustentação a tudo o que elas são capazes de realizar, independentemente dos atores individuais envolvidos (Levitt; March, 1988).

Diante dessa abordagem coletiva da aprendizagem, as práticas e ações organizacionais são realizadas por meio da interação e cooperação, a partir do momento que remetem ao desenvolvimento de certas competências alcançadas coletivamente (Silva; Ruas, 2016). Essas competências envolvem interações afetivas, permitindo a constituição de uma comunidade; o estabelecimento de relações informais, como um universo social que engloba diversas influências; a cooperação como compreensão recíproca; e as próprias competências individuais (Retour; Kromer, 2011).

Para os autores Retour e Kromer (2011), as competências coletivas enfatizam essa lógica coletiva, a partir de quatro atributos fundamentais: o referencial comum, a linguagem compartilhada, a memória coletiva e o engajamento subjetivo.

Os tipos de aprendizagem englobam os conceitos definidos por Argyris e Schön (1978) de circuito simples (*single loop*) e circuito duplo (*double loop*). O primeiro envolve ajustes e correções no intuito de eliminar discontinuidades, já o segundo busca ajustar os modelos mentais organizacionais a partir da interpretação de um modelo de referência para se adequar ao ambiente (Pawlowksy, 2001; Costa, 2011). Já a dêutero-aprendizagem se refere à aprendizagem voltada para a solução de problemas, como aprender a aprender por meio da reflexão coletiva (Pawlowksy, 2001).

Tratando-se dos modelos de aprendizagem, Pawlowksy (2001) argumenta que as três vertentes (cognitiva, cultural e aprendizagem pela ação) devem se complementar quando se trata da aprendizagem organizacional. Nesse ponto, o autor comenta que o papel do gestor é importante para promover questões como valores, emoções e comportamento, englobando mais fatores do que adquirir e gerenciar conhecimento (Pawlowksy, 2001; Costa, 2011). Sendo assim, a análise do papel na liderança no gerenciamento do processo de aprendizagem pode ser promissora (Crossan; Lane; White, 1999).

Com relação ao processo de aprendizagem, a **Identificação** é a etapa em que o conhecimento interno e fontes externas de conhecimento são identificados e atrelados aos fluxos de trabalho e seus responsáveis. No segundo passo do processo, a **Criação/Geração de conhecimento** engloba o desenvolvimento de um ambiente que favoreça o surgimento de novas

ideias e inovação, bem como a maneira como toda estrutura organizacional se esforça para isso. Na terceira etapa, ocorre a **Difusão**, na qual ocorre a disseminação de novos conhecimentos por meio de canais de comunicação adequados que dependem, por sua vez, da dinâmica sociopsicológica existente, como clima de confiança mútua, que depende de uma cultura de compartilhamento desse conhecimento. A etapa de **Integração** refere-se ao modo como o conhecimento será mantido, armazenado e protegido em detrimento da renovação e modificação da base de conhecimento disponível que constitui a memória organizacional. Na última fase do processo de aprendizagem organizacional, a **Ação** compreende as consequências comportamentais da aprendizagem e como o ambiente de trabalho se torna propício para reflexões (Pawlowksy; Forslin; Reinhardt, 2001).

O desenvolvimento efetivo dos processos que envolvem aprendizagem organizacional está condicionado à maneira como as realidades físicas, técnicas e sociais se conectam com a ação humana (Oltra; López; Ortiz, 2018).

As comunidades de prática podem ser consideradas o cenário onde o conhecimento se transforma a partir da relação entre praticantes, sua prática e os artefatos advindos da organização social da comunidade (Lave e Wenger, 1991). A autora Silvia Gherardi (2009), propõe olhar para as práticas da comunidade, ou seja, o que os membros fazem que produzem aprendizagem e pertencimento. O sentido é produzido nas relações e no fazer coletivo, de modo que o conhecimento se incorpora às práticas, as quais funcionam como uma “infraestrutura invisível” da aprendizagem.

Quanto aos indivíduos envolvidos no processo de aprendizagem, Garad e Gold (2019) acreditam que é preciso que os membros atuem como conectores de aprendizagem e identifiquem possíveis problemas que sejam riscos para a amplificação da aprendizagem individual para a organizacional.

Em uma perspectiva mais ampla, as organizações estão interconectadas por meio de parcerias, colaborações e alianças estratégicas. Através da aprendizagem interorganizacional, elas podem adquirir e absorver conhecimentos, acessar informações e aprender por meio dessas parcerias, uma vez que adquirem conhecimento e enfrentam desafios coletivamente (Rehman *et al.*, 2023). As conexões entre um conjunto de organizações são realizadas por meio de relações sinérgicas que resultam em aprendizagem coletiva, na medida em que excedem as fronteiras organizacionais (Colet; Mozzato, 2018).

A cooperação entre as organizações pode incluir alianças estratégicas, parcerias, acordos para colaboração que se transformam em redes organizacionais (Wegner, 2011). Redes de aprendizagem podem ser estruturadas, *workshops*, seminários e reuniões diversas podem ser

realizados, assim como o desenvolvimento de comunidades de práticas, que ocorrem quando há prontidão para a colaboração e internalização de práticas (Watanabe-Wilbert; Steil; Dandolini, 2022). A aprendizagem interorganizacional é concebida em grupos de organizações que decidem cooperar de forma proativa e pode trazer benefícios significativos para as organizações; no entanto, é necessário comprometimento coletivo para que as ações ocorram de forma efetiva (Wegner, 2011).

Cada vez mais as organizações buscam alianças estratégicas no intuito de adquirir e compartilhar novos conhecimentos e *know-how* (Child, 2011). Para Wegner (2011), a possibilidade de gerar aprendizagem por meio das relações interorganizacionais tem motivado a condução de pesquisas que abordam a conexão entre redes de empresas e aprendizagem. Pode-se dizer que as relações interorganizacionais proporcionam um espaço para vivências e trocas que favorecem o compartilhamento de conhecimento resultante de interações que podem gerar novos conhecimentos que impactam as relações, os participantes, as organizações e o próprio ambiente de aprendizagem (Wegner, 2011).

Ao ampliar o foco da aprendizagem organizacional para a aprendizagem interorganizacional, entende-se a importância da unicidade entre as organizações que participam da rede em busca da criação de uma visão compartilhada entre organizações que têm culturas diferentes, mas, ao mesmo tempo, possuem propósitos compartilhados (Silva, 2009). Essas redes organizacionais são normalmente compostas por organizações de porte pequeno e médio que atuam no mesmo segmento e, por possuírem algumas limitações, seja de recursos ou competências, buscam coletivamente objetivos comuns, aumentando ou mantendo a capacidade competitiva (Wegner, 2011).

O aumento da incerteza e da ambiguidade no mercado faz com que as organizações cooperem e compartilhem práticas, conhecimento, capacidades e recursos. A aprendizagem interorganizacional se refere a diversos aspectos, como transferência de conhecimento, troca ou criação de novo conhecimento, resultando em um processo sinérgico de aprendizagem (Rupcic, 2021).

A aprendizagem interorganizacional pode ser definida como um processo de aprendizagem coconstruído que envolve duas ou mais organizações que interagem e se esforçam concomitantemente para a geração de conhecimento (Haneberg, 2021) e o desenvolvimento de atividades colaborativas envolvendo um elevado nível de confiança e respeito mútuo (Rupcic, 2021). Esse nível de aprendizagem está relacionado à capacidade de uma organização aprender por intermédio dos principais agentes e parceiros importantes para o seu negócio, sendo benéfica para as organizações participantes (Sousa *et al.*, 2023).

Esse entendimento faz com que a aprendizagem em ação (Raelin, 2009) seja apresentada nessas relações interorganizacionais por se configurar como um processo em que o aprendizado ocorre simultaneamente à prática, em situações reais e complexas que demandam cooperação entre diferentes atores.

Quando diversas organizações se envolvem em algum determinado projeto, é importante que tenham alguns elementos importantes para que a aprendizagem interorganizacional ocorra como: a capacidade organizacional, enraizamento organizacional com interações que envolvem dependência e interdependência (traços da personalidade da liderança, compreensão de quais são os procedimentos de trabalho envolvidos), conscientização coletiva quanto ao escopo, objetivos e restrições (planejamento, envolvimento entre as partes) (Iftikhar; Ahola; Butt, 2022).

Através de um estudo sobre o Ecossistema de empreendedores de Lisboa, a dissertação de Azevedo (2023) identificou alguns fatores importantes para o próprio processo colaborativo: a construção de confiança, a credibilidade interna da rede, a aprendizagem coletiva como ferramenta colaborativa, o poder de influência de ações e comportamentos e a proporcionalidade em relação aos benefícios obtidos conforme os esforços individuais.

Com base no artigo de Lane e Lubatkin (1998), são discutidos três métodos para aprender um novo conhecimento adquirido por intermédio de outras organizações. O primeiro método é a aprendizagem **passiva**, que ocorre quando as empresas adquirem conhecimento articulável, que pode ser comunicado facilmente, de fontes como jornais, seminários, periódicos e consultores, focando a experiência de outra organização. O segundo método é a aprendizagem **ativa**, que envolve formas mais participativas como *benchmarking* e inteligência competitiva, proporcionando uma visão mais ampla, capturando apenas a parte observável da experiência. O terceiro método, e aquele que os autores identificam com a **aprendizagem interorganizacional de alianças**, é a aprendizagem **interativa**, onde a empresa que aprende interage de perto com a empresa que ensina para entender não apenas os componentes caracterizados como observáveis, mas também o conhecimento mais tácito – o “como e por que”.

Os profissionais envolvidos compartilham experiências e fornecem informações, tanto sobre assuntos cotidianos, como práticas e rotinas, quanto sobre questões mais complexas, como tecnologias desenvolvidas e relações de mercado (Rupcic, 2021). Além disso, há um espaço de compartilhamento de recursos e capacidades por meio de estruturas e mecanismos de interdependência que revelam um contexto multiorganizacional, impulsionando mudanças entre e através das organizações (DeJordy, Scully e Ventresca, 2020). Desse modo, as

organizações prosperam ao criarem conhecimento que eleva o desempenho individual, mas também otimizam a cocriação de valor no ecossistema ao qual pertencem (Rupcic, 2021).

Nesse sentido, um dos constructos complexos relacionados à aprendizagem entre organizações envolve a estruturação de ecossistemas. Dessa forma, a aprendizagem interorganizacional, quando difundida entre muitas organizações, pode ser entendida como Ecossistema de Aprendizagem.

2.4 Ecossistema de aprendizagem organizacional

As redes de relacionamento entre organizações podem contribuir para o surgimento de novos conhecimentos, a realização de mudanças de comportamento e a propagação de práticas que englobam diversos níveis de aprendizagem (Silva, 2009). Por uma questão lógica, é fundamental que as organizações que trabalham nesse formato de rede se esforcem para abarcar um olhar macro, ao entender a dinâmica do ambiente organizacional e, conseqüentemente, do ecossistema de aprendizagem, ponderando atividades e resultados esperados (Garad; Gold, 2019).

O significado do que é “ecossistema” se torna importante, na medida em que ele se compara com o ambiente formado por organizações (Valdés *et al.*, 2018). Do ponto de vista biológico, Nicolau (2017, p. 4) determina que ecossistema é um “sistema definido pelas relações entre um grupo de seres vivos e entre estes os o meio ambiente onde se inserem”. Na perspectiva estratégica, Moore (1993) popularizou a terminologia de ‘Ecossistemas de Negócios’, no intuito de analisar organizações que se relacionam e coevoluem de forma competitiva e cooperativa, desenvolvendo inovações e se tornando uma comunidade estruturada com uma interação complexa em busca da sobrevivência no mercado. Nesse Ecossistema, são considerados fornecedores, parceiros, consumidores e instituições financeiras, entre outros agentes e intermediários que atuam de forma interdependente (Pereira, 2017).

Os Ecossistemas possibilitam diversas oportunidades de aprendizagem (Rupcic, 2021). A noção de ecossistema remete à dinamicidade a partir do momento em que há interação, transformação e, por conseguinte, evolução dos seus membros por intermédio de ações coletivas, cooperativas e competitivas. Nesse sentido, subentende-se a atuação de seus membros sob a ótica longitudinal, visto que ele é compreendido diante de determinadas fases como nascimento, expansão, liderança e autorrenovação ou morte (PNUD; SEBRAE, 2018).

Se, por um lado, a ecologia se caracteriza pela combinação entre espécies vivas e o ambiente físico; por outro, o ambiente de aprendizagem se constitui no somatório de práticas

humanas e sistemas materiais (Warger; Dobbin, 2009). Pode-se dizer que o ecossistema assume qualquer tamanho, desde que tenha ambiente físico, organismo e interação (Chang; Guetl, 2007).

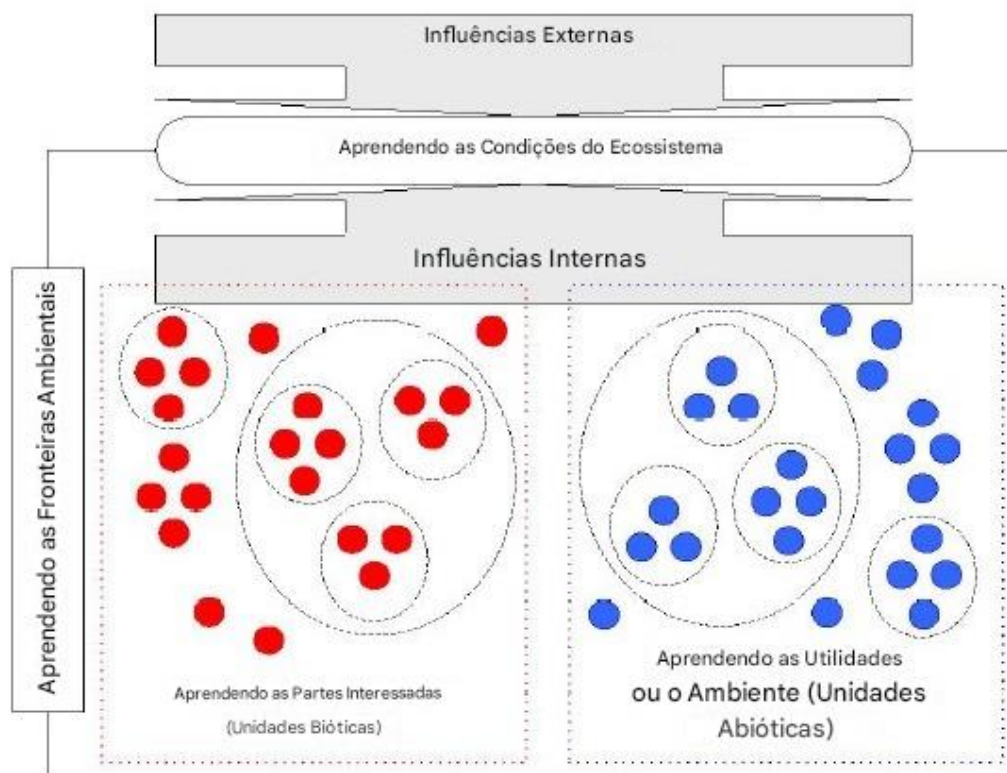
A abordagem de ecossistema parte da perspectiva que o processo de aprendizagem alavanca os conhecimentos individuais por meio de compartilhamento de informações e da aplicação destas às situações práticas (Arantes *et al.*, 2022). A partir desse entendimento, Chang e Guetl (2007) começaram a aplicar o conceito de ecossistema no domínio da aprendizagem, desenvolvendo uma estrutura denominada Ecossistema de Aprendizagem, que, por sua vez, envolve atividades colaborativas entre os componentes do ecossistema.

De acordo com DeJordy *et al.*, (2020) desenvolveram o conceito de “ecossistemas habitados” proporciona uma lente para entender mudanças sociais que se transformaram por meio de ações realizadas “entre e através” das organizações. Nesse contexto, os autores comentam que os ecossistemas não são apenas arranjos estruturados ou que movimentam um fluxo financeiro em determinada região, mas são considerados espaços habitados por indivíduos que possuem vínculos, narrativas e práticas compartilhadas.

Alguns autores têm se debruçado para concatenar o conceito de ecossistema com o mundo da aprendizagem. Thomson (2007, p. 2), por exemplo, descreveu o “Ecossistema de conhecimento” como “complexo e multifacetado sistema de pessoas, instituições, organizações, tecnologias e processos pelos quais o conhecimento é criado, interpretado, distribuído, absorvido e utilizado”. Na mesma linha de raciocínio, no esforço de abarcar a relevância da colaboração nesse contexto, o modelo criado por Chang e Guetl (2007) é conceituado de “Ecossistema de Aprendizagem Colaborativa”. É dada ênfase a uma abordagem holística, na medida em que cada componente tem importância devido ao seu comportamento, relacionamentos e interações, assim como às fronteiras ambientais (de aprendizagem) que coexistem entre seres humanos e seus artefatos.

Qualquer situação de aprendizagem pode ser analisada a partir de uma perspectiva ecológica, considerando a relação e interação entre os componentes que podem ser caracterizados como bióticos e abióticos, sendo ambos dinâmicos e interdependentes (Chang; Guetl, 2007). Os primeiros podem ser classificados como os atores vivos (ou bióticos) que compõem o processo de aprendizagem, como os atores humanos e organizacionais, já o segundo pode ser denominado como os elementos não vivos (ou abióticos), mas fundamentais para a aprendizagem, como tecnologia, estrutura, recursos, ambiente físico, metodologias, entre outros (Chang; Guetl, 2007), como pode ser observado na Figura 3:

Figura 3 - Elementos do Ecossistema de Aprendizagem de acordo com Chang e Guetl (2007)



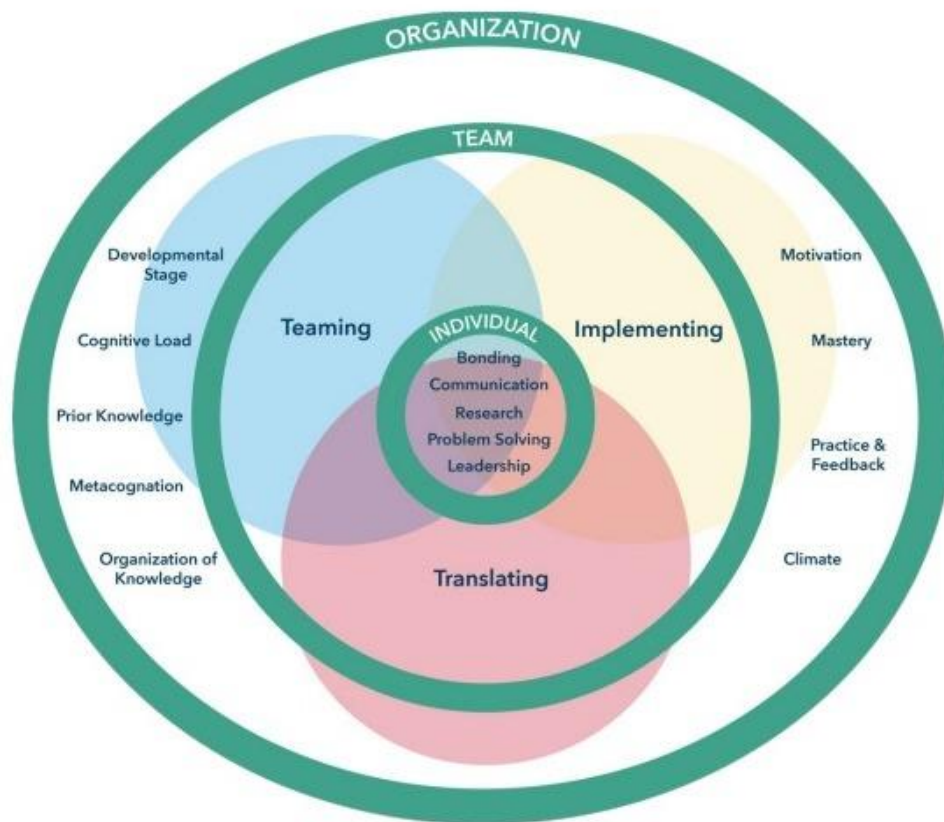
Fonte: Traduzido de Chang e Guetl (2007).

Lotrecchiano e Norman (2021) apresentam o conceito de “Ecossistema de Aprendizagem” como uma abordagem que considera a aprendizagem como um processo complexo que envolve múltiplos níveis e contextos, incluindo o indivíduo, a equipe e a organização, designando oportunidades de reflexão coletiva para identificar e promover práticas de aprendizagem eficazes. No artigo, os autores entendem que o ecossistema é um sistema formado por dimensões como tecnologia, cultura, estratégia, pessoas que coexistem dentro e fora da organização, constituindo um sistema complexo que envolve diferentes dimensões e que tem um impacto significativo na aprendizagem em diferentes contextos (Lotrecchiano; Norman, 2021).

Os autores apontam o processo de aprendizagem que perpassa por três níveis, individual, equipe e organizacional. No nível individual, situam-se competências pessoais como vinculação, comunicação, pesquisa, resolução de problemas e liderança. No nível da equipe, surgem os processos de colaboração, integrando fatores cognitivos e metacognitivos. Já o nível organizacional proporciona o ambiente e as condições de suporte, como motivação, clima

organizacional, prática e *feedback*, que influenciam a aprendizagem em todos os níveis. Os elementos nos círculos coloridos demonstram um processo contínuo, sistêmico e interdependente da aprendizagem, como representado na Figura 4:

Figura 4 - O Ecossistema de Aprendizagem Translacional de Lotrecchiano e Norman (2021)



Fonte: Lotrecchiano e Norman (2021).

Nesse sentido, de acordo com Kohtamäki, Rabetino e Huikkola (2023), a aprendizagem interorganizacional em ecossistemas pode ser vista como um processo fundamental para que organizações colaborem em ambientes complexos e dinâmicos. Para os autores, as diversas relações exigem o desenvolvimento de capacidades relacionais que envolvem a conciliação entre competição, colaboração e coopetição, bem como a complementariedade de papéis. Sendo assim, para os autores DeJordy *et al.*, (2020), mudanças no ecossistema demandam muito mais do que transformações em estruturas formais, mas das interações que ocorrem entre processos e práticas sociais.

A abordagem da aprendizagem baseada em práticas enfatiza a necessidade de compreender como o conhecimento é criado ou transformado através de relações e interações entre o indivíduo e uma determinada atividade (Antonello; Godoy, 2010). Nessa perspectiva,

o conhecimento pode ser considerado um fenômeno interativo e social, que é influenciado pelo contexto histórico, social e cultural e é desenvolvido nas práticas organizacionais (Nicolini; Gherardi; Yanow, 2003).

Nesse sentido, as comunidades de aprendizagem e outras partes interessadas, como especialistas e fornecedores de conteúdo, constituem as unidades bióticas e vivas do ecossistema de aprendizagem. Já as unidades abióticas são comparadas com as utilidades de aprendizagem, o ambiente de aprendizagem ao ambiente físico. Ambos são considerados meios de aprendizagem, bem como as tecnologias e ferramentas aplicadas (Chang; Tan; 2013).

A criação de um ecossistema integrador precisa envolver fatores fundamentais como cultura, mecanismos e resultados, englobando, respectivamente, o que a organização faz, como ela faz e quais são os resultados de suas ações. Nesse ponto de vista, os profissionais são orientados no contexto de uma organização voltada para a aprendizagem e se transformam em “motores da aprendizagem”, por meio de mudança de comportamentos, incorporação de diferentes práticas e processos que resultam em melhorias e lições aprendidas dentro e fora das organizações (Garad; Gold, 2019).

Portanto, é importante que as organizações se atentem à criação de fóruns de aprendizagem colaborativa, capazes de promover o compartilhamento de conhecimento e a construção de significados compartilhados dentro dos ecossistemas (Huikkola; Kohtamäki; Rabetino, 2025).

Para Colet e Mozzato (2018), alguns fatores essenciais na aprendizagem interorganizacional incluem a confiança estabelecida, a colaboração entre os participantes, as interações sociais e a proximidade, bem como a interdependência e a predisposição para aprender. Outros fatores podem ser destacados, como a maneira como o relacionamento entre as organizações envolvidas é estabelecido, bem como os processos de comunicação interorganizacional (Silva, 2009).

A partir da revisão de literatura, os autores Zandavalli *et al.* (2023), destacaram alguns fatores que podem influenciar a aprendizagem entre organizações: externos à rede, como pressões ambientais e situações de crise; fatores relativos à rede, como know-how, distância geográfica, espaço estruturado ou não, relações interorganizacionais, colaboração; fatores organizacionais, como cultura organizacional, liderança, políticas e suscetibilidade para aprendizagem.

Já para Garad e Gold (2019), alguns pontos nos quais os líderes exercem impacto podem ser destacados: estabelecer uma cultura de aprendizagem, servir de modelo de aprendizagem, promover a confiança em um nível organizacional, incentivar o engajamento em uma

mentalidade de melhoria contínua e transparência. Existem meios apropriados para fomentar esses processos de aprendizagem, que incluem mecanismos como mentoria, estratégias e ações para envolver os membros das organizações em todos os sentidos e níveis, que, por sua vez, envolvam aquisição e disseminação do que pretende ser aprendido.

Os autores Zollo e Winter (2002), se aprofundaram sobre como as capacidades dinâmicas podem evoluir considerando três mecanismos de aprendizagem: (a) o acúmulo de experiências, (b) articulação do conhecimento e (c) codificação do conhecimento. O primeiro, integra a repetição de tarefas através do “*learning by doing*”, onde as organizações ajustam caminhos na medida em que acertam ou erram escolhas. O segundo, se refere ao esforço de tornar explícito e coletivo o conhecimento acumulado pelas experiências por meio de reuniões, debates e reflexões coletivas. Já o terceiro, por sua vez, se torna um mecanismo mais deliberado, no qual o conhecimento é formalizado em documentos, manuais e metodologias que facilitam a disseminação e replicação do que foi aprendido.

Quando analisado em um ecossistema empreendedor, a aprendizagem é considerada um mecanismo para criação e proposição de novos conceitos advindos de fontes internas e externas. Tirar proveito do conhecimento de fontes externas, como nos parceiros que possuem uma relação de colaboração é importante para reduzir incertezas, potencializar oportunidades e aprimorar o sucesso organizacional (Mai; Nguyen, 2023).

A combinação desses meios advindos dos agentes envolvidos, conhecimentos gerados, comportamentos compartilhados e ações coletivas contribuem para a criação de novos conhecimentos, comportamentos e ações semelhantes, o que dá indícios de que o processo de aprendizagem interorganizacional foi efetivado (Silva, 2009).

2.5 Ecossistema de negócios de impacto social

Os Negócios de Impacto Social surgem como uma resposta adaptativa a um cenário dinâmico, no qual as organizações se veem diante de objetivos muitas vezes contraditórios, como os de natureza social e empresarial (Belte; Ridder; Baluch, 2023). No entanto, passam a ocupar um espaço de um novo formato organizacional para solucionar problemas socioambientais que, até então, eram resolvidos por organizações de terceiro setor e pelo domínio público (Mcquiltlen *et al.*, 2020).

Dito isto, destaca-se que há diferentes características em cada território e isso interfere na estruturação do ecossistema, nos atores envolvidos, o que dificulta uma padronização enquanto representação. No estudo realizado por Stam (2015), a abordagem do ecossistema

empreendedor inicia seu entendimento no empreendedor, mas tem como foco o papel do contexto. Para o autor, existem diversos estudos com diferentes componentes para cada ecossistema que possuem, muitas vezes, uma interpretação tautológica: ecossistemas empreendedores são considerados sistemas que produzem empreendedorismo bem-sucedido, o que não ocorre na prática. Assim, outros elementos devem ser considerados para seu entendimento, como as quatro camadas ontológicas propostas, como: condições estruturais, condições sistêmicas, produtos e resultados. A Figura 5 demonstra a representação desse ecossistema de acordo com a visão do autor:

Figura 5 - Elemento do Ecossistema de Empreendedorismo de acordo com Stam (2015)



Fonte: Traduzido de Stam (2015).

Considerando esse cenário, ainda são necessários estudos práticos que contemplem o funcionamento dessas organizações, principalmente no que tange aos negócios sociais que ainda estão em desenvolvimento, os quais, em sua maioria, apresentam tensões e dilemas relacionados com sua aprendizagem e percepções de pertencimento (Izuka; Varela; Larroudé, 2015). Smith, Gonin e Besharov (2013) apresentam quatro tipos de dilemas: desempenho, organizacional, pertencimento e aprendizagem. O Quadro 4 a seguir descreve alguns detalhes sobre essas tensões:

Quadro 4 - Dilemas dos Negócios de Impacto Social

DILEMAS	DESCRIÇÃO
Desempenho	Tensões de desempenho surgem quando as organizações buscam alcançar metas diversas e conflitantes, ou se esforçam para atender a demandas inconsistentes provenientes de várias partes interessadas.
Organizacional	Tensões organizacionais emergem pelas dinâmicas internas divergentes e inconsistentes como estruturas, práticas, programas, cultura e

	processo.
Pertencimento	Tensões de pertencimento surgem de identidades discrepantes tanto entre subgrupos/partes interessadas quanto entre estes e a organização. Articular “quem somos” com “o que fazemos” de forma individual e coletiva, considerando a missão social de um empreendimento empresarial.
Aprendizagem	Tensões que envolvem crescimento, escala e mudanças. Surgem da sobreposição de horizontes temporais diversos: enquanto as organizações enfrentam desafios para alcançar crescimento, escala e flexibilidade a longo prazo, ao mesmo tempo buscam estabilidade e certeza a curto prazo.

Fonte: Adaptado de Smith, Gonin e Besharov (2013).

Diante da complexidade de interações, essas tensões podem se acentuar à medida que as relações entre as organizações que atuam no Ecossistema se expandem. O Guia 2.5, realizado pelo Pipe.Social e Quintessa, foi criado para dar um suporte aos empreendedores de negócios de impacto no intuito de informar quais são as iniciativas de apoio mais propícias, além de fornecer informações importantes sobre o Ecossistema (Quintessa; Pipe.Social, 2023). Em concordância com os dilemas citados no Quadro 4, em 2023, uma atualização do Guia 2.5 trouxe à tona um dos maiores desafios encontrados no estudo dos Negócios de Impacto Social (NIS): a busca pelo equilíbrio e convergência entre os aspectos ligados aos “negócios” e ao “impacto”.

Os NIS enfrentam diversos desafios socioambientais (Yunus, 2007; Thompson; Purdy; Ventresca, 2018; Bezerra-De-Sousa *et al.*, 2022), como pobreza, ampliação da desigualdade social, degradação do meio ambiente, acesso local limitado a serviços essenciais de saúde e tecnologia, entre outros. A partir dessas deficiências, buscam desenvolver soluções inovadoras para amenizar tais dificuldades historicamente construídas. Um dos desafios recorrentes é a mensuração e a avaliação do impacto positivo que os NIS causam na sociedade, o que demanda um amadurecimento de métricas e o aperfeiçoamento de questões analíticas do ecossistema (Enimpecto, 2019).

Vale salientar, que os fatores apresentados por Fiol e Lyles (1985) na seção sobre aprendizagem organizacional precisam ser reinterpretados no caso de organizações como NIS, pois estes empreendimentos trabalham em lógicas diferentes e diversificadas. Os ecossistemas de NIS são influenciados por fatores culturais, políticos, econômicos, sociais, históricos e recursos disponíveis (Huang; Xu, 2024).

Grande parte dos obstáculos enfrentados pelos NIS ocorre quando os empreendimentos extrapolam as fronteiras do ecossistema ao qual pertencem, principalmente pela competição entre recursos financeiros, recursos humanos e consumidores (Heydte, 2020). De acordo com o estudo empírico de Heydte (2020), a rede de apoio dos NIS exerce influência na configuração

do setor. À medida que esses negócios buscam modelos de atuação, suas estruturas tendem a se assemelhar cada vez mais, resultando em uma padronização de estratégias e em um processo crescente de isomorfismo.

Compreender como as parcerias entre os NIS são estabelecidas, mantidas e potencialmente expandidas pode ajudar na elaboração de estratégias mais eficazes e sustentáveis no que concerne à atuação do ecossistema e à escalabilidade de suas iniciativas. Os negócios sociais que ainda estão em desenvolvimento, em especial, apresentam tensões e dilemas relacionados à sua aprendizagem e às suas percepções de pertencimento (Iizuka; Varela; Larroudé, 2015).

Observando a realidade cultural específica de cada região, de acordo com Comini, Barki e Aguiar (2012), os NIS tem sido compreendidos por três perspectivas de diferentes partes do mundo: norte-americana, europeia e de países em desenvolvimento. A primeira relaciona os NIS com as organizações que buscam atender o que Prahalad e Hart (2002) definiu como a base da pirâmide – camada mais ampla da sociedade, composta por pessoas de baixa renda buscando simultaneamente impacto social e lucro. A segunda se concentra no termo “empresa social” e abrange uma gama mais ampla de iniciativas que incluem o associativismo e ações coletivas. Já a terceira envolve negócios que procuram incluir ativamente grupos desfavorecidos na cadeia de valor econômica, tais como pequenos produtores, artesãos locais ou comunidades marginalizadas. A ênfase dessa perspectiva está na criação de oportunidades econômicas sustentáveis para esses grupos por meio de capacitação e de participação plena nas atividades econômicas e sociais.

O Quadro 5 resume as apresentações sobre cada perspectiva:

Quadro 5 - Perspectivas de diferentes partes do mundo e suas particularidades

PERSPECTIVAS	PARTICULARIDADES	
	Norte-americana	Na perspectiva norte-americana, o termo “ <i>impact business</i> ” ou “ <i>social business</i> ” está relacionado à organização privada que realiza uma ação empreendedora e comercial que tenha impacto social. Essas iniciativas não possuem dependência de um financiador público, buscando, em vez disso, fontes diversificadas de financiamento, incluindo investidores de impacto, parcerias com o setor privado e modelos de receita sustentáveis. O empreendedor compete com qualquer outra organização por lucros e participação no mercado.
	Europeia	Na perspectiva europeia, predomina o termo “empresa social” ou “ <i>social enterprise</i> ”. O conceito está relacionado à economia social, como o associativismo e o cooperativismo, com ênfase nas funções públicas desempenhadas por organizações da sociedade civil. A motivação inicial dessas organizações foi oferecer, a um custo mais baixo, serviços que competem ao setor público, mas não são suficientes para atender a população. O lucro é reinvestido na própria

	organização, visando ao crescimento do impacto social e do propósito do negócio.
Países em desenvolvimento	Na perspectiva dos países em desenvolvimento, os “Negócios sociais” são responsáveis por utilizarem mecanismos de mercado na tentativa de amenizar a pobreza social. A perspectiva latino-americana reforça a importância da participação da comunidade de baixa renda em organizações de pequeno e médio porte. Nesse contexto, o papel desempenhado pela comunidade transcende o simples papel de consumidor, abrangendo uma colaboração mais profunda e ativa.

Fonte: Comini; Barki e Aguiar (2012); Rosolen, Tiscoski, Comini (2014); Comini (2016).

No Brasil, os NIS podem ser relacionados a outras nomenclaturas, como negócios sociais, empresas sociais (Bezerra-de-Sousa *et al.*, 2022) ou negócios híbridos. Esses empreendimentos são reconhecidos por possuírem características específicas: ter como finalidade primária definida um objetivo social, ambiental ou outro referente a um benefício público; alcançar parte significativa de seus rendimentos do mercado; reinvestir 50% ou mais dos lucros anuais para buscar seus propósitos (Mcquiltan *et al.*, 2020) e fazer uso de mecanismos de mercado para criar benefícios sociais (Simanavicius *et al.*, 2021).

Em um estudo realizado em 2019, o Instituto de Cidadania Empresarial (ICE) elencou um conjunto de quatro critérios que existem simultaneamente e que, juntos, contemplam um requisito mínimo para um negócio ser considerado um “Negócio de impacto social”: (1) intencionalidade de resolução de um problema social e/ou ambiental deve ser clara; (2) solução de impacto é a atividade principal do negócio, motivo da existência do negócio; (3) busca de retorno financeiro, operando pela lógica de mercado e gerando receita própria por meio da venda de produtos/serviços e/ou sua forma de operacionalização; (4) compromisso com monitoramento do impacto gerado. Essas características espelham a natureza complexa e singular dos NIS e determinam sua popularidade de forma crescente, uma vez que estes se configuram em diversos formatos e tamanhos e atuam em campos buscando solucionar problemas e gerar valor socioeconômico (Simanavicius *et al.*, 2021).

Existem diversos modelos e terminologias vinculadas à área de pesquisa em negócios sociais (Comini; Barki; Aguiar, 2012; Simanavicius *et al.*, 2021). Isso pode ser atribuído principalmente à multiplicidade de realidades nas quais essas iniciativas surgem, originando uma diversidade de nomenclaturas e conceitos que permeiam o tema devido aos vários contextos econômicos e sociais de cada região. O fenômeno teve início nos Estados Unidos com o termo mais abrangente “Empreendedor social” e, após se tornar mais complexo e envolver uma variedade maior de atores, surgiram os termos “Negócios sociais” e “Negócios

inclusivos” (Rosolen; Tiscoski; Comini, 2014; Comini; Fischer; D’amaro, 2020).

O Quadro 6, a seguir, apresenta detalhes sobre cada terminologia, destacando o contexto histórico e regional correspondente:

Quadro 6 - Terminologias e suas descrições

TERMINOLOGIAS	DESCRIÇÕES	ALGUNS AUTORES
Empreendedorismo social	O termo se baseia na criação de valor social e em inovações que geram transformações sociais. Essas inovações podem ocorrer no setor privado, no terceiro setor ou em organizações híbridas.	Dees (2001); Mair, Battilana e Cardenas (2012); Ariza-Montes; Muniz (2013); Romani-Dias <i>et al.</i> (2017).
Empresa social	O termo “empresa social” começou a ser utilizado nos Estados Unidos, quando as organizações não governamentais expandiram suas atividades comerciais. Abrange diversos tipos de organizações que se envolvem em atividades comerciais que trazem algum benefício para a sociedade.	Smith, Gonin e Besharov (2013).
Negócios sociais	Muhammed Yunus trouxe destaque para não apenas uma nova terminologia, mas uma visão inovadora e humanitária sobre os negócios sociais na busca de solucionar os desafios sociais globais. Sua experiência com microcrédito no “Banco Grameen” em Bangladesh em 1983 tinha o intuito de oferecer empréstimos para a população de baixa renda, principalmente mulheres, inspirando, assim, milhares de empreendedores sociais pelo mundo há mais de quarenta anos.	Yunnus (2010); Comini; Barki; Aguiar (2012) Ariza-Montes; Muniz (2013); Izuka, Varela e Larroudé (2015); Rosolen, Visoto, Comini (2018); Simanavicius <i>et al.</i> , (2021); Cato; Nakamura (2022); Yadav e Yadav (2023).
Negócios inclusivos	Essa abordagem enfatiza a inclusão social, ao reconhecer o poder de consumo das camadas mais vulneráveis da sociedade, a “Base da Pirâmide”, oferecendo produtos e serviços adaptados às suas necessidades. Nesse sentido, conceitos como “capitalismo inclusivo” surgem como propostas de um modelo de desenvolvimento econômico sustentável, que busca não apenas atender às demandas desse segmento da população, mas também promover sua participação ativa no mercado e na economia.	Teodósio; Comini (2012); Derks, Oukes e Romijn (2023).
Negócios de impacto social	É uma forma de praticar o empreendedorismo social causando impacto positivo e mensurável em esferas socioambientais, enquanto buscam sustentabilidade financeira. Nesse tipo de negócios, ocorre a integração entre uma abordagem comercial sustentável e a tentativa do alcance dos objetivos socioambientais.	Barki (2015); Petrini, Sherer; Back (2016); Aguiar; Moreira (2019); Bezerra-De-Sousa <i>et al.</i> , (2022).

Fonte: Elaboração própria.

Dessa forma, todas as terminologias supracitadas podem ser aplicadas às organizações que possuem uma visão mercadológica e um ganho financeiro concomitantemente com o objetivo de suprir necessidades sociais, econômicas e ambientais, na medida em que executam suas atividades. Na presente tese, o termo “Negócios de Impacto Social” foi adotado ao longo do trabalho devido à sua proximidade de conceitos trabalhados em artigos publicados e

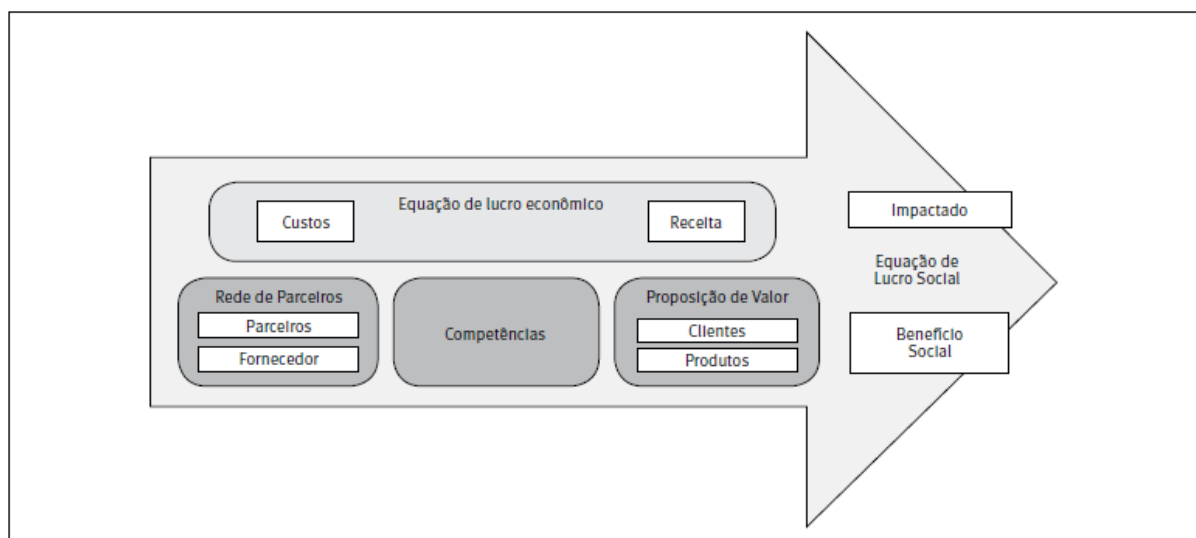
selecionados como base nas discussões realizadas em diversas esferas no contexto brasileiro.

De acordo com a Artemisia (2024), uma organização pioneira no fomento e disseminação de negócios de impacto social brasileiros, os NIS são “*negócios voltados à população em situação de vulnerabilidade econômica, que criam soluções para problemas socioambientais, provocam impacto social positivo por meio da sua atividade principal, são rentáveis e possuem potencial de escala*”.

Pesquisas recentes (Thompson; Purdy; Ventresca, 2018; Bezerra-de-Sousa *et al.*, 2022; Huang; Xu, 2024) vêm se interessando em como essas organizações podem contribuir para solucionar diversos problemas buscando a coesão social (Simanavicius *et al.*, 2021). Elas criam oportunidades e promovem a integração no mercado de trabalho de forma inovadora, mas enfrentam desafios para expandir suas atividades com recursos e investimentos limitados (Cato; Nakamura, 2022).

Petrini, Scherer e Back (2016) desenvolveram um modelo de NIS que foi estruturado em cinco dimensões: (1) rede de parceiros (fornecedores e outras alianças externas para a constituição e manutenção do negócio); (2) competências da empresa (contemplando atividades e recursos-chave); (3) proposição de valor (a partir da identificação de que produto/serviço é ofertado e quais consumidores são atendidos); (4) equação de lucro econômico (aspectos financeiros do negócio, receitas e custos, assim como as possíveis relações quanto à distribuição de lucros); e (5) equação do lucro social, representando os elementos responsáveis por gerar os impactos sociais (benefícios sociais/ambientais que suscitaram e quais públicos foram impactados por eles). A Figura 6 apresenta as dimensões e suas relações no modelo:

Figura 6 - Modelo de negócios com impacto social



Fonte: Petrini, Sherer e Back (2016).

A rede de parceiros pode ser abarcada por indivíduos da comunidade, associações, cooperativas, aceleradoras, incubadoras e intermediários que atuam entre o negócio e a população de baixa renda. Os fornecedores são aqueles que fornecem matéria-prima ou mão de obra para a consecução dos produtos ou serviços: podem ser agricultores, empresas privadas e até mesmo produtores locais. As competências abrangem os conhecimentos e habilidades que são necessários para que o negócio seja estabelecido e operacionalizado. Essa dimensão contempla o conhecimento do contexto local, o conhecimento do negócio e o papel das pessoas envolvidas (Petrini; Scherer; Back, 2016).

Alinhada a esse propósito transformador presente no Ecossistema de Negócios de Impacto Social (NIS), a Teoria U, desenvolvida por Scharmer (2009), contribui com a compreensão de que os NIS não apenas reagem aos problemas socioambientais, mas também se antecipam a eles, atuando de forma propositiva na construção de novas realidades. O conceito de “presencing” é um dos pilares do modelo de transformação sistêmica proposto, sendo uma junção de *presence* (presença) com *sensing* (percepção). Nesse processo, a escuta profunda é importante para deixar de reproduzir padrões passados e compartilhar possibilidades de ações através da cocriação coletiva (Scharmer, 2009).

Quando utilizada, os princípios da Teoria U envolvem um processo de aprendizagem no qual a parte esquerda do lado do “U” representa um movimento em queda, que simboliza a desconstrução de modelos mentais e uma abertura para novas percepções. A base do “U” representa o momento mais profundo, o “*presencing*” que envolve a conexão com o futuro que está por emergir. Já a subida pelo lado direito do “U” representa o retorno à ação, mas agora orientada por uma nova visão e por um compromisso coletivo mais alinhado com o coletivo (Scharmer, 2009).

Diante dos desafios enfrentados por uma gestão sustentáveis pelos NIS, a noção de ecossistema pode ser útil (Cato; Nakamura, 2022). O ecossistema pode ser compreendido como um processo que envolve uma construção social (Huang; Xu, 2024) envolve a constante interação entre os diversos NIS, investidores e partes interessadas formam um Ecossistema de NIS, que, do ponto de vista gerencial, é importante para o crescimento do negócio, com ênfase na captação de recursos, na construção de legitimidade e na sustentação financeira (Cato; Nakamura, 2022). Em se tratando de crescimento e expansão, os processos desenvolvidos quase sempre implicam em aprendizagem, uma vez que envolvem a criação de novos conhecimentos e o desapego aos conceitos pré-concebidos (Izuka; Varela; Larroudé, 2015).

O Ecossistema de NIS é diferente de um ecossistema puramente capitalista, baseado no mercado, que prioriza a troca monetária e a competitividade (Thompson; Purdy; Ventresca,

2018). Ao contrário, o ecossistema de NIS é um espaço relacional onde ocorrem conflitos e consensos. É formado por diversas organizações, instituições e agentes que interagem para estabelecer convenções que possam dar suporte ao crescimento no mercado e legitimação aos empreendimentos envolvidos.

O termo “convenções” vem do campo da “sociologia econômica das convenções” e pode ser compreendido como um meio de coordenação composto por hábitos, costumes, rotinas e práticas padronizadas que se transformam em conceitos relacionados, conhecidos tacitamente, mas conscientemente (Biggart; Beamish, 2003). A perspectiva de convenção relacionada a ecossistemas se torna interessante, uma vez que faz uma ponte entre atividades simples que ocorrem formando um padrão e sistemas institucionalizados que reforçam interações padronizadas, racionalidade coletiva e compartilhamento de significados (Thompson; Purdy; Ventresca, 2018).

No estudo de Thompson, Purdy e Ventresca (2018), realizado na região de Seattle nos Estados Unidos sobre como o Ecossistema de Negócio de Impacto Social se desenvolve, foi observado que as fontes endógenas advindas do ecossistema, como linguagem e interação entre as organizações, se sobressaem mais do que as fontes exógenas, que abrangem políticas instrumentais e ações governamentais. Assim, os autores argumentam que os ecossistemas se fortalecem por meio de interações cotidianas entre os indivíduos que fazem parte das organizações, na medida em que se esforçam coletivamente para criar significado compartilhado, bem como obter recursos e estruturação necessária para sustentação de seus empreendimentos (Thompson; Purdy; Ventresca, 2018).

De acordo com o Mapa de Impacto de 2023 elaborado pelo Pipe.social (2023), 4% dos NIS se encontram na região Centro-Oeste, 5% no Norte, 12% no Nordeste, 14% no Sul e 58% no Sudeste. A concentração das sedes no Sudeste evidencia a presença de uma melhor estrutura nessa região para atuação como *networking*, eventos, mentorias, acelerações/incubações e até investimentos. Esses dados reforçam a necessidade de um ecossistema estruturado com abrangência nacional para um suporte igualitário em todas as regiões do Brasil.

Thompson, Purdy e Ventresca (2018) encontraram evidências de interações no Ecossistema de NIS e as dividiram em quatro níveis: (1) diádico; (2) grupo; (3) organizacional; e (4) interorganizacional. O primeiro nível envolve a entrada de um novo ator no ecossistema e o estabelecimento de conexões entre dois atores de forma individual. O segundo nível inclui reuniões e formações de atividades entre grupos de interesse. O terceiro nível engloba competições por meio de eventos formais. O quarto e último nível apresenta criação formal de alianças estratégicas e o estabelecimento de algumas normas/regras.

Um dos maiores problemas enfrentados pelo Ecossistema é a falta de monitoramento por parte dos investidores de como os negócios estão sendo geridos pelos empreendedores (Cato; Nakamura, 2022). Outros desafios englobam a pouca disseminação do conceito e dos conteúdos referentes aos NIS, a pouca acessibilidade aos diferentes contextos brasileiros, a falta de editais e linhas de crédito público para o fomento do ecossistema de negócios de impacto, a carência de incentivo à formação de parcerias para novas iniciativas e a falta de integração entre dinamizadores e organizações envolvidas com o setor de impacto (Quintessa; Pipe.Social, 2023).

De acordo com um estudo realizado por Huang e Xu, (2024) em um ecossistema de empreendedorismo social em Taiwan, embora haja condições de suporte para o seu desenvolvimento, foi identificado que seu ecossistema é frágil, sobretudo porque os negócios sociais que o compõem permanecem em estágio inicial de desenvolvimento. A falta de colaboração entre os atores é vista como um elemento desfavorável para o crescimento do ecossistema. Além disso, os negócios sociais em Taiwan têm dependido mais de seus esforços autônomos e de redes informais do que do apoio estruturado do ecossistema.

Nesse sentido, a atuação dos agentes do Ecossistema dos NIS é fundamental para a sua estruturação, para a conexão entre as diferentes partes interessadas e para o encaminhamento de iniciativas visando ao crescimento e à manutenção do ecossistema como um todo. De acordo com a Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto (2019), o ecossistema é formado por organizações, redes, movimentos, instituições, lideranças e políticas públicas voltadas para soluções socioambientais que colaboram em busca de um objetivo comum.

Os dinamizadores do ecossistema são as Incubadoras e aceleradoras, Redes de mentores, Mídia, Instituições de ensino superior, Fundos de Investimento, Empreendedores, Consultorias, Avaliadores de impacto, Governo, Institutos e fundações, Instituições financeiras e de desenvolvimento, entre outros. Nesse cenário, há apoio aos empreendedores, disseminação de conhecimento e a construção de um macroambiente que seja favorável para a atuação dos empreendedores de impacto e dos investidores que fazem os negócios acontecerem.

É importante destacar que não existe um padrão na representação de ecossistema de empreendedorismo, de inovação e até mesmo de NIS. No caso da pesquisa de Stam (2015), elementos como condições sistêmicas (redes de empreendedores, liderança, finanças, talentos, conhecimento e serviços de apoio) e condições estruturais (condições sociais, formais e informais e condições físicas que podem possibilitar ou restringir as interações) são válidas para serem consideradas. Em outra pesquisa, elementos como cultura e comportamento são mencionados como constituintes de ecossistema de inovação social (OECD, 2021). Já a

pesquisa dos autores Terstriep, Rehfeld e Kleverbeck (2020) enfatiza, além dos elementos estruturantes mencionados (como atores, instituições e redes), os autores destacam a presença da cultura local, a trajetória de caminho e o conhecimento desenvolvido por meio de experimentação, trocas locais e colaboração.

Nesta pesquisa, foi considerada a configuração que enfatiza o papel dos dinamizadores do ecossistema de NIS. Os principais agentes são representados na Figura 7:

Figura 7 - Ecossistema de Impacto Social e sua configuração



Fonte: Adaptado de Cruz; Quitério e Scretas (2019); Barki, Rodrigues e Comini (2020).

Cada agente possui uma função que se complementa no conjunto do Ecossistema. Os demandantes de capital são os NIS, que se debruçam para captar recursos enquanto criam soluções inovadoras. Os ofertantes de recursos alocam seu capital e conhecimento por meio de diversos mecanismos de apoio. Além desses participantes, há as organizações intermediárias, que auxiliam na alocação de recursos e no desenvolvimento dos NIS, como as universidades, o governo, assim como as incubadoras, aceleradoras, instituições e fundações (Cruz; Quitério; Scretas, 2019; Barki; Rodrigues; Comini, 2020).

Além de mobilizar capital e proporcionar economias de escala, as redes criadas através do ecossistema impulsionam a geração de novos conhecimentos que preenchem algumas

lacunas institucionais, sendo a falta de acesso a essas redes é considerada uma desvantagem perante o setor (Heydte, 2020).

Para o seu desenvolvimento, é necessário construir conexões (informações e experiências trocadas); criar alinhamento coletivo (criar valor para cada parte envolvida); coordenar as produções (ter clareza nas funções de cada parte pensando sempre nos resultados); gerenciar relações (dar atenção às diversas tensões que ocorrem diante das diferentes visões coexistentes entre os participantes); e monitorar a evolução (avaliar os resultados medindo conexões e resultados) (Cruz; Quitério; Scretas, 2019; Barki; Rodrigues; Comini, 2020).

Uma questão que pode diferenciar o ecossistema de negócios de impacto dos demais é que a proposta de valor transcende o tradicional foco no consumidor final, envolvendo um propósito que abarca todos os atores inseridos nesse contexto. A colaboração entre os participantes do ecossistema também pode ser considerada uma forma de criar valor econômico e social entre essas organizações (Nair, 2022).

Um estudo realizado por Carayannis *et al.*, (2021) aponta a ideia de **ecossistemas de inovação** de negócios sociais em formato de hélice quádrupla ou quántupla, que são modelos mais avançados da tripla hélice (universidade, empresa e governo). A quádrupla hélice envolve a sociedade civil e a mídia e a quántupla hélice acrescenta o meio ambiente. No contexto investigado, o aprendizado ocorre de forma dinâmica, complexa, não-linear e auto-organizado. Para os autores, a interação entre esses atores ocorre através de um modelo de aprendizado contínuo, evolutivo e colaborativo.

Sobre o papel desses atores, a Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto utiliza o termo “*Backbone*”, que se refere às organizações que desempenham papéis específicos referente à abordagem de impacto coletivo, orquestrando ações dos envolvidos no ecossistema para solucionar questões complexas. No contexto brasileiro, o termo que se alinha a esse significado é “Organizações estruturantes”, ou seja, instituições-chave, que desempenham funções para impulsionar, fortalecer e dar suporte aos empreendedores.

De acordo com o Guia 2.5 de 2023, os tipos de suportes mais esperados pelos NIS envolvem: (1) Capacitação e treinamento como palestras, oficinas e *workshops* sobre empreendedorismo e gestão; (2) Desenvolvimento pessoal do empreendedor; (3) Espaços relacionados a trabalho, reuniões e eventos; (4) Conexão com potenciais clientes e parceiros; (5) Conexão com potencial investidores; (6) Reconhecimento e divulgação, acesso a canais de mídia; (7) Rede de mentores que ofereçam orientação e aconselhamento para empreendedores; (8) Rede entre empreendedores, com troca de experiências; (9) Desenvolvimento da gestão com suporte na criação de ferramentas de gestão e na tomada de decisão; (10) Investimento e

financiamento.

Uma proposta recente que surgiu para suprir algumas dessas demandas é a Associação Nacional dos Negócios de Impacto Socioambiental (ANNIS), que tem como intuito principal a articulação nacional para apoio à empreendedores sociais e fomento do ecossistema. As primeiras reuniões estão sendo realizadas buscando adesão e apoio de dinamizadores do Brasil. Ao atuar como articuladora em nível nacional, a associação contribui para integrar as diferentes regiões do país, criando uma agenda comum e traz possibilidades de reconhecimento e legitimidade dos dinamizadores do ecossistema de impacto (ANNIS, 2025).

Outra iniciativa é o Sistema Nacional de Economia de Impacto (SIMPACTO) é um sistema nacional com o objetivo de cadastrar no Cadastro Nacional de Empreendimentos de Impacto e inteirar o governo federal da existência de NIS de todos os estados e municípios. Com o sistema, será possível harmonizar políticas e estratégias públicas que envolvem a economia de impacto criando comitês com atuação local (BRASIL, MDIC, 2024).

Conforme esse trabalho avança na compreensão desse ecossistema, percebe-se que sua estruturação e crescimento depende não apenas da presença de organizações engajadas, mas também da qualidade das interações e colaborações entre elas. Na estruturação desse ecossistema, deve ser considerado o alcance de propósitos que buscam impacto socioambiental e que dão sentido à existência dos NIS. Nesse sentido, as relações interorganizacionais se destacam para que as organizações possam compartilhar recursos, conhecimentos e experiências, permitindo o aprendizado mútuo entre os participantes do ecossistema.

Em comparação, países como o Brasil vem se empenhando para estruturar o ecossistema de inovação pensando em seu desenvolvimento socioeconômico. Eles podem ser caracterizados como: (a) um espaço para negócios que desenvolvem inovações pautadas em um comportamento empreendedor e em conhecimentos adquiridos; (b) espaços de aprendizagem coletiva baseados em trocas de conhecimento e práticas que envolvem a sinergia entre diversos agentes; (c) podem ser encontrados em parques tecnológicos; (d) organizações especializadas que tem o objetivo de promover a cultura da inovação; (e) visam estimular e gerenciar o fluxo de conhecimento entre universidades, governo, centros de P&D e organizações (Spinosa; Schlemm; Reis, 2015).

Além de tentar promover o desenvolvimento socioeconômico regional, é importante destacar que um dos objetivos principais dos ecossistemas de inovação é aumentar competências locais, desenvolver conhecimento por meio de processos de aprendizagem coletiva e interdisciplinar para as organizações envolvidas (Spinosa; Schlemm; Reis, 2015).

Considerando a evolução do ecossistema, os autores Jacobides, Cennamo e Gawer

(2018), comentam que este não se desenvolve espontaneamente, são necessárias clareza na definição de papéis e complementariedade em relação à recursos, funções e articulações; criar mecanismos de governança para orquestração e coordenação a partir de diretrizes, padrões e incentivos; e garantia de acesso, participação e incentivos à inovação e experimentação.

2.6 Explorando a dinâmica das relações interorganizacionais na aprendizagem do ecossistema de negócios de impacto social

Este capítulo traz a proposta de tese, que reconhece a potencialidade do ecossistema como um ambiente coletivo de aprendizagem, permitindo relações interorganizacionais que ocorrem em espaços sociais e, por sua vez, possibilitam eventos de aprendizagem (Mozzato; Bitencourt, 2014), como resultado de interações.

Compreender um ecossistema do ponto de vista da aprendizagem pode ser considerado um avanço nos estudos neste campo, uma vez que amplia o entendimento de como essas organizações e instituições de diversas espécies se relacionam para estruturar esse ecossistema do qual fazem parte e do quanto as práticas de aprendizagem que ocorrem nesse contexto podem potencializar as decisões relativas à gestão e, consequentemente, o desempenho coletivo desses empreendimentos.

O conceito de inovação social — produto de movimentos sociais para propor soluções para desafios/necessidades sociais e ambientais e que, muitas vezes, desafia o *status quo* — denota a concepção de processo de aprendizagem na busca constante pelo alcance de um objetivo previamente estabelecido que é obtido a partir de intenções e interações coletivas (Bennett; Mcwhorter, 2019). Assim, a interação entre os agentes promove a aprendizagem de novos conhecimentos e habilidades através da troca de informação e formação. Essa aprendizagem coletiva pode resultar, consequentemente, em novas regras estabelecidas e novos padrões sociais entre as organizações (Maurer; Silva, 2014).

Por sua vez, a ausência de estudos empíricos sobre Negócios de Impacto Social (NIS) compromete a visibilidade do setor, limita o incentivo a novas iniciativas e impede o desenvolvimento de processos de aprendizagem para promover o crescimento dos negócios e a entrada de novos participantes no mercado (Silva, 2020).

Um ambiente coletivo facilita o processo de aprendizagem e promove o desenvolvimento das capacidades coletivas por meio da reflexão e envolve o aprimoramento de competências coletivas visando a colaboração (Estensoro, 2015). Para Boreham (2004), existem três princípios normativos para a criação de competências coletivas: o sensemaking

(construção de sentido coletivo compartilhado entre membros através da comunicação, negociação e experiência compartilhada); desenvolvimento e utilização de um repertório comum de conhecimento (o conhecimento não se perde por uma estrutura de conhecimento que vai além da individual envolvendo trocas, complementação e flexibilidade) e desenvolvimento de um sentido de interdependência na interpretação (relação de cooperação entre o individual e o coletivo para determinados ajustes no momento da resolução de problemas).

Trata-se de um processo que é facilitado quando envolve uma liderança compartilhada voltada para criação de conhecimento (Estensoro, 2015). Em um contexto interorganizacional, um processo dinâmico ocorre em um espaço social, que pode ser estruturado ou não, mediante relações de cooperação entre as organizações, gerando sinergia, ao passo que promove o aprendizado mútuo (Mozzato; Bitencourt, 2014).

Para Cato e Nakamura (2022), a atuação em um ecossistema pode auxiliar as organizações umas as outras, se tornando uma fonte de transbordamento de conhecimento e *know-how* sobre financiamento e questões gerenciais.

Organizações que atuam em um ecossistema aprendem por meio da interdependência com outros agentes que fazem parte do mesmo contexto, criando um processo que inclui: (i) aprendizagem com o ambiente externo; (ii) integração com o conhecimento existente; (iii) aplicação em estratégias e disseminação do conhecimento (Farago; Bortoloto; Borini, 2023).

Um estudo empírico realizado por Larentis *et al.* (2014) em organizações privadas identificou, de forma prática, os processos envolvidos na aprendizagem interorganizacional: cooperação, comunicação, qualidade dos relacionamentos, validação de experiências conjuntas, condições de exploração (*exploration*) e utilização (*exploitation*), conhecimento tácito e explícito, bem como a disposição para compartilhá-los. Outros aspectos envolvem comportamentos formais e informais, combinação de recursos, ligações baseadas em confiança com mais oportunidades para aprendizagem, aprendizagem por meio da interação e compartilhamento de conhecimento.

No caso do Ecossistema, o conhecimento é o resultado da interação entre os atores que participam desse ambiente, semelhante a uma plataforma colaborativa, por meio de alianças estratégicas, recursos, novas tecnologias e serviços que trazem desenvolvimento regional (Spinosa; Schlemm; Reis, 2015).

Em um estudo realizado com NIS brasileiros, um dos maiores desafios encontrados no que concerne à aprendizagem nesse contexto é a necessidade constante de aprendizado e a contínua troca de experiências com outras organizações (Walchhütter; Iizuka, 2019). Nesse sentido, faz-se necessária a criação de um espaço ou ambiente para promover interações, no

intuito de consolidar estratégias e iniciativas para que ocorra a aprendizagem e o compartilhamento de conhecimento dentro e entre as organizações.

A Coalizão pelo Impacto (2023), uma rede de colaboração entre várias instituições que têm como objetivo potencializar ecossistemas e o envolvimento com organizações dinamizadoras e empreendedores, publicou em seu portal uma notícia sobre alguns caminhos possíveis para conectar as organizações formadoras do Ecossistema de NIS. No tocante ao fortalecimento do Ecossistema, é necessário o reconhecimento de cultura em contextos políticos, econômicos e sociais, além do envolvimento de pessoas que trabalham com o setor de impacto e a identificação de recursos, instituições e redes que se conectam, criando arranjos e sinergia em busca de uma agenda de impacto social positivo. O Ecossistema nacional de NIS tem se mostrado com um bom funcionamento, no que concerne à abertura ao diálogo, à visão de futuro compartilhada, a metas comuns e à concorrência saudável entre as organizações envolvidas, sem comportamentos predatórios.

Uma pesquisa conduzida com 32 negócios sociais sobre gestão do conhecimento revelou que ainda há muitas ações a serem empreendidas para promover uma dinâmica da aprendizagem nesses projetos. O estudo conclui que as experiências coletivas de socialização representam um passo importante, porém ainda faltam debates, iniciativas de aprendizagem individualizadas e preparação para o engajamento desses negócios. As iniciativas de aprendizagem são direcionadas para líderes que, frequentemente, não compartilham o conhecimento adquirido com os demais membros, resultando em um processo de aprendizagem fragmentado e individualizado (Godói-de-Sousa; Valadão Júnior, 2013).

Os entrevistados da pesquisa declaram que não há uma dinâmica da aprendizagem entre os funcionários e a organização, focando apenas a formação técnica e treinamentos individuais, com uma estrutura organizacional que não estimula a comunicação (Godói-de-Sousa; Valadão Júnior, 2013).

Isso demonstra que o processo de aprendizagem interorganizacional pode ser prejudicado quando as ações internas das organizações não correspondem a um processo estruturado e que envolve todos os indivíduos. Além disso, as instituições presentes no Ecossistema podem desempenhar um papel importante na criação de parcerias estratégicas, no desenvolvimento de espaços que promovem a colaboração entre as organizações e programas de capacitação/conscientização dos indivíduos envolvidos, dos meios de comunicação e da comunidade como um todo.

Algumas iniciativas que envolvem atividades estruturantes para o bom funcionamento do ecossistema podem ser positivas para organizar essas questões sobre a aprendizagem entre

os NIS. A Aliança pelo Impacto (2022) propôs uma linha de atuação para o fortalecimento do ecossistema que vale ser ressaltada:

a) **Alinhamento estratégico:** identificação de desafios e potenciais para a agenda de impacto e definição de uma visão de futuro para o ecossistema;

b) **Sensibilização e atração:** identificação de quem são os dinamizadores e quais redes são importantes para o impacto coletivo, sensibilização de grandes empresas e gestores públicos;

c) **Governança e papéis:** estruturação de comitês/conselhos de escuta e definição de ações conjuntas, definição de papéis de instituições e de organizações estruturantes do ecossistema, identificação de representantes de NIS e comunidades;

d) **Financiamento da iniciativa:** mapeamento das fontes de recursos e fontes de fluxo de capital, definindo quem precisa e quem fornece;

e) **Colaboração e trocas:** promoção de encontros e debates, incentivo a atividades de colaboração, identificando sinergias, observação de novas oportunidades e incentivo ao engajamento;

f) **Monitoramento:** definição de indicadores e suporte técnico e;

g) **Políticas públicas** criação e adaptação de políticas públicas com o propósito de manter gestores públicos engajados.

Os atores institucionais (Aguiar; Moreira, 2021) atuam como uma espécie de *stakeholders* e podem ser classificados em quatro categorias: instituições do poder público, instituições de ensino, instituições financeiras e instituições intermediárias. Esses atores trabalham em rede e se tornam interconectados e interdependentes, fazendo com que o ecossistema seja considerado um habilitador dos NIS (PNUD, 2015).

A investigação dos atores que integram o ecossistema de NIS contribui para uma compreensão mais aprofundada das dinâmicas organizacionais e institucionais que o permeiam. Tal análise possibilita identificar os componentes estruturantes do ecossistema e compreender os papéis estratégicos desempenhados por cada agente (Carayannis, *et al.*, 2021).

O Quadro 7 revela quem são os atores institucionais e como eles costumam atuar no Ecossistema de NIS:

Quadro 7 - Atores institucionais

Atores	Papéis / Responsabilidades
Instituições do poder público	Abrangem os governos nacionais e locais, que propiciam apoio financeiro e regulatório. Viabilizam a implementação de políticas públicas, além de

	incentivo às regulamentações favoráveis, programas de financiamento e subsídios, financiamento e realização de pesquisas.
Instituições de ensino	Atuam como responsáveis pela condução de pesquisas acadêmicas, projetos de pesquisa junto aos empreendedores sociais, além de fornecer programas de incubação e aceleração, treinamento e suporte para capacitação, fomento do capital intelectual e conscientização da comunidade acadêmica.
Instituições financeiras	Aportam recursos financeiros por meio de instituições do setor que viabilizam o acesso a produtos e serviços financeiros.
Instituições intermediárias	Fomentam a criação de parcerias, acesso a recursos e suporte, tais como incubadoras e aceleradoras e parques tecnológicos.

Fonte: Adaptado de Teixeira *et al.* (2016); PNUD (2015) e Aguiar e Moreira (2021).

Na ausência de especialistas, os empreendedores enfrentam dificuldades para integrar atividades de aprendizagem em suas rotinas operacionais (Mai; Nguyen, 2023). Portanto, principalmente nos estágios iniciais, os dinamizadores desempenham um papel decisivo na vida desses empreendimentos (Heydte, 2020).

Nesse contexto, um ecossistema fortalecido depende da articulação entre atores principais, empreendedores mais experientes e universidades e incubadoras, bem como governo para estabelecer redes com maior densidade (Mai; Nguyen, 2023). Ademais, essas organizações visam promover os NIS por meio da exposição na mídia, acesso a financiamento, conhecimento e subsídios, com o objetivo de aumentar sua legitimidade no mercado e superar as barreiras naturais presentes no ecossistema (Heydte, 2020).

No Brasil, organismos multilaterais, instituições de pesquisa governamentais e privadas, organizações do terceiro setor e empresas são os atores responsáveis pela realização de atividades para incentivo e apoio dos NIS na disseminação do conhecimento e no compartilhamento de informações relevantes (PNUD, 2015).

Nesse contexto, as incubadoras e aceleradoras são alguns agentes responsáveis por potencializar competências sobre gestão e técnicas de negociação, liderança, entre outras áreas (Ariza-Montes; Muniz, 2013), ao passo que instituições como a Artemisia e a Ashoka Brasil atuam na capacitação, acesso a comunidades, apoio e desenvolvimento de empreendedores sociais em seus diferentes estágios (Barbalho; Uchoa, 2019).

Para melhor compreensão do tema em âmbito nacional, foi realizado um mapeamento, em maio de 2024 e revisado em julho de 2025, das contribuições científicas publicadas em periódicos nacionais. O período de busca abarca os últimos 24 anos, dos anos 2000 até 2024, no intuito de analisar as lacunas e os trabalhos que abordaram os temas NIS e aprendizagem. As bases exploradas foram **SciELO** (*Scientific Electronic Library Online*), **banco de dissertação e teses da CAPES** (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), e **Spell** (*Scientific Periodicals Electronic Library*).

As bases nacionais foram utilizadas nesse mapeamento em busca de delinear um panorama nacional sobre os NIS e seu Ecossistema, contexto que será estudado na presente tese. Essa análise tem o objetivo de entender como os NIS são compreendidos por autores brasileiros, o que as pesquisas revelam sobre esses espaços, bem como os avanços teóricos e práticos que podem ser realizados.

As terminologias utilizadas foram “negócios de impacto social”; “negócios de impacto social” e “aprendizagem”; “negócios sociais”, “negócios sociais” e “aprendizagem”; “negócios inclusivos”; “negócios inclusivos” e “aprendizagem”. No intuito de filtrar os dados, foram selecionadas as publicações que pertenciam às áreas de “Gestão”, “Negócio”, “Economia” e “Ciências Sociais Aplicadas”.

O Quadro 8 exibe as palavras-chave buscadas e a quantidade de publicações encontradas.

Quadro 8 - Publicações nacionais

Palavras-chave	Quantidade de publicações		
	SciELO	Spell	Banco de Teses
“Negócios de impacto social”	17	170	61
“Negócios de impacto social” AND “aprendizagem”	0	1	2
“Negócios sociais”	12	676	152
“Negócios sociais” AND “aprendizagem”	1	1	3
“Negócios inclusivos”	3	8	19
“Negócios inclusivos” AND “aprendizagem”	0	0	3
TOTAL	33	856	240

Fonte: Elaboração própria.

Das 140 publicações encontradas do Spell relacionadas ao termo “Negócios de Impacto Social”, apenas 48 podem ser consideradas artigos que abordam NIS e suas especificidades de fato. Dos 609 resultados gerados com a terminologia “Negócios sociais”, 47 são efetivamente sobre NIS. A análise do quadro demonstra que os resultados são maiores na base de dados Spell, uma base de dados ligada à Administração.

Um dos únicos trabalhos encontrados sobre NIS e aprendizagem organizacional envolve um estudo realizado por Rosolen, Visoto e Comini (2019), que buscou caracterizar o processo de aprendizagem a partir da percepção dos funcionários de cinco empreendimentos sociais analisados sob a perspectiva de quatro dimensões: individual, coletivo, organizacional e liderança. O estudo constatou que, devido ao tamanho e aos desafios encontrados por essas organizações, ainda faltam iniciativas estruturadas em gestão de pessoas com ênfase na aprendizagem organizacional.

Sobre a literatura identificada, embora importantes para estabelecer um avanço no tema,

percebe-se que muitos estudos se apropriam da temática, mas não se aprofundam em discussões analíticas. Em sua maioria, são de natureza descritiva, dando ênfase à criação de modelos ou à mensuração do impacto, por exemplo. Dessa forma, fica evidente a necessidade de pesquisas mais críticas que se apropriem das práticas, dinâmicas e relacionamentos que ocorrem entre os NIS dentro e os agentes de seu Ecossistema.

Dos trabalhos publicados no banco de teses do portal da CAPES, 29 são trabalhos de mestrado, 13 de mestrado profissional e apenas 4 de doutorado. Quando analisado o termo “negócios de impacto social” AND “aprendizagem”, os trabalhos abordam a aprendizagem no contexto de inovação social, mas não detalham práticas nem se aprofundam em uma pesquisa analítica sobre a temática.

Na busca a partir do termo “negócios sociais”, no banco de tese da CAPES, o foco recai nos empreendedores (Tomé, 2019), nos modelos de negócios e nos fatores contributivos e limitativos (Jappe, 2013). Para “negócios sociais” e “aprendizagem”, apareceram três teses de mestrado. Dentre elas, um estudo realizado com NIS aponta que as práticas de avaliação utilizadas para analisar os resultados alcançados auxiliam no processo de aprendizagem, que possui, em sua maioria, um caráter informal e ocorre por meio de experiências do cotidiano, de observação e de tentativa e erro (Siqueira, 2017).

É possível notar que as publicações recentes têm focado em desvendar abordagens, convergências e divergências geradas pelo modelo conceitual de NIS (Pereira; Teixeira, 2024); analisar a mensuração de impacto e aceleração (Mathias; Meira; Ramalho, 2023); compreender as características e tipologias de empreendimentos sociais, trazendo à tona as inovações sociais desenvolvidas (Alperstedt; Andion; Pires, 2023); entender quais são os modelos de negócios de impacto existentes, como Empresa B (Silva *et al.*, 2023); bem como realizar uma bibliométrica internacional, demonstrando uma tendência de crescimento da produção acadêmica global (Silva; Correia; Machado, 2023); além de compreender os diferentes ciclos de vida que vão desde a concepção, validação, desenvolvimento e expansão do negócio (Lehmen; Petrini; Souza, 2023).

De acordo com um estudo realizado por Silva, Correia e Machado (2023) sobre as principais publicações internacionais, os autores abordam o caráter híbrido dos negócios de impacto social, na medida em que lidam com os seguintes desafios: dualidade entre o social e a lógica do mercado; características do empreendedor social, debatendo os dilemas da figura do “herói” diante do modelo de NIS; o caráter social dos NIS diante da atuação do empreendedor social e da transformação social como efeito de suas decisões; o seu caráter estratégico por lidar com o mercado, retorno social, investimentos e soluções estratégicas; e a

variedade desses empreendimentos, as diversas áreas atendidas e as suas inúmeras formas de articulação.

Todos esses elementos identificados nas pesquisas empíricas sobre os NIS evidenciam um esforço contínuo para delinear o campo de estudo e aprofundar seus aspectos, com o objetivo de distinguir essa área do modelo de negócio tradicional, identificar oportunidades de melhorias, inovação e fortalecimento do ecossistema como um todo.

A partir do mapeamento e análise das produções nacionais, constata-se que ainda há espaço para o desenvolvimento de novas pesquisas, em função da relevância desses negócios para o desenvolvimento econômico e social do país. A aprendizagem nesse contexto, foco desta tese, é um campo de estudo ainda pouco explorado, o que caracteriza uma oportunidade de agenda de pesquisa relacionada à análise de como os processos de aprendizagem ocorrem nos NIS e entre as organizações que integram o ecossistema.

Com o objetivo de propor uma estrutura de referência analítica para representar uma estrutura conceitual e demonstrar as práticas que existem no contexto do Ecossistema de NIS, foi desenvolvido um *framework* teórico, que articula, de forma orgânica, os atores-chave, as relações interorganizacionais e os processos colaborativos que conduzem a uma aprendizagem. A Figura 8 apresenta uma proposta de *framework* para a compreensão das relações que ocorrem no Ecossistema de NIS, suscitando um ambiente coletivo de aprendizagem entre as organizações participantes. São destacados os principais agentes e as interações que coexistem nessa estrutura interativa e dinâmica.

A Figura 8 representa um *framework* teórico que analisa as relações entre esses agentes, partindo de uma perspectiva ampla no que tange ao Ecossistema de Negócios de Impacto Social. No nível macro, os agentes interagem de modo a estruturar esse Ecossistema, como as instituições especializadas, as instituições de fomento, as mídias, as instituições financeiras, o governo e as universidades.

Já no nível micro, emerge o Ambiente Coletivo de Aprendizagem através das interações entre os NIS, criando, assim, um espaço de colaboração, de trocas de informações e conhecimentos, assim como de disseminação de boas práticas. As alianças estratégicas são formadas para sustentação de práticas e comportamentos e para atuação no ambiente/mercado que ocorrem por meio das trocas de experiências constantes.

O *framework* tem o objetivo de mostrar o quanto o Ecossistema de Negócios de Impacto Social depende dessas interações que ocorrem em um nível micro, uma vez que apenas incentivos e iniciativas no nível macro não são suficientes para a existência dos NIS. Há uma constante interação entre os dois níveis, o que torna possível o desenvolvimento de práticas

voltadas para a aprendizagem coletiva, para a criação de conexões e, respectivamente, para a geração das mudanças transformacionais que esse Ecosystema tanto busca.

Figura 8 - *Framework* teórico Ambiente Coletivo de Aprendizagem no Ecosystema de NIS



Fonte: Elaboração própria.

As **universidades** representam o desenvolvimento de capital intelectual, incentivo à pesquisa e proximidade com a comunidade. Por exemplo, a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) possui uma incubadora voltada para NIS, chamada “Inyaga”, assim como a “FEA Social USP”, localizada no Estado de São Paulo, que promove eventos, consultoria e incubadora, entre outras. Para os autores Mai e Nguyen, (2023), as universidades desempenham papel importante para treinamento de empreendedores e formação de *networking*.

Colaborando para isso, Reis, Lima e Teixeira (2022) comentam que as universidades podem ser consideradas um fator-chave para a atração e retenção de talentos. As **instituições**

de fomento são responsáveis pela disseminação desses empreendimentos e suporte, por meio de mentorias, aceleração do negócio, *workshops* e capacitação para que empreendedores criarem conexões com atores importantes do Ecossistema. Alguns exemplos são a Impact Hub, o Instituto Ekos Brasil, a Fundação Gerações, a Artemisia, a Academia ICE, entre outras.

As **instituições especializadas** representam, além do apoio direto aos empreendedores, os investimentos em pesquisa, a disseminação de conhecimento sobre NIS e as ações voltadas ao fomento do investimento do impacto por meio da criação de redes. São reconhecidas por atuarem de forma direta com os NIS, fortalecendo e estruturando o Ecossistema, apoiando diversas iniciativas e criando um contexto propício para o surgimento de políticas públicas que favoreçam tanto os NIS quanto o acesso aos serviços e produtos desenvolvidos por eles.

Alguns exemplos dessas instituições são ARTEMISIA, a Quintessa, a Yunnus – Negócios Sociais Brasil, a Somos Um, a Pipe.Social, entre outras. Cada uma dessas instituições se torna fundamental para a existência dos NIS e, conseqüentemente, para um contexto favorável de forma econômica, social e ambiental.

Os **agentes governamentais** têm o papel de desenvolver e implementar políticas públicas e regulamentações, atuando como facilitadores da existência dos NIS. Como exemplo, tem-se a política pública que amplia as oportunidades para os empreendedores sociais, a Estratégia Nacional de Investimentos e Negócios de Impacto (ENIMPACTO), o Programa Zuni, a Plataforma SITAWI, a InovAtiva Brasil de Impacto, o SEBRAE, assim como o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) - “BNDES Garagem”, programa de aceleração para negócios de impacto, entre outros.

As **instituições financeiras** fornecem o suporte de recursos para implementações de projetos, com a possibilidades de cessão de empréstimos, subsídios e investimento. A **mídia** auxilia na institucionalização de uma cultura do impacto, na medida em que dissemina conhecimento e informações sobre esse setor. Como exemplo de mídia, há o Impacta Nordeste, a Oficina de Impacto, o SEBRAE, a Pipe.Social, entre outros.

Ressalta-se que essa é uma proposta abrangente, e seus detalhes foram explorados e delineados ao longo da pesquisa que esta tese propõe. Ao identificar práticas, dinâmicas e interações de aprendizagem entre os NIS, foi possível compreender como esses elementos contribuem para um ambiente coletivo de aprendizagem no contexto compreendido.

Os resultados da pesquisa viabilizaram o aprofundamento desse constructo a partir da comparação entre o *Framework* teórico proposto neste capítulo e o *Framework* empírico desenvolvido após a análise do ambiente coletivo de aprendizagem do ecossistema de NIS estudado.

A próxima seção detalhará o percurso metodológico adotado nesta tese, apresentando as etapas, a caracterização da pesquisa, o contexto estudado, os participantes da pesquisa e os instrumentos utilizados para o alcance dos objetivos propostos.

3. PERCURSO METODOLÓGICO

Este capítulo descreve as etapas necessárias do percurso desta proposta de tese para o alcance dos seus objetivos. Delineia um caminho metodológico estruturado para caracterização da pesquisa, o contexto e os sujeitos, o instrumento de coleta de dados, bem como delimita o processo de análise e a interpretação dos dados para responder a questão de pesquisa do estudo.

O *design* da pesquisa está amparado e fundamentado em um olhar interpretativo e indutivo de como compreender significados advindos da realidade do fenômeno estudado. Partindo da perspectiva dos dinamizadores, identificou-se como os agentes envolvidos no ecossistema podem atuar para a criação de um Ambiente Coletivo de Aprendizagem, o que requer uma imersão para entendimento das práticas que ocorrem nessa realidade, levando a percepções e significados contextuais. Assim como comentado por Furlong e Marsh (2010), no paradigma interpretativista, as conclusões emergem a partir das evidências qualitativas, e seus resultados, ao serem interpretados, terão os significados revelados como base para essa análise.

Com o intuito de estabelecer uma estrutura lógica, a Figura 9 apresenta o *design* da pesquisa e como cada etapa será conduzida no percurso metodológico, demonstrando uma visão abrangente do processo investigativo da pesquisa.

Figura 9 - Design da pesquisa



Fonte: Elaboração própria.

3.1 Caracterização da pesquisa

A pesquisa se caracteriza como exploratória, uma vez que tem como objetivo investigar um fenômeno pouco compreendido por meio de construtos desenvolvidos ao longo da tese, buscando um aprofundamento dos vínculos entre o Ambiente Coletivo de Aprendizagem, os Negócios de Impacto Social e o Ecossistema de Negócios de Impacto. Esse tipo de pesquisa tem como objetivo primordial o desenvolvimento, a transformação e o estabelecimento de ideias e conceitos, concentrando-se também na descoberta e compreensão do fenômeno em questão (Gil, 2008).

Quanto à abordagem metodológica, a pesquisa é caracterizada como qualitativa básica, pois contém características de uma metodologia qualitativa, mas não possui todos os requisitos para ser considerada um estudo de caso intensivo (Merriam, 19998). Assim, busca-se evidenciar um fenômeno social complexo e seus aspectos culturais/simbólicos (Merriam, 1998), balizada pelo paradigma interpretativista (Silva; Roman Neto, 2010).

A pesquisa foi conduzida com o propósito de compreender como as relações interorganizacionais no Ecossistema de Negócios de Impacto Social contribuem para o desenvolvimento de um Ambiente Coletivo de Aprendizagem. Desse modo, buscou-se analisar o processo de desenvolvimento desse ecossistema a partir das experiências de aprendizagem coletiva nele presentes, interpretando os significados atribuídos pelos próprios agentes às suas práticas, interações e aprendizados que ocorrem no ambiente em que atuam.

Dessa forma, essa perspectiva amplia o olhar sobre os ecossistemas de negócios de impacto, deslocando o foco do desempenho econômico habitual para as dinâmicas interorganizacionais sociais de aprendizagem, sustentadas pelos significados compartilhados entre os dinamizadores.

No paradigma interpretativista, é importante compreender os significados subjetivos das ações sociais dos agentes inseridos no contexto investigado (Furlong; Marsh, 2010). Assim, o desenvolvimento da estrutura de referência proposto neste trabalho, bem como a forma que a análise e interpretação dos dados foi conduzida, constituem uma forma de interpretar as relações e dinâmicas sociais que caracterizam o fenômeno estudado, permitindo uma leitura compreensiva e contextualizada do processo de aprendizagem interorganizacional no ecossistema. Nesse sentido, a realidade é vista por uma ótica múltipla e contextual sendo o interpretativismo a perspectiva teórica que orienta a análise e a interpretação de como o ecossistema e os dados obtidos foram observados.

3.2 Contexto e participantes da pesquisa

A compreensão do Ecossistema de Impacto Social pode revelar características nacionais como cultura, políticas vigentes, práticas organizacionais e desafios específicos. De acordo com o levantamento realizado em 2023 pelo Pipe.Social, o Ecossistema de Impacto Social vem apresentando um crescimento significativo nos últimos anos em termos de NIS e de atores provenientes de diversas áreas de impacto, o que reflete a variedade dos desafios nacionais.

Os participantes da pesquisa foram gestores e/ou coordenadores de dinamizadores que compõem o Ecossistema de Negócios de Impacto Social da região Nordeste. O número de participantes da pesquisa foi definido no decorrer da coleta de dados, uma vez que foram necessárias entrevistas até o momento do encontro das evidências almejadas sobre o fenômeno estudado, o que demonstra a saturação da análise (Ribeiro; Souza; Lobão, 2018).

Foram entrevistados 15 (quinze) agentes e estruturantes do Ecossistema para obter uma visão panorâmica das práticas, iniciativas (tanto formais quanto informais) e parcerias existentes. Os agentes do Ecossistema foram identificados e selecionados a partir das informações disponíveis em mídias sociais, como *Instagram*, além de publicações e *sites* especializados em NIS. Durante a entrevista, uma das questões buscou identificar quais dinamizadores eram referência pelos próprios participantes, o que permitiu ampliar e aprofundar o mapeamento dos atores relevantes para o ecossistema de acordo com a realidade do Nordeste.

Como estratégia de pesquisa, a primeira entrevista foi realizada com um dinamizador com ampla atuação e referência no Nordeste. A partir dessa conversa, ao solicitar outros dinamizadores de referência na região, foi possível selecionar outros participantes e organizar um planejamento das entrevistas conforme a disponibilidade e o aceite de cada um de participação na pesquisa. O Quadro 9 apresenta os dinamizadores que fizeram parte do contexto da pesquisa. As informações apresentadas no quadro foram obtidas a partir dos relatos dos participantes durante as entrevistas, bem como de conteúdos disponibilizados em perfis de *Instagram* e em *sites* institucionais dos dinamizadores.

Quadro 9 - Dinamizadores participantes do estudo

DINAMIZADOR E PARTICIPANTE	INFORMAÇÕES	O QUE REPRESENTA PARA O ECOSISTEMA
Dinamizador:	Atua como uma organização movida pelo impacto, que movimenta recursos e pessoas, potencializa negócios de impacto, constrói conexões e gera conhecimento (Artemisia, 2024).	Importante na atuação como ponte para recursos, capacitação, visibilidade e fortalecimento do ecossistema, especialmente em termos de formação de empreendedores.

Artemisia Participante: Priscila	Priscila é diretora-executiva da Artemisia, conectando atores do ecossistema, traduzindo necessidades de empreendedores e criando colaborações de impacto.	
Dinamizador: Coalizão pelo Impacto Participante: Josimeire	Atua em rede nacional, unindo organizações de apoio ao impacto social, promovendo o fortalecimento das políticas públicas e articulando ações regionais (Coalização pelo Impacto, 2025). Josimeire está à frente da Jornada de Ensino Regional do ICE, representando a região Nordeste. Também é embaixadora de Impacto da Coalizão pelo Impacto Fortaleza.	Importante para representar um papel central na articulação interinstitucional e no desenvolvimento de políticas públicas de impacto social.
Dinamizador: Impact HUB Participante: Carolina	Atua como uma rede global focada em inovação e impacto social, oferecendo programas de aceleração, espaços de <i>coworking</i> , e oportunidades de conexão entre empreendedores (Impact Hub, 2025). Carolina é uma das fundadoras do Impact Hub de João Pessoa e especialista em inovação e estratégia.	Importante para criar um ambiente favorável para troca de experiências, ampliação de redes e inovação no ecossistema de impacto social.
Dinamizador: Impacta Nordeste Participante: Marcelo	Atua como dinamizador no Nordeste por meio de comunicação estratégica, inteligência (mapeamento e editais), laboratórios de inovação social e aceleração de negócios (Impacta Nordeste, 2025). Marcelo é diretor fundador da Impacta Nordeste, é empreendedor social, gestor de projetos, consultor e mentor de negócios de impacto.	Importante para fortalecer a inovação aberta e a aceleração de negócios sociais no contexto nordestino, promovendo impacto regional.
Dinamizador: Su causa Mi causa Participante: Monique	Atua como uma organização maranhense dedicada ao fortalecimento do ecossistema local, com foco na formação e na capacitação continuada de empreendedores sociais e criação de redes locais. Monique é fundadora do Mi causa su causa, estrategista e consultora especializada em impacto.	Importante para articular e capacitar empreendedores em regiões periféricas, ampliando a legitimidade e sustentabilidade das iniciativas sociais locais. Consultoria e elaboração de trilhas de conhecimento com objetivo de treinar empreendedores sociais e outras organizações.
Dinamizador: Parque Tecnológico Horizontes de Inovação Participante: Mayara	Atua como espaço estruturante que apoia negócios de impacto social e inovação tecnológica, com foco no empreendedorismo social e ambiental com base tecnológica na Paraíba. Mayara é especialista em NIS e em empreendedorismo social. Atua como consultora em captação de recursos e facilitadora de metodologias sobre Negócios e Inovação Social.	Importante na representação de uma infraestrutura para a experimentação, desenvolvimento e amadurecimento de negócios sociais com base tecnológica na região.
Dinamizador: SEBRAE-RN	Atua com fomento local por meio de capacitação, editais e espaços colaborativos, como o SebraeLab, promovendo desenvolvimento econômico e social regional.	Importante como instituição intermediária, proporcionando infraestrutura, financiamento e formação técnica aos empreendedores regionais.

Participante: Nadjaluze	Nadjaluze é consultora do SEBRAE-RN, e também atua como agente de transformação na condição de empreendedora social.	
Dinamizador: Somos Um Participante: Andréia	Atua como uma organização cearense voltada para a articulação territorial, fortalecendo vínculos comunitários e desenvolvendo estratégias adaptadas à realidade dos empreendedores periféricos. Andréia é diretora-executiva da Somos Um, onde apoia o empreendedorismo na solução de problemas sociais e ambientais.	Importante na valorização das iniciativas periféricas, fortalecendo conexões locais e diminuindo desigualdades estruturais.
Dinamizador: Quintessa Participante: Bárbara	Atua como uma organização que acelera negócios de impacto por meio de programas contínuos, mentorias especializadas e conexões estratégicas com investidores e outras organizações Bárbara foi responsável pela elaboração do Guia 2.5 do Quintessa e trabalha no desenvolvimento e na criação de metodologias de aceleração, acompanhando NIS.	Importante no fortalecimento de negócios sociais escaláveis, promovendo a conexão inter-regional e acesso a recursos estratégicos e financeiros.
Dinamizador: MDIC Participante: Hérrisson	Atua na coordenação e no fomento de políticas públicas para o fortalecimento de negócios de impacto social. Intermedia negócios e editais, ampliando para a visibilidade dos NIS e promovendo a integração desse campo às políticas públicas nacionais. Hérrisson é o responsável pela Região Nordeste e atua no Eixo 5 da ENIMPACTO, na Articulação Interfederativa com Estados e Municípios, no fomento à economia de impacto, que tem como um dos principais objetivos estruturar o Sistema Nacional de Economia de Impacto (SIMPACTO).	Importante na articulação com a Estratégia Nacional de Investimentos e Negócios de Impacto (ENIMPACTO), que apoiam Eixos Estratégicos e Grupos de Trabalho: Eixo 1: Ampliação da oferta de capital para a economia de impacto; Eixo 2: Aumento do número de negócios de impacto; Eixo 3: Fortalecimento das Organizações Intermediárias; Eixo 4: Promoção de ambiente institucional e normativo favorável aos investimentos e negócios de impacto; Eixo 5: Articulação Interfederativa com Estados e Municípios no fomento à economia de impacto.
Dinamizador: Júlio Ledo	Atua ativamente no Nordeste como especialista em NIS. É consultor do SEBRAE e referência em NIS, economia criativa e desenvolvimento territorial.	Importante para o entendimento de realidades locais, visão crítica, ampliando a compreensão de NIS na região Nordeste. Protagoniza diálogos e trabalhos relevantes em eventos e fóruns regionais, compartilhando narrativas e experiências.
Dinamizador: Sense-lab Participante: Valentina	Atua apoiando negócios no desenvolvimento de propósitos, estratégias e cultura, além de facilitar a estruturação de ecossistemas e redes de colaboração e inovação. Valentina é sócia e consultora no Sense-Lab e possui experiência em processos colaborativos e co-criativos.	Importante como organização reconhecida que se posiciona criando metodologias e processos colaborativos, apoiando empreendedores e iniciativas sociais a se estruturarem e escalarem seus impactos. Amplia a consciência coletiva ao criar espaços de diálogo e reflexão.
	Atua como articulador e catalisador do ecossistema de impacto nacional, comunicando oportunidades e orquestrando	Importante para consolidar entendimentos comuns sobre NIS buscando reduzir fragmentações com

Dinamizador: Aliança pelo Impacto Participantes: Vitória e Ítalo	diversos atores, além de observar o cenário local e global. Vitória é <i>head</i> de mobilização e relações institucionais, articulando parcerias no ecossistema de impacto. Ítalo é empreendedor social e coordenador de programas na Aliança pelo Impacto.	seus projetos e iniciativas.
Dinamizador: ANNIS Participante: Ana Sandes	Atua como uma associação que busca constituir uma rede de soluções e sustentáveis para os empreendedores sociais. Ana é presidente da ANNIS, reconhecida como líder em NIS, e atua como especialista na construção de ecossistemas sustentáveis.	Importante para a conexão ativa dos dinamizadores, que podem aderir à associação, trazendo legitimidade e senso de identidade aos que buscam fomentar o ecossistema de impacto.
Dinamizador: Nosso Mangue Participante: Mayris	Atua na preservação de maguezais, das espécies e das comunidades que vivem próximas desse ambiente. Trata-se de um empreendimento que já participou de algumas acelerações. Mayris é empreendedora à frente do negócio de impacto social “Nosso Mangue” e também integra a ANNIS.	Importante na representação do Nordeste em eventos e programas de aceleração de alcance nacional. Se posiciona como porta-voz das especificidades e desafios da região.

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

3.3 Instrumentos de coleta de dados

Com relação ao tipo de dados utilizados, foram empregadas na pesquisa fontes primárias e secundárias. Conforme Sampieri, Collado e Lúcio (1998), utilizou-se dados primários, obtidos por meio da pesquisa de campo, e secundários, obtidos no uso de revistas eletrônicas nacionais e *journals* internacionais, *sites*, entre outras fontes. O uso estratégico de múltiplas fontes corrobora a consistência e a confirmação dos resultados e conclusões (Merriam, 1998; Rowley, 2002).

O principal instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa foi a entrevista semiestruturada, que combina perguntas abertas e fechadas previamente definidas. Esse recurso possibilita que o investigador intervenha e obtenha dados que possam ser comparados entre os casos na análise qualitativa (Bogdan; Biklen, 1994; Merriam, 1998). A entrevista oferece aos participantes a oportunidade de compartilhar detalhes de suas experiências e refletir sobre suas trajetórias, criando, assim, significado para questões sociais (Seidman, 2013).

A partir dessas questões, no intuito de avaliar o roteiro apresentado e observar concepções sobre o campo, foi realizada uma entrevista com um NIS situado na região Nordeste. Em decorrência das observações, foi possível fazer um refinamento no roteiro, eliminar questões redundantes e incluir novas questões que abordam informações interessantes

surgidas ao longo da entrevista. O roteiro possuía 22 questões, mas no decorrer da entrevista, foi possível retirar quatro questões para deixá-la mais dinâmica e menos repetitiva. As questões que apresentavam sobreposições de temas foram retiradas e algumas perguntas foram reformuladas para serem mais abertas e menos direcionadas. Além disso, após a aproximação com o campo, foi enfatizada a solicitação de exemplos específicos que contassem sobre a experiência do NIS, quais agentes são definitivos para o seu contexto e quais fatores são fundamentais para seu processo de aprendizagem.

A entrevista foi conduzida no mês de abril de 2024 pela plataforma Zoom e teve duração de aproximadamente trinta minutos, nos quais foi possível conhecer práticas de aprendizagem desse NIS, agentes envolvidos no Ecossistema e outras informações relevantes para o ajuste do roteiro. O Quadro 10 apresenta as questões elaboradas considerando os objetivos específicos e os autores abarcados no referencial teórico e refinadas após a aplicação do roteiro de entrevista.

Quadro 10 - Roteiro de entrevista antes da Qualificação do Projeto de Tese

Objetivo Específico 1	
Mapear os agentes e a configuração organizativa do Ecossistema de Negócios de Impacto Social.	
Questões	
1. Quais são os principais agentes que compõem o Ecossistema de Negócios de Impacto Social no seu contexto, e como você descreveria o papel de cada um? 2. Como são estabelecidas e mantidas as relações entre os diferentes agentes do ecossistema? Existe alguma forma de colaboração ou parceria formal entre vocês? 3. Como essa colaboração ou parceria acontece? 4. Qual é a frequência dessas colaborações e parcerias? 5. Como os atores interagem entre si? Isso geralmente acontece de maneira formal ou informal?	
Referências	
Wahat; Krauss; Othman (2013); Rosolen, Tiscoski, Comini (2014); PNUD (2015); Teixeira <i>et al.</i> (2016); Thompson, Purdy e Ventresca (2018); Aguiar; Moreira (2021).	
Objetivo Específico 2	
Delinear as práticas de colaboração e aprendizagem entre os agentes do Ecossistema de Negócios de Impacto Social.	
Questões	
6. Na sua opinião, como ocorre a aprendizagem em um ecossistema de impacto social? O NIS pode ser considerado um ambiente coletivo de aprendizagem? Como esse ambiente é criado e/ou desenvolvido? 7. Como as interações entre as organizações contribuem para o desenvolvimento de um ambiente coletivo de aprendizagem? 8. Como você descreveria as práticas de aprendizagem coletiva dentro do Ecossistema? Você poderia dar exemplos específicos de como essas práticas foram implementadas ou os resultados alcançados a partir delas? 9. De que maneira a troca de conhecimentos e experiências entre os diferentes agentes do ecossistema é facilitada? Há ferramentas, eventos ou plataformas específicas utilizadas para esse fim? Quais os fatores que dificultam a criação e o desenvolvimento de um ambiente coletivo de aprendizagem? 10. Quais são os principais mecanismos ou práticas que promovem a troca de conhecimento e aprendizagem entre as organizações? 11. Você pode fornecer exemplos de casos em que a colaboração entre organizações resultou em aprendizados significativos?	
Referências	
Chang; Guetl (2007); Yukl (2009); Wegner (2011); Garad; Gold, (2019); Rupcic, (2021); Sousa <i>et al.</i> (2023).	
Objetivo Específico 3	
Identificar fatores determinantes para o desenvolvimento de um Ambiente Coletivo de Aprendizagem.	

Questões
12. Quais fatores você considera importantes para o desenvolvimento de um Ambiente Coletivo de Aprendizagem dentro do Ecossistema?
13. De que forma a comunicação (relacionamento) e o compartilhamento de informações entre os diferentes agentes do ecossistema são gerenciados para facilitar o aprendizado coletivo?
14. Como a cultura organizacional dos Negócios de Impacto Social fomenta o compartilhamento da aprendizagem? Quais recursos são importantes para que isso ocorra?
15. De que forma os recursos e a tecnologia adotada influenciam os processos de aprendizagem?
16. Existem estratégias voltadas para a aprendizagem? Como elas se desenvolvem na prática?
Referências
Fiol e Lyles (1985); Schilling e Kluge (2009); Silva (2009); Warger; Dobbin (2009); Yulk, (2009) Barbarini; Bido (2016); Colet e Mozzato (2018).
Objetivo Específico 4
Desenvolver uma estrutura de referência que caracterize o Ambiente Coletivo de Aprendizagem do Ecossistema de Impacto Social.
Questões
17. Descreva algum caso ou experiência em que a interação entre diferentes agentes do ecossistema resultou em um aprendizado significativo ou em uma inovação dentro do campo dos Negócios de Impacto Social?
18. Quais são as principais práticas de colaboração entre os Negócios de Impacto Social dentro do ecossistema? Como essas práticas facilitam a aprendizagem e o compartilhamento de conhecimento? Que fatores limitam as práticas de aprendizagem e de compartilhamento de conhecimento?
19. Existem iniciativas ou programas específicos dentro do ecossistema que visam promover a colaboração e a aprendizagem entre os NIS? Se sim, quais são e como eles operam?
Referências
Chang; Guetl (2007); Silva (2009); Yulk (2009); Wahat; Krauss; Othman (2013); Wegner (2011); Colet e Mozzato (2018).

Fonte: Elaboração própria.

Ao final da entrevista de pré-teste, observou-se que o número de questões era expressivo, o que tornou o momento um tanto repetitivo e cansativo para o entrevistado. Considerando esse aspecto, bem como as reflexões da banca no momento da Qualificação do Projeto de Tese, realizada em junho de 2024, optou-se por eliminar algumas questões, fazendo novos agrupamentos e ajustes necessários referentes aos objetivos específicos que também foram revisados.

Nesse sentido, o Quadro 11 apresenta as questões elaboradas considerando os objetivos específicos e os autores contemplados no referencial teórico e refinadas após a aplicação do roteiro de entrevista. Vale salientar que essas questões foram utilizadas como orientação para a entrevista, entretanto, os participantes também trouxeram informações além do roteiro proposto, que se mostraram relevantes para a análise dos dados.

Quadro 11 - Roteiro de entrevista pós-ajustes

Objetivo Específico 1 a) Compreender o contexto de atuação dos dinamizadores do Ecossistema de Negócios de Impacto Social do Nordeste.	
Questões	
1. Como você enxerga a relação entre os diferentes agentes do ecossistema de impacto social? Existem alguns que você considera mais influentes ou essenciais para o funcionamento e desenvolvimento do Ecossistema de Negócios de Impacto Social? 2. De que maneira os diferentes agentes contribuem para o processo de aprendizagem dos Negócios de Impacto Social dentro do ecossistema? Você pode dar exemplos de como alguns agentes facilitam ou impulsionam esse aprendizado? 3. Como você percebe as diferenças entre as regiões do Brasil em termos dos agentes que compõem o Ecossistema de Negócios de Impacto Social? Existem variações significativas no papel ou na influência desses agentes em diferentes partes do país?	
Referências	
Wahat; Krauss; Othman (2013); Rosolen, Tiscoski, Comini (2014); PNUD (2015); Teixeira <i>et al.</i> (2016); Thompson, Purdy e Ventresca (2018); Aguiar; Moreira (2021); Simanavicius <i>et al.</i>, (2021).	
Objetivo Específico 2 b) Caracterizar os processos de aprendizagem interorganizacional no Ambiente Coletivo de Aprendizagem no Ecossistema de Negócios de Impacto Social do Nordeste do Brasil.	
Questões	
4. Como as organizações dentro do ecossistema aprendem umas com as outras? Como ocorre esse aprendizado? Poderia dar algum exemplo em que percebeu que houve aprendizado. 5. Existe aprendizagem colaborativa no Ecossistema? Pode compartilhar exemplos de colaborações que você viu no ecossistema e como elas impactaram o ambiente como um todo?	
Referências	
Chang; Guetl (2007); Silva (2009); Yukl (2009); Wegner (2011); Garad; Gold, (2019); Rupcic, (2021); Sousa <i>et al.</i> (2023).	
Objetivos Específicos 3 e 4 c) Identificar as barreiras que dificultam a formação de um Ambiente Coletivo de Aprendizagem. d) Evidenciar os fatores determinantes para a dinâmica do Ambiente Coletivo de Aprendizagem do Ecossistema de Negócios de Impacto Social.	
Questões	
6. Quais fatores você acredita que são essenciais para que as organizações aprendam umas com as outras dentro desse ecossistema? 7. Quais são os maiores desafios ou obstáculos que você observa no processo de aprendizagem e troca de conhecimentos entre as organizações do ecossistema? O que você acredita que poderia ser feito para superá-los?	
Referências	
Fiol e Lyles (1985); Schilling e Kluge (2009); Silva (2009); Warger; Dobbin (2009); Yukl, (2009) Barbarini; Bido (2016); Colet e Mozzato (2018); Ouro Filho, Olave e Barreto (2020); Zandavalli <i>et al.</i>, (2023).	
Objetivo Específico 4 e) Propor uma estrutura de referência que caracterize o Ambiente Coletivo de Aprendizagem do Ecossistema de Impacto Social.	
Questões	
8. Existe alguma prática de aprendizagem no ecossistema de negócios de impacto social? Essas práticas são formalizadas ou informais? Pode compartilhar exemplos de como essas práticas foram implementadas ou os resultados alcançados? 9. Como ocorre a difusão do conhecimento? Existem ações formais para a gestão do conhecimento entre as organizações que integram o NIS? Poderia citar exemplos? 10. Como a troca de conhecimentos e experiências entre os agentes do ecossistema é facilitada? Existem ferramentas, eventos ou plataformas que ajudam nisso?	
Referências	

Chang; Guetl (2007); Silva (2009); Yukl (2009); Wahat; Krauss; Othman (2013); Wegner (2011); Colet e Mozzato (2018); Terstriep, Rehfeld e Kleverbeck (2020).

Fonte: Elaboração própria.

As entrevistas foram realizadas via plataforma Zoom, entre de agosto de 2024 e junho de 2025, considerando a dificuldade de acesso e disponibilidade de resposta por parte de alguns participantes. Os encontros virtuais tiveram durações distintas, variando de 27 a 55 minutos, de acordo com a disponibilidade dos entrevistados e a profundidade das informações compartilhadas por cada participante. Para transcrição das entrevistas realizadas, foi utilizada a ferramenta Transkriptor. No total, as gravações somaram mais de 540 minutos, correspondendo a mais de nove horas de registro.

O foco da pesquisa concentrou-se em instituições e dinamizadores com atuação no Nordeste do Brasil. A inclusão de atores com experiência regional, especialmente no Nordeste, permitiu compreender diferentes percepções, práticas e desafios, ampliando a análise sobre as dinâmicas de aprendizagem no ecossistema de Negócios de Impacto Social dessa região. Com essa escolha metodológica, buscou-se evitar uma visão homogênea, centrada apenas em instituições com maior visibilidade e alcance em âmbito nacional, possibilitando uma análise mais representativa e condizente com a realidade, diversidade territorial e cultural que caracterizam o ecossistema do Nordeste.

Além das entrevistas, a análise incluiu documentos fornecidos pelos participantes, bem como plataformas que contêm descrições e dados sobre Negócios de Impacto Social nacionais. Também foram examinados *sites* de agentes-chave dentro do ecossistema, proporcionando uma visão das dinâmicas envolvidas sob uma perspectiva prática. Em cada *site*, encontram-se materiais, relatórios, documentos e outras informações que foram utilizadas para complementar os dados obtidos nas entrevistas. Alguns exemplos de dados secundários são disponibilizados nos portais a seguir:

Quadro 12 - Dados secundários

Sites/plataformas que foram consultados
https://pipe.social/
https://artemisio.org.br/
https://ice.org.br/
https://www.gov.br/mdic/pt-br/assuntos/inovacao/enimpacto
https://aliancapeloimpacto.org.br/
https://impactanordeste.com.br/
https://www.quintessa.org.br/
https://endeavor.org.br/
https://www.br.yunussb.com/

<https://sebrae.com.br>

Fonte: Elaboração própria.

3.4 Análise e interpretação dos dados

No intuito de priorizar a qualidade dos dados, foi realizada uma triangulação para reforçar a validade e a confiabilidade da pesquisa por meio de documentos, relatórios, *sites*, plataformas digitais diversas e entrevistas. A partir da triangulação, aspectos complexos sobre o fenômeno podem ser descobertos durante o processo da pesquisa (Flick, 2008).

Sendo assim, no primeiro nível, os dados foram analisados em conformidade com suas características e seus contextos individuais (*within case*). Depois da análise individual, foi dado início à segunda fase, envolvendo um cenário mais amplo em que os achados nos casos foram cruzados e comparados entre si (*cross-case*).

O processo de análise foi realizado por meio da análise compreensiva e interpretativa proposta por Silva (2005) apresentado na Figura 10. O ciclo da análise da pesquisa envolve as seguintes etapas: (i) leitura e releitura dos protocolos das entrevistas para codificação dos discursos; (ii) transformação do protocolo de entrevistas em um protocolo codificado com os relatos dos entrevistados; (iii) leitura e releitura dos protocolos para identificação de temas; (iv) agrupamento dos relatos dos entrevistados por temáticas; (v) preenchimento dos quadros temáticos; (vi) estruturação dos resultados em um texto sobre cada tema; (vii) análise compreensiva e interpretativa dos dados (Silva, 2005; Silva, 2010).

Figura 10 - Ciclo da Análise Compreensiva Interpretativa da Pesquisa



Fonte: Adaptado de Silva (2005).

Após as entrevistas com gestores e especialistas que atuam no ecossistema, o processo de análise compreensiva e interpretativa foi iniciado. A etapa 1 permitiu a familiarização com o conteúdo extraído das entrevistas, fazendo com que já comece reflexões e associações com o que foi coletado e o conhecimento da literatura sobre o tema. A etapa 2 auxiliou na organização e categorização dos dados para possibilitar um aprofundamento na análise, que, por sua vez, é reforçado pela etapa 3. A etapa 4 auxiliou na organização e categorização dos dados, na medida em que ocorreu o avanço nas leituras dos relatos dos entrevistados. Na etapa 5, foi possível começar a comparação entre os relatos pela distribuição clara dos dados. A etapa 6 demandou a estruturação dos dados em uma narrativa sobre os quadros temáticos, relacionando o conteúdo com o tema da pesquisa e o contexto. Na última etapa, houve a interação coerente entre os resultados da pesquisa e a literatura sobre o tema.

Ao adotar esta abordagem metodológica, o estudo objetivou analisar as interações entre os dinamizadores que ocorrem no Ecossistema de Negócios de Impacto Social, abrangendo, assim, não somente o funcionamento desse ecossistema, mas também destacando práticas colaborativas de aprendizagem que se sucedem entre os NIS.

Com isso, foi possível compreender o contexto, os papéis desempenhados pelos dinamizadores, bem como as articulações que perpassam a aprendizagem e evidenciam as diferenças regionais existentes. Ademais, foi possível caracterizar a aprendizagem interorganizacional a partir dos espaços e dos mecanismos de aprendizagem observados, além

dos processos neles desenvolvidos. Por fim, foi possível identificar as barreiras que dificultam a consolidação de um ambiente coletivo de aprendizagem, discutindo os desafios presentes nessas relações e os fatores determinantes para a dinâmica deste ambiente.

Os quadros temáticos ajudaram a agrupar os relatos que possuíam uma conexão, o que permitiu identificar padrões recorrentes nas entrevistas. Essa organização dos dados facilitou a visualização de categorias emergentes, bem como a construção de relações e sentido entre os discursos dos participantes.

As categorias foram elaboradas considerando os objetivos específicos da pesquisa e a partir da interpretação das informações que emergiram nas entrevistas, organizadas e agrupadas conforme os padrões identificados nos discursos dos participantes, assim como demonstrado no Quadro 13.

Quadro 13 - Categorias e contribuições para a pesquisa

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	CONTRIBUIÇÕES PARA OS RESULTADOS DA PESQUISA
CATEGORIA TEMÁTICA 1: CONTEXTO DOS AGENTES DO ECOSISTEMA DE NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL	Agentes dinamizadores de referência	Buscou identificar os dinamizadores de referência para um refinamento da seleção dos participantes da pesquisa, bem como entender suas configurações.
	Papel do dinamizador do Ecossistema de NIS do Nordeste	Pretendeu analisar o papel dos dinamizadores como um todo, a partir da compreensão dos papéis dos entrevistados. A partir disso, foi possível evidenciar a centralidade desses agentes que vai além de um suporte técnico, uma vez que atuam como articuladores, mediadores e facilitadores das conexões entre empreendedores e os outros atores do ecossistema. Além disso, foi possível compreender que estes funcionam como pontes de aprendizagem, criando espaços de troca e oportunidades para aprendizagem coletiva
	Diversidades regionais no ecossistema de negócios de impacto social – Um olhar para o Nordeste	Destacou a especificidade da região Nordeste e apresentou alguns desafios como escassez de recursos, dispersão dos atores e limitações de acesso à rede nacional. No entanto, apresenta potencial de crescimento através da atuação dos dinamizadores e por meio das soluções adaptadas às realidades locais.
	Espaços de aprendizagem interorganizacional no ecossistema	Identificou os espaços de aprendizagem interorganizacional existentes no ecossistema de NIS. Assim, foi possível traduzir e nomear os espaços importantes para que a aprendizagem interorganizacional seja possível. Foram apresentados os mecanismos de aprendizagem interorganizacional a partir

CATEGORIA TEMÁTICA 2: CARACTERIZANDO A APRENDIZAGEM INTERORGANIZACIONAL NO AMBIENTE COLETIVO DO ECOSISTEMA DE NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL		de uma dinâmica de rede.
	Mecanismos de Aprendizagem	Apontou como a aprendizagem interorganizacional ocorre nos espaços de aprendizagem de acordo com os mecanismos de aprendizagem desenvolvidos por Zollo e Winter (2002). Envolveu a análise de rotinas organizacionais e acúmulo de experiência, da articulação do conhecimento e da codificação do conhecimento.
	Processos de aprendizagem no Ambiente Coletivo de Aprendizagem do Ecossistema de NIS	Analizou as ações e interações entre os dinamizadores sob a perspectiva da aprendizagem. Assim, foi possível revelar os tipos de aprendizagem presentes no ecossistema e quais são os mais utilizados na prática cotidiana dos dinamizadores.
CATEGORIA TEMÁTICA 3: FATORES DETERMINANTES PARA A EVOLUÇÃO DO ECOSISTEMA SOB O OLHAR DA APRENDIZAGEM	Barreiras que dificultam a formação de um Ambiente Coletivo de Aprendizagem	Evidenciou e categorizou os entraves que limitam esse processo no ecossistema de NIS, como a escassez de recursos, a fragmentação entre os atores, o desalinhamento com as realidades locais e a ausência de espaços estruturados para trocas. Mostrou que o a desconexão entre as relações interorganizacionais também podem atuar como obstáculos à aprendizagem coletiva.
	Fatores determinantes para a dinâmica do Ambiente Coletivo de Aprendizagem do Ecossistema de NIS	Identificou como as relações interorganizacionais se traduzem em fundamentos que possibilitam o desenvolvimento de um ambiente coletivo de aprendizagem no ecossistema de NIS. Buscou compreender quais fatores determinantes permitem que as interações entre os atores realmente resultem em um processo de aprendizagem coletiva. Além disso, foi possível identificar as práticas de colaboração e interação entre os agentes, compondo bases que podem sustentar esse ambiente.

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

3.5 Protocolo e compromisso ético na pesquisa

No intuito de preservar os interesses dos participantes selecionados e assegurar que a pesquisa esteja em conformidade com os pré-requisitos dos padrões éticos que buscam clareza e transparência em sua condução e desenvolvimento. Antes do início de todas as entrevistas,

houve o consentimento dos participantes para gravação audiovisual por meio da plataforma Zoom. Além disso, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) foi disponibilizado e devidamente assinado pelos participantes.

Os participantes foram informados de que os dados coletados durante o processo da entrevista seriam utilizados exclusivamente para fins acadêmicos, conforme o consentimento de todos, que foi detalhado no *design* de pesquisa.

A presente pesquisa incorporou o uso de ferramentas de Inteligência Artificial (IA) como Scispace e o ChatGPT (versão GPT-5). A tese foi colocada para revisão gramatical visando melhorar a fluidez de alguns parágrafos sem impactar na forma de escrita, autoria, análise crítica ou a interpretação da autora. Vale salientar que essa etapa teve caráter exclusivamente técnico, voltado apenas para clareza e coesão textual.

Para isso, alguns *prompts* específicos foram elaborados e utilizados na pesquisa, como por exemplo: “Revise este parágrafo corrigindo apenas erros gramaticais e ortográficos, sem alterar o estilo de escrita.”, “corrigir erros gramaticais mantendo o estilo de escrita”, “ajustar a fluidez sem alterar o conteúdo” e “sugerir alternativas para evitar repetições”. Os resultados orientaram as revisões que foram ajustadas conforme modelo de escrita, sem interferir na originalidade da pesquisa e no pensamento crítico da autora.

Como recurso metodológico complementar, a função de bate-papo do Scispace foi utilizada para facilitar uma análise reflexiva sobre as transcrições das entrevistas realizadas e para estabelecer categorias baseadas na compreensão do roteiro da entrevista, juntamente com as informações que surgiram após a análise das transcrições. Desta forma, foi possível organizar, identificar os discursos e agrupar estes relatos em quadros temáticos.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Essa seção buscou contemplar as reflexões sobre os dados obtidos por meio das entrevistas realizadas, complementadas por documentos e informações disponíveis em plataformas especializadas no campo de NIS. Essa etapa permitiu compreender como os dinamizadores do ecossistema de negócios de impacto social no Nordeste articulam práticas de aprendizagem e colaboração, revelando tanto avanços quanto limitações desse processo. Além disso, foi possível refletir sobre os diferentes tipos de aprendizagem que emergem das interações e destacar os fatores que favorecem ou limitam a constituição de um Ambiente Coletivo de Aprendizagem no contexto regional estudado.

4.1 Contexto dos dinamizadores do ecossistema de negócios de impacto social

Essa categoria temática objetiva caracterizar o contexto de atuação dos dinamizadores do ecossistema de negócios de impacto social na região Nordeste. Assim, foi possível identificar os agentes referência para os estados do Nordeste e observar como eles se organizam através de seus papéis.

Embora uma abordagem do ecossistema em âmbito nacional ofereça um panorama geral sobre os NIS no contexto brasileiro, a identificação das particularidades regionais amplia a compreensão da realidade específica de cada local. Falar sobre o contexto sem enfatizar as diferenças regionais em um país com dimensão continental como o Brasil, significa negligenciar informações importantes para uma análise mais detalhada e realista.

Essa categoria temática engloba três dimensões: Agentes influentes/dinamizadores de referência, Papel do Dinamizador e Diversidade entre as regiões do país sob a perspectiva do Nordeste.

4.1.1 Agentes dinamizadores de referência

A categoria em questão surgiu do questionamento aos entrevistados sobre quais são os agentes que facilitam ou impulsionam a aprendizagem no ecossistema voltado para a região Nordeste. Essa questão foi feita com a intenção de identificar, na percepção dos entrevistados, como as dinâmicas da aprendizagem são influenciadas por agentes específicos, mapeando interações e revelando possíveis lacunas e oportunidades.

No decorrer das entrevistas, ficou evidente que, apesar da diversidade local entre os estados do Nordeste, os dinamizadores mais citados como referência são recorrentes nos discursos dos entrevistados. Esse fato reforça o papel central desses agentes na articulação e consolidação do ecossistema de NIS na região, contudo, demonstra uma limitação no número de dinamizadores e indica uma possível concentração de esforços e recursos.

No Quadro 14, percebe-se uma articulação para a estruturação de um ambiente colaborativo por meio da atuação de múltiplos agentes, envolvendo empreendedores, aceleradoras, instituições financeiras, universidades, governo, comunidade acadêmica, entre outros (Comini; Barki; Aguiar, 2012; Petrini; Sherer; Back, 2016; Simanavicius *et al.*, 2021).

Quadro 14 - Principais dinamizadores identificados nas entrevistas

DINAMIZADORES DE REFERÊNCIA	FINALIDADES
SEBRAE	Articula ações importantes na capacitação de pequenos empreendedores, intermedia diálogos entre negócios de impacto e investidores, realiza consultorias e movimenta ações em conjunto com intermediários locais. Além disso, é um ator relevante no estabelecimento de ecossistemas regionais.
Aliança pelo Impacto	Representa um movimento amplo que reúne atores estratégicos e estabelece pontes entre os NIS e esses agentes.
Universidades	Contribuem com ensino, pesquisa e extensão. Disseminam conhecimento sobre negócios de impacto e inovação, além de, por si só, constituírem um espaço de formação e de reflexão crítica sobre a conjuntura nacional e a economia do impacto.
Governo	Define políticas públicas, regulamentações e iniciativas que estruturam o ecossistema. O ENIMPACTO conecta diversos atores ao buscar desenvolver um ambiente favorável à sustentação do ecossistema e ao surgimento de novos negócios de impacto.
Artemisia	Representa diversas iniciativas que vão desde aceleradora de negócios até produção de conhecimento, conferindo ao dinamizador um papel de referência no cenário nacional.
Quintessa	Oferece programas de aceleração que buscam aprimorar as práticas gerenciais dos negócios de impacto, validar estratégias, fornecer consultoria, realizar mentorias quinzenais e oferecer suporte personalizado.
ICE	Monitora o ecossistema e gera relatórios e publicações relevantes para o campo. Criou a Coalizão pelo Impacto, que possui atuação em âmbito nacional, abrangendo todas as regiões do país. No Nordeste, representa uma iniciativa importante para impulsionar e estruturar o campo, ao mesmo tempo em que estimula o surgimento de novos negócios e oportunidades.
Impact Hub	Disponibiliza apoio sistemático aos negócios de impacto social, como espaços colaborativos, acesso a redes estratégicas e programas de aceleração.
Parques tecnológicos e incubadoras	Proporcionam infraestrutura de apoio técnico e estratégico para a viabilização de negócios, com foco na inovação.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O SEBRAE foi mencionado em todas as entrevistas como um intermediário importante para articular ações, mostrando-se mais presente em estados como Ceará, Rio Grande do Norte e Pernambuco e, com ações mais incipientes nos demais estados. Essa ação distinta em cada localidade pode ser decorrente do fato de que, em cada sede do SEBRAE, há um departamento diferente que lida com os NIS, seus dinamizadores locais e as colaborações com o poder público daquele estado, o que, conseqüentemente, interfere na dinâmica do ecossistema. Nesse contexto, o papel desempenhado pode adquirir até uma dimensão pessoal, como diz Mayris do Nosso Manguê: *“Às vezes eu acredito, o SEBRAE acredita mais em mim do que eu mesma, porque realmente é isso que acontece.”*

O Quintessa cria metodologias próprias para o fomento dos negócios que fazem parte de seus programas de aceleração, os quais são conduzidos por uma equipe de mentores e gestores especializados em negócios sociais. Além disso, atua com três frentes junto a empreendedores de negócios de impacto, grandes empresas, investidores, institutos e fundações, promovendo as agendas de inovação, impacto positivo e ESG (*Environmental, Social and Governance*).

Já o Impact Hub vem formando parcerias com dinamizadores importantes da região, como o Impacta Nordeste, para estruturar um espaço de conexão entre empreendedores, investidores e organizações locais, contribuindo para uma rede colaborativa. No entanto, no Nordeste ainda desempenha um papel voltado para a sensibilização da temática, evidenciando o desafio de avançar para uma atuação mais aprofundada e colaborativa entre os dinamizadores locais.

A Artemisia é considerada um dinamizador devido às diversas iniciativas que promovem a criação, fortalecimento e expansão do ecossistema.

“Então, assim, pra ter negócios, precisa ter bons empreendedores. Pra ter bons empreendedores, precisa ter uma cadeia anterior para o negócio desenvolver e precisa de capital. Então, precisa dos investidores. Então, acho que tem uma cadeia causal fundamental para o desenvolvimento do negócio, não é uma coisa trivial.” (Priscila – Artemisia)

Para Priscila, existem dois agentes importantes que atuam buscando uma coesão no ecossistema, são eles – a Aliança pelo Impacto e o ICE – atuando na articulação de líderes e no fomento de negócios.

A Aliança pelo Impacto fomenta o ecossistema por meio de quatro frentes: formação e produção de conhecimento; articulação nacional; articulação internacional e influência em políticas públicas. Trata-se de uma iniciativa que articula organizações, observa quais são os

temas na agenda de impacto e representam o Brasil no ecossistema global de negócios de impacto positivo. Uma das publicações realizadas pela Aliança foi o guia informativo denominado “*O papel das Organizações Estruturantes no fortalecimento de ecossistemas locais de investimentos e negócios de impacto*”, que aborda meio de fortalecer as redes locais.

Já o ICE possui uma atuação transversal no ecossistema de negócios de impacto, buscando interligar os estados do Brasil através de eventos, do monitoramento de ações e de parcerias com universidades, com destaque para a “Academia ICE”. Nesse programa, docentes de todas as regiões se conectam em encontros de alcance nacional e regional, com ênfase na inclusão de empreendedores dos diversos territórios do país. Somado a isso, o ICE desenvolveu uma proposta denominada “Elos de Impacto Incubação & Aceleração”, com o objetivo de apoiar e criar uma plataforma de capacitação para empreendedores de todas as regiões do Brasil, com foco na jornada de aprendizagem sobre gestão em NIS. De modo geral, acredita-se que iniciativas voltadas para cada região sejam importantes para promover maior equidade na distribuição dos negócios sociais do país.

As Universidades são centros de produção e disseminação de conhecimento importantes para criação de projetos alinhados às necessidades e desafios encontrados na comunidade local. Além disso, constituem espaços de formação acadêmica, pessoal e profissional, onde os futuros profissionais de diversas áreas são preparados e influenciados pelas discussões e pesquisas desenvolvidas nesse contexto, assim como pode ser observado nos discursos abaixo:

“A gente precisa cada vez mais falar sobre economia de impacto para ela estar na boca do povo, para ela estar sendo inserida não só em ambientes de negócio, mas em **universidades**, em pesquisas, para que de fato a gente consiga cada vez mais formar profissionais que olham para isso e que tenham um futuro, uma **carreira** dentro desse ecossistema.” (Vitória – Aliança pelo Impacto)

“E aí envolve as universidades, aceleradoras, incubadoras e tantas outras. Instituições de pesquisa, CNPQ, para ter **pesquisas**, atividades de ensino e de **extensão** para que a academia discuta o que é economia de impacto e consiga também fortalecer.” (Hérrisson – MDIC)

“Eu acho que, a nível de universidades, a gente tem tido um **aumento de professores**. Por exemplo, eu estou fazendo um curso agora de negócios de impacto para a Universidade Estadual do Rio Grande do Norte. Então, a gente está com duas turmas, com curso de extensão. Uma no campus de Pau dos Ferros e uma no campus de Mossoró.” (Júlio Ledo – Especialista em Negócios de Impacto Social)

De acordo com os discursos, as universidades são reconhecidas como centros de produção e disseminação do conhecimento, na medida em que torna o conteúdo acessível a um público mais amplo. Faz-se importante a formação de profissionais que tenham a possibilidade

de seguir uma carreira em negócios de impacto, assim como o desenvolvimento de pesquisas e projetos de extensão que reforcem a discussão sobre o campo e permitam a aproximação com a comunidade. Pode-se dizer que o aumento de docentes pesquisando sobre a temática de NIS também é relevante para o avanço teórico e prático do conhecimento sobre esses negócios.

Esses achados vão ao encontro da pesquisa realizada por Carayannis *et al.* (2021), que destaca o papel estratégico da universidade no ecossistema de inovação social, atuando nas frentes que envolvem a educação, capacitação e treinamento, pesquisa, desenvolvimento e transferência de conhecimento para os negócios sociais e a sociedade como um todo.

No caso dos Parques tecnológicos e das incubadoras, em sua maioria integrada à universidade, a contribuição é direcionada para oferta de mentorias, *workshops* de *startups*, muitas vezes de negócios sociais ou tradicionais, que envolvem refinamento do modelo de negócios, desenvolvimento de produto, acompanhamento com especialistas e uma infraestrutura de apoio, assim como ocorre no Programa de Incubação do Parque Tecnológico Horizontes de Inovação da Paraíba.

Assim como as universidades, o Governo foi mencionado na maioria das entrevistas como a fonte de investimento mais viável para os empreendimentos do Nordeste. Os recursos são distribuídos através de programas de fomento, patrocínio de iniciativas e eventos, incentivos fiscais e parcerias com instituições públicas e privadas. A concepção de ministérios como o MDIC, é de extrema importância para levantar a pauta de impacto no cenário nacional e observar os desafios que servem de embasamento para as políticas públicas, além de desempenhar um papel de liderança: *“o governo em um papel importante ali (na resolução de problemas sociais). Tem um papel importante ali, até de assumir um pouco a liderança em determinados contextos.”* (Carolina – Impact Hub).

Todas as ações discutidas nessa categoria estão em conformidade com a finalidade do ecossistema de negócios de impacto social de acordo com Barki (2015) e Garad e Gold (2019) que visam à sustentabilidade por meio de colaborações e interações que priorizam sua solidificação.

4.1.2 Papel do dinamizador do ecossistema de NIS do Nordeste

Essa categoria foi estabelecida com o objetivo de compreender como os agentes se articulam no ecossistema para fomentar os NIS e quais dessas iniciativas estão relacionadas a dinâmicas organizacionais capazes de resultar em aprendizagem. A análise levou em consideração os discursos dos participantes das entrevistas, bem como leituras e observações

realizadas ao longo do tempo em redes sociais, mídia e *sites* das organizações, permitindo identificar conexões que contribuíram para contextualizar o tema desta tese na dimensão do ecossistema.

De acordo com um estudo realizado pelo ICE e pela Aliança pelo Impacto sobre organizações estruturantes publicado em 2024, existem quatro perfis de organizações dinamizadoras que, por sua vez, desempenham papéis diferentes no ecossistema de negócios de impacto social e auxiliam na construção de um macroambiente favorável ao fortalecimento de empreendedores sociais, como exibe o Quadro 15:

Quadro 15 - Papel dos atores do ecossistema

Papel	Atores que podem entregar
Apoio a empreendedores e investidores	Incubadoras, aceleradoras, academia, gestores públicos
Disseminação de conceitos, dados e recomendações para formar, engajar e articular	Academia, mídia, lideranças públicas e privadas
Estruturação de produtos financeiros que permitam alocação de capital para negócios de impacto	Fundos de investimento e gestores de capital
Construção de macroambiente favorável para atuação	Gestores públicos, escritórios de advocacia, academias

Fonte: Aliança pelos Investimentos e Negócios De Impacto (2022).

Para esta tese, os papéis podem ser divididos em três categorias, como o Quadro 16 apresenta:

Quadro 16 - Principais papéis dos dinamizadores da pesquisa

Principais papéis	Dinamizadores
Articulação e Advocacy	Aliança pelo Impacto; Coalizão pelo Impacto; Impacta Nordeste; SEBRAE e MDIC.
Capacitação e sensibilização	Quintessa, Artemisia, Somos Um, Sense-Lab, SEBRAE, Su Causa Micausa, Aliança pelo Impacto.
Aceleração e estruturação de negócios	Quintessa; Impact Hub; Sense-lab; Parque Tecnológico Horizontes de Inovação; Artemisia; Impact Hub.

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

De acordo com o quadro acima, entende-se que os papéis não são excludentes, mas se sobrepõem e se complementam na medida em que os dinamizadores atuam em diversas frentes devido à dinâmica do ecossistema que os transformam em multifuncionais. Conforme Montgomery *et al.* (2012), as relações que ocorrem através do empreendedorismo social inspiram ações coletivas e atividades legítimas para efetuar mudanças, convocar parceiros na resolução de um propósito compartilhado, aprendizagem coletiva e inovação por meio da co-criação e multivocalidade.

Percebe-se que, de modo geral, o dinamizador do ecossistema atua buscando coesão, conexão e prospecção dos NIS. A **Artemisia**, por exemplo, elaborou uma análise denominada “teses de impacto” que são análises setoriais voltadas a investigar os principais desafios encontrados dentro de uma temática específica, ao mesmo tempo em que delineiam caminhos possíveis para sua solução por meio de empreendimentos de impacto. As teses servem para orientar a assertividade na escolha dos empreendimentos, identificar desafios e possíveis soluções, e essa busca se baseia em pautas que estão em evidências, como reciclagem, economia circular, saúde, inclusão financeira, habitação, entre outros, conforme evidenciado no discurso:

“Então a gente começou com a saúde, educação, então o que a gente fazia era estudar os setores, então a gente fazia teses de setores. Então assim, na saúde, como é que a população que está **acessando** a saúde? Quais são os principais **desafios**? Quais são os principais **públicos** e tal? Dessa **estratificação de problema**, a gente tentava ver, tá, o que que disso pode ser resolvido por negócio?” (Priscila – Artemisia)

Quando a entrevistada utiliza a palavra “acessando” demonstra a preocupação da tese em entender como os diferentes públicos, principalmente os vulneráveis, estão acessando determinados serviços e produtos. Os desafios são compreendidos como ponto de partida para identificar obstáculos enfrentados para o desenvolvimento de possíveis soluções por meio dos NIS. A estratificação auxilia no esclarecimento da complexidade dos desafios direcionando negócios específicos às soluções que lhes são apropriadas. Nesse sentido, há a busca e a seleção de NIS, como “*hunting*”, prospecção de *startups*, compilação de conhecimento sobre NIS e seu ecossistema, apontamento de oportunidades e articulação de investimento de impacto.

No que se refere à articulação no ecossistema, a Coalizão pelo Impacto exerce o papel de impulsionar agentes transformadores do ecossistema de impacto, com o propósito de consolidar negócios mais estruturados e, conseqüentemente, atrair mais investimentos. Uma iniciativa relevante foi a identificação de cidades brasileiras situadas em diferentes regiões, executando planos de ação locais, com governança própria, proporcionando formação adequada aos profissionais, além da busca por parcerias com agentes públicos e privados, ao mesmo tempo em que promove a conexão com o ecossistema nacional de investimento e com os NIS locais. As cidades escolhidas foram Belém (PA), Brasília (DF), Campinas (SP), Fortaleza (CE), Paranaguá (PR) e Porto Alegre (RS). Com isso, a Coalizão busca sensibilizar agentes locais no Nordeste e nos demais estados mencionados. A iniciativa ainda está no início de sua trajetória, mas já envolve diversos agentes, como os apresentados no discurso:

“Identificar em cada ecossistema, em cada cidade da coalizão, definiu um **projeto**

vitrine, para focar naquele projeto e fazer acontecer isso envolvendo todos os atores e aqui acontece aqui as reuniões elas são muito representativas com negócios de impacto com FIEC, SEBRAE, universidades a coordenação local, é todo mundo **muito envolvido**.” (Josi – Coalizão pelo Impacto)

Um ponto a ser destacado é que essas iniciativas demonstram um esforço coletivo importante para a existência do ecossistema e seu fortalecimento em regiões que não correspondem ao centro financeiro do país. Além disso, incentivam o desenvolvimento de projetos adaptados à realidade local de cada área, uma vez que não basta simplesmente adotar práticas de outros estados, pois cada região tem seus próprios desafios e demandas específicas.

Outro aspecto a considerar é que esses esforços possibilitam a expansão em diversas perspectivas, como: o surgimento de conhecimento local, o aumento de informações sobre os NIS, o entendimento dos desafios locais, as particularidades da gestão em cada estado, trazendo vitalidade para o ecossistema.

Nesse sentido, ser um dinamizador envolve iniciativas que vão além da teoria ou de um comportamento idealizado, como podem ser observados nos discursos abaixo:

“A coalizão pelo impacto, é uma **energia** para o ecossistema. Realmente é um fator de **articulação** que une. **Une** pessoas que se apaixonam pela temática e isso é fundamental para **botar para frente**, para **fortalecer**. Porque realmente são pessoas que se envolvem com a causa.” (Josi – Coalizão pelo Impacto)

“Nós somos uma **articuladora** de impacto, a gente quer **fomentar** isso, a gente começa pelo letramento... e tentar acompanhar uma jornada do empreendedor”. (Andreia – Somos Um)

“Então são vivências, são questões que a gente **busca resolver** também pensando no papel que a Aliança possui, que é esse papel de **conectar** atores em prol do desenvolvimento da economia.” (Vitória – Aliança pelo Impacto)

Ao definirem seus papéis, os dinamizadores recorrem a palavras que remetem ao movimento de impulsionar o ecossistema como agentes transformadores desse contexto de atuação. Essas palavras também carregam o significado de comprometimento com a causa de impacto social, além da intencionalidade de atores que são mais do que participantes, reforçando a dimensão prática de suas ações.

Ainda sobre o comprometimento, a partir do discurso de Mayris, do **Nosso Manguê**, é possível observar que alguns empreendedores demonstram maturidade para ir além das soluções criadas em seus próprios empreendimentos e conseguem atuar na mobilização do ecossistema local: *“a gente se estruturou de tal forma que hoje a gente vai ter uma reunião, que os próprios empreendedores se reuniram para propor a formalização de uma associação de negócios de impacto aqui em Alagoas”*.

No estado do Ceará, a **Somos Um** é outra organização que exerce o papel de articular os atores do ecossistema, considerando que cada ator possui um diferencial que pode contribuir para o objetivo de resolver problemas sociais. Para a entrevistada Andreia, *“buscar pessoas e parceiros que têm uma mesma visão”* é um dos principais papéis que os dinamizadores podem desempenhar.

Além disso, o **letramento** faz parte da intenção de preencher uma lacuna percebida pela organização, que identificou a falta de conhecimento, uma vez que existem negócios que nem sabem que são de impacto. De acordo com Andréia: *“Muitos empreendedores sequer sabem que suas iniciativas geram impacto, e, por isso, era necessário fomentar essa compreensão, especialmente no Nordeste, com foco em Fortaleza.”* Ao encontro do que foi mencionado por Andreia, Mayara do Parque Tecnológico Horizontes de Inovação comenta que: *“na Paraíba, ainda não tem um consenso sobre o que é negócio de impacto”*.

A necessidade de letramento, que revela um desconhecimento conceitual e de falta de entendimento quanto à identidade dos NIS, manifesta-se como um dilema que envolve tensões de pertencimento, conforme já mencionado em um estudo realizado por Smith, Gonin e Besharov (2013). Articular o “quem somos” com “o que fazemos” torna-se um desafio tanto pela relação conflitante entre o lado social e o lado empresarial, quanto pela falta de reconhecimento e pertencimento a um campo que ainda se encontra em consolidação, sobretudo em regiões como o Nordeste. É importante mencionar que esse dilema também é destacado no Guia 2.5, elaborado por organizações dinamizadoras como o Quintess e a Pipe.Social em 2023.

Esse é um papel voltado para o ensinamento e a sensibilização de empreendedores e da comunidade como um todo. Faz parte da ação de tornar a temática conhecida e amplamente difundida. Trata-se de uma função que vai além da transmissão de informações e conhecimentos básicos, revelando uma dimensão estruturante ao considerar as bases conceituais e práticas para o reconhecimento e o fortalecimento do ecossistema de impacto social.

No caso do **Impact Hub**, o papel principal é o de **articular** organizações e criar soluções inovadoras para negócios de impacto. Alguns programas foram elaborados como a “Salto Aceleradora”, que possui uma metodologia gratuita para acelerar pequenos negócios. Há também o “Hub Engaja” que trabalha a gestão e o engajamento com a comunidade, coconstruindo processos com pequenas organizações que vão desde o diagnóstico inicial até a implementação do plano de ação. A organização desenvolve material educativo, oferece suporte de consultoria, promove encontros de capacitação e fomenta trocas de conhecimentos.

É uma rede presente em mais de cem cidades ao redor do mundo. Cada unidade atua de forma autônoma, mas compartilha das mesmas metodologias e valores, adaptando-os às

necessidades e características específicas da região em que está inserida. De acordo com a entrevistada Carolina, um dos papéis dos intermediários é trazer informação. No caso da unidade de João Pessoa, na Paraíba, os esforços ainda são iniciais, buscando apoio, conexão com as organizações locais, mapeamento de NIS, sendo a principal ação, no momento, a conscientização sobre o que realmente é um NIS e sua diferenciação em relação a outros tipos de negócios.

“O Impact Hub também é uma organização intermediária. Então, ela faz desde a questão da aceleração dos negócios de impacto, até promover eventos, e depois ela tem uma grande coisa, que eu acho que é a grande diferença do Impact Hub do restante, que é a **formação de comunidades**. Então, uma das coisas que o Impact Hub busca é formar, de fato, esse ecossistema, essas comunidades, esses empreendedores e esses investidores, agregar todo mundo no mesmo lugar, que seja um espaço frutífero e, ao mesmo tempo, potente e fortalecedor para todos que estão ali, para esse ecossistema” (Carolina – Impact Hub).

Essa fala evidencia os múltiplos papéis que os dinamizadores desempenham no ecossistema, e um deles que pode ser destacado é a preocupação em criar comunidades, no caso redes, que se conectem com um propósito maior de desenvolver o ecossistema.

Dito isto, percebe-se que o papel desempenhado pelo dinamizador no ecossistema envolve diversas frentes que possibilitam a criação de um ambiente propício a oportunidades de aprendizado e fomento das articulações entre esses negócios e os próprios intermediários. Essa multidisciplinariedade pode ser contemplada pela fala de Marcelo, do **Impacta Nordeste**:

“...nós atuamos como uma organização intermediária ou **dinamizadora** do ecossistema por meio de quatro estratégias principais, a **comunicação** com o portal impacta nordeste, um setor de **inteligência**, onde nós realizamos mapeamentos de negócios de impacto, chamadas, criamos editais para organizações e projetos, a **inovação aberta** através do Impulsio-NE, que é o nosso laboratório de inovação social aberta, e a **aceleração de negócios** de impacto, que é a Motirô, que é a nossa aceleradora.” (Marcelo – Impacta Nordeste)

É interessante observar as diversas formas de atuação, evidenciando o papel multifacetado do dinamizador ao combinar comunicação, inteligência, inovação aberta e aceleração de negócios de impacto. O entrevistado comenta ainda que o maior desafio é atuar como um dinamizador independente, que não tem por trás uma grande organização, uma iniciativa governamental ou um filantropo que possa dar suporte financeiro, como no caso da Artemisia e da Coalizão pelo Impacto, o que limita a capacidade de expandir suas ações.

Essa percepção reforça o entendimento exposto por Cruz, Quitério e Scretas (2019), que abordam a dificuldade dos NIS em obter acesso a um capital adequado para o aprimoramento

de competências, sendo necessária a ampliação do número de intermediários de apoio e investimento e a consolidação de estratégias em parceria com o governo.

Ao encontro dessa necessidade de recurso como pressuposto para atuação, a fala da entrevistada Mayara, do **Parque Tecnológico Horizontes de Inovação da Paraíba**, destaca que atualmente os esforços estão voltados para a captação de investimento para NIS na Paraíba. Com isso em mente, é necessário preparar os negócios, realizar mentorias, consultorias e *workshops*. Nesse sentido, conforme Mayara, *“um agente que atua no ecossistema é importante para que os NIS não se percam e continuem olhando como o lucro e para o propósito”*. Esse agente ajuda a evitar que os NIS se concentrem exclusivamente no impacto social ou ambiental, ou que, ao receber o primeiro recurso, deixem de considerar o impacto e passem a focar apenas no lucro.

Esse “preparo” dos negócios é de fundamental importância para a captação de recursos para o reconhecimento do negócio como sendo de impacto social. Da mesma forma, a definição de normatizações assume papel relevante ao fornecer diretrizes. Na entrevista realizada com a representante do **SEBRAE-RN**, foi relatado que, no Rio Grande do Norte, a legislação tomou por base o decreto federal Nº 11.646 de 16 de agosto de 2023, que trabalha com cinco eixos que foram elaborados com o objetivo de orientar as ações voltadas para os NIS:

1. O **primeiro eixo** trabalha com a oferta de capital para os NIS por meio da mobilização de recursos públicos e privados, bem como financiamento para a economia de impacto;
2. O **segundo eixo** apresenta a necessidade de ampliar a quantidade de NIS por meio da disseminação da cultura do impacto, da geração de dados que proporcionem visibilidade tanto de iniciativas de investimento quanto para NIS, do apoio ao desenvolvimento desses negócios e do fomento para atendimento de demandas e conexões com outros setores;
3. O **terceiro eixo** traz a demanda de fortalecer as organizações intermediárias que ofereçam apoio da capacitação e formação de empreendedores, criar novos conhecimento sobre a economia de impacto enquanto contribuem para sua disseminação, o processamento de dados e informações sobre o setor;
4. O **quarto eixo** remete à promoção de um ambiente institucional e normativo favorável aos NIS buscando atuação junto aos órgãos governamentais e o setor produtivo e empresarial;
5. O **quinto e último eixo** condiz com os esforços de promover a articulação interfederativa com Estados e Municípios com foco em estruturação de comitês locais de economia de impacto.

Em sua fala, Nadjaluze comenta sobre a articulação de diversas instituições para não apenas falar sobre impacto, mas de criar uma agenda para essa temática no contexto do Rio Grande do Norte:

“Então, quando nós pensamos aqui no Rio Grande do Norte em efetivar uma política pública em organizar esse ecossistema nós convidamos todas as instituições para fazer parte do ecossistema de um comitê. Então esse **comitê de impacto** que nós criamos aqui em 2019 instalou e funciona. A gente tem instituições fortes, todos os bancos, todas as universidades e organizações.” (Nadjaluze – SEBRAE-RN)

O comitê de impacto mencionado no trecho acima incentiva o desenvolvimento de decretos, leis e normativas como essa, que podem influenciar diretamente uma abordagem voltada para a aprendizagem em diversos níveis, impulsionando cursos, treinamentos, formação acadêmica e até a capacitação prática de empreendedores, envolvendo especialistas e universidades. Realizado de modo coletivo, esse processo fomenta articulações que reforçam a troca de experiências, soluções e desafios voltados para a realidade local de cada estado. Ademais, todos esses eixos supracitados servem de orientação para os dinamizadores, proporcionando diretrizes claras de atuação e alinhando esforços entre os diversos atores do ecossistema.

Prosseguindo no raciocínio sobre o papel dos dinamizadores nas políticas públicas, outro entrevistado foi Hérrisson, responsável pelo Eixo 5 do **MDIC** – Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços. Esse eixo busca a “Articulação Interfederativa com Estados e Municípios no fomento à economia de impacto”, sendo um facilitador da Economia do Impacto ao engajar estados para o SIMPACTO e promover a colaboração entre governos estaduais, sociedade civil e coletivos locais. Um ponto a ser destacado é o fortalecimento desses coletivos, que têm o papel de formar um espaço de troca de informações, experiências e aprendizagem, favorecendo o diálogo entre empreendedores e outras instituições.

A entrevistada da **ANNIS**, Ana Sandes, comenta que teve a ideia de montar uma associação dos negócios de impacto, porque todos estavam se queixando do enfraquecimento de alguns NIS e comenta: *“como é que a gente soluciona isso, como é que a gente pensa fortalecer os negócios de impacto?”* Observando as problematizações do ecossistema, surgiu a ANNIS, com o intuito *“de captar recursos, fortalecer, a gente vai poder fomentar, a gente pode ir atrás de medidas parlamentares, a gente pode apresentar isso para políticas públicas”*.

O **QUINTESSA**, é reconhecido no ecossistema por impulsionar os NIS estruturando a gestão, estimulando o crescimento desses empreendimentos, promovendo parcerias e criando redes para amplificar o impacto social. Dessa forma, os negócios acelerados por esse

dinamizador contam com suporte prático em gestão, participam de mentorias e de um programa de desenvolvimento de empreendedores de forma personalizada, além de se conectar à rede de contatos da aceleradora, como pode ser observado no discurso da entrevistada Bárbara:

“Então, existe uma **relação muito forte** entre os dinamizadores, principalmente porque há algumas pautas, existem muitas questões de **parcerias entre dinamizadores** de diferentes cidades, por exemplo. Então, tem projetos que acontecem é o financiador é de uma região do país quer fazer um projeto em outra região do país e aí entra contato com dinamizador de lá que vai precisar do apoio de outra organização então existe esse relacionamento...” (Bárbara – Quintessa)

As parcerias entre os dinamizadores são relevantes para melhorar a segmentação dentro do setor de NIS, na medida em que podem até ter dinamizadores que possuem o mesmo papel, mas que isso seja bem direcionado na atuação dentro do ecossistema.

Pode-se dizer que um dos papéis mais relevantes desempenhados pelo Quintessa é o de facilitador de aprendizagem, fomentando espaços de trocas, programas de aceleração e o desenvolvimento de guias estratégicos para o setor, como o Guia 2.5, elaborado em 2023.

Em seu *site*, o Quintessa se apresenta como um agente que possui papel fundamental na disseminação do conhecimento, colaborando com empreendedores de negócios de impacto, grandes empresas, investidores, institutos e fundações. Seu trabalho estimula as agendas de inovação, impacto positivo e ESG, conectando diferentes atores e impulsionando práticas que geram transformação sustentável (QUINTESSA, 2025).

Outro dinamizador do Nordeste que participou da pesquisa foi a **Su Causa Mi Causa**, uma consultoria especializada em impacto positivo. Um dos seus principais papéis é a identificação e seleção de negócios, mapeamento de projetos, apoio estratégico considerando retorno financeiro e impacto positivo sustentável. Por intermédio de uma parceria, foi criado o Invest.NE, um programa que com foco em NIS do Nordeste aproximando esses negócios e investidores. Essa iniciativa demonstra o esforço em superar os desafios locais, buscando inclusão, promovendo uma maior visibilidade e oportunidades para os negócios.

Percebe-se que esse ambiente formado pelas articulações dos dinamizadores são fundamentais para a criação de um Ambiente Coletivo de Aprendizagem e, nesse sentido, assim como mencionado por Shaghghi, Ghaebi, Ahmadi, (2020) o próprio ambiente pode ser responsável pelo surgimento e criação do conhecimento. É uma atmosfera invisível que possui relações que criam o ecossistema a partir de conexões que buscam os mesmos ideais e propósitos.

Uma analogia interessante é que os dinamizadores do ecossistema são como líderes que guiam e orientam na medida em que organizam esse ecossistema. Para Yukl (2009), os líderes são importantes para a implementação de programas e para a criação de estruturas e sistemas que dão suporte à concepção do ambiente coletivo de aprendizagem.

Entende-se que os dinamizadores possuem diferentes vertentes, participando do ecossistema de forma multisetorial e promovendo uma cultura de impacto que conecta diferentes regiões e agentes. Embora cada um desempenhe papéis distintos, todos estão igualmente disponíveis para os NIS, contribuindo para o fortalecimento do ecossistema, que envolve a integração e o desenvolvimento de negócios sociais por meio da geração de conhecimento e de oportunidades de aprendizagem. O Quadro 17 apresenta uma síntese dos papéis desempenhados pelos dinamizadores entrevistados nesta tese:

Quadro 17 - Síntese dos papéis desempenhados pelos dinamizadores entrevistados

Principais papéis desempenhados pelos dinamizadores do ecossistema de NIS
- Impulsionar agentes transformadores e NIS
- Criar redes que conectem investidores, empreendedores e organizações públicas e privadas
- Estimular parcerias locais, nacionais e até internacionais
- Identificar negócios promissores, como “ <i>hunting</i> ” e na busca por <i>startups</i> com potencial de impacto
- Realizar programas de formação, letramento, <i>workshops</i> , mentorias e consultorias para empreendedores e NIS
- Produzir e disseminar conhecimento por meio de materiais educativos, guias estratégicos e informações relevantes para o setor
- Acelerar e desenvolvimento de negócios: Estruturar e acelerar NIS por meio de programas específicos, como metodologias de aceleração e inovação aberta
- Difundir a cultura de impacto, sensibilizando as comunidades locais e os agentes
- Fomentar espaços para troca de experiências e conhecimento
- Mobilizar recursos para facilitar acesso a investimentos e busca de sustentabilidade financeira

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

É possível refletir que a maioria dos papéis desempenhados pelos dinamizadores envolve, de alguma forma, processos de aprendizagem e relações interorganizacionais, os quais são condicionais para a existência do ecossistema. Esse aspecto torna-se ainda mais relevante em um ecossistema em fase de expansão, como é o caso do ecossistema de NIS na região Nordeste, onde a aquisição e a troca de conhecimentos são significativas para sustentar seu crescimento e promover a inovação nos empreendimentos envolvidos.

Assim como argumentam os autores Jacobides, Cennamo e Gawer (2018), um ecossistema possui um conjunto de atores que se complementam em diversos aspectos, de forma específica e não genérica, e que não são controlados hierarquicamente, mas se organizam com base na interdependência.

Os dinamizadores não apenas conectam os negócios aos financiadores, como também estabelecem um espaço onde o compartilhamento de experiências e conhecimentos podem ocorrer. Uma questão pertinente é até que ponto essas articulações não se limitam a uma visão voltada para os financiadores e a captação de recursos, em vez de, de fato, desenvolver competências e habilidades que se sustentem ao longo prazo.

No entanto, outro desafio vem à tona na medida em que os NIS da região Nordeste enfrentam obstáculos primários como acesso e visibilidade perante o resto do país. Nesse ponto, a atuação dos dinamizadores vai além da prospecção do ecossistema e alcança a própria formação e criação dele. O que se torna perceptível é que dinamizadores situados no Sudeste do país ainda desempenham papel de extrema importância na orientação dos dinamizadores nordestinos. Por um lado, é interessante contar com a experiência de instituições mais consolidadas e com maior capacidade de impacto maior. Por outro, para a sustentação do ecossistema, é fundamental que a região desenvolva dinamizadores próprios, com um olhar conectado às necessidades reais.

Outra questão a ser considerada é se esses programas e eventos são realizados de forma acessível e democrática ou se são voltados apenas para um pequeno grupo de atores, geralmente os mesmos. Para que o ecossistema se fortaleça, o conhecimento gerado deve ser disseminado entre os mais diversos atores, dos mais engajados aos mais vulneráveis, que, embora distintos, formam partes de um único todo.

A partir dos discursos, foi possível identificar algumas relações que ocorrem no ecossistema de NIS e que perpassam a aprendizagem. As articulações entre os atores envolvem condutas que passam pela cocriação, colaboração, complementação e competição, conforme apresenta o Quadro 18.

Quadro 18 - Articulações dos dinamizadores

Articulação	Definição na prática	Contexto dos dinamizadores
Cocriação	A cocriação foi mencionada em algumas pesquisas (Scharmer, 2009; Rupcic, 2021) e se dá uma vez que os atores do ecossistema coexistem e constroem estruturas, padrões e compartilham significados sobre o campo de NIS. Um exemplo disso são eventos realizados em busca de sensibilizar, “ <i>hunting</i> ” de negócios, cursos de como apoiar negócios de impacto	“O “Hub Engaja” que trabalha a gestão e o engajamento com a comunidade coconstruindo processos com pequenas organizações que vão desde o diagnóstico inicial até a implementação do plano de ação.” (Carolina – Impact Hub). “Nossos processos são bastante participativos e co-criativos . Então, em geral, quando a gente faz esses processos, mesmo de formação, aceleração, etc., a gente traz um conteúdo, mas a gente tenta promover muitos espaços de discussão e reflexão entre eles, porque a gente entende que isso também é muito rico para além do conteúdo que a gente tem para passar.” (Valentina – Sense-lab).

	realizados pelo ICE e pela Coalizão pelo Impacto.	“A inovação aberta através do Impulsio-NE, que é o nosso laboratório de inovação social aberta” (Marcelo – Impacta Nordeste). “No programa de inovação aberta...tem coisas que você precisa conversar, você precisa entender, você precisa desenvolver, precisa fazer junto o que a gente já fez” (Marcelo – Impacta Nordeste).
Colaboração	Para os autores Mai; Nguyen, (2023) uma relação de colaboração é importante para reduzir incertezas. Além disso, é um elemento importante para a criação de um ambiente de aprendizagem, (Estensoro, 2015). Observa-se a presença de colaboração interorganizacional para promover a concepção de negócios de impacto, criação de parcerias e ações que unem os negócios para chegar a instâncias superiores como no caso da criação de Comitês estaduais concretizados pelo Rio Grande do Norte e para Paraíba.	“Agora mesmo, por exemplo, a gente fez uma um trabalho colaborativo da Coalizão pelo Impacto de Belém e da Coalizão pelo Impacto de Fortaleza e teve recurso para trabalho colaborativo onde o nome da jornada era Jornada Caatinga, mas parece que tinha um mais assim no final. E era em parceria com um movimento lá da Amazônia, trazendo o desafio para definir soluções em comum, focando na Caatinga, mas com a experiência da Amazônia, entendeu? Então, assim, são experiências que podem ser trocadas, que não tem como trocar com o pessoal do Sul, por exemplo. São bem diferenciados.” (Josi – Coalizão pelo Impacto). Eu acho que tem uma questão que, assim, todo mundo ganha com o fortalecimento do ecossistema de impacto, de negócios de impacto, né? Então, acho que tem um certo incentivo para a colaboração nesse sentido. Então, eu quero dizer assim, eles colaborarem e eles participarem dessas iniciativas que tentam, inclusive, trazer outros atores, muitas vezes conectar com financiadores, conectar com potenciais compradores dos produtos, etc. isso fortalece o ecossistema, e isso é bom não só no nível individual para o meu negócio, mas é bom para todo mundo. (Valentina – Sense-lab). “Eu acredito que é possível colaborar. No impacto da Nordeste, a gente por exemplo, essa parte de comunicação, obviamente, que a gente gera leads que são importantes para a gente, mas a nossa comunicação é para divulgar os outros.” (Marcelo – Impacta Nordeste)
Complementação	A complementação está relacionada aos papéis desempenhados que vão do letramento até a aceleração de negócios apresentando conexões de diversos tipos, como realizados pela Somos Um, Artemisia e a Su causa. Para os autores Dias e Correia (2024), os atores do ecossistema atuam de forma complementar e articulada ao contribuírem com competências específicas para o ecossistema. Isso é reforçado no trabalho de Baldwin (2020), quando o autor alega que a complementariedade é uma	“A coalizão articula os diferentes dinamizadores, porque, por exemplo, o dinamizador tem as universidades, tem o SEBRAE, tem a FIEC, tem outras instituições que são dinamizadoras, mas que sozinhas, sem esse ponto-chave de governança articuladora, não funciona.” (Josi – Coalizão pelo Impacto) “As dinamizadoras aqui, como a gente não está no eixo sul-sudeste, a gente não tem as dinamizadoras fortemente apresentadas, mas a gente tem todo o Sistema S. Então aqui a gente tem toda a federação, os PN, Fecomércio, Sebrae... A gente coloca esses grupos de pessoas que têm condições de efetivar a questão da própria economia circular, a questão de

	forma de criar valor em conjunto dando sentido ao ecossistema.	colocar a indústria em SG, responsabilidade social, enfim.” (Nadjaluce – SEBRAE-RN).
Competição	A competitividade entre os dinamizadores se dá nos esforços para atrair negócios, recursos, oportunidades de investimentos e financiamentos, alcance de metas e indicadores de impacto e mídia. Esses achados vão ao encontro da pesquisa realizada por Heydte, (2020) a disputa ocorre por recursos financeiros, recursos humanos e consumidores. Nesse contexto, entram todos os atores que buscam consolidar sua influência e representatividade no ecossistema. Percebe-se que mesmo em um contexto que envolve a competição pelo mesmo espaço, dividindo histórias semelhantes, há parcerias e troca que superam a barreira trazida pela competitividade entre os dinamizadores. No entanto, a rivalidade é inevitável e pode influenciar negativamente a atuação dos dinamizadores, comprometendo a confiança mútua e dificultando a colaboração.	“Então, estava lá a Quintessa, estava lá a Artemisia, estava lá a Liga Ventos, estava a Uaira, estava o Impact Hub, estava todo mundo ali disputando um único edital, né? E aí eu acho ruim não que não tenha que ter a disputa dos editais, mas acaba criando uma certa concorrência e uma certa rivalidade que não é legal para o ecossistema, né?” (Carolina – Impact Hub). “Muitos dinamizadores foram fundados em um mesmo período ou em períodos muito parecidos e por isso frequentaram os mesmos eventos, as mesmas instituições, estudaram as instituições de forma muito parecida e também tem vínculos assim de estar nos mesmos espaços, né? Então o relacionamento acaba sendo muito bom mesmo que às vezes esses dinamizadores ou esses agentes são concorrentes, né? Então mesmo com esses aspectos ali que poderiam ser barreiras no relacionamento, existe muita parceria mesmo por conta da proximidade ou pela afinidade entre as próprias lideranças dessas organizações ou por conseguirem atuar com parceria também em alguns programas. Eu vejo que tem bastante troca mesmo entre os dinamizadores hoje.” (Bárbara – Quintessa).
Coopetição	A lógica da coopetição é abordada por Nair (2022) ao considerar que as redes formadas pela relação entre NIS e seu ecossistema é caracterizada por um papel sinérgico, mediado pela coopetição, que combina elementos como a competição e cooperação.	“Tanto nesse sentido que eu te falei da gente fazer uma parceria com a Movi, que é nosso concorrente no final das contas, para trabalhar um processo de aceleração para negócios de impacto juntando as nossas expertises ou para construir uma ferramenta que vai apoiar o ecossistema e que a gente usa nos nossos processos e eles usam nos processos deles.” (Valentina – Sense-lab).

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Ao analisar o quadro acima, percebe-se que há práticas que se complementam, mas também se contradizem, como no exemplo dos discursos sobre colaboração no ecossistema e competitividade decorrente da escassez de recursos e editais.

A perspectiva da competição se estende aos negócios de impacto que, embora necessitem de parcerias para seu desenvolvimento e sustentabilidade, frequentemente competem entre si pelos recursos e financiamentos disponíveis. Portanto, é importante que os papéis se complementem em busca de coesão dentro do ecossistema, em vez de gerar uma fragmentação com ações desconexas.

Essa relação entre colaboração e competição pode ser compreendida à luz da tipologia proposta por Thompson, Purdy e Ventresca (2018), que identificam quatro níveis de interação dentro dos ecossistemas de NIS. Destaca-se o terceiro nível, no qual a competição ocorre por meios de instrumentos formais como eventos, parcerias, editais, premiações intensificando uma disputa por reconhecimento. Nesse sentido, é importante que a lógica competitiva não prevaleça perante a lógica colaborativa, evitando fragmentação ao invés de complementação nas atuações.

De acordo com Nair (2022) a lógica da coopetição se adapta ao contexto dos NIS, pois a natureza de sua missão, a escassez de recursos específicos e as competências necessárias fazem com que a lógica da competição seja contraproducente. Sendo assim, a busca por uma rede colaborativa pode ser considerada estratégica para o alcance dos objetivos socioambientais.

4.1.3 Diversidades regionais no ecossistema de NIS – Um olhar para o Nordeste

No intuito de compreender se existem variações importantes no papel ou na influência desses agentes em diferentes partes do país, considerando a região Nordeste, foi questionada a percepção dos participantes sobre essas possíveis diferenças em termos dos agentes que compõem o ecossistema. É importante ressaltar que o objetivo dessa discussão não é apresentar detalhamentos sobre o ecossistema de cada estado do Nordeste, mas sim levantar reflexões sobre a região de forma ampla.

Os ecossistemas locais possuem suas divergências sobre diversas questões, que envolvem desde mão de obra capacitada, a visão empreendedora, as oportunidades e os espaços de aprendizagem, até mesmo recursos destinados aos negócios. Nesse caso, destaca-se a **dependência de contexto** como um fator evidenciado no discurso de todos os entrevistados.

Uma análise dos discursos dos participantes revela uma aparente desconexão no que concerne à investimentos e oportunidades de NIS situados no Nordeste com o restante do país. Um exemplo que ilustra essa percepção é o de Andréia da Somos Um: *“os negócios, as investidoras para negócios de impacto, normalmente investem em negócios que já estão faturando um milhão. Aqui no Nordeste isso não é uma realidade.”* Diante desse cenário, enfatizou-se a necessidade de ajustar os critérios de investimento para as regiões Norte e Nordeste, tornando-os mais acessíveis à realidade local.

A entrevistada da **Artemisia** comenta que já foram realizados inúmeros processos de apoio a empreendedores por meio de busca ativa o time seleciona eixos que os NIS atuam, vão em evento que podem ter negócios e originação de negócio e através da busca reativa que ocorre

pela comunicação e informações que chegam até a organização. De acordo com a fala da participante, ao adotar critérios como perfil empreendedor, maturidade do negócio e potencial, observou-se que, por um longo período, a maioria das iniciativas atendidas ou selecionadas era originária da região Sudeste.

“Olha, eu acho que, infelizmente, **a maior parte dos negócios são selecionados no Sudeste** e, para mim, a razão disso é que as oportunidades estão muito concentradas. Não significa que não exista oportunidade ou que não exista talento, mas sim tem uma última concentração em São Paulo de muita coisa.” (Priscila – Artemisia)

Essa constatação levanta uma reflexão importante: será que essa concentração é apenas uma questão de recurso ou, de fato, uma questão estrutural e cultural que dificulta a visibilidade dos negócios de impacto situados na região Nordeste?

Ainda assim, a organização iniciou esforços para transformar o cenário, adotando um processo educativo em parceria com seus colaboradores. Durante alguns programas, como os laboratórios realizados com parceiros, foi incluída a meta de promover maior diversidade na seleção de empreendedores. Isso ocorreu como resposta ao alto nível de exigência frequentemente aplicado que, apesar de relevante, muitas vezes desconsiderava aspectos importantes e contribuía para a reprodução de modelos já consolidados.

É importante ressaltar que, em 2014, a Artemisia já havia tentado estabelecer um escritório em Recife voltado para identificar e se aproximar de NIS da região Norte e Nordeste. Entretanto, o escritório encerrou suas atividades devido à falta de recursos e negócios que gerassem um lucro considerável. Da mesma forma, a entrevistada do Impact Hub afirma que *“foi difícil tornar a iniciativa do Impact Hub viável na Paraíba, tendo que comprovar, mais do que outras sedes, que o local era adequado para a iniciativa”*. Isso reforça um estigma com relação aos estados do Nordeste, onde as iniciativas precisam, por vezes, superar barreiras iniciais para mostrarem que são efetivamente viáveis. Tal contexto evidencia uma desigualdade estrutural no que diz respeito aos atores que compõem o ecossistema.

Priscila, da Artemisia, aponta que um dos fatores que pode contribuir para isso é a **cultura do resultado**, pois os próprios parceiros e investidores tem isso como prioridade: *“uma coisa muito boa é que eu comecei a ver os parceiros também, não era uma coisa, antes a gente provocava, a gente tinha que falar, e era difícil, Paula, porque tinha parceiro que falava, Ah, não, mas veja bem o resultado. Essa coisa é a cultura do resultado, né?”*. Esse cenário cria um ciclo vicioso em que o impacto gerado por pequenos NIS no Nordeste, muitas vezes, não alcança visibilidade suficiente para atrair investidores. Como os investidores tendem a priorizar

negócios que já estão em evidência, esses NIS acabam sendo excluídos das oportunidades de financiamento necessárias para crescerem e se destacarem.

De igual modo, a entrevistada do Quintessa afirma que a “régua” que define quais são os negócios que merecem investimento é medida por um polo específico: o Sudeste.

“Então, pegar essa **régua** e aplicar para negócios, por exemplo, de base comunitária do Norte, ela não vai funcionar. Porque até o conceito de negócio de impacto do Norte, da natureza dos negócios que estão lá, não é esse mesmo conceito da régua que foi criada em uma outra região. Então, existem **diferenças bastante significativas** e, infelizmente, hoje a gente não tem tantos agentes com tanto capital em outras regiões que tenham tanto poder para ditar as réguas.” (Bárbara – Quintessa)

O uso da metáfora da “régua” é utilizado como critério de escolhas dos negócios que participam de aceleração e investimentos. Quando aplicado de maneira imparcial, esse parâmetro desconsidera características de negócios locais, desigualdades regionais e a sensibilidade de uma avaliação mais direcionada à solução de problemas de comunidades não atendidas.

Isso levanta um contraponto relevante: como um negócio pode alcançar visibilidade sem sequer ter a chance de concorrer por recursos apropriados para isso? Evidenciando o foco desta tese, surge a questão de como se manter atualizado em conhecimento e informações, no mesmo nível das empresas localizadas no centro econômico do país, quando não há recursos financeiros adequados para tanto. O fato é que os pequenos negócios, especialmente os situados fora dos grandes centros, não têm condições de se manterem competitivos e atrativos para programas de investimento. Nesses casos, a presença e a atuação de dinamizadores locais são ainda mais necessárias para disseminar iniciativas, atrair investidores e consolidar políticas públicas.

O entrevistado Júlio Ledo, especialista em NIS, aborda como os **programas de aceleração** podem contribuir para a aprendizagem, especialmente quando adaptam suas “réguas” para *“atender às necessidades dos empreendedores da base”*, como faz o SEBRAE do Rio Grande do Norte.

Por outro lado, Vitória da Aliança pelo Impacto aponta que é necessário que a região Nordeste seja vista como um grupo, mas que possui suas especificidades em relação aos diferentes estados que o compõem, assim como revela o discurso a seguir:

“Tem estados que estão **mais articulados**, Pernambuco é um deles, Rio Grande do Norte é outro deles, Ceará é outro deles. Então esses estados já estão levando a **agenda de impacto** para um outro eixo, seja a agenda nacional de impacto, seja a agenda local. Por exemplo, Bahia não é um expoente quando se fala em ecossistema de impacto. No entanto, já existem fóruns e espaços que já estão, como é que a gente pode falar, que já estão tentando fomentar esse ecossistema...Então é isso, o que eu acho que em relação a Nordeste, só colocando aqui, Ceará, muito forte dentro disso,

dentro da economia de impacto nacional, Pernambuco, Rio Grande do Norte, Paraíba e Alagoas já estão começando a se movimentar em relação a isso, Pernambuco já consolidado, Paraíba e Alagoas já também começando a se consolidar como referências dentro desses processos.” (Vitória – Aliança pelo Impacto)

Percebe-se que cada região possui um ecossistema com suas particularidades, marcados por diferentes **estágios de desenvolvimento e maturidade do ecossistema**. Isso implica em uma formação não linear de cada ambiente e requer atuações distintas dos dinamizadores.

“Bom, quando a gente fala de Nordeste, né, Paula, é um... É quase um mundo dentro dele, são muitos estados, muitas **realidades diferentes**, então acho que tem uma necessidade de reconhecer que cada um dos estados do Nordeste está em um diferente nível de avanço quando se fala da economia de impacto.” (Vitória – Aliança pelo Impacto)

Somado a isso, cada estado, e até mesmo cada cidade possui seu próprio ecossistema. Esse aspecto pode representar um desafio, devido à desconexão entre as partes, mas também pode ser uma oportunidade de compreender o que realmente ocorre em cada contexto, como pode ser observado no discurso abaixo:

“Então, acho que como não é um mercado enorme, já super estabelecido, super **maduro**, eu acho que tem um pouco essa visão de um certo **propósito conjunto**, uma missão conjunta de fortalecer o ecossistema como um todo que gera benefícios individuais e **coletivos** para todo mundo.” (Valentina – Sense-lab)

Monique, da Su Causa Mi Causa, aponta que os estados como o Piauí e Maranhão possuem um ecossistema de impacto “*bem incipiente*”, no qual o governo é o responsável por criar as principais fontes de investimento para os NIS, mas que ainda não são suficientes para alavancar esses estados em relação ao restante do país. Ela acrescenta, ainda, a dificuldade de acesso ao “*conhecimento técnico e às tecnologias sobre o setor de impacto*”, bem como conseguir acessar os mercados maiores para poder vender os produtos.

Na Paraíba, por exemplo, o ecossistema ainda se encontra em estágio inicial de desenvolvimento. Ainda há falta de compreensão sobre o que se constitui um NIS, com outros empreendedores sociais vinculados a conceitos como inovação, *startups* tradicionais e economia criativa. O Parque Tecnológico Horizontes de Inovação surge como uma iniciativa de apoio aos NIS e ao ecossistema, mas os esforços locais ainda se apresentam fragmentados, na medida em que há uma dependência significativa de recursos e apoios externos, vindos de outros estados do país e até mesmo de investidores internacionais, como pode ser observado no discurso de Mayara:

“...E agora, na Paraíba, eu vejo que o Parque Horizontes de Inovação está se formando para ser esse agente que, de fato, apoia negócios de impacto social, como o conceito diz, com a intencionalidade de resolver um problema social e ambiental e de preferência de base tecnológica...” (Mayara – Parque Tecnológico Horizontes de Inovação)

Essa situação incipiente não se limita apenas à região Nordeste, mas também reflete a diversidade de realidades existentes no contexto nacional, dada a grandeza e complexidade do Brasil, como pode ser observada no discurso de Ítalo da Aliança pelo Impacto: “*A gente entende que há uma fortaleza grande se tratando da região nordeste, só que existem níveis de se tratando de cada estado.* E Vitória, da mesma instituição, complementa: “*No geral, a região está muito forte, e que tem **heterogeneidades** dentro da região*”.

Essa **heterogeneidade** reflete não apenas condições culturais e econômicas, mas também a forma como toda uma rede de apoio com recursos, políticas públicas e infraestrutura, emerge ao redor de cada ecossistema. Enquanto alguns ecossistemas são mais consolidados, com a presença de aceleradoras e incubadoras, dinamizadores de impacto, fundos de investimento e iniciativas voltadas para impacto, como os de Fortaleza e Pernambuco, outros enfrentam desafios na articulação entre os atores do setor, o que leva à escassez de recursos e financiamento, limita a capacitação e exige um olhar mais atento do governo, como ocorre em Sergipe.

Para Júlio Ledo, nas regiões Sudeste e Sul existe uma associação recorrente dos negócios de impacto com *startups*, o que amplia as dificuldades de reconhecimento e apoio às iniciativas regionais, muitas vezes menos tecnológicas ou com menor visibilidade mercadológica, porém de alta relevância local:

“A região Sudeste e a região Sul, não em via de regra, mas muitas instituições de fomento e pessoas que estão à frente do ecossistema passaram a fazer uma associação em que os negócios de impacto são startups [...] isso aumentou ainda mais essa lacuna, essa distância de destaque, de reconhecimento dos negócios de impacto que acontecem aqui na região Nordeste.” (Júlio Ledo – Especialista em NIS)

A assimetria entre as regiões e os ecossistemas nelas contidos revela a necessidade de políticas nacionais mais inclusivas, com o intuito de reduzir as desigualdades presentes em todo o país. Em contrapartida, iniciativas locais possuem igual importância para o fortalecimento de uma rede menos dependente de intervenções externas. No entanto, a coordenação de uma agenda compartilhada pelas organizações existentes constitui condição importante para a própria existência do ecossistema.

Outra perspectiva surge no discurso da entrevistada da Coalizão pelo Impacto que, ao ser questionada sobre as diversidades regionais do Brasil, comenta: *“Realmente, por exemplo, Norte e Nordeste tem biomas muito diferentes dos outros estados, das outras regiões do Brasil.”* Essa questão merece destaque, visto que o Nordeste apresenta características ecológicas distintas das demais regiões do país, o que resulta na configuração de diferentes NIS com objetivos ambientais específicos. Um desafio decorrente dessas particularidades regionais é que, devido a elas, os empreendedores podem enfrentar dificuldades para trocar experiências com aqueles situados em outras regiões do país, cujos desafios e contextos são distintos.

Ao encontro desse raciocínio, a entrevistada do Impact Hub alega que:

“A gente tá falando da região mais pobre do país, a região com o menor saneamento básico, com maior desigualdade de renda, enfim, a gente tá falando de fato com menos oportunidade de trabalho, com menos crescimento econômico, então assim, a gente tá bem ali na ponta, né? Em termos de problemas, mas não em termos de soluções”.
(Carolina – Impact Hub)

Embora a região enfrente grandes desafios, como apontado pela entrevistada, essa realidade começa a mudar, conforme evidenciam outros participantes do ecossistema. Para o entrevistado do Impacta Nordeste, trata-se de uma questão que tem apresentado *“melhorias de forma progressiva”*. Já para a entrevistada do Quintessa, no último mapeamento realizado pelo Guia 2.5, foi possível observar um *“aumento no número de iniciativas distribuídas pelo Brasil”*. No entanto, esse crescimento ocorreu de forma pulverizada, sem necessariamente resultar em uma descentralização efetiva.

Em se tratando do aumento das iniciativas, para a entrevistada do Su Causa Mi Causa, o número de NIS presentes no estado é importante para que atrair outros atores dinamizadores do ecossistema, principalmente os financiadores. Na opinião dela, os estados que possuem mais recursos são beneficiados pelas possibilidades enquanto os que possuem menos notoriedade não conseguem acesso às grandes fundações de impacto que viabilizam os negócios: *“Eu percebo que aqui a gente tem um pouco essa dificuldade, porque o pessoal não conseguiu passar naquela **fronteira**. E às vezes é uma questão de captar mais investimento para poder melhorar as tecnologias, os processos e etcetera, e poder acessar grandes mercados.”*

O uso da palavra “fronteira” revela um significado simbólico que pode ser compreendido além de uma condição física ou geográfica. Representa uma barreira invisível e complexa de ser ultrapassada em razão das diversas limitações enfrentadas pelos empreendedores sociais, que apontam uma dificuldade estrutural, mas que não é impossível de ser ultrapassada.

Após refletir sobre os discursos dos participantes da pesquisa, é possível afirmar que existem pautas relevantes sobre condições ambientais e sociais que atraem atenção dos financiadores de referências relacionados à sustentabilidade. Contudo, essa dinâmica apresenta uma problemática: a presença de empreendimentos liderados por atores externos à região, o que reforça o questionamento sobre como os empreendedores locais estão incluídos no processo de desenvolvimento desses negócios.

Apesar desse movimento contribuir para uma agenda local e aumentar a visibilidade da região, surge a reflexão sobre os impactos da predominância de empreendimentos que não emergem da própria comunidade. Essas iniciativas podem limitar a sustentabilidade desses negócios, visto que o conhecimento vem de fora e não buscar reconhecer e nem desenvolver o conhecimento e a mão de obra local, assim como menciona Monique, da Mi Causa Su Causa:

“O lucro de uma empresa que atua, que vem em São Paulo e atua na região amazônica. No final das contas, o lucro vai ficar retido lá e a maioria das pessoas que vão estar recebendo esse dinheiro vai ser serão pessoas de lá na região. E a gente tem que tomar pra si a ideia de que um negócio de impacto para além das pessoas que ele está beneficiando. A gente tem que lembrar que ele tem desdobramentos sociais como qualquer negócio.” (Monique – Su Causa Mi Causa)

Há algumas iniciativas sendo colocadas em práticas para transformar esse cenário mencionado no trecho da entrevista acima, trazendo mais inclusão de iniciativas. De acordo com Hérrisson, do MDIC, há esforços em andamento na região Nordeste para que todos os estados façam parte do SIMPACTO: *“a gente tem feito uma discussão muito grande em praticamente todos os estados da região. Até agora a gente só não tem atuado com Sergipe. Mas todos os demais estados, a gente já está tendo muita articulação.”* O SIMPACTO – Sistema Nacional de Investimentos e Negócios de Impacto – é uma iniciativa com o objetivo de desenvolver a temática de negócios de impacto pelo Brasil, promovendo a economia de impacto. Ele ainda comenta:

“Há estados do Nordeste que estão mais **protagonizando** isso. No SIMPACTO, atualmente, nós só temos quatro estados com adesão. Dos quatro, três são do Nordeste. a gente tem evoluído. Então, quais são esses estados? Ceará, Alagoas e... Rio Grande do Norte, tá? O que é que a gente tem percebido? Pernambuco já tá bem engajado, a gente tá fazendo articulação boa com a Paraíba agora, Maranhão e Piauí, a gente tá começando a estimular os coletivos, tá? Bahia tem um movimento já muito acolhedor na Secretaria de Desenvolvimento Econômico, então assim por diante, Secretaria de Emprego e Renda também na Bahia, então assim, a gente tá fazendo esse processo de articulação. Onde é que chega a sua grande questão? Eu gosto muito na questão da formação dos coletivos, que é essa movimentação espontânea das instituições interessadas em dialogar com essa temática. E aí, naturalmente, cria um espaço de intercâmbio de experiências.” (Hérrisson – MDIC)

Pela fala do entrevistado, evidencia-se que o Nordeste, como um todo, permanece se esforçando para ampliar sua visibilidade e atrair investimentos de impacto estruturados. Existem poucos agentes preparados para apoiar os NIS na região. O SEBRAE e outras instituições locais estão começando a explorar o conceito de negócios de impacto, mas ainda não há um consenso ou políticas públicas bem definidas que favoreçam o desenvolvimento desses empreendimentos. Políticas locais ainda precisam ser desenvolvidas observando o contexto e a necessidade dos NIS nessas cidades.

A legislação local também apresenta desafios, limitando o apoio financeiro e institucional. Em contraste, estados como o Rio Grande do Norte e o Ceará apresentam maior articulação política e possuem leis mais favoráveis, que incentivam a criação e o desenvolvimento desses empreendimentos.

Iniciativas como *hackathons* e maratonas de desenvolvimento de negócios têm sido promovidas para fomentar a criação de novos negócios de impacto, assim como mencionado por Josi, da Coalizão pelo Impacto: “*aqui nós temos vários programas e eu acho que é a febre da vez, que são os hackatons, que são trilhas de aprendizagem*”. Essas atividades representam oportunidades de aprendizagem relevantes para empreendedores locais, mas ainda existe uma lacuna na oferta de programas de formação estruturados e específicos para negócios de impacto.

Percebe-se que a visão estigmatizada do Nordeste como uma região “frágil” e “dependente” pode ofuscar o potencial inovador e de impacto dos negócios locais. É preciso quebrar com esses estigmas e desenvolver um senso cultural distinto do predominante, para que o pêndulo do impacto também contemple uma das regiões mais precárias do país.

De acordo com publicação no *site* oficial da Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE), órgão federal brasileiro, a região Nordeste foi a que mais cresceu em 2024 com relação ao nível de atividade econômica no país (SUDENE, 2025). Na reportagem com o superintendente Danilo Cabral, destacou-se que os resultados da economia nordestina, acima da média alcançada no restante do país podem ser justificados pelas políticas de desenvolvimento regional, que reforçam um novo olhar para o nordeste como um “*ambiente de oportunidades*” e isso inclui uma “*agenda de sustentabilidade que revela que o Nordeste é parte da solução para o Brasil*”.

Diante do exposto, as discussões prosseguem com o intuito de compreender características da aprendizagem interorganizacional no ambiente coletivo do ecossistema de NIS.

4.2 Caracterizando a aprendizagem interorganizacional no ambiente coletivo do ecossistema de negócios de impacto social

Essa categoria temática emergiu com o propósito de caracterizar os processos de aprendizagem interorganizacional no ambiente coletivo do ecossistema de NIS. A partir da análise de práticas, colaborações e interações mencionadas pelos entrevistados foi possível identificar indícios de como a aprendizagem interorganizacional atua nesse contexto. Após a leitura e análise das entrevistas transcritas, duas categorias foram definidas a partir desta categoria temática.: Espaço de Aprendizagem Interorganizacional no Ecossistema, Mecanismos de Aprendizagem e Processos de Aprendizagem no Ambiente Coletivo de aprendizagem do Ecossistema de Negócios de Impacto Social.

4.2.1 Espaço de aprendizagem interorganizacional no ecossistema

Os ambientes de aprendizagem são espaços colaborativos que emergem das interações no ecossistema e são importantes na medida em que permitem a criação de um ambiente favorável para a troca de experiências, reflexões e até mesmo fortalecimento de relações entre organizações. Essa perspectiva dialoga com o conceito de “*Ba*” de Nonaka, Toyama e Byosière, (2001), caracterizado por ser um ambiente de criação e compartilhamento de conhecimento, na combinação de espaços físico, virtual e mental onde as interações ocorrem.

No contexto de ecossistemas, como no caso desta pesquisa, percebe-se que esses espaços são construídos por meio de colaborações entre os atores e relações interorganizacionais que são criadas para promover uma transformação social sistêmica. Esse entendimento está alinhado com a percepção trazida por Walchhütter e Izuka (2019), que contempla NIS como um tipo de negócio que surge por meio de ações colaborativas intersetoriais entre sociedade civil, instituições privadas e governo, o que já envolve relações interorganizacionais.

A colaboração interorganizacional é destacada como um fator preponderante para a existência do ecossistema. No entanto, as relações precisam ocorrer buscando um significado, demandando esforços alinhados e sistêmicos. Para isso, assim como destacado no estudo realizado pelos autores Ard Hordijk Tatiana Glad, através do Impact HUB Amsterdam em 2021, os “*Issue-based ecosystems*” estão distribuídos por diversos países e configuram ambientes nos quais cada organização que compõem um ecossistema possui um **papel estabelecido**, sendo os intermediários os responsáveis por tornar possível **conexões** entre os negócios e garantir que o

conhecimento seja compartilhado nesse contexto. Os papéis foram compreendidos e discutidos na seção anterior, mas os ambientes onde ocorrem as conexões tronam-se mais evidentes a partir do entendimento prático dos dados obtidos através das entrevistas realizadas.

Como por exemplo, na **Aliança pelo Impacto**, Ítalo comenta que cada atuação ocorre com a presença de co-realizadores que fazem parte de um programa denominado “Aliados pelo Impacto”: *“tem todo esse intuito de fazer com que a gente, de fato, crie ações que engajem e possam trazer cada vez mais esses agentes para a discussão e agentes esses que estão também no Nordeste”*. De acordo com o entrevistado e o próprio *site* da Aliança, os objetivos desse programa é fortalecer a **colaboração** e as **relações** entre os atores de impacto, mobilizar capital e estabelecer uma **plataforma de conhecimento** e divulgação do ecossistema.

Essa “plataforma de conhecimento” se assemelha ao denominado “*Ba virtual*” (Nonaka; Toyama; Byosière, 2001), onde as interações e compartilhamento de conhecimento ocorrem mediados por tecnologias digitais. No caso da Aliança pelo Impacto, evidencia-se a intenção de criar um ambiente colaborativo que ultrapasse as barreiras geográficas por meio da co-criação e engajamento.

Uma outra instituição que desenvolveu uma **plataforma de conhecimento** e disponibilizou para todos foi o **Impacta Nordeste**, com o objetivo de distribuir informações sobre o NIS e seu ecossistema. No mesmo direcionamento dessa iniciativa, o Impact Hub mantém uma **plataforma interna** que reúne as cento e vinte cidades integrantes da rede. Nesse espaço, de acordo com a entrevistada Carolina, *“são compartilhados os últimos acontecimentos, programas desenvolvidos, resultados alcançados e cases de sucesso”*. A plataforma funciona como um painel de acompanhamento, permitindo que as cidades credenciadas tenham acesso a informações atualizadas e troquem experiências de forma contínua e simultânea.

Essas ações são importantes na medida em que um dinamizador, com abrangência nacional, consegue se aproximar de dinamizadores locais, criando momentos propícios para a aprendizagem coletiva e social. Assim, aproximam-se aqueles quem possuem uma visão mais ampla de quem possui uma compreensão de âmbito mais regional. Essa dinâmica, se alinha à concepção de “Ecossistema de Aprendizagem”, proposta por Chang e Tan (2013), que descrevem um ambiente no qual os diversos atores interagem de maneira contínua e interdependente a partir de suas práticas e realidades.

Outra iniciativa interessante que promove a troca de experiências, reflexões e conhecimento são os chamados “aquecimentos regionais” que criam espaços de construção coletiva buscando identificar as diversidades regionais, ao mesmo tempo em que constroem

uma narrativa nacional (ALIANÇA PELO IMPACTO, 2025). Esses encontros são organizados para que demandas locais sejam levadas ao centro de discussões de investimento de impacto, como ocorre no FLII – Fórum Latino-Americano de Investimento de Impacto – um evento que reúne diversos agentes do ecossistema como empreendedores, investidores e dinamizadores. Nesse contexto, é possível desenvolver conexões, observar uma agenda de impacto e fortalecer o ecossistema.

Essa iniciativa reflete um ambiente pensado para propiciar momentos de reflexão, semelhante ao proposto pela Teoria U, que oferece uma lente interessante para analisar as práticas dos NIS. De acordo com Scharmer (2009), espaços como este permitem o movimento denominado “*presencing*”, um processo no qual os atores se conectam com o seu contexto e entre si por meio de uma escuta que vai além do superficial, favorecendo o surgimento de novas ideias e formas de ação coletiva.

De modo igualmente coletivo, na Coalizão pelo Impacto também são realizados alguns **programas**, como o Programa de Apoio ao Empreendedor, em paralelo com conexões e atividades com dimensão de rede, assim como pode ser observado no discurso:

“Agora mesmo, por exemplo, a gente fez uma um **trabalho colaborativo** da Coalizão pelo Impacto de Belém e da Coalizão pelo Impacto de Fortaleza e teve recurso para trabalho colaborativo onde o nome da jornada era Jornada Caatinga e era em parceria com um movimento lá da Amazônia, trazendo o desafio para definir **soluções em comum**, focando na Caatinga, mas com a experiência da Amazônia.”
(Josi – Coalizão pelo Impacto)

O discurso de Josi ilustra como o programa realizado em parceria com outra rede da Coalização pelo Impacto pode se tornar um espaço de colaboração e compartilhamento, articulando experiências e práticas advindas de contextos distintos, mas que possuem um propósito em comum. Essas relações em níveis coletivos se assemelham ao que Lotrecchiano e Norman (2021) denominam de “Ecossistema de Aprendizagem”, no qual a aprendizagem é concebida como um processo complexo.

A Coalizão já participou de mais de trinta e cinco **eventos** para disseminar conteúdo sobre NIS. Alguns cursos são oferecidos, como Com+Impacto, Como Apoiar Negócios de Impacto, Gestão Estratégica para Organizações de Apoio a Negócios de Impacto. Esses cursos têm como objetivo capacitar empreendedores e disponibilizar conteúdos estruturados voltados ao ecossistema, fortalecendo organizações que atuam no suporte desses negócios.

Um dos desafios enfrentados pela Coalizão pelo Impacto é o de impulsionar Instituições de Ensino Superior na elaboração de planos concretos para incorporar impacto na docência, por

meio da pesquisa e extensão, bem como de cursos específicos para docentes que atuam na graduação e pós-graduação, como a “Jornada de Ensino Regional”, idealizada pelo ICE e implementada pelos polos determinados pela Coalizão. Nessa jornada, o objetivo abrange desde a elaboração de planos de aula até a construção de referências para ministrar aulas sobre a temática de NIS.

Refletindo sobre essa iniciativa, pode-se dizer que as jornadas mantêm a universidade como uma fonte de conhecimento do ecossistema, capaz de potencializar a disseminação de práticas e informações sobre os NIS no meio acadêmico e, consequentemente, no mercado.

Para Josi, as parcerias que resultam em colaborações e apoios ocorrem a partir das dimensões definidas do ecossistema de negócios de impacto, são elas: organizações estruturantes, organizações de apoio a empreendedores, instituições de ensino superior, governança local, setor privado, setor público, cultura empreendedora e recursos financeiros. Um exemplo dessa relação é a parceria técnica da Coalizão desenvolvida com o Sense-lab, que atua engajando atores e dinamizadores do ecossistema através de cursos e consultoria de negócios, assim como a entrevistada do Sense-lab, Valentina, confirma: *“A gente tá muito envolvido na coalizão, então a gente acaba trabalhando em diferentes frentes, né? Essa das universidades é uma, mas também na parte da governança, das organizações estruturantes, então a gente tem olhado bastante para os ecossistemas locais”*.

Essa fala demonstra que os dinamizadores estão buscando cada vez mais fortalecer o ecossistema local de NIS pelo Brasil. No entanto, é possível destacar que, no caso da região Nordeste, a colaboração existe de uma forma não institucionalizada, mas se estabelece pelo fato de as pessoas que compõem o ecossistema se conhecerem e precisarem uma das outras. Na opinião de Mayara, o ecossistema nordestino *“é um ecossistema que foi formado bem organicamente, não tem ninguém comandando ele, mas ele existe”*. Isso sugere que as conexões e a dinâmica de aprendizagem não resultaram de um planejamento centralizado, mas sim das necessidades e iniciativas dos próprios atores.

Quando questionada sobre as práticas de colaboração no ecossistema, Mayara afirma que *“se a gente não colaborar, não vai funcionar. A gente colabora muito em trocas de práticas, então existem grupos de conversas mais informais, não necessariamente em instituição formal, que a gente enquanto nordeste se comunica.”* Esse discurso revela uma interdependência na prática e, ao mesmo tempo, aponta a confiança e as relações pessoais/organizacionais como a base dessas interações, elementos essenciais para o “Ba”.

Esses momentos informais refletem o estudo de Siqueira (2017), que caracteriza o processo de aprendizagem nos NIS como informal, ocorrendo por meio de experiências do

cotidiano, de observação e de tentativa e erro. Sob uma lente prática, dentro da perspectiva da colaboração informal, Priscila, da Artemisia, destaca a troca entre pares como um pilar metodológico fundamental nos encontros voltados ao compartilhamento de conhecimentos e informações entre empreendedores. Segundo ela, esse processo de aprendizagem mútua ocorre mesmo entre atores de setores distintos:

“Então, esse **conhecimento prático** de todo mundo, eu acho que gera um nível de aprendizagem e de resultado muito maior do que a gente tentar fazer sozinho. Ou a gente não ter esse olhar de alinhamento, do tipo, **quem vem com a gente para complementar o que a gente não tem**, sabe? Do que ser todo mundo que sobrepõe o outro. Então, acho que tem uma coisa de estrutura lógica, sabe? Para que, como um ecossistema, a gente possa **produzir mais aprendizagem e mais resultado...**”
(Priscila – Artemisia)

A fala de Priscila representa o lado prático da aprendizagem, mas também evidencia o lado coletivo considerando a complementação de competências entre os atores do ecossistema. Ademais, ao enfatizar “*quem vem com a gente para complementar o que a gente não tem*”, a entrevistada aponta uma lógica na colaboração por meio da interdependência, se desprendendo de esforços isolados e comentando sobre um processo construído em rede. Essa perspectiva bebe da fonte do conceito de “*comunidades de prática*” de Wenger (1998). De acordo com Watanabe-Wilbert, Steil e Dandolini, (2022) essas comunidades são desenvolvidas quando há uma rede de aprendizagem com prontidão para colaboração.

Assim, os espaços podem ser considerados físicos, digitais e até mesmo nas relações entre os dinamizadores que possibilitam as interações e trocas. Como discutido acima, esses espaços são constituídos por plataformas digitais, fóruns e eventos, assim como jornadas colaborativas.

4.2.2 Mecanismos de aprendizagem

Se os espaços configuram **onde**, os mecanismos de aprendizagem representam **como** a aprendizagem interorganizacional acontece nesses ambientes. Para melhor compreender os discursos dos participantes, a aprendizagem interorganizacional no ecossistema de NIS do Nordeste pode ser analisada à luz dos mecanismos propostos por Zollo e Winter (2002), que são: acumulação de experiência, articulação do conhecimento e codificação do conhecimento.

4.2.2.1 Rotinas Organizacionais e Acúmulo de Experiência

O acúmulo de experiência refere-se ao “aprender fazendo”, na tentativa e erro que ocorrem em rotinas práticas que se constituem na repetição de tarefas e interações (ZOLLO; WINTER, 2002).

Esses mecanismos de aprendizagem ocorrem por meio da colaboração interorganizacional, tanto em momentos formalizados quanto em iniciativas que emergem de formas espontânea e interativa. Uma outra forma, é na participação recorrente em programas de aceleração (ICE, Quintessa, BNDES Garagem, etc.), gerando experiência acumulada, embora, por vezes, fragmentada.

A fala de Ana Sandes, por exemplo, revela como o contato inicial com outros atores do ecossistema, em eventos e encontros, foram importantes para o entendimento de práticas e conceitos iniciais sobre o campo de NIS:

“Em 2017, eu ouvi falar do negócio do impacto. Nunca tinha ouvido falar. (...) Teve um encontro no Rio dos negócios de impacto. Então, todo esse ecossistema, estava lá Artemisia, estava Andi, estava ICE, estavam esses negócios que a gente, a Paipe estava lá, que a gente ouviu falar, eles estavam lá. Então, cada um foi falando um pedacinho do que eles faziam. Eu vou dizer a você que até hoje ainda assim, tem muita coisa confusa. (...) Na época, a gente fez um mapeamento... foi mapear para ver o que é que tinha. Não tinha nada. Então a gente pegou aqui o terreno, né, cheio de mato, e a gente foi fazer isso.” (Ana Sandes – ANNIS)

A partir dessas interações, foi possível identificar experiências e internalizar o aprendizado mediante práticas conhecidas no ecossistema. Nesse contexto, apesar de ser importante, o aprendizado inicial para quem atua com NIS pode ser confuso, o que indica a necessidade de consolidar práticas consistentes e codificar o conhecimento existente.

Para tentar suprir essa demanda, são realizadas parcerias entre os conselhos locais da Coalizão pelo Impacto, fazendo com que os negócios apoiados participem ativamente de eventos desenhados para estimular a troca entre pares. Enquanto isso, a Artemisia estrutura suas principais formas de disseminação do conhecimento a partir de **programas, eventos e workshops, conferências e hackatons**.

Como exemplo dessas ações supracitadas, o Movimento Choice foi criado pela Artemisia em 2010, como um braço para ficar à frente de ações voltadas para ensinamentos e sensibilização, mas em 2017 se tornou uma empresa independente formando e capacitando novos profissionais para o ecossistema de impacto (MOVIMENTO CHOICE, 2025). Além disso, busca disseminar conhecimento sobre o tema para os estudantes universitários e incentivar a participação dos jovens na criação de soluções inovadoras para problemas sociais. O movimento pode ser observado como uma fonte de conhecimento e aprendizagem no

ecossistema de negócios de impacto social atuando por meio de diversas frentes como rodadas de negócios, *hackatons*, programas personalizados, cursos, treinamentos com oficinas práticas, pré-aceleração, entre outros.

“a gente já fez **plataforma**, mas hoje a gente tá fazendo muito **presencial**. Então a gente tem um evento aqui que, assim, os programas por si só, todos os programas que você vê da Artemisa, vai ter como pilar na troca entre partes, na metodologia, vai ter. Mas hoje a gente tem uma coisa de comunidade Artemisa, todos os empreendedores... são 800 negócios apoiados.” (Priscila – Artemisia)

O discurso de Priscila destaca um número expressivo de experiências e vivências da Artemisia no apoio a negócios sociais, o que tem favorecido o desenvolvimento de uma atmosfera de confiança entre os participantes, elemento importante para a criação e o compartilhamento de conhecimento, conforme proposto por Ahmadjian (2009), principalmente quando se trata de relações interorganizacionais (Ouro Filho; Olave; Barreto, 2020; Rupcic, 2021).

Com o mesmo intuito de apoiar negócios, o Impacta Nordeste lançou, em 2023, o Impulsio.NE, um laboratório de inovação social aberta com o intuito de trazer soluções para os desafios sociais e ambientais encontrados na região. Assim, são firmadas parcerias com organizações para impulsionar negócios que atendem essa demanda. O processo é estruturado em quatro etapas: Identificação do desafio, onde os parceiros examinam os desafios e as possíveis soluções; Mobilização: onde o ecossistema é engajado para identificar os projetos que podem solucionar os desafios escolhidos; Seleção: as soluções são avaliadas e escolhidas; Impulso: negócios e projetos aprovados recebem capacitação e acompanhamento customizado com o objetivo de viabilizar seu desenvolvimento e escalabilidade.

As parcerias são mencionadas por Silva (2009), como meio em que o processo de aprendizagem ocorre entre organizações, com o objetivo de compartilhar práticas de trabalho, processos e inovação. Outras formas de parcerias acontecem quando os dinamizadores e os NIS observam práticas de outros estados, promovendo uma espécie de “*collab*” entre organizações do ecossistema, replicando casos de sucesso para promover impacto em regiões distintas, bem como criando conteúdo para o ecossistema de forma conjunta.

“A gente **trabalha bastante em parceria**, né? Então, vários dos programas de aceleração que a gente fez, por exemplo, com a AMAZ, na Amazônia, foram em parceria... Com a MOVE, que também faz programas de aceleração e que, enfim, você deve conhecer...” (Valentina – Sense-lab)

Para Nadjaluce, do SEBRAE-RN, os SEBRAE espalhados por todo o país podem ser responsáveis por alavancar esse conhecimento fazendo editais para aceleração, se articulando com os municípios, com a assembleia legislativa e criando comitês: *“É um caminho para facilitar esse acesso ao conhecimento e à prática, porque se você ficar na teoria, você não consegue ver resultado na ponta.”*

Como exemplo prático, Nadjaluce comentou sobre o Sebraelab, desenvolvido em todo o Brasil pelo SEBRAE, e se define como uma rede de espaços multifuncionais para cocriação envolvendo troca de ideias e experiências, fomentando a interação entre empreendedores de diversos setores,

Os programas de incubação e aceleração também são responsáveis por criar um ambiente voltado para a aprendizagem. Alguns exemplos são o Artemisia Lab Alimentação; ImpactaMOB; Hub Escala da Salto Aceleradora do Impact Hub, BNDES Garagem, e outros que envolvem a aceleração e crescimento do negócio, validação, acesso às informações e redes de contato, desenvolvimento de habilidades e outros. Na visão de Carol do Impact Hub a participação em um programa de aceleração promovido pelo Quintessa *“trouxe essa clareza para mim do que era o negócio de impacto, das questões do propósito, dos modelos de negócios que são diferentes...”*.

É importante destacar que os negócios sociais geralmente participam de mais de um momento de incubação e programas de aceleração e alguns entrevistados por mais que façam parte do ecossistema como intermediários, também são empreendedores à frente de NIS, como pode ser observado na fala das entrevistadas do Impact Hub e do Quintessa, consequentemente:

“Eu vivenciei, acho que, ao todo, uns **10 programas de aceleração**, da FGV até o BNDES, que foi ano passado, né? Eu já fui acelerada do ICE, BNDES, enfim, até MISE, a Quintessa, eu passei por todas elas... Você pode pegar o BNDES, foi super bem organizado, talvez um dos melhores que eu já passei. A Fundação Getúlio Vargas teve conteúdos... de primeiríssima qualidade e tal, mas a troca e o *networking* que você faz com os empreendedores, isso pra mim é imbatível.” (Carolina – Impact Hub)

“Geralmente, eles participam, ao longo da sua jornada, de uns **10 programas de aceleração**... E aí ele vai pulando de programa em programa de aceleração, até chegar lá no nível mais alto, que é o de escala que ele quer. Então ele entra num programa de aceleração que é específico pra ideia. Terminou esse ciclo, ele vai pra outro programa de aceleração, que é como é que ele vai fazer a venda. Aí depois terminou esse ciclo, ele vai pra outro, como é que ele organiza o negócio. E aí ele vai ficar nesse ciclo eterno, assim, de passar por programas de aceleração, para conseguir se desenvolver. E, nisso, ele **tem contato com outras redes** também.” (Bárbara – Quintessa)

Esse comportamento ressalta uma característica dos NIS: a frequente participação em diversos programas de aceleração. Essa recorrência pode não ser acidental e reflete o quanto o

ecossistema ainda precisa evoluir em termos de estruturação. A participação extensiva em diversos programas de aceleração, o que se torna uma situação complexa, pode causar dependência e não sustentar, a longo prazo, o que foi aprendido sem esse apoio. Um questionamento pertinente seria se os programas de aceleração realmente preparam os NIS para crescerem de forma independente ou reforçam esse ciclo de dependência. As vivências em diversos programas de aceleração resultam em experiência e expansão de conhecimento ou tornam a aprendizagem fragmentada?

Ao mesmo tempo, esse comportamento sinaliza uma busca pelo conhecimento que revela a procura por recursos que vai além de um suporte técnico e formal, proporcionando um senso de pertencimento e legitimidade por meio da vivência nesse tipo de ambiente.

Esse entendimento é reforçado quando Carolina, do Impact Hub, explica ainda que o mais enriquecedor de todos esses processos de aceleração é a troca de experiência e *networking* entre os empreendedores, que possui um valor inestimável. Carolina afirma que isso só é possível quando você tem essa comunidade: *“quando você junta essas pessoas em um determinado lugar, seja num processo de imersão ou de aceleração ou de o que quer que seja, num evento, num debate, seja de fato numa comunidade, onde você reúne essas pessoas para ter essa troca.”* Esse raciocínio é relevante, pois demonstra o quanto um ambiente voltado para troca e aprendizagem pode ser um diferencial na experiência que um empreendedor constrói.

Mayara, entrevistada do Parque Tecnológico Horizontes de Inovação, afirma que *“tanto a incubadora quanto a aceleradora tem a missão de formar os negócios de impacto”*. E alega que *“os consultores de incubadores e aceleradoras se formam no ecossistema nacional através de redes como o ICE, a Aliança pelo Impacto, o Quintessa e outras instituições internacionais”*. Desse modo, confirma-se que as interações com dinamizadores podem se tornar fonte e processos que levam à conhecimentos relevantes para a atuação dos NIS. Ao mesmo tempo, espaços de aprendizagem podem também ser formados pelas iniciativas mais estruturadas vindas de dinamizadores.

Quando praticada por iniciativas individuais, as ações tendem a perder seu impacto, evidenciando a necessidade de algo maior e mais estruturado, seja vindo de uma instituição ou um grupo, que esteja à frente para coordenar ações, esforços e recursos de forma integrada. Isso reforça a ideia de como a formação de um ambiente que se organize coletivamente pode trazer benefícios para o ecossistema. São nessas interações onde ocorrem a aprendizagem social e coletiva, essa constatação dialoga com estudos (Fuller; Unwin, 2013; Lodders; Meijers, 2017) que concebem a aprendizagem como um processo social, permitindo compreendê-la também em um nível coletivo e compartilhado.

4.2.2.2 Articulação do conhecimento

O segundo mecanismo descrito por Zollo e Winter (2002) é a **articulação do conhecimento**, que envolve a discussão coletiva, a reflexão crítica e o processo de tornar explícito aquilo que é aprendido de forma tácita, ou seja, implícito.

No ecossistema de NIS, a articulação do conhecimento é apresentada em diversos espaços de reflexão coletiva, como os aquecimentos regionais organizados pela Aliança pelo Impacto ou o Fórum Latino-Americano de Investimento de Impacto (FLII). Também se evidencia nas trilhas de aprendizagem universitárias, como o programa Empreende UFC, que integra diferentes perspectivas para consolidar entendimentos sobre empreendedorismo socioambiental.

Josi fala sobre a **parceria** entre universidades públicas e privadas em programas como a Coalizão pelo Impacto. Esses programas geram um ambiente de aprendizado mútuo, onde diferentes agentes compartilham experiências e soluções. Ela menciona o **programa Empreende UFC**, que oferece trilhas de aprendizagem focadas em empreendedorismo socioambiental. Os alunos, ao participarem dessas trilhas, têm a oportunidade de expandir seu conhecimento, entender melhor o que significa um negócio de impacto e adaptar suas ideias para alinhá-las aos objetivos de desenvolvimento sustentável.

De forma mais estruturada, programas promovidos por dinamizadores, como da Artemisia e do Impact Hub estimulam o uso de metodologias que envolvem a **troca entre pares**. No entanto, as trocas não ocorrem apenas em programas e eventos, há uma troca intencional de experiências, como no discurso de Mayris, do Nosso Manguê: *“a gente estava justamente conversando de como eu, com as experiências que eu tenho, com as experiências que ela tem, como a gente pode se ajudar para resolver um problema da outra, ou até ajudar na escada de um outro negócio.”* Nesse contexto, as conversas informais realizadas por empreendedores e dinamizadores também podem ser consideradas articulação de conhecimento na medida em que proporcionam compartilhar experiências e soluções.

Mayara, do Parque Tecnológico Horizontes de Inovação, também traz exemplos em que a aprendizagem emerge da troca de práticas e da colaboração entre diferentes dinamizadores, momento em que o conhecimento individual se torna coletivo e passa a ser utilizado em ferramentas ou metodologias:

“A gente colabora muito em **trocas de práticas**, então existem grupos de conversas mais informais, não necessariamente em instituição formal, que a gente enquanto nordeste se comunica. E um grande exemplo que reverberou no Modelo C... Pra gente

formar aquela ferramenta foram, o ICE chamou uma pessoa de agente intermediário e um empreendedor de todos os estados do Brasil. Então, a gente tava o Brasil inteiro. Eu fui enquanto Paraíba e levei um empreendedor comigo. Então, todo mundo colaborou e chegou numa ferramenta, numa facilitação nacional, sabe? Então, tava o **Brasil todo colaborando** pra uma ferramenta que dirimisse essa dor entre o equilíbrio de uma estruturação de negócio com o impacto.” (Mayara – Parque Tecnológico Horizontes de Inovação)

As metodologias surgem na necessidade de empreendedores através de exemplos concretos. Ana Sandes, da ANNIS, comenta sobre como debates e trocas de experiências permitiram transformar conhecimentos tácitos em aprendizado prático: *“Porque o processo de aprendizado, ele vai quando a gente começa a trazer pessoas que empreendem, e elas contando qual foi o problema que elas encontraram, qual foi a solução, e como é que elas ganham dinheiro com isso. Para ficar muito claro para as pessoas.”*

Uma articulação do conhecimento pode ser observada no 10º Encontro da Academia ICE que ocorreu em Campinas-SP. O evento foi proposto como um espaço de escuta e diálogo, enfatizando a importância da construção de processos colaborativos entre dinamizadores (universidades) e comunidade, enfatizando o papel social das universidades. Assim, o conhecimento de cada indivíduo presente nesse encontro, pode ser compartilhado e transformado por meio de um processo coletivo.

4.2.2.3 Codificação do conhecimento

A codificação do conhecimento é destacada por Zollo e Winter (2002), como o mecanismo mais deliberado, que exige um maior nível de esforço cognitivo. Esse mecanismo envolve desde o compartilhamento de experiências até o desenvolvimento de documentos e ferramentas específicas. Nesse sentido, assuntos importantes para o Ecossistema são deliberados e publicados para evitar ambiguidades e compartilhar conhecimentos de forma ampla no campo de NIS.

A Artemisia, por exemplo, elabora anualmente diversas publicações, como **relatórios, estudos de caso, guias**, artigos e notícias sobre o mundo dos NIS, o que aumenta o nível de compreensão tanto para o dinamizador quanto para quem acessa esse conhecimento. Como exemplo do alcance dessas iniciativas, o discurso de Ana Sandes aborda sobre as publicações do ICE:

“O ICE hoje, está com toda a bibliografia. Se você olhar no que são negócios de impacto, investimentos de impacto, eles têm a Academia ICE. (...) O ICE, eles têm

uma metodologia de fácil compreensão. Eu gosto do formato que eles trabalham, de como eles colocam também, às vezes, até as figuras ilustrativas para você compreender aquilo. Eles desenvolvem **junto com outras instituições**. Aí fora outras metodologias ágeis que a gente usa, como o mapa de empatia, vários outros para trabalhar. Mas hoje, assim, se você quiser de referência para aprendizado, de publicações, é o ICE, para mim.” (Ana Sandes – ANNIS)

A produção colaborativa de materiais é comentada no discurso da entrevistada. Outro exemplo é o Guia 2.5., desenvolvido pelo Quintessa e pelo Pipe.social, demonstra a intenção de tornar público um conhecimento, trazendo uma noção de uma relação causal entre o que ocorre no ecossistema e o que deve ser realizado para uma possível melhora.

“Hoje a gente tem um formato de **parceiros** na execução de projetos, por exemplo, algo mais recente, né? Existe uma organização chamada Pipe Social, que eu não sei se já tá no seu radar também. O Pipe Social faz o mapeamento de negócios de impacto no Brasil. Hoje é um dos maiores mapeamentos que a gente tem. E mais ou menos há um ano, a gente se tornou parceiro de negócios com eles pra **juntos fundar** a base de impacto, onde a gente faz tanto o mapeamento de negócios de impacto, quanto o mapeamento de dinamizadores, que é o guia dois e meio.” (Bárbara – Quintessa)

As experiências compartilhadas por Bárbara (Quintessa) ilustram exemplos de parcerias que fizeram diferença no ecossistema de NIS ao abordar a elaboração de um material que torna o conhecimento acessível e cria uma estrutura para uma base de impacto, como o Guia 2.5. Outro exemplo que foi mencionado nas entrevistas, foi o Modelo C, criado pelo Sense-lab e o MOVE, uma aceleradora, como comenta Valentina: *“a gente também já fez várias coisas em parceria com eles (MOVE), inclusive o desenho do Modelo C, que é uma ferramenta para ajudar os negócios a desenharem seu modelo de negócios alinhado com a sua teoria de mudança.”*

Os exemplos trazem uma articulação em rede para o desenvolvimento de uma metodologia, o Modelo C, uma ferramenta criada para ajudar empreendedores sociais a alinhar seus propósitos com o *design* de modelos de negócios de impacto que buscam associar valor social e valor financeiro (Lima; Correia, Oliveira, 2024).

Ambas são práticas colaborativas que refletem uma aprendizagem interorganizacional que resultam em um material ou projeto interorganizacional (Iftikhar; Ahola; Butt, 2022) de ampla utilização para o ecossistema de NIS como um todo, sendo utilizado por dinamizadores e empreendedores sociais.

Iniciativas como a plataforma do Impacta Nordeste e a base de conhecimento produzida pela Aliança pelo Impacto reforçam esse movimento de codificação, ao estruturar informações acessíveis para acompanhamento do que ocorre no Ecossistema de NIS. No *site* do Impacta

Nordeste, Marcelo publica notícias e manda por e-mail de contatos cadastrados a *newsletter* “Conexão Nordeste” que aborda desafios, novidades, cursos e informações gerais sobre o ecossistema de NIS. Além disso, o portal disponibiliza de diversos conteúdos como *podcast* e entrevistas.

É importante destacar que estes mecanismos se retroalimentam, uma vez que um evento pode gerar parcerias, que por sua vez podem gerar momentos de reflexão, que consequentemente podem gerar publicações ou relatórios e assim por diante.

Percebe-se que as iniciativas realizadas por esses dinamizadores são responsáveis pela criação de um espaço de aprendizagem (onde) e dos mecanismos de aprendizagem (como), com novas possibilidades, desenvolvimento de conexões e até mesmo o amadurecimento do ecossistema. Mesmo que indiretamente, as ações advindas desses dinamizadores, podem alcançar a aprendizagem em diversos níveis e perspectivas. Assim como mencionado por Barbarini; Bido, (2016), as oportunidades de aprendizagem ocorrem por meio da experimentação nesses espaços de aprendizagem, de maneira informal ou até mesmo incidental.

Todos esses espaços de aprendizagem discutidos nessa seção podem ser compreendidos como componentes de uma **rede de aprendizagem**, conforme proposto por Watanabe-Wilbert, Steil e Dandolini (2022). Essas redes podem se estruturar através de mecanismos como *workshops*, seminários e reuniões com trocas de experiências. Em determinados contextos, essas interações evoluem para o desenvolvimento de comunidades de práticas, que ocorrem quando há prontidão para a colaboração e internalização de práticas. Como exemplo prático, a Aliança pelo Impacto é um *case* de rede formalizada concentrando agentes para discutir novos conceitos, distribuir materiais e entender o perfil do empreendedor de impacto no Brasil.

A dinâmica de rede é compatível com um Ambiente Coletivo de Aprendizagem servindo como canal e espaço onde a aprendizagem coletiva pode ocorrer. Nesse contexto, a aprendizagem é compreendida como um processo complexo e prático, assim como pode ser observado com maior profundidade na próxima seção.

4.2.3 Processos de aprendizagem no ambiente coletivo de aprendizagem do ecossistema de NIS

A partir das entrevistas realizadas, foi possível perceber que o conhecimento que se difunde no ecossistema ocorre em movimentos multidirecionais, podendo iniciar nos NIS e alcançar os dinamizadores ou seguir no sentido inverso. Walchhütter e Izuka (2019) comentam que a aprendizagem em NIS ocorre em situações que exigem mudança, que por sua vez, acontecem com frequência nesse tipo de empreendimento. Os autores ainda refletem que

aprender se trata de um fenômeno constante no contexto dos NIS e de seus agentes devido aos problemas sociais enfrentados, ampliação de margem de lucro ao mesmo tempo em que potencializam seu impacto socioambiental.

Nesse sentido, trata-se de um conhecimento que ecoa dentre os diversos atores que compõem o ecossistema com potencial de trazer mais estruturação e possibilidades. Sob essa ótica, a aprendizagem ocorre de forma orgânica e se intensifica em negócios com maior maturidade e com bons relacionamentos interorganizacionais, como pode ser compreendido no discurso da entrevistada do Impact Hub:

“Então, assim, existe essa troca. Isso reverbera, eu acho, no exemplo de que é possível **movimentar** também o ecossistema dessa forma. E vai se fortalecendo, eu acho que na medida que **as coisas vão acontecendo**, os negócios vão prosperando, os exemplos vão se firmando, mais pessoas vão vendo que faz sentido, faz sentido eu fazer assim, faz sentido eu me engajar, faz sentido, eu acho que isso reverbera dessa forma.”
(Carolina – Impact Hub)

Concordando com o raciocínio de Carolina, Marcelo, do Impacta Nordeste, comenta que *“cada ano a gente foi abrindo uma vertente nova muito a partir desse conhecimento que a gente foi girando, das conexões que a gente foi desenvolvendo. Então acontece bastante de forma orgânica também, mas sempre com planejamento também, senão nada vai pra frente.”* Esse relato demonstra como a aprendizagem emerge a partir das relações interorganizacionais, mas também aponta o papel do **planejamento** para ter um direcionamento das ações e conexões.

Para Nadjaluce, do SEBRAE-RN, a questão da aprendizagem no ecossistema se caracteriza como *“**circular**, onde um depende do outro”*, ao passo que todas as instituições envolvidas devem se alinhar para poder gerar impacto. O interessante de compreender a aprendizagem como um fenômeno naturalmente circular no ecossistema, é que os atores envolvidos nesse processo podem aprender, ensinar e transformar suas experiências. Andréia, da Somos Um, também reforça essa compreensão: *“Observar todo mundo que tá no ecossistema é muito importante... Porque todo mundo tem o que aprender e o que ensinar.”*

A natureza “orgânica” da colaboração no Nordeste pode ser um exemplo de “Ba” emergente, baseado em confiança e relações informais, e surge organicamente das interações e relações cotidianas entre os atores do ecossistema. Esse contexto é formado de acordo com o reconhecimento de determinadas necessidades e práticas recorrentes de colaboração.

Esses discursos suscitam reflexões sobre a presença de **aprendizagem social** nesse contexto e como o conhecimento é construído socialmente. Esse mesmo comportamento ocorre

em práticas desenvolvidas pela Coalização pelo Impacto, que em um de seus programas, o Empreende, conta com um banco de mentores que todos os conselheiros da Coalizão são convidados a participar. Além disso, Josi comenta que *“há encontros bimestrais para conversar sobre a estruturação do ecossistema de apoio a negócios de impacto, incluindo participantes convidados externos para inspiração e trocas de metodologias”*.

As ações supracitadas geram os relatórios anuais das atividades desempenhadas pela Coalizão, o que significa uma resposta ao ecossistema dos esforços realizados e dos principais atores envolvidos nesse cenário. Assim, publicar abertamente conteúdos sobre experiências, oportunidades e desafios de estruturação do ecossistema de apoio a negócios de impacto é um dos objetivos principais a serem alcançados, o que implica na disseminação do conhecimento.

Nesse sentido, a elaboração desses materiais constitui em si um processo de aprendizagem prática, pois conta com a participação de diferentes atores sendo moldado por condições históricas, sociais e culturais do ecossistema de NIS. A **aprendizagem prática** (Antonello; Godoy; 2010; Nicolini; Gherardi; Yanow, 2003) se apresenta em forma de mapeamentos que organizações como o Quintessa desenvolvem, onde é realizado um retrato do perfil dos negócios, sobre o que esses negócios estão demandando de soluções de sustentabilidade ou até mesmo o próprio Guia 2.5, que foi elaborado por meio de colaboração com outras instituições.

A construção do Plano Nacional de Negócios de Impacto pelo Ministério, elaborada pelo MDIC, também foi estruturada de forma colaborativa, uma vez que alguns representantes de dinamizadores foram convocados a decidir o que seria o plano, a estratégia de negócios de impacto do Brasil. Bárbara, do Quintessa, aponta que *“esse plano foi também uma forma de gerar o que é a meta coletiva, de como é que isso seria mobilizado, quais seriam as responsabilidades também de outras partes do governo, das empresas privadas, com relação a essa pauta”*.

Nesse sentido, a partir do momento em que há iniciativas como essas demandam tempo, colaboração e esforços faz-se necessário buscar como esse aprendizado é absorvido pelos NIS e utilizado pelos atores do ecossistema. Ademais, observar a quantidade de dinamizadores envolvidos, a diversidade regional abarcada nesses levantamentos são fatores importantes para que a representatividade nesses estudos seja adequada.

A Aliança pelo Impacto propõe o encontro antes do FLII – Fórum Latino-Americano de Investimento de Impacto, o que reflete um momento em qual a **aprendizagem social** ocorre através de conversas, trocas de experiências, análise da situação atual e proposições de melhorias para o país.

“E aí, no caso, basicamente, dentro dessa conversa, a gente tinha o intuito de fazer com que cada região pudesse espelhar seus pontos de oportunidades, desafios, principalmente colocando a ideia de qual a narrativa e qual o diálogo seria mais adequado levar se tratando de Brasil, tendo a influência de cada região sendo colocada.” (Vitória – Aliança pelo Impacto)

A entrevistada da Aliança pelo Impacto comenta que, há alguns anos, havia uma lacuna de conhecimento prático disponível para os NIS e, devido à essa escassez, algumas organizações como Pipe.Social e o Quintessa começaram a realizar levantamentos e estudos sobre o ecossistema, o que resultou em um conhecimento disponível para uso coletivo. Ela acredita que, com o passar do tempo, esse conhecimento tende a se tornar mais específico, já que as pautas defendidas pelos NIS também estão se especificando conforme o aumento da amplitude das causas socioambientais observadas por esses negócios.

Essa reflexão demonstra que a **aprendizagem social** se manifesta no ecossistema na forma de como o conhecimento é construído, compartilhado e aprimorado com o tempo. Além disso, a aprendizagem não é apenas social, mas **colaborativa**, uma vez que os levantamentos realizados por essas instituições consideram diversos tipos de NIS existentes em todas as regiões. A partir do momento que novos atores passam a coexistir no ecossistema, o conhecimento se torna dinâmico e se expande como um ativo coletivo. Para Andréa da Somos Um, a aprendizagem para os NIS é empírica, considerando o *feeling* e potencializada a partir de parcerias com outras instituições que enfrentam desafios semelhantes, assim como proposto por Rehman *et al.*, (2023).

Pode-se dizer que o ecossistema possui uma natureza que reforça a **aprendizagem prática**, uma vez que ocorre a partir da interação entre os diversos atores e se consolida por meio da experimentação e boas práticas compartilhadas. À medida que novas pautas ganham relevância e os desafios encontrados se tornam mais complexos, essa aprendizagem pode se tornar mais refinada e criando nichos dentro do próprio ecossistema.

Na fala da entrevistada da Artemisia, pode-se observar a importância do lado prático da aprendizagem:

“Eu acho que o melhor processo de aprendizagem é a prática. Porque, e aí de novo, o que a gente faz é complexo, é bem complexo. E acho que a teoria é importante, mas ela acaba sendo um desserviço se ela não tiver aliada à prática, sabe? Porque fica muito teórico... A gente aprende fazendo. A gente tem como um dos valores, assim, sabe? **Aprender fazendo.**” (Priscila – Artemisia)

O “aprender fazendo” também remete à **aprendizagem em ação**, processo em que o conhecimento emerge a partir de experiências cotidianas e na solução de problema reais (Raelin, 2009). As relações interorganizacionais podem potencializar a aprendizagem

experimental através do compartilhamento de conhecimento, parcerias e colaboração em rede, por exemplo, o que reforça a importância do processo e não apenas dos resultados obtidos. O contexto de atuação dos dinamizadores e NIS, as comunidades em si, podem ser consideradas “laboratórios vivos”, onde soluções são colocadas em prática e ajustadas quando necessárias. Esse entendimento condiz com os “sets” de aprendizagem mencionados por Raelin (2009) onde o conhecimento é criado em ação e envolve questões práticas, reflexões e soluções de problemas concretos.

As soluções adaptativas desenvolvidas por esses negócios requerem a constante adaptação às demandas sociais, ambientais e econômicas e à capacidade de ser resiliente perante os desafios complexos e incertos enfrentados. Nesse sentido, lidar com a realidade constante de comunidades, reforça o ciclo da aprendizagem contínua e do entendimento de novas estratégias para o alcance de propósitos.

Marcelo, do Impacta Nordeste, está em consonância com essa reflexão quando diz: *“Então, a maioria do meu aprendizado foi empírico mesmo. Fui conversando, fui me conectando, fui observando...”*. Nesse sentido, a **observação** se destaca como outro meio de aprendizagem fazendo parte do modo como os empreendedores e os dinamizadores aprendem nesse contexto.

Marcelo ainda ressalta que muitos negócios utilizam “*issue-based solution*”, uma espécie de soluções baseadas em problemas que utilizam dados advindos de pesquisas e levantamentos realizados sobre o ecossistema. Assim, é feito um retrato de como a região está, quais são seus maiores desafios e no que precisa melhorar. Corroborando com essa questão, Andréa da Somos Um comenta: *“A gente tá sempre de olho em fazer parcerias e observar outras instituições. Então a intenção não é copiar, mas é tentar e aprender.”*

Mayara, do Parque Tecnológico Horizontes de Inovação, relata que quando precisa de algum conhecimento, dificilmente recorre à artigos acadêmicos ou livros, uma vez que parte dos docentes que são referências em negócios de impacto escrevem e auxiliam nas pesquisas de organizações como ICE e Aliança pelo Impacto, o que reforça esse raciocínio sobre a busca da aprendizagem com conteúdo prático.

No que diz respeito à busca da aprendizagem, foi possível identificar que ela pode ocorrer de modo **formal e informal**, uma relação entre processos estruturados e orgânicos, como fica evidente no discurso da entrevistada da Artemisia, Priscila:

“Eu acho que ocorre dos dois jeitos. Tá. Mas é bom que **seja provocado**, sabe, Paula? Porque empreendedor tem uma vida muito corrida, né? Aquela coisa, ele está vendendo almoço para pagar janta e o dia a dia dele é esse. Então, processos mais

estruturados, eu acho que eles ajudam. Estruturados no sentido de você ter um fórum, um momento para que eles possam trocar. Porque o **orgânico impera** também, que é isso que eu te falei, você senta do lado do empreendedor e do nada eles estão trocando e falando, nossa, cara, tem tudo a ver comigo.” (Priscila – Artemisia)

Ao afirmar que “seja provocado”, Priscila aponta a necessidade de criar espaços estruturados para promover os processos de aprendizagem, bem como uma aprendizagem direcionada, muitas vezes conduzida pela atuação dos dinamizadores do ecossistema. Devido ao cotidiano intenso dos empreendedores sociais, um conhecimento estruturado pode trazer a estruturação necessária para o fomento do ecossistema como um todo. Ao mesmo tempo, a entrevistada reconhece que o “orgânico impera”, revelando que a aprendizagem também emerge de forma espontânea de interações informais e cotidianas entre os atores do ecossistema.

Considerando o conhecimento estruturado, de acordo com Vitória da Aliança pelo Impacto, os dinamizadores são quase que *“os replicadores desses conhecimentos que emerge no ecossistema. Então, geralmente, os negócios de impacto buscam um dinamizador como o SEBRAE, ou alguém já mais ligado ao ecossistema de impacto, como a Somos Um, o Impacto da Nordeste, a Su Causa Mi Causa, que já indicam onde acessar esse conhecimento, quais são as bibliografias para ler e tudo mais.”* A entrevistada aponta ainda que é *“por meio dos dinamizadores que os negócios de impacto geralmente têm acesso a um conhecimento já mais estruturado”*.

Corroborando com essa ideia, Marcelo, do Impacta Nordeste, afirma que *“a aprendizagem formal que é disponibilizada como cursos online e presenciais oferecidos pela Academia ICE, por exemplo, como também existe a informalidade, sendo em sua maioria, uma vez que a rotina do empreendedor é intensa”*. Assim como Josi da Coalizão pelo Impacto comenta que dentro do ecossistema, a aprendizagem, em sua grande parte, *“é informal e que o conhecimento gerado pode ser institucionalizado conforme seu uso e importância”*.

Já Hérrisson, do MDIC, comenta que pelo fato da aprendizagem ser, em sua maioria, puramente informal, surgem alguns desafios, uma vez que *“o conhecimento pode não alcançar todos os atores do ecossistema da mesma forma, e isso inclui não apenas os NIS, como também os dinamizadores envolvidos”*. Esse relato aponta sobre a importância da maturidade desses dinamizadores, que são responsáveis por estruturar o ecossistema, na medida em que criam e disponibilizam conteúdos capazes de promover equidade entre os NIS.

Percebe-se que a aprendizagem formal ocorre por meio de parcerias, *workshops*, cursos *online* e presenciais, nos próprios programas de aceleração. Assim, esses ambientes se expressam como ambientes formais de aprendizagem, que por sua vez, permitem que a

aprendizagem informal ocorra por meio das relações estabelecidas em um contexto prático. Conforme Bárbara, do Quintessa, os estudos e mapeamentos sobre o ecossistema ocorrem com uma certa periodicidade. No entanto, os encontros informais são os responsáveis pela troca direta, assim como identificado nesse discurso:

“Então é muito comum, por exemplo, a gente tá no mesmo workshop, no mesmo encontro, e a gente tá com um negócio que tem aquela pauta bastante desenvolvida e um negócio que tá tipo, meu Deus, isso é novo pra mim. Então, às vezes a gente abre pra perguntas e até pede, né, pra que o negócio que tem experiência, se alguém já tocou naquela pauta, consiga compartilhar qual é essa sua **experiência**. E as pessoas conseguem **trocar bastante**.” (Bárbara – Quintessa)

Bárbara ainda acrescenta que são nos **momentos coletivos**, que geralmente tem mais troca entre os participantes da aceleração, uma vez que todos conseguem fazer perguntas, interagir quando precisam e quando tem necessidade. Para Bennet e McWhorter (2019), essas ocasiões que suscitam em aprendizagem coletiva, são responsáveis por criar um senso de identidade compartilhada, consciência e organização que motiva o envolvimento dos empreendedores nas causas que envolvem transformações sociais e ambientais.

Essas interações também contribuem para a aprendizagem informal, que emerge por meio das mentorias personalizadas, o *networking* que ocorre nos eventos, comunidades *online* que conectam empreendedores e agentes do ecossistema para tirar dúvidas e compartilhar experiências.

Na visão de Júlio Ledo, especialista em NIS, “*esses programas e eventos ajudam a estruturar o conhecimento prático dos empreendedores, a criar indicadores de impacto e a abrir mercados para seus produtos e serviços*”. Assim como aponta esse entrevistado, outros discursos também evidenciam a importância de processos sistematizados de aprendizagem no ecossistema:

“Então, em geral, quando a gente faz esses processos, mesmo de formação, aceleração, etc., a gente traz um conteúdo, mas a gente tenta promover muitos espaços de **discussão e reflexão** entre eles, porque a gente entende que isso também é muito rico para **além do conteúdo** que a gente tem para passar. E é muito legal ver como eles se ajudam, compartilham os desafios, e outra pessoa que já vivenciou tenta ajudar. Isso acontece demais nas aulas, nesses momentos **co-criativos**.” (Valentina – Sense-Lab)

O discurso de Valentina reflete um processo de **dêutero-aprendizagem** (Argyris, Schön, 1978; Pawlowksy, 2001), um processo que abarca a reflexão coletiva para solucionar problemas, levando os participantes a criarem consciência de uma forma de pensar colaborativa,

crítica e coletiva. Ademais, pode-se dizer que esse processo se relaciona também com a **aprendizagem situada** (Lave; Wenger, 1991), ao proporcionar a revisão de comportamentos e a adaptação na atuação dentro do ecossistema. Essa perspectiva torna-se evidente no relato de Andréa, da Somos Um, ao descrever a prática contínua de realizar lições aprendidas com a equipe e os parceiros de execução a partir de experiências reais e contextuais:

“Uma coisa que a gente sempre tenta fazer, ou que a gente sempre faz, é **“lições aprendidas”** de tudo que a gente faz. A gente reúne o time, reúne os parceiros de execução e vamos aqui falar quais foram as dificuldades, o que a gente aprende aqui, que a gente não deve repetir, o que a gente faltou, o que a gente precisa fazer.” (Andréa – Somos Um)

A perspectiva das “lições aprendidas” é interessante, pois vai além da simples correção de erros e da aprendizagem de circuito simples (Argyris; Schön, 1978). O ato de se reunir e discutir dificuldades e acertos se torna uma tentativa de socializar esse conhecimento emergente desenvolvendo uma memória coletiva, evitando que ele se perca ou fique restrito à determinados indivíduos.

A aprendizagem não se limita à transmissão de conhecimento, mas também a cocriação de soluções e experimentação de novas abordagens de negócios. Essa dinâmica se consolida de forma empírica e prática, social, experimental e coletiva. Entretanto, a qualidade das relações interorganizacionais se faz presente como um fator importante para permitir a construção de um ambiente coletivo de aprendizagem decorrente das relações existentes no ecossistema.

Entende-se que por mais empreendedores de NIS aprendam por experiências práticas, são os intermediários fornecem o suporte e direcionamento para a consolidação desse conhecimento e incentivo das relações interorganizacionais necessárias.

É interessante observar também a **trajetória da aprendizagem** na visão de alguns participantes, que por sua vez, perpassa pelos níveis encontrados na literatura (Pawlowksy; Forslin; Reinhardt, 2001; Silva, 2009; Antonello; Godoy, 2010; Cemberci *et al.*, 2021).

Na visão de Carolina, entrevistada do Impact Hub, a participação em um programa de aceleração promovido pelo Quintessa foi fundamental para sua **aprendizagem no nível individual**, pois, segundo ela, “*o Quintessa trouxe essa clareza para mim do que era o negócio de impacto, das questões do propósito, dos modelos de negócios que são diferentes...*”. Essa experiência ilustra a dinâmica entre os níveis de aprendizagem: o conhecimento inicialmente adquirido por um indivíduo isoladamente pode, a partir da trajetória e do papel desse indivíduo no ecossistema, transcender o nível individual. No caso de Carolina, ao assumir a liderança do

Impact Hub na Paraíba, essa aprendizagem individual construída previamente se torna um recurso que pode ser mobilizado e compartilhado, potencialmente influenciando a **aprendizagem organizacional** (dentro do Impact Hub local na Paraíba) e fomentando a **aprendizagem interorganizacional** entre os diversos atores do ecossistema do Nordeste com os quais o Impact Hub interage.

Da mesma forma, Marcelo, do Impacta Nordeste, reflete sobre sua própria trajetória sobre aprendizagem, *“Isso é algo que eu também fui desenvolvendo ao longo dos anos. Eu fui batendo muito a cabeça, errando, acertando, até conseguir ter uma noção dessa jornada”*. Um dos caminhos destacado por ele foi o de buscar ativamente a participação em cursos, como os disponibilizados pelo ICE:

“No ICE, eu fiz um curso do ICE que era como apoiar negócios de impacto. Então, **vários dinamizadores de vários lugares do Brasil** fizeram esse curso. Eu acho que todo ano tem agora esse curso. É bem legal. Então, é um ambiente onde a gente tem essa colaboração, onde o ICE, através do conhecimento que eles construíram, eles ajudam a capacitar outras pessoas para que elas apoiem também os negócios de impacto ali no seu contexto.” (Marcelo – Impacta Nordeste)

Essa fala reflete não apenas o desenvolvimento de um aprendizado em nível individual, no caso de um indivíduo buscando um curso, mas também como um único dinamizador é capaz de disseminar conhecimentos importantes para indivíduos que, por sua vez, são ou se tornam empreendedores como no caso de Marcelo à frente do Impacta Nordeste. O discurso ainda registra a participação no curso de outros diversos dinamizadores de vários lugares do Brasil, o que indica a disseminação do conhecimento em larga escala mediante a criação de um repertório comum que reverbera no ecossistema como um todo.

De um lado, temos o empreendedor que busca conhecimento em cursos, como no caso do Marcelo. Por outro lado, há o responsável por desenvolver esses cursos. No caso de Valentina, do Sense-Lab, a trajetória de aprendizagem envolve tanto as experiências vivenciadas quanto as pesquisas realizadas para estruturar um curso de como apoiar negócios de impacto para o ICE, como exemplificado pela mesma:

“A gente já tinha o conhecimento adquirido pelas experiências que a gente teve, mas também o projeto foi uma oportunidade de a gente mergulhar ainda mais nesse conhecimento até mais teórico, dar uma olhada em publicações, etc. E aí, a partir desse mergulho, a gente **estruturou uma linha de aprendizagem** para esse curso.” (Valentina – Sense-Lab)

O Sense-Lab estrutura o conhecimento a partir do desenvolvimento contínuo do curso, atualizando os conteúdos ao longo das turmas com novas referências e estudos teóricos e práticos. Esse aprimoramento do conhecimento permite ao Sense-Lab atuar como um dinamizador mais preparado, capaz de estabelecer parcerias em programas de aceleração com o PNUD e outras instituições, como a AMAZ e a MOVE, e assim contribuir para o ecossistema: *“Então, a gente seguiu dentro desse campo, apoiando programas de aceleração e apoiando formações, mas muito via os parceiros com quem a gente trabalha e, ao mesmo tempo, a gente foi expandindo o nosso papel para além desse foco em negócio de impacto”*.

Percebe-se que os dinamizadores se tornam agentes multiplicadores do conhecimento e, consequentemente, responsáveis por incentivar essa trajetória que se inicia individualmente e se expande para o interorganizacional coletivo. Essa atuação evidencia a importância de saber quais fatores são importantes para que essa disseminação ocorra bem como quais os desafios e obstáculos estão presentes no ecossistema. Diante disso, para aprofundar as discussões sobre a evolução do ecossistema sob o olhar da aprendizagem, é necessário explorar os caminhos determinantes para a constituição de um ambiente coletivo de aprendizagem.

4.3 Barreiras que dificultam a formação de um ambiente coletivo de aprendizagem

Os discursos apresentados pelos entrevistados revelam tantos desafios estruturais quanto culturais que dificultam a consolidação de um ambiente coletivo de aprendizagem no ecossistema. É uma questão estratégica e desafiadora relacionada à transformação e compartilhamento do conhecimento entre os atores e a convergência entre dinamizadores e NIS. Ao analisar as entrevistas realizadas, percebe-se que há um potencial latente no ecossistema, mas algumas questões precisam ser observadas, identificadas e trabalhadas para aprimorar as dinâmicas da aprendizagem.

As barreiras foram agrupadas em quatro dimensões: **Barreiras Estruturais e de Recursos** (Escassez de recursos financeiros e estruturais e Falta de tempo e sobrecarga dos empreendedores), **Barreiras de Colaboração Interorganizacional** (Fragmentação entre os atores: Competição e individualismo), **Barreiras Contextuais e Socioeconômicas** (Desalinhamento entre articuladores com as realidades locais dos negócios e Questões socioeconômicas do contexto e dos participantes), e **Barreiras de Estruturação das Articulações para Aprendizagem** (Dinâmica das articulações entre improvisação e oportunidade).

4.3.1 Barreiras estruturais e de recursos

As barreiras estruturais e de recursos representam entraves à consolidação de um ambiente coletivo de aprendizagem no ecossistema de NIS. Tais limitações envolvem tanto os dinamizadores quanto os empreendedores sociais, caracterizando-se principalmente, pela escassez de recursos financeiros, de infraestrutura, de tempo e de pessoal qualificado dentro e fora dos empreendimentos sociais.

a) Escassez de recursos financeiros e estruturais

A diversidade existente no ecossistema pode ser considerada positiva, mas também desafiadora. Como Josi, da Coalizão pelo Impacto, aponta algumas instituições como universidades, ainda enfrentam dificuldades para se integrar ao ecossistema *“de forma mais ativa”*. Além disso, ela menciona a importância de *“envolver a alta gestão nas iniciativas de colaboração”* e comenta sobre *“os esforços da Coalizão para aproximação, sensibilização e fomento de pessoas, organizações e redes por meio de metodologias adequadas e equipes qualificadas”*.

Para Priscila, da Artemisia, há muitas iniciativas, mas as limitações de recursos fazem com que algumas ações não se sustentem à longo prazo. Essa questão contribui para que os dinamizadores estruturados de outras regiões não consigam chegar à lugares mais distantes, o que suscita no desafio de desenvolver um dinamizador com infraestrutura e recursos suficientes para atingir iniciativas de impacto em larga escala em áreas menos desenvolvidas.

O discurso de Bárbara, do Quintessa, reforça essa ideia ao abordar um outro desafio: os empreendedores sociais e os NIS muitas vezes precisam se deslocar para grandes centros como São Paulo em busca de capital e oportunidades que proporcionassem mais acesso. Isso gera uma perda para os ecossistemas locais, que deixam de contar com talentos e negócios promissores e com mais maturidade, demonstra o discurso abaixo:

“...mas a gente está muitos **passos atrás** quando a gente **fala de maturidade**, negócios de impacto e por estar no ecossistema local há bastante tempo, desde 2017, eu conheço vários empreendedores que se mudaram para São Paulo, vários, vários, que se mudaram para ter acesso aos eventos, a estar mais perto do cliente, porque os clientes sempre estiveram lá. Então, acabaram se mudando e negócios que poderiam ter um alto potencial local se mudaram, mas não foi pela falta de suporte para eles, de mentoria, de capacitação, mas por falta de capital.” (Bárbara – Quintessa)

Para os autores Reis, Lima e Teixeira (2022), uma das estratégias para o fortalecimento do ecossistema é a formação de empreendedores por meio de eventos, mentorias e acesso a programas de inovação. No estudo conduzido pelos autores, o conhecimento é utilizado como instrumento de evolução e maturidade do ecossistema e emerge da interação entre empreendedores, atores do conhecimento como universidades e centros que incentivem a inovação.

Essa perspectiva teórica se alinha ao relato da entrevistada Bárbara, que reflete o desafio da retenção de talentos para a região Nordeste, o que atrasa, de certa forma, o desenvolvimento local e o surgimento de NIS com um nível de maturidade mais elevado. Ao mesmo tempo, na visão de Marcelo, do Impacta Nordeste, a gestão de conhecimento precária de empreendimentos pequenos como os NIS, dificulta a sistematização e o compartilhamento de aprendizados: *“Eu já vi muitas empresas que têm uma metodologia fantástica, seja lá para que for, mas elas não têm aquilo ali sistematizado...Então, a maioria desses negócios são negócios pequenos, que não têm muita estrutura para poder sistematizar o seu conhecimento”*.

A preocupação com a sistematização do conhecimento, mencionada por Marcelo, pode ser associada aos apontamentos de Lotrecchiano e Norman (2021) sobre a importância de processos organizacionais que promovam a retenção e difusão do saber, o que envolve processos que registrem o que foi desenvolvido e, ao mesmo tempo, sejam úteis para disseminar. Um ponto negativo da sistematização do conhecimento, é que ela pode não ocorrer como planejado (Cresswell *et. al*, 2021), especialmente em contextos com pouca estrutura e alta rotatividade. Além disso, o compartilhamento de conhecimento através de redes informais leva tempo, pois depende da construção gradativa de confiança e disponibilidade de engajamento envolvidos, o que não gera os resultados imediatos que a cultura do resultado impõe.

Um exemplo claro da ausência de espaço estruturado emerge na fala de Marcelo, do Impacta Nordeste, ao refletir sobre a existência de uma lacuna na comunicação entre os atores: *“a gente tem uma lacuna da comunicação, né? Por isso que também a gente acabou ganhando um destaque, porque a gente chegou com uma solução legal de baixo custo para essa questão”*. Sua observação evidencia uma falta de articulação entre os meios de disseminação de conhecimento e os agentes que mais precisam acessá-lo. Silva (2009) e Larrentis *et al*. (2014) destacam a importância da comunicação nos processos de aprendizagem interorganizacional.

A ausência da canais de comunicação acessíveis reduz o alcance das ações educativas e eventos. Essa ausência é encontrada também no discurso de Monique do Su Causa Mi Causa, quando ela comenta que *“as trocas ocorrem em grupos específicos e em momentos específicos...”*

nós ainda ficamos presos nas nossas fronteiras, cada um no seu estado, trocando vez ou outra informações.”

Na medida em que essa limitação compromete o compartilhamento de experiências, ela também cria uma barreira à disseminação do conhecimento, como pode ser observado nos discursos a seguir:

“Então assim...tem alguns eventos, mas às vezes a **disseminação** deles **não é muito boa**, porque às vezes não tem um **elo de comunicação** para fazer essa mensagem chegar lá. Então depende muito das pessoas interessadas seguirem alguns atores estratégicos de cada local ou tem um impacto da Nordeste da vida aí por tal que possa concentrar isso e as pessoas acessarem.” (Marcelo – Impacta Nordeste)

“E como a gente não tem tantos programas direcionados para negócios de impacto nordeste, os **empreendedores ficam num limbo** de procurar formação de negócios. do que tiver e aí eles se encaixam, sabe? Eles se encaixam em alguma formação e eles bebem o conteúdo de outros tipos de área, não de área de negócio de impacto.” (Mayara – Parque Tecnológico Horizontes de Inovação)

“Acho que tem uma questão de taxonomia também, que é difícil... como é que os negócios se reconhecem como negócios de impacto e até essa questão de ter um acesso ao conhecimento do que é economia de impacto em si não é uma coisa muito... **não é disseminado**, não é **cultura popular na economia**.” (Vitória – Aliança pelo Impacto).

As falas dos entrevistados Marcelo, Mayara e Vitória se complementam ao destacarem tanto o alcance limitado dos eventos quanto a ausência de um elo de comunicação eficaz para que a oferta de conhecimento chegue em quem precisa. Essa lacuna faz com que os empreendedores fiquem perdidos, sem acesso às orientações básicas sobre economia de impacto, quanto mais sobre outras questões organizacionais mais complexas. Ao apontar que “não é cultura popular”, Vitória chama atenção para o fato de que a linguagem e o conteúdo utilizados no campo dos NIS ainda permanecem restritos a um público específico, distante da cultura econômica dominante.

Esses obstáculos mencionados geram barreiras à geração, disseminação e manutenção do conhecimento sobre economia de impacto, uma vez que negócios nem se reconhecem como parte do ecossistema.

Cato e Nakamura (2022) ressaltam que um dos maiores obstáculos enfrentados pelo ecossistema de NIS é estrutural, referente à falta de monitoramento de como os negócios estão sendo administrados pelos empreendedores. Diante da realidade em que os NIS estão inseridos, é possível observar a complexidade que envolve o tema. A falta de estrutura e de recursos dessas organizações pode estar relacionada ao fato de que elas não se enquadram plenamente na lógica

tradicional do capitalismo, o que reduz seu poder de atratividade para investidores e limita o apoio institucional disponível.

Marcelo comenta sobre a dificuldade de manter uma gestão de comunidade, destacando que “*precisa de gente dedicada, precisa ter uma metodologia específica, isso requer custos, é um pouco complicado*”. Diante desse cenário, ele aponta que mais ambientes de compartilhamento de experiências são necessários para suprir esse desafio. Essa necessidade de estrutura dialoga diretamente com a prospecção do tema tanto no ecossistema quanto no país como um todo. O relato a seguir amplia essa perspectiva ao afirmar que a economia de impacto deve ser um tema cada vez mais debatido:

“A gente precisa cada vez mais falar sobre economia de impacto para ela estar na boca do povo, para ela estar sendo inserida não só em ambientes de negócio, mas em universidades, em pesquisas, para que de fato a gente consiga cada vez mais formar profissionais que olham para isso e que tenham um futuro, uma carreira dentro desse ecossistema.” (Vitória – Aliança pelo Impacto)

A fala de Vitória traduz justamente o propósito desta tese: fomentar conhecimento aplicado sobre o ecossistema de negócios de impacto social e, ao mesmo tempo, refletir criticamente sobre as articulações que já vêm sendo realizadas pelos dinamizadores. Além disso, os relatos dos participantes desencadeiam na compreensão de que o ecossistema não se estabelece apenas por iniciativas pontuais, mas pelo somatório de uma construção social contínua e dinâmica (Kohtamäki; Rabetino; Huikkola, 2023) que viabiliza sua evolução e sustentação. No entanto, justamente por ser uma construção social em movimento, marcada pela articulação de diversos atores e inserida em um contexto capitalista, alguns obstáculos podem ser observados e que, diretamente, dificultam a consolidação de um ambiente coletivo de aprendizagem.

A falta de recurso aparece como um dos principais obstáculos para o desenvolvimento de um ambiente coletivo de aprendizagem. A escassez de recurso emergiu nesta pesquisa como um obstáculo que precisa ser superado. Algumas pesquisas (Cato; Nakamura, 2022) indicam que o acesso a financiamento ainda é complexo para empreendedores sociais. Isso inclui a falta de monitoramento por parte dos investidores (Cato; Nakamura, 2022), a dificuldade de acesso à capital adequado que limitam o aprimoramento das competências de empreendedores sociais (Cruz; Quitério; Scretas, 2019), assim como a falta de editais e linhas de crédito público (Quintessa e Pipe.social em 2023), como pode ser observado nos discursos abaixo:

“Se tem pouco, tenho que garantir o meu. Tenho que fazer meu nome, tenho que mostrar que sei mais, tenho que mostrar que meu resultado é melhor. E é isso que

acaba ficando um **ecossistema arredio**. Não é um ecossistema **tão colaborativo**.” (Andréia – Somos Um)

“Os problemas são maiores, mas a gente tem **menos recursos**. [...] 90% dos recursos ficam no Sudeste.” (Carolina – Impact Hub)

Negócios de alto potencial se mudam para São Paulo, não por falta de mentoria, mas por **falta de capital**. (Bárbara – Quintessa)

“As **limitações de recursos** fazem com que algumas ações não se sustentem a longo prazo [...], especialmente em **regiões mais distantes**.” (Priscila – Artemisia)

“Todos os projetos que a gente tem que incentivam programas que tenham a ver com desenvolvimento de inovação ou impacto socioambiental, eles todos têm algum tipo de verba de governo [...] mas a gente ainda depende muito deles.” (Monique – Su Causa Mi Causa)

Considerando essa questão de sobrevivência dos NIS, para Nadjaluce, a sustentabilidade financeira dos empreendimentos sociais é um ponto crítico: “*A dor deles é a parte de investimento.*” Além disso, ela comenta que “*Essas pessoas, empresas, empreendimentos trabalham na dependência de editais, então isso é muito complexo porque de fato não se sustenta.*” A dependência de editais concorridos revela uma fragilidade no ecossistema de NIS e limita a implementação de processos de aprendizagem compartilhada por falta de incentivo ou descontinuidade de apoios e parcerias.

Do ponto de vista do modelo de negócio, Petrini, Scherer e Back (2016) destacam que a dimensão econômica é uma das cinco dimensões fundamentais para a sustentabilidade dos NIS. Quando essa dimensão é frágil, como no caso da dependência excessiva de editais, os demais pilares do modelo, como o propósito e o impacto social, também ficam comprometidos.

Como consequência, a escassez leva a comportamentos competitivos e defensivos dentro do ecossistema, fazendo com que os dinamizadores sejam menos abertos à colaboração e menos voltados à aprendizagem coletiva. Por vezes, os NIS não conseguem gerar impacto social por falta de recursos para escalabilidade dos negócios, o que impede ações de demandam tempo para aprender algo novo e é justamente nesse momento em que o conceito de ecossistema é útil para a atuação de intermediários capazes de suprir necessidades que os recursos financeiros não conseguem (Cato; Nakamura, 2022).

Além disso, o governo é um dos principais financiadores dos NIS, fazendo com que essa dependência gere instabilidade e até uma certa fragilidade para a continuidade dos negócios, assim como as falas de Andréia da Somos Um destacam:

“A gente conseguiu a aprovação na Assembleia [da política de impacto] até rápido, mas para o decreto ser feito mesmo, a gente precisava de uma **ajudazinha** do governo

federal que não rolou na gestão passada. [...] A gente nunca sabe se o governo está entrando para **fazer campanha ou para resolver**. (Andréia – Somos Um)

Nesse cenário, a dependência do governo torna o ecossistema de NIS vulnerável a mudanças de gestão políticas e inconsistência para continuidade. Esses achados corroboram o levantamento do Quintessa e do Pipe.social (2023) quando tocam no ponto dos principais desafios no nível micro enfrentados pelo ecossistema como a pouca acessibilidade aos diferentes contextos brasileiros e à falta de editais e linhas de crédito público específicos para o fomento do ecossistema de NIS. Além disso, reforçam o estudo de Thompson, Purdy e Ventresca (2018) que alegam que os ecossistemas se fortalecem mais pela interação cotidianas entre os indivíduos do que por meio de fontes exógenas como políticas e ações governamentais. Assim, a mera existência de políticas e instrumentos normativos não são o bastante para fortalecer as relações do ecossistema.

b) Falta de tempo e sobrecarga dos empreendedores

Um outro obstáculo mencionado por alguns entrevistados é a escassez de recursos e de tempo para estar disponível para aprender. Valentina da Sense-lab faz uma reflexão interessante quando comenta que muitos empreendedores e das pessoas envolvidas no campo de NIS estão *“preocupados com a sobrevivência”* e, ainda acrescenta que *“isso acaba limitando o quanto eles conseguem estar disponíveis e realmente se dedicar para participar desse tipo de processo de aprendizado coletivo”*.

Outros discursos reforçam essa mesma percepção, evidenciando que, em diferentes momentos, já foram implementadas iniciativas no Nordeste com objetivo de promover maior estruturação, institucionalização e até mesmo sistematização no ecossistema de NIS. No entanto, por diversos motivos, essas iniciativas não conseguiram se sustentar à longo prazo.

Na visão de Mayara, do Parque Tecnológico Horizontes de Inovação, o maior obstáculo pode ser a escassez de recurso: *“Não sei se a questão é ser uma política pública que institucionalize o ecossistema, mas acho que falta uma... uma organização mesmo que tome a frente de dizer que é um coletivo de impacto. Até teve algumas, a gente fez umas tentativas, chamava Cacto, esse coletivo, mas para que as pessoas se engajem, precisa ter recurso para fazer as ações, sabe?”*

As falas de outros entrevistados corroboram essa visão e ainda apontam outros elementos que podem ser considerados obstáculos como a falta de tempo, de estrutura e de recursos que impactam diretamente na criação de um ambiente coletivo de aprendizagem:

“Eu acho que eles (os empreendedores) sentem esse dilema na pele, sabe? De ver valor, de querer participar, mas muitas vezes não dá. E muitas vezes também a pessoa não tem uma super equipe para cuidar das coisas, então se ela tira um dia inteiro, às vezes dois dias inteiros para participar de uma formação, de uma imersão, são dois dias que ela não tá lá para resolver as urgências, que os problemas continuam acontecendo, que os clientes continuam chamando, os fornecedores continuam reclamando. Então, assim, é um desafio acho que bem grande para eles conseguirem **conciliar** todas **essas demandas**, né?” (Valentina – Sense Lab)

“Porque empreendedor tem uma **vida muito corrida**, né? Aquela coisa, ele está vendendo almoço para pagar janta e o dia a dia dele é esse. Então, processos mais estruturados, eu acho que eles ajudam.” (Priscila – Artemisia)

“A maioria desses negócios são negócios pequenos, que não têm muita estrutura para poder **sistematizar o seu conhecimento**.” (Marcelo – Impacta Nordeste)

“Não é que a gente não quer fazer eventos, é que exige tempo, **esforço e recursos**” (Monique – Su Causa Mi Causa)

“Então, fica muito complicado quando cada um depende do seu caixa, sabe? Para fazer algo em conjunto. **Falta uma institucionalização** mesmo regional.” (Mayara – Parque Tecnológico Horizontes de Inovação)

A fala de Valentina expressa um dilema temporal atribuído ao dilema de aprendizagem discutido por Smith, Gonin e Besharov (2013): os empreendedores desejam participar de processos formativos que requerem tempo e presença. No entanto, eles sabem do valor que isso pode agregar à sua atuação, mas são pressionados pelas urgências que emergem no dia a dia, que exigem atenção imediata. Assim, a prioridade ao operacional compromete a oportunidade de desenvolver uma visão voltada para a aprendizagem.

Já as falas de Priscila e Marcelo, evidenciam uma das principais limitações enfrentada pelos empreendedores sociais que é a relação entre dilemas operacionais do cotidiano e lidar com a necessidade de investir tempo e dinheiro em processos mais estruturados, como os voltados para aprendizagem. Essa realidade é ainda mais acentuada em empreendimentos em fase inicial ou com poucos recursos, como apontam Izuka, Varela e Larroudé (2015), o que compromete a sistematização de conhecimento e a capacidade de participar ativamente de iniciativas para formação.

O Quadro 19 apresenta as barreiras discutidas acima demonstrando os obstáculos encontrados, os discursos dos participantes e as sugestões de superação com base no referencial teórico desta tese.

Quadro 19 - Barreiras Estruturais e de Recursos

Barreiras	Obstáculos	Discursos dos participantes	Sugestões de superação com base no referencial teórico
Barreiras Estruturais e de Recursos	Escassez de recursos financeiros e estruturais	“A maioria desses negócios são negócios pequenos, que não têm muita estrutura para poder sistematizar o seu conhecimento.” (Marcelo – Impacta Nordeste) “Acho que um dos grandes obstáculos é falta de recursos e tempo, realmente disponibilidade, porque motivação eles têm [...]. Muitos dos empreendedores estão muito preocupados com a sobrevivência.” (Valentina – Sense-lab) “Aqui no Nordeste, isso não é uma realidade. Negócios de impacto que faturam um milhão, estamos procurando. São pouquíssimos. [...] A escassez provoca isso. Se tem pouco, tenho que garantir o meu. Isso acaba ficando um ecossistema arredio.” (Andréia – Somos Um) “O maior desafio que vejo no Nordeste atualmente não é a falta de bons empreendedores, mas o acesso a investimentos e à infraestrutura para escoar os produtos.” (Monique – Su Causa Mi Causa)	- Redes e interações sociais para viabilizar a sustentabilidade dos negócios (Cato; Nakamura, 2022) - Aumentar o vínculo entre os agentes, incluindo objetivos, recursos e complementariedade de atuação (Mozzato, Bitencourt, 2014). - Apoiar iniciativas descentralizadas e fundos regionais e a implementação ativa dos eixos do MDIC podem ser um caminho para - Mapeamento das fontes de recursos e fontes de fluxo de capital, definindo quem precisa e quem fornece (Aliança pelo Impacto, 2022).
	Falta de tempo e sobrecarga dos empreendedores	“Não há um agente que seja responsável pela articulação desses dinamizadores.” (Bárbara – Quintessa) “Hoje não temos uma articulação para que essa troca de conhecimento aconteça de maneira propositiva.” (Bárbara – Quintessa) “Porque empreendedor tem uma vida muito corrida, né? Aquela coisa, ele está vendendo almoço para pagar janta e o dia a dia dele é esse” (Priscila – Artemisia) “Se você está no meio do seu negócio, numa fase de evolução, você tem uma necessidade específica e vai atrás de atores que falam sobre isso. Mas se está na fase inicial, você busca conteúdos mais generalistas [...] e isso gera uma sobrecarga” (Vitória – Aliança pelo Impacto) “Eles não têm [conhecimento sistematizado], mas não têm porque estão no dia a dia, na correria, tentando	- Dependência da predisposição e da capacidade de aprender (Mozzato, Bitencourt, 2014). - Promoção de encontros e debates, incentivo a atividades de colaboração, identificando sinergias, observação de novas oportunidades e incentivo ao engajamento (Aliança pelo Impacto, 2022). - Desenvolvimento de comunidades de prática (Watanabe-Wilbert; Steil; Dandolini, 2022) para colaboração e internalização de práticas, tornando a aprendizagem atrelada às experiências do dia a dia (Lave e Wenger, 1991).

		fazer o negócio virar, fazendo acontecer um monte de coisa ao mesmo tempo.” (Marcelo – Impacta Nordeste)	
		“Eles querem, mas não conseguem participar” (Valentina – Sense-Lab).	

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

4.3.2 Barreiras de colaboração interorganizacional

Essas barreiras se manifestam por meio da fragmentação entre os atores do ecossistema, da competição por recursos escassos e oportunidades, além da prevalência de comportamentos individualistas, que muitas vezes colocam a autopromoção de um indivíduo acima do compromisso de propósitos coletivos.

a) Fragmentação entre os atores: Competição e individualismo

Carolina, do Impact Hub, reflete sobre os desafios observando a dinâmica contraditória entre o comportamento individualista das pessoas em uma comunidade de partilha resultante de uma mentalidade de competição. Essa visão individual do conhecimento e dos recursos perpetua uma cultura que vai de encontro ao próprio sentido de ecossistema.

“E que é também um desafio grande, porque é uma quebra de uma forma de atuação, principalmente aqui local, né? Que tá muito **cada um olhando pro seu**, né? E a gente tá chamando uma **comunidade de partilha**, né? Uma economia de compartilhamento, onde todo mundo ganha um pouco, onde todo mundo troca ali muito. E eu acho que o ecossistema aqui local, ele ainda não tem esse hábito... Então, tá sempre todo mundo muito preocupado em eu vou tirar o meu pedaço, eu vou tirar a minha fatia. E ninguém tá muito preocupado em como é que eu vou dividir isso com tudo para que todo mundo cresça.” (Carolina – Impact Hub)

Essa mentalidade dificulta a coesão entre os atores e torna o ecossistema fragmentado, ao invés de prevalecer um pensamento sistêmico e de crescimento mútuo. Uma forma de amenizar essa situação seria desenvolver iniciativas que despertem a percepção de valor no compartilhamento de conhecimento. Esse entendimento reflete a necessidade da construção de uma relação de confiança entre os atores do ecossistema.

Júlio Ledo comenta sobre uma iniciativa importante para dar voz e comunicar a visão de quem está na base, se tornando uma oportunidade para promover uma disseminação de conhecimento mais alinhada com a realidade dos empreendedores: “*A gente tem uma outra*

coisa acontecendo, muito importante. Está nascendo a primeira associação de negócios de impacto do Brasil. Ela começou a nível Alagoas, com a Ana Sandes.”

“Quando a gente olha para os objetivos do desenvolvimento sustentável, os ODS, um dos pontos cruciais dos ODS chama-se **territorialização**. É uma interpretação e uma adequação para que aqueles objetivos se façam compreendidos e possam ser implementados a nível regional. A mesma coisa cabe para os negócios e são necessárias aos negócios de impacto.” (Júlio Ledo – Especialista em Negócios de Impacto Social)

Nesse sentido, pode-se dizer que a colaboração é um pressuposto para que o ecossistema exista, uma vez que ações individualizadas podem não ser suficientes para uma abrangência maior do impacto. Corroborando com esse raciocínio, Marcelo do Impacta Nordeste e Júlio Ledo, especialista em NIS comentam:

“Então, eu acho que a gente não pode, cada um atuando no seu jeito de forma, assim, independente, de **forma individualista**. Quando a gente está falando de impacto social, eu acredito que o impacto social deve ser feito de **forma coletiva**. Então tem que ter muita colaboração.” (Marcelo – Impacta Nordeste)

“Eu vejo muita gente com **ego**. Muita gente querendo se **autopromover**... Até quem diz que está comunicando, está se autocomunicando. Não está comunicando os negócios de impacto.” (Júlio Ledo – Especialista em NIS)

Essa tensão entre o individual e o coletivo, observada nas duas falas, é discutida por Smith, Gonin e Besharov (2013) como um dos dilemas centrais nos ecossistemas híbridos, que precisam equilibrar interesses particulares com o compromisso de promover o bem comum. Além disso, esses discursos revelam o quanto o tipo de comportamento adotado de algumas figuras ou instituições que usam o ecossistema mais para autopromoção do que para colaboração ou fortalecimento coletivo, podem ser prejudiciais para o próprio ecossistema.

Ainda assim, Marcelo, do Impacta Nordeste, comenta sobre o aspecto cultural do ecossistema de NIS que se diferencia do ecossistema de negócios:

“Eu acho que no nosso setor tem mais do que no empreendedorismo de forma geral, de **compartilhar os seus erros**, de **compartilhar os seus aprendizados**, de ter essa mentalidade de entender que errar faz parte e como você pode aprender com os seus erros. Então, a parte de um aspecto mais cultural, que eu acho que passa por aí...” (Marcelo – Impacta Nordeste)

Essas questões reforçam a importância de movimentos descentralizados no ecossistema e do entendimento dos recursos como mecanismo de apoio à aprendizagem. Ademais, ao comentar que o ecossistema não é “tão colaborativo”, Andréia, da Somos Um, destaca não só

uma lógica individualista e desconexa entre os dinamizadores, mas também um ecossistema onde a sobrevivência pode prevalecer em detrimento da colaboração.

No entanto, Mayara, do Parque Tecnológico Horizontes de Inovação, comenta que *“acho que no Nordeste hoje a gente não tem essa estruturação, sabe? Não é um ecossistema colaborativo institucionalizado, mas a colaboração existe porque as pessoas se conhecem.”* Essa fala demonstra que apesar de não haver colaboração institucionalizada, as colaborações ocorrem entre os dinamizadores que se conhecem ou se destacam no ecossistema.

Essa desconexão impede que as ações e o conhecimento gerado sejam relevantes para quem está efetivamente trabalhando para solucionar problemas sociais e ambientais. Júlio Ledo critica a presença de *“muita gente de terno e gravata discutindo sobre lugares e realidades que desconhecem”*, levando a um desentendimento do cenário real. Marcelo, do Impacta Nordeste, diz: *“a gente ao mesmo tempo ainda vê essa questão do egossistema, dessa falta de colaboração que poderia ser maior”*.

Ao mesmo tempo, Carolina, do Impact Hub, comenta que é um desafio grande superar essas questões, uma vez que é algo cultural que envolve uma *“quebra de forma de atuação”*.

“E que é também um desafio grande, porque é uma **quebra de uma forma de atuação**, principalmente aqui local, né? Que tá muito cada um olhando pro seu, né? E a gente tá chamando uma comunidade de partilha, né? Uma economia de compartilhamento, Onde todo mundo ganha um pouco, onde todo mundo troca ali muito. E eu acho que o ecossistema aqui local, ele ainda não tem esse hábito.”
(Carolina – Impact Hub)

Com essa fala, Carolina ressalta uma barreira cultural quando se trata da colaboração no ecossistema, isso demonstra que esse fator pode ser responsável por favorecer ou dificultar a formação de ambientes coletivo de aprendizagem, dependendo da mentalidade e atuação dos dinamizadores do ecossistema.

O discurso de Marcelo, do Impacta Nordeste, também evidencia o obstáculo levantado é de que não há contrapartida nas ações: *“a gente está sempre disposto a ajudar, mas isso tem que ser um negócio de mão dupla, né? O que eu posso oferecer que pode ser legal, a gente pode ajudar alguma coisa no futuro”*. A colaboração, nesse contexto, não deve ser unilateral, uma vez que envolve a noção de reciprocidade e interdependência quando se trata de aprendizagem interorganizacional, assim como aponta Colet e Mozzato (2018). Sendo assim, é necessário que ambas as partes estejam comprometidas com uma troca legítima entre os dinamizadores, justamente o que Marcelo ressalta como ausente em algumas relações no ecossistema.

O Quadro 20 apresenta as barreiras discutidas anteriormente, demonstrando os obstáculos encontrados, os discursos dos participantes e as sugestões de superação com base no referencial teórico desta tese.

Quadro 20 - Barreiras de Colaboração Interorganizacional

Barreiras	Obstáculos	Discursos dos participantes	Sugestões de superação com base no referencial teórico
Barreiras de Colaboração Interorganizacional	Fragmentação entre os atores: Competição e individualismo	“Então, fica muito complicado quando cada um depende do seu caixa, sabe? Para fazer algo em conjunto. Falta uma institucionalização mesmo regional.” (Mayara – Parque Tecnológico Horizontes de Inovação) “Eu vejo muita gente com ego. Muita gente querendo se autopromover... Até quem diz que está comunicando, está se autocomunicando. Não está comunicando os negócios de impacto” (Júlio Ledo – Especialista em NIS) “Essa visão individual do conhecimento e dos recursos perpetua uma cultura que vai de encontro ao próprio sentido de ecossistema.” (Carol – Impact Hub) “Cada um faz a sua parte, mas falta alguém que conecte” (Vitória – Aliança pelo Impacto).	- Incentivar a confiança, cooperação e comprometimento como base das relações e interações e disposição para compartilhamento (Larentis <i>et al.</i>, 2014) - Aumento de ações colaborativas de compromisso recíproco e transparência nos relacionamentos (Mozzato, Bitencourt, 2014) - Desenvolver ações que promovam valores compartilhados e complementaridade de papéis, além do aprimoramento das capacidades relacionais que conciliam colaboração, competição e cooperação (Kohtamäki, Rabetino & Huikkola, 2023). - Observar os fatores propostos por Ouro Filho, Olave e Barreto (2020), como a confiança, a intensidade e a frequência das relações, a capacidade de absorção do conhecimento e a similaridade entre os conhecimentos compartilhados pelas organizações.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

4.3.3 Barreiras contextuais e socioeconômicas

Compreender essas barreiras é importante para incentivar estratégias mais inclusivas que busquem alcançar demandas que considerem as especificidades regionais dos negócios. Ademais, as condições socioeconômicas dos atores do ecossistema regem sua condição de atuação nesse cenário sendo proporcional ao acesso às oportunidades de aprendizagem.

a) Desalinhamento entre articuladores com as realidades locais dos negócios

De acordo com Dias (2023), em alguns contextos locais e regionais os papéis desempenhados pelos dinamizadores do ecossistema de NIS ainda são incertos. A falta de clareza nesse sentido pode ocasionar desalinhamento entre os agentes que se conectam e apoiam os empreendimentos sociais.

“Se tu chega, por exemplo, com uma linguagem muito técnica, se tu chega só trazendo exemplos distantes daquela realidade, aquilo **não vai fazer sentido**, aquilo não vai **sensibilizar nem mobilizar ninguém**.” (Júlio Ledo – Especialista em NIS)

“Eu trabalho no Eixo 5, na região Nordeste. Eu tô na ponta conversando com os atores. E aí tem pessoas do Eixo 2 que elas não estão sabendo porque elas estão trabalhando lá em cima. [...] Como observar se o cadastro, de fato, consegue ser real à realidade desses empreendedores? [...] (Hérrisson – MDIC)

“O empreendedor social conhece muito bem o problema que quer resolver, mas **passou longe do empreendedorismo de forma geral**. Então não conhece muita coisa de técnica de empreendedor.” (Marcelo – Impacta Nordeste)

A evolução do ecossistema de NIS perpassa pela demanda de apoio que vai além do conhecimento técnico genérico ou do tipo “*commodity*”, que pode ser aplicado e replicado em massa. Pelo contrário, especialmente na realidade diversa em regiões como o Nordeste, exige a customização de conteúdo e adaptação da linguagem para que sejam apropriados aos problemas enfrentados e à realidade local.

O levantamento do Quintessa e do Pipe.Social (2023), no Guia 2.5, aponta como um dos desafios do ecossistema justamente a falta de integração entre dinamizadores e organizações envolvidas com o setor de impacto. Sem a devida integração, como os dinamizadores vão suprir as necessidades com ofertas de apoio alinhadas às demandas reais dos NIS? Além disso, o mesmo estudo aponta pouca acessibilidade aos diferentes contextos brasileiros, o que corrobora para uma articulação inadequada e uma estrutura desigual de suporte ao contexto nacional.

Percebe-se que ecossistemas não se desenvolvem espontaneamente sendo necessária clareza na definição de papéis (Jacobides; Cennamo; Gawer, 2018), principalmente em se tratando de apoio aos estágios iniciais dos empreendimentos (Heydte, 2020). Um exemplo disso se encontra na fala de Marcelo, do Impacta Nordeste, onde um dinamizador com potencial de atuação nacional, tem uma atuação variável em nível estadual:

“[...] existe uma determinação do SEBRAE nacional para que os SEBRAEs estaduais atuem para fomentar esse tipo de negócio. E aí a gente percebe nos estados onde o SEBRAE atua de uma forma bem intensa dentro dos negócios de impacto, a coisa

começa a andar. Naqueles que eles não atuam de forma muito direta, **é um pouco mais devagar [...]**” (Marcelo – Impacta Nordeste)

O desalinhamento discutido nesta seção promove baixa visibilidade e reconhecimento dos NIS perante a sociedade e o ecossistema nacional. Essa situação é agravada pela dificuldade dos próprios negócios em se reconhecerem e se identificarem como parte desse ecossistema, como dizem Priscila, da Artemisia: *“Muitos são de impacto e nem sabem disso”*, Hérrison, do MDIC: *“Eles não se reconhecem como parte”* e Ítalo da Aliança pelo Impacto: *“falta autoreconhecimento como agente dentro da economia, dentro do setor”*.

A solução desses obstáculos requer iniciativas como incentivar parcerias com universidades através de pesquisa e extensão para se aproximar da comunidade, flexibilizar os pré-requisitos para aceitar os NIS em programas específicos de reconhecimento que atendam às demandas contextuais desses empreendedores.

b) Questões socioeconômicas do contexto e dos participantes

Outro obstáculo mencionado é a padronização dos critérios para a seleção dos NIS. A concentração de poder em regiões economicamente privilegiadas traz uma “régua padronizadas” nos grandes centros que é aplicada para negócios de todo o país. Nesse sentido, a padronização de critérios distancia ainda mais os empreendedores periféricos de outras regiões, o que faz com que a aprendizagem seja disseminada entre atores selecionados e as soluções não considerem os problemas vivenciados em diferentes territórios, como pode ser observado dos discursos abaixo:

“Hoje ainda temos muitas réguas sendo aplicadas com base em um polo específico, que é São Paulo.” (Bárbara – Quintessa)

“Tem tanta gente boa, gerando impacto. Tanta gente maravilhosa, gerando microtransformações em seus territórios. E **não tem voz**.” (Júlio Ledo – Especialista em Negócios de Impacto)

“Tem muita produção de conteúdo, mas **pouco sistematizado**. Quem não busca, não acessa.” (Marcelo – Impacta Nordeste)

Esses discursos confirmam o que foi identificado na pesquisa de Godói-de-Sousa e Valadão Júnior (2013) sobre gestão do conhecimento em negócios sociais, na qual enfatiza que a aprendizagem é direcionada para líderes que, por sua vez, não compartilham o conhecimento resultando em um processo de aprendizagem fragmentado. Isso reforça comportamentos

individualizados e um processo em que a busca ativa pelo conhecimento pode ser um diferencial nessa jornada empreendedora. É justamente do oposto do que propõe Estensoro (2015), ao afirmar que um ambiente coletivo de aprendizagem pressupõe uma liderança compartilhada que tem como prioridade a criação de conhecimento.

Tal realidade vai de encontro à proposta de desenvolvimento de competências locais (Spinosa; Schlemm; Reis, 2015) e à ideia de fortalecimento do ecossistema por meio de interações cotidianas e significados compartilhados entre diferentes contextos (Thompson; Purdy; Ventresca, 2018).

Josi, da Coalizão pelo Impacto, menciona obstáculos práticos no Nordeste, como a *“dificuldade de alguns atores, como universidades, em se integrarem e colaborarem ativamente”*. As universidades, enquanto instituições onde o conhecimento emerge e se transforma em capital intelectual, têm papel estratégico no ecossistema (Cruz; Quitério; Scretas, 2019), mas sua atuação ainda é limitada. Josi também cita a importância de *“envolver a alta gestão no processo”*, assim como apontam os autores Garad e Gold (2019) que destacam o papel das lideranças como estabelecer determinante na institucionalização de uma cultura de aprendizagem.

Marcelo, do Impacta Nordeste, observa que *“A gente tem um ecossistema com muito potencial vários atores interessantes, muito disperso, todos falam que precisam colaborar mais, precisam colaborar mais, ninguém dá um passo a mais para poder colaborar de fato”*. Ele destaca, ainda que, embora se trate de ser um ecossistema de NIS, este está inserido em uma lógica capitalista, onde predomina um olhar de frequentemente se resguardar e ver o outro como concorrente. A percepção do entrevistado corrobora ainda com o levantamento realizado pelo Quintessa e pelo Pipe.Social (2023) que aborda os principais desafios do ecossistema de NIS, destacando a falta de integração entre os dinamizadores e organizações envolvidas no setor de impacto.

Outro obstáculo que emergiu dos dados, foi o fato de que empreendedores ou pessoas à frente das instituições dinamizadores podem ter alguns privilégios dependendo da própria história familiar, educacional e regional capaz de desenvolver *networking* importante para aprender e alavancar seu negócio. De acordo com Monique, da Su Causa Mi Causa, *“quase todas as biografias dos empreendedores que saem na revista exame sobre negócios de impacto, você vai ver que a maioria deles se formou naquela região [centro econômico do país].”* Ela ainda comenta que mesmo estando em São Paulo, teve dificuldades por não ter se formado nas universidades que outros empreendedores, por não possuir o mesmo *networking* e,

consequentemente, se sentiu frustrada por “*não ter os mesmos acessos que essa galera e isso faz muita diferença*”.

Ela relata que, ao participar de eventos, frequentemente ouve comentários como “*esse empreendedor é filho de fulano*”, o que lhe dá a impressão de estar em uma espécie de coluna social. Nesse sentido, os acessos dentro do ecossistema de NIS muitas vezes são mediados por relações pessoais entre empreendedores e dinamizadores. Essa questão traz uma reflexão pertinente: será que as relações construídas no ecossistema são mais determinantes que o mérito dos empreendedores ou até mesmo a proposta dos negócios?

O Quadro 21 destaca as barreiras discutidas anteriormente, evidenciando os principais obstáculos identificados, os discursos dos participantes e as sugestões de superação, formuladas com base no referencial teórico desta tese.

Quadro 21 - Barreiras Contextuais e Socioeconômicas

Barreiras	Obstáculos	Discursos dos participantes	Sugestões de superação com base no referencial teórico
Barreiras Contextuais e Socioeconômicas	Desalinhamento entre articuladores com as realidades locais dos negócios	“Se tu chega, por exemplo, com uma linguagem muito técnica, se tu chega só trazendo exemplos distantes daquela realidade, aquilo não vai fazer sentido, aquilo não vai sensibilizar nem mobilizar ninguém.” (Júlio Ledo – Especialista em NIS) “Aí quando você escuta que outras pessoas nunca ouviram falar, você fica assim meio, como é que pode? [...] Dentro de uma bolha, pensa que todo mundo tá vivenciando, mas não é fato” (Josi – Coalizão pelo Impacto) “Eu trabalho no Eixo 5, na região Nordeste. Eu tô na ponta conversando com os atores. E aí tem pessoas do Eixo 2 que elas não estão sabendo por que elas estão trabalhando lá em cima. [...] Como observar se o cadastro, de fato, consegue ser real à realidade desses empreendedores? [...] Se você pegar o ICE, a definição de empreendimento de impacto tem quatro requisitos. E um deles, por exemplo, é monitoramento do impacto das ações. Quando a gente vai conversar sobre isso na ponta, eu sou microempresário, eu tenho dinheiro e tempo para monitorar o impacto das minhas ações? Eu não sei como fazer isso.” (Hérissou – MDIC)	- Criação de identidade entre os diversos agentes, incentivando o estabelecimento de laços sociais mais consistentes (Mozzato, Bitencourt, 2014). - Instituir momentos de reflexão (Estensoro, 2015) para o entendimento das reais capacidades coletivas que precisam ser desenvolvidas. - Criar espaços regionais/territoriais interativos, laboratórios, para compartilhamento de experiências, assim como pressuposto no conceito de “Ba” de Nonaka e Konno (1998). - Fortalecer o papel dos intermediários como mediadores entre práticas dos empreendedores e ações governamentais através da observação e escuta ativa. Para Easterby-Smith <i>et al.</i>, (2008) a aprendizagem entre organizações se torna mais efetiva quando mediada por agentes que tenham capacidade de entendimento simbólico e cultural. - Reconhecer o ecossistema como construção social sensível às narrativas práticas dos atores

			(Kohtamäki; Rabetino; Huikkola, 2023).
	Questões socioeconômicas do contexto e dos participantes	“As limitações de recursos fazem com que algumas ações não se sustentem a longo prazo [...], especialmente em regiões mais distantes.” (Priscila – Artemisia) “Negócios de alto potencial se mudam para São Paulo, não por falta de mentoria, mas por falta de capital.” (Bárbara – Quintessa) “Os problemas são maiores, mas a gente tem menos recursos. [...] 90% dos recursos ficam no Sudeste.” (Carolina – Impact Hub)	- Incentivar movimentos de descentralização e fortalecimento de redes regionais, como os aquecimentos regionais da Coalizão pelo Impacto (2025). - Criar espaços de discussão que reconheçam a diversidade territorial e cultural do ecossistema (Giebels <i>et al.</i>, 2015). - Entendimento do ecossistema como uma plataforma colaborativa para aumentar competências locais e processos de aprendizagem coletivos (Spinosa; Schlemm e Reis, 2015) - Articular dinamizadores locais que tenham legitimidade para reter e desenvolver talentos. - Envolvimento de todos os indivíduos no processo de aprendizagem (Godói-de-Sousa; Valadão Júnior, 2013) - Estruturação de comitês/conselhos de escuta e definição de ações conjuntas, definição de papéis de instituições e de organizações estruturantes do ecossistema, identificação de representantes de NIS e comunidades (Aliança pelo Impacto, 2022)

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

4.3.4 Barreiras de estruturação das articulações para aprendizagem

As barreiras de estruturação das articulações demonstram a ausência de espaços estruturados e de estratégias intencionais que envolvam o mínimo de planejamento para as ações voltadas à aprendizagem, evidenciando uma dinâmica das articulações que se desenvolve entre a improvisação e a busca por oportunidade. O excesso de improvisação limita a circulação do conhecimento ao passo que envolve processos de aprendizagem sem continuidade que dificultam o engajamento necessário para criar impacto coletivo.

Em sua maioria, as articulações interorganizacionais ocorrem de forma não planejada, indicando que as iniciativas intencionais de articulação entre os dinamizadores ainda são

pontuais ou pouco frequentes, assim como demonstra a fala de Bárbara, do Quintessa: *“Hoje não temos uma articulação para que essa troca de conhecimento aconteça de maneira propositiva, né? Então, quando ela acontece é muito mais não intencional, tipo, não foi planejado para que houvesse essa troca”*.

Para os autores Warger e Dobbin (2009), nem todos os aspectos conseguem ser planejados, pois muitos eventos são não intencionais e demandas ajustes cotidianos. Nesse contexto, a presença de dinamizadores líderes é relevante para a condução na cultura de aprendizagem que exige um mínimo de planejamento para sua efetiva implementação.

O discurso de Mayara, do Parque Tecnológico Horizontes de Inovação, também possui essa mesma perspectiva: *“A gente tem encontros orgânicos, mas um negócio mais direcionado, acho que essa é a principal dificuldade... tá todo mundo fazendo a mesma coisa, tá todo mundo fazendo essas atividades e falta uma institucionalização dessas reuniões enquanto pessoas”*. Isso pode ir de encontro ao comprometimento necessário para que ocorra um processo de aprendizagem interorganizacional (Wegner, 2011). No entanto, de acordo com Mozzato e Bitencourt (2014) a aprendizagem interorganizacional depende da existência de espaços estruturados ou não de cooperação.

Concordando com isso, Nadjaluce comenta que *“Então se não tiver esses atores do ecossistema que já trabalham com essa temática alavancando, aí eu acho mais difícil surgir.”* Essa perspectiva demonstra que sem a mediação estruturada de atores como os dinamizadores, o conhecimento não circula no ecossistema.

Para Monique, da Su Causa Mi Causa, *“[...] as trocas ocorrem em grupos específicos e em momentos específicos... nós ainda ficamos presos nas nossas fronteiras, cada um no seu estado, trocando vez ou outra informações”*. A aprendizagem também pode emergir de forma orgânica, por intermédios das relações informais e contextuais, não exclusivamente em estruturas formais (DeJordy, 2020).

Esse obstáculo evidencia a necessidade de momentos e espaços estruturados direcionados para evitar o excesso de informalidade e falta de planejamento das ações que podem limitar a evolução do ecossistema e o alcance do impacto desses empreendimentos.

O Quadro 22 traz a síntese dos obstáculos e desafios encontrados nos discursos dos participantes desta pesquisa sobre as barreiras de estruturação das articulações para aprendizagem:

Quadro 22 - Barreiras de Estruturação das Articulações para Aprendizagem

Barreiras	Obstáculos	Discursos dos participantes	Sugestões de superação com base no referencial teórico
Barreiras de Estruturação das Articulações para Aprendizagem	Dinâmica das articulações entre improvisação e oportunidade	“Então existe também essa dificuldade da troca, porque a partir do momento que você compartilha muitos pontos, por exemplo, da sua metodologia, você está criando talvez uma outra concorrência para o seu próprio negócio [...] e o mercado é pequeno e disputado.” (Bárbara – Quintessa) “As trocas ocorrem em grupos específicos e em momentos específicos... nós ainda ficamos presos nas nossas fronteiras, cada um no seu estado, trocando vez ou outra informações” (Monique – Su Causa Mi Causa) “A gente tem um ecossistema com muito potencial, vários atores interessantes, muito disperso, todos falam que precisam colaborar mais, mas ninguém dá um passo a mais para poder colaborar de fato.” (Marcelo – Impacta Nordeste)	- Desenvolvimento de lideranças no ecossistema na promoção da cultura da aprendizagem, estabelecimento de confiança, uso de mentorias como capacitação (Garad e Gold, 2019). - Investimento em tecnologias (Spinosa; Schlemm e Reis, 2015) amplamente divulgadas e acessíveis para nivelamento de empreendedores e divulgação de eventos. - Criação de alianças estratégicas (Spinosa; Schlemm e Reis, 2015) e interações constantes e estratégicas no ecossistema (Thompson, Purdy e Ventresca, 2018). - Observar as dimensões que Lotrecchiano e Norman, (2021) abordam: tecnologia, cultura, estratégia e pessoas que coexistem dentro e fora da organização. - Garad e Gold (2019) destacam o papel de líderes para estabelecer uma cultura de aprendizagem, promover confiança e uma mentalidade de melhoria contínua. - Identificação de quem são os dinamizadores e quais redes são importantes para o impacto coletivo, sensibilização de grandes empresas e gestores públicos. (Aliança pelo Impacto, 2022).

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os autores Jacobides, Cennamo e Gawer (2018), exploram que a evolução do ecossistema depende de algumas condições estruturais como: clareza na estrutura e complementariedade de papéis; governança e mecanismos de coordenação; e incentivos e abertura para participação de todos os atores.

Os elementos citados pelos autores são particularmente importantes para o ecossistema de NIS, uma vez que os dados da pesquisa revelaram a ausência de uma liderança regional e a predominância de relações informais e pouco coordenadas entre os dinamizadores. A falta de financiamentos específicos pode criar barreiras para a aprendizagem, a partir do momento em

que dificultam a entrada e a permanência de empreendedores periféricos, o que restringe a diversidade e o alcance das soluções propostas pelos NIS.

Embora um ambiente coletivo de aprendizagem seja fundamental para o fortalecimento e evolução do ecossistema de NIS, sua efetividade está condicionada à existência de estruturas mínimas de apoio e de espaços criados para compartilhamento de experiências e absorção de conhecimento. Nesse sentido, a figura do dinamizador assume um papel que vai além do estrutural e operacional, reforçando um lado estratégico na medida em que se torna preponderante viabilizar a articulação entre os atores, atuando como ponte e intermediário do conhecimento de forma abrangente no ecossistema.

4.4 Fatores determinantes para a dinâmica do ambiente coletivo de aprendizagem do ecossistema de Negócios de Impacto Social

Para a compreensão do ecossistema de NIS a partir da perspectiva de um ambiente coletivo de aprendizagem, é necessária uma análise que vá além das relações institucionais e dos recursos disponíveis. Sendo assim, é preciso considerar os múltiplos componentes que compõem a dinâmica das interações interdependente entre as organizações nesse contexto.

Com base na análise das entrevistas e da análise de documentos e informações disponíveis na internet, como *sites*, *Instagram* e publicações dos dinamizadores, foi possível compreender que a criação de um ambiente coletivo de aprendizagem implica na combinação de determinados fatores, que podem ser classificados em três componentes: componentes abióticos, componentes bióticos e componentes simbólicos.

Os discursos analisados revelam que a evolução do ecossistema de NIS passa necessariamente pela constituição de um ambiente coletivo de aprendizagem (Chang; Guetl, 2007; Lotrecchiano; Norman, 2021), que envolve não apenas ferramentas, metodologias e espaços institucionais, mas emergem da interação entre os componentes que formam o ecossistema e são responsáveis pela promoção de práticas de aprendizagem.

A perspectiva de ecossistema de aprendizagem como complexo e adaptativo de Chang e Guetl, (2007) é coerente com os resultados deste estudo. Os autores utilizam a terminologia “abióticos” e “bióticos” para definir os componentes não vivos ou vivos do ecossistema aplicado no domínio da aprendizagem por meio da relação entre organizações. Além dos componentes abióticos e bióticos, emergiu no contexto desta tese um terceiro, denominado de simbólico, que juntos se caracterizam como as bases da formação de um ambiente coletivo de aprendizagem no ecossistema de negócios de impacto social.

4.4.1 Componentes abióticos: os elementos não vivos e a infraestrutura

Os componentes abióticos referem-se aos elementos “não vivos” que constituem e influenciam o ambiente de aprendizagem no ecossistema (Chang; Guelt, 2007). Eles podem incluir os meios de aprendizagem, conteúdo, espaços de formação, recursos, publicações e materiais disponíveis, sistematizações e estruturação do conhecimento, as metodologias utilizadas, plataformas de conhecimento e ferramentas de articulação.

Hérrisson, do MDIC, aponta para a necessidade de “letramento” ou educação dos empreendedores de impacto, muitos dos quais não se classificam como tal por desconhecimento: *“E a outra estratégia é situar os empreendedores de impacto de que, de fato, eles são empreendedores de impacto, porque muitos deles não se classificam como empreendedores de impacto, porque nem sabem o que é isso.”* Ana Sandes acrescenta nesse sentido que *“tem muita gente que está dentro do ecossistema ainda... que às vezes eles estão destoando, ou estão distorcendo o que é o negócio de impacto. Dentro dos negócios de impacto, tem muita coisa com glamour, mas é uma empresa que nasce com propósito, com ideia legal, e morre.”*

Como forma de suprir essa demanda, bem como outras, Priscila, da Artemisia, destaca que os relatórios e as teses apresentadas pela instituição servem de fontes de informação para o ecossistema como um todo. Ao tornar esse conhecimento público, diferentes atores podem se apropriar do que foi publicado e, conseqüentemente, aprender, contribuir e se conscientizar.

“Então, falando de aprendizagem, a gente viu que esse **documento poderia servir o ecossistema**. Não só a Artemisia. Fundos, outras aceleradoras, outras incubadoras. Então, na aprendizagem e compartilhamento, a gente começou a compartilhar essa tese e ela virou pública. Então, no nosso site tem essas teses setoriais que guiam o nosso trabalho para que possa ganhar todos os outros. Acho que tem um elemento dessa coesão, porque, assim, não é que a gente está certo, que a gente tem a norma, mas, assim, a gente se debruçou no tema, a gente entende que isso é uma aposta. Se a gente tiver mais gente olhando para esse mesmo lugar, as nossas chances como sociedade de acertar, dado que é tão difícil e complexo, podem ser maiores.” (Priscila – Artemisia)

A fala de Priscila, ao mencionar o compartilhamento de teses e relatórios com o ecossistema, exemplifica uma prática de aprendizado coletivo fundamentada na confiança e na disposição em contribuir com o conhecimento disponível. Esse comportamento recorrente está alinhado ao que Ahmadjian (2009) define como atmosfera de confiança interorganizacional, importante para que a aprendizagem se consolide como uma prática compartilhada. Ademais,

a tecnologia como meio utilizado ajuda na interpretação, armazenamento e na distribuição do conhecimento (Silva, 2009).

Evidenciando a importância desses documentos publicados que servem ao ecossistema como um todo e enfatizando a confiança no que é distribuído, Monique, da Su Causa Mi Causa, comenta que o compartilhamento dos resultados dos projetos de outras organizações faz parte da construção de seu aprendizado: “...*por exemplo, a Quintessa e a Artemisia... Eu gosto muito de olhar os relatórios deles, de projetos, de quais foram os resultados, entender como o projeto foi feito, compreender como eles fizeram as articulações*”.

Valentina, do Sense-lab, destaca a importância de materiais produzidos e tornados públicos e ainda comenta sobre a dificuldade de tornar o conhecimento disponível para todos:

“[...] a gente começou a publicar algumas coisas. Então, por exemplo, tem um relatório do projeto de aceleração que a gente fez para negócios liderados por pessoas negras, e aí esse relatório tá público, com os dados, com os aprendizados... tem um esforço grande de fazer **o conhecimento ficar público**.” (Valentina – Sense-Lab)

Além da importância da publicação de relatórios e informações, Priscila, da Artemisia, aponta a relevância de se adotar um **método estruturado** para que a aprendizagem não fique ao acaso e nem de forma aleatória. Uma sistematização pode fazer com que o conhecimento não se perca ao longo do processo, possibilitando um olhar mais estratégico, evitando dispersão. Os fóruns, encontros e eventos são meios utilizados para que a aprendizagem ocorra. Segundo Mayara, do Parque Tecnológico Horizontes de Inovação, “*Antigamente a gente tinha o Fórum de Impacto Social Nordeste. Então, a gente se juntava, vinha uma pessoa de cada estado, fazia um grupo de trabalho e a gente fazia esse evento. Com a pandemia, morreu o evento e muita gente também foi se afastando.*”

Destacando ainda a relevância de algo estruturado e teórico, Mayris, do Nosso Mangue, comenta que as capacitações permitem “mergulhar” no tema de NIS, o que representa a transição entre a prática e suas experiências para o campo teórico e metodológico:

“E aí é outro universo, você **sai mais da prática**, vem para a teoria, entender como tudo funciona, tudo se organiza de fato, teoria da mudança, canvas, entre outros negócios de impacto que você também acaba conhecendo como eles sugeriram de usar e hoje estão, aí você começa a entender como é que funciona o caminho, como você pode entregar a ele.” (Mayris – Nosso Mangue)

Essa aprendizagem interorganizacional ocorre por meio de dinamizadores e programas de capacitação, mas é importante ressaltar que ela se potencializa quando traduzida para a prática e vivências dos empreendedores sociais.

Para Marcelo, do Impacta Nordeste, “*Hoje é muito mais simples, do que anos atrás. Anos atrás não tinha nada. Hoje conteúdo não falta.*” Em contrapartida, ele comenta que o empreendedor precisa muito mais do que apenas conteúdo disponível, ele precisa do suporte de programas específicos de aceleração e inovação aberta. Com isso, Warger e Dobbin (2009) indicam que o ambiente organizacional de aprendizagem é influenciado também pelos recursos e tecnologias adotadas.

No entanto, a principal preocupação do entrevistado Júlio Ledo não é a falta de canais de aprendizagem, mas sim o conteúdo que é passado nesses canais e quem está fazendo uso deles, como pode ser percebido no discurso abaixo:

“E se pessoas se utilizam desses canais para se **autopromoverem**, ao invés de estarem **promovendo o ecossistema**, e ainda de quebra, levando informações erradas a respeito dos negócios de impacto, esses canais podem ser muito avassaladores. Então, eu acho que o problema não está na falta de canais. Está em como eles estão sendo utilizados.” (Júlio Ledo – Especialista em Negócios de Impacto Social)

O entrevistado ainda critica a falta de foco nos empreendedores de impacto sociais e a disseminação de informações errôneas, muitas vezes por pessoas e dinamizadores distantes da realidade do dia a dia desses negócios. Assim, uma estrutura inadequada pode limitar as ações voltadas para a aprendizagem (Silva, 2009).

Outro fator mencionado na entrevista com Josi, da Coalizão pelo Impacto, remete à necessidade de “**furar a bolha**” em que atores do ecossistema de encontram. Para aqueles diretamente envolvidos no centro das discussões e na criação de conteúdo, pode ser difícil entender que essas informações não sejam disseminadas e não alcancem os empreendedores mais distantes.

“Aí quando você escuta que outras pessoas **nunca ouviram falar**, você fica assim meio, como é que pode? Dentro de uma bolha, pensa que todo mundo tá vivenciando, todo mundo tá trabalhando, isso tá acontecendo, **mas não é fato.**” (Josi – Coalizão pelo Impacto)

A entrevistada cita ainda que o surgimento da Coalizão pelo Impacto veio justamente para descentralizar para outras regiões o que antes era apenas concentrado na região Sudeste. Além de receber informações estratégicas que eram elaboradas apenas em outras regiões, a descentralização do conhecimento permite que regiões como o Nordeste sejam mais do que receptoras de conteúdo, mas participantes ativas de todo esse processo.

Os ambientes físicos e virtuais, espaços para troca, eventos e encontros, plataformas de conhecimento e metodologias desenvolvidas são componentes que desempenham papel de

lugar onde a aprendizagem emerge, é trocada e disseminada. No caso desta tese, o conceito de Ba estrategicamente organizado para promover aprendizagem contínua (Nonaka; Toyama; Byosière, 2001) remete à importância de espaços como fóruns e eventos para a troca estruturada de conhecimento.

Autores como Mozzato e Bitencourt (2014) argumentam que a aprendizagem ocorre em espaços sociais e por meio de “episódios de aprendizagem”, que podem ser promovidos por esses ambientes abióticos. Os discursos das entrevistadas, a seguir, ilustram na prática como esses ambientes podem servir para a criação de conhecimento e interações:

“[...] aproveito principalmente todos os eventos que eu vou a nível. Um negócio de impacto, investimento e etcetera. Eu aproveito o momento para poder fazer minhas articulações.” (Monique – Su Causa Mi Causa)

“[...] a gente é responsável por fazer *hackathon*, fazer maratona de desenvolvimento de negócios, sabe? Muito focado em criação de negócio de impacto.” (Mayara – Parque Horizontes de Inovação)

A disponibilidade ou falta de recursos é recorrente ao longo das entrevistas, sendo um elemento importante para o desenvolvimento e sustentabilidade do ecossistema e suas práticas. Sua presença ou ausência influencia diretamente a capacidade dos atores (presentes nos componentes bióticos) de interagir e aprender.

“Aqui no Nordeste isso não é uma realidade. Negócios de impacto que faturam um milhão, estamos procurando, né? **São pouquíssimos.**” (Andréia – Somos Um)

“[...] Um ator que a gente ainda sente muita falta, que é o ator do investidor, um investidor mesmo de grande porte. A gente tem pouquíssimos [...] E aí fica muito reservado ali, no campo das **lutas do setor privado.**” (Monique – Su Causa Mi Causa)

“Com relação à questão de recurso, a política pública do ministério praticamente não tem nenhum recurso. Então assim, da política pública mesmo do ministério, a gente **não tem fontes de financiamento**, investimento, nada.” (Hérissou – MDIC)

“[...] no Nordeste, a gente não tem investimento de impacto social **estruturado ainda.**” (Mayara – Parque Tecnológico Horizontes de Inovação)

Um dos papéis dos dinamizadores é o de articular com instituições financeiras. Nadjaluce, do SEBRAE-RN, também destaca que a falta de co-participação financeira do governo federal com os estados como sendo uma grande dificuldade para a implementação de políticas de impacto. A própria falta de estruturação do ecossistema sugere uma falta de preparo local para se apropriar e gerenciar esses recursos.

Para melhorar esse cenário de engajamento no ecossistema de NIS, Hérrisson, do MDIC, menciona uma iniciativa do Governo Federal publicada em 2025, o lançamento do CADIMPACTO – Cadastro Nacional de Empreendimentos de Impacto – que é um espaço de visibilidade por meio de uma plataforma que conecta empreendedores sociais com políticas públicas e parcerias estratégicas. De acordo com o entrevistado, essa plataforma contribui para o mapeamento dos NIS nacionais, fazendo com que as políticas e os programas se ajustem à real necessidade desses empreendimentos.

Vale salientar que os componentes abióticos apenas funcionam quando atuam em conjunto com os componentes bióticos. Essa interação se traduz como o resultado de processos e práticas dentro do ecossistema e é por intermédio desses componentes que a aprendizagem interorganizacional ocorre. O Quadro 23 sintetiza estes componentes abióticos e suas possíveis contribuições para o ambiente coletivo de aprendizagem no Ecossistema de NIS:

Quadro 23 - Componentes Abióticos do Ambiente Coletivo de Aprendizagem

Componente Abiótico	Contribuição para o Ambiente Coletivo de Aprendizagem
Meios e canais de aprendizagem (ex: plataformas digitais)	Facilitam o acesso ao conhecimento, possibilitam a disseminação ampla de informações e conectam diferentes atores do ecossistema.
Publicações, relatórios e teses	Servem como fontes de conhecimento estruturado, fomentando a aprendizagem coletiva, compartilhamento e coesão entre os atores do ecossistema.
Metodologias de ensino e aceleração	Oferecem caminhos organizados para a formação e capacitação de empreendedores, evitando aprendizagem aleatória.
Espaços físicos e eventos (ex: fóruns, hackathons, encontros)	Atuam como espaços de troca estruturada de conhecimento e articulação entre atores diversos.
Tecnologias e ferramentas de articulação	Facilitam o armazenamento, análise e compartilhamento do conhecimento, além de apoiar na gestão da informação.
Sistematizações e estruturação do conhecimento	Garantem que o aprendizado seja documentado, replicável e evite dispersão, fortalecendo a memória organizacional do ecossistema.
Infraestrutura de financiamento e recursos disponíveis	Influenciam diretamente a capacidade de implementação das ações e sustentação do ecossistema.
Plataformas de visibilidade e mapeamento (ex: CADIMPACTO)	Aumentam a integração com políticas públicas e programas, facilitando a identificação e o apoio a empreendimentos de impacto.
Espaços descentralizados de aprendizagem	Promovem equidade regional no acesso à informação e ao desenvolvimento, “furando a bolha” dos centros mais consolidados.
Ambiente de confiança interorganizacional	Estimula a disposição para compartilhar conhecimento e colaborar, fundamental para a aprendizagem coletiva efetiva.

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Ao observar o quadro, pode-se dizer que, embora cada componente exerça uma determinada função, seja na disponibilidade de recursos ou na criação de espaços de troca, as plataformas digitais, publicações e metodologias fornecem as bases para o desenvolvimento e circulação do conhecimento. Enquanto isso, os espaços físicos, eventos e tecnologias potencializam a interação e a colaboração entre diversos atores que se encontram no ecossistema.

Esses componentes oferecem a estrutura necessária para que a aprendizagem ocorra entre os dinamizadores do ecossistema e as condições necessárias para registro e compartilhamento. No entanto, sua existência não assegura que sejam utilizados de forma ampla. Desafios como a desigualdade no acesso, a concentração de informações e a falta de mecanismos que incentivem a participação podem diminuir sua efetividade. Por isso, não basta que esses elementos estejam disponíveis, eles precisam ser acessíveis e claros para todos.

Se os componentes abióticos constituem a infraestrutura e os recursos disponíveis, os componentes bióticos representam os atores vivos. Considerando essa perspectiva, a próxima seção analisa os componentes bióticos, compreendidos como os atores vivos e suas interações.

4.4.2 Componentes bióticos: os atores vivos e suas interações

Os componentes bióticos referem-se aos “atores vivos”, como grupos, pessoas e organizações que compõem o processo de aprendizagem dentro do ecossistema (Chang; Guetl, 2007). Nesta tese, consideram-se componentes bióticos: empreendedores, dinamizadores, formuladores de políticas públicas e as pessoas envolvidas no processo de aprendizagem como mentores e intermediários. Os agentes definidos como pessoas, grupos ou organizações com interesses e papéis diversificados ao estabelecerem relações com o ambiente por meio de estratégias e da capacidade de interagir com outros agentes (Silva, 2009).

O fato de não existir nenhum ator responsável pela articulação dos dinamizadores foi citado por Bárbara, do Quintessa, que comenta que *“a troca de conhecimento dentro do ecossistema ocorre, na maioria das vezes, de maneira não planejada, sem uma articulação intencional para promovê-la”*. Nesse contexto, os líderes desempenham um papel importante na criação de um ambiente propício e que facilite a aprendizagem coletiva (Yukl, 2009), além de desenvolver cultura, práticas, políticas e estruturas voltados para a aprendizagem (Smith; Gonin; Besharov, 2013), bem como engajamento e confiança (Garad; Gold, 2019).

Embora existam estudos de mapeamento que sistematizam essas informações, o acesso a esse conhecimento acaba sendo restrito a quem busca ativamente esses materiais, enquanto aqueles que não têm esse interesse podem não ter contato com esses aprendizados.

“Hoje ainda no Brasil a gente tem um cenário um **ecossistema pequeno de impacto**, então acontece que muitos dinamizadores foram fundados em um mesmo período ou em períodos muito parecidos e por isso frequentaram os mesmos eventos, as mesmas instituições, estudaram as instituições de forma muito parecida e também tem vínculos assim de estar nos mesmos espaços, né?” (Bárbara – Quintessa)

A observação de Bárbara está de acordo com a perspectiva de Thompson, Purdy e Ventresca (2018), que defendem que os ecossistemas se fortalecem a partir das interações cotidianas entre os indivíduos e organizações, à medida que constroem significados compartilhados, estabelecem rotinas e consolidam estruturas de apoio mútuo. A fala de Monique, da Su Causa Mi Causa, contribui para essa percepção: *“a gente precisa fazer um esforço muito grande no dia a dia para puxar a pauta, porque a gente não tem dinamizadores o suficiente”*.

A falta de dinamizadores voltados para a região Nordeste pode ser considerada um fator determinante que dificulta a evolução do ecossistema até na ausência de recursos suficientes, assim como aponta Mayara, do Parque Tecnológico Horizontes de Inovação: *“O dinheiro não tá aqui, o dinheiro tá fora, mas os negócios de fora só chegam aqui se tiver um agente local que assegure que aqueles negócios são bons negócios pra se conversar, não é nem pra incluir investimentos.”* Assim, a presença de dinamizadores líderes pode trazer benefícios como a obtenção de apoio externo e financeiro (Yukl, 2009).

Nesse sentido, faz-se necessário adequar ações dos dinamizadores e possíveis linhas de crédito e fundos de investimento voltadas para cada região específica. A fala de Júlio Ledo traz uma reflexão no que se refere a adequação contextual ao processo de aprendizagem entre dinamizadores. O entrevistado comenta que as iniciativas que envolvem a aprendizagem no ecossistema devem ser contextualizadas, considerando a realidade e as experiências dos empreendedores de base:

“Então o que eu acho que é de extrema necessidade é um cuidado e um respeito e uma sabedoria, porque isso é uma **sabedoria**, tá, de **adequar os conteúdos** para que eles **façam sentido**, né, àquela questão daquele território, daquele povo ali. Se tu chega, por exemplo, com uma linguagem **muito técnica**, se tu chega, por exemplo, só trazendo exemplos distantes daquela realidade, aquilo não vai fazer sentido, aquilo não vai sensibilizar nem mobilizar ninguém. Então é muito importante, não tem outro caminho.” (Júlio Ledo – Especialista em Negócios de Impacto Social)

“E aí eu pontuaria também a taxonomia muito para um lugar não de buscar um padrão, mas assim, buscar um autoconhecimento sobre impacto. E menos sobre, aí, vamos **todos falar a mesma língua**, que eu acho que isso também me preocupa, entendendo que **cada região do Brasil** possui a **sua cultura de impacto**. Então, acho que, assim, também ter um cuidado sobre como a gente padroniza esse conhecimento.” (Ítalo – Aliança pelo Impacto)

Essas falas de Júlio Ledo e Ítalo reforçam a necessidade de conteúdos e práticas mais amplos que os meramente técnicos e teóricos, mas também aqueles que tenham um conteúdo com um maior discernimento em compreender a necessidade locais dos empreendedores sociais. Isso sugere que as variações regionais vão além da maturidade e estrutura do ecossistema, mas também na forma como o impacto é compreendido e vivenciado localmente. De acordo com Silva (2009), os fatores contextuais atrelados ao ambiente e aos comportamentos dos indivíduos que compõem as organizações devem ser considerados. A cultura, nesse sentido, é um fator que diferencia as regiões do país dentro do ecossistema de NIS.

O entrevistado Júlio Ledo, ainda destaca a necessidade de uma comunicação acessível aos empreendedores, uma vez que *“as informações disseminadas por pessoas que nunca vivenciaram a realidade dos negócios de impacto no dia a dia, especialmente fora dos grandes centros”*. Outros dois pontos podem ser destacados na entrevista com Júlio: um é o entendimento e sensibilidade que provém como resultado de experiências vividas e outro é a observação atenta ao contexto. Os autores Giebels, Buuren e Edelenbos (2015) discutem a importância de incorporar a diversidade contextual e territorial na criação e uso do conhecimento dentro dos sistemas socioecológicos, ou seja, é necessário observar a pluralidade de fatores contextuais como sociais, culturais, políticos, entre outros.

O discurso de Ana Sandes é compatível à essa compreensão *“a gente trouxe algumas pessoas que trabalhavam com a temática. Só que quando eu trazia pessoas do Sudeste, especialistas do Sudeste, especialistas de Santa Catarina, tinha algo que não atendia ao público daqui.”* Essa fala traduz a desigualdade contextual, mas ao mesmo tempo representa o esforço de integração e diálogo com outras regiões.

Considerando essa necessidade de uma compreensão contextual do ecossistema, Marcelo, do Impacta Nordeste, comenta que essa é uma tendência diante da diversidade no cenário nacional:

“...os negócios de parques podem ter essa pegada de ajudar a resolver **problemas específicos** daquela região ou que são mais urgentes naquela região. Então eu vejo muito isso, cada vez mais, em biomas também. Então, Cerrado, Caatinga, cada vez

mais programas também **separados por biomas**, aqueles programas mais voltados para a sustentabilidade, com um conceito mais geral. Então eu acho importante e acho que está cada vez mais crescendo esse tipo de viés de quais são os problemas que tem naquela região, como a gente pode ajudar a impulsionar soluções para esses problemas. Então, eu vejo que isso, de fato, está começando a crescer e se tornar uma **tendência no ecossistema.**” (Marcelo – Impacta Nordeste)

Já Monique, da Su Causa Mi Causa, afirma que *“eu sinto falta de ter treinamentos mais aprofundados na nossa área... para poder ter um lugar para aprofundar nossas experiências, nosso aprendizado e fazer contato também”*. Sua fala aponta uma lacuna existente de espaços mais estruturados, mas Monique sente a falta de não apenas adquirir um conhecimento técnico, mas também um lugar onde o aprendizado seja coletivo e estratégico para a criação de contatos. Dessa forma, os empreendedores não apenas buscam se qualificar, além disso, se reconhecer como parte de um ecossistema em construção. Para Gherardi (2009), aprender não é apenas adquirir conhecimento técnico, mas participar de um processo que envolve aprendizagem que ocorre por meio da interação com outros indivíduos, assim como comenta Mayris:

“E aí é outro universo, você sai mais da prática, vem para a teoria, entender como tudo funciona, tudo se organiza de fato, teoria da mudança, canvas, entre outros negócios de impacto que você também acaba conhecendo como eles sugeriram de usar e hoje estão, aí você começa a entender como é que funciona o caminho, como você pode entregar a ele...” (Mayris – Nosso Manguê)

Essa fala remete ao empoderamento que o conhecimento pode oferecer ao empreendedor social. Ademais, essa perspectiva vai ao encontro do entendimento de Giebels, Buuren e Edelenbos (2015) sobre como o conhecimento, resultante dos processos de aprendizagem, é criado e usado como uma ferramenta política e estratégica, auxiliando na compreensão de como e por que os sistemas socioecológicos evoluem. Os autores ainda comentam que esse conhecimento gerado deve incorporar a diversidade existente em todos os *“drivers”* do ecossistema. Para Monique, da Su Causa Mi Causa, *“diversificar a geografia de grandes eventos... é uma boa forma de não encontrar só cases do sul e sudeste e de conhecer outras percepções”*. A entrevistada dá o exemplo do evento Neon, organizado pelo SEBRAE, como iniciativa de mudar onde as discussões são realizadas, no qual cada ano o evento é em um estado do Nordeste no intuito de regionalizar as discussões.

Um caminho para melhorar o cenário de compreensão do ecossistema é por intermédio de políticas públicas específicas. Há determinadas iniciativas institucionais em curso, como criação de legislações estaduais, comitês de impacto e parcerias com organizações nacionais. No entanto, alguns entrevistados apontam que, na prática, essas políticas mais abrangentes não têm efeito prático ou não dialogam com a realidade territorial dos NIS. Esses pontos revelam

uma dissociação entre as normatizações e o cotidiano dos empreendedores. Os comitês de impacto são meios para que ocorra a proximidade entre a lei e a realidade concreta de quem está lidando com o ecossistema de NIS.

“A nossa lei **veta muitas coisas** para apoio ao negócio de impacto. Ela existe, mas é uma lei ainda a ser reformulada, senão a gente não vai conseguir operar” (Mayara – Parque Tecnológico Horizontes de Inovação)

“Como não se tem uma legislação que defina como pessoa jurídica... a gente fica na dificuldade de conseguir benefícios especiais para esse setor.” (Nadjaluce – SEBRAE – RN)

Para os autores Giebels, Buuren e Edelenbos (2015), a forma que as organizações atuam no ecossistema é interdependente da governança desse conhecimento emergente, o que inclui o gerenciamento de processos, manutenção dos resultados e quais as consequências das ações realizadas. Assim, além do acompanhamento das iniciativas voltadas para o conhecimento, monitorar o impacto dessas ações no ecossistema, também é um passo importante para sua evolução. A predominância do empirismo no dia a dia dos empreendedores traz flexibilidade e opções para inovar, mas o excesso de informalidade pode causar ausência de processos estruturados e replicáveis.

Nesse sentido, a informalidade predominante apresenta uma dualidade. Por um lado, é percebida como facilitadora, baseada na confiança e no compartilhamento espontâneo de experiências e ideias; por outro, pode indicar algumas limitações. Como exemplo do lado positivo, Carolina, do Impact Hub, comenta que *“O aprendizado informal, ele vem desse conhecimento da própria causa [...] de lidar no dia a dia e de construir o negócio em si Eu sentava, pegava um cafezinho, sentava e ficava conversando [...] isso também é uma forma de trabalhar, aprender e criar conexão”*.

No entanto, a falta de intencionalidade e sistematização é apontada como uma barreira para Bárbara, do Quintessa, ao observar que *“hoje não temos uma articulação para que essa troca de conhecimento aconteça de maneira propositiva [...] então, quando ela acontece, é muito mais não intencional, tipo, não foi planejado”*. Nesse sentido, embora a informalidade seja uma característica importante do ecossistema de NIS, seu alcance depende de mecanismos complementares que ajudem a sistematizar e ter uma estrutura mínima para que a articulação ocorra e seja incentivada.

Esse raciocínio vai ao encontro do que os autores Janowicz-Panjaitan e Noorderhaven (2008) que apesar da aprendizagem interorganizacional ter a possibilidade de ocorrer por comportamentos e mecanismos informais, não há como se ter uma garantia de que esses

comportamentos vão surgir de forma espontânea, sendo necessários mecanismos estruturais como reuniões periódicas, projetos conjuntos, visitas, atividades de formação conjuntas, entre outros para que o mínimo de prática voltada para aprendizagem ocorra. Os autores acrescentam ainda que tanto comportamentos voltados para a aprendizagem formal quanto a aprendizagem informal surtem efeitos positivos na aprendizagem interorganizacional, se complementando e reforçando mutuamente.

O Quadro 24 organiza os principais componentes bióticos identificados na pesquisa, destacando suas contribuições específicas para o desenvolvimento de um ambiente coletivo de aprendizagem:

Quadro 24 - Componentes Bióticos do Ambiente Coletivo de Aprendizagem

Componente Biótico	Contribuição para o Ambiente Coletivo de Aprendizagem
Empreendedores de impacto	Vivenciam os desafios na prática, fornecem aprendizados reais e exigem conteúdos adaptados à sua realidade socioterritorial.
Dinamizadores (aceleradoras, incubadoras etc.)	Articulam redes, promovem formação, organizam espaços de troca e impulsionam negócios locais e regionais.
Mentores e especialistas	Compartilham experiências, oferecem orientação prática e ajudam na maturação de ideias e estratégias dos empreendedores.
Formuladores de políticas públicas	Criam estruturas legais e programas de fomento, influenciando diretamente as condições de aprendizagem e desenvolvimento dos NIS.
Organizações intermediárias (ONGs, hubs, redes)	Conectam atores diversos, sistematizam aprendizados e promovem ações articuladas entre setor público, privado e sociedade civil.
Lideranças regionais	Garantem enraizamento territorial das práticas, fortalecem a adaptação cultural e contextual e promovem o engajamento comunitário.
Articuladores informais (conectores de rede)	Criam pontes espontâneas entre atores e temas, promovendo um ambiente de confiança e trocas não planejadas, mas ricas em aprendizado.
Empreendedores fora dos grandes centros	Atuam como espaços de governança coletiva e permitem o alinhamento de práticas, metas e ações para o fortalecimento do ecossistema.

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Os atores identificados no quadro são indivíduos, grupos e organizações que desempenham papéis ativos na construção e transformação das práticas de aprendizagem. Ao articular redes, compartilhar experiências, orientar estratégias e conectar diferentes setores, eles dão significado e funcionalidade aos recursos e estruturas previamente apresentados na análise dos componentes abióticos.

Nesse sentido, a atuação desses agentes demonstra que a aprendizagem ocorre como resultado de interações múltiplas, o que reforça a necessidade de uma rede colaborativa e, ao mesmo tempo, heterogênea. Contudo, a presença desses atores deve ser acompanhada de

intencionalidade, soluções contextualizadas e canais de comunicação que acessem diversos empreendedores de impacto.

Se os componentes bióticos representam o “quem” e o “como” referente à ação no ecossistema de NIS, os componentes simbólicos correspondem ao conjunto de valores, significados, crenças e narrativas que orientam e dão coerência a essas ações. A próxima seção analisa como esses componentes simbólicos se manifestam no ecossistema de NIS e de que maneira contribuem para um ambiente coletivo de aprendizagem que vai além da troca de informações, mas também constrói uma orientação para a aprendizagem que dão sentido e pertencimento aos seus participantes.

4.4.3 Componentes simbólicos: os significados compartilhados

Além desses dois componentes identificados, destaca-se um terceiro componente, que emergiu após a análise das entrevistas realizadas, até então pouco discutido na literatura sobre ecossistemas de Negócios de Impacto Social: o componente simbólico. Esses achados, emergente do trabalho de campo, representa uma contribuição desta tese, ao evidenciar elementos intangíveis que permeiam e influenciam os processos de aprendizagem constituídos no ecossistema de NIS.

Esse componente simbólico pode ser caracterizado metaforicamente como uma trama que conecta o ambiente de aprendizagem aos atores do ecossistema e moldam de forma singular as interações e a aprendizagem no ecossistema. DeJordy *et al.* (2020) propõem que o ecossistema é um espaço habitado por indivíduos que possuem narrativas e práticas compartilhadas que, conseqüentemente, valida a relevância das experiências pessoais, que influenciam o ambiente a partir de histórias, valores, sentidos de pertencimento, de forma contextualizada a realidade do ambiente coletivo de aprendizagem.

Os componentes simbólicos que emergiram neste estudo foram: a cultura de colaboração, propósito compartilhado, pertencimento e identidade coletiva, narrativas e histórias vividas, linguagem comum e acessível, perfil do empreendedor, engajamento subjetivo, sentidos e significados compartilhados, cultura de corresponsabilidade social e memória coletiva.

A perspectiva simbólica já foi mencionada por autores como Antonello e Godoy (2010), como uma dimensão que surge das práticas de aprendizagem organizacional, como aspectos emocionais e subjetivos. No ecossistema de NIS, não seria diferente, uma vez que os

empreendedores e dinamizadores lidam com questões socioambientais sensíveis e que requerem soluções complexas que desafiam a replicação de práticas.

Um dos fatores mais citados nas entrevistas foi a necessidade de uma **visão compartilhada** sobre o que são negócios de impacto e, consequentemente, economia de impacto, para evitar confusões e promover um diálogo construtivo entre os diversos atores do ecossistema. Hérrisson, do MDIC, destaca que *“Quando a gente discute economia de impacto, muita gente não sabe o que é economia de impacto... Agora, você sabe que, quanto mais instituições estão envolvidas no processo, existe muito essa confusão de fato. E aí a gente tenta fazer com que haja uma compreensão comum.”*

Em seu discurso, o entrevistado Júlio Ledo destaca uma urgência de um comportamento e uma linguagem mais adequada para quem está à frente de iniciativas dentro do ecossistema de NIS, principalmente, porque são negócios que lidam com problemas sociais e ambientais que envolvem a grande massa da população brasileira:

“A gente precisa **falar a língua dos homens**. Esse é o primeiro passo. A gente precisa romper bolhas e romper erros, romper processos repetitivos de comunicação e se fazer entendido, fazer sentido para as pessoas.” (Júlio Ledo – Especialista em Negócios de Impacto Social)

A fala de Júlio Ledo, ao abordar a necessidade de “falar a língua dos homens”, vai ao encontro da perspectiva de Thompson, Purdy e Ventresca (2018) sobre a importância das interações cotidianas e da linguagem compartilhada para o fortalecimento dos ecossistemas. Considerando essas questões levantadas, uma reflexão se faz coerente neste momento: como evoluir em um ecossistema em que as informações não são coerentes com a necessidade de quem lida com os desafios sociais, ambientais e empresariais de ser responsável por um negócio de impacto social?

Essas transformações requerem que ocorra uma mudança cultural, da percepção de que os problemas sociais e ambientais são de responsabilidade exclusiva do poder público.

“E aí eu acho que isso é **cultural**, de achar que, por exemplo, não, **esse problema não é meu**, a fome não é um problema meu, a fome é um problema do governo, o lixo não é um problema meu, o lixo é um problema do público, afinal de contas eu já pago taxa de lixo urbano. Então, eu acho que sim, tem essa questão cultural, que aqui é pior, né? Sim. Aqui no Nordeste a gente é pior nisso.” (Josi – Coalizão pelo Impacto)

A ação conjunta de diversos atores do ecossistema pode fazer com que ocorra uma mudança de paradigma que um ambiente coletivo de aprendizagem exige. O **senso de corresponsabilidade** emerge como um fator determinante onde o papel ativo de atores

distribuídos pelo país pode ser fundamental para a existência de uma cultura da aprendizagem. Em consonância com esse entendimento, Iftikhar, Ahola e Butt (2022) incluem a conscientização coletiva como elemento importante para ocorrer a aprendizagem entre organizações.

Segundo Mayara, do Parque Tecnológico Horizontes de Inovação, *“Antigamente a gente tinha o Fórum de Impacto Social Nordeste. Então, a gente se juntava, vinha uma pessoa de cada estado, fazia um grupo de trabalho e a gente fazia esse evento. Com a pandemia, morreu o evento e muita gente também foi se afastando.”* A partir desse relato, percebe-se que as iniciativas têm dificuldades em se sustentar a longo prazo, sendo necessária uma política de incentivos que conectem os dinamizadores, por meio de uma agenda de atuação que favoreça a criação a manutenção de uma cultura de integração entre os atores. Para Chang e Guetl (2007), os aspectos culturais e sociológicos são condições determinantes do ecossistema de aprendizagem, assim como, aparentemente, apontam os dados desta pesquisa.

Essa questão cultural relacionada à integração entre os dinamizadores pode ser destacada como um fator que emerge como importante para a criação de um ambiente coletivo de aprendizagem. Conforme argumentam Garad e Gold (2019), a criação de um ecossistema integrador requer a incorporação de três elementos: cultura, mecanismos e resultados. A cultura, nesse contexto, diz respeito à forma como a organização costuma atuar no ecossistema, considerando “como” e “o que” a organização faz.

Por um lado, o fato de não existir uma quantidade expressiva de dinamizadores no Nordeste, pode ser considerado um obstáculo, mas também um fator que potencializa o sentido de pertencimento e de uma identidade compartilhada, assim como demonstra o relato de Valentina:

“É porque acaba que são **tão poucas organizações** que estão **orbitando** nisso que eu acho que quando eles encontram os pares, isso dá um certo... uma certa motivação também, né? Tipo, olha, tem outras pessoas tentando fazer a mesma coisa que eu. [...] É uma coisa meio única, assim, de tipo... é algo pequeno e especial. Então, se eu encontrei alguém que está fazendo algo parecido, acho que é uma outra sensação.”
(Valentina – Sense Lab)

“Mas no ecossistema da gente não existe o eu sozinho, porque sempre você vai ter uma rede de amparo entre os empreendedores, entre as secretarias e as próprias empresas que fazem parte desse ecossistema, por exemplo.” (Mayris – Nosso Mangue)

As falas de Valentina e Mayris reforçam o proposto por DeJordy *et al.*, (2020), ao mencionarem que o ecossistema não é apenas um espaço onde ocorre a movimentação

financeira em determinada região, mais do que isso, se trata de um espaço onde os indivíduos (e organizações) constroem vínculos, narrativas e práticas compartilhadas.

Além disso, o perfil do empreendedor surge como um fator emergente dos dados obtidos das entrevistas:

“Então é uma característica minha. Eu **sou muito observador**. Então eu vejo mais ou menos qual que é a tendência. Eu vejo como a gente pode adaptar. Tento ver o que a gente pode fazer de novo. Estar à frente da tendência. Mas é muito na base disso. Mas é muito observando também... Coisas inovadoras, coisas legais que estão rolando.” (Marcelo – Impacta Nordeste)

“Sou de Salvador. Então a gente começou a acessar esses programas de São Paulo, programas internacionais, e **eu comecei a notar** essa grande discrepância que a gente tem do ecossistema de impacto nacionalmente. Gente, acesso a capital, assim, pra negócio de Salvador, em Salvador, né, e acesso a clientes também era limitado, e eu ia pra uma aceleração em São Paulo via uma outra coisa. Então **eu queria entender por que** isso tava acontecendo, no final das contas, e **eu decidi sair** do negócio pra ir trabalhar no Quintessa, justamente pra eu conseguir ver o que é que tava acontecendo, né.” (Bárbara – Quintessa)

“E aqui no Nordeste tem uma característica muito forte, que é: a maioria dos empreendedores sociais, os empreendedores de negócios de impacto, eles **são periféricos** [...] que no Sul e Sudeste a gente não vê tanto. [...] A diferença maior é essa: as pessoas que **empreendem por necessidade** versus as que **empreendem por oportunidade**.” (Andréia – Somos Um)

“A maioria dos empreendedores não tem a vivência de fato, né? [...] Às vezes não é só o conhecimento, **é a solidão de estar** naquele lugar. Os empreendedores vão se desmotivando porque vão se sentindo sós. [...] E entender que tem pessoas na mesma jornada, dividindo soluções, isso fortalece.” (Carolina – Impact Hub)

Essas falas apresentam mais do que reflexões a respeito da atuação como empreendedores. Demonstram uma postura perante os desafios, escolhas realizadas e modo de ver o ecossistema que, de certa forma, interferem na maneira que a aprendizagem ocorre. Essa percepção está intrinsecamente relacionada à realidade local e regional, evidenciando que a aprendizagem também é influenciada pela trajetória individual e a forma que cada indivíduo observa e lida com o mundo.

As estratégias de apoio devem considerar o perfil do empreendedor de impacto social, que não apenas empreende por oportunidade, mas também por necessidade. As falas dos entrevistados destacam um perfil empreendedor muito distante das exigências institucionais observadas em programas de apoio e editais. Ademais, os relatos levantam um fator de cunho emocional, demonstrando a importância de uma comunidade que permita troca entre os empreendedores e de um ecossistema que não seja apenas taxativo e padronizado, mas que incorpore todas essas diversidades. Intermediários como o SEBRAE, possuem cursos em suas plataformas, como, “como começar seu negócio de impacto”, porém o “*empreendedor precisa*

ter um espírito autodidata, saber buscar conhecimento, cavar conhecimento” como menciona Marcelo, do Impacta Nordeste.

Esses achados vão ao encontro dos resultados apresentados por Zandavalli *et al.* (2023), que destacam a suscetibilidade à aprendizagem como um dos elementos importantes para a aprendizagem interorganizacional, mencionando mecanismos de desaprendizagem, abertura para novos conhecimentos, aceitação de risco e comprometimento.

Do mesmo modo, o **propósito**, que mobiliza empreendedores e seus negócios e dinamizadores, destaca-se como um fator importante para a existência desse ambiente coletivo de aprendizagem, algo invisível que coexiste no ecossistema como um elemento agregador. Esse propósito comum está por trás do conceito de comunidade de prática (Lave e Wenger, 1991). Nos discursos abaixo, percebe-se o propósito como um elo invisível que é a base das relações existentes no ecossistema, como se esse elemento fosse algo que já legitimasse uma relação de colaboração e confiança entre os empreendedores:

“Tem uma coisa muito linda nesse ecossistema que é a **potência** que ele tem [...] Eu acredito nesse propósito, porque são pessoas que acreditam em transformação social. [...] o ecossistema só funciona de forma sustentável quando o propósito está no centro, e não as instituições ou marcas individuais.” (Andréia – Somos Um)

“O que une essas pessoas é que elas estão tentando resolver problemas reais. Esse **senso de missão** facilita a troca, a abertura.” (Marcelo – Impact Hub)

“Existe uma **missão conjunta** de fortalecer o ecossistema como um todo que gera benefícios individuais e coletivos [...] para além da missão e do propósito ligado ao impacto mesmo, que eu acho que é uma coisa que conecta também num nível mais profundo” [...] É muito mais fácil as pessoas se conectarem porque elas já se veem como alguém que tem minimamente valores, princípios, propósitos em comum.” (Valentina – Sense lab)

“Ali, sim, eu tive a concepção de que eu desenvolvia um negócio que estava além só da lucratividade. Ele tinha também **uma missão** e ele tinha aí um impacto social importante para definir.” (Carolina – Impact Hub)

“Ou as pessoas já nascem com esse desejo, com essa **intencionalidade** de ter um negócio que vai causar esse impacto, ou então fica difícil [...] regenerar o planeta.” (Nadjaluce – SEBRAE – RN)

O propósito, no contexto da pesquisa, é mais do que um fator diferencial nos negócios de impacto, é o elemento que mobiliza o ecossistema e a atuação dos empreendedores sociais em torno de uma missão e intencionalidade. O propósito emerge tanto como uma condição de pertencimento quanto de engajamento e, por isso, conectar propósitos em comum (Meireles; Soares, 2018) pode ser um passo interessante para segmentar o conhecimento de acordo com os interesses de públicos específicos. Os discursos acima apresentam narrativas que

correlacionam diversos aspectos simbólicos com sentidos e significados compartilhados entre os participantes do ecossistema de NIS.

Para Guerardi (2009), a aprendizagem ocorre no contexto de práticas compartilhadas entre indivíduos e se faz presente em relações, rotinas, símbolos e na linguagem compartilhada. Nesse contexto, os atores se tornam quem são à medida que participam das práticas em grupo.

Os componentes simbólicos identificados na pesquisa aproximam os discursos coletados aos elementos que constituem o conceito de “competências coletivas” de Retour e Krohmer (2011), que enfatizam essa lógica coletiva presente em todas as entrevistas realizadas. O sentido de competências coletivas possui quatro atributos fundamentais:

- **Referencial comum:** Andréia, da Somos Um, expressa a crença de que um ecossistema “*só funciona quando o propósito está no meio e não as instituições que fazem parte*”. Ela fala sobre a necessidade de “juntar as forças” em contraste com a competição. Ítalo da Aliança pelo Impacto menciona a “intencionalidade” no desenvolvimento da economia de impacto e destaca a cultura e responsabilidade da Aliança em ter “impacto, de fato, em todas as regiões do Brasil”, o que sugere um propósito nacional compartilhado.
- **Linguagem compartilhada** (vocabulário comum que facilita a comunicação e compreensão de todos): Apesar dos desafios de letramento e taxonomia serem sempre mencionados, há evidências de um uso de um vocabulário comum entre os entrevistados para discutirem suas dinâmicas. Talvez isso indique um problema maior na disseminação de uma linguagem que já existe em quem tem uma atuação ativa no ecossistema de NIS do que na criação de uma linguagem.
- **Memória coletiva** (conjunto de experiências e aprendizados acumulados): Andréia relata a jornada da Somos Um desde o “*feeling*” inicial, mencionando suas experiências que levou à evolução do seu conhecimento na “base do teste” e na “descoberta”. Mayara, do Parque Tecnológico Horizontes de Inovação, menciona como a colaboração agora é mais “orgânica” porque as pessoas se conhecem de “eventos passados ou por terem trabalhado juntas”.
- **Engajamento subjetivo** (comprometimento individual com os objetivos coletivos): Andréia, da Somos Um, enfatiza que “*realmente a gente precisa de outras instituições, a gente não faz nada sozinho*”. Ítalo, apesar de recente na Aliança pelo Impacto, expressa o “mote central” da organização de ter atuação ampla e conectar agentes, além da intenção de fazer com que as pessoas se vejam como “parte de um conjunto”. Monique, da Su Causa

Mi Causa, se coloca como alguém que pode “gerar pontes” para outros empreendedores da região.

O Quadro 25 a seguir organiza os componentes simbólicos identificados na pesquisa, apresentando suas contribuições para a consolidação do ambiente coletivo de aprendizagem no ecossistema de NIS.

Quadro 25 - Componentes Simbólicos do Ambiente Coletivo de Aprendizagem

Componente Simbólico	Contribuição para o Ambiente Coletivo de Aprendizagem
Cultura de colaboração	Promove relações de confiança, troca espontânea de experiências e enfraquece a lógica de competição entre os atores do ecossistema.
Propósito compartilhado	Funciona como força mobilizadora que une os atores em torno de causas comuns, fortalecendo o senso de missão e engajamento.
Pertencimento e identidade coletiva	Constrói vínculos emocionais e reforça a conexão dos indivíduos com o ecossistema, dando sentido à atuação de cada um.
Narrativas e histórias vividas	Validam experiências subjetivas e reforçam a construção de significado no processo de aprendizagem, fortalecendo a memória coletiva.
Linguagem comum e acessível	Facilita a comunicação entre atores diversos, aproxima realidades e reduz barreiras culturais e técnicas.
Perfil do empreendedor	Influencia o formato da aprendizagem a partir das motivações (necessidade x oportunidade), contexto territorial, nível de conhecimento técnico e suscetibilidade à aprendizagem.
Engajamento subjetivo	Expressa o comprometimento pessoal dos atores com os objetivos do coletivo, fortalecendo a atuação conjunta e a criação de vínculos duradouros.
Sentidos e significados compartilhados	Gera entendimento mútuo sobre o que é “impacto”, promovendo alinhamento simbólico, ético e político entre os participantes do ecossistema.
Cultura de corresponsabilidade social	Contribui para romper com a ideia de que os problemas sociais são apenas do Estado, incentivando ação coletiva e envolvimento cívico.
Memória coletiva	Conserva os aprendizados acumulados, experiências compartilhadas e referenciais comuns que orientam o ecossistema.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2025.

Diferente dos componentes abióticos, responsáveis pela organização física do ambiente, e dos bióticos, que representam os atores e suas interações diretas e indiretas, os componentes simbólicos estruturam as relações, conferem sentido às práticas e consolidam vínculos de pertencimento e identidade coletiva tão importantes para a concepção de um ambiente coletivo de aprendizagem. Outro ponto interessante, é que esses elementos não podem ser simplesmente implantados ou replicados em contextos diferentes, pois se desenvolvem a partir das vivências e de práticas sociais que carregam um histórico coletivo do ecossistema como um todo.

Ao observar o quadro, vale salientar que o conhecimento sobre impacto social, por exemplo, é construído nas interações sociais entre os atores sociais envolvidos em todos os

processos coletivos de aprendizagem. O sentido do propósito, dos símbolos, da cultura e do pertencimento são apenas absorvidos e aprendidos na prática coletiva. Entende-se que o conhecimento nesse ecossistema, não é meramente transferível, mas co-construído entre os atores que fazem parte de suas práticas sociais.

Conclui-se que os componentes simbólicos atuam como uma trama invisível que sustenta a aprendizagem no ecossistema de NIS. Eles não se estruturam fisicamente, como os componentes abióticos, nem operam como agentes diretos como os bióticos, mas moldam as relações entre eles, institucionalizam práticas e motivações, além de significados que colaboram para a construção de identidade e coesão do ecossistema de aprendizagem, sustentam as redes informais de aprendizagem e colaboram para a perenidade das práticas mesmo diante de recursos escassos.

Isso revela que, a aprendizagem no ecossistema não depende apenas da criação e transferência técnica de conhecimento entre os dinamizadores, mas do desenvolvimento de um espaço simbólico de pertencimento que as articulações e interações balizam a consolidação de um ambiente coletivo de aprendizagem. Um outro aspecto relevante nesse estudo é a identificação de barreiras que dificultam a formação de um ambiente coletivo de aprendizagem.

5. FRAMEWORK EMPÍRICO: AMBIENTE COLETIVO DE APRENDIZAGEM NO ECOSISTEMA DE NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL DO NORDESTE

A partir das entrevistas realizadas, da análise de documentos, *sites*, relatórios e publicações sobre o ecossistema de NIS, foi possível desenvolver uma estrutura de referência, como o *framework*, que pode caracterizar o ambiente coletivo de aprendizagem desse ecossistema. O ambiente coletivo de aprendizagem, como concebido e apresentado nesta tese, constitui-se como parte do *framework* de análise desenvolvido a partir dos resultados desta pesquisa.

Trata-se de uma construção conceitual e analítica que emerge da interpretação das práticas de aprendizagem observadas por meio das entrevistas realizadas com os alguns dinamizadores do ecossistema de negócios de impacto social do Nordeste. Com isso, é importante ressaltar que esse ambiente não existe de forma institucionalizada ou reconhecida pelos dinamizadores do ecossistema, mas se manifesta por meio de práticas sobre aprendizagem que coexistem no ecossistema e que, em conjunto, são capazes de delinear e projetar tal ambiente.

No contexto desta pesquisa, o **Ambiente Coletivo de Aprendizagem** é compreendido como a configuração dinâmica que emerge, de forma natural ou intencional, das interações entre atores, práticas, recursos e aspectos intangíveis que sustentam a criação, o compartilhamento e o uso do conhecimento no ecossistema de NIS. Os elementos que constituem o ambiente coletivo de aprendizagem são interdependentes e se articulam de maneira circular e contínua, na medida em que sustentam processos coletivos de aprendizagem.

Seus principais constituintes são: **mecanismos de aprendizagem** (eventos, programas, plataformas e parcerias), **componentes estruturantes da aprendizagem** simbólicos (valores, cultura, propósito), bióticos (atores e suas interações) e abióticos (recursos, espaços e tecnologias), **tipos de aprendizagem** (formal, informal, prática, situada, por observação e dêutero), **ambiente coletivo de aprendizagem** como resultado das interações e processos de aprendizagem, **barreiras** que limitam o processo, **Negócios de Impacto Social** como atores centrais, **dinamizadores** como articuladores e apoiadores do ecossistema, e o próprio **ecossistema** como espaço de aprendizagem dinâmico e em constante transformação

Em seu núcleo central, estão os **mecanismos de aprendizagem**, que se manifestam por meio de práticas concretas e contextuais como: Eventos, Workshops, Hackathons, Troca entre pares, Relatórios e sistematizações, Programas de aceleração, Momentos de reflexão, Plataformas de conhecimento, Parcerias e colaborações. São nesses espaços que a

aprendizagem interorganizacional é mobilizada e que favorece a criação e circulação do conhecimento entre o ecossistema.

Por meio desses espaços formais e informais, os mecanismos de aprendizagem são instrumentos de compartilhamento de conhecimento e que afetam diretamente os componentes. Sem esses mecanismos, a aprendizagem interorganizacional tende a ocorrer de forma fragmentada e com baixo impacto de coletividade. A presença desses mecanismos auxilia na construção de uma linguagem comum e no senso de pertencimento ao passo que movimentam e transformam as relações entre os atores.

A segunda camada é dividida em três eixos que se complementam e são definidos como **componentes estruturantes da aprendizagem**: simbólicos, abióticos e bióticos. Esses componentes dão sustentação ao ambiente coletivo de aprendizagem, pois refletem as condições estruturais, culturais e de relação entre pessoas e organizações.

A terceira camada identifica os diferentes tipos de aprendizagem que ocorrem nas interações entre as organizações. Dentre elas, a **Aprendizagem social**, promovida pela convivência entre os atores e sendo mediada pelas interações coletivas. A **Aprendizagem prática**, relacionada ao conhecimento construído pela ação, ou seja, pelo fazer cotidiano, pelas experiências locais, pela resolução de problemas e tentativas e erros. A **Aprendizagem por observação** complementa a prática a partir do momento em que os indivíduos aprendem e assimilam novos conhecimentos observando práticas e soluções de outros atores.

A **aprendizagem formal e informal**, envolve a coexistência entre processos estruturados e trocas espontâneas entre os atores. Nessa tese, pode-se perceber que ambas são importantes para o ecossistema em relação à sustentação dos processos e a criação de dinâmicas contextualizadas. A **Aprendizagem situada**, como forma de aprendizagem social, enfatiza contextos específicos favorecendo o entendimento de um ecossistema diverso como o de impacto social. A **dêutero-aprendizagem** refere-se à capacidade dos atores de refletir sobre como aprende, o que aprende e como esse aprendizado por ser aplicado de forma estratégica.

Na quarta camada o **Ambiente Coletivo de Aprendizagem** envolve todos os processos de aprendizagem que ocorrem no ecossistema de NIS. Ele não se constitui um ambiente físico ou institucional, mas simbólico que conecta os atores e suas práticas, sendo considerado o resultado das interações entre os mecanismos de aprendizagem, os componentes os componentes simbólicos, bióticos e abióticos, e os diversos tipos de aprendizagem que emergem dessas relações.

A quinta camada representa as **barreiras** à aprendizagem interorganizacional no ecossistema e interfere diretamente na existência do ambiente coletivo de aprendizagem. Elas

não apenas atrasam a maturidade do ecossistema, como também aprofundam desigualdades de competências entre os empreendedores. Elas podem comprometer a aprendizagem, uma vez que estão mais próximas do contexto em que os NIS atuam e, conseqüentemente, os componentes abióticos, bióticos e simbólicos. As barreiras se destacam como obstáculos operacionais, evidenciando dilemas culturais e estruturais que precisam ser reconhecidos e enfrentados para que o ecossistema se torne colaborativo e propício à aprendizagem coletiva.

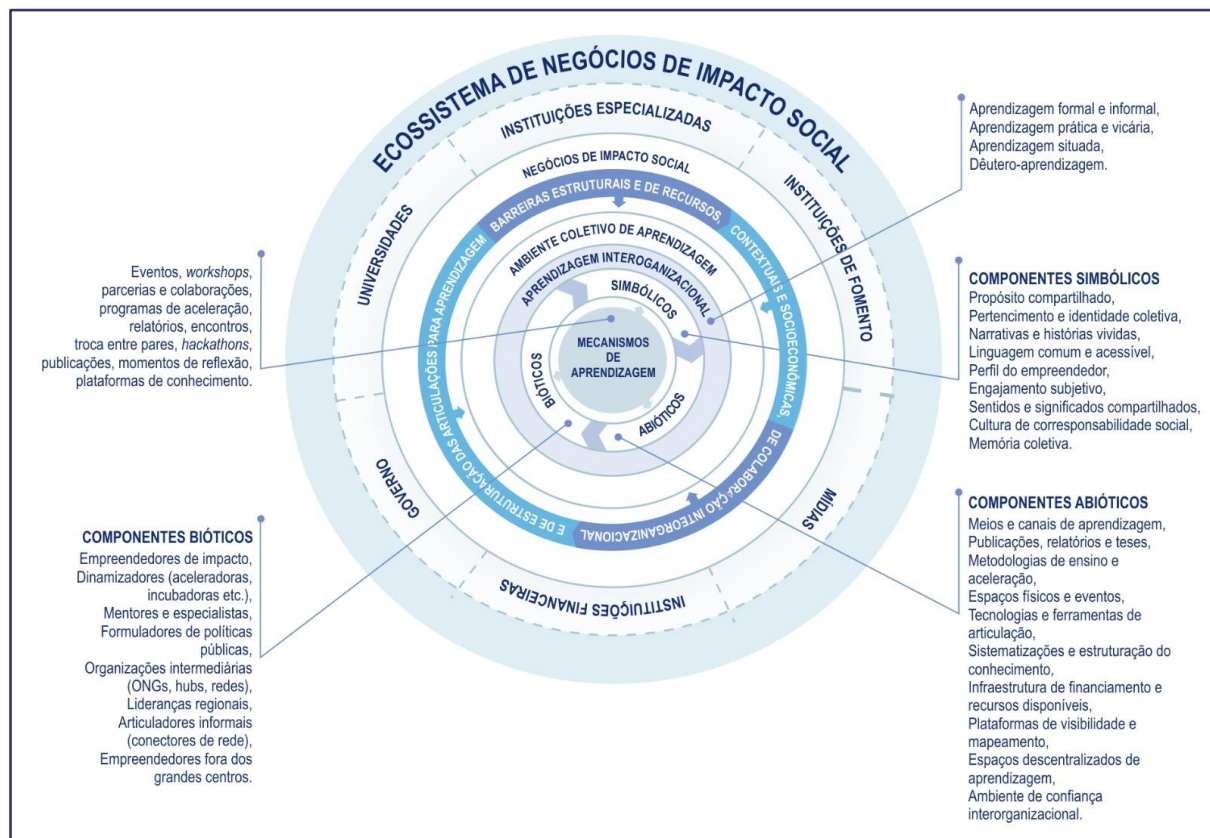
A sexta camada posiciona os **NIS como agentes centrais do ecossistema**, influenciados pelas iniciativas e comportamento dos demais dinamizadores. Ao mesmo tempo, ocupam o centro dos desafios das transformações sociais e ambientais, sendo os principais responsáveis por operacionalizar soluções nesse contexto. Por isso, demandam suporte, conhecimento e articulação para tornar viável e potencializar seu impacto. Ainda assim, os NIS não se limitam à condição de receptores de apoio, mas produzem conhecimento e são agentes ativos da construção do ecossistema. A intenção de colocá-los como uma camada do framework fora dos outros dinamizadores indica que nenhuma iniciativa é validada ou se expande sem passar pela experiência e protagonismo desses negócios. Essa centralidade reconhece o papel estruturante do NIS na configuração de um ecossistema colaborativo.

A sétima camada contempla os **dinamizadores do ecossistema** que são compostos por diversas instituições e organizações que operam diferentes graus de articulação no ecossistema: governo, universidades, instituições especializadas (aceleradoras, incubadoras, consultorias), instituições de fomento, instituições financeiras e mídias. Muitas vezes, esses dinamizadores são considerados complementares e interdependentes, o que justifica a linha tracejada entre eles.

Já a oitava camada representa o **ecossistema de negócios de impacto social** em sua totalidade, considerando sua complexidade e amplitude sob a percepção de um ambiente coletivo de aprendizagem. Além de ser o espaço onde ocorrem as experiências de aprendizagem interorganizacional, ele pode ser caracterizado como o elemento que se transforma a partir dessas práticas. Pode-se dizer que a representatividade do ecossistema e do ambiente coletivo de aprendizagem é socialmente construída e perpassa por significados compartilhados e conexões estabelecidas entre os atores que estão em constante movimento.

A Figura 11 sistematiza os elementos apresentados anteriormente e organizados em camadas, evidenciando como a aprendizagem coletiva emerge das interações entre os diversos atores. A disposição em camadas tem o intuito de expressar a circularidade e a interdependência dos processos de aprendizagem.

Figura 11 - Framework empírico: Ambiente Coletivo de Aprendizagem no Ecossistema de NIS



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O *framework* ilustra que a atuação dos dinamizadores é de forma circular e transversal, uma vez que não ficam restritos a uma única função no ecossistema e “orbitam” por todos os níveis. Nesse cenário, o mesmo dinamizador pode organizar eventos e *workshops*, elaborar relatórios e publicações e estimular momentos de reflexão que produzem narrativas coletivas.

Os dinamizadores interligam os componentes do ecossistema entre si e entre organizações. Na prática, transformam recursos abióticos como espaços físicos, metodologias, plataformas de conhecimento em oportunidades de experiências de aprendizagem para os empreendedores. Ao mesmo tempo, fortalecem o componente simbólico por meio de senso de pertencimento coletivo, a construção de uma memória compartilhada e linguagem comum. Além disso, potencializam os componentes bióticos ao criarem uma rede de colaboração interorganizacional que ampliam conexões e dão sentido aos propósitos dos NIS.

Seria interessante que houvesse investimentos nos mecanismos de aprendizagem no intuito de diversificar as metodologias formais e informais, além de ampliar os espaços de aprendizagem. Um ponto a ser destacado é a necessidade de descentralizar os processos de aprendizagem, uma vez que atualmente poucos dinamizadores concentram a responsabilidade

de criar e disponibilizar conteúdos acessíveis. Subentende-se que quanto mais os empreendedores se apropriam desse aprendizado, maiores são as possibilidades desse ecossistema se tornar mais consistente e menos dependente da atuação de grandes dinamizadores.

O ecossistema de NIS constitui o campo estrutural que conecta organizações e atores em torno de um propósito comum. Já o ambiente coletivo de aprendizagem refere-se ao espaço dinâmico e interativo que emerge dessas relações, no qual ocorre o desenvolvimento e a circulação de conhecimento entre os participantes. Assim, enquanto o ecossistema descreve a arquitetura das relações, o ambiente coletivo explica os processos de aprendizagem que permitem a continuidade e a adaptação dessa rede.

Diferente de outras estruturas de ecossistema encontradas na literatura, o *framework* proposto nesta tese compreende o ecossistema como um espaço de interação, com foco nas relações interorganizacionais e processos colaborativos em um contexto de aprendizagem coletiva. O modelo de Stam (2015), por sua vez, analisa o empreendedor individual em nível micro e sua interação com funções econômicas e condições institucionais que viabilizam o empreendedorismo produtivo.

No cenário analisado nesta tese, a natureza ontológica da aprendizagem é caracterizada como coletiva e interorganizacional, apresentando mais do que recursos em uma lógica econômica e produtiva, pois envolve práticas e narrativas que entregam valor social. Assim, as inter-relações que se estabelecem dentro do ecossistema podem ser um fator mais determinante para o fortalecimento do ecossistema que a busca por uma padronização de métricas de mensuração, uma vez que nem todo NIS que gera impacto pode ser considerado uma organização escalável.

No estudo de Lotrecchiano e Norman (2021), os autores denominam o “Ecossistema de Aprendizagem Translacional” onde os elementos observados não ultrapassam as fronteiras organizacionais, permanecendo restritos ao nível intraorganizacional de uma mesma instituição. Dessa forma, o foco recai sobre as dinâmicas internas de aprendizagem e coordenação de fluxos formais de informações entre equipes e departamentos.

Já na pesquisa de Chang e Guetl (2007), o ecossistema de aprendizagem apresentado possui uma natureza tecnológica, baseada na gestão do conhecimento e voltada à integração entre ambientes virtuais, plataformas e interações digitais. Nesse contexto dos autores, a aprendizagem caminha por intermédio de tecnologias e é influenciada por fatores internos e externos que afetam as condições das unidades bióticas e abióticas. No caso desta tese, propõe-se uma reinterpretação desses conceitos dando ênfase a uma perspectiva social e simbólica.

Assim, a aprendizagem é percebida como condição necessária para a existência do ecossistema sendo considerada elemento central para a colaboração, a evolução e o impacto social. Entre as principais contribuições, destacam-se os componentes simbólicos que ultrapassam a noção de crescimento econômico individual e enfatizam a transformação coletiva. A lógica interpretativista apresentada evidencia elementos contextuais e subjetivos, superando a dicotomia entre causa e efeito.

A visão de ecossistema não deve ser compreendida apenas como um espaço colaborativo de trocas e interações, mas também como um mecanismo de poder que estrutura e influencia as práticas dos NIS. Dentro dessa perspectiva, determinados dinamizadores, organizações de fomento e financiadores assumem posições de maior centralidade e capacidade de direcionar agendas, critérios de legitimidade e padrões de mensuração de impacto.

Entretanto, mais do que apenas analisar as relações de poder de instituições base, é fundamental observar as práticas que emergem nesse ecossistema, pois são elas que revelam, no cotidiano das interações, como o aprendizado interorganizacional se concretiza, como os recursos são compartilhados e como as soluções são adaptadas às realidades locais. Assim, compreender o ecossistema implica olhar para as dinâmicas das práticas, reconhecendo que o poder se manifesta nelas, mas que também pode ser ressignificado por meio da colaboração e da ação coletiva.

No contexto do Nordeste brasileiro pesquisado nesta tese, a atuação dos dinamizadores revela especificidades importantes em relação a outras regiões do país. Enquanto em ecossistemas mais consolidados, como os do Sudeste, o poder dos dinamizadores costuma estar associado à iniciativas formais com a capacidade de mobilizar grandes investimentos, definir agendas nacionais e estabelecer padrões de mensuração e escalabilidade, no Nordeste esse poder assume contornos distintos, relacionado ao “saber fazer” de forma contextual.

Organizações como a Coalizão pelo Impacto, o Impact Hub, o SEBRAE e iniciativas de universidades públicas e incubadoras sociais regionais exercem influência a partir de relações de proximidade, articulação territorial e compromisso social. Sua legitimidade decorre menos do volume de capital mobilizado e mais da capacidade de criar vínculos locais, adaptar metodologias e sustentar práticas de aprendizagem coletiva entre empreendedores e comunidades. Essa configuração favorece processos de aprendizagem interorganizacional, pois o conhecimento é produzido e compartilhado de forma situada, a partir das interações cotidianas e da coprodução de soluções alinhadas às realidades locais.

Assim, esses dinamizadores atuam mais como mediadores e facilitadores de aprendizagem do que como definidores de diretrizes nacionais, o que evidencia que o poder no

ecossistema não é apenas uma questão de recursos financeiros ou visibilidade institucional, mas também de reconhecimento simbólico, legitimidade contextual e capacidade de promover aprendizagem coletiva, elementos fundamentais para a consolidação dos NIS na região.

Nesse sentido, é interessante destacar que *o framework* não deve ser percebido como “resultado final” ou um “modelo ideal” a ser alcançado, mas um processo que se configura como aberto e em transformação coletiva considerando as especificidades de outros ecossistemas de negócios de impacto social localizados em outras regiões do Brasil e de outros países. O *framework* resultante da pesquisa realizada não busca prescrever um caminho, mas oferecer uma lente dinâmica sobre como a aprendizagem coletiva atua no ecossistema de negócios de impacto social do Nordeste brasileiro.

6. CONCLUSÃO

A presente tese teve como proposta analisar de que forma as relações interorganizacionais do Ecossistema de Negócios de Impacto social do Nordeste do Brasil colaboram para o desenvolvimento de um Ambiente Coletivo de Aprendizagem. Para alcançar esse objetivo, foram delineados como objetivos específicos: a) Compreender o contexto de atuação dos dinamizadores do Ecossistema de Negócios de Impacto Social do Nordeste; b) Caracterizar os processos de aprendizagem interorganizacional no Ambiente Coletivo de Aprendizagem no Ecossistema de Negócios de Impacto Social do Nordeste do Brasil; c) Identificar as barreiras que dificultam a formação de um Ambiente Coletivo de Aprendizagem; d) Evidenciar os fatores determinantes para a dinâmica do Ambiente Coletivo de Aprendizagem do Ecossistema de Negócios de Impacto Social; e) Propor uma estrutura de referência que caracterize o Ambiente Coletivo de Aprendizagem do Ecossistema de Impacto Social.

Com o desenvolvimento da pesquisa, foi possível perceber que as relações interorganizacionais entre agentes organizacionais e institucionais, proporcionadas pelo ecossistema, podem ser determinantes no desenvolvimento de um Ambiente Coletivo de Aprendizagem, visando potencializar a atuação dos NIS na sociedade.

Percebeu-se que os dinamizadores não atuam isoladamente no ecossistema, mas de forma transversal, o que evidencia uma concepção de coletividade que ainda precisa ser melhor consolidada para dirimir as barreiras identificadas. O fomento de práticas voltadas para a aprendizagem é necessário para o amadurecimento dos negócios, refletindo diretamente na consolidação e evolução do ecossistema como um todo.

Ao adotar o conceito de Ambiente Coletivo de Aprendizagem, foi possível propor uma abordagem que compreende a aprendizagem como um processo mediado pelas interações e trocas de experiências no espaço social do ecossistema de negócios de impacto social. A análise interpretativa dos discursos dos participantes evidenciou que a aprendizagem interorganizacional emerge, no contexto estudado, em sua maioria, da prática e da interação cotidiana entre empreendedores sociais e dinamizadores, caracterizada por tentativa e erro e pela experimentação.

Os dados empíricos demonstraram que o processo de aprendizagem no ecossistema se aproxima mais da lógica *effectuation*, pois os empreendedores partem dos recursos disponíveis no ecossistema, de suas redes locais e das experiências vivenciadas com dinamizadores e outros NIS para definirem suas práticas situadas no ambiente social. Essa lógica permite compreender como os empreendedores atuam em contextos de incerteza e constroem soluções a partir do que

têm, e não apenas do que idealizam por meio de seus propósitos. O Ambiente Coletivo de Aprendizagem, portanto, não se restringe a espaços formais de ensino, mas se manifesta nas práticas cotidianas, nas conexões entre os dinamizadores e nas dinâmicas que se constituem ao longo do tempo e do ecossistema.

A análise do contexto dos dinamizadores de NIS no Nordeste identificou que esses agentes possuem papéis que se complementam e são fundamentais para criar condições de aprendizagem no ecossistema. Sua atuação envolve diferentes formas de articulação, como cocriação, complementação, competição, cooperação e colaboração, que, em conjunto, trazem uma dinâmica particular ao ecossistema de NIS. Contudo, evidenciou-se que a região Nordeste enfrenta alguns desafios que se acentuam pela concentração de iniciativas e investimentos em outras regiões, o que reforça a importância da atuação de dinamizadores locais que compreendam a realidade e especificidades deste contexto e criem estratégias de inclusão territorial.

O estudo sobre os processos de aprendizagem no ecossistema de NIS mostrou que o conhecimento circula por diferentes caminhos, combinando iniciativas estruturadas, como cursos, programas de aceleração, relatórios e parcerias, com práticas informais, como interações entre pares, mentorias, redes de colaboração, experiências coletivas e interações não planejadas. Esse movimento não ocorre de forma linear, mas no sentido multidirecional, envolvendo os participantes do ecossistema. Embora programas estruturados tenham sua relevância, destaca-se a necessidade de adequar conteúdos e práticas ao contexto por meio da aprendizagem situada.

Esses achados refletem que a aprendizagem no ecossistema vai além do compartilhamento do conhecimento técnico, e constitui-se um processo social, coletivo, contextual e contínuo. Esses processos, quando fortalecidos, podem permitir a formação de vínculos, de senso de coletividade, narrativas comuns que trazem sentido às práticas do ecossistema e, conseqüentemente, aos propósitos dos empreendedores.

Sobre a evolução do ecossistema de negócios de impacto social sob a perspectiva da aprendizagem, identificou-se que a constituição de um Ambiente Coletivo de Aprendizagem perpassa pela interação entre os componentes abióticos, bióticos e simbólicos. Os componentes abióticos, como metodologias, espaços físicos, plataformas digitais, relatórios e recursos, oferecem a infraestrutura necessária, mas apresentam desigualdades de acesso e a necessidade de sistematização para garantir sua efetividade. Já os componentes bióticos, como empreendedores, dinamizadores e mentores configuram a dinâmica que sustenta a circulação do conhecimento com desafios de adequação. A pesquisa também identificou os componentes simbólicos, revelando que identidade coletiva, pertencimento, propósito compartilhado,

narrativas e linguagem comum atuam como uma forma de vínculo que dá sentido às práticas de aprendizagem.

Por outro lado, foram observadas barreiras estruturais, culturais e contextuais, como a escassez de recursos, a sobrecarga dos empreendedores, a fragmentação entre os atores e o desalinhamento com realidades locais, que dificultam a consolidação de um ambiente colaborativo. É importante destacar que essas barreiras podem não se aplicar ao contexto nacional como um todo, mas revelam uma assimetria histórica de recursos e iniciativas destinadas às diferentes regiões do país. Essa constatação configura-se não apenas como um obstáculo, mas como uma oportunidade de investimento e inovação em se tratando de formulação de políticas públicas e da criação de soluções que atendam às necessidades contextuais direcionadas à essas regiões menos favorecidas.

Ao mesmo tempo em que o Nordeste enfrenta essas limitações estruturais, também demonstra capacidade de articulação dos agentes do ecossistema, o que sinaliza um potencial de mobilizar novos dinamizadores de referência que tragam diversidade e profundidade nas relações interorganizacionais. Assim, trata-se não só da distribuição de recursos, como também do reconhecimento da legitimidade de práticas que ocorrem nessa região, proporcionando senso de pertencimento aos dinamizadores por meio da aprendizagem entre eles e da valorização de suas práticas.

A partir das barreiras levantadas é possível propor diretrizes práticas para o fortalecimento do ecossistema, com ênfase na atuação das universidades locais como agentes estratégicos:

- Consolidar estruturas compartilhadas de apoio (espaços físicos e técnicos), administradas em parceria entre dinamizadores, universidades e empreendedores, para reduzir custos e viabilizar a troca contínua entre os NIS;
- Estabelecer um contato mais próximo com professores de diversas áreas como Administração, Economia, Sociologia e outras áreas afins para que sejam realizados programas de extensão que aproximem os alunos e conteúdos estudados de problemas práticos enfrentados pela comunidade e pelos NIS;
- Articular mecanismos de fomento contínuo, a partir de editais regionais e convênios com fundações e bancos de desenvolvimento, com ênfase em fortalecer redes e não apenas negócios isolados;

- Utilizar os próprios dinamizadores que também exercem a função de empreendedores sociais para planejar cursos de capacitação com curta duração e foco em desafios reais;
- Formalizar rotinas de trocas sistematizadas com grupos temáticos, painéis de aprendizagem, rodas de conversa e reuniões mensais.
- Desenvolver mecanismos de reconhecimento público, como relatórios ou premiações estaduais, que valorizem práticas de colaboração entre organizações do ecossistema, reforçando a cultura de trabalho coletivo. Promover a inclusão de atores locais periféricos (cooperativas, associações, coletivos) em editais, eventos e formações, para ampliar a diversidade de experiências e fortalecer o aprendizado entre realidades distintas.
- Estabelecer laboratórios permanentes de aprendizagem, com participação mista (dinamizadores, negócios e universidades), destinados à experimentação e ao refinamento contínuo de práticas coletivas.

Ademais, a proposição do *framework* apresentado nesta tese constitui uma estrutura de referência interpretativa das práticas e evidências empíricas que caracterizam o ambiente coletivo de aprendizagem no ecossistema de Negócios de Impacto Social e a principal contribuição desta tese. O *framework* também contribui para avançar nas discussões sobre aprendizagem interorganizacional em contextos de impacto social, oferecendo uma orientação prática para os dinamizadores que integram o ecossistema.

Esta tese também oferece contribuições práticas para os dinamizadores do ecossistema e evidencia a importância de: estruturar mecanismos de aprendizagem colaborativa, fomentando espaços virtuais e presenciais de aprendizagem que permitam: a troca e envolvam metodologias formais e informais; o desenvolvimento de estratégias de inclusão territorial para ampliar o acesso de dinamizadores e empreendedores do Nordeste ao restante do país; adaptação as metodologias e políticas desenvolvidas à realidade local, ao invés de replicar modelos pré-existentes.

Recomenda-se a criação de espaços estruturados de aprendizagem coletiva, por meio de laboratórios de impacto, comunidades de prática e programas alinhados às demandas das comunidades locais. Esses espaços devem incluir programas de mentoria voltados ao compartilhamento de experiências entre empreendedores, investidores e organizações intermediárias. Sugere-se, ainda, o desenvolvimento de metodologias situadas e processos formativos baseados na aprendizagem pela prática, com indicadores de impacto definidos de forma participativa entre os atores envolvidos. Por fim, recomenda-se que os dinamizadores

adotem práticas de escuta ativa, mediação e cooperação, desenvolvendo competências necessárias para sustentar processos contínuos de aprendizagem interorganizacional no ecossistema.

A partir dessas considerações e dos resultados do estudo, pode-se propor algumas diretrizes para fortalecer o ambiente coletivo de aprendizagem no ecossistema de negócios de impacto social, tais como:

a) Ampliar o papel dos intermediários como facilitadores de processos colaborativos, articulando interesses, reconhecendo a necessidade de diversificar os conteúdos e ações para que todos sejam alcançados.

b) Refletir sobre os espaços de aprendizagem e envolver dinamizadores, reconhecendo a complementariedade entre os contextos formais e informais, digitais e sociais. Assim, a aprendizagem não ocorre somente em um determinado evento ou curso, mas configura-se como um processo contínuo entre as práticas, no cotidiano dos empreendedores.

c) Compreender os componentes bióticos, abióticos e simbólicos como dimensões interdependentes e devem atuar de forma mútua. Nesse sentido, as leis, o capital investido e os incentivos apenas fazem sentido quando há uma cultura de aprendizagem que valoriza os propósitos e o alinhamento entre esses componentes.

d) Melhorar a participação de grupos que estão localizados em territórios distantes dos grandes centros, que possuem maior capacidade de captação de recursos, reduzindo a desigualdade entre os processos de aprendizagem no ecossistema. Para isso, é preciso ir além do conhecimento técnico, promovendo o desenvolvimento de redes de colaboração, mentorias específicas e grupos de apoio que estejam conectados às comunidades e aos empreendedores sociais.

e) Monitorar a aprendizagem por meio de práticas de avaliação e *feedback*, no intuito de refletir sobre o conteúdo disponibilizado e as necessidades dos empreendedores. Esse processo é importante para substituir iniciativas pontuais e dispersas, buscando uma lógica que enfatize processos contínuos e contextualizados.

f) Promover trocas entre os ecossistemas nacionais que possuem diferentes estágios de maturidade, permitindo comparações e observação de práticas de forma crítica e adaptável à realidade local de cada território.

Por fim, esta tese reforça que os ecossistemas não se limitam a arranjos técnicos ou estruturais pré-concebidos, são também espaços habitados que se compõem pelas ações de

dinamizadores que aprendem coletivamente, constroem sentidos e formulam respostas para desafios complexos. O Ambiente Coletivo de Aprendizagem, nesse contexto, configura-se como uma lente que permite interpretar como a ação coletiva, a interdependência e o aprendizado podem sustentar a transformação social promovida pelos NIS.

Como limitações, a pesquisa concentrou-se no ecossistema de NIS da região Nordeste do Brasil, o que permitiu aprofundar nas especificidades regionais, mas restringe possibilidade de generalização dos resultados empíricos e discussões para outros ecossistemas, outras regiões do país ou contextos internacionais, já que suas dinâmicas podem ser significativamente diferentes.

Durante a pesquisa de campo, alguns desafios foram enfrentados, como a dificuldade de contato com determinados gestores de NIS, a limitação de tempo disponibilizado por parte de alguns entrevistados e o acesso à informações estruturadas mais aprofundadas sobre o campo de NIS. Ademais, destaca-se a falta de literatura e pesquisa que articulasse o campo de NIS com práticas de aprendizagem organizacional e interorganizacional nesses contextos, o que dificultou comparação com estudos anteriores, evidenciando a necessidade de avanço nesse sentido.

Para uma agenda futura de pesquisa, sugere-se a ampliação do estudo sobre ecossistema de NIS sob o olhar da aprendizagem em outras regiões (como as das regiões Sudeste, Sul ou Norte do Brasil), de modo a comparar as dinâmicas e desafios encontrados. Outro desdobramento consiste em compreender como a estrutura do *framework* aqui proposto se manifesta em ecossistemas mais maduros de NIS, nos quais seus elementos já se encontram em estágio mais consolidado.

Recomenda-se também incluir a perspectiva de outros atores do ecossistema, com foco em empreendedores sociais, com o intuito de observar o resultado dessas iniciativas que contemplam a aprendizagem interorganizacional no ecossistema em uma perspectiva micro. Em complemento, a aplicação do *framework* a outros setores além do NIS, como o ecossistema de empreendedorismo e inovação, pode contribuir para validar sua aplicabilidade em outros contextos de aprendizagem colaborativa entre organizações.

Futuros estudos poderiam utilizar as dimensões do *framework*, a exemplos dos mecanismos, dos componentes e dos processos de aprendizagem encontrados no ecossistema, como base analítica para compreender outros ecossistemas a partir das práticas coletivas de aprendizagem. Além da identificação desses elementos, é importante que outros estudos se debrucem em analisar como esses elementos interagem e evoluem ao longo do tempo.

Ademais, a validação do *framework* aqui apresentado se encontra prevista no

planejamento de uma agenda de pesquisa futura, envolvendo a participação de dinamizadores do ecossistema da região Nordeste e de outras regiões do Brasil, possibilitando ajustes, reflexões e discussões complementares.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Tayze Cristine Araújo. **Negócios de impacto social: uma análise do ecossistema na cidade de Campina Grande-PB**. 2020. 106 f. Dissertação (Mestrado em Administração) — Universidade Federal de Campina Grande, Campina Grande. 2020. Disponível em: <http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/jspui/handle/riufcg/12753>. Acesso em: 13 jun. 2024.

AGUIAR, Tayze Cristine Araujo; MOREIRA, Vinicius Farias. Papéis dos atores institucionais no ecossistema de negócios tecnológicos de impacto social: evidências de Campina Grande – PB. **Gestão & Regionalidade**. v. 38, n. 113, 2022. Disponível em: https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/7005. Acesso em: 4 mar. 2024.

ALIANÇA PELOS INVESTIMENTOS E NEGÓCIOS DE IMPACTO. **O papel das organizações estruturantes no fortalecimento de ecossistemas locais de investimentos e negócios de impacto: guia informativo**. 1. ed. [S.l.]: Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto, 2023. Disponível em: <https://aliancapeloimpacto.org.br/publicacao/recomendacoes2025/>. Acesso em: 08 abr. 2025.

ALPERSTEDT, Graziela Dias; ANDION, Carolina; PIRES, Priscila Keller. From social enterprises to impact businesses: Examining the theoretical debate toward social innovation. **REGEPE Entrepreneurship and Small Business**, v. 12, n. 2, 2023. DOI: 10.14211/regepe.esbj.e2405. Disponível em: <https://regepe.org.br/regepe/article/view/2405>. Acesso em: 11 jun. 2024.

AHMADJIAN, Christina L. Criação do conhecimento interorganizacional: conhecimento e redes. In: NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. (Orgs.). **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2009. p. 201-216.

ANNIS – ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIOAMBIENTAL. **Relatório de atividades**. Brasília: ANNIS, 2025.

ANTAL, A.B.; LENHARDT, U.; ROSENBROCK, R. Barriers to organizational learning. In: DIERKES, Meinolf; ANTAL, Ariane Berthoin; CHILD, John; NONAKA, Ikujiro. (Eds.). **Handbook of organizational learning and knowledge**. New York: Oxford University Press, 2001. p. 865-885.

ANTONACOPOULOU, Elena. The relationship between individual and organizational learning: new evidence from managerial learning practices. **Management Learning Journal**, v. 37, n. 4, p. 455-473, 2006.

ANTONELLO, Claudia Simone; GODOY, Arilda Schmidt. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. **Revista de Administração Contemporânea**. São Paulo, v. 1, n. 2, mar./abr. p. 310-332, 2010.

ARANTES, Rita de Cássia; MINEIRO, Andrea Aparecida da Costa; CASTRO, Cleber Carvalho de; JULIANI, Jordan Paulesky. Gestão do Conhecimento em Contextos de Inovação Interorganizacional: Uma Abordagem Qualitativa Baseada em Evidências. In: **ENCONTRO DA ANPAD**, 46., 2022, Anais [...]. [S.l.]: ANPAD, 2022. Disponível em: <https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/c7d0e7e2922845f3e1185d246d01365d.pdf>

ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald A. **Organizational learning: a theory of action perspective**. Reading/Mass: Addison-Wesley, 1978.

ARIZA-MONTES, J. Antonio; MUNIZ, Noel M. Virtual ecosystems in social business incubation. **Journal of Electronic Commerce in Organizations**, v. 11, n. 3, p. 27-45, 2013.

ARTEMISIA. **Homepage**. Disponível em: <https://artemisias.org.br/>. Acesso em: 13 jun. 2024.

AZEVEDO, Ingrid Santos Cirio de. **A governança em rede e suas interações dentro do ecossistema empreendedor da cidade de Lisboa**. 2023. Dissertação (Mestrado em Economia e Gestão de Ciência, Tecnologia e Inovação) - Universidade de Lisboa, Lisbon School of Economics & Management (ISEG), Lisboa, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ulisboa.pt/bitstream/10400.5/30234/1/DM-ISCA-2023.pdf>. Acesso em: 05 mai. 2025.

BALBASTRE, Francisco; OLTRA, Victor; MARTINEZ, Juan F.; MORENO, Maria. Individual, Group, and Organizational Learning Levels and Their Interactions: An Integrative Framework. **Management Research**, v. 1, n. 3, p. 253-267, 2003. DOI: <https://doi.org/10.1108/15365430380000531>

BALDWIN, Carliss Y. Ecosystems and Complementarity. **Harvard Business School Working Paper**. n. 21-033, agosto, 2020.

BARBALHO, Alexandre; UCHOA, Carolina do Vale. Empreendedorismo social como campo em formação no Brasil: o papel das instituições Ashoka, Endeavor e Artemisia. **Interações**, v. 20, n. 2, p. 421-433, abr./jun. 2019.

BARBARINI, Antônio César; BIDO, Diógenes S. Fatores organizacionais que influenciam a aprendizagem a partir dos erros no ambiente de trabalho. *In*: REATTO, Diogo; GODOY, Arilda Schmit. (Orgs.). **Aprendizagem e competências nas organizações – discussões contemporâneas**. São Carlos: RiMa, 2016.

BARKI, Edgard. Negócios de impacto: tendência ou modismo? **GVexecutivo**, v. 14, n. 1, p.14-17, 2015.

BARKI, Edgard; RODRIGUES, Juliana; COMINI, Graziella Maria. Negócios de Impacto: Um Conceito em Construção. **REGEPE Entrepreneurship and Small Business**, v. 9, n. 4, p. 477-504, 2020.

BATAGLIN, Jaiarys Capa; SEMPREBON, Ider.; CARVALHO, Ana Carolina Vilela; PORSSE, Melody. Social innovation: a study of international scientific publication through network analysis. **Brazilian Business Review**, v. 18, n. 4, p. 450–467, jul. 2021.

BELTE, Anja; RIDDER, Hans-Gerd; BALUCH, Alina M. Addressing social-business tensions in hybridized nonprofit organizations: the contribution of strategic human resource management. **Human Resource Management Review**, v. 3, n. 4, 2023.

BENNETT, Elisabeth E.; MCWHORTER, Rochell R. Social movement learning and social innovation: empathy, agency, and the design of solutions to unmet social needs. **Advances in Developing Human Resources**, v. 21, n. 2, p. 224-249, 2019.

BEZERRA-DE-SOUSA, Indira Ghandi; SEGATTO, Andréa Paula; MORAIS-DA-SILVA, Rodrigo Luiz; JUSTEN, Gelciomar Simão. As atividades que compõem as fases do processo de inovação social: um estudo no contexto dos negócios de impacto social. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 24, n. 1, p.126-143, 2022.

BIGGART, Nicole Woolsey; BEAMISH, Thomas D. The economic sociology of conventions: Habit, custom, practice, and routine in market order. **Annual Review of Sociology**, v. 29, p. 443–464, 2003.

BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari. **Investigação qualitativa em educação**: uma introdução à teoria e aos métodos. Portugal: Porto Editora, 1994.

BOREHAM, N. A theory of collective competence: challenging the neo-liberal individualization of performance at work. **British Journal of Educational Studies**, v. 52, n 1, p. 5-17, mar. 2004.

BRUNELLI, Mariana de Queiroz; CAVAZOTTE Flávia. Effective leadership in social businesses: an integrative framework grounded on experiences in Brazilian social ventures. **Journal Of Social Entrepreneurship**, p. 1–34, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1080/19420676.2024.2326125>

CARAYANNIS, Elias. G.; GRIGOROUDIS, Evangelos, STAMATI, Dimitra; VALVI, Theodora. Social Business Model Innovation: A Quadruple/Quintuple Helix-Based Social Innovation Ecosystem. **IEEE Transactions on Engineering Management**, 68(1), 235–248, 2021.

CATO, Susumu; NAKAMURA, Hiroki. Understanding the function of a social business ecosystem. **Sustainability**, v. 14, 2022. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14159325>

CEMBERCI, Murat; CIVELEK, Mustafa Emre; GÜROL, Yonca. D.; CÖMERT, Perlin Naz. The role of network learning capability in the relationship between open mindedness and innovation performance. **Postmodern Openings**, v. 12, n. 4, p. 18-41, 2021. DOI: <https://doi.org/10.18662/po/12.4/359>

CHANG, Vanessa; GUETL Christian. E-Learning Ecosystem (ELES) - a holistic approach for the development of more effective learning environment for small-and-medium sized enterprises (smes). In: Inaugural IEEE-IES Digital EcoSystems and Technologies Conference, 2007.

CHANG, Vanessa; TAN, Amanda. **An ecosystem approach to knowledge management**. In: UDEN, L., HERRERA, F., BAJO PÉREZ, J., CORCHADO RODRÍGUEZ, J. (Eds). 7th International Conference on Knowledge Management in Organizations: Service and Cloud Computing. **Advances in Intelligent Systems and Computing**, v. 172. Springer, Berlin, Heidelberg, 2013. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-642-30867-3_3.

CHENG; Bo; WANG, Minhong; MOORMANN, Jurgen; OLANIRAN, Bolanle A; CHEN, N-S. The effects of organizational learning environment factors on e-learning acceptance. **Computers and Education**, v. 58, n. 3, p. 885-899, 2012.

CHILD, Jhon. Learning through strategic alliances. *In*: DIERKES, Meinolf; ANTAL, Ariane Berthoin; CHILD, John; NONAKA, Ikujiro. **Handbook of organizational learning and knowledge**. New York: Oxford University Press, 2011. p.657-680.

CHRISTENSEN, Clayton M. The innovator's dilemma, **Harvard Business School Press**, 1997.

COALIZAÇÃO PELO IMPACTO. **Caminhos para conectar as organizações que compõem os ecossistemas de apoio aos negócios de impacto**. 2023. Disponível em: <https://coalizaopeloimpacto.org.br/caminhos-para-conectar-as-organizacoes-que-compoem-os-ecossistemas-de-apoio-aos-negocios-de-impacto/>. Acesso em: 13 jun. 2024.

COLET, Daniela Siqueira; MOZZATO, Anelise Rebelato. Proposição de um framework da contribuição da aprendizagem interorganizacional para as micro e pequenas empresas. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 3, p. 126-136, 2018.

COMINI, Graziella Maria. Negócios sociais e inovação social: um retrato de experiências brasileiras. Tese (Livre docência em Administração) — Universidade de São Paulo, 2016. Disponível em: https://teses.usp.br/teses/disponiveis/livredocencia/12/tde-15122016143942/publico//Tese_livre_docencia_final_Graziella_Comini.pdf. Acesso em: 11 jun. 2024.

COMINI, Graziella Maria; BARKI, Edgard; AGUIAR, Luciana Trindade de. A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis. **Revista de Administração**, v. 47, n. 3, p. 385-397, 2012.

COMINI, Graziella Maria; FISCHER, Rosa Maria; D'AMARIO, Edison Quirino. Negócios sociais e inovação social: um retrato da experiência brasileira. 2020. **Anais [...]**. São Paulo: EAD/FEA/USP, 2020. Disponível em: https://login.semead.com.br/23semead/anais/download.php?cod_trabalho=906. Acesso em: 22 mai. 2024.

CORREIA-LIMA, B. C.; LOIOLA, E.; PEREIRA, C. R.; COSTA, J. S.; LEOPOLDINO, C. B. O papel de suportes organizacionais na relação entre aprendizagem individual e organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, n. 5, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG190016>

COSTA, L. A. Ambiente organizacional e sua influência no processo de aprendizagem dos indivíduos. *In*: ANTONELLO, Claudia S.; GODOY, Arilda S. (Orgs.) **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 301-328.

CRESSWELL, Kathrin; WILLIAMS, Robin; SHEIKH, Aziz. Inter-organisational knowledge sharing to establish digital health learning ecosystems: Qualitative evaluation of a national

digital health transformation programme in England. **Journal of medical Internet research**, vol. 23, no. 8, 2021.

CROSSAN, Mary M; LANE, Henry W.; WHITE, Roderick E. An organizational learning Framework: from intuition to institution. **Academy of Management Review**. v. 24, n. 3, p. 522-537. 1999.

CRUZ, Célia; QUITÉRIO, Diogo; SCRETAS, Beto. O ecossistema de fomento aos investimentos e negócios de impacto: rompendo fronteiras. *In*: BARKI, Edgard; COMINI, Graziella Maria; TORRES, Haroldo da Gama. (Orgs.). **Negócios de impacto socioambiental no Brasil: como empreender, financiar e apoiar**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2019.

DEES, J. Gregory. **The meaning of social entrepreneurship**. Original Draft: October 31, 1998; reformatted and revised: May 30, 2001.

DEJORDY, Rich; SCULLY, Maureen, VENTRESCA Marc J.; CREED, W. E. Douglas. Inhabited ecosystems: propelling transformative social change between and through organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 65, n. 4, p. 931-971, Dec. 2020.

DERKS, Milou; OUKES, Tamara; ROMIJN, Henny. Scaling inclusive business impacts at the Base of the Pyramid: a framework inspired by business model ecosystems research. **Journal of Cleaner Production**, v. 366, 2022.

DIAS, Têssio Alves da Silva. Papéis dos atores do ecossistema de negócios de impacto social: evidências encontradas no interior da Paraíba / Têssio Alves da Silva Dias. - Campina Grande, 2023. 70 f. : il. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Campina Grande, Centro de Humanidades, 2023.

DIAS, Têssio Alves da Silva; CORREIA, Suzanne Érica Nóbrega. Papéis dos atores do ecossistema de negócios de impacto social: evidências encontradas no interior da Paraíba. **Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v.14, n. 4, 2024.

EASTERBY-SMITH, Mark; LYLES, Marjorie A.; TSANG, Eric W. K. Inter-organizational knowledge transfer: Current themes and future prospects. **Journal of Management Studies**, v. 45, n. 4, p. 677–690, 2008.

ENIMPACTO - ESTRATÉGIA NACIONAL DE INVESTIMENTOS E NEGÓCIOS DE IMPACTO. **Relatório anual de atividades do Comitê de Investimentos e Negócios de Impacto**. 2019. Disponível em: https://www.gov.br/produtividade-e-comercio-exterior/pt-br/images/REPOSITORIO/si/relatorioanualdeatividadesa_enimpactoa_2019.pdf. Acesso em: 20 abr. 2024.

ESTENSORO, Miren. How Can social innovation be facilitated? Experiences from an action research process in a local network. **Springer Science Business Media**, New York, v. 28, p. 527-545, 2015.

FARAGO, Fabio Emanuel; BORTOLOTO, Gabriela Troyano; BORINI, Felipe Mendes. Aprendizagem organizacional, ecossistemas de negócios e o gerenciamento da incerteza. **Administração de Empresas em Revista**, v. 2, n. 46, p.01-27, abr./jun. 2023.

FIOL, C. Marlene; LYLES, Marjorie A. Organizational learning. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 803-813, 1985.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. São Paulo: Grupo A, 2008.

FU, Hsin-We. Organizational learning and organization innovation in the tourist hotels - an empirical study. **Journal of Mathematics Science and Technology Education**, v. 13, n. 9, 2017.

FULLER, Alison; UNWIN, Lorna. **Contemporary apprenticeship**: international perspectives on an evolving model of learning. Abingdon: Routledge, 2013.

FURLONG, Paul; MARSH, David. A skin, not a sweater: ontology and epistemology in Political Science. In: MARSH, David; STOKER, Gerry. (Eds.). **Theory and methods in political science**. 3. ed. New York: Pallgrave MacMillan, 2010. p. 184-211.

GODÓI-DE-SOUSA, Edileusa; VALADÃO JÚNIOR, Valdir Machado. Social enterprises in brazil: socially produced knowledge versus social innovation. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 8, supl. 1, Feb. 2013.

GARAD, Alaa; GOLD, Jeff. The learning-driven organization: toward an integrative model for organizational learning. **Industrial and commercial training**, v. 51, n. 6, p. 329-341, 2019.

GIEBELS, Diana; BUUREN, Arwin van; EDELENBOS, Jurian. Knowledge governance for ecosystem-based management: understanding its context-dependency. **Environmental Science & Policy**, [S.l.], v. 57, p. 39-48, 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008

GHERARDI, Silvia. **Community of Practice or Practices of a Community?**. In: AMIN, Ash; ROBERTS, Joanne (Eds.). **Community, Economic Creativity, and Organization**. Oxford: Oxford University Press, 2009. p. 353-366.

GONZALEZ, Abel Diaz; DENTCHEV, Nikolay A. Ecosystems in support of social entrepreneurs: a literature review. **Social Enterprise Journal**, Vol. 17 No. 3, pp. 329-360, 2021. <https://doi.org/10.1108/SEJ-08-2020-0064>

HAGER, Paul. Practice as a key idea in understanding work-based learning. In: GIBBS, P. (Eds.). **Learning, work and practice**: new understandings. Dordrecht: Springer, 2013. DOI: https://doi.org/10.1007/978-94-007-4759-3_7.

HANEBERG, Dag Håkon. Interorganizational learning between knowledge-based entrepreneurial ventures responding to COVID-19. **The Learning Organization**, v. 28, n. 2, p. 137-152, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/TLO-05-2020-0101>.

HEYDTE, Lisa Von Der. Part IV. Framework of challenges and coping practices for social business hybrids. In: **Challenges Resulting from Multiple Institutional Logics in Hybrid Organizations**. Schriften zur Unternehmensentwicklung. Springer Gabler, Wiesbaden, 2020.

HO, Jae-Yun; YOON, Semee. Ambiguous roles of intermediaries in social entrepreneurship:

The case of South Korea. **Social Enterprise Journal**, v. 16, n. 2, p. 201-220, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1108/SEJ-11-2019-0082>.

HUANG, Ying., Xu, CAIYUN Y., 2024. Does the Social Enterprise Ecosystem Facilitate the Growth of Social Enterprises? An Extended Case Study of Taiwan, China. *Macro Management & Public Policies*. 6(1): 1–20.

HUIKKOLA, Tuomas; KOHTAMÄKI, Marko; RABETINO, Rodrigo. Becoming a circular ecosystem: altering nested identities, positions, capabilities, and boundaries in waste-management organizations. **Journal of Business Research**, [S. l.], v. 155, p. 113452, 2023.

IFTIKHAR, Rehab; AHOLA, Tuomas; BUTT, Aurangzeab. Learning from interorganizational projects. **International Journal of Managing Projects in Business**, Vol. 15 No. 1, pp. 102-120, 2022.

IIZUKA, Edson Sadao; VARELA, Carmem Augusta; LARROUDÉ, Elisa Rodrigues Alves. Social business dilemmas in Brazil: Rede Asta case. **RAE - Revista de Administracao de Empresas**, v. 55, n. 4, p. 385–396, 2015. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/52950>. Acesso em: 5 fev. 2024.

JACOBIDES, Michael G.; CENNAMELO, Carmelo; GAWER, Annabelle. Towards a theory of ecosystems. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 8, p. 2255–2276, 2018.

JAPPE, M. L. M. **Fatores contributivos e fatores limitadores para negócios sociais no Brasil: um estudo exploratório nas regiões Sul e Sudeste**. Dissertação (Mestrado em Administração) — Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

KIM, D. The Link between individual and organizational learning. **Sloan Management Review**, v. 35, n. 1, p. 37-50, 1993.

KOHTAMÄKI, Marko; RABETINO, Rodrigo; HUIKKOLA, Tuomas. Learning in strategic alliances: reviewing the literature streams and crafting the agenda for future research. **Industrial Marketing Management**, [S.l.], v. 110, p. 68-84, 2023.

LANE, Peter J.; LUBATKIN, Michael. Relative absorptive capacity and interorganizational learning. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 5, p. 461-477, 1998. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199805\)19:5](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199805)19:5)

LARENTIS, Fabiano; ANTONELLO, Claudia Simone; MILAN, Gabriel. Sperandio; TONI, Deonir de. Aprendizagem organizacional e relacionamentos interorganizacionais: um estudo de casos múltiplos. **Revista Base**, v. 11, n. 4, p. 347-366, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1111/jbl.12146>

LAVE, J.; WENGER, E. **Situated learning: legitimate peripheral participation**. Cambridge: Cambridge University Press, 1991.

LEHMEN, Larissa; PETRINI, Maira; SOUZA, Ana Clara. C. Empreendedorismo é tudo igual? Particularidades do ciclo de vida no empreendedorismo social. **Revista Economia & Gestão**, v. 23, n. 64, p. 72-91, 2023.

LEVITT, Barbara; MARCH, James G. Organizational learning. **Annual Review of Sociology**, v. 14, p. 319-338, 1988.

LEWIN, Arie; VOLBERDA, Henk. Prolegomena on coevolution: a framework for research on strategy and new organizational forms. **Organization Science**, v. 10, n. 5, p. 519-534, 1999.

LIMA, Mayara Amanda Costa; CORREIA, Suzanne Érica Nóbrega; OLIVEIRA, Verônica Macário de. Modelo C na modelagem de negócios sociais. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 23, n. 5, 2024.

LODDERS, Nanda; MEIJERS, Frans. Collective learning, transformational leadership and new forms of careers guidance in universities. **British Journal of Guidance & Counselling**, v. 45, n. 5, p. 532-546, 2017.

LOTRECCHIANO, Gaetano R.; NORMAN, Marie. The translational learning ecosystem. **Informing Science: The International Journal of an Emerging Transdiscipline**, v. 24, p. 149-161, 2021.

MAI, Khuong. Ngoc; NGUYEN, Van Thanh. Entrepreneurial ecosystem affects organisational learning, creativity and success. **Cogent Business & Management**, v. 10, n. 3, 2023.

MAIR, Johanna; BATTILANA, Julie; Cardenas, Julian. Organizing for society: a typology of social entrepreneuring models. **Journal of Business Ethics**, v. 111, n. 3, p. 353-373, 2012.

MARCH, James G.; OLSEN, Johan.P. The uncertainty of the past organizational learning under ambiguity. **European Journal of Political Research**, v. 3, n. 147-171, 1975.

MATHIAS, Ana Luiza Terra Costa Mathias; MEIRA, Julia de Macedo; RAMALHO, Thiago Silveira. A influência de uma aceleradora de negócios na mensuração do impacto socioambiental de suas aceleradas. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias**, v. 11, n. 2, p. 1-16, 2023.

MAURER, Ângela Maria; SILVA, Tânia Nunes. Dimensões Analíticas para Identificação de Inovações Sociais: Evidências de Empreendimentos Coletivos. **Brazilian Business Review**, v. 11, n. 6, p. 127-150, nov./dez. 2014.

MCQUILTEN, Grace; WARR, Deborah; HUMPHERY, Kim; SPIERS, Amy. Ambivalent entrepreneurs: Arts-based social enterprise in a neoliberal world. **Social Enterprise Journal**, v. 16, n. 2, p. 121-140, 2020. DOI: 10.1108/SEJ-03-2019-0015

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC). *Simpacto – Sistema Nacional de Economia de Impacto*. Brasília, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/mdic/pt-br/assuntos/enimpacto/simpacto>. Acesso em: 25 ago. 2025.

MEIRELES, Maristela; SOARES, Mikael. **Inovação e impacto socioambiental: o desenvolvimento do ecossistema de impacto no Brasil e as novas perspectivas pelo viés da ciência e tecnologia**. 2018. Disponível em: <https://conteudo.wylinka.org.br/ebook-impacto-socioambiental>. Acesso em: 13 jun. 2024.

MELRO, Ana; OLIVEIRA, Lidia. **Ambientes coletivos de aprendizagem em contexto de**

inovação e empreendedorismo social. CISTI'2017, p. 21-24. Lisboa: ISCTE-IUL - Instituto Universitário de Lisboa, jun. 2017.

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative research and case study application in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MONTGOMERY, A. Wren; DACIN, Peter A.; DACIN, M. Tina. Collective social entrepreneurship: collaboratively shaping social good. **Journal of Business Ethics**, Vol. 111 No. 3, pp. 375-388, 2012.

MOORE, James F. Predators and prey: a new ecology of competition. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 3, p. 75-86, 1993.

MOZZATO, Anelise Rebelato; BITENCOURT, Claudia Cristina. Understanding interorganizational learning based on social spaces and learning episodes. **Brazilian Administration Review**, v. 11, n. 3, p. 284-301, 2014.

NAIR, Praveen Balakrishnan. Embracing Hybridity: A Business Model Innovation for Sustainable Social Enterprises. **International Journal of Business and Society**, vol. 23, no. 3, pp. 1600-1617. <https://doi.org/10.33736/ijbs.5186.2022>

NICOLAU, Paula Bacelar. **Organização biológica**. Portugal: Universidade aberta, 2017.

NICOLINI, D.; GHERARDI, S.; YANOW, D. **Knowing in organizations: a practice-based approach**. Nova York: M. E. Sharpe, 2003.

NISULA, A.-M.; BLOMQVIST, K.; BERGMAN, J.-P.; YRJÖLÄ, S. Organizing for knowledge creation in a strategic interorganizational innovation project. **International Journal of Project Management**, v. 40, n. 4, p. 398-410, 2022. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.03.011>

NOGUEIRA, Ronaldo Alves; ODELIUS, Catarina Cecília. Desafios de pesquisa em aprendizagem organizacional. **Cadernos Ebape.BR**, v. 13, n. 1, p. 83-102, jan./mar. 2015.

NONAKA, Ikujiro; KONNO, Noboru. The concept of “Ba”: Building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p. 40–54, 1998.

NONAKA, Ikujiro; TOYAMA, Ryoko; BYOSIÈRE, Philippe. A theory of organizational knowledge creation: understanding the dynamic process of creating knowledge. In: DIERKES, Meinolf; ANTAL, Ariane Berthoin; CHILD, John; NONAKA, Ikujiro. (Eds.). **Handbook of organizational learning and knowledge**. New York: Oxford University Press, 2001. p. 491-517.

OECD. Building local ecosystems for social innovation. Paris: **OECD Publishing**, 2021. Disponível em: <https://www.oecd.org/regional/building-local-ecosystems-for-social-innovation.htm>. Acesso em: 21 ago. 2025.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS BRASIL. Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável - Brasil. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 2 jun. 2023.

OURO FILHO, Abimael Magno do; OLAVE, Maria Elena Leon; BARRETO, Ikaro Daniel de Carvalho. Aprendizagem interorganizacional em redes de micro e pequenas empresas: um olhar integrativo da literatura. **Cadernos EBAPE**, v. 18, n. 1, p. 74-90, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395177660>

OLTRA, Victor; LÓPEZ, Salvador Vivas; ORTIZ, Marta Peris. The role of ontological learning levels in developing dynamic capabilities. **International Journal of Learning and Change**, v. 10, n. 3, p. 242, 2018. DOI:10.1504/ijlc.2018.093193

PAWLOWSKY, Peter. **Management science and organizational learning**. In: DIERKES, Meinolf; ANTAL, Ariane Berthoin; CHILD, John; NONAKA, Ikujiro. (Eds.). Handbook of organizational learning & knowledge. New York: Oxford, 2001. p. 2-45.

PAWLOWSKY, Peter; FORSLIN, Jan; REINHARDT, Rudiger. **Practices and tools of organizational learning**. In: DIERKES, Meinolf; ANTAL, Ariane Berthoin; CHILD, John; NONAKA, Ikujiro. Handbook of organizational learning & knowledge. New York: Oxford, 2001. p. 775-793.

PEREIRA, Flávia Carvalho. **Ecossistema de negócios de impacto social no brasil**: Mapeamento de agentes, principais fatores e diagnóstico atual. Relatório final apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, 2017.

PEREIRA, Raphaela Amaoka Bernardino; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes. Negócios de impacto social: abordagens, convergências e divergências conceituais. **Revista Organizações em Contexto**, v. 20, n. 39, p. 1-34, 2024.

PETRINI, Maira; SCHERER, Patrícia; BACK, Léa. Modelo de negócios com impacto social. **Revista de Administração de Empresas**, v. 56, n. 2, p. 209-225, 2016.

PIPE.SOCIAL. Mapa de Negócios de Impacto Socioambiental. 4. ed. São Paulo: Pipe.Social, 2023. Disponível em: <https://pipe.social/>. Acesso em: 20 jun. 2025.

PNUD; SEBRAE. **Gestão do conhecimento no ecossistema de Negócios de Impacto no Brasil**. São Paulo: Rowley Brasil / Sebrae, 2018. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/4._gestao_do_conhecimento_no_ecossistema_de_negocios_de_impacto_no_brasil.pdf. Acesso em: 01 out. 2023

PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. **Mercados inclusivos no Brasil**: desafios e oportunidades do ecossistema de negócios. 2015. Disponível em: <https://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/presscenter/articles/2015.html>. Acesso em: 15 set. 2021.

PRAHALAD, Coimbatore K.; HART, Stuart L. The fortune at the bottom of the pyramid. **Strategy + Business**, n. 26, p. 54-67, jan. 2002.

QUINTESSA; PIPE.SOCIAL. Guia 2.5 de Investimentos e Negócios de Impacto. São Paulo: Quintessa; Pipe.Social, 2023. Disponível em: <https://guiadoisemeio.com.br/>. Acesso em: 15 jun. 2025.

RAELIN, J. A. Action Learning and Related Modalities. In: ARMSTRONG, S.J.; FUKAMI, C.V. **The SAGE Handbook of Management Learning, Education and Development**. London: Sage, 2009, p. 419-438

REFICCO, Ezequiel; VERNIS, Alfred. **Engaging organizational ecosystems in inclusive businesses**. In *Socially inclusive business: Engaging the poor through market initiatives in Iberoamerica*, pp. 111-152, 2010.

REHMAN, Shafique Ur; ASHFAQ, Khurram; BRESCIANI, Stefano; GIACOSA, Elisa; MUELLER, Jens. Nexus among intellectual capital, interorganizational learning, industrial Internet of things technology and innovation performance: a resource-based perspective. **Journal of Intellectual Capital**, v. 24, n. 2, p. 509-534, 2023.

REIS, Danisson Luiz dos Santos; LIMA, Débora Cristina da Silva; TEIXEIRA, Clarissa Stefani. A evolução do nível de maturidade do ecossistema de inovação à luz da economia criativa: em busca de um ecossistema criativo no Nordeste brasileiro. **Brazilian Creative Industries Journal**, v. 2, n. 2, p. 1–19, 2022.

RETOUR, Didier; KROHMER, Cathy. A competência coletiva: uma relação chave na gestão das competências. In: RETOUR, D. *et al.* (Eds.). **Competências coletivas no limiar da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

RIBEIRO, Jaime; SOUZA, F Francislê Neri de; LOBÃO, Catarina. Saturação da análise da investigação qualitativa: quando parar de recolher os dados? **Revista Pesquisa Qualitativa**, São Paulo, v. 6, n. 10, p. 3-5, abr. 2018.

ROMANI-DIAS, Marcello, IIZUKA, Edson Sadao; WALCHHUTTERC, Seimor; BARBOSA, Aline dos Santos. Agenda de pesquisa em empreendedorismo social e negócios sociais. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, v. 8, n. 3, 2017.

ROSOLEN, Talita; TISCOSKI Gabriela Pelegrini; COMINI, Graziella Maria. Empreendedorismo social e negócios sociais: um estudo bibliométrico da produção nacional e internacional. **Revista Interdisciplinar De Gestão Social**, v. 3, n. 1, 2014. DOI: <https://doi.org/10.9771/23172428rigs.v3i1.8994>

ROSOLEN, Talita; VISOTO, Kari Louise; COMINI, Graziella Maria. Aprendizagem em negócios sociais: um levantamento sob a perspectiva do público interno. **Gestão & Regionalidade**, v. 35, n. 103, p. 200-219, 2019.

ROWLEY, Jennifer. Using case studies in research. **Management Research News**, v. 25, n. 1, p. 16. 2002.

RUPCIC, Nataša. Interorganizational learning: a context-dependent process. **The Learning Organization**, v. 28, n. 2, p. 222-232, 2021.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodología de la investigación**. México: McGraw-Hill, 1998.

SCHILLING, Jan; KLUGE, Annette. Barriers to organizational learning: an integration of theory and research. **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 3, p. 337-60, 2009.

SCHUMPETER, Joseph. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. *Sebrae Lab*. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraelab>. Acesso em: 10 abr. 2025.

SEIDMAN, Irving. **Interviewing as qualitative research: a guide for researchers in education and the social sciences**. New York: Teachers College Press, 2013.

SCHARMER, C. Otto. **Teoria U: como liderar pela percepção e realização do futuro emergente**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

SILVA, Anielson Barbosa. **A vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/102948>. Acesso em: 06 out. 2021.

SILVA, Anielson Barbosa. **Como os gerentes aprendem**. São Paulo: Saraiva, 2009.

SILVA, Anielson Barbosa; ROMAN NETO, J. Perspectiva multiparadigmática nos estudos organizacionais. In: GODOI, Christiane K.; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2010.

SILVA, Caio Sousa; IIZUKA, Edson Sadao. Mapeamento de negócios sociais e organizações congêneres no Brasil. **Revista de Ciências da Administração**. v. 20, n. 52, p. 123-137, dez. 2018.

SILVA, Francielle Molon; RUAS, Roberto Lima. Competências coletivas: considerações acerca de sua formação e desenvolvimento. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 22, n. 1, p. 252-278, 2016.

SILVA, Karolina de Melo. **Empreendedorismo social em ecossistemas de inovação**. 124 f. Dissertação (Mestrado em Educação) — Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2020.

SILVA, Mary; SILVA, Anielson Barbosa; COELHO, Ana Lúcia de Araújo Lima. Implications of the learning environment in a professional Master's degree in business administration in Brazil. **Learning Environments Research**, v. 22, p. 173–192, 2019.

SILVA, Maria do Socorro Torres; CORREIA, Suzanne Érica Nóbrega; MACHADO, Petruska de Araújo. Perspectiva bibliométrica acerca da produção científica internacional sobre negócios de impacto social. **Revista Ciências Administrativas**, v. 29, n. Regular, p. 1-16, 2023.

SIMANAVICIUS, Arturas; KISIELIUS, Eimantas; KHARCHEVNIKOVA, Liliia; SVOROBOVYCH, Liliya; CHYKURKOVA, Alla. **Independent Journal of Management & Production**, v. 12, ed. 6, 2021.

SIQUEIRA, Ana Carolina Ferreira de. Avaliação e aprendizagem: estudo sobre negócios sociais do Estado de São Paulo. 2017. 94 f. Dissertação (Mestrado em Administração) — Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

ŠKERLAVAJ, Miha; DIMOVSKI, Vlado; MRVAR, Andrej; PAHOR, Marko. Intra-organizational learning networks within knowledge-intensive learning environments, **Interactive Learning Environments**, v. 18, n. 1, p. 39-63, 2010.

SHAGHAGHI, Mahdi; GHAEBI, Amir; AHMADI, seyedeh fariba. knowledge creation environment in the Iranian universities: a case study. **International Journal of Information Science and Management (IJISM)**, v. 18, n. 2, p. 67-84, jul./dez. 2020.

SMITH, Wendy K.; GONIN, Michael; BESHAROV, Marya L. Managing Social-Business Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprise. **Business Ethics Quarterly**, v. 23, p. 407–442, 2013.

SOUSA, Paulo de; CASTRO, José Márcio; GOHR, Cláudia Fabiana; BARBOSA, Marcelo Werneck. Knowledge transfer based on disseminative capacity, absorptive capacity, and learning: a comparative study between Brazil and Germany. **The Learning Organization**, v. 30, n. 2, p. 181-213, 2023.

SPINOSA, Luiz Márcio; SCHLEMM Marcos Muller; REIS, Rosana Silveira. Brazilian innovation ecosystems in perspective: some challenges for stakeholders. **REBRAE – Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 8, n. 3, p. 386-400, Sept./Dec. 2015.

SUGAHARA, Cibelle. Rroberta, CAMPOS, Giovanni Moreira Rocha, MASSAIOLI, Marina Ardito, FANTINI, Bruna Nunes; FERREIRA Denise Helena Lombardo. Social business: a report on social impacts. **Independent Journal of Management & Production**. v. 12, n. 1, p. 43-61, Jan./Feb. 2021. DOI: <https://doi.org/10.14807/ijmp.v12i1.1245>

SUPERINTENDÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE (SUDENE). *Estados do Nordeste registram maiores taxas de crescimento do PIB em 2024; índice da região supera média nacional.* 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/sudene/pt-br/assuntos/noticias/estados-do-nordeste-registram-maiores-taxas-de-crescimento-do-pib-em-2024-indice-da-regiao-supera-media-nacional>. Acesso em: 20 mar. 2025.

STAM, Erik. Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: A Sympathetic Critique. **European Planning Studies**, 23(9), 1759–1769, 2015. <https://doi.org/10.1080/09654313.2015.1061484>

TEIXEIRA, Clarissa Stefani; EHLERS, Ana Cristina da Silva Tavares; CALEGARI, Diego; HAMAD, Aldrwin; PINHEIRO, Cássio David Borralho; LIMA, Celson Pantoja; SOUZA, Rayse Kiane. Ecossistema de inovação na educação de Santa Catarina. **Educação fora da caixa**, v. 2, Vieira, MS, 11-30, 2016.

TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa; COMINI, Graziella Maria. Inclusive business and poverty: prospects in the Brazilian context. **Revista de Administração**, v. 47, n. 3, p. 410-421, 2012.

TERSTRIEP, Judith; REHFELD, Dieter; KLEVERBECK, Maria. Favourable social innovation ecosystem (s)? An explorative approach. **European Planning Studies**, 28(5), 881-905, 2020.

THOMPSON Tracy A.; PURDY, Jill M.; VENTRESCA, Marc J. How entrepreneurial ecosystems take form: evidence from social impact initiatives in Seattle. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 12, p. 96-116, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1002/sej.1285>

THOMSON, A. J. How should we manage knowledge ecosystems? Using adaptive knowledge management!. **Sustainable forestry: from monitoring and modelling to knowledge management and policy science**, p. 461, 2007.

TOMÉ, Marcelo Moreira. Empreendedores negros em negócios sociais: um estudo exploratório. 78 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Centro Universitário FEI, São Paulo, 2019. DOI: <https://doi.org/10.31414/ADM.2019.D.131115> Acesso em: fev. 2024.

VALDÉS, Rosa María Torres; ALVARÉZ, Carolina Lorenzo; SPILA, Javier Castro; SORIANO, Alba Santa. Relational university, learning and entrepreneurship ecosystems for sustainable tourism. **Journal of Science and Technology Policy Management**, v. 10, n. 4, p. 905-926, 2018.

VALKOKARI, Katri. Business, innovation, and knowledge ecosystems: how they differ and how to survive and thrive within them. **Technology Innovation Management Review**, v. 5, n. 8, p. 17–24, 2015.

WAHAT, Nor Wahiza Abdul; KRAUSS, Steven Eric; OTHMAN, Jamilah. Leadership development through workplace learning in Malaysian organizations. **Asian Social Science**, v. 9, n. 5, 2013.

WALCHHÜTTER, Seimor; IIZUKA, Edson Sadao. Tensões organizacionais inerentes como elemento distintivo à natureza dos negócios sociais. **Revista de Ciências da Administração**. v. 21, n. 53, abr. 2019. DOI: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2019V21n53p129>

WARGER, Thomas; DOBBIN, Gregory. Learning environments: where space, technology, and culture converge. **Educause Learning Initiative**, 2009.

WATANABE-WILBERT, Julieta Kaoru; STEIL, Andréa Valéria; DANDOLINI, Gertrudes Aparecida. Aprendizagem da rede e aprendizagem interorganizacional: um framework teórico da relação e interdependência. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 6, p. 863–881, 2022. DOI: 10.1590/1679-395120210251. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/88191>. Acesso em: 24 abr. 2024.

WATSON, David, TREGASKIS, Olga, GEDIKLI, Cigdem, VAUGHN, Oluwafunmilayo; SEMKINA, Antonina. Well-being through learning: a systematic review of learning interventions in the workplace and their impact on well-being. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 27, n. 2, p. 247–268, 2018.

WEGNER, Douglas. Aprendizagem interorganizacional: um estudo das redes horizontais de pequenas empresas. In: ANTONELLO, Claudia Simone. *et al.* **Aprendizagem organizacional**

no Brasil. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 535-564.

YADAV, Sunil Kumar; YADAV, Suresh Chandra. Social Business models: creating sustainable impact through profitable solutions. **Journal of Law and Sustainable Development**, v. 11, n. 6, p. 1-17, 2023.

YUKL, Gary. Leading organizational learning: reflections on theory and research. **The Leadership Quarterly**, n. 20, p. 49-53, 2009.

YUNUS, Muhammad. **Creating a world without poverty**: social business and the future of capitalism. New York: Public Affairs, 2007.

ZANDAVALLI, C.; WATANABE-WILBERT, J. K.; DANDOLINI, G. A.; STEIL, A. V. *Fatores que influenciam a aprendizagem interorganizacional em uma rede composta por organizações de diferentes setores*. **Revista Ciências Administrativas**, v. 29, p. 1-14, 2023. DOI: 10.5020/2318-0722.2023.29.e13488

ZOLLO, Maurizio; WINTER, Sidney G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 339-351, 2002.

APÊNDICE – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

Pesquisa: “AMBIENTE COLETIVO DE APRENDIZAGEM NO ECOSISTEMA DE NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL DO NORDESTE DO BRASIL”.

Você foi selecionado(a) para participar da pesquisa de doutorado “AMBIENTE COLETIVO DE APRENDIZAGEM NO ECOSISTEMA DE NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL DO NORDESTE DO BRASIL”, realizada no Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal da Paraíba, sob orientação do Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva.

A pesquisa faz parte da Tese de Doutorado da discente Paula Luciana Bruschi Sanches Souza. A entrevista abordará temas sobre os agentes do Ecossistema, as práticas de colaboração e de aprendizagem existentes nesse contexto, os fatores determinantes para a criação de um Ambiente Coletivo de Aprendizagem, além de outros aspectos relevantes que emergirem durante a nossa conversa.

Sua participação neste estudo envolverá uma entrevista via Zoom, que será agendada conforme sua disponibilidade. Cada entrevista terá duração aproximada de trinta minutos, durante a qual discutiremos sobre sua experiência no NIS. As entrevistas serão gravadas para garantir a precisão na documentação das informações. As informações coletadas serão registradas e organizadas, podendo ser utilizadas para fins acadêmicos em eventos e revistas científicos nacionais e internacionais.

Agradecemos desde já sua contribuição e colaboração em participar. Se tiver quaisquer perguntas sobre a pesquisa, sinta-se à vontade para contactar-me pelo telefone (83) 99986-8616

ou e-mail paulalucianabs@gmail.com. Ao assinar abaixo, você confirma que entendeu as informações sobre o estudo e concorda em participar voluntariamente.

Saudações cordiais,

Paula Luciana Bruschi Sanches Souza
Doutoranda (PPGA-UFPB)

paulalucianabs@gmail.com

Anielson Barbosa da Silva
Orientador (PPGA-UFPB)

abs@academico.ufpb.br

Assinatura do(a) participante da pesquisa

Paula Luciana Bruschi Sanches Souza
Pesquisadora Responsável