UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
Escola de Engenharia
Programa de pós-graduação em engenharia de produção

Samyres Damasceno Margotti

A CONSTRUÇÃO SOCIAL DA SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL:
sentidos, agências e práticas

Belo Horizonte
2025

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
Escola de Engenharia
Programa de pós-graduação em engenharia de produção

Samyres Damasceno Margotti

A CONSTRUÇÃO SOCIAL DA SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL: sentidos, agências e práticas

Dissertação apresentada ao Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial para a obtenção do Título de Mestre em Engenharia de Produção.

Linha de Pesquisa: Estudos Sociais do Trabalho, da Tecnologia e da Expertise (ESTTE)

Orientador: Richard Van Der Hoff.

Co-orientador: Francisco de Paula Antunes Lima

Belo Horizonte
2025

Margotti, Samyres Damasceno.
M329c A construção social da sustentabilidade empresarial [recurso eletrônico] : sentidos, agências e práticas / Samyres Damasceno Margotti. – 2025.
1 recurso online (160 f. : il., color.) : pdf.

Orientador: Richard Jan Arie van der Hoff.
Coorientador: Francisco de Paula Antunes Lima.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Engenharia.

Inclui bibliografia.

1. Engenharia de produção – Teses. 2. Sustentabilidade, impacto, direito e gestão ambiental – Teses. 3. Planejamento empresarial – Estudo de casos – Teses. 4. Empreendedorismo – Teses. 5. Ativismo – Teses. I. Hoff, Richard Jan Arie van der. II. Lima, Francisco de Paula Antunes. III. Universidade Federal de Minas Gerais. Escola de Engenharia. IV. Título.

Ficha catalográfica elaborada pelo bibliotecário Marcio A. A. Gomes CRB/6 2812 Biblioteca Prof. Mário Werneck, Escola de Engenharia da UFMG

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

Escola de Engenharia

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

FOLHA DE APROVAÇÃO

A CONSTRUÇÃO SOCIAL DA SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL: SENTIDOS, AGÊNCIAS E PRÁTICAS

SAMYRES DAMASCENO MARGOTTI

Dissertação submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, como requisito para obtenção do grau de Mestre em ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, área de concentração PESQUISA OPERACIONAL E INTERVENÇÃO EM SISTEMAS SOCIOTÉCNICOS, linha de pesquisa Estudos Sociais da Tecnologia, Trabalho e Expertise.

Prof(a). Richard Jan Arie Van Der Hoff - Orientador

UFMG

Prof(a). Francisco de Paula Antunes Lima

UFMG

Prof(a). Marcelo Alves de Souza

UFMG

Prof(a). Valderi de Castro Alcantara

UFMG

Prof(a). Sylmara Lopes Francelino Gonçalves Dias

USP

Belo Horizonte, 04 de dezembro de 2025.

Documento assinado eletronicamente por **Richard Jan Arie van der Hoff**, **Professor do**

Magistério Superior - Visitante, em 12/12/2025, às 08:41, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.

Documento assinado eletronicamente por **Valderí de Castro Alcântara**, **Professor do Magistério Superior**, em 12/12/2025, às 11:38, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.

Documento assinado eletronicamente por **Francisco de Paula Antunes Lima**, **Professor do Magistério Superior**, em 14/12/2025, às 11:08, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.

Documento assinado eletronicamente por **Marcelo Alves de Souza**, **Professor do Magistério Superior**, em 08/01/2026, às 13:01, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.

Documento assinado eletronicamente por **Sylmara Lopes Francelino Gonçalves Dias**, **Usuário Externo**, em 19/01/2026, às 16:44, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.

A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **4817347** e o código CRC **9B020CF7**.

Referência: Processo nº 23072.275996/2025-23

SEI nº 4817347

"A única maneira de realmente mudar um processo é a partir de sua dinâmica: visões compartilhadas, redes de relações, informações observadas, interpretadas e transformadas."

Margaret Wheatley & Myron Kellner-Rogers (1996)

AGRADECIMENTOS

Agradeço imensamente à Claudia, diretora da Vina e Coordenadora do Departamento Socioambiental, que me acolheu desde o início, abrindo portas para a pesquisa e, durante o processo, participando ativamente através de leituras críticas e discussões. Também agradeço à Sônia, Cassimara e Sabrina, integrantes do Departamento Socioambiental que foram fundamentais no curso desta pesquisa, e também a todos da equipe da Vina (Renato, Pierre, Seu Camilo, Dona Bete, Marildo, Rosimary, Zezinho, Pierre, Lincoln, Carol e Renata) e aos parceiros da REDE Socioambiental Vina (Helia, Lika, Carina, Maristela, Vânia, Junia, Hiei, Adelsin, Profa. Teresa, Profa. Marcela, Neli, Silmara, Prof. Mucio, Poliana, Sônia Dias e Ângela) que toparam me contar suas histórias em relação à Vina.

Agradeço à equipe de Meio Ambiente da Data, Ludmilla, Zé Roberto e Fábio, pela confiança e parceria no projeto Reforme-se, que tem sido uma experiência única de crescimento e conhecimento para mim, pela abertura para conversarmos sobre as outras práticas socioambientais promovidas na empresa e pelos almoços que compartilhamos. Agradeço à Maria e ao Paulo, estagiários do projeto Reforme-se que são essenciais na concretização de nossos objetivos.

Agradeço ao meu orientador, Richard, por ter sido um companheiro assíduo na trajetória desta pesquisa, me contemplando com direcionamentos, questionamentos e conselhos que possibilitaram realizar este trabalho com qualidade e calma. Agradeço ao meu co-orientador, Chico, por todas as conversas e conselhos brilhantes que me proporcionou nessa trajetória. Também agradeço aos professores Marcelo, Sylmara e Valderí, que além de aceitarem compor a banca de qualificação e defesa, contribuíram de formas valiosas ao trabalho.

Agradeço meus colegas de turma (Marcelo, Aline, Lina, Márcia, Hudson, Flávio, Gilson, Claudio, Vitor, Victor, Ana Paula, Tatiane e Douglas), “os filhos de Chico”, por todas as contribuições a esta pesquisa durante nossos seminários. E pela companhia em congressos, conversas, lanches e forrós que proporcionaram leveza ao curso deste Mestrado.

Agradeço hoje e sempre aos meus pais, Lolo e Sabrina, ao meu irmão Patrick e ao meu noivo Carlos, por me ajudarem em todos os aspectos e por me escutarem falar – bastante – sobre a minha pesquisa. Agradeço ao Bart, com quem pude compartilhar felicidades e dilemas do mestrado e, de quebra, discutir semanalmente sobre nossos processos de escrita e realities favoritos. Por fim, agradeço aos meus amigos de São João, que através de confraternizações, noites de jogos e jogos de vôlei, me permitiram descansar e dar lugar ao ócio criativo.

RESUMO

MARGOTTI, Samyres Damasceno. **A Construção Social Da Sustentabilidade Empresarial: Sentidos, Agências E Práticas**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Minas Geais, Belo Horizonte, 2025.

Esta dissertação tem como tema central identificar como se dá a operacionalização de práticas de sustentabilidade em diferentes organizações empresariais. Como as ideias sobre o que é sustentabilidade afetam os processos de construção e implementação de práticas socioambientais? Essas práticas se dão a partir de modelos, normas e padrões de sustentabilidade ou divergem delas? Como a atual sistematização e normatização da sustentabilidade pode ser compatível com todas as organizações, considerando que cada uma tem diferentes realidades, objetivos, condições e limitações? Com vistas a responder essas perguntas, foi feito um estudo de caso múltiplo com a participação de duas empresas de Belo Horizonte, ambas ativas na construção de práticas socioambientais efetivas. A partir dos dados empíricos, foi possível concluir que a sustentabilidade empresarial é contingente e relacionada a uma dimensão de agência bastante relevante. Apesar das pressões externas que agem sob organizações empresariais e que podem gerar um processo isomórfico da sustentabilidade, cada agente desenvolve respostas estratégicas únicas em retorno, respostas estas que podem configurar uma tentativa de mudança institucional. No âmbito da pesquisa, essa mudança institucional significa a criação de novas práticas que divergem do conceito de sustentabilidade fraca, amplamente defendido na atualidade e que acaba valorizando a dimensão econômica em detrimento das dimensões social e ambiental. Demonstraremos que esta mudança está relacionada ao trabalho institucional, aqui discutido pelos prismas do empreendedorismo e ativismo institucional, que por sua vez foram identificados nos perfis de atuação das empresas participantes. Conclui-se, a partir das análises e da ideia de sustentabilidade contingencial, que existem diferentes níveis de atuação socioambiental por parte de empresas, que por sua vez vão desde práticas de *greenwashing* até um modelo de governança ampliada, que envolve a integração territorial em uma dinâmica de coprodução de valor e corresponsabilidade com atores locais.

Palavras-Chave: Sustentabilidade Empresarial; Operacionalização da Sustentabilidade; Empreendedorismo Institucional; Ativismo Institucional

ABSTRACT

The central theme of this dissertation is to identify how sustainability practices are implemented in different business organizations. How do ideas about sustainability affect the processes of developing and implementing social and environmental practices? Are these practices based on sustainability models, norms, and standards, or do they diverge from them? How can the current systematization and standardization of sustainability be compatible with all organizations, considering that each one has different realities, objectives, conditions, and limitations? In order to answer these questions, a multiple case study was conducted with the participation of two companies in Belo Horizonte, both active in the construction of effective socio-environmental practices. Based on empirical data, it was possible to conclude that corporate sustainability is contingent and related to a very relevant dimension of agency. Despite external pressures acting on business organizations that can generate an isomorphic process of sustainability, each agent develops unique strategic responses in return, responses that may constitute an attempt at institutional change. In the context of this research, this institutional change means the creation of new practices that diverge from the concept of weak sustainability, widely defended today, which ends up valuing the economic dimension to the detriment of the social and environmental dimensions. We will demonstrate that this change is related to institutional work, discussed here through the prisms of entrepreneurship and institutional activism, which in turn were identified in the performance profiles of the participating companies. Based on the analyses and the idea of contingent sustainability, we conclude that there are different levels of socio-environmental performance by companies, ranging from greenwashing practices to an expanded governance model, which involves territorial integration in a dynamic of value co-production and co-responsibility with local actors.

Key words: Corporate Sustainability; Operationalization of Sustainability; Institutional Entrepreneurship; Institutional Activism

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Figura 1: Top problemas ESG para organizações empresariais 20
Figura 2: Modelo Sintético de Gestão Sustentável 25
Figura 3: Proposta de fusão entre frameworks ESG e contabilidade pragmática de extinção 26
Figura 4: Responsabilidade Socioambiental Empresarial e o Contexto Institucional da Organização 30
Figura 5: Respostas estratégicas a processos institucionais 31
Figura 6: Influências atuantes sob a operacionalização da sustentabilidade empresarial 32
Figura 7: Mapa de diferentes visões sobre o desenvolvimento sustentável 35
Figura 8: Relação conceitual do trabalho de contextualização da sustentabilidade 37
Figura 9: Condições habilitadoras do empreendedorismo institucional 44
Figura 10: O guarda-chuva do trabalho institucional usado na pesquisa 47
Figura 11: Framework para análise de práticas de operacionalização da sustentabilidade empresarial 52
Figura 12: Estrutura de dados do caso Vina 59
Figura 13: Estrutura de dados do caso Data 60
Figura 14: Histórico da composição da REDE de Coleta Seletiva 91
Figura 15: Coleta de materiais do projeto REDE de Coleta Seletiva por ano (kg) 92
Figura 16: Framework para análise de práticas de operacionalização da sustentabilidade empresarial da Vina 93
Figura 17: Custo do Departamento Socioambiental por semestre 94
Figura 18: Política ESG da DATA 103
Figura 19: Framework para análise de práticas de operacionalização da sustentabilidade empresarial da Data 112
Figura 20: Esquema analítico: níveis de operacionalização da sustentabilidade empresarial 132

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Estágios de transição da mudança institucional.....42
Quadro 2: Ações realizadas no primeiro projeto socioambiental da Vina em parceria com a UFMG.....69
Quadro 3: Ações socioambientais da parceria entre a Vina e EMEI Águas Claras 81
Quadro 4: Descrição dos parceiros do Projeto-Piloto Aracê 86
Quadro 5: Recursos Indiretos mobilizados pelo Departamento Socioambiental.....97
Quadro 6: Processos adotados pela DATA para controle de aspectos ambientais 108
Quadro 7: Proposta de classificação dos ativos intangíveis.....123

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Estimativas de itens doados no projeto Descarte Inteligente.....79
Tabela 2: Proporção de óleo e aço em um transformador médio 106

LISTA DE SIGLAS

ACV	Avaliação do Ciclo de Vida
ACAMARES	Associação dos catadores de materiais recicláveis de Sarzedo
BH	Belo Horizonte
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CEO	Chief Executive Officer
COOPEMAR	Cooperativa de Catadores de Materiais Recicláveis da Região Oeste de Belo Horizonte
COOPERSOLI	Cooperativa Solidária dos Recicladores e Grupos Produtivos do Barreiro e Região
CRAS	Centro de Referência de Assistência Social
DRAS-B	Diretoria Regional de Assistência Social - Barreiro
EMEI	Escola Municipal de Educação Infantil
EPA	Agência de Proteção Ambiental dos Estados Unidos
EPI	Equipamento de Proteção Individual
ESG	Environmental, Social and Governance
ETE	Estação de Tratamento de Efluentes
EUA	Estados Unidos da América
GEE	Gases do Efeito Estufa
GEIPN	Gerência de Inclusão Produtiva
GRD	Gerenciamento da Rotina de Trabalho do Dia a Dia
GRI	Global Reporting Initiative
IAD	Institutional Analys and Development Framework
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IFRS	Internatonal Financial Reporting Standards
ISO	Interntional Organization for Standardization
ISR	Investimento Socialmente Responsável
LTDA	Limitada
MLB	Movimento de Luta nos Bairros, Vilas e Favelas
NOC	Novos Olhares Sobre a Construção e o Cidadão
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONG	Organização Não-Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
PBH	Prefeitura de Belo Horizonte
PCD	Pessoa com Deficiência
PDCA	Planejar, Desenvolver, Verificar, Agir
RSE	Responsabilidade Socioambiental Empresarial

SC	Santa Catarina
SEDES	Secretaria de Desenvolvimento Social
SESMIT	Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho
SLU	Superintendência de Limpeza Urbana
SMAAS	Secretaria Municipal Adjunta de Assistência Social
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFSJ	Universidade Federal de São João del-Rei
UMEI	Unidade Municipal de Educação Infantil

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 15

2. ENTRE NORMAS E PRÁTICA: A AGÊNCIA NA OPERACIONALIZAÇÃO DIVERSIFICADA DA SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL 19

2.1 Evolução das práticas socioambientais corporativas: do caráter regulatório ao espaço estratégico 19

2.2 Diretrizes em movimento: os limites da normatização da sustentabilidade empresarial 23

2.3 Entre influências institucionais e processos dinâmicos: isomorfismos institucionais sob a sustentabilidade *versus* a diversidade de respostas às pressões institucionais 29

2.4 O mantra da sustentabilidade: entre a manutenção do modelo econômico atual e a busca pela transformação econômica 33

2.5 Para além dos vetores de isomorfismo organizacional: a mudança institucional que pode transformar a sustentabilidade empresarial 38

2.5.1 Trabalho institucional: estrutura, agência e interpretação 40

2.6 Da estabilidade à mudança institucional: operacionalização da sustentabilidade empresarial como um processo situado 48

3. METODOLOGIA 54

4. CASO VINA GESTÃO DE RESÍDUOS SÓLIDOS E LOCAÇÃO DE EQUIPAMENTOS 63

5.1 História da Vina e do Departamento Socioambiental 63

5.2 Projetos do Departamento Socioambiental Vina 66

5.2.1 Parceria entre o Departamento Docioambiental Vina e o Departamento de Engenharia de Materiais e Construção da UFMG 66

5.2.2 Projeto Multidisciplinar de construção da Nova Sede e engajamento da equipe interna nos projetos socioambientais 71

5.2.3 Parceria com a EMEI e o início de uma Rede Socioambiental territorial 79

5.2.4 Projeto Aracê para inclusão de pessoas em condições vulneráveis via mercado formal de trabalho 86

5.2.5 Projeto REDE de Coleta Seletiva 89

5.3 As Vias Da Mudança Institucional Da Prática Da Sustentabilidade Na Vina 92

5. CASO DATA ENGENHARIA LTDA. 101

6.1 Procedimentos para a operacionalização de projetos do setor de Meio Ambiente da DATA .. 104

6.1.1 Reforme-se: um projeto de contabilização de emissões de gases do efeito estufa 105

6.1.2 Procedimentos de gestão ambiental da DATA 108

6.2 Articulação de recursos e mobilização de pessoas em projetos de sustentabilidade 111

6. ANÁLISE E DISCUSSÃO 114

7.2 Pressões institucionais sobre a Vina e a Data 115

7.2 Respostas às pressões institucionais e tendência para mudança institucional 118

7.3 Níveis de operacionalização da sustentabilidade empresarial 127
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS 135
8. REFERÊNCIAS 138
ANEXO I - QUESTIONÁRIO SEMI-ESTRUTURADO PARA ENTREVISTAS 151
ANEXO II - DADOS E MATERIAIS DE ANÁLISE DOS CASOS 152
ANEXO III - PROJETOS SOCIOAMBIENTAIS REALIZADOS PELO DEPARTAMENTO SOCIOAMBIENTAL DA VINA 156

1. INTRODUÇÃO

O crescimento econômico infinito contrapõe-se aos limites biofísicos da terra. A compreensão das consequências desse desenvolvimento e sua imposição sobre os ecossistemas naturais inspira, desde a segunda metade do século XX, o surgimento de alternativas que questionam o modelo econômico de desenvolvimento ilimitado (DALY E FARLEY, 2011). Discussões sobre a atividade antropogênica e seus limites em relação à natureza assumem diferentes significados e criam múltiplos vieses de práticas e teorias. No âmbito empresarial, a operacionalização de práticas socioambientais geralmente é inclinada ao alinhamento estratégico e financeiro: a proporção de empresas listadas nos dois principais índices de ações dos EUA e da Europa aumentou de 5% para 77% do *Global Reporting Initiative*, uma ferramenta que apoia empresas a divulgarem seus impactos em questões como as alterações climáticas, os direitos humanos e a corrupção. (MOREIRA, 2020; STOLOWY E PAUGAM, 2018).

A relação entre a economia e o meio ambiente começou a ser debatida de forma mais intensa em meados dos anos 1960, com questões sobre os interesses humanos e o crescimento econômico em relação aos limites ambientais. Desde seu início, tal relação demonstrava ser tema de alta polarização, colocando de um lado os preservacionistas, pessoas que defendiam que a natureza deveria permanecer intocada, e de outro os desenvolvimentistas, que acreditavam no crescimento econômico sem precedentes (GONÇALVES-DIAS, 2009). Publicações como a "Primavera Silenciosa" de Rachel Carson (1962), que teve como principal objetivo denunciar o uso indiscriminado de pesticidas químicos nos EUA, deram força ao movimento ambientalista iniciado nesta época e, em 1972, ocorreu a primeira Conferência de Estocolmo, considerada atualmente como um importante marco histórico para o surgimento de políticas ambientais em um contexto global (PASSOS, 2009).

Anos depois, o Relatório de Brundtland (1978), popularmente conhecido como "Nosso Futuro Comum", introduziu o conceito de sustentabilidade. Este relatório relacionou a desigualdade ao estágio da tecnologia, à organização social e às imposições humanas ao meio ambiente, sugerindo que o principal objetivo do desenvolvimento sustentável fosse satisfazer as necessidades e aspirações humanas, aumentando o potencial de produção para assegurar a todos as mesmas oportunidades. Neste momento, o debate em torno do desenvolvimento sustentável foi direcionado também às empresas, nas quais seria preciso promover mudanças

nas atividades e nos procedimentos praticados. Considerava-se que *"os riscos ambientais resultantes de decisões tecnológicas e desenvolvimentistas recaem sobre os indivíduos e as áreas que têm pouca ou nenhuma influência sobre estas decisões"* (COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO, 1991, pg 66-67). A partir disso, as empresas, como importantes tomadoras de decisões tecnológicas e desenvolvimentistas, deveriam se engajar na promoção de regulamentações referentes ao meio ambiente para além das costumeiras regulamentações de segurança, leis de zoneamento e de controle da poluição, e assim traçar novos objetivos ligados ao meio ambiente embutidos na tributação, aprovação prévia de investimentos e escolha de tecnologias mais sustentáveis.

Com o movimento ambientalista crescente e o consequente surgimento de discussões sobre estratégias para lidar com problemas ambientais e sociais, as empresas começaram a enxergar uma ameaça externa à sua lucratividade e às suas práticas de produção (GONÇALVES-DIAS, 2009). Em paralelo a um movimento inicialmente político, surgiu então o "ambientalismo empresarial", estabelecendo o meio ambiente como componente importante do planejamento estratégico de uma empresa. Com o tempo, a sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável passaram de uma ideia marginal à um mantra empresarial. O conceito de *Triple Bottom Line* foi criado na década de 1990 por John Elkington como um desafio direcionado a dirigentes de empresas para repensarem o foco dos negócios além dos lucros, englobando também outros dois pilares, pessoas e planeta. Dessa forma, o princípio da operação de empresas deveria ser "assegurar que nossas ações hoje não limitarão a gama de opções econômicas, sociais e ambientais disponíveis para as gerações futuras" (MARINHO & ANDRADE, 2023; ELKINGTON, 2018)

O reposicionamento dos negócios privados como agentes chave da transformação socioambiental ocasionou nas empresas a busca por traçar planos estratégicos para operacionalizar práticas socioambientais através de ferramentas, *frameworks* e padrões de implementação e avaliação. A Agência de Proteção Ambiental dos Estados Unidos (EPA, sigla em inglês), por exemplo, foi criada em 1970, pelo governo dos Estados Unidos, para consolidar ações de proteção ambiental e saúde, incluindo regulamentação de poluentes, promoção de pesquisas ambientais e aplicação de leis ambientais como a *Clean Air Act*, que impactaram diretamente a atividade das empresas (ANDREWS, 2006). Tais pressões fizeram emergir algumas perguntas fundamentais: como desenvolver e operacionalizar a sustentabilidade no âmbito empresarial? E até que ponto a atuação das empresas de modo estratégico em torno de

temas sociais e ambientais são reais ou se tornam estratégias em prol do crescimento econômico?

Embora a maioria concorde que o meio ambiente e a sociedade devem ser protegidos, as práticas de cada empresa em função da sustentabilidade apresentam-se de formas heterogêneas, que surgem em função de quais partes e quais formas devem ser protegidas e/ou desenvolvidas (GONÇALVES-DIAS, TEODÓSIO & BARBIERI, 2007). A compreensão do que é sustentabilidade em uma organização é construída de significados que são compartilhados e que evoluem na prática, transformando a cultura da organização (PIPE SOCIAL, 2023).

> O que se entende por 'sustentabilidade' é que nenhum caso permaneceu estável no curso desse desenvolvimento; a noção se diversificou em muitas direções e foi enriquecida por diferentes motivações, perspectivas e interesses." (Neckel, 2017, p. 47)

A operacionalização de práticas socioambientais em empresas está então relacionada a narrativas ou representações que as pessoas do grupo de praticantes têm sobre o que é considerado "normal" ou "típico". Decisões de gestão estratégica como esta são feitas com base em incertezas, complexidades e conflitos intraorganizacionais. Tais incertezas dizem respeito aos riscos relacionados aos ambientes econômico, industrial, regulatório, social, tecnológico e ao comportamento de competidores e clientes. Uma prática particular, como a operacionalização de ações socioambientais em empresas, envolve configurações de diversos elementos da vida de pessoas engajadas nesse movimento (RESENDE & RAMALHO, 2004).

Frente a essas incertezas, complexidades e conflitos interpessoais e interoganizacionais, de qual forma organizações empresariais buscam, selecionam e operacionalizam uma atuação mais responsável em termos socioambientais? Como as ideias sobre a sustentabilidade e as agências nessas organizações afetam os processos de construção e implementação de práticas socioambientais? Essas práticas se dão seguindo modelos, normas e padrões de sustentabilidade ou divergem delas? E até que ponto a operacionalização da sustentabilidade é real ou apenas marketing? Essas são as questões que orientam e justificam este trabalho, cujo desenvolvimento temático alinha-se aos campos da teoria institucional, especificamente o trabalho institucional, e ao campo da teoria contingencial. A partir desses questionamentos e da delimitação temática, foi realizado um estudo de caso múltiplo sobre a sustentabilidade empresarial de duas empresas da região de Belo Horizonte, Vina Gestão de Resíduos Sólidos e Locação de Equipamentos e Data Engenharia Ltda., com o foco de compreender como

empresas tão divergentes operacionalizam um conceito aparentemente singular de sustentabilidade.

O argumento defendido é de que a sustentabilidade é um conjunto de práticas que se dão de modo contingencial, ou seja, situado em um contexto específico e influenciado por elementos internos e externos particulares à cada organização, e que, no processo de sua implementação, existem espaços para que surjam agentes empreendedores e ativistas institucionais, que por sua vez são engajados em um movimento de mudança institucional. A partir desses referenciais analíticos, constatou-se que as empresas podem estar em diferentes estágios da operacionalização da sustentabilidade empresarial, que vão desde a sustentabilidade de vitrine até um nível de governança ampliada.

Esta dissertação se organiza da seguinte maneira. O próximo capítulo apresenta um panorama da evolução da sustentabilidade empresarial e as normas e padrões de ações socioambientais existentes, iniciando a discussão sobre como a aplicação dos mesmos é dinâmica a depender do contexto de cada empresa. O capítulo 3 traz reflexões aprofundadas da literatura sobre a relação entre empresas e sustentabilidade, que não apenas se dá a partir de influências isomórficas e que contém brechas que possibilitam a mudança institucional. No capítulo 4, apresenta-se a metodologia utilizada para a condução desta pesquisa, fundamentada principalmente na abordagem de estudo de caso múltiplo. Os dados empíricos das empresas estudadas são apresentados nos capítulos 5 e 6. No capítulo 7, discute-se os casos a partir da delimitação temática, direcionando a um novo *framework* que indica os diferentes estágios da operacionalização da sustentabilidade empresarial. Por fim, são apresentadas as considerações finais e possibilidades de caminhos futuros.

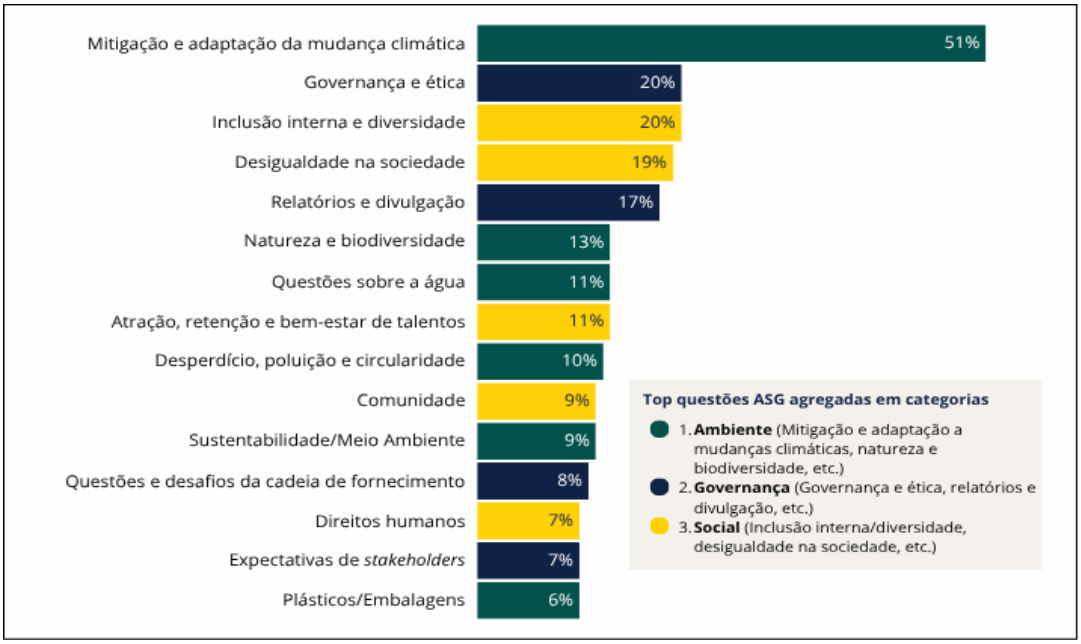
2. ENTRE NORMAS E PRÁTICA: A AGÊNCIA NA OPERACIONALIZAÇÃO DIVERSIFICADA DA SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

Este capítulo teórico apresenta, inicialmente, um panorama do desenvolvimento de práticas socioambientais empresariais e do processo de normatização da sustentabilidade. Em seguida, aborda a trajetória do tema sustentabilidade no contexto empresarial e apresenta evidências empíricas da diversidade de práticas de sustentabilidade adotadas pelas organizações, introduzindo os limites da normatização da sustentabilidade frente a essa heterogeneidade prática. Na sequência, são analisadas as influências institucionais que contribuem para a perpetuidade da sustentabilidade orientada ao desenvolvimento econômico de organizações, ao mesmo tempo em que se reconhece a existência de múltiplas estratégias de resposta às pressões institucionais mobilizadas pelas empresas. Em seguida, identifica-se a existência do trabalho de contextualização do conceito de sustentabilidade, aprofundando a discussão sobre os diferentes sentidos e interpretações que a sustentabilidade pode assumir. Posteriormente, são estabelecidas as bases para a discussão acerca da agência na operacionalização das práticas socioambientais empresariais, com atenção ao papel do trabalho institucional desempenhado por empreendedores e ativistas institucionais. Por fim, são apresentados argumentos que reforçam a compreensão da sustentabilidade como uma prática situada e contingente, integrando elementos do contexto externo e interno dos casos analisados em um *framework* que será explorado com maior profundidade nos capítulos empíricos.

2.1 Evolução das práticas socioambientais corporativas: do caráter regulatório ao espaço estratégico

Atualmente, tópicos sociais e ambientais relacionados à estratégia empresarial, como adaptação às mudanças climáticas, transição energética e desenvolvimento sustentável, estão indicados entre as principais oportunidades de negócio para os próximos anos (Figura 1). Essa visão estratégica de tópicos sociais e ambientais, tão disseminada atualmente no mundo corporativo, é acompanhada pela busca por modelos para operacionalizar práticas socioambientais, acarretando na utilização de diretrizes de sustentabilidade empresarial que possam de alguma forma guiar as empresas e proporcionar uma operacionalização da sustentabilidade que seja bem estruturada, atingível, mensurável e que proporcione uma oportunidade de desenvolvimento econômico para a organização.

Figura 1: Figura 1: Top problemas ESG para organizações empresariais



Fonte: GLOBESCAN (2024)

Em 1972 ocorreu o primeiro grande evento que reuniu países para discutir sobre os impactos ambientais gerados pela ação humana, a Conferência de Estocolmo, dando origem ao Plano de Ação para o Meio Ambiente, composto por 109 recomendações centradas em três tipos de políticas: avaliação do meio ambiente mundial, gestão do meio ambiente e medidas de apoio como informação, educação e formação de especialistas. O cumprimento dos objetivos traçados foi limitado pelo desnível de desenvolvimento entre os países participantes, fixação de objetivos irreais e pela suposta influência em políticas públicas nacionais, vista por muitos como um desrespeito à soberania dos Estados. Ao mesmo tempo, a crescente influência do mercado financeiro sobre o desenvolvimento econômico e a negligência de líderes de nações influentes à ação contra a exploração ambiental enfraqueceram temporariamente o movimento ambiental que surgia (CALMON DE PASSOS, 2009).

O ambientalismo foi retomado com mais força após a ocorrência de novos desastres ambientais, como Chernobyl em 1986. A partir desse momento, o meio ambiente começou a ser considerado também como instrumento de interesse político. Novas legislações acarretaram uma mudança institucional que deu origem ao ‘ambientalismo empresarial’, na época de caráter ainda majoritariamente regulatório (HART & HOFFMAN, 1998). Destaca-se que as demandas pela normatização da responsabilidade ambiental corporativa surgiram com mais força do que em relação à responsabilidade social, devido a uma combinação de fatores históricos, políticos

e econômicos. Primeiramente, a visibilidade de desastres ambientais causou maior pressão pública sobre governos e empresas, que precisaram gerar respostas rápidas em forma de legislação e padronização internacional (ANDREWS, 2006). A própria Declaração de Estocolmo (1972) colocava a qualidade de vida e questões sociais como consequência da proteção ambiental. Além disso, a complexidade e fragmentação de problemas sociais, bem como as relações de poder imbuídas nessas questões, tornavam-nas mais difíceis de serem padronizadas e mensuradas, enquanto as práticas ambientais eram consideradas alvos que poderiam ser rapidamente incorporados em mecanismos de regulamentação e financeirização, como certificações ou selos verdes (SCHERER & PALAZZO, 2011).

O processo de legitimação do ambientalismo empresarial envolveu o desenvolvimento de narrativas, símbolos, padrões, métricas e relatórios de sustentabilidade (HART & HOFFMAN, 1998). A partir da segunda metade de 1980, algumas empresas começaram a integrar o ambientalismo como parte de sua responsabilidade, criando departamentos especiais para trabalhar com questões ambientais demandadas pela sociedade. Esse movimento foi uma resposta tanto a sanções legais (penalidades administrativas, penalidades financeiras, suspensão ou cassação de licenças, etc) quanto sociais (protestos e manifestações públicas, campanhas de boicote, perda de reputação e exposição negativa, etc). Iniciou-se uma abordagem mais ampla para tratar da relação empresa, ambiente e sociedade, chamada de Responsabilidade Socioambiental Empresarial (RSE),

Em 1987, a publicação do Relatório Brundtland (1987, p. 8) consolidou o conceito de desenvolvimento sustentável como "*aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atenderem às suas próprias necessidades*", chamando atenção para o modelo econômico de crescimento contínuo como causador da desigualdade social, degradação ambiental e esgotamento de recursos naturais. Essa concepção que reconhece a interdependência entre dimensões econômica, social e ambiental fundamentou abordagens posteriores, como o *Triple Bottom Line*, que propõe que uma organização precisa ser economicamente viável, ambientalmente suportável e socialmente justa para manter seu objetivo de atrair clientes e investidores sem prejudicar o meio ambiente e a sociedade (MARINHO & ANDRADE, 2023). O discurso da sustentabilidade empresarial passou a ser visto por empresas como uma possibilidade de complemento para sua gestão estratégica, viabilizando (1) oportunidades de mercado decorrentes de transformações nos valores sociais; (2) garantia de vantagem competitiva com a diferenciação de seus produtos; e (3) assumir uma

postura proativa que permite se antecipar e até mesmo evitar novas legislações (GONÇALVES-DIAS, 2009). Essa nova posição estratégica complexificou a relação entre empresas, sociedade e meio ambiente, passando a ser compreendida na busca pela boa performance e na melhoria da reputação (GONÇALVES-DIAS & TEODÓSIO, 2012). Nesse contexto, novas normas, padrões, diretrizes e políticas amplamente reconhecidas voltados à gestão socioambiental empresarial surgiram. Um exemplo é a ISO 14001, criada em 1996 para orientar empresas a identificar e gerenciar aspectos ambientais de suas atividades.

Nos anos 2000, a lógica da sustentabilidade evoluiu para um modelo no qual o eixo econômico foi ampliado pelo termo governança, enfatizando que o desempenho financeiro responsável depende de estruturas éticas e transparentes de gestão. O termo ESG (*Environmental, Social and Governance*) surgiu em uma publicação do Pacto Global em parceria com o Banco Mundial chamada "Who Cares Wins". Esta publicação foi produzida a partir de uma provocação feita a 50 CEOs de grandes instituições financeiras sobre como integrar fatores ambientais (E), sociais (S), e de governança (G) no mercado de capitais, o que afetaria diretamente empresas de outros setores. Este conceito foi transformado em um padrão para avaliar o desempenho sustentável corporativo e depois evoluiu para um *framework* de como integrar questões socioambientais na estratégia e cultura de uma empresa. A dimensão E (Ambiental) diz respeito à governança ambiental, que engloba o uso responsável de recursos naturais e a proteção da natureza tratando de temas como a emissão de carbono, desmatamento e gestão de resíduos. A dimensão S (Social) foca na relação da empresa com os atores que fazem parte de seu universo e propõe uma operação que não atinja negativamente a qualidade de vida das pessoas, promovendo a equidade, diversidade e inclusão de colaboradores e sociedade. Por fim, a dimensão G (Governança) é relacionada a medidas de governança de uma empresa, como a adoção de práticas de controle adequado de processos e a transparência em suas comunicações com as partes interessadas. (DE SOUZA & MEZZAROBA, 2022).

Recentemente, os Princípios do Pacto Global da ONU e a *Global Reporting Initiative* (GRI), contribuíram para reforçar a importância estratégica de ações de responsabilidade socioambiental empresarial. O Pacto Global é considerado por muitos como a maior iniciativa de sustentabilidade corporativa do mundo, demarcando o significado de ser sustentável como, no mínimo, cumprir as responsabilidades fundamentais nas áreas de direitos humanos, trabalho, meio ambiente e combate à corrupção (BNDES, 2021). Essas responsabilidades fundamentais foram traduzidas em 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), um

plano de ação global para orientar nações e consequentemente políticas públicas que regulam a atuação de empresas. Para que as empresas pudessem atender a essa definição de sustentabilidade, a GRI foi lançada para consolidar as diversas iniciativas socioambientais existentes em um modelo de avaliação da sustentabilidade empresarial, estimulando a adoção de relatórios e indicadores de sustentabilidade de maior rigor e aplicabilidade global (OLIVEIRA, 2013).

Embora a sustentabilidade tenha se estabelecido no mundo empresarial como uma perspectiva que vai além da mera conformidade legal, ela ainda está fortemente associada à produção de guias de caráter normativo, voltados a sistematizar práticas e conferir-lhes um aspecto mais formal, planejado e orientado à eficiência operacional (BOIRAL, 2007). Mesmo aparentando ser um conceito consolidado, a sustentabilidade é interpretada e praticada de forma heterogênea, abrangendo desde o simples cumprimento de obrigações legais a intervenções que buscam ser disruptivas (CARROLL, 1999). A seção a seguir mostra diversos exemplos que evidenciam que a prática da sustentabilidade não é estática, e como as normas, diretrizes e políticas são interpretadas, adaptadas e transformadas na prática.

2.2 Diretrizes em movimento: os limites da normatização da sustentabilidade empresarial

Os conceitos de desenvolvimento sustentável e sustentabilidade têm sido interpretados e apropriados por diferentes grupos na sociedade, que a partir disso projetam suas expectativas e agem na prática de diferentes maneiras (GONÇALVES-DIAS, TEODÓSIO & BARBIERI, 2007). Damodaran (2020) defende que a forma mais direta de induzir as empresas a se comportarem de maneira socialmente responsável é fazê-lo em seu melhor interesse financeiro. Ele lista três cenários possíveis para a incorporação de práticas de sustentabilidade na estratégia empresarial: (1) boas práticas podem gerar um ciclo virtuoso de valor; (2) boas práticas podem não gerar valor para as empresas que as aplicam, mas sua ausência pode ser punitiva; e (3) empresas que não têm boas práticas socioambientais são punidas e empresas que as têm são recompensadas. Nesses cenários, clientes e financiadores devem estar dispostos a comprar e investir em empresas socialmente responsáveis, nas quais a produção deve ser o mais eficiente possível.

O ESG é um exemplo de orientação para a sustentabilidade empresarial que tem um viés mais econômico. É considerado às vezes como uma política empresarial e outras como um critério de decisão para investimentos. Como boas práticas empresariais, Gibson e Epstein

(2014) sugerem que a sustentabilidade faça parte da estratégia corporativa através de um modelo gerencial que tenha como componentes o comprometimento de lideranças, a inclusão de objetivos ESG na missão e visão da empresa, engajamento de *stakeholders*, definição de objetivos e metas mensuráveis, sistemas de recompensas, integração operacional e prestação transparente de contas. Para isso, eles propõem a criação de "mapas de sustentabilidade" que relacionem metas e indicadores de sustentabilidade a riscos e oportunidades ESG, de forma a traçar uma estratégia que englobe os níveis táticos e operacionais da empresa. Durante a implementação, é muito importante gerenciar o progresso através de uma visão de performance que pontue os impactos sustentáveis em quatro perspectivas, a saúde financeira, a relação com clientes, a eficiência em processos internos e o aprendizado e crescimento da organização.

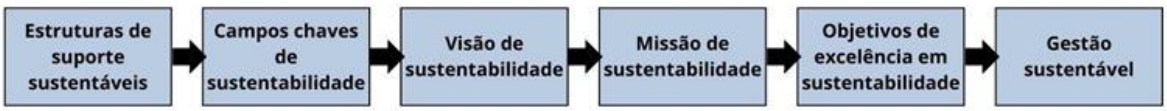
Uma outra categoria de estudos sobre a operacionalização de práticas de sustentabilidade empresarial apresenta as normas ISO como guias para a estruturação de sistemas de gestão ambiental e social (BOIRAL, 2007). A ISO 26000, por exemplo, fornece um guia de práticas sociais e de governança, que estariam alinhadas ao "S" e ao "G" do ESG. As recomendações práticas incluem: (1) incorporar a responsabilidade social na governança organizacional; (2) identificar e engajar partes interessadas; (3) organizar práticas em sete áreas (governança organizacional, direitos humanos, práticas de trabalho, meio ambiente, práticas leais de operação, questões relativas ao consumidor e envolvimento com a comunidade e desenvolvimento); (4) integrar a responsabilidade social à cultura organizacional através de códigos de conduta, políticas e treinamentos; (5) elaborar relatórios voluntários de responsabilidade social; e (6) avaliar o desempenho e a melhoria contínua com indicadores e auditorias internas. (HAHN, 2013).

A implementação de sistemas certificáveis de gestão socioambiental como estes provocam mudanças significativas na cultura e estrutura das empresas, principalmente pela necessidade de uniformização das rotinas. Por isso, Oliveira e Pinheiro (2010) consideram que práticas da área de gestão de pessoas podem contribuir para a implementação desses sistemas, podendo facilitar a identificação da necessidade de treinamentos, sensibilização de colaboradores, recrutamento e seleção de apoiadores e desenvolvimento de lideranças. Além disso, atendendo a um dos requisitos da norma, a formação de um comitê de gestão ambiental se beneficia do envolvimento da área de gestão de pessoas para formar equipes multidisciplinares. Outros elementos sugeridos para essa implementação são o alinhamento do sistema de gestão ambiental com as políticas da empresa, treinamento e desenvolvimento de

funcionários para fomentar “atitudes necessárias ao perfeito funcionamento do sistema de gestão ambiental” e a estruturação de um bom fluxo de informações e divulgação de conteúdos interna e externamente.

Um grupo de estudos sobre a implementação de práticas socioambientais corporativas diz que este é um processo dependente de elementos organizacionais subjetivos. Vários materiais e guias para a implementação de práticas de sustentabilidade relacionam o seu sucesso ao envolvimento engajado e o modo de pensar de gestores (LIMEIRA, 2015; MAZINI, 2021; PORTO, 2020; GONEW.CO, 2023; PARO, 2023; PETRINI, 2010). Alguns outros elementos organizacionais, como a interferência dos mercados nacional e internacional, as reações da sociedade à postura da empresa e a forma que o Estado intervém e legisla o tema, também têm influência na sustentabilidade empresarial (STEHR & STRUVE, 2019). Considerando tais elementos subjetivos como espécies de suporte à implementação de práticas socioambientais, Da Silva (2013) sugere um modelo de seis etapas que começa com estruturas de suporte à sustentabilidade e caminha para um modelo de gestão sustentável. A partir dessas estruturas, criam-se indicadores chave de sustentabilidade que desenham uma visão de sustentabilidade a ser alcançada. Com uma visão identificada, a missão é traçada e também os objetivos de excelência a serem atingidos pelo caminho (Figura 2).

Figura 2: Modelo Sintético de Gestão Sustentável

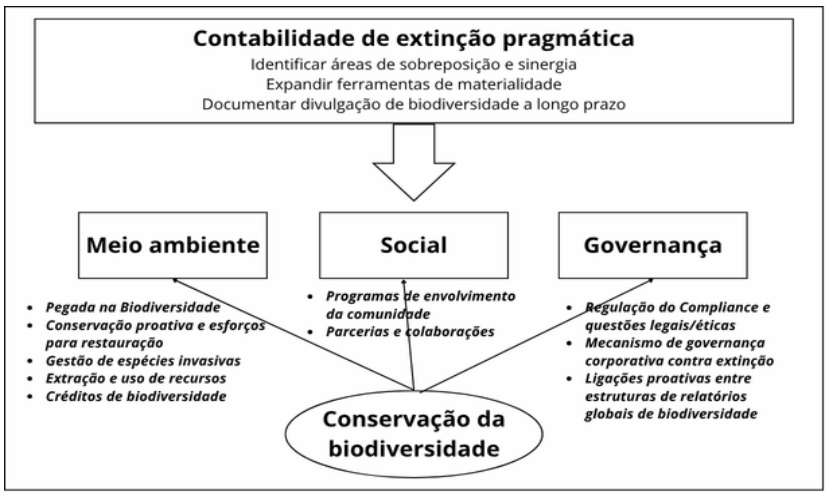


Fonte: Da Silva (2013)

Frameworks e guias de implementação da sustentabilidade são entendidos como importantes guias para a tomada de decisões corporativas, inspirando o desenvolvimento de relatórios sustentáveis, guias e padrões que apresentam prioritariamente métricas que atendem demandas de investidores e autoridades públicas (COOLSAET ET AL. 2020; KOPPENJAN AND ENSERINK, 2009). Entretanto, muitos desses relatórios de sustentabilidade são considerados incompletos ou são suspeitos de oferecer uma falsa representação da realidade. Para Kopnina et al. (2023); as representações atuais da sustentabilidade possuem um forte “enquadramento antropocêntrico”, baseando-se em demonstrações quantitativas que demonstram principalmente o tempo e a certeza de geração de lucro com práticas de governança socioambientais. Com foco na inclusão da biodiversidade nestes *frameworks*,

principalmente em relação à visão ESG, os autores sugerem a incorporação de novos indicadores que fortaleçam uma visão mais ecocêntrica, como a extração e uso de recursos naturais no eixo ambiental, parcerias e colaboração no eixo social e regulações de c*ompliance* e ética no eixo de governança (Figura 3).

Figura 3: Proposta de fusão entre frameworks ESG e contabilidade pragmática de extinção



Fonte: Adaptado de Kopnina et al. (2023)

Com tantas dimensões possíveis para a operacionalização da sustentabilidade empresarial, surge a questão: como a sistematização pode ser compatível com todas as organizações, considerando que cada uma tem diferentes realidades, objetivos, condições e limitações? A adoção de estruturas formais e parâmetros racionais não são necessariamente motivados pela busca por eficiência, mas sim por mitos e cerimônias que cumprem expectativas externas e não estão necessariamente conectados à realidade (MEYER E ROWAN, 1977). Normas, padrões e guias de sustentabilidade são comumente usados para atestar a gestão socioambiental em organizações. Entretanto, na prática, são estruturas formais fracamente conectadas às atividades reais, implementadas por um desejo de legitimidade institucional que pode ser reinterpretado e reintegrado em organizações (BOIRAL, 2007). Elmore (2017) argumenta que tais certificações são usadas principalmente como ferramentas de reputação, e que apesar de serem aplicadas de forma voluntária e aparentemente flexível, sustentam a regulação simbólica que reforça tendências do sistema econômico vigente.

A busca pela normatização de ações de sustentabilidade responde à necessidade de racionalizar tudo o que se faz em uma empresa através de padrões, normas e relatórios, conferindo-lhes uma aparência mais científica para basear o que deve ser feito na prática. Essa visão positivista é conflitante ao real comportamento organizacional, que é imprevisível,

impermeável a declarações oficiais e não inteiramente racional (SAHU, 2024). Boiral (2007) estudou 9 organizações certificadas pela ISO 14001 e concluiu que, em cada uma, a norma foi interpretada, transformada e integrada às práticas organizacionais de formas diferentes, com base nos objetivos e restrições de cada caso. Ao buscar entender o real impacto dessa certificação nas práticas ambientais destas empresas, descobriu que programas de gestão ambiental já existiam nelas antes da certificação, e que as melhorias identificadas estavam pouco relacionadas à certificação. Em alguns casos, a certificação não provocou nenhuma mudança positiva ou negativa. Na ausência de mudanças práticas de gestão ambiental significativas, a ISO 14001 então se expressava em trabalhos administrativos e em processos burocráticos, como um reforço para a criação de documentações e classificações de práticas já existentes.

Nesta pesquisa, o autor afirma que não foram as organizações que se adaptaram ao padrão, mas sim o padrão que foi adaptado às organizações (BOIRAL, 2007). Das práticas de implementação identificadas, quatro estratégias foram mapeadas: integração ritualística, integração mobilizadora, integração desacoplada e integração proativa. A integração ritualística é aquela em que as normas são adotadas formalmente, sem que se dê espaço para mudanças práticas. Nesses casos, a adoção de práticas socioambientais é mais simbólica, como por exemplo uma empresa que cria um código de ética para cumprir exigências legais, mas não o aplica no dia a dia. Na integração desacoplada, a diretriz é ignorada ou apenas formalmente referida, de forma a preservar a autonomia das práticas locais e minimizar mudanças em uma rotina já estabelecida. De maneiras um pouco mais orgânicas, as estratégias de implementação mobilizadoras ou proativas descrevem casos em que, respectivamente, a diretriz é usada como instrumento de mobilização interna, alinhando interesses locais aos normativos, ou é reinterpretada e adaptada às especificidades de cada organização, que por sua vez incorpora ativamente a diretriz de uma maneira em que ela se torna parte de uma lógica local.

A implementação da ISO 9000 sobre padrões de qualidade na indústria automobilística na França e na Alemanha, como outro exemplo, demonstra que, para além de regras prontas para serem implementadas, os padrões são reconstruídos e redefinidos durante o processo de implementação. Na França, a implementação da ISO 9000 reforçou a organização *taylorista* usual e as relações hierárquicas entre montadoras e fornecedores. Contrariamente, na Alemanha, as normas foram incorporadas junto a novos conceitos de produção e acabaram reforçando a autonomia e participação de trabalhadores nos processos de produção. Embora se

esperasse a convergência dos sistemas de produção baseando-se na aplicação de uma mesma norma, o que se deu na prática é uma adaptação que potencializava tendências já existentes. Uma norma como esta possui uma parte ‘inegociável’ e outra, a maior parte dela, como ‘adaptável’, que permite a sua remodelação por atores relevantes, de forma que faça sentido às necessidades do campo. Nesse sentido, é possível dizer que sem a ativa reinterpretação e a consequente contextualização da norma, ela mesma nem existiria (HANCKÉ & STEVEN, 1996).

A transformação de uma ideia externa em uma prática envolve o “trabalho de contextualização”, que diz sobre como indivíduos identificam, selecionam, mobilizam e combinam práticas estrangeiras e fazem esforços para contextualizá-las em suas respectivas realidades. Esse processo é composto de três tipos de trabalho: filtragem, reaproveitamento e acoplamento. A filtragem ocorre quando atores eliminam ou minimizam elementos da prática importada, elementos que desconfiam poder atrapalhar a adoção desta prática no novo contexto, como expressões materiais, crenças e valores. O trabalho de reaproveitamento transforma a “razão de ser” de uma prática empresarial alterando seu significado ou mudando seu uso ou área de aplicação, como uma infusão de uma prática estrangeira com uma nova energia simbólica. Por fim, o acoplamento consiste em adicionar novos materiais, práticas, símbolos ou componentes discursivos em uma prática estrangeira para facilitar sua aceitabilidade local. Este tipo de trabalho institucional permite captar melhor os processos pelos quais as instituições atravessam fronteiras em consequência da decisão intencional dos atores de importar instituições de um contexto para outro (GOND E BOXENBAUM, 2013).

A partir da compreensão da existência de um trabalho de contextualização, reconhece-se que mesmo as normas, padrões e diretrizes em torno da sustentabilidade empresarial são constantemente reinterpretados e atualizados de acordo com contexto em que são implementados. Ainda assim, discursos que defendem uma sustentabilidade empresarial bem estruturada, atingível, mensurável e capaz de proporcionar oportunidades de desenvolvimento econômico para as empresas permanecem dominantes e têm ganhado força ao longo do tempo. Embora existam inúmeras formas documentadas de implementação de práticas sustentáveis em empresas, tais iniciativas frequentemente se apresentam como experimentos que aparecem pontualmente e que ainda não configuram uma importante tendência de transformação socioeconômica (LIMA ET AL. 2020). Isso ocorre, em grande medida, porque essas diretrizes não demandam mudanças profundas nos modelos de negócio vigentes e, embora possam gerar

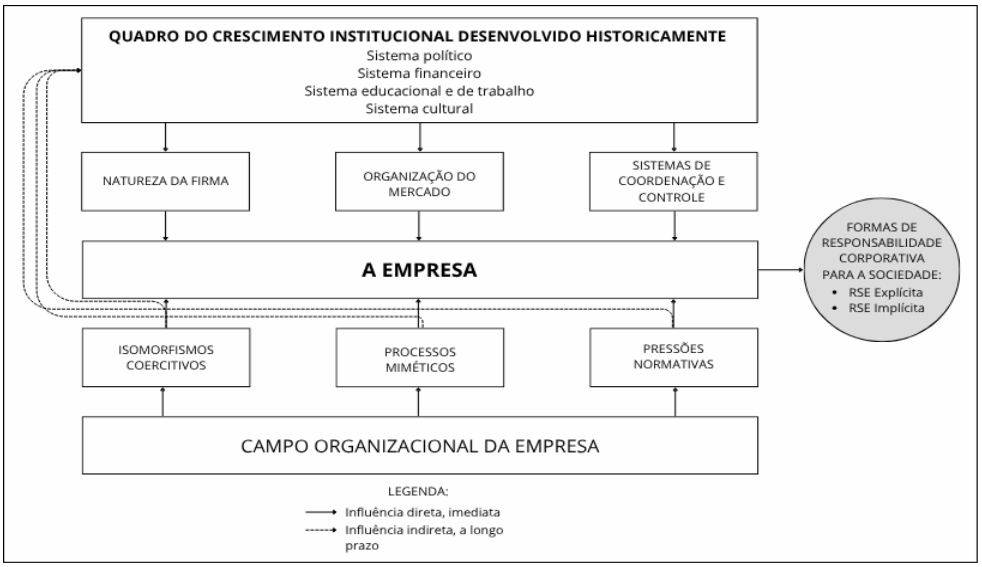
melhorias pontuais, baseiam-se em uma lógica de crescimento infinito em um planeta de recursos finitos.

Chama atenção o fato de que esses discursos e modelos de sustentabilidade continuam a exercer forte poder de atração e legitimação no campo empresarial. Os padrões de sustentabilidade geralmente considerados mandatórios pelas empresas tendem a não romper com a lógica extrativista, desigual e produtivista do sistema econômico atual. Eles acabam reforçando e prolongando a legitimidade de um sistema que vive para defender interesses majoritariamente econômicos. Compreender as razões que explicam essa persistência torna-se, portanto, fundamental. A seção seguinte dedica-se a examinar porque determinados discursos, narrativas e modismos em torno da sustentabilidade empresarial se mantêm e se reproduzem ao longo do tempo.

2.3 Entre influências institucionais e processos dinâmicos: isomorfismos institucionais sob a sustentabilidade *versus* a diversidade de respostas às pressões institucionais

Matten e Moon (2008) utilizaram a Teoria Organizacional para explicar a busca por modelos dominantes e generalizações no contexto da Responsabilidade Socioambiental Empresarial (RSE). Os autores utilizam o conceito de "isomorfismo organizacional": as organizações passam a ser cada vez mais similares, engajando-se na construção de processos burocráticos sem necessariamente tornarem-se mais eficientes (DIMAGGIO & POWELL, 2000). O processo de homogeneização organizacional, para DiMaggio (1982), ocorre devido a forças emergentes que atuam para tornar as organizações de um campo mais similares umas às outras, em um movimento de "isomorfismo" no qual dinâmicas sociais e institucionais acabam por impor restrições que levam um ator de uma população a se assemelhar a outros atores que possuem um mesmo conjunto de condições ambientais. Isso não ocorre devido uma busca racional por maximizar benefícios, mas porque organizações adotam formas e práticas particulares porque elas têm um valor amplamente reconhecido, conferindo-lhe maior legitimidade em determinado arranjo institucional (Figura 4).

Figura 4: Responsabilidade Socioambiental Empresarial e o Contexto Institucional da Organização



Fonte: Adaptado de Matten e Moon (2008)

O primeiro mecanismo de isomorfismo, o *isomorfismo coercitivo,* significa assumir regras, normas e leis codificadas externamente para legitimar práticas internas. Este mecanismo é resultado de pressões formais e informais exercidas entre organizações interdependentes e expectativas culturais. À medida que os domínios de grandes organizações racionalizadas atingem diversas arenas da vida social, outras organizações se constroem em torno de rituais de conformidade. Mesmo que não exista necessariamente uma imposição de critérios de performance padronizados, ainda assim é comum que as organizações se sujeitem a mecanismos de referência na busca de se legitimar perante as outras. Em contextos de grande incerteza, as organizações podem tomar outras organizações como modelo, de modo a "economizar" o trabalho necessário para promover ações inovadoras. Esta construção de respostas padronizadas para a incerteza é chamada de *isomorfismo mimético*. As organizações que inspiram as outras são colocadas em tal posição por serem percebidas como mais legítimas ou bem-sucedidas, tornando-se modelos de boas práticas. Essas práticas são difundidas involuntariamente, seja por meio da rotatividade de pessoas ou pela relação com consultorias ou associações de comércio e indústrias. O terceiro mecanismo de homogeneização institucional é o *isomorfismo normativo*: pressões normativas exercidas direta ou indiretamente por autoridades educacionais e profissionais estabelecem padrões para que práticas organizacionais sejam reproduzidas. A atuação de universidades, instituições de treinamento, associações de profissionais e afins são importantes criadores de inclinações que moldam o

comportamento organizacional. Nesse contexto, processos de seleção de pessoas são realizados de forma a promover práticas comuns de contratação. Constantemente se dá preferência por pessoas que vêm de áreas financeiras e legais a partir da criação de requerimentos associados às habilidades de cargos específicos, o que mantém uma mesma natureza de indivíduos nas posições que tomam as decisões (DIMAGGIO E POWELL, 2000).

Na perspectiva do isomorfismo organizacional, ainda que algumas empresas tentem modificar suas metas ou desenvolver novas práticas de sustentabilidade, pressões institucionais acabam as levando a tomar decisões racionais e a construir em torno de si um ambiente que restringe suas habilidades de inovar. A sustentabilidade empresarial, sob essa ótica, é então impregnada por valores institucionais que diminuem a diversidade no campo e, mais profundamente, a capacidade de se engajar em novos modelos de governança.

Apesar desta tendência de homogeneização, reconhece-se que há uma variabilidade inevitável na forma como as organizações procuram se moldar para se tornarem mais parecidas com outras, pois existem elementos que não podem ser reproduzidos igualmente de um caso para outro devido à diversidade de características que constituem uma organização. Essa variabilidade evidencia os limites do conceito de isomorfismo para descrever a operacionalização da sustentabilidade empresarial e coloca em xeque a eficiência da normatização e consequentemente as formas com que as empresas se relacionam com o meio ambiente e com a sociedade. Oliver (1991) identifica que existe uma diversidade de respostas estratégicas que empresas podem desenvolver em relação às pressões institucionais, respostas estas que “vão variar de conformidade para resistência, de passivo para ativo, de pré-consciente para o controlado, de impotente para influente e de habitual para oportunista” (Figura 5).

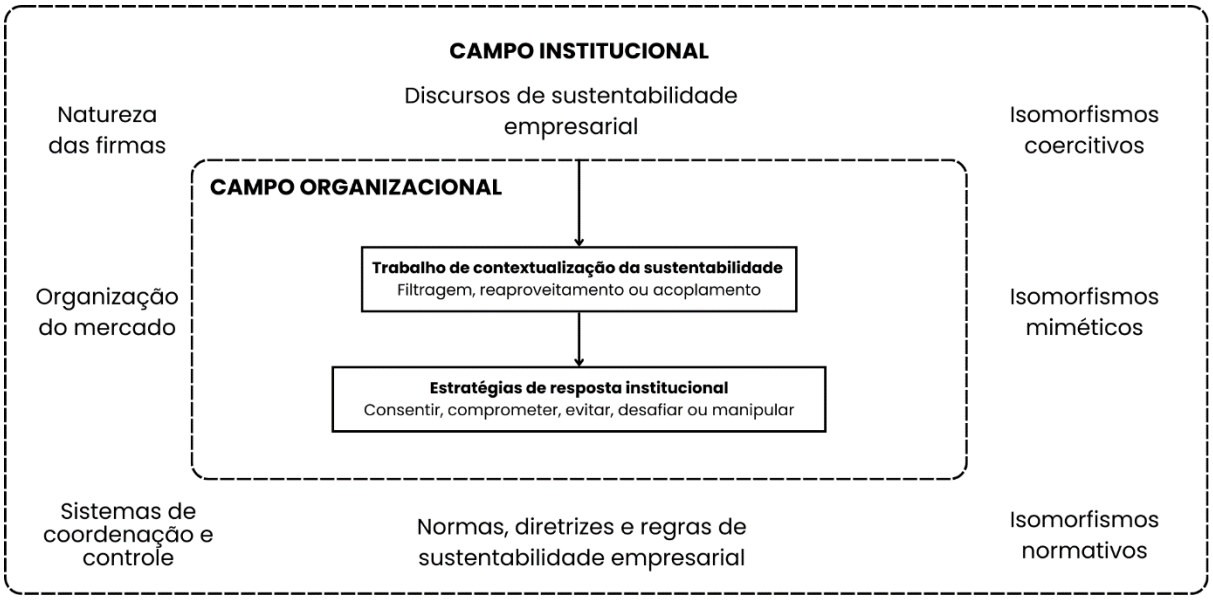
Figura 5: Respostas estratégicas a processos institucionais

Estratégias	Táticas	Exemplos
Consentir	Hábito	Seguir normas invisíveis, dadas como certas
	Imitação	Imitar modelos institucionais
	Cumprir	Obedecer regras e aceitar normas
Comprometer	Equilibrar	Equilibrar as expectativas de vários constituintes
	Pacificar	Apaziguar e acomodar elementos institucionais
	Negociar	Negociar com *stakeholders* institucionais
Evitar	Ocultar	Disfarçar não conformidades
	Afrouxar	Afrouxar tarefas institucionais
	Escapar	Mudar metas, atividades e domínios
Desafiar	Dispensar	Ignorar normas e valores explícitos
	Desafio	Contestar regras e requerimentos
	Atacar	Atacar as fontes de pressão institucional
Apropriar	Co-optar	Importar constituintes influentes
	Influenciar	Moldar valores e critérios
	Controlar	Dominar constituintes e processos institucionais

Fonte: OLIVER (1991)

As organizações não apenas se conformam, mas podem desenvolver respostas estratégicas variadas em relação às pressões institucionais. Esse quadro complexifica o entendimento sobre a operacionalização da sustentabilidade empresarial, que passa a ser compreendida no espaço de tensão entre a busca pela legitimidade via homogeneização, o trabalho de contextualização que gera diversidade de práticas e a agência organizacional, manifestada em diferentes estratégias de resposta (Figura 6). As organizações não operam em um "vácuo", elas estão inseridas em ambientes institucionais que moldam, limitam e possibilitam comportamentos. Nesse meio, múltiplas lógicas institucionais sob a sustentabilidade lutam por atenção.

Figura 6: Influências atuantes sob a operacionalização da sustentabilidade empresarial



Fonte: Elaborado pela autora

A sustentabilidade, portanto, não se restringe a um conjunto de regras ou prescrições, mas envolve também outras formas de significação humana, como valores, crenças, sentimentos e julgamentos acerca daquilo que os atores na situação consideram importantes (GONÇALVES-DIAS, 2009). Diante das múltiplas contradições que cercam a sustentabilidade empresarial, principalmente em relação à sua operacionalização, tem-se a oportunidade de realizar estudos de casos empíricos que permitam analisar como esse conceito é, de fato, traduzido em práticas organizacionais. Esse tipo de investigação irá possibilitar evidenciar as tensões e incongruências entre a sistematização e a normatização da sustentabilidade e sua materialização nas práticas cotidianas em empresas, bem como identificar quais ações podem ser efetivamente consideradas sustentáveis no contexto corporativo. As seções seguintes aprofundam algumas questões importantes para essa análise, iniciando pela discussão das diferentes interpretações atribuídas ao conceito de sustentabilidade e explicitando aquela à qual este estudo se vincula.

2.4 O mantra da sustentabilidade: entre a manutenção do modelo econômico atual e a busca pela transformação econômica

O conceito de sustentabilidade refere-se ao impacto das atividades humanas sobre os recursos vinculados ao crescimento econômico, ao mesmo tempo que questiona a apropriação dos benefícios desse crescimento e suas consequências. No mundo empresarial, tornou-se um mantra significativo, amplamente repetido como um valor e princípio para guiar ações estratégicas. Nesse cenário, várias empresas se dizem sustentáveis, mas, na realidade, se distanciam de um suposto "real significado" de sustentabilidade, caracterizando o fenômeno de *greenwashing* (lavagem verde em tradução literal). Em tais casos, observa-se a interseção entre o baixo ou inexistente desempenho ambiental e comunicação positiva sobre esse desempenho. Isso ocorre porque, no campo empresarial, admitir falhas ambientais ou permanecer em silêncio é visto como prejudicial, dado que a sustentabilidade se tornou uma verdadeira "ideia-força" (DELMAS & BURBANO, 2011).

A sustentabilidade não se trata de um tema simplesmente normativo, mais do que isso, é um campo cheio de contradições, dilemas e paradoxos, interpretado e apropriado por diferentes grupos na sociedade, que projetam sob ele diferentes expectativas e agem de variadas formas na prática (CAVALCANTI, 2012). Alguns estudos que trabalham com os conceitos de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável reconhecem sua variedade de representações, que se dão por vezes de formas ambíguas e correlacionadas a ideias de crescimento, progresso, evolução ou riqueza (FEIL & SCHREIBER, 2017). O termo 'desenvolvimento' quando usado

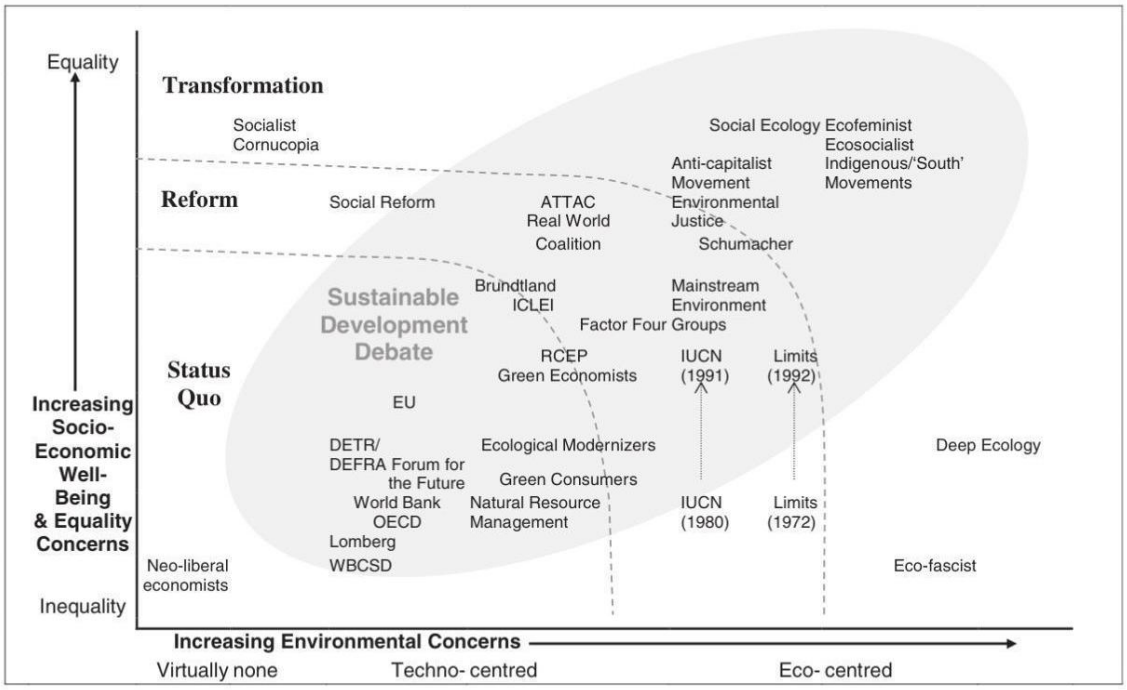
na expressão ‘desenvolvimento sustentável’, por exemplo, passou a ser interpretado como sinônimo de ‘crescimento’. No entanto, desenvolvimento envolve movimentos de transformação e evolução, que incluem momentos de crescimento e decrescimento, enquanto o crescimento, quando ilimitado, não faz parte do funcionamento real da natureza, a exemplo do crescimento exponencial de algas na superfície de um lago, que em poucos dias o cobrirá e eliminará todo o oxigênio presente naquele ecossistema (Cavalcanti, 2012; Biely, Maes & Van Passel, 2018).

A definição mais comum dada à sustentabilidade é o “desenvolvimento que encontra as necessidades do presente sem comprometer a habilidade de futuras gerações suprirem suas próprias necessidades” (WCED, 1987; BIELY, MAES & VAN PASSEL, 2018). Dentre as interpretações que surgiram dessa visão geral, tem-se a sustentabilidade fraca e a sustentabilidade forte. A sustentabilidade fraca baseia-se na ideia de comparabilidade e substitutibilidade entre os diferentes tipos de capital, natural, social e econômico, pressupondo a possibilidade de compatibilizar a dinâmica das atividades econômicas com a justiça social e o respeito às condições do mundo natural. Busca-se a compatibilização entre crescimento econômico, justiça social e preservação ambiental. Já a sustentabilidade forte defende que o capital natural possui funções e valores insubstituíveis para a manutenção da vida. Nessa perspectiva, três esferas se sobrepõem: a biosfera, a sociosfera e a econosfera. Elas não são equivalentes, e sim hierarquicamente interdependentes. A primeira esfera, da vida e da natureza, circunscreve a da sociedade, que por sua vez envolve a da economia. Assim, qualquer ação humana se dá no âmbito dos limites da biosfera. Críticos ao conceito de sustentabilidade fraca argumentam que o equilíbrio entre as três esferas é uma suposição irreal, pois na prática a assimetria de relações entre elas acaba favorecendo de modo inevitável a esfera econômica (Bursztyn & Bursztyn, 2012).

As abordagens de sustentabilidade e de desenvolvimento sustentável podem ser vistas sob a perspectiva do seu potencial de mudança social e ambiental. Hopwood, Mellor e O’Brien (2005) identificam três posicionamentos distintos nos discursos de sustentabilidade: *status quo,* reforma e transformação (Figura 7). No âmbito do *status-quo*, situam-se visões que defendem que a sustentabilidade pode ser atingida dentro da estrutura econômica atual, usando como argumento geral que a chave para lidar com problemas ambientais e sociais é o crescimento econômico. Já a perspectiva da reforma reconhece a necessidade de mudanças, mas considera que estas podem ser concretizadas de forma incremental sem que se promova uma ruptura total em relação aos arranjos existentes, atribuindo o problema sobretudo à falta de conhecimento e

informação. Por fim, a visão de transformação entende que é necessário promover uma mudança total nas raízes dos problemas ambientais e sociais, ou seja, na economia e nas estruturas de poder da sociedade. Essas três abordagens refletem diferentes graus de crítica e ambição em relação ao modelo econômico vigente.

Figura 7: Mapa de diferentes visões sobre o desenvolvimento sustentável



Fonte: Hopwood et al. (2005)

Muitas pesquisas que abordam a sustentabilidade no âmbito empresarial tendem a se compatibilizar com o conceito de sustentabilidade fraca (STEHR & STRUVE, 2019; MOREIRA, 2020; GVCS, 2018; MARTININGO ET AL. 2023; GONEW.CO, 2023; FEIL & SCHREIBER, 2017). Nessa condição estrutural, a economia é vista como pré-requisito para a sustentabilidade, constituindo uma forma ideológica que molda profundamente práticas e relações. Em tais modelos, os pontos-chave de reprodução da sustentabilidade são: (1) proteger a renovabilidade ecológica, econômica e social dos recursos, que são necessários para que instituições sobrevivam; e (2) a necessidade de garantir o potencial de oportunidades de desenvolvimento futuro, que não devem ser destruídas ou substancialmente limitadas pelos problemas de recursos do presente (NECKEL, 2017).

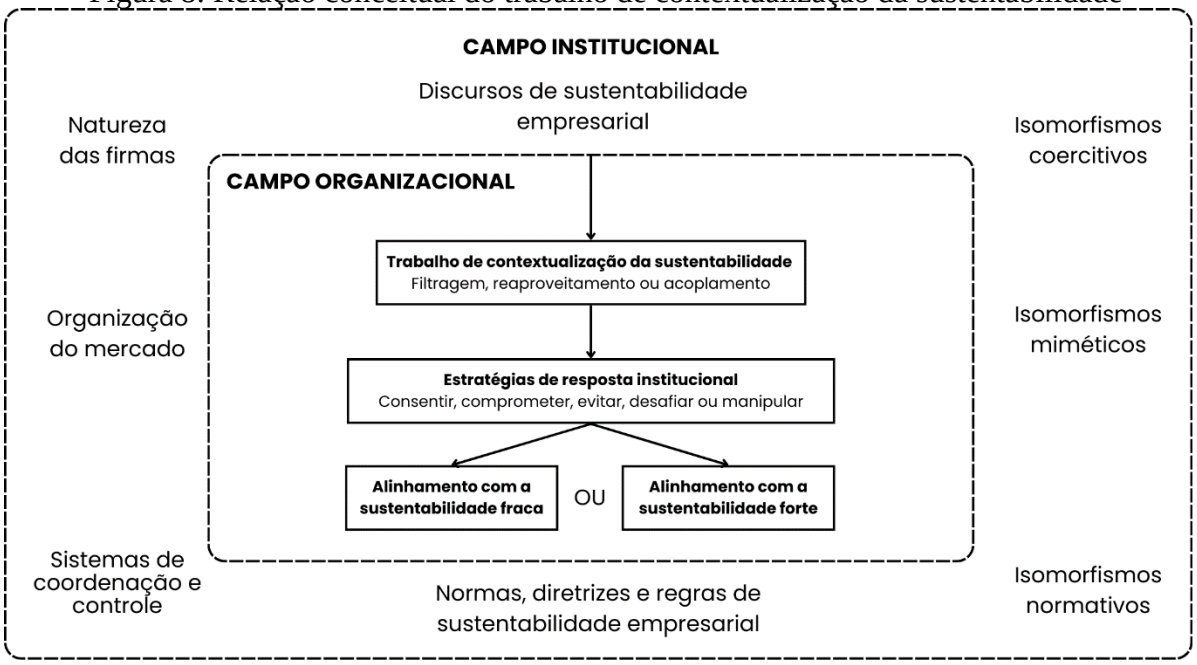
O dilema da sustentabilidade, portanto, segue sendo tratado com práticas do sistema econômico vigente, dentro de perspectivas de manutenção do *status quo* ou de reforma, distanciando-se de um potencial de transformar. Essa abordagem, contudo, é uma contradição, pois parte da premissa de preservar um sistema econômico amplamente reconhecido como

insustentável (BIELY ET AL., 2018). As crises climática e social demandam, na verdade, a superação da ideologia neoliberal, que enfraqueceu o setor público, incentivou uma dinâmica social individualista e começou a tratar bens coletivos como mercadorias (KLEIN, 2014).

Para isso, é necessário abdicar de conceitos que reduzem a sustentabilidade a uma tendência de mercado ou algo bom para o marketing de empresas, pois é ilógico aplicar os mesmos mecanismos que criaram um problema como sua solução (GUIMARÃES, 2017). A normatização, tal como se configura hoje, restringe as possibilidades de transformar a relação empresa, sociedade e meio ambiente. O que as empresas precisam fazer para se tornarem de fato sustentáveis passa pelo repensar suas práticas além do produzir e do vender, considerando avaliar criticamente o modelo econômico dentro do qual elas operam (GONÇALVES-DIAS & TEODÓSIO, 2012).

Até aqui, o conjunto de referências demonstra que as diretrizes são reinterpretadas e reinventadas para se tornarem soluções a diferentes tipos de problemas, dialogando com práticas e identidades diversas. Normas e padrões de sustentabilidade são utilizados para atestar a gestão socioambiental em organizações, mas a forma com que tais instrumentos são aplicados em ambientes corporativos varia significativamente (integração ritualística, mobilizadora, desacoplada ou proativa). Essa diversidade revela que a prática da sustentabilidade não parte de fórmulas prontas e não se dá de maneira mecânica, mas sim que depende de um intenso trabalho de contextualização, no qual atores filtram, reaproveitam e finalmente acoplam pontos interessantes de práticas externas, adaptando-as aos seus contextos organizacionais. A figura a seguir busca desenhar os encontros conceituais propostos até o momento (Figura 8).

Figura 8: Relação conceitual do trabalho de contextualização da sustentabilidade



Fonte: Elaborado pela autora

Entende-se que as práticas de sustentabilidade empresarial são construídas e validadas na prática, ou seja, podem ser operacionalizadas de formas diferentes dependendo das interpretações e das demandas contextuais. Nesse contexto, quando os padrões não bastam e a sustentabilidade empresarial não é simplesmente um processo de copia e cola, como as empresas podem operacionalizar a responsabilidade socioambiental? Em novos experimentos, ao invés de prever resultados, é fundamental começar pela identificação das variáveis envolvidas no problema e os pontos que determinam as soluções (SÁNCHEZ, 2006).

Diante de um mundo problemático, torna-se necessária a ação criativa, que se manifesta por meio de processos de experimentação, nos quais os atores não somente aprendem sobre os problemas existentes, mas também os transformam na busca por soluções, abrindo espaço para a mudança institucional (ABERS, 2021). Embora a discussão em torno da responsividade organizacional frequentemente enfatize a influência de pressões externas e revele suposições divergentes sobre fatores internos, a adoção de práticas socioambientais em uma empresa pode ser compreendida como um processo dinâmico que articula esses dois níveis e é capaz de promover transformações institucionais.

Além de explicar como as instituições influenciam o comportamento de atores, é igualmente relevante discutir como os atores, em retorno, podem influenciar e possivelmente mudar as instituições. Essa tensão entre instituição e agência recebe o nome de paradoxo da

agência incorporada: "*se nossas normas e crenças coletivas são determinadas institucionalmente, como a agência humana pode ser um fator da mudança institucional?*" (BATTILANA, 2009, p. 10). Entre impulsionar uma estratégia de sustentabilidade normativa ou construir um modelo aderente à transformação, a atuação de agentes individuais e coletivos revela-se fundamental para redefinir a forma como a sustentabilidade é interpretada e praticada dentro das organizações. Contudo, esse processo não ocorre em condições simétricas, pois diferenças no acesso a recursos, normas e autoridade explicam porque certos modelos, práticas e normas se difundem enquanto outros permanecem marginalizados.

Compreender a sustentabilidade empresarial exige ir além de explicações que privilegiem vetores de isomorfismo organizacional. Ainda que estes sejam motores importantes na convergência de práticas, eles se mostram insuficientes para compreender os processos de mudança institucional que emergem da ação criativa, situada e desigual de atores individuais e coletivos. Torna-se necessário deslocar o foco analítico da simples adaptação organizacional às pressões institucionais para o exame da agência na construção, interpretação e transformação das práticas de sustentabilidade. É nesse espaço entre reprodução e mudança que se tornam visíveis as possibilidades verdadeiramente transformadoras da sustentabilidade. A próxima seção dedica-se a explorar esse deslocamento analítico, discutindo como a agência dos atores organizacionais pode desafiar padrões estabelecidos e abrir caminhos para novas configurações institucionais da sustentabilidade.

2.5 Para além dos vetores de isomorfismo organizacional: a mudança institucional que pode transformar a sustentabilidade empresarial

Os mecanismos de isomorfismo institucional, embora sejam usados para enfatizar a adaptação organizacional ao ambiente institucional, não consideram outras dimensões da institucionalização, que por sua vez possui três elementos que se articulam de forma dinâmica e interdependente: estrutura, agência e interpretação. A estrutura são padrões, regras, normas e recursos que definem, ao mesmo tempo, as fronteiras, o que é legítimo ou não, e as possibilidades, fornecendo recursos e orientações para a ação social. Atualmente, as estruturas que definem a sustentabilidade empresarial e as práticas que se constroem a partir disso se alinham majoritariamente ao conceito de sustentabilidade fraca. O segundo elemento, a interpretação, é um mecanismo cognitivo-cultural de articulação entre estrutura e agência, que garante a inexistência da ação puramente imposta, mas sim de um processo que envolve o processamento cognitivo e a atribuição de sentido. Dessa forma, a homogeneização de práticas

de sustentabilidade não é inteiramente passiva, pois os atores reproduzem padrões por os acharem legítimos e desejáveis. Finalmente, a agência diz respeito às ações de manutenção e reforço das instituições ou às ações de contestação. Trata-se de uma competência prática de influenciar eventos, o que inclui fazê-lo de forma intencional ou não intencional. Nesse sentido, o ator social tem capacidade, mesmo que limitada, de interpretar e redefinir o que ele entende e pratica em termos de sustentabilidade, permitindo a existência de margens para a variação e a inovação institucional mesmo em contextos de forte institucionalização. Dessa forma, mesmo em um ambiente fortemente alinhado à sustentabilidade fraca, o ator social pode agir em prol da sustentabilidade forte (MACHADO DA SILVA ET AL. 2005; SCOTT, 2010).

Considerando que atores são, ao mesmo tempo, estruturados e estruturantes, ou seja, operam sob estruturas que modelam seus comportamentos, mas também podem modificá-las por meio de suas ações, as instituições se revelam passíveis tanto de mudança quanto de resistência à mudança. Em alguns contextos, os atores contribuem para a difusão de práticas institucionais e para o reforço das instituições, fortalecendo normas, práticas e modelos. Esse reforço inclui processos de legitimação social, nos quais seguir padrões institucionalizados confere prestígio, aceitação e benefícios, produzindo inércia ou resistência ativa à mudança. Em contrapartida, quando instituições passam a ser contestadas e determinadas práticas são vistas como inadequadas, alguns atores se engajam em uma luta simbólica contra significados, narrativas, discurso e relações de poder. Esse movimento busca gerar visibilidade para práticas alternativas e expor falhas e injustiças nas práticas existentes. Nesta pesquisa, consideraremos as agências de mudança, dada a necessidade de transformar o modo como a sustentabilidade é praticada em empresas.

A lógica institucional pode sofrer pressões quando as práticas institucionalizadas são percebidas como ineficazes e não mais úteis, percepção que pode estar ligada a mudanças do ambiente, como competição por recursos. Essas pressões funcionais são vistas no exemplo das faculdades de artes liberais nos EUA, que entre 1970 e 1980, a partir do aumento da busca por cursos profissionalizantes e a competição por recursos entre instituições públicas de ensino superior, foram impulsionadas a questionar os programas curriculares existentes e acabaram adotando programas orientados em áreas de negócios, comunicação e relações públicas que atendiam à demanda do mercado e das famílias e garantia número de matrículas suficiente para manter a instituição (KRAATZ & MOORE, 2002). As pressões podem ser também de origem política ou social. As pressões políticas resultam de mudanças de interesses e distribuição de poder que suportam arranjos institucionais; podem surgir em resposta a crises de performance,

mudanças ambientais e outros fatores que levam organizações a questionarem a legitimidade de determinadas práticas. Por fim, pressões sociais são associadas a diferenciação de grupos, à existência de crenças e práticas divergentes, às mudanças nas leis ou a expectativas sociais que possam impedir a continuidade de uma prática (DACIN ET AL., 2002).

Dentre as múltiplas lógicas institucionais existentes, tanto a manutenção quanto a transformação de instituições estão condicionadas à legitimidade, condição que define quais alternativas são mais ou menos apropriadas. Nesse sentido, a pressão pela mudança de forma isolada não é suficiente para mudar instituições, é preciso que atores sejam engajados estejam engajados em processos de teorização e legitimação para apontar as falhas das normas e práticas existentes e justificar a necessidade e a competência de alternativas (DACIN ET AL. 2002). Assim, tanto a institucionalização quanto a desinstitucionalização resultam de interações dinâmicas entre ações, significados e atores, perspectiva esta compreendida no conceito de trabalho institucional, que remete às práticas realizadas cotidianamente e de forma incremental que mantêm ou desestabilizam instituições.

2.5.1 Trabalho institucional: estrutura, agência e interpretação

Tradicionalmente, o trabalho institucional é definido como "a ação proposital de indivíduos e organizações com o objetivo de criar, manter ou causar disrupções em instituições" (LAWRENCE, SUDDABY AND LECA, 2006, p. 215). Essa concepção, entretanto, tende a ignorar que tais estruturas podem mudar também através de ações não intencionais, geralmente causadoras de mudanças graduais por uma combinação de fatores e processos exógenos e endógenos. No contexto da governança socioambiental, por exemplo, os atores lidam com variadas lógicas organizacionais, políticas e uma ampla rede de outros atores, circunstâncias, dinâmicas e consequências, na maioria das vezes imprevisíveis. Beunen & Patteson (2019) sugeriram uma definição mais abrangente de trabalho institucional, que reconhece o papel da intencionalidade sem deixar de dar a devida importância a outros modos de ação não propositais.

> "O trabalho institucional é então definido como aquelas ações através das quais atores tentam, ou de fato criam, mantêm ou rompem estruturas institucionais. Essa definição reconhece que tanto ações quanto resultados são importantes, que ações podem ser propositais ou não, e que nem todas as tentativas de fato afetam a estrutura institucional." (BAUNEN & PATTERSON, 2019, p. 23)

No âmbito do trabalho institucional, destacam-se dois tipos de agências fundamentais: as fronteiras de um campo institucional e as práticas compartilhadas. As fronteiras são os limites em torno de um campo institucional, definindo associações de agentes e modelando as práticas de uma comunidade. Quando muito expressivas, fazem com que o trabalho dos atores dentro de um campo institucional seja isolado e não responsivo às mudanças no ambiente externo. Já as práticas dizem respeito a formas reconhecidas de atividade social que guiam o comportamento coletivo, contemplando tanto rotinas explícitas quanto implícitas. Em ambos tipos de agência, há trabalho institucional envolvido, seja o trabalho de fronteira, associado aos esforços de atores para estabelecer, expandir, reforçar ou enfraquecer os limites, ou o trabalho de prática, que se refere à criação, manutenção ou ruptura de instituições. Esses elementos são diferentes, mas interdependentes, pois os limites delimitam conjuntos de práticas legítimas enquanto práticas sustentam os limites de um grupo específico. Essa relação, embora contribua para a estabilização de um campo institucional, também pode gerar tensões e conflitos na medida em que estão relacionadas à distribuição de poder e de privilégios (ZIETSMA & LAWRENCE, 2010).

Tanto o estado das práticas quanto o das fronteiras pode motivar o trabalho institucional de contestação. Em casos de insatisfação com as práticas existentes, atores podem se engajar em um trabalho para afetar as práticas diretamente, mas se os limites os impedirem, eles podem primeiro envolver-se em um trabalho de fronteira para criar as condições sob as quais poderão influenciar a prática. Ao contrário, quando um ator percebe sua posição de desvantagem devido aos limites existentes, ele pode se sentir motivado a romper esse limite, e se não for capaz de trabalhar diretamente para isso, pode trabalhar indiretamente através do esforço de deslegitimar práticas associadas a ele (ZIETSMA & LAWRENCE, 2010).

Até aqui, o quadro teórico demonstra que a institucionalização é um resultado da articulação dinâmica entre estrutura, agência e interpretação, articulação esta que dá espaço para que atores contribuam para a difusão e reforço de instituições ou se engajam em lutas simbólicas, contestando significados, narrativas e relações de poder. Essas dinâmicas são compreendidas pelo conceito de trabalho institucional, definido como o conjunto de atividades, intencionais ou não, realizadas em tentativas de criar, manter ou desestabilizar estruturas institucionais. O trabalho institucional, por sua vez, assume diferentes modalidades, relacionadas às fronteiras de um campo institucional e as práticas nele compreendidas, elementos estes que são interdependentes: as fronteiras delimitam quais práticas são aceitáveis enquanto as práticas sustentam as fronteiras. O estado de ambos, práticas e fronteiras, pode

motivar diferentes formas de trabalho institucional, e a interação entre eles, mediada por processos de legitimação e contestação, configura estados de estabilidade ou mudança (Figura 8).

Zietsma & Lawrence (2010) investigaram quais são as configurações potenciais dos dois tipos de trabalho institucional, ou seja, quais padrões de estabilidade ou mudança eles apoiam, e seus estágios desde os movimentos iniciais até o estabelecimento de novas instituições. Em relação às configurações, são apontados quatro ciclos principais. O primeiro deles, a Estabilidade Institucional, envolve a manutenção de limites e práticas. Nesse estágio, o trabalho de fronteira consiste em controlar a entrada de novos atores no campo, agregando aliados externos e reforçando fronteiras de autoridade, enquanto o trabalho prático busca legitimar e reproduzir a instituição, seja via regulação ou educação profissional. O segundo ciclo consiste no Conflito Institucional, no qual atores externos começam a romper fronteiras e contestar a legitimidade das decisões daqueles que detêm o poder. Frente a questionamentos sobre as fronteiras, parte dos atores internos reagem para reforçá-las e defender as práticas existentes, com argumentos sobre segurança, eficiência e tradição, enquanto atores externos contestam a legitimidade desses argumentos promovendo boicotes e mobilizando o apoio público. O terceiro ciclo, Inovação Institucional, envolve o estabelecimento de limites experimentais. Aqui, o trabalho de fronteira consiste em isolar áreas experimentais para protegê-las da pressão e da disciplina institucional, enquanto o trabalho prático envolve a criação e teste de novas práticas, bem como narrativas para solucionar conflitos e torná-las socialmente aceitáveis. Por fim, o quarto ciclo, denominado de Reestabilização Institucional, refere-se à promoção de conexões transfronteiriças visando a difusão de práticas, o que permite uma nova estabilidade, com fronteiras ajustadas e práticas renovadas. Entre um ciclo e outro, existem algumas condições endógenas e exógenas que provocam o movimento de um para o outro (quadro 3).

Quadro 1: Estágios de transição da mudança institucional

Movimento	**Condição inicial**	**Influências para transição**	**Resultado**
Estabilidade Institucional para o Conflito Institucional	Fronteiras rígidas protegem as práticas centrais do campo	Práticas centrais passam a ser contestados à medida que valores sociais externos mudam; Atores externos possuem capacidade de contestar fronteiras e práticas e fazem protestos, ações legais e campanhas	Fronteiras permanecem formais, mas são pressionadas, as práticas que antes eram indiscutíveis se tornam alvos de disputa

		globais	
Conflito Institucional para Inovação Institucional	Fronteiras são enfraquecidas e práticas deslegitimadas	Um ator interno influente tem motivações, por exemplo ameaças de perda, e a capacidade para criar novas fronteiras experimentais	Espaços abertos para experimentação e surgimento de novas práticas
Inovação institucional para Reestabilização Institucional	Práticas alternativas já foram desenvolvidas, mas seguem restritas a experimentos	Novas práticas ganham ampla legitimidade entre empresas, governo, ambientalistas e outras partes interessadas; A fronteira institucional segue fragilizada, exigindo arranjos e alianças entre atores internos e externos para legitimar tanto as práticas quanto as novas fronteiras	Difusão das práticas e redefinição das fronteiras

Fonte: Adaptado de ZIETSMA & LAWRENCE (2010)

O trabalho de fronteira e o trabalho prático são mutuamente constitutivos e a interação entre eles evidencia que a mudança institucional não se dá apenas em resposta a choques externos ou pela ação isolada de atores, mas a partir de interações que articulam práticas e fronteiras. Nessas dinâmicas, diferentes agentes atuam diretamente nos limites ou nas práticas de um campo para promover a mudança de instituições, compreendendo posicionamentos variados sobre a forma como se comportam e articulam ideias, relações e recursos. Neste trabalho, discutiremos duas variações desta atuação com base na pertinência ao objeto e objetivo da pesquisa: o empreendedorismo institucional e o ativismo institucional.

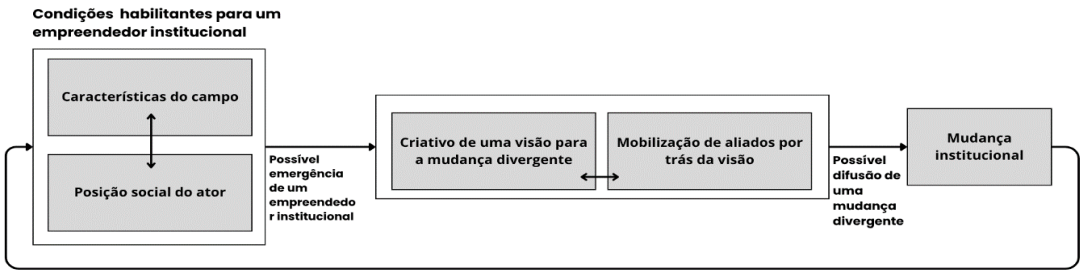
3.5.1.1 Empreendedorismo institucional: mobilizando atores e recursos em uma mudança divergente

O conceito de empreendedorismo institucional pode iluminar mais profundamente a capacidade que agentes possuem de criar, transformar ou romper instituições. Empreendedores institucionais são atores (organizações, grupos de organizações, indivíduos ou grupos de indivíduos) que articulam recursos para mudar instituições, mudanças estas que podem ocorrer dentro dos limites de uma organização ou em um contexto mais abrangente. Esses atores não apenas iniciam mudanças divergentes, mas também participam ativamente do processo de transformação (DIMAGGIO, 1988). Vale destacar que o conceito compreende atores que iniciam uma tentativa de mudar um ambiente institucional sem ter intenção deliberada para isso. Além disso, não é necessário que ele tenha sucesso na implementação da mudança nem

que lance novos empreendimentos (ao contrário da definição clássica de empreendedor), considerando que falhas e insucessos são comuns e que, ainda que sejam lançados novos empreendimentos, estes devem divergir de modelos existentes (BATTILANA ET AL., 2009).

O surgimento de empreendedores institucionais depende tanto de condições do campo em que estão inseridos quanto de características do próprio ator (Figura 9). No âmbito da influência do campo, condições como convulsões sociais, tecnologias disruptivas, mudanças regulatórias, escassez de recursos e grau de institucionalização e heterogeneidade podem acarretar o surgimento de empreendedores institucionais, visto que atores expostos a arranjos institucionais contraditórios são mais propensos a questioná-los. Entretanto, mesmo sob condições adversas do campo, nem todos os atores inseridos agirão como empreendedores institucionais, o que sugere que características específicas dos atores têm também um papel importante. Dentre essas características, a posição social de um ator no campo pode afetar a forma como ele interpreta as condições do mesmo e seu acesso a recursos necessários para se engajar em um empreendimento institucional. Quando inseridos em múltiplos campos, por exemplo, eles podem transpor práticas entre eles. Além da posição, o status da organização em que o ator está inserido, bem como a sua posição hierárquica ou em redes informais, através das quais ele interage com outros atores, pode influenciar o seu engajamento em mudanças institucionais, não apenas de forma independente, mas também de forma coletiva. Por fim, ainda que pouco exploradas em literatura, fatores psicológicos e demográficos podem também afetar a tendência de um ator a se tornar um empreendedor institucional (BATTILANA, 2009).

Figura 9: Condições habilitadoras do empreendedorismo institucional



Fonte: BATTILANA ET AL. (2009)

Na implementação de uma mudança institucional, algumas atividades contemplam o trabalho institucional realizado por empreendedores institucionais. Uma das mais importantes delas consiste em desenvolver uma visão de mudança em termos do que ela contribui e ajuda a resolver, o porquê é preferível em relação aos arranjos existentes e quais razões podem ser

usadas como pontos convincentes (RAO ET AL., 2000; SNOW & BENFORD, 1992). A a construção de uma visão consistente e convincente envolve apresentar e promover um projeto como opção superior, deslegitimando os arranjos existentes e seus apoiadores através do apontamento de falhas, problemas e atribuição de culpa, além de providenciar razões convincentes que suportem a visão promovida e assegure a reunião de atores que cooperem. O desenvolvimento de uma visão requer do empreendedor institucional habilidades imaginativas para identificar outros estados e interesses relacionados, bem como habilidades sociais para garantir acordos (BATTILANA ET AL., 2009).

O trabalho de um empreendedor institucional também envolve fases de mobilização de pessoas e esforços para motivá-las a atingir e sustentar a nova visão, ou seja, um trabalho de institucionalizar a visão. A mudança institucional raramente pode ser implementada sem o suporte de outros atores. Por isso, o empreendedor institucional precisa criar bons argumentos e definir identidades que atraiam outros atores para ao mesmo tempo provocar coalizões estratégicas e exacerbar contradições entre oponentes (SCULLY & CREED, 2005). Esta mobilização também abrange a articulação de recursos, que podem ser financeiros ou relacionados à posição social de um ator. Recursos financeiros são usados em estágios iniciais com o objetivo de contornar sanções impostas por oponentes e em outros momentos para arcar com os custos negativos gerados por insucessos (GREENWOOD ET AL. 2002; DIMAGGIO & POWELL, 1983). Quanto aos recursos sociais, a posição formal de um ator considerado legítimo e bom tomador de decisões o ajudará a angariar aliados e recursos, assim como o capital social, que se refere à sua posição informal em redes sociais que pode ser usada para influenciar pessoas e orquestrar a ação coletiva.

Empreendedores institucionais podem ser encontrados em todos os níveis sociais, desde que utilizem o amplo conjunto de estratégias apresentado para obter atenção e apoio às suas soluções, criando coalizões nas quais sua visão é desenvolvida e implementada e influenciando a forma como as decisões são tomadas no campo (ZIETSMA & LAWRENCE, 2010). Apesar do conjunto de estratégias ter sido apresentado como ações distintas, elas são entrelaçadas e são passíveis de serem desenvolvidas simultaneamente. A visão da mudança, por exemplo, continua a ser desenvolvida durante o processo de mobilização de aliados, possibilitando a construção de uma visão comum que responde aos interesses e valores dos diferentes atores envolvidos (FLIGSTEIN, 1997; BATTILANA, 2009). Tal análise direciona para um modelo contingente de empreendedorismo institucional.

3.5.1.2 Ativismo institucional: ação criativa em causas sociais

A ideia de "empreendedor institucional" pode corroborar para restringir a possibilidade de mudança institucional a atores que possuam recursos extraordinários, colocando-os como heróis aos quais as regras sociais não se aplicam. No entanto, situações problemáticas exigem a ação criativa, que pode estar ligada a redes sociais, partidos ou movimentos sociais. Um dos subtipos da ação criativa é o ativismo institucional, noção que dialoga com o vínculo a causas que inspiram atores a mobilizar ideias, recursos e relações (AMARAL, 2018). Atores se comportam sob a influência de suas trajetórias, por isso, suas preferências e motivações não são simplesmente 'dados' pelas regras das instituições que habitam, mas são na verdade reflexões que, vez ou outra, inspiram a experimentação. Abers (2021) define o ativismo institucional como um subtipo de ação criativa que envolve agir reflexivamente, usando a capacidade crítica e a inteligência humana, a partir de contextos que produzem problemas, constrangimentos e recursos que possibilitam a ação. Essa ação geralmente envolve uma dimensão de coletividade, pois o ativismo envolve a união de pessoas, recursos e capacidades com pouco poder individual lutando contra forças poderosas.

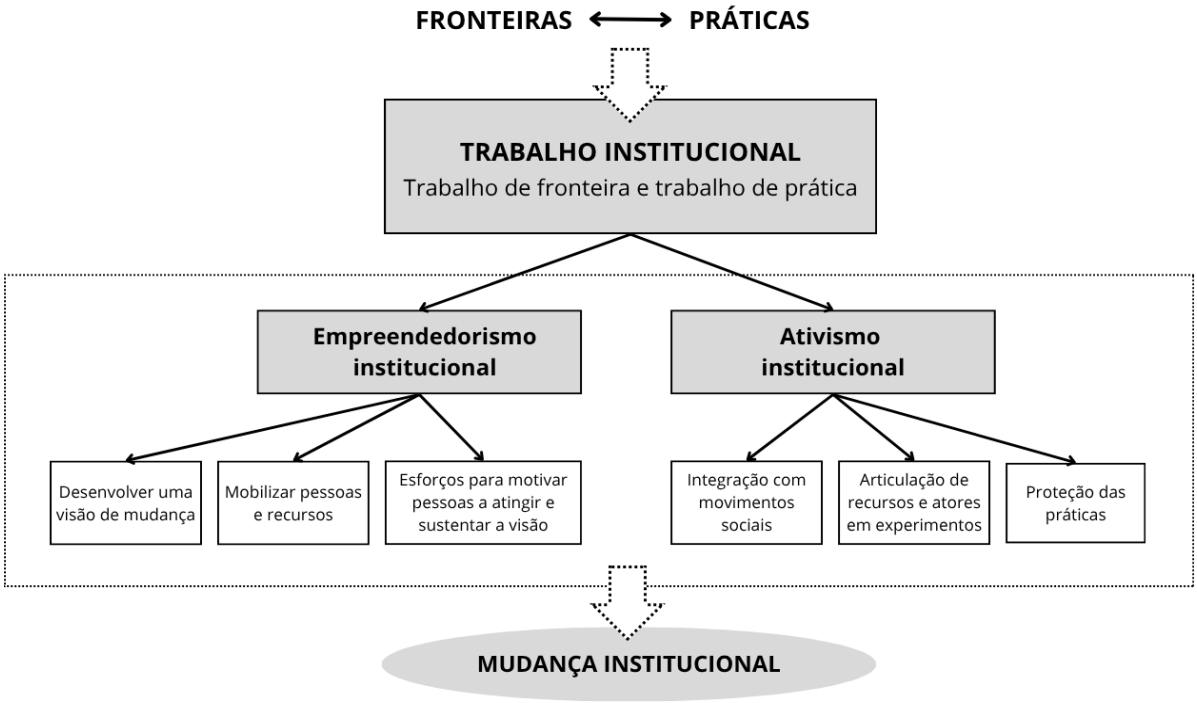
Em termos gerais, o ativismo institucional descreve atores que, já ligados a movimentos e causas sociais, buscam promover mudanças no exercício cotidiano de suas funções. Suas capacidades analíticas, cognitivas e discursivas são usadas de formas estratégicas para mobilizar recursos e relações em prol de suas ideias. Um exemplo disso pode ser observado na criação do Programa de Aquisição de Alimentos, uma política pública brasileira que incentiva a compra de alimentos da agricultura familiar e os destina a pessoas em situação de insegurança alimentar, a participação de um ator que, devido sua habilidade social de reunir pessoas e mobilizar ideias e pautas de movimentos e experiências de políticas, contribuiu intensamente para a concretização do projeto. Com o apoio de um grupo de trabalho que articulava e adaptava as matérias-primas disponíveis nos contextos institucionais, como tradições, crenças, dilemas, ideias, recursos materiais, recursos organizativos e relações, ações de experimentação produziram 'práticas de construção institucional'. A maioria deles aproveitavam de suas experiências prévias em programas, associações locais e políticas públicas para atuar como instâncias articuladoras entre diferentes instituições, contribuindo para o desenho do marco legal e normativo necessário para a implementação do programa (AMARAL, 2018).

Dentre as dimensões do ativismo institucional, destacam-se as ideias mobilizadoras, ou 'causas', que funcionam como linhas de defesa ou instrumentos de contestação contra instituições. Considerando que ideias se manifestam empiricamente em práticas, a agência que

lhes confere materialidade envolve capacidades, práticas, escolhas e engajamento com diversos atores em momentos de experimentação, articulação e implementação de inovações. Vale destacar que, no caso de ativistas institucionais, as experimentações se apoiam em existências pré-existentes com causas sociais. Ao longo do processo, eles trabalham para construir enquadramentos interpretativos e justificativas para convencer outros atores sobre a pertinência da nova abordagem. O cuidado com a produção de provas e evidências, através de pesquisas, levantamentos de dados e avaliações, é muito importante para construir sólidas provas da eficácia e impacto resultantes de um enquadramento. O ativista institucional se dedicava primeiramente à criação de uma solução, o que envolve encontrar brechas institucionais, formular normas e estabelecer mecanismos de execução. Quando a solução é enfim implementada, o trabalho continua em torno dos desafios para mantê-la, protegê-la de crises e assegurar sua continuidade institucional (AMARAL, 2018).

As novas informações incorporadas no quadro teórico evidenciam que diferentes atores atuam diretamente nos limites ou nas práticas de um campo, através da mobilização de ideias, relações e recursos. Duas variações dessa atuação são destacadas neste estudo, o empreendedorismo institucional e o ativismo institucional. O primeiro trata-se de um ator que trabalha articulando recursos e participa ativamente de uma mudança disruptiva. Para isso, ele desenvolve uma visão de pessoas, mobiliza pessoas e se esforça para sustentar a implementação de uma nova abordagem. Já o segundo consiste em um subtipo de ação criativa que se utiliza da capacidade crítica e inteligência coletiva para enfrentar instituições e explorar recursos que possibilitem a ação. O ativismo institucional enfatiza o envolvimento em movimentos, causas e políticas sociais, bem como a dimensão coletiva do trabalho. O resultado de ambos trabalhos pode ser uma mudança institucional implementada, o que não significa o fim dos esforços, mas a continuidade através de atividades de garantir sua continuidade (Figura 10).

Figura 10: O guarda-chuva do trabalho institucional usado na pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora

No campo da sustentabilidade empresarial, esse quadro teórico contribui ao incorporar na análise da operacionalização da sustentabilidade tanto as dinâmicas do campo contextual, ou seja, as fronteiras e práticas que se manifestam em relações de poder, acesso a recursos e influências, quanto o trabalho de contextualização e construção de estratégias de resposta únicas em relação às pressões institucionais, por sua vez incorporadas na noção de agência e trabalho institucional. Essa perspectiva mais abrangente permite analisar um espectro da sustentabilidade empresarial que se posiciona entre a flexibilidade e a rigidez e que possibilita a emergência de movimentos de mudança institucional. Tal abordagem se alinha à Teoria da Contingência, que reconhece a diversidade de fatores que podem influenciar estruturas, agências e interpretações.

2.6 Da estabilidade à mudança institucional: operacionalização da sustentabilidade empresarial como um processo situado

São oportunidades para estudos na área da Teoria Institucional relacionar o trabalho e a mudança institucional a um reconhecimento mais amplo da diversidade de fatores que podem influenciá-los, principalmente a necessidade de adaptação às mudanças climáticas (ROGGERO, 2018). Embora estudos sobre instituições apresente longa tradição na academia, poucos artigos cobrem de forma abrangente os elementos que influenciam as práticas de instituições, focando geralmente em questões de estabilidade e a conformidade (MACHADO

DA SILVA ET AL.M 2005). Organizações são geralmente entendidas pelo que produzem e pela sua eficácia de produção, dissipando-se de sua verdadeira essência de ser "*um agenciamento concreto de pessoas, estruturas, práticas, procedimentos, recursos, funções, identidades, análises, diretrizes, e assim por diante*" (NUNES, 2023, p. 43). Objetivando contribuir com essas lacunas, esse estudo propõe uma abordagem abrangente para entender, no âmbito da operacionalização de práticas de sustentabilidade empresarial, as diferentes formas que organizações podem ser, se complementar em relação a outras organizações, e usar seus recursos e potencialidades de maneiras estratégicas para melhorar sua gestão socioambiental.

Abordagens contingenciais para a gestão de empresas são discutidas no campo da Teoria Organizacional e buscam entender como as empresas funcionam, como são estruturadas, como tomam decisões e como se relacionam com seus ambientes (SCHULTZ, 2016). Sarkis et al. (2011) consideram que existem oportunidades na Teoria Organizacional para avançar no campo da gestão ambiental, visto que ainda existe um *gap* na literatura que integra os dois temas. Assim, questões como a heterogeneidade e diversidade dos fatores ambientais de uma empresa, acesso a informações e relação com *stakeholders*, influência de pressões externas e acesso a recursos podem ser consideradas na discussão de práticas de sustentabilidade.

A Teoria da Contingência, no campo dos estudos organizacionais, propõe que não existe uma única forma ideal de organizar ou administrar uma empresa, pois nenhum tipo de estrutura organizacional é igualmente aplicável a todas as organizações (ISLAM & HU, 2012). Pelo contrário, a eficiência de um modelo organizacional é contingente a fatores contextuais. Algumas pesquisas utilizam a perspectiva contingencial para avaliar e relacionar o desempenho socioambiental corporativo de uma empresa a elementos além dos resultados financeiros. Ganescu (2012) analisou 13 empresas com base nos relatórios de sustentabilidade publicados e criou um índice de desempenho social com base na proporção de mulheres do total de empregados, horas de treinamento e frequência de acidentes. A partir de um modelo matemático que relaciona essas três variáveis, concluiu que modelos de negócio voltados à inovação e *stakeholders* têm forte cultura organizacional e são comprometidos com a gestão da qualidade total e apresentam melhor desempenho social corporativo.

Jabbour et al. (2016) pesquisaram as barreiras para a adoção de práticas de gestão ambiental em empresas brasileiras partindo de duas premissas. A primeira em relação ao estilo

de gestão brasileiro, que possui certas particularidades em termos de atitudes culturais quando o assunto é adotar e adaptar práticas de gestão internacionais, como flexibilidade diante de regras e normas, tolerância à ambiguidade e incerteza e ênfase na prática ao em vez da norma abstrata. A segunda premissa envolve as barreiras internas (capacidade financeira limitada, baixa participação dos trabalhadores na tomada de decisões, resistência a mudanças por parte de trabalhadores e lideranças, falta de treinamento ambiental para diretores/proprietários, consciência ambiental limitada, entre outros) e as barreiras externas (escassez de informações sobre legislação ambiental, falta de flexibilidade no cumprimento de prazos e exigências, oferta insuficiente de tecnologias e consultorias de gestão ambiental, entre outros). Os autores concluem que as barreiras internas têm impacto mais relevante na adoção de práticas ambientais, sendo a principal delas a falta de desenvolvimento de habilidades humanas. De modo geral, para implementar práticas ambientais, as empresas precisam primeiro lidar com suas barreiras internas, e para isso *frameworks* mais complexos, testados empiricamente e baseados em uma abordagem contingencial são mais adequados, possibilitando capturar o conjunto de fatores identificados nas seções anteriores, como as influências do processo da tomada de decisão e os recursos aos quais cada empresa têm acesso.

Em outro estudo, Yang e Jiang, 2023 avaliaram que “o alto engajamento na implementação da Responsabilidade Social Empresarial pode gerar performance superior para uma empresa apenas se os seus fornecedores-chave tiverem um alto nível de implementação”. Para isso, analisaram características da relação entre fornecedores e compradores na China em empresas listadas nos mercados A-share de Shanghai e Shenzhen, e algumas variáveis como o tamanho da empresa, retorno em investimentos, alavancagem financeira e liquidez. Como base da análise, reuniram através da literatura algumas particularidades do mercado chinês, como um ambiente institucional caracterizado pela dualidade entre a lógica de Estado e a lógica de mercado. Os autores concluíram que o alinhamento entre a RSE de fornecedores e compradores é positivamente associado com a performance do comprador, especialmente no aumento das vendas.

Alguns outros estudos que relacionam a Teoria Contingencial à sustentabilidade empresarial têm uma orientação mais qualitativa. Siboro et al. (2018) dizem que a maioria das empresas começam a desenvolver práticas socioambientais de forma voluntária, nas quais o guia é sua própria interpretação do que é ser socioambientalmente responsável. Os gestores comumente compreendem a mentalidade da sustentabilidade e a manifestam com uma

mentalidade tradicional de gestor, com o desejo de maximizar lucros como um representante do proprietário da empresa ou da própria empresa, ou às vezes com um desejo de melhorar a própria vida. Por isso, quanto maior a aderência da gestão a outros fatores contingentes relacionados à sustentabilidade, maior o sucesso na performance.

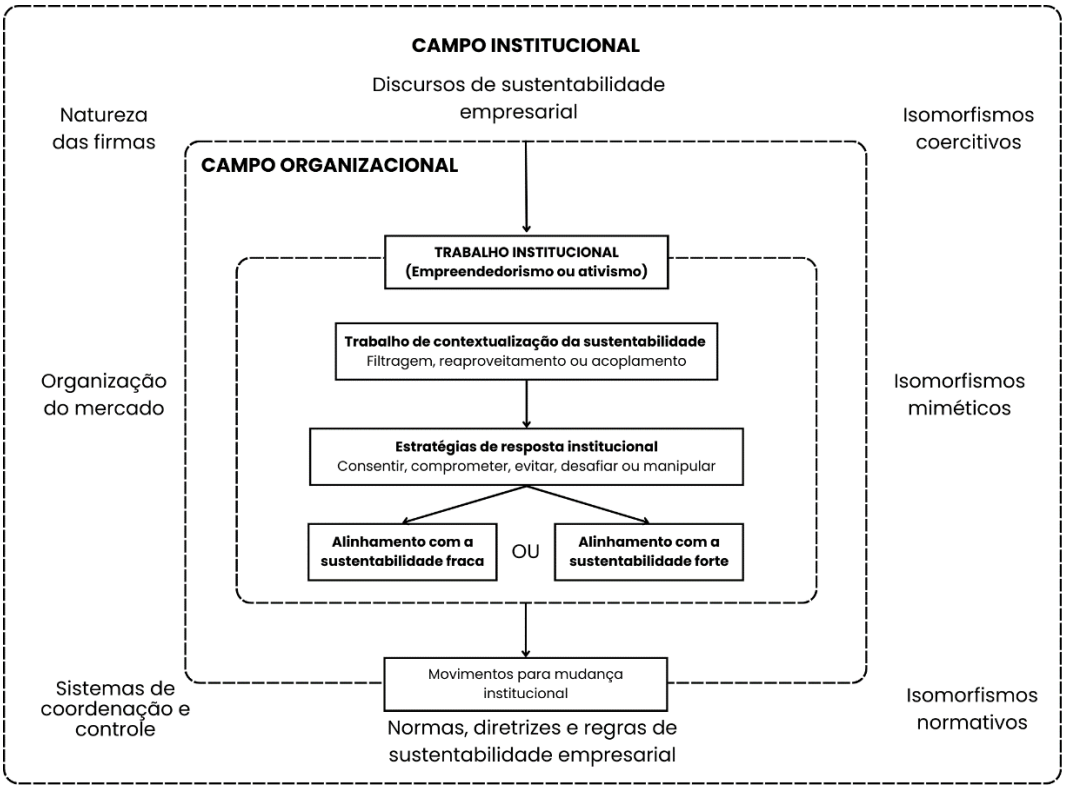
Britzelmaier et al. (2015) analisam o engajamento na sustentabilidade de uma amostra de empresas familiares no sudoeste da Alemanha, buscando responder três perguntas: “Como empresas familiares entendem a sustentabilidade?”; “Como elas a implementam?” e “Quais são os motivos para engajar nessa implementação?”. Cinco empresas participaram do estudo, com as quais foram realizadas entrevistas por telefone ou e-mail a colaboradores responsáveis pela implementação. As respostas às perguntas de pesquisa são mais descritivas, como por exemplo os principais motivos apontados para a adoção de práticas socioambientais: a convicção da família, demanda da sociedade, expectativa de consumidores, raízes locais da família e reputação. Pelo seu caráter mais descritivo, esse estudo não se aprofunda em como as práticas são concretizadas nas empresas pesquisadas.

Apesar da existência de vários estudos que buscam articular uma abordagem contingencial à da sustentabilidade empresarial, a maioria deles permanece limitada a identificar fatores externos e a tratar os fatores internos pela perspectiva da consciência de fazer o bem, ignorando o fator da agência. Além disso, métodos majoritariamente quantitativos são usados para avaliar a correlação de fatores contingentes e seu impacto no desempenho empresarial, sem, contudo, explorar como tais contingências são interpretadas e operacionalizadas no cotidiano organizacional e quais são as oportunidades de mudança institucional nesse contexto, tendendo a descrever apenas o contexto como ele é e negligenciando os processos pelos quais as práticas são construídas, tensionadas e adaptadas em resposta a diferentes pressões.

Para organizar e analisar os diferentes elementos institucionais que influenciam a forma como as organizações funcionam internamente e se relacionam com o seu ambiente em relação à operacionalização da sustentabilidade, esta pesquisa utiliza um *framework* próprio, que reúne os elementos abordados neste quadro teórico, para analisar os dois casos estudados. Primeiramente, consideram-se os elementos do campo organizacional que podem influenciar a construção de práticas que se alinhem ao discurso de sustentabilidade empresarial dominante e alinhado à noção de sustentabilidade fraca. Sob essas influências, as empresas fazem um

trabalho institucional de contextualização de conceitos e práticas externas, para assim adequá-las ao ambiente interno, através de articulações sociais e físicas que podem se dar de diversas formas. Esse trabalho institucional pode ser realizado por empreendedores ou ativistas institucionais, que se alinham aos conceitos de sustentabilidade fraca ou sustentabilidade forte, ou seja, trabalhando para manter ou contestar as instituições consolidadas em relação à sustentabilidade empresarial. Todos esses elementos são parte de um ciclo não linear que gera continuamente reavaliações e reajustes de práticas e que envolve o engajamento em um trabalho transfronteiriço que visa escalar práticas a um contexto coletivo e que, eventualmente, pode gerar mudanças institucionais (Figura 11).

Figura 11: Framework para análise de práticas de operacionalização da sustentabilidade empresarial



Fonte: Elaborado pela autora

Em conclusão, a operacionalização da sustentabilidade em uma organização empresarial não é um processo linear e unicamente definido por pressões institucionais. Embora mecanismos isomórficos sejam impostos na orientação de empresas, agentes organizacionais desempenham um papel ativo e estratégico na interpretação e resposta a esses mecanismos. Assim, oportunidades de mudança institucional permeiam o âmbito da

sustentabilidade empresarial, contanto que os atores se tornem empreendedores ou ativistas institucionais, buscando romper ou transformar padrões estabelecidos, mobilizando recursos, aliados e discursos para legitimar suas ações. Essa visão amplia a compreensão da prática da sustentabilidade, que por sua vez resulta de um processo dinâmico entre contingências do campo, as características dos agentes e as estratégias de ação desenvolvidas. Este quadro teórico baseou a construção de um esquema analítico que será utilizado nos casos presentes nessa pesquisa. A próxima seção apresentará os passos antecedentes e subsequentes à essa construção teórica.

3. METODOLOGIA

No meio acadêmico, alguns autores consideram a ideia de sustentabilidade como vaga, polissêmica, pouco explicada, confusa e controversa, o que possibilita vê-la também como duradoura devido à sua flexibilidade e abertura para possibilidades diversas de interpretação (FEIL & SCHREIBER, 2017). Contudo, assumir o conceito de sustentabilidade como um conceito que varia de acordo com a sua vinculação ao contexto gera o risco de que tudo seja considerado sustentável, inclusive práticas que se configuram, na verdade, como *greenwashing*. Apesar de ser importante à pesquisa reconhecer este conceito possui várias formas práticas, nos alinharemos aqui ao conceito de sustentabilidade forte, considerando que o capital natural não é substituível por capital produzido e que o desenvolvimento verdadeiramente sustentável necessita de preservar a base dos recursos naturais para as futuras gerações, ao invés de buscar inovações que dizem ser capazes de compensá-los.

Para Boons and Room (2001), a sustentabilidade tem um lado normativo e objetivo que sustenta o uso da noção de "dever" em declarações sobre o tema. Nessa perspectiva, a ideia de sustentabilidade é interpretada de forma passiva sem que se dê espaço para a construção prática da mesma (BOIRAL, 2007). De modo divergente, o que se mostra na realidade é que a sustentabilidade é um conceito humano que surge e se atualiza em sistemas culturais (KORHONEN, 2003). É possível considerar a sustentabilidade sob a perspectiva do construtivismo, uma vez que as ideias a seu respeito são internalizadas pelos agentes que, em seguida, as contextualizam ativamente, construindo subjetividades manifestadas em práticas, rotinas ou procedimentos organizacionais (BERGER & LUCKMANN, 2004). Trata-se de um conceito econômico-social que não é apenas interpretado, mas é também construído a partir de várias formas de significação humana, como valores, crenças, sentimentos, julgamentos, estudo, experiência, treinamento, histórico familiar, individual e comunitário de cada agente (YANOW, 1999).

> "os comportamentos e as instituições a serem analisados são tão compelidos pelas contínuas relações sociais que interpretá-los como sendo elementos independentes representa um grave mal-entendido." (Granovetter, 2007, p.1)

Gonçalves-Dias (2009) define que "sustentabilidade tem raízes profundas tanto nas ciências naturais quanto nas ciências sociais", isso leva à necessidade de entender o efeito da interação de diferentes atividades com o ambiente natural e suas implicações na qualidade de

vida atual e futura. A construção de práticas de sustentabilidade empresarial pode ser vista como um processo dinâmico pois envolve mudanças contínuas e interdependências entre contextos interno e externo, ações e resultados, instituições e agentes. Parte da análise dessas práticas envolve o estudo dos processos adotados em uma organização. Pettigrew (1997) considera que processos são como uma sequência de eventos individuais e coletivos que se desenrolam em um tempo contextual, "em um processo dinâmico que ocorre mais do que apenas existe". Fatores como os métodos de trabalho, repartição de tarefas, gerenciamento de comunicações e diferentes contribuições se tornam relevantes porque evidenciam aspectos organizacionais particulares (LANGA, 1998). Analisar tais práticas serve ao objetivo de explicar o que, o porquê e o como um conceito é internalizado, praticado e modificado a partir das conexões entre contexto, processos e resultados, o que leva ao estudo das categorias fundamentais da existência social de um fenômeno (CHASIN, 2009).

A construção das categorias fundamentais de um fenômeno requer muita sensibilidade do pesquisador em estar atento aos detalhes e contextos particulares do objeto estudado. Chasin (2009) reforça a abstratividade própria e incontrolável de um objeto de pesquisa, o que impossibilita que o mesmo seja decifrado imediatamente. Por isso, é importante pesquisar o real e concreto, de forma a buscar as contradições e limitações da realidade estudada com um olhar crítico do pesquisador. Para pesquisas que possuem um centro exploratório, que buscam responder "como" e "por que" um fenômeno ocorre, a metodologia de estudo de caso é adequada ao apoiar a identificação de características significativas e de forma holística sobre eventos reais (YIN, 2003).

O estudo de caso é uma escolha natural em abordagens qualitativas nas quais o pesquisador se propõe explorar um sistema delimitado da vida real, mediante a coleta de dados detalhada e profunda. Stake (1995) define três tipos de estudo de caso: 1) caso intrínseco, no qual o pesquisador está interessado em um caso e fenômeno particular; 2) caso instrumental, particularmente examinado para prover insights sobre um assunto ou para refinar uma teoria; e 3) caso coletivo, em que se são estudados dois ou mais casos conjuntamente visando investigar um fenômeno, população ou condição real. Quando é possível ao pesquisador estudar casos diferentes de um mesmo fenômeno, o cruzamento de dados de múltiplos casos fortalece o estudo com a possibilidade de compará-los e contrastá-los (HALKIAS ET AL., 2023)

No início desta pesquisa, como eu já trabalhava em um meio no qual vários executivos discutiam sobre a sustentabilidade empresarial e as formas de implementá-la em suas empresas, busquei entre os contatos que já tinha acesso a casos para explorar como a sustentabilidade era operacionalizada, mas não obtive sucesso. Posteriormente, com a ajuda de professores, conheci duas empresas da região de Belo Horizonte que possuem práticas de sustentabilidade empresarial, a Vina Gestão de Resíduos Sólidos e Locação de Equipamentos e Data Engenharia LTDA. É importante frisar que como o foco do estudo são práticas de sustentabilidade empresarial, o ramo de atuação dos casos não foi limitado para abrir a possibilidade de análise de diferentes perspectivas. Assim, escrevemos propostas de trabalho para ambas as empresas se tornarem casos desta pesquisa. A proposta para a Vina objetivava realizar estudos para evidenciar a história e o caminho percorrido pelo Departamento Socioambiental para atingir seus propósitos de promover a inclusão social com geração de trabalho e renda e a conscientização socioambiental por meio de uma rede de cooperação. Para a Data, a proposta permeava o apoio técnico no projeto Reforme-se, que tem como objetivo contabilizar e comparar as emissões de gases do efeito estufa geradas pelos processos de produção e reforma de equipamentos elétricos. Ambas propostas foram aceitas.

A condução de um estudo de casos múltiplos se dá geralmente em duas fases: a primeira consiste em familiarizar-se com cada caso, de forma individual e aprofundada, com o objetivo de aprender sobre as variáveis contextuais de cada um; a segunda consiste no cruzamento dos dados dos casos a fim de encontrar as semelhanças e diferenças entre ambos (GREENE & DAVID, 1984; STAKE, 1995). Cada caso deve ser considerado como um experimento completo, um "todo", que possui seus próprios padrões e informações sobre como e porque um projeto ou programa funciona, suas contingências e a sua relevância (EISENHARDT, 1989). A Vina é uma empresa que realiza diversos serviços de gestão ambiental e, desde 2003, possui um Departamento Socioambiental que busca "promover a inclusão social com geração de trabalho e renda e a conscientização socioambiental por meio de uma rede de cooperação que envolve a equipe interna da Vina, parceiros e a comunidade do entorno da empresa em ações de educação social, ambiental e cultural" (VINA, 2025). A Data tem como principal serviço a reforma de equipamentos elétricos e "investe em iniciativas que promovem o desenvolvimento sustentável, a qualidade socioambiental dos serviços e soluções, a saúde e segurança no trabalho, e a conscientização sobre responsabilidade social e governança" (DATA, 2025). Ambas empresas têm um forte posicionamento acerca da importância de promover ações socioambientais e as fazem, cada uma, de maneiras distintas: enquanto a Vina tem mais ações

do eixo social, a Data foca no eixo ambiental. Os diferentes projetos socioambientais realizados em cada empresa me despertou o interesse de estudar mais profundamente como os diferentes caminhos tomados por cada empresa se deu. Além disso, ambas pareciam ter uma coisa em comum: lideranças fortemente engajadas.

A reunião de dados sobre determinado campo não se dá em forma de coleta, mas sim em um processo de produção de dados por meio de observações e conversas, que evidenciam significados tácitos atribuídos a fatos, eventos ou relações (TAROZZI, 2020). O coração da produção dos dados são as perguntas feitas, que podem ter suas respostas construídas a partir de diferentes evidências. Uma das principais fontes de evidência em um estudo de caso são as entrevistas, para as quais recomenda-se que o pesquisador siga sua própria linha de investigação, refletindo a pergunta central de seu estudo, e pergunte de acordo com o estado atual das conversas, flexibilizando sua investigação para "sentir o momento". Entrevistas são fontes essenciais de informações já que muito do que não podemos observar por nós mesmos tem sido ou é observado pelos outros (STAKE, 1995). Para conduzi-las, é ideal que as perguntas sejam de natureza aberta e permitam aos respondentes propor *insights* e novas fontes de informação para a pesquisa. A partir dessa lógica, adaptei as perguntas sugeridas por Tarozzi (2020) para construir o questionário semi-estruturado que usei nas entrevistas (anexo I).

Foram realizadas 42 entrevistas, em sua maioria de forma presencial. As entrevistas foram realizadas com diferentes atores envolvidos nos projetos socioambientais das empresas analisadas. Na Vina, as primeiras entrevistas foram feitas com pessoas da equipe do Departamento Socioambiental, que por sua vez me indicaram e me conectaram a outras pessoas, entre membros de outros departamentos da empresa e parceiros externos de projetos. Na Data, as entrevistas foram realizadas com pessoas envolvidas no projeto Reforme-se, por meio do qual também consegui participar ativamente de algumas atividades de rotina da empresa, como reuniões e acompanhamento da produção. A maioria das entrevistas foram gravadas com a utilização de um celular. As perguntas do questionário semi-estruturado foram usadas para "quebrar o gelo" e adaptadas em forma e conteúdo a depender do momento e entrevistado, e durante as conversas outras perguntas emergiam partir das respostas. As entrevistas gravadas foram posteriormente transcritas com o uso da ferramenta *TurboScribe* e depois revisadas quanto aos erros de transcrição de forma manual. Além das entrevistas, analisei outras fontes de dados: observações, observações-participantes, documentos e arquivos, como relatórios, sites e livros (detalhamento no anexo II). O uso de múltiplas fontes

de evidências, técnica chamada de triangulação de dados, viabiliza a convergência e corroboração de resultados empíricos com o objetivo de gerar maior confiabilidade no estudo (STAKE, 1996).

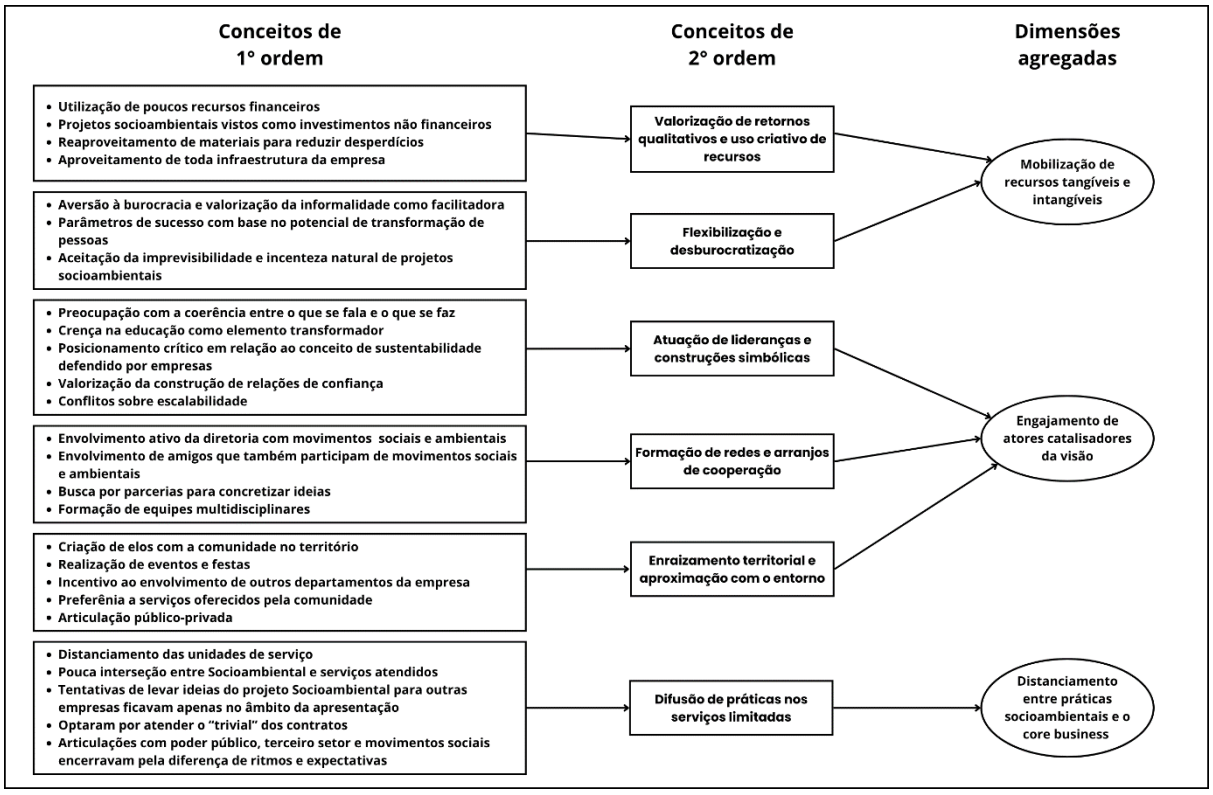
Para análise dos dados de cada caso, Stake (1996) aponta dois caminhos estratégicos. O primeiro deles consiste na interpretação direta de significados, que emerge naturalmente pela repetição de elementos nos dados. Nesse primeiro momento, o pesquisador busca entender o caso em si e não necessariamente se preocupa em construir generalizações, dando valor a episódios únicos já que cada detalhe pode iluminar o fenômeno estudado. Em seguida, a agregação de categorias é a reunião de múltiplos exemplos, incidentes ou evidências até que padrões, temas e significados mais gerais comecem a emergir. Essa abordagem se aproxima da Teoria Fundamentada (TAROZZI, 2020), que também objetiva construir categorias que expliquem um fenômeno. Essas categorias formam conceitos que capturam as qualidades que descrevem ou explicam um fenômeno.

Abordagens qualitativas de pesquisa comumente sofrem críticas pela falta de rigor na condução e apresentação de dados. Como solução, Gioia (1990) formulou uma abordagem para viabilizar a apresentação sistemática de análises de 1° e 2° ordem. Na análise de 1° ordem, o pesquisador busca aderir fielmente os termos dos atores do campo, o que gera um elevado número de categorias. Já na 2° ordem, o pesquisador começa a se perguntar se os temas emergentes sugerem conceitos teóricos que possam o ajudar a descrever e explicar os fenômenos que está observando, posteriormente viabilizando dimensões agregadas de conceitos. Quando o conjunto completo estiver completo, é possível construir uma estrutura de dados que os permite organizar em um recurso visual inteligível, um componente essencial para demonstrar o rigor em pesquisar qualitativas (CORLEY, GIOIA & HAMILTON, 2013). Essa abordagem demonstrou-se adequada para ser aplicada nesta pesquisa, o que facilitou o processo de pensar os dados teoricamente, e não apenas metodologicamente. A seguir, descrevo os procedimentos de coleta e análise realizados em cada caso a apresento a organização gráfica das categorias identificadas.

Começando pela Vina, após dispor todas as transcrições do campo em uma tabela, iniciei a análise destacando trechos significativos, que insinuavam opiniões e práticas realizadas. Em seguida, comecei a traçar conexões entre palavras e trechos significativos que de certa forma tinham ideias que se repetiam ou se destacavam. O primeiro agrupamento foi

realizado de forma livre, sem relação com o quadro teórico. Já a correlação de ideias e trechos identificados na primeira análise foi feita de forma a verificar quais deles compartilhavam alguma similaridade e, dessa forma, poderiam constituir uma mesma categoria. Fiz este exercício diversas vezes, simultaneamente a novas conversas que foram acontecendo. O processo de categorização me ajudou a consolidar alguns elementos da prática do Dpto. Socioambiental, entre eles a busca por parcerias para realizar projetos, grande envolvimento com a comunidade e com movimentos sociais, envolvimento de lideranças engajadas pessoalmente em pautas sociais e ambientais, busca por caminhos alternativos aos tradicionais e aversão a burocracias. Em determinado momento, as respostas de diferentes entrevistados pareciam não apresentar novas impressões e sim confirmar o que outros já haviam dito, o que considerei como ponto de saturação. A figura abaixo destaca os conceitos, temas e dimensões agregadas construídas a partir deste caso (Figura 12).

Figura 12: Estrutura de dados do caso Vina

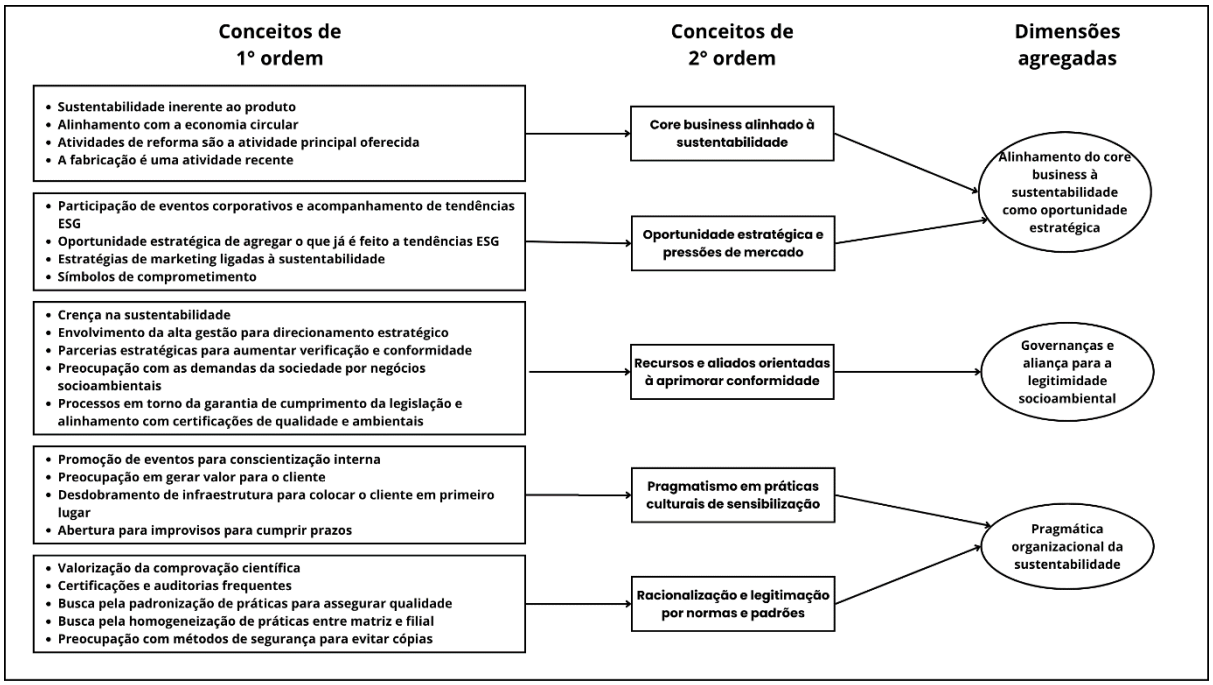


Fonte: Elaborado pela autora

Na Data, busquei iniciar a pesquisa de campo priorizando as entrevistas para replicar ao máximo o curso da pesquisa de campo na Vina. Entretanto, por motivos de agendas conflitantes e falta de oportunidades para tratar as questões com maior profundidade, optei por uma abordagem ancorada principalmente na observação-participante. Dessa forma, nas

atividades de rotina do projeto Reforme-se, por vezes aproveitei para fazer perguntas que apoiavam a minha pesquisa. Na identificação das categorias, utilizei principalmente as anotações das observações em complemento às entrevistas transcritas. Posteriormente, segui com o mesmo método de categorização usado no primeiro caso. Dentre os principais elementos da sustentabilidade empresarial na Data, identifiquei a visão da sustentabilidade como oportunidade estratégica de negócio, valorização da homogeneização de práticas, busca por conformidade legal e certificações legítimas e formação de parcerias estratégicas para aumentar o nível de verificação dos projetos. A figura abaixo destaca os conceitos, temas e dimensões agregadas construídas a partir deste caso (Figura 13).

Figura 13: Estrutura de dados do caso Data



Fonte: Elaborado pela autora

Durante a análise dos dados de cada caso, me chamou atenção o modo como as duas empresas se posicionavam e tinham práticas bem diferentes em relação à sustentabilidade. Uma delas adotava uma postura mais crítica, com aversão a utilizar o termo sustentabilidade, considerando a sua ideia como algo inviável nas condições humanas, econômicas e políticas vigentes. A outra via como obrigatório estar alinhada ao discurso de sustentabilidade difundido no mundo corporativo, interpretando-o como uma exigência da sociedade. Tais diferenças me levaram a investigar como cada organização importa e ressignifica um conceito externo, e quais elementos influenciam a adoção de trajetórias distintas, nesses casos, uma de resistência e outra de conformidade. Na busca, encontrei o estudo de Boiral (2007), que discute os variados posicionamentos de implementação da ISO 14001 em empresas

(integração ritualística, mobilizadora, desacoplada ou proativa), e o estudo de Matten e Moon (2008), que associa diferentes formas de Responsabilidade Socioambiental Empresarial a condições do contexto (natureza da firma, organização do mercado, sistemas de coordenação e controle, isomorfismos coercitivos, processos miméticos e pressões normativas). O contato com esses estudos me introduziu às teorias organizacional e institucional, uma com o foco em compreender como as organizações funcionam e se adaptam ao ambiente e outra com o foco em investigar como instituições, normas, valores, crenças e expectativas sociais, moldam as organizações e seus comportamentos. Essas teorias ofereceram bases para compreender tanto as pressões e padrões que moldam as organizações quanto os espaços de adaptação e mudança que emergem dentro delas.

As trajetórias da Vina e da Data revelaram modos diferentes de operacionalizar a sustentabilidade empresarial, configurando trabalhos institucionais que levam a caminhos únicos na relação entre cada empresa com os recursos disponíveis e com outros atores do campo. Além disso, me chamou atenção também o papel das lideranças em cada organização, na Vina com trajetórias ligadas a movimentos, e na Data com históricos de outros contextos empresariais mais tradicionais. As crenças e experiências prévias desses atores parecem influenciar diretamente o modo como compreendem e operacionalizam a sustentabilidade, o que evidencia a relevância da agência na mediação entre estrutura e prática. A partir daí, comecei a buscar estudos que tratavam como atores podem mudar instituições, e através do trabalho de Battilana conheci o conceito de empreendedorismo institucional, que me remetia à atuação de ambas as empresas, ainda que em intensidades e lógicas distintas. Inicialmente, enxerguei na Vina o que poderia ser um exemplo de empreendedorismo institucional e, com o tempo, a atuação da Data, especialmente ao buscar levar seus projetos a órgãos públicos para favorecer a reforma, também revelou oportunidades de transformação institucional.

Esse percurso analítico foi apresentado em minha qualificação de mestrado, a partir da qual fui incentivada a me aprofundar nos conceitos de trabalho institucional, empreendedorismo institucional e ativismo institucional, formas diversas de ação e engajamento de atores que poderiam me ajudar a entender a operacionalização da sustentabilidade na Vina e na Data. Em paralelo, o diálogo com a Teoria da Contingência permitiria reconhecer que as práticas de uma empresa não se explicam apenas por pressões institucionais ou pela agência individual, mas em um espaço de mediação entre elas que é influenciado por condições contextuais específicas.

A integração de referenciais teóricos dessa pesquisa se deu de forma gradual,

acompanhando as questões emergentes da análise empírica e compartilhando-as com colegas. Nos capítulos seguintes serão apresentados os detalhes empíricos de cada caso estudado que se revelaram durante a pesquisa. Sobre cada um serão apresentados os elementos de sua atuação socioambiental, o contexto histórico e o surgimento de seus projetos e ações socioambientais, permeando a construção do conceito e das práticas de sustentabilidade. No geral, serão apontados elementos da análise organizacional traçados no Framework IAD adaptado (apresentado na página 55).

4. CASO VINA GESTÃO DE RESÍDUOS SÓLIDOS E LOCAÇÃO DE EQUIPAMENTOS

Neste capítulo serão apresentados os dados empíricos do caso da empresa Vina Gestão de Resíduos Sólidos e Locação de Equipamentos (doravante Vina) que esclarecerão a forma como esta empresa entende e operacionaliza a sustentabilidade empresarial. Primeiramente, será apresentado o contexto histórico da empresa, desde sua fundação à evolução dos serviços prestados, e a abertura do Departamento Socioambiental, responsável pelos projetos socioambientais realizados pela Vina. Neste primeiro momento, as informações apresentadas servirão para demarcar a situação de ação e as condições contextuais, ou seja, as condições e regras em uso do campo organizacional que podem contribuir com a formação de isomorfismos organizacionais atuantes sob a Vina. Na segunda subseção, serão apresentados os projetos realizados pelo Departamento Socioambiental, com vistas de descrever as práticas desenvolvidas, o que funcionou bem e suas barreiras. Com essas bases estabelecidas, que materializam a atuação socioambiental da empresa, as últimas subseções irão destacar os elementos que remetem às dimensões agregadas identificadas na seção Metodologia, que apontam o trabalho realizado pelo Departamento Socioambiental. Os elementos apresentados são fundamentais na perspectiva da análise do Trabalho Institucional, pois ajudarão a enxergar se a Vina se configura como um ator de mudança institucional e, se positivo, de qual tipo (empreendedor ou ativista institucional) e até que ponto a mudança avançou.

5.1 História da Vina e do Departamento Socioambiental

A Vina é uma empresa de iniciativa privada, de porte médio e atualmente localizada no Distrito Industrial do Vale do Jatobá, em Belo Horizonte. Fundada em 1998, a empresa oferece serviços de suporte técnico e operacional em limpeza urbana, como implantação e operação de aterros sanitários, coleta de resíduos sólidos, transbordo e transporte de resíduos, triagem, tratamento e destinação de resíduos da construção civil, operação e manutenção de usinas de triagem e compostagem de resíduos orgânicos, recuperação de áreas degradadas, remediação de lixões, varrição manual e mecanizada, poda, capina, roçada e implantação e manutenção de praças, parques e jardins (BRAGA ET AL., 2025).

O campo de atuação da Vina envolve uma diversidade de atores que interagem e disputam sobre as melhores soluções para a gestão de resíduos. Além de outras empresas prestadoras de serviços semelhantes, destacam-se prefeituras e secretarias municipais, que

representam os principais clientes da empresa, aos quais atendem através da participação em processos de licitação e contratos públicos. Em paralelo, atuam cooperativas e associações de catadores, trabalhadores autônomos, movimentos sociais, instituições de ensino e centros de pesquisa e beneficiários dos serviços, que contribuem para a formulação de novas práticas e, em alguns casos, pressionam por modelos mais sustentáveis de gestão de resíduos. Esses atores estabelecem arenas de cooperação ou conflito em torno do formato desejável e legítimo de gestão de resíduos (RESENDE, 2016).

Empresas deste campo lidam com diversos problemas relacionados à heterogeneidade dos materiais coletados, desafios de logística e transporte, restrições quanto à capacidade dos aterros e à infraestrutura de coleta e triagem, além de condições espaciais e urbanas que podem dificultar o acesso aos serviços. Pela demasiada atenção que recebe devido à importância ambiental, trata-se de um setor fortemente regulado por leis, decretos e normas técnicas que são constantemente revisadas e atualizadas. No entanto, esse mesmo espaço abriga muitas práticas informais e por vezes contraditórias, como a tolerância à deposição irregular de resíduos, acordos público-privado que flexibilizam responsabilidades e afrouxamento de licenciamentos ambientais (RESENDE, 2016).

O fundador da Vina já tinha contato com o setor de gestão de resíduos a partir de sua experiência prévia em uma empresa de locação de equipamentos, de onde ele trouxe conhecimento para começar seu próprio negócio. Nos primeiros anos, a Vina atuava apenas com locações de equipamentos, caminhões e caçambas. Em 2003, a empresa começou a atender outras demandas de maior volume operacional, como a operação de aterros sanitários e coletas de resíduos municipais. É devido a este formato, baseado em contratos temporários, que a atuação da Vina se dá através da construção de unidades de serviço provisórias, montadas nos municípios contratantes.

O primeiro grande contrato da Vina se deu com o canteiro da Superintendência de Limpeza Urbana (SLU) de BH, onde também foi estabelecida sua primeira sede administrativa devido a exigências contratuais. Também em 2003, a diretoria da Vina começou um projeto para desenvolver tecnologias que pudessem aprimorar e inovar o processo de destinação de resíduos da construção civil. A diretoria, naquele momento constituída por duas pessoas que sempre se preocuparam com as condições sociais e ambientais do setor no qual trabalhavam, viu nesse projeto uma oportunidade de contemplar uma perspectiva de corresponsabilidade social e ambiental. A diretora Claudia Pires Lessa ficou responsável por coordenar o projeto e, dessa forma, realizar pesquisas para viabilizá-lo.

A idealização do projeto Socioambiental da Vina se deu com o apoio de pessoas da rede de contatos da Cláudia que já trabalhavam em projetos semelhantes. Entre elas, duas mulheres: uma que participava de movimentos sociais com foco em geração de renda e outra que já havia trabalhado na SLU, atuante em movimentos de apoio a pessoas em situação de vulnerabilidade econômica e trabalhadores informais, principalmente catadores de resíduos. Ambas trouxeram colocações sobre como o projeto da Vina poderia ser montado, este que, por sua vez, tinha como limitação a quantidade de recursos financeiros que poderiam ser investidos. Em continuidade, a responsável pelo projeto foi à pró-reitoria de extensão da UFMG para buscar apoio para realizar um projeto no âmbito da SLU, um projeto que estava aberto à construção de seus objetivos mas que tinha como uma premissa contemplar a corresponsabilidade social e ambiental, visto que o contato dos diretores com movimentos sociais os chamaram a atenção para as condições precárias de trabalho sob as quais pessoas do setor viviam, e também a destinação de resíduos feita muitas vezes de forma prejudicial ao meio ambiente. Este projeto será detalhado posteriormente.

Com a ampliação e diversificação de seus projetos socioambientais, a Vina formalizou em 2006 a criação do Departamento Socioambiental em seu organograma, com o objetivo de concretizar projetos socioambientais utilizando poucos recursos financeiros e compatíveis com a realidade da empresa, sem recorrer a leis de incentivo fiscal nem adotar uma visão voltada a ganhos financeiros ou estratégicos. A instituição do Departamento Socioambiental possibilitou a formação de uma equipe dedicada à operacionalização de projetos socioambientais, assegurando que tais iniciativas tivessem continuidade e não fossem colocadas em segundo plano. Essa abertura foi vinculada à construção da primeira sala do Socioambiental. O novo espaço possibilitava a realização de reuniões entre a equipe do Socioambiental e seus parceiros, fortalecendo sua autonomia. Além disso, a sala foi uma oportunidade de materializar os princípios que orientavam o Socioambiental: após anos refletindo criticamente sobre o real significado de sustentabilidade e buscando manter a coerência entre discurso e prática, ela foi construída com base na reutilização, reciclagem e geração de renda.

Desde seu início, o Departamento Socioambiental da Vina trabalhou promovendo parcerias com diferentes setores, objetivando apoiar e incentivar projetos socioambientais de pesquisa e educação que poderiam oferecer oportunidades de inclusão social com geração de trabalho e renda e difundir boas práticas de cooperação a favor da conscientização social, ambiental e cultural. Com lideranças críticas à forma como a sustentabilidade é praticada e

divulgada no mundo empresarial, as ações da Vina não tinham como objetivo alinhar a empresa ao movimento de responsabilidade socioambiental estratégica. Pelo contrário, a direção da empresa frequentemente criticava esse tipo de abordagem, por considera-la excessivamente voltada ao crescimento financeiro e pouco comprometida com transformações reais nas relações entre empresa, sociedade e meio ambiente. Por isso, as normas, políticas e diretrizes de sustentabilidade que surgiam no contexto empresarial nunca foram adotadas como modelos pela Vina. Esse posicionamento veio inspirado pela consciência social e ambiental da Diretoria da empresa, atenta em movimentos sociais e ambientais antes mesmo do estabelecimento do negócio e que, com o tempo, se intensificou, dadas as possibilidades de participação ativa utilizando recursos e influência conquistados pela empresa.

Desde o surgimento de um projeto socioambiental em 2003, passando pela criação formal do Departamento Socioambiental em 2006, até a ampliação progressiva de sua atuação junto à comunidade e à equipe interna, o trabalho desenvolvido foi sendo continuamente intensificado em termos de engajamento e abrangência. Ao longo desse percurso, cada iniciativa passou a representar novas oportunidades de aprendizado e de transformação organizacional. Essas iniciativas serão detalhadas na seção seguinte, com o objetivo de explicitar as práticas de sustentabilidade construídas no contexto interno da Vina, os critérios avaliativos a eles associados e as oportunidades de engajamento coletivo e de mudança institucional delas decorrentes.

5.2 Projetos do Departamento Socioambiental Vina

Os projetos detalhados nas subseções a seguir foram selecionados por sua relevância na trajetória do Departamento Socioambiental da Vina, conforme a mesma organização utilizada pela empresa na divulgação de seu trabalho através do e-Book “Desafios Práticos de um Projeto Socioambiental de Corresponsabilidade Empresarial”, lançado em 2025. Os projetos apresentados são: Parceria entre o departamento Socioambiental Vina e UFMG, Projeto Multidisciplinar de construção da Nova Sede, Parceria com a EMEI e construção de uma Rede Socioambiental, Projeto Aracê e Projeto REDE de Coleta Seletiva (VINA, 2025).

5.2.1 Parceria entre o Departamento Docioambiental Vina e o Departamento de Engenharia de Materiais e Construção da UFMG

A formação de uma rede técnica com o apoio da pró-reitoria de extensão da UFMG foi o marco inicial do projeto de corresponsabilidade com foco socioambiental da Vina, partida da

vontade do Diretor da empresa, Renato, de trazer inovação para os serviços prestados. Esse projeto começou a ser consolidade após uma visita da Claudia à UFMG em 2003, na qual ela não levou um projeto pronto, mas buscava suporte para desenvolvê-lo. A pró-reitora da época se interessou pela proposta e sugeriu a formação de um projeto multidisciplinar. Depois de várias conversas, foi formado um grupo multidisciplinar entre a empresa, departamentos de Engenharia de Materiais e Construção, Cartografia e Veterinária da UFMG, a SLU e a Prodabel (Empresa de Informática e Informação do Município de Belo Horizonte). Os objetivos desta parceria contemplavam o estabelecimento de produtos de qualidade para a construção civil com materiais reciclados, criação de ferramentas de controle e monitoramento ambiental de deposições clandestinas de resíduos e aprimoramento dos sistemas de processamento industrial da limpeza urbana de resíduos da construção civil. Nessa ocasião, o serviço realizado pela Vina na SLU serviria como um laboratório para a realização das pesquisas.

Este primeiro projeto marcou o início da construção de práticas que se tornariam características centrais do Departamento Socioambiental da Vina. O começo dele foi caracterizado por uma longa e desgastante fase de formalização do contrato, dificultado por diversos entraves burocráticos, como alterações sucessivas no Termo de Cooperação e limitações para conseguir informações do campo de pesquisa. As mudanças constantes exigidas pela Prodabel geraram tanto desgaste que o grupo decidiu retirá-la do projeto. Ainda assim, a assinatura do contrato levou três anos para ser concretizada, devido a novas barreiras burocráticas impostas pela SLU, o que representava uma contradição já que era a própria que gerou as demandas para o projeto em paralelo ao serviço prestado pela Vina no canteiro de BH e ao Programa de Correção Ambiental das Deposições Clandestinas e Reciclagem de Resíduos da Construção Civil, desenvolvido pela Prefeitura de Belo Horizonte (PBH).

Diante dos obstáculos enfrentados, a Vina propôs à equipe da UFMG o início informal do projeto. Essa iniciativa surgiu da preocupação dos diretores da empresa com o fato de que o longo tempo de espera para início das atividades poderia esfriar as relações estabelecidas e retardar o alcance do objetivo de desenvolver soluções inovadoras a serem incorporadas aos serviços da empresa. A proposta, entretanto, foi inicialmente recebida com desconfiança por parte dos profissionais da UFMG, que questionavam quais seriam as contrapartidas exigidas pela Vina. Em resposta, a Diretoria da Vina enfatizava que o tempo demonstraria a seriedade e o compromisso da empresa com a iniciativa. Dessa forma, enquanto o contrato ainda não estava formalizado, foram criados dois grupos de estudo para antecipar as discussões em torno

do projeto. O primeiro grupo, denominado por alguns integrantes do projeto de “Grupo Entulho”, tinha enfoque mais técnico voltado à gestão de resíduos da construção civil e infraestrutura. O segundo, “Grupo Multidisciplinar”, era aberto à participação de estudantes de graduação e pós-graduação em Engenharia Civil e promovia debates sobre o significado real do conceito de sustentabilidade.

> “a gente chegou muito à discussão que sustentabilidade começa do ser humano para fora. Então, você, como indivíduo, independente se você é presidente da República ou lixeiro, se você tem uma consciência do que é ser sustentável, de coletivo, de corresponsabilidade, então, em qualquer ação que você fizer, você sempre vai estar preocupado realmente com a questão socioambiental, de você no planeta.” (Coordenadora do Dpto. Socioambiental e Diretora da Vina em entrevista).

O termo de cooperação do projeto foi finalmente celebrado em 2006, dando continuidade às pesquisas e estudos que tinham como objetivo principal gerar ações de desenvolvimento sustentável relacionados ao Programa de Correção Ambiental das Deposições Clandestinas e Reciclagem de Resíduos na Construção Civil. Mesmo após a formalização, as exigências burocráticas e desengajamento por parte da SLU, principalmente em relação ao compartilhamento de informações, acabaram com o tempo desestimulando a parceria. Assim, os encontros e ações previstos foram reduzindo e dando lugar a outras ações que estariam no alcance dos departamentos da UFMG e da Vina realizarem (quadro 2). Essas ações foram ramificadas a partir do objetivo central para outras atividades, como a realização de palestras sobre sustentabilidade na construção civil, o desenvolvimento de projetos de iniciação científica e de dissertações de mestrado, além da criação de um espaço, na sala da Professora, criado com objetos reutilizados, reciclados e com geração de renda, um simbolismo das questões tratadas nesta parceria. Essas ações se davam ora com a participação explícita da Vina, ora com participação indireta por meio da concessão de bolsas e apoio técnico e logístico, e consolidaram laços de confiança entre a empresa e a professora da Engenharia Civil responsável pela coordenação.

Quadro 2: Ações realizadas no primeiro projeto socioambiental da Vina em parceria com a UFMG

Ação	Descrição	Resultados
Projeto Aproveitamento de Resíduos Cerâmicos da Construção Civil	Produção de concreto, argamassa e artefatos de qualidade com resíduos cerâmicos provenientes da construção civil e de demolições em BH	Participação de alunos (as) em congressos, seminários, curso sobre sustentabilidade, realização de visitas técnicas em São Paulo (SP) e produção de artigos científicos. Formação social e humanística dos alunos da graduação de Engenharia Civil da UFMG
Concurso mãos à obra	Um aluno de iniciação científica contemplado com bolsa técnica fornecida pela Vina escreveu realizou a pesquisa "Uso de resíduo de concreto como agregado miúdo para argamassa de concretos estruturais de 20 Mpa"	Primeiro lugar no concurso Concurso Mãos à Obra promovido pela Câmara da Indústria da Construção Civil da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG)
Disciplinas de sustentabilidade	Introdução de disciplinas de sustentabilidade na graduação e pós graduação de Engenharia Civil na UFMG com base nas experiências e trocas propiciadas pela parceria	Criação das disciplinas na graduação e pós graduação de Engenharia Civil da UFMG: Construções Sustentáveis; Materiais, Inovação e Sustentabilidade; Princípios de Sustentabilidade, Materiais Ecoeficientes e Gestão da Sustentabilidade e tópicos em grandes desafios da Engenharia II: Ética e Sustentabilidade no Exercício da Engenharia.
Grupo de produção de Ecobloco - Inclusão e Reciclagem	Parceria com uma fábrica de artefatos de concreto que utilizava resíduos da construção civil como matéria-prima, proveniente das estações de reciclagem da Prefeitura de Belo Horizonte (PBH). Suporte para consultoria para melhorar a eficiência dos processos de produção, suporte mecânico à máquina de fabricação dos artefatos de concreto e capacitação de profissionais	Aprimoramento técnico da produção dos blocos, publicação e apresentação de pesquisas científicas e indicação e participação de um supervisor da fábrica no programa de qualificação profissional CIPMOI, dado pela Escola de Engenharia da UFMG

	excluídos do mercado formal (pedreiros, marceneiros e motoristas) para atuarem na produção dos blocos e desenvolver competências empreendedoras	
Curso intensivo de preparação de mão de obra industrial	O supervisor da fábrica de Ecobloco, profissional da área da construção civil e ex-morador de rua, demonstrou interesse no projeto que estava em curso na fábrica e foi contemplado pela Vina com um curso preparatório para o exame de seleção do Curso Intensivo de Preparação de Mão de Obra Industrial (CIPMOI) oferecido pela UFMG	O supervisor conseguiu entrar no CIPMOI e, diante das dificuldades em acompanhar os conteúdos, continuou tendo aulas de reforço, financiadas pela Vina. Ele concluiu o primeiro ano do curso, mas depois disso desapareceu. A Vina buscou-o em seu serviço e em casa para entender os motivos, mas não teve sucesso em conseguir as justificativas
Projeto de Ensino Pesquisa e Extensão: NOC – Novos Olhares Sobre a Construção e o Cidadão	Desenvolver atividades de pesquisa e contribuir para a sensibilização e a formação humanística das alunas(os) e trabalhadores da área da construção	Formação do grupo Novos Olhares Sobre a Construção e o Cidadão (NOC) com apoio da Vina, que financiou a confecção do material de divulgação, o cartão de visitas e a placa instalada na porta da sala
Base cartográfica com localização de pontos de geração de resíduos sólidos	Análises espaciais para a compreensão da distribuição dos resíduos sólidos e das áreas de maior vulnerabilidade ao descarte clandestino em Belo Horizonte	Base cartográfica digital, montagem de uma base alfanumérica e construção de uma análise espacial para identificação de áreas suscetíveis ao descarte clandestino, todos contemplados em uma dissertação de mestrado em Geografia
Curso de manejo visando a coleta seletiva	Participação no projeto Carroceiro, promovido pela parceria entre UFMG e a SLU da Prefeitura de Belo Horizonte e que objetiva incrementar a coleta de resíduos da construção civil realizada por carroceiros e depositada em bota-foras clandestinos	Lançamento de um curso de manejo para os carroceiros dentro das diretrizes estabelecidas pela Resolução CONAMA nº307, visando à coleta seletiva de resíduos da construção civil

Fonte: Adaptado de Vina (2025)

Como consequência do enfraquecimento da parceria com a SLU, dois objetivos contemplados no termo de cooperação não foram concretizados até o término do projeto em 2008: a criação de um Centro de Referência em Reciclagem voltado à análise de resíduos sólidos do município de Belo Horizonte e ao desenvolvimento de tecnologias limpas a partir dessa análise e o projeto "Canteiro Vivo", que tinha como objetivo sensibilizar os atores envolvidos no processo de construção civil para repensarem suas práticas nos canteiros de obra, incorporando novos conceitos de sustentabilidade aos processos construtivos.

Os resultados gerados por esse projeto tiveram um caráter predominantemente acadêmico e, embora não tenham alcançado os objetivos traçados em paralelo ao serviço desenvolvido junto à SLU, demonstra uma capacidade de adaptação e flexibilidade da Vina frente a adversidades e obstáculos impostos pelo excesso de formalização e desengajamento de alguns atores. Foi através desse projeto que a diretora do Socioambiental pôde consolidar suas percepções sobre sustentabilidade, exercitar a gestão de recursos financeiros limitados, reunir uma equipe multidisciplinar formada por profissionais de diferentes áreas e, assim, construir novas possibilidades de atuação. Ainda que o projeto não tenha promovido inovações diretamente nos serviços prestados pela Vina, ele permitiu explorar outras perspectivas que cercavam os serviços, evidenciando o potencial de formação de parcerias entre a empresa e outras organizações não empresariais, sustentadas por vínculos de confiança e alinhamento de objetivos. A parceria com o Departamento de Engenharia Civil da UFMG, por exemplo, se estendeu para um outro projeto, o de construção da sede da empresa.

5.2.2 Projeto Multidisciplinar de construção da Nova Sede e engajamento da equipe interna nos projetos socioambientais

A parceria entre o Departamento Socioambiental e o Departamento de Engenharia Civil da UFMG continuou após a finalização do projeto primeiro projeto detalhado na seção anterior, dado o interesse de ambos em continuar pesquisando sobre gestão sustentável de resíduos de construção civil. Esse vínculo deu origem a novos desdobramentos, sendo o principal deles a construção da Sede Administrativa da Vina, iniciada em 2008. A idealização da Sede representou um importante passo na trajetória da empresa, que passaria a ter um local para centralizar e organizar as suas atividades em um espaço próprio. Até este momento, a estrutura da Vina estava bastante espalhada: uma sala administrativa no canteiro da SLU, uma sala do Departamento Socioambiental na região central de Belo Horizonte, e algumas unidades de serviço em diferentes municípios.

O projeto de construção da Sede foi intitulado de “Projeto Multidisciplinar Nova Sede”, devido ao envolvimento de profissionais de várias áreas de conhecimento, e coordenado pelo Departamento Socioambiental em parceria com o Departamento de Materiais da Escola de Engenharia da UFMG. Envolveu biólogos, arquitetos, engenheiros e professores, e teve como objetivo minimizar os impactos ambientais gerados tanto durante a construção, quanto também, no uso posterior das instalações. O potencial arbóreo do terreno percebido pelos diretores da empresa estabeleceu a preservação do mesmo como premissa fundamental para esta construção, o que posteriormente acarretou no estabelecimento de uma área de preservação de Cerrado Urbano, com uma área aproximada de 5mil m² (significativamente superior às exigências de manutenção de áreas de preservação previstas na legislação municipal vigente na época).

Diante das dificuldades de colocar em prática as teorias de construção sustentável, o grupo de estudos envolvido, Novos Olhares Sobre a Construção e o Cidadão (NOC), identificou uma oportunidade de fazer da construção da Sede Vina um laboratório de construção sustentável. A questão que os guiou no planejamento inicial do projeto foi “o que é sustentabilidade?”. Tal questionamento levou a equipe a elaborar um plano que fosse além das preocupações com a construção do espaço físico, com os objetivos principais de: 1) possibilitar ações de sensibilização e educação ambiental, considerando a utilização sustentável da edificação; 2) preservar a área verde que existia no terreno e usar este espaço como provedor de bem-estar para a equipe interna; e 3) criar uma rede de cooperação com a comunidade local e parceiros institucionais. Com base nesses objetivos, foram definidos os seguintes parâmetros de sustentabilidade para a construção da Nova Sede:

- Segurança estrutural;
- Durabilidade das edificações (devem durar no mínimo 50 anos);
- Funcionalidade que permita a utilização inteligente do espaço e facilidade de manutenção;
- Reparabilidade, permitindo modificações futuras;
- Redução do uso de recursos naturais e recursos não renováveis, priorizando o aproveitamento de recursos naturais, conforto térmico, qualidade do ar nos ambientes, eficiência energética, gestão e economia de água e gestão de resíduos;
- Criação de pontos de sensibilização no canteiro de obras e depois na edificação finalizada;

- Possibilidade de interação com o entorno e com o meio acadêmico;
- Estabelecimento de um plano de preservação para respeitar ao máximo as espécies nativas;
- Uso de tecnologias e de produtos que tenham baixo impacto no meio ambiente;
- Facilidade na prevenção de acidentes;
- Promova qualidade de vida aos usuários.

A orientação da edificação foi pensada para aproveitar a posição do Norte e os ventos dominantes da área, buscando otimizar o aproveitamento de energia natural e o conforto térmico. Para minimizar danos na vegetação local, optou-se por um tipo de fundação que dispensava o uso de equipamentos pesados para reduzir a movimentação no solo. Vários elementos da estrutura foram dimensionados para favorecer a ventilação cruzada, a entrada de luz natural e a harmonia com a vegetação no entorno. A cobertura, por exemplo, foi feita em planos inclinados e leves que permitiam a drenagem natural da água da chuva e a instalação futura de sistemas de captação de água. Além disso, buscou-se preservar ao máximo a topografia do local em um projeto no qual a construção "se encaixaria" na paisagem, evitando cortes agressivos e erosão. Foi a partir dessa preocupação com a integração entre edificação e meio ambiente que surgiu o conceito de "empresa-parque", idealizando uma empresa que não seria apenas um local de trabalho, mas também um espaço de convivência ecológica e sensibilização ambiental. A configuração final da Sede reflete essa proposta e conta com uma ampla área de preservação de Cerrado que abriga várias espécies nativas.

Com o objetivo de construir um edifício que dialogasse com o meio ambiente, os diretores da Vina contrataram uma equipe de biólogos para realizar o mapeamento das áreas de preservação existentes no terreno. Esse mapeamento envolveu um levantamento florístico que identificou, em um primeiro momento, cerca de 60 espécies de plantas. A preocupação com a área de preservação deu origem a algumas ações voltadas à conservação da vegetação nativa, como a coleta de sementes para produção de mudas, propagação por estaquia, resgate de mudas e medidas preventivas de combate a incêndios. Iniciado em 2008, esse trabalho se mantém até hoje, coordenado pelo Departamento Socioambiental, que conta com uma bióloga e um jardineiro responsáveis por fazer a manutenção da área de preservação e cuidar do canteiro de mudas construído. Essa área possibilitou, anos depois com o estabelecimento da equipe da Vina na Sede, a criação de trilhas ecológicas interpretativas, destinadas a promover o contato direto de visitantes com a natureza como oportunidade e instrumento de

sensibilização e educação ambiental. Além [da própria equipe da empresa, várias escolas da região, a comunidade do entorno e visitantes diversos também passaram a frequentar o espaço, utilizando as trilhas como ferramenta educativa para a sociedade.

O projeto da Sede contemplou diversos momentos voltados à educação e à incorporação de valores socioambientais. Assim, várias ações foram desenvolvidas com o objetivo de promover uma visão de corresponsabilidade socioambiental para a equipe da Vina e para a equipe da construção. Esses espaços de aprendizado e sensibilização incluíram dinâmicas de grupo, palestras, intervenções artísticas e a instalação de placas educativas no canteiro de obras. Também foram realizadas algumas visitas a salas construídas com materiais reutilizados, desenvolvidas com apoio da Vina (sala do Dpto. Socioambiental e sala da professora da Engenharia Civil coordenadora do projeto). Nos momentos de reuniões, nos quais eram fornecidos lanches para os participantes, a empresa buscava sempre priorizar a contratação de cozinheiras da comunidade local, com o objetivo de fomentar a geração de renda no território. Outros projetos pontuais de sensibilização foram lançados, destaca-se entre eles os projetos de destinação de resíduos da construção civil intitulado “Vale a Pena Usar de Novo”, que objetivava reutilizar resíduos gerados pela obra (pedaços de madeira, sobras das estruturas metálicas, ferragens diversas e concreto) na criação de acessórios e decorações artísticas por artistas plásticos convidados pelo Departamento Socioambiental. Esses acessórios e decorações foram usados para decorar o ambiente da obra e, posteriormente à finalização da construção, continuaram a compor ambientes diversos na Sede da empresa e a sensibilizar as pessoas que por ali passavam.

Desde o início do projeto, surgiram diversos desafios, como por exemplo algumas intervenções negativas na área de Preservação, que contrastavam com as ações educativas que eram promovidas pela equipe. Antes do início das obras, foi solicitado à equipe uma capina superficial para facilitar a visualização dos níveis do terreno. No entanto, apesar das instruções da bióloga responsável, o termo “limpeza” foi entendido pela equipe da obra uma como capina total, resultando na degradação de aproximadamente 25% da área. Situações como essa ocorreram em outros momentos da fase de preparação do terreno. Em uma delas, uma terraplanagem inadequada comprometeu completamente a vegetação da Praça Central. Mesmo com essas situações, devido ao trabalho cuidadoso realizado pela equipe de biólogos, que realizou o resgate e o replantio de espécies em outros pontos do terreno, bem como a

preservação de mudas, impediu que as perdas fossem irreversíveis e garantiu a continuidade da maior parte das espécies nativas identificadas.

Através das visitas ao terreno, os diretores da Vina tiveram a oportunidade de se aproximar do território, onde hoje é desenvolvido o projeto Parque das Ocupações do Programa Natureza Política, e de entender as dificuldades básicas ali presentes, como o direito à mobilidade. Antes da compra do terreno, a passagem no terreno era livre e o local era usado pela comunidade. Durante uma visita à área, os diretores foram abordados por um grupo de moradoras que estavam passando por ali, curiosas sobre o que seria construído naquele terreno. As senhoras compartilharam sua preocupação em perder a passagem e pediram que a mantivessem. Sensibilizados pela situação e preocupando-se com o impacto da construção da Sede na comunidade, os diretores atenderam ao pedido e mantiveram o terreno aberto.

Com a permanência da área aberta, algumas intervenções negativas voltaram a acontecer no terreno, como a retirada ilegal de lenha para a venda, que acabou provocando um incêndio de grandes proporções, destruindo novamente a Área de Preservação. Em resposta, ficou decidido que os biólogos deveriam monitorar o terreno periodicamente, elaborando relatórios e registros fotográficos para acompanhar a recuperação da vegetação e intensificar a coleta de mudas e sementes. Após a recuperação da área afetada, um novo incêndio ocorreu, levando a empresa a decidir pelo fechamento do terreno com um muro. Com receio de que essa medida criasse uma barreira simbólica entre a empresa e a comunidade, a diretoria promoveu um projeto de pintura do muro com crianças de uma escola vizinha – *"o que parecia ser uma barreira, se tornou um elo da Vina com a comunidade"* (Diretora da Vina e Coordenadora do Departamento Socioambiental em entrevista). Este acontecimento será melhor detalhado posteriormente.

A partir do início efetivo das obras, novos desafios se impuseram, exigindo o redesenho de partes do projeto diante da morosidade burocrática, da escassez de recursos financeiros e da incompatibilidade entre prazos planejados e reais. Na contratação de fornecedores, a equipe do projeto dava prioridade para empresas que se alinhavam às práticas de sustentabilidade pretendidas no projeto. No entanto, durante a execução de alguns serviços, foram identificadas graves incompatibilidades entre o que havia sido proposto e o que era entregue. Nessas situações, a equipe convocava reuniões com os fornecedores para compreender o que estava acontecendo e buscar soluções conjuntas. A título de exemplo, um dos casos envolveu a

empresa contratada para os serviços elétricos, hidráulicos, hidrossanitários, de aterramento, telefonia e drenagem superficial. As inadequações encontradas nas entregas parciais exigiram revisões sucessivas no projeto e resultaram em atrasos expressivos nas entregas.

Além das dificuldades internas e contratuais, a Vina também enfrentou entraves nos serviços públicos. A ligação à rede pública de esgoto que seria feita pela Copasa, por exemplo, foi reprovada três vezes devido à falta de orientações técnicas claras, o que levou a empresa a optar pela contratação de uma empresa privada para a conclusão dessa etapa. A entrega da obra ocorreu com um ano de atraso, em junho de 2014, resultado de uma combinação de questões técnicas, operacionais, burocráticas e econômicas que impactaram diretamente o cronograma. Em decorrência disso, parte do que havia sido planejado precisou ser adaptado ou permaneceu inacabado, e a mudança da equipe da Vina se deu sob essas condições, uma vez que a empresa precisava ocupar o novo espaço. Para viabilizar a ocupação, as prioridades foram definidas de forma a garantir a segurança e a funcionalidade do edifício.

A partir da mudança, o conceito de “empresa-parque” ganhou nova força, com a criação de espaços de convivência (redário, balanços, biblioteca coletiva, bicicletário), reforçando a proposta de um ambiente de trabalho que promovesse o bem-estar da equipe. Nas áreas permeáveis, foram construídos espaços cultivados, como canteiros, jardins e hortas, além da instalação de composteiras destinadas ao reaproveitamento dos resíduos orgânicos produzidos na horta e no refeitório da empresa. Nos anos seguintes, alguns detalhes do projeto original acabaram sendo deixados de lado, tanto pela dificuldade de mobilização da equipe da Vina quanto pela falta de recursos financeiros. Ainda assim, tais limitações não comprometeram significativamente o desempenho sustentável do edifício, uma vez que os elementos estruturantes da proposta foram efetivamente concretizados. Alguns desses elementos, inclusive, foram sendo incorporados aos poucos, ao longo do funcionamento da sede. Um exemplo é a substituição da energia elétrica convencional por energia fotovoltaica, projeto concretizado em 2020, que em 36 meses proporcionou, além de benefícios ambientais agregados, uma economia de R$60.344,39 nos custos de energia da empresa (Relatório Instalação de Energia Fotovoltaica da Vina, 2024).

Em relação à atuação do Departamento Socioambiental na Sede da empresa, este foi reinstalado na sede um ano após o restante da equipe, em 2015, mantendo sua proposta de utilizar materiais reutilizados na sala, como mobiliário de segunda mão e descartes

reaproveitados da própria empresa. A partir de então, o Socioambiental começou a atuar de maneira mais intensa e próxima à equipe da empresa, promovendo ações e campanhas educativas voltadas à sensibilização ambiental e ao fortalecimento de vínculos internos, dentre elas: comunicações internas com o objetivo de facilitar a integração de pessoas, campanhas de redução de consumo, campanha de reutilização de embrulhos de presente de fim de ano para serem enviados diretamente às cooperativas de reciclagem, criação de objetos de sensibilização e promoção de palestras educativas. Além dessas ações, o departamento passou a organizar eventos periódicos para incentivar a conscientização socioambiental, chamados de "Sensibilizações", que reuniam os diferentes departamentos em momentos de convivência e reflexão sobre práticas socioambientais. Os impactos dessas iniciativas são, em grande parte, subjetivos e se dão de forma gradual, manifestando-se no modo como a equipe passou a se relacionar com o espaço físico e os valores da empresa.

> "Depois de cinco anos que a gente se instalou aqui. Ou seis. O cara veio arrumar as persianas. Eu lembro dele falando, eu nunca vi uma persiana tão cuidada. Eu falo assim. Porque a gente tem um trabalho aqui deve cuidar, um desenvolvimento, um pensamento com a equipe. Se você cuida do seu espaço, você cuida do seu colega, você cuida do ambiente, você cuida de todo um conjunto." (Bióloga do Departamento Socioambiental da Vina em entrevista)

Esses momentos de sensibilização e integração contavam com a participação direta dos diretores da empresa, cuja presença constante e abertura são amplamente reconhecidas e valorizadas pela equipe. Essa diretoria "porta aberta", como frequentemente mencionam as pessoas da empresa, favorece uma aproximação genuína entre todos que trabalham ali, motivo pelo qual o Socioambiental opta por utilizar o termo "equipe" em vez de "colaboradores" ou "funcionários". Além disso, o posicionamento dos diretores diante de questões socioambientais é percebido como inspirador e contribui para consolidar a cultura organizacional pautada em coerência. Todo esse trabalho de envolvimento foi conduzido cuidadosamente pela diretoria do Socioambiental, buscando evitar qualquer tipo de imposição e valorizando o convite à reflexão e à participação voluntária.

> "Aqui o Renato a Claudia, os diretores da empresa, o carro que eles têm é o mesmo carro de quando eu entrei, que vai fazer 11 anos. Eles não trocaram de carro. Você entende? Não são aqueles empresários que todo dia estão com um carro novo, que não sei o que, grandes viagens. Em consequência disso, você vê os funcionários da Vina, sabe? Aqui eu acho que, sem sombra de dúvida, 95, 96% dos funcionários da

> Vina têm veículo próprio e ninguém costuma trocar o carro, sabe?" (Integrante do SESMIT da Vina em entrevista)

Ao falarmos da relação entre o Departamento Socioambiental e a equipe da Vina instalada na Sede da empresa, é importante mencionar essa relação com as unidades de serviço temporárias da empresa, distribuídas em diferentes municípios. A presença física e contínua do Departamento Socioambiental na Sede da Vina não pôde ser reproduzida nas unidades de serviço da empresa por dois motivos principais: a distância territorial da Sede e a pressão pública que se cria com o trabalho por licitações de prefeituras, que impõe restrições de tempo, recursos e autonomia. Além disso, em muitos casos, tanto os gerentes quanto os outros trabalhadores eram contratados pontualmente para o contrato. Por isso, o esforço para difundir a proposta socioambiental nas unidades se deu unicamente por meio de reuniões com gerentes locais, nas quais a coordenação do Socioambiental apresentava suas ações e se colocava à disposição para apoiá-los no desenvolvimento de projetos próprios, com o intuito de inspirar movimentos locais. Entretanto, a conscientização e sensibilização, por si só, não foram suficientes para promover mudanças nas unidades, justamente pela ausência dos mesmos elementos facilitadores presentes na Sede, como condições estruturais, apoio contínuo e presença de agentes engajadores.

Foram poucos os casos em que a inspiração promovida pelo Departamento Socioambiental resultou em efeitos concretos nas unidades de serviço. Um exemplo importante é o da unidade de coleta de resíduos urbanos de Sete Lagoas, onde o gerente local, que havia anteriormente trabalhado na Sede por um tempo, liderou uma série de ações voltadas à melhoria das condições de trabalho dos garis, vistas por ele como bastante precárias. Junto à equipe da unidade, foram organizadas dinâmicas de integração que geravam engajamento com o trabalho e várias festas com participação da comunidade, com objetivo de gerar renda local e promover alimentação saudável. Observa-se no caso de Sete Lagoas que uma liderança engajada é um elemento determinante para a concretização de práticas socioambientais. As iniciativas pessoais, aspirações e habilidades individuais dos gestores viabilizam a tradução local de princípios socioambientais, o que releva que a sustentabilidade de concretiza na interseção entre estrutura, contexto e ação individual

> "Eu via um pouco lá na sede, tive um pouco de inspiração lá, porque eles tinham um trabalho de mobilização muito grande. Mas o que foi feito partiu de Sete Lagoas. Na sede, eles davam muita assistência nas escolas, na comunidade, e nós decidimos fazer

> um negócio local para o nosso grupo de colaboradores. Foi criando essa mobilização que foi envolvendo a comunidade". (Gerente da antiga Unidade de Sete Lagoas em entrevista)

De modo geral, a atuação do Departamento Socioambiental nas unidades da empresa se manifesta por meio do apoio a atividades de rotina da empresa, como a contratação e acompanhamento de pessoas com deficiência (PCDs) e jovens aprendizes. Além disso, foi implantado em 2012 o programa Descarte Inteligente, que estabeleceu a doação dos resíduos gerados tanto na Sede quanto nas unidades, entre eles resíduos eletroeletrônicos, óleo lubrificante usado, materiais contaminados, pneus inservíveis, sucata metálica ferrosa, baterias de veículos, caminhões, equipamentos e uniformes, para empresas parceiras especializadas (Tabela 1).

Tabela 1: Estimativas de itens doados no projeto Descarte Inteligente

Período	Areia/ Barro (KG)[i]	Baterias (Unidade)	Filtros (KG)	Lixo eletrônico (Unidade)	Óleo Lubrificante (Litros)	Pneus (KG)	Sucatas (KG)	Uniformes EPI´S (KG)
2012 A 2017	2.238,00	90	1.104	27	11.622	1.990,00	4.590	-
2021	1.425,30	69	-	75	1.975,00	9.140,00	-	143,00
2022/1º semestre	508,80	52	-	21	6.851,00	6851	-	40,80
2022/2º semestre	688,6	54	-	37	3,090,00	3.090,00	-	55,80
2023/1º semestre	768,00	41	-	99	5.673,60	10.340,00	3970	319,00
2023/2º semestre	1.227,80	40	258,6	0	4.093,00	11040,00	6.690,00	247,00
2024	534,00	114	986	5	6.764,00	12.040,00	9.500,00	829,00
Total	7.390,50	460	2.348,60	264	40068,60	54.491,00	24.750,00	1.634,60

Fonte: Vina, 2024

5.2.3 Parceria com a EMEI e o início de uma Rede Socioambiental territorial

Durante a construção da Sede da Vina no Distrito Industrial de Jatobá, algumas intervenções negativas no terreno começaram a afetar diretamente as diretrizes socioambientais do Projeto Multidisciplinar, e a diretoria da empresa precisou bloquear a passagem com a

construção de um muro. Entretanto, como um dos princípios norteadores deste projeto era a possibilidade de interseção entre a empresa e a comunidade, havia o receio de que o muro pudesse ser uma barreira simbólica. Para resolver esta questão, a diretora responsável pelo Departamento Socioambiental mais uma vez contou com o apoio de sua rede de contatos pessoal, e uma amiga a ajudou a identificar uma escola localizada há um quarteirão do terreno, a Unidade Municipal de Educação Infantil Águas Claras (UMEI Águas Claras) - atualmente Escola Municipal de Educação Infantil Águas Claras (EMEI Águas Claras), com a qual seria possível formar uma parceria estratégica para aproximação com a comunidade. A primeira ação desta parceria, em 2011, foi a pintura do muro pelas crianças da escola e por adolescentes grafiteiros da comunidade.

O projeto de pintura do muro é considerado pela equipe do Socioambiental como um marco de aproximação e presença no território, uma barreira que se tornou um elo. Na época, a diretora da escola já buscava parcerias na comunidade com o objetivo de criar uma rede de apoio para iniciativas voltadas a promover melhores estruturas de saúde, segurança, educação e desenvolvimento pessoal para as crianças e famílias do território, e a aproximação com a Vina representava mais uma oportunidade de potencializar essa rede. Os eixos estabelecidos para essa parceria contemplavam a interlocução aberta entre a empresa e a comunidade, o envolvimento das crianças e jovens do território, o fomento à valorização de grupos de arte das comunidades no entorno e a geração de renda. Esses eixos configuraram um acordo de intenções, sem ações pontuais previstas, mas que davam abertura para negociações futuras. A proposta era de que fosse uma parceria informal, sem a necessidade de contratualização, para que possibilitasse o contato direto entre as partes e não gerasse obrigações legais. No início, essa ideia não foi bem recebida pela prefeitura, mas tanto a liderança da escola quanto da empresa insistiram, promovendo reuniões e enviando alguns ofícios para comprovar os benefícios que essa parceria geraria.

A partir dessa aproximação, as ações socioambientais da parceria Vina e EMEI se deram de variadas formas, incluindo suporte financeiro para transporte, alimentação, excursões, registros fotográficos, promoção de eventos comemorativos e culturais, e apoio a projetos, oficinas, palestras e produções artísticas voltadas à educação socioambiental. A parceria entre a empresa e a escola se mantém ativa até hoje e, desde seu início, gerou diversas ações socioambientais (Quadro 3). Para realizá-las, a liderança da escola deve mandar uma solicitação ao Departamento Socioambiental, que por sua vez já possui um orçamento interno

destinado ao apoio de ações da comunidade e, quando possível, destina recursos não financeiros que fazem parte da infraestrutura da empresa, como a disponibilização de horas de trabalho de alguém da equipe para fazer alguma manutenção nas dependências do parceiro (os detalhes dessa articulação de recursos serão apresentados posteriormente). Após o envio da solicitação de apoio, a pessoa do Departamento Socioambiental responsável pela gestão das parcerias discute a possibilidade com a diretoria e, caso esteja ao alcance, oferecem suporte total ou parcial. O Departamento, sempre que possível, prefere não enviar a quantia diretamente, mas sim solicitar que o parceiro faça as compras de materiais ou realize o serviço e posteriormente emita uma nota fiscal para reembolso, respeitando as normas legais de contabilidade.

Quadro 3: Ações socioambientais da parceria entre a Vina e EMEI Águas Claras

Projeto	Período	Descrição
Projeto Cultura da Criança	2012	Projeto para resgatar brincadeiras e canções infantis antigas com o intuito de valorizar movimentos naturais da criança nos territórios da escola e da comunidade e amenizar o processo de mudança para o ensino fundamental. Aconteciam reuniões mensais com a participação das crianças e pais. A Vina contribuiu com a contratação do educador infantil que coordenou o projeto e com a disponibilização de lanches para os encontros, visando a geração de renda local
Projeto Era Uma Vez...	2012	Este projeto promoveu a formação de professores com técnicas para contação de histórias. Foi uma oportunidade de reunir crianças, professores, familiares e representantes da Vina em momentos de contação de histórias, leituras, apresentações e filmes
Projeto Educação Socioambiental	2012	Com o objetivo de integrar as crianças e funcionários da escola à natureza, este projeto criou uma horta com a participação das crianças e das professoras, para o abastecimento parcial da cantina da escola. Com o apoio das biólogas do Dpto. Socioambiental, a horta foi construída com a reutilização de materiais descartados e

		com a participação das crianças.
Oficinas de reutilização e produção de cataventos	2012-2013	Visando a geração de renda e resgate da autoestima, o Dpto. Socioambiental contratou a designer e artista Cristina Araújo, parceira de outros projetos, para oferecer cursos de confecção de artesanato às mulheres da comunidade. As oficinas ocorriam na EMEI e geraram conhecimento sobre a produção de acessórios e bijuterias com reutilização que poderiam ser vendidos em casa, bem como objetos de decoração, dos quais muitos foram comprados pelo próprio Depto. Socioambiental para decorar as salas da Vina e as festas de fim de ano.
Projeto Circo para Todos	2012-2015	Promoção de oficinas circenses para crianças e adolescentes da comunidade, com foco no desenvolvimento da cultura e da arte com leveza, alegria e resgate da autoestima. Essas oficinas foram elaboradas gradativamente e eram realizadas com o financiamento da Vina. O primeiro passo foi a aproximação com a comunidade para ouvir e entender as demandas do público, que ainda não era fiel e apresentava faixa etária variada. Posteriormente, seguiu-se com cortejos regulares realizados no centro cultural da região e depois no CRAS. O projeto foi encerrado quando o engajamento dos participantes esfriou e as agendas se tornaram difíceis de conciliar.
Oficinas de carnaval	2015	Foram ensinadas às crianças marchinhas tradicionais e músicas de Carnaval adaptadas e foram construídos instrumentos percussivos a partir de sucatas e retalhos de uniformes dados pela Vina. As crianças saíram em cortejo pelos arredores da escola e atraíram outras crianças e adultos ao grupo.

Excursão Luzes de Natal	2011-atualmente	A Vina dá suporte à excursão Luzes de Natal, que contempla várias praças enfeitadas na região metropolitana de BH e que é realizada como um presente para as crianças que estão se formando na escola e para seus familiares. A Vina oferece o transporte e o lanche. O lanche é encomendado de cozinheiras da comunidade e o transporte é fornecido com custo especial por uma empresa parceira da Vina.
Festa juninas, aniversário da EMEI e festa de Natal	2011-atualmente	A Vina dá suporte para a realização de festas anuais da escola. Entre os suportes oferecidos estão: desenvolvimento de ações em educação socioambiental, produção das comidas e das bebidas, apresentações artísticas e registros fotográficos. Certa vez, a Vina ofereceu o próprio espaço da empresa para a realização de uma grande festa junina, que contou com a participação de mais de 300 pessoas da comunidade.

Fonte: Adaptado de Vina (2025)

A abertura da Vina para parcerias com a comunidade começou a partir da parceria com a EMEI. Nos anos seguintes, a diretora da escola aproximou o Departamento Socioambiental da Vina de outros atores do território, possibilitando a realização conjunta de novos projetos, que no início tinham a interseção da escola, mas que com o tempo se ramificaram para outras parcerias. Dessa forma, o que é hoje chamado de REDE Socioambiental Vina foi se expandindo aos poucos, incorporando novos parceiros e instituições públicas, como a Diretoria Regional de Assistência Social Barreiro (DRAS-B), o Centro de Referência da Assistência Social (CRAS) Petrópolis, o CRAS Independência e o Centro Cultural Vila Santa Rita. Também passaram a integrar a REDE outras escolas da rede municipal, como a EMEI Petrópolis e a Escola Municipal Presidente Itamar Franco, além de movimentos e projetos vinculados ao Movimento de Luta nos Bairros, Vilas e Favelas (MLB). Este último como um destaque por seu caráter inusitado: uma parceria entre uma empresa e um movimento social que, no sistema vigente, raramente dialogam entre si. Essas parcerias geraram ações socioambientais que envolviam educação, cultura, assistência social e sustentabilidade, detalhadas no Anexo III desta dissertação.

A diversificação da REDE Socioambiental Vina começou, portanto, durante o período de construção da nova Sede da Vina. Essas parcerias eram fortalecidas por relações informais e de confiança, fundamentais para o alcance das ações socioambientais. Em paralelo, os projetos técnicos da empresa, como os relacionados à obra da Sede ou aos serviços prestados à administração pública, seguiam em um caminho com maiores desafios institucionais, marcados pelo excesso de burocracia e por relações de interesse entre setores público e privado. Um exemplo emblemático foi um projeto de implantação de um depósito de entulho, voltado à triagem e reciclagem de resíduos no interior de Minas Gerais. Apesar das condições favoráveis do terreno e do apoio técnico qualificado na formulação da estrutura, o processo de licenciamento ambiental foi desgastante. O projeto foi alvo de exigências de alta complexidade técnica, o que acabou inviabilizando sua execução. Diante de situações como essa, nas quais dimensões institucionais e burocráticas limitavam possibilidades de inovação técnica, o Departamento Socioambiental com o tempo passou a destinar maior parte de sua energia a ações no âmbito da equipe interna da Sede e nas parcerias com a comunidade, onde o desenvolvimento era feito com maior liberdade de ação, dependendo mais de outros fatores.

Os caminhos de formalização excessiva que limitavam a atuação do Departamento Socioambiental foram sendo afastados, sempre que possível, e substituídos por soluções mais flexíveis e informais. Essa busca pelo que é chamado na empresa de “desburocratização” refletia no esforço de simplificar relações e processos para concretizar projetos socioambientais. A REDE socioambiental construída nesse contexto baseava-se em vínculos de confiança e reciprocidade, e não em hierarquias ou contratos formais. No caso da EMEI, por exemplo, mesmo com as trocas periódicas de direção, não havia necessidade de restabelecimento da parceria a cada mudança. Geralmente, a diretoria anterior apresentava a Vina à nova gestão, e, quando isso não ocorria, a gestora de parcerias do Socioambiental eventualmente iria fazer uma visita, pois cabe à sua função realizar visitas recorrentes aos parceiros, colocando-se presente para a coleta de demandas e garantindo a perpetuidade das relações. Essa prática aumenta as possibilidades de diálogo entre parceiros e favorece o movimento de “rodar a rede”, expressão usada para se referir à conexão entre novos parceiros e oportunidades de projetos socioambientais coletivos.

> “Vou para a escola, às vezes eu almoço lá na escola, passo para ver o que está acontecendo. Então, muita coisa acontece no momento que eu estou lá, sabe? (...) porque o meu papel dentro da Vina, além de eu fazer a produção dos projetos, eu sou uma ponte entre a comunidade e a empresa, eu conheço toda a comunidade, sabe?

> Pessoas físicas mesmo, que a gente ajuda" (Gestora de parcerias do Departamento Socioambiental em entrevista)

Em relação à avaliação dos projetos socioambientais, visão de resultados e eficiência também passaram por uma ressignificação na Vina. Enquanto muitas empresas valorizam indicadores numéricos e ganhos quantitativos para demonstrar os resultados de suas ações, a Vina adota uma perspectiva diferente, avaliando um projeto pelo alinhamento de objetivos e crenças entre as partes envolvidas, bem como pelas oportunidades de aprendizado e reflexão que eles geraram. Essa avaliação se concretiza pela participação direta de alguém do Socioambiental no projeto e pela entrega de relatórios por parte dos parceiros, nos quais são registradas as pessoas que participaram, o modo como o evento ocorreu e as percepções sobre engajamento e satisfação dos envolvidos. Esses relatórios, anos depois, possibilitaram ao Departamento Socioambiental produzir diversos materiais de divulgação, buscando inspirar outras empresas a fazer o mesmo, como o E-book Socioambiental lançado em 2025.

Para a formação de novas parcerias, a Vina sempre mantém suas portas abertas a propostas diversas. Destaca-se que o Departamento Socioambiental não trabalha com demandas assistencialistas, mas sim iniciativas que promovam benefícios para um grupo mais amplo de pessoas. Salvo alguns momentos de urgência, como a Pandemia do Covid-19, período no qual o Departamento Socioambiental desenvolveu diversas ações emergenciais na REDE Socioambiental VINA e estabeleceu diversas conexões entre as suas parcerias, o que possibilitou ações coletivas de assistência. Quanto aos projetos que são foco do Socioambiental, as propostas que chegam à empresa são avaliadas pela equipe, que por sua vez analisa o perfil dos potenciais parceiros, seu alinhamento a propósitos socioambientais e a disposição das partes para o trabalho coletivo.

Com a vivência do Departamento e, também, diante da frustração com projetos marcados por excesso de burocracia, em contraste com iniciativas na comunidade que, mesmo com desafios de engajamento, comprometimento e disparidade de condições sociais, eram vistos pelo Departamento Socioambiental como processos naturais e passíveis de gerenciamento, a equipe passou a priorizar dar apoio a projetos concebidos externamente. Essa escolha refletiu no reconhecimento de que desenvolver iniciativas próprias demandava mais tempo e recursos da empresa, além de que muitos projetos socioambientais próximos e com foco na comunidade do entorno já existiam, mas muitas vezes não evoluíam por falta de diálogo e desconexões entre os diferentes setores da sociedade. Ainda assim, alguns projetos criados

internamente se destacaram pelo seu impacto e relevância, como o Aracê e o REDE de Coleta Seletiva, que serão abordados a seguir.

5.2.4 Projeto Aracê para inclusão de pessoas em condições vulneráveis via mercado formal de trabalho

Iniciado em 2007, o projeto-piloto Aracê foi desenvolvido com o objetivo de promover a reinserção social de pessoas em situação de vulnerabilidade social, como moradores de rua, usuários da saúde mental e egressos do sistema prisional, através da inclusão via mercado formal de trabalho. A ideia do projeto surgiu devido à participação frequente da diretora do Departamento Socioambiental em reuniões de discussão sobre questões sociais da região de Belo Horizonte, especificamente no Fórum Lixo Cidadania. Em contato com esse meio, foi solicitado pelo poder público que as empresas dessem oportunidade a estas pessoas de se reintegrarem à sociedade pelo trabalho formal. A Vina então engajou-se na criação do projeto-piloto Aracê, realizado inicialmente em parceria com a Coordenadoria de Saúde Mental da Secretaria de Saúde e a Gerência de Inclusão Produtiva – GEINP, a Secretaria Municipal Adjunta de Assistência Social - SMAAS, a Pastoral de Rua da Arquidiocese de Belo Horizonte. (Quadro 4).

Quadro 4: Descrição dos parceiros do Projeto-Piloto Aracê

Parceiro	Descrição
Secretaria Municipal Adjunta de Assistência Social - SMAAS	A SMAAS atua acolhendo pessoas excluídas do mercado de trabalho e qualificando-as de forma articulada e integrada para gerar capacidade produtiva aos usuários da Política de Assistência Social da Prefeitura de Belo Horizonte
Secretaria Municipal de Saúde - SMSA	A SMSA possui um projeto de saúde mental que busca a reinserção social de pessoas com sofrimento mental
Pastoral de Rua da Arquidiocese de Belo Horizonte	Atua na construção de alternativas de geração de trabalho e renda para pessoas com trajetória de exclusão e buscando alternativas para criar políticas públicas nesse âmbito. Responsável por encaminhar e acompanhar pessoas que estiveram em situação de rua para grupos organizados de geração de trabalho e renda

Fonte: Adaptado de VINA (2025)

O desafio inicial do projeto-piloto Aracê foi a criação de uma metodologia de inclusão capaz de atender tanto à realidade de pessoas com trajetória de exclusão social quanto às exigências formais do mercado de trabalho. A equipe do projeto, composta por pessoas com bastante experiência no tema, propôs a adoção de uma Metodologia de Referências. De acordo com essa metodologia, após a contratação, cada participante seria acompanhado por duas referências, uma externa, representada por um técnico ligado a uma das instituições parceiras e previamente informado sobre o histórico da pessoa, e uma interna, vinculada diretamente à Vina e ao Departamento Socioambiental, responsável por acompanhar o processo de adaptação à nova rotina. As duas referências deveriam se reunir periodicamente para avaliar sobre o progresso da contratação e adaptação da pessoa contratada, discutindo eventuais ajustes necessários.

Para viabilizar sua participação no projeto, a Vina precisou fazer algumas pequenas adaptações em seus procedimentos de contratação, como flexibilizar a exigência de apresentação completa da documentação antes da admissão e eliminar a solicitação do atestado de antecedentes criminais, que poderia gerar conflitos com o objetivo do projeto. Após a admissão, a empresa também se encarregava de dar suporte no processo de regularização da documentação e promover oficinas voltadas ao resgate dos vínculos dessas pessoas com o ambiente de trabalho.

Este projeto teve em seu decorrer vários desafios relacionados ao excesso de burocracia e ao desencontro de expectativas entre os parceiros. Em 2008, após quase um ano da formalização da parceria, a Coordenação da SMSA solicitou o encerramento do Termo de Cooperação Técnica, justificando que o projeto não havia alcançado os resultados esperados. Para a diretora do Departamento Socioambiental, esse encerramento foi relacionado ao ritmo de implantação do Aracê, conduzido dentro dos limites operacionais da empresa, mas possivelmente desalinhado aos interesses e prazos da SMSA. Apesar desta ruptura, a Vina deu continuidade ao projeto, mantendo o banco de dados de currículos aberto e acompanhando novas contratações, bem como a metodologia de Referências Internas e Externas, considerando que a parceria com as outras instituições que entraram no projeto continuaram, ainda que de modo informal. Nessa nova fase, a metodologia foi atualizada, e a empresa também passou a monitorar casos de pessoas demitidas ou transferidas, buscando compreender melhor os resultados de longo prazo e complexidades do processo de inclusão social.

A partir de 2010, com o encerramento definitivo das parcerias formais, a Vina passou a conduzir o projeto de forma autônoma e em seu próprio ritmo, visando não só a quantidade, mas sobretudo a qualidade dos processos de contratação e inclusão. Em 2012, uma nova tentativa de parceria formal foi feita com o Instituto Minas Pela Paz, que havia lançado, em 2009, o Projeto Regresso, uma iniciativa que previa a subvenção econômica para empresas que contratassem egressos do sistema prisional. Até 2013, essa parceria possibilitou a contratação de 26 trabalhadores nessa condição. Entretanto, nesse mesmo ano, devido ao excesso de burocracia por parte da Secretaria de Desenvolvimento Social (SEDES) e por falta de estrutura administrativa interna da Vina, a parceria formal foi encerrada. Apesar do encerramento formal, a experiência foi considerada produtiva em relação aos objetivos do projeto e, a partir do final de 2014, a parceria continuou de modo informal. A metodologia foi mantida, porém não haveria mais o pagamento de subvenção. Nesse período, foi também iniciada uma parceria entre a Vina e o Departamento de Ciências Econômicas da Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ), voltada para a realização de uma consultoria socioeconômica sobre o Aracê. Essa colaboração resultou na promoção de eventos para divulgação do trabalho, com participação dos trabalhadores, e na publicação do e-book "Um Livro ao Contrário", no qual constam reflexões sobre o projeto e um levantamento de seu impacto.

> "Então, nós chegamos à conclusão que, do ponto de vista da geração de emprego, ele foi pouco eficaz. Se comparado com qualquer outra estratégia de geração de emprego, ele gera pouco, mas ele é muito eficiente, porque o que a gente mostrou no relatório é que, ainda que tenha problemas, se você pegar o indicador, que é um indicador-chave de sustentabilidade, que é a decência do emprego, os empregos da Vina são mais decentes do que a maioria dos empregos". (Professor do Departamento de Ciências Econômicas da UFSJ e autor de "Um livro ao Contrário" em entrevista)

No geral, entre 2007 e 2021, o Projeto-Piloto Aracê resultou em um total de 30 contratações, com tempo médio de permanência na empresa de 677 dias por trabalhador. A maioria das pessoas contratadas eventualmente acabou deixando a empresa, por decorrência de fatores que vão desde a ruptura de parcerias até o falecimento de duas pessoas. Ainda assim, mesmo após a interrupção de convênios formais, o projeto manteve-se ativo, respeitando o ritmo operacional da Vina. A partir de 2016, contudo, a empresa passou a enfrentar uma redução significativa de suas operações devido a recorrentes perdas de contrato, o que limitou as oportunidades de admissão. Em 2017, o Departamento Socioambiental voltou a solicitar à

Pastoral o apoio na alimentação do banco de currículos do Aracê, mas até 2023, ano em que foi lançado o livro do projeto, nenhum novo currículo havia sido enviado (Vina e UFSJ, 2023).

Apesar de todos os desafios e limitações, o Projeto-Aracê deixou marcas importantes, possibilitando transformações na trajetória de vida de alguns de seus participantes. Entre elas, destaca-se a história de uma mulher que foi inicialmente contratada para ser recepcionista da empresa e que hoje permanece trabalhando na Vina, agora como Assistente Administrativa do Departamento Socioambiental.

> “Porque o meu emprego naquela campanha, eu lembro, desde o começo, a hora que eu fui direcionada para participar desse processo aqui, eu vejo que mudou para os meus filhos. A realidade não vai ser a mesma da minha (...) a sensação que eu tenho é que a gente que é Aracê, a gente luta duas vezes mais (...) e eu só cheguei nessa condição porque tinha gente que confia" (Assistente Administrativa do Departamento Socioambiental em entrevista)

O projeto-Aracê possibilitou um resultado muito importante: a mudança de status social de seus participantes. Ainda que, em alguns casos, o participante não tenha se adaptado ao mercado de trabalho formal, e tenha por fim abandonando o cargo, a oportunidade dada a ele restaurou o seu status de cidadão. Através desse projeto, as pessoas contempladas puderam criar novos laços, ter contato com referências, se profissionalizar em novas atividades e se reestabelecer em algumas esferas sociais, conquistando um novo endereço e documentações.

5.2.5 Projeto REDE de Coleta Seletiva

Após a instalação da empresa na sua sede atual, em 2014, o Departamento Socioambiental, a partir do incômodo com o fato de ser uma empresa de gestão de resíduos e não ter internamente nenhum tipo de gerenciamento adequado de resíduos, começou a desenvolver algumas ações para mudar isso. Num primeiro momento, foram instaladas lixeiras de coleta seletiva em alguns pontos da empresa e iniciou-se uma campanha de conscientização da equipe. Entretanto, constatou-se que não havia um sistema de coleta de resíduos recicláveis por parte da Prefeitura naquela região, e o material separado acabava tendo o mesmo fim que qualquer outro material, o aterro sanitário. Como primeiro passo para resolver esta questão, o Socioambiental propôs uma parceria com a Cooperativa de Catadores de Materiais Recicláveis da Região Oeste de Belo Horizonte (COOPEMAR), que tem seu galpão localizado nas redondezas da empresa. Dessa forma, o material reciclável produzido e separado na Vina começou a ser levado para lá.

Para administrar os materiais coletados e encaminhados para a cooperativa, a Engenheira Civil da equipe da Vina realizou uma caracterização quantitativa dos resíduos gerados, estabelecendo, a partir daí, um sistema de monitoramento periódico baseado em três indicadores: geração diária de resíduos potencialmente recicláveis, geração per capita total dos resíduos recicláveis e projeção anual de geração desses resíduos. O lançamento interno do Projeto de Coleta Seletiva ocorreu no final de 2014, em um evento de sensibilização que reuniu toda a equipe da empresa e contou com a participação da coordenadora da cooperativa, que compartilhou suas experiências de vida e de trabalho. Na ocasião, foram apresentadas as instruções para a separação correta dos resíduos, e a equipe da Vina foi encorajada a separar em casa os resíduos recicláveis e levá-los para a empresa. Nos anos seguintes, novas ações de sensibilização foram realizadas periodicamente com a equipe, visando reforçar os procedimentos de separação. Alguns desses encontros contavam com a presença de representantes da cooperativa, de modo a fortalecer o compromisso coletivo.

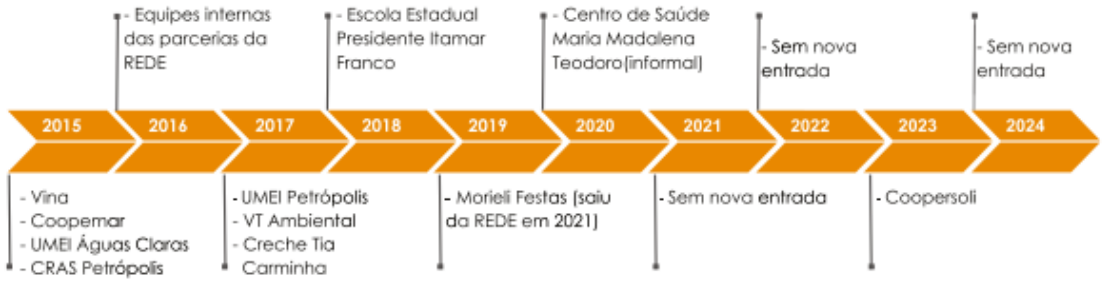
Os resíduos recicláveis gerados na Vina começaram a ser encaminhados semanalmente à cooperativa pela própria empresa, que designou membros da equipe de Manutenção para realizar essa atividade. O Departamento de Manutenção da empresa, portanto, coordena a infraestrutura necessária para o projeto, como os veículos e motoristas. Isso foi possível porque a equipe do Socioambiental possui autonomia para solicitar o apoio de outros departamentos na execução de seus projetos, o que se dá por meio de conversas e acordo entre os coordenadores envolvidos. Dessa forma, as atividades socioambientais passam a integrar a rotina de trabalho de diferentes setores, compondo parte de suas horas semanais na empresa.

> "É a minha equipe que faz, e eu faço o controle do custo, para o departamento saber qual é o custo dessa ação. Do carro, do profissional, com combustível, com desgaste, com peça de manutenção. Então, hoje mesmo, depois do almoço, alguém da minha equipe vai sair (...) A gente coleta esse material, a gente tem as bags, que já ficam nos parceiros, vai, pesa, anota na tabela, e eu trago essa tabela para cá e a gente faz esse levantamento de custo, de quantidade." (Gerente de Manutenção da Vina em entrevista)

Com as atividades de coleta interna já consolidadas, o Departamento Socioambiental decidiu convidar parceiros de outros projetos para também separarem seus resíduos recicláveis. Para viabilizar essa ampliação, a Vina se responsabilizou por fazer a coleta diretamente nos parceiros e pelo transporte dos materiais até a cooperativa, além de aplicar a mesma metodologia de caracterização quantitativa utilizada internamente e fornecer os tambores e

bags para separação e armazenamento dos materiais. Esse projeto, denominado REDE de Coleta Seletiva, reuniu diversos parceiros desde o seu lançamento, que por sua vez ficou marcado por um evento de sensibilização realizado na sede da empresa com o objetivo de conectar os parceiros à cooperativa (Figura 15).

Figura 14: Histórico da composição da REDE de Coleta Seletiva



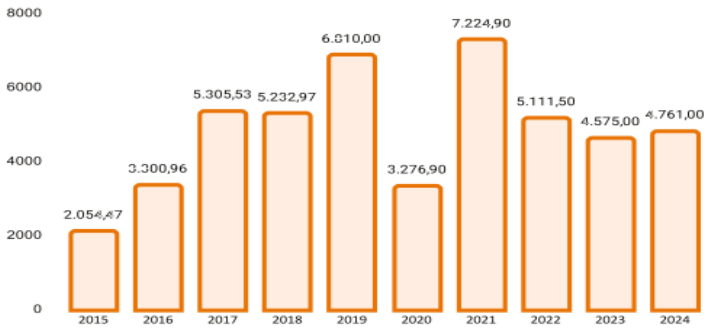
Fonte: Sagnori et al. (2025)

A relação com os parceiros tem se mostrado um dos principais pontos de desafio deste projeto. No caso dos parceiros em que há coleta de material, há um trabalho contínuo de alinhamento de práticas adequadas para separação correta dos resíduos recicláveis. O gerente de Manutenção relatou, por exemplo, que já ocorreram problemas com o descarte de marmitex junto aos recicláveis, o que comprometia a limpeza e qualidade do material. Para evitar situações como essa, a equipe da Vina reforça constantemente as orientações sobre a separação correta e, em algumas ocasiões, convida representantes da cooperativa para dialogar diretamente com os parceiros. Em um caso específico, o reforço e insistência acerca da qualidade dos materiais descartados gerou a desistência de um parceiro da Rede.

Em relação à parceria com a cooperativa de catadores, a relação entre a Vina e a Coopemar contou com outros tipos de ações de suporte fornecidas pela empresa: doações de cestas básicas, materiais de limpeza e equipamentos de proteção individual (EPIs), reforma do veículo utilizado pelas cooperadas, realização de palestras educativas sobre diferentes assuntos, apoio para celebrações de fim de ano e eventos de sensibilização com lanches. A parceria com a COOPEMAR se manteve até 2022, quando foi encerrada devido à percepção, por parte do Socioambiental, da necessidade de mudança. Este movimento já havia sido previsto na idealização do projeto, que propunha trabalhar, ao longo do tempo, com diferentes cooperativas localizadas nas proximidades da Sede, de modo a beneficiar mais de uma organização. Desde então, a Vina passou a encaminhar os materiais da REDE de Coleta Seletiva para a

COOPERSOLI, com a qual, além da coleta em si, também desenvolve ações de apoio e suporte. Ao longo de todos esses anos de projeto, a Vina conseguiu destinar o total de 47.653,32 kg de materiais através do projeto (Figura 15).

Figura 15: Coleta de materiais do projeto REDE de Coleta Seletiva por ano (kg)



Fonte: Departamento Socioambiental Vina (2025)

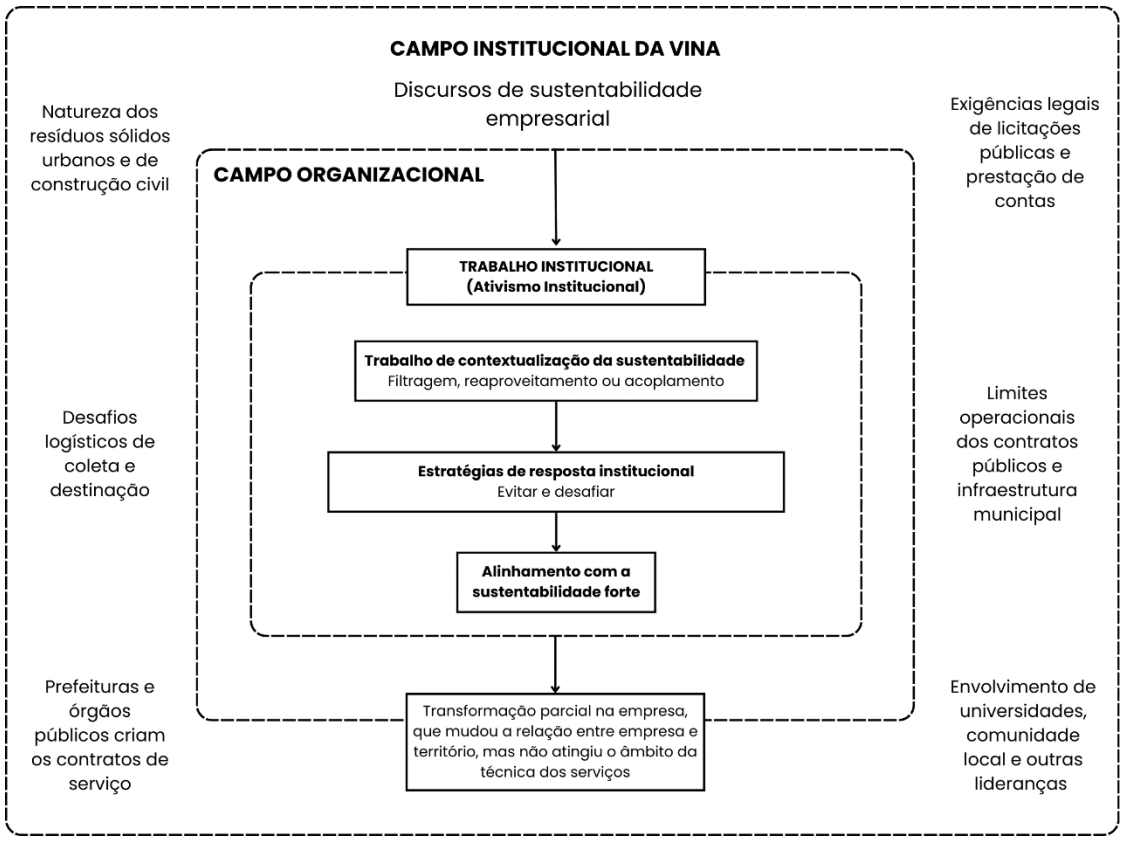
5.3 As Vias Da Mudança Institucional Da Prática Da Sustentabilidade Na Vina

A seguir, serão destacadas as dimensões do trabalho institucional realizado pela Vina de acordo com as dimensões agregadas evidenciadas na codificação dos dados empíricos: distanciamento entre práticas socioambientais e o *core business* da empresa, engajamento de atores catalisadores da visão socioambiental e mobilização de recursos tangíveis e intangíveis. Esse destaque busca esclarecer a agência presente nesse processo, revelando como as ações realizadas pelo Departamento Socioambiental expressam capacidade de iniciativa, criação e transformação dentro de seu contexto institucional.

Os projetos apresentados até aqui evidenciam as práticas socioambientais desenvolvidas pelo Departamento Socioambiental da Vina desde 2003, feitas com o propósito de promover a inclusão social através da geração de trabalho e renda e da conscientização ambiental sustentada por uma rede de cooperação. Esses projetos envolvem a mobilização de diversos atores, entre eles a equipe interna da Vina, os parceiros institucionais e a comunidade do entorno, bem como a articulação de recursos financeiros e não financeiros. Isso configura um trabalho institucional voltado à superação de estruturas tradicionais e à tentativa de criar novas formas de atuação organizacional, nas quais a sustentabilidade empresarial deixa de se restringir à dimensão econômica e passa a incorporar perspectivas baseadas na cooperação entre empresa e território, na construção de relações de confiança e na mobilização de recursos tangíveis e intangíveis. Considerando o histórico de engajamento em movimentos e causas

socioambientais dos diretores da Vina, em especial a diretora que assumiu a coordenação do Departamento Socioambiental, esse processo também pode ser compreendido sob a ótica do ativismo institucional, que descreve atores que, já ligados a movimentos e causas sociais, buscam promover mudanças no exercício cotidiano de suas funções, mobilizando recursos e relações em prol de suas ideias. Com o intuito de sintetizar essa trajetória, o percurso da Vina pode ser apresentado por meio framework de análise dos casos desenvolvido no quadro teórico, que evidencia os fatores do campo institucional e o trabalho institucional realizado (Figura 16).

Figura 16: Framework para análise de práticas de operacionalização da sustentabilidade empresarial da Vina



Fonte: Autora (2025)

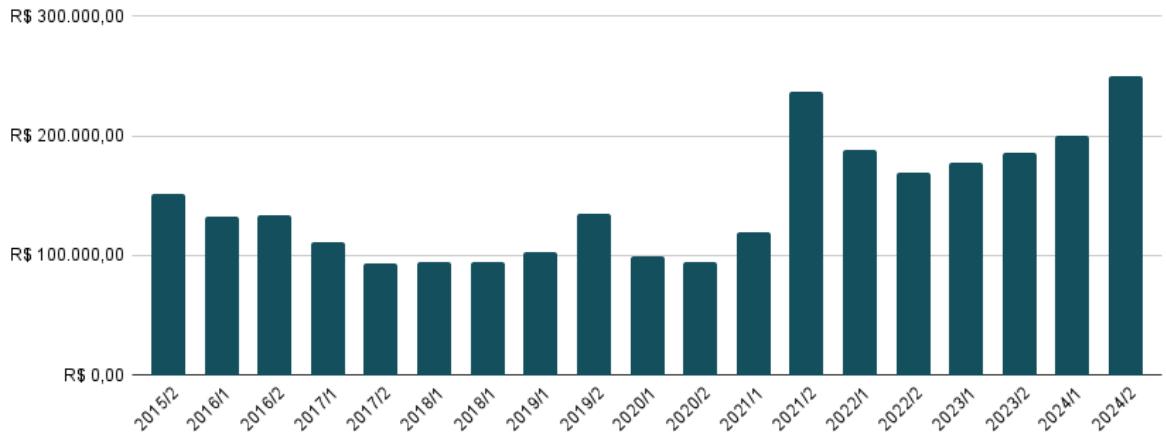
A mudança na forma como a Vina entende e pratica sustentabilidade como uma prática de corresponsabilidade socioambiental é evidente e, em alguns casos, repercutiu também no plano individual, provocando a mudança pessoal de alguns membros da equipe da Sede. Alguns passaram a se envolver diretamente com movimentos sociais e iniciativas comunitárias. O gerente do Departamento de Manutenção, por exemplo, ao se envolver com a comunidade através da coleta seletiva, passou a participar espontaneamente de outras atividades no território, como mutirões de limpeza nos fins de semana, e passou a comprar produtos da horta comunitária construída na ocupação próxima à empresa. Essas atividades extrapolaram a

intermediação da Vina e passaram a ser um engajamento pessoal dele. Essa mudança, por outro lado, não conseguiu avançar em alguns âmbitos da organização, não evoluindo para os serviços técnicos prestados pela Vina e nem promovendo alterações significativas nas práticas das unidades de serviço da empresa.

A proposta da diretoria da Vina ao criar o Departamento Socioambiental era a de mobilizar poucos recursos financeiros para promover as ações socioambientais, recursos que fossem da própria empresa e, ao mesmo tempo, acessíveis para que outras empresas pudessem replicar as práticas desenvolvidas. Tal proposta refletiu em um movimento para dinamizar os recursos disponíveis e explorar meios além dos financeiros para concretizar projetos socioambientais, como expertise, horas de trabalho, reutilização de materiais, disponibilização de equipamentos e infraestrutura, entre outros.

Buscando ser coerente com sua filosofia socioambiental, as atividades e projetos realizados pelo Departamento Socioambiental são sempre feitas com o cuidado de minimizar os gastos e resíduos gerados. Os lucros gerados pela empresa, ao em vez de serem investidos no mercado financeiro para gerar mais dinheiro, são direcionados para um outro tipo de investimento, o social e o ambiental: "*Em vez de investir no mercado ou comprar caminhão novo ou o que fosse, ali dentro da estrutura da Vina (...) isso é investimento, mas não é esse investimento dentro do mercado financeiro de lucro e prejuízo, né?" (Coordenadora do Dpto. Socioambiental e Diretora da Vina).* Dentro dessa proposta, os custos tanto voltados para questões administrativas de um departamento quanto para a realização de projetos girava em uma média anual de R$ 250.000,00 (Figura 17).

Figura 17: Custo do Departamento Socioambiental por semestre



Fonte: Autora

As ações de responsabilidade socioambiental são diversas em formato, objetivo e equipes, o que por vezes leva empresas a escolherem uma dimensão, social ou ambiental, para focar e desenvolver. Na Vina, buscou-se trabalhar com ambas dimensões de forma integrada, reconhecendo suas oportunidades e desafios. Com um foco multidimensional, o Departamento Socioambiental teve um grande desafio de distribuir os recursos de forma eficiente. Até 2013, o planejamento de recursos do Socioambiental era feito anualmente, o que às vezes gerava a necessidade de pedir recursos "fora do escopo" ao centro de custo da empresa. Com a experiência do Departamento Socioambiental em relação às complexidades das questões socioambientais, ficou claro para a equipe que trabalhar com planejamentos e balanços financeiros por semestre seria mais eficiente.

Dessa forma, para estruturar o planejamento de custos do Departamento Socioambiental, a diretoria se reúne para discutir e pré-aprovar uma proposta que esteja de acordo com um parâmetro de acordo com a realidade financeira da empresa na ocasião. Devido à sobreposição do Socioambiental com a Diretoria, os acordos são feitos diretamente entre diretor e diretora/coordenadora do Socioambiental. Posteriormente, a equipe do Socioambiental se reúne para estruturar uma proposta documentada, considerando as ações que serão realizadas com a aplicação daqueles recursos. Considera-se as ações recorrentes, como por exemplo as festas anuais da EMEI Águas Claras, e também um valor extra para atender outras demandas emergentes. Por fim, a proposta é novamente enviada para a diretoria e, quando formalmente aprovada, o Socioambiental tem total liberdade para guiar os seus projetos e a distribuição de recursos.

> "eles [Departamento Socioambiental~] são independentes, um setor independente, então ela [Coordenadora do Departamento Socioambiental] guia os projetos dela e o que ela passa de informação para a gente, a gente vai liberando um pouquinho de dinheiro. A gente não tem esse controle, porque esse controle parte do projeto, do setor dela, mas tem a avaliação do custo, quanto que ela gastou, a gente trabalha com centro de custo(...). Facilita, porque ele [Renato, Diretor] já sabe. Quando chega para ele assinar, ele já sabe qual que é o projeto." (Gerente Financeiro em entrevista)

Para fazer a previsão das ações com parceiros, numa tentativa de reduzir ao máximo a imprevisibilidade, a equipe do Socioambiental entra em contato com cada um deles antes de estruturar seu planejamento financeiro para entender quais são as expectativas deles para o próximo semestre. É importante ressaltar que o reconhecimento da imprevisibilidade é fator

fundamental para lidar com projetos socioambientais, o que exige da equipe do Socioambiental um certo “jogo de cintura”. Durante o semestre, as ações com parceiros geralmente surgem de demandas dos mesmos, e o processo de aprovação começa com uma conversa inicial para apresentação da ideia. A equipe do Socioambiental então analisa a viabilidade, considerando alinhamento com a sua filosofia, impacto esperado e a disponibilidade de recursos.

Recursos são estoques de fatores disponíveis, possuídos e controlados por uma empresa e convertidos em produtos e serviços. Essa conversão depende da capacidade de uma empresa de transformá-los com o apoio de uma gama de ativos e mecanismos que podem desenvolver, carregar e trocar informações através de pessoas (AMIT & SCHOEMAKER, 1993). No caso da Vina, os recursos mobilizados não se baseiam apenas em valores financeiros, mas também em outros tipos de recursos intangíveis. Assim, embora a premissa de trabalhar com poucos recursos financeiros possa parecer como um obstáculo, no Departamento Socioambiental isso se reverteu em uma das principais características para operacionalizar projetos socioambientais.

Os recursos mobilizados são classificados pela equipe do Socioambiental como diretos e indiretos. Os recursos financeiros diretos são aqueles aprovados no planejamento semestral e disponibilizados para os projetos executados. Uma prática comum do Socioambiental que mobiliza esse tipo de recurso é a geração de renda para o território. Quando é necessário contratar algum serviço, como manutenções gerais ou produção de lanches para eventos, dá-se preferência para a contratação de profissionais do entorno. No passado, a dificuldade de emitir notas fiscais em contratações de serviços na comunidade levou o Departamento a criar um “segundo caixa”. Como alguns profissionais não sabiam ler ou escrever e, consequentemente, não conseguiam emitir uma Nota Fiscal, o caixa criado serviu para movimentar quantias consideradas não contábeis. Tal prática demonstra que algumas regras precisaram ser flexibilizadas para realizar as ações do Socioambiental.

Além dos recursos financeiros, o Departamento Socioambiental mobiliza recursos indiretos para viabilizar ações internas e com parceiros. Isso inclui, por exemplo, disponibilizar a infraestrutura da Vina operacional, material e técnica para a realização de projetos na REDE Socioambiental de cooperação VINA. Tradicionalmente, a verba para alguns projetos de agentes públicos são limitadas ou geram a necessidade de abertura de pedidos à prefeitura, o que gera um longo processo entre o pedido e seu atendimento. A Vina então entra como um

facilitador. Os recursos indiretos envolvem várias outras formas de mobilização, entre elas doação de materiais diversos para a comunidade, oriundos da desmobilização de unidades de serviço da Vina em outras cidades, disponibilização de equipamento e de estruturas operacionais da empresa, disponibilização do espaço físico da Vina para festividades organizadas pelas parcerias, como a abertura da área de preservação de cerrado para visitação e para a realização da trilha ecológica como ferramenta de educação, mediação entre parceiros para a promoção de novas conexões, entre outros (Quadro 5).

Quadro 5: Recursos Indiretos mobilizados pelo Departamento Socioambiental

Tipo de recurso indireto	Exemplo (Depoimentos)
Apoio para a infraestrutura de ações	*"A Vina é uma parceira na coleta seletiva. A gente tem uma bag, a gente recolhe todo o material de parceiros. A vina vem sextas-feiras recolher esse papel e leva para uma associação de catadores" (Gestora de Parcerias do Dpto. Socioambiental)*
Doação de equipamentos	*"Quando algumas unidades fecham, vai um monte de computador para a empresa. O G., que é o nosso TI lá do departamento, ele pega esses computadores e transforma, por exemplo, 10 ele faz 5 com as peças. (...) Demos para o centro cultural, doamos para alunos também, mas todos que moram ali dentro da ocupação." (Gestora de Parcerias do Dpto. Socioambiental)*
Disponibilização de mão de obra indireta e horas de trabalho	*"Eu já participei de parcerias onde eu não tive que desembolsar um dinheiro direto. (...) Era o que a gente chama de custo indireto. Eu pego uma pessoa, disponibilizo ele duas horas do horário dele, ou até pago ele uma hora extra para que ele vá em tal lugar fazer uma análise técnica." (Coordenadora do Dpto. Socioambiental e Diretora da Vina)*
Educação e profissionalização	*"A Vina não só doou o ônibus, como nos apoiou integralmente em todas as transformações feitas no ônibus. Disponibilizando mão de obra, doando tinta, ajudando os meus alunos a fazerem as inserções dentro do ônibus e, depois, promovendo um curso de formação de mecânica para duas pessoas." (Profa. Arquitetura UFMG)*
Integração com a área de preservação	*"Nós temos a trilha, né? A trilha ecológica, onde que a empresa recebe alunos de escolas, pessoas que querem conhecer o que tem no Cerrado, né? Aí a bióloga faz essa função de orientar ali o estudo, né?" (Jardineiro da Vina)*

Contratações na comunidade	*“essa questão da possibilidade de fazer essa articulação para contratação do jovem aprendiz. (...) os jovens também da comunidade. Isso foi muito bacana, porque ela contratou irmãos de alunos da EMEI, filhos de funcionários da EMEI.” (Ex-diretora da EMEI Águas Claras)*
Mediações para promover conexões entre parceiros	*“Aí no espetáculo a gente teve essa ajuda da S., né, trazendo a C. E depois a gente esteve numa cooperativa também, ela abriu a porta, conseguiu abrir a porta de uma cooperativa pra gente conseguir entender como que é o processo desse lixo, né, como que ele chega, o que que ele vai virar após isso. (...) Aí no final do ano a gente fez o espetáculo com cenário, com materiais recicláveis, próprios figurinos, com material reciclável.” (Gestora Companhia de Dança Agnes)*
Contratações na comunidade	*“Nós temos muito uniforme aí. Vamos fazer joguinho americano? Aí, eu peguei uma costureira, que é de uma ocupação da Carolina de Jesus, que é um grupo de costura. (...) Então, hoje, o que funciona? Com todo funcionário que entra na Vina, a gente dá esse jogo americano e dá uma xícara para ele, um copo para ele de vidro, sabe?” (Gestora de Parcerias do Dpto. Socioambiental)*
Criação de símbolos e peças de arte com reutilização de materiais	*“Esses simbolismos criados com o ‘VALE A PENA USAR DE NOVO’ [projeto que utilizou resíduos da construção para criar obras de arte]. A gente tentou trabalhar muita coisa (...) todo o fim de ano a gente dava brindes pra equipe que tinham esse simbolismo e era sempre uma surpresa.Aí a pessoa começa a mudar.” (Coordenadora do Dpto. Socioambiental e Diretora da Vina)*

Fonte: Elaborado pela autora

Essas ações mostram que, embora recursos financeiros sejam indispensáveis para a operacionalização de projetos socioambientais, o seu desenvolvimento não pode ser dependente de uma única fonte de recursos e se dar exclusivamente dentro da lógica de lucro e prejuízo. Quando feito dessa forma, as dimensões sociais e ambientais e seus valores são postas em segundo plano, à mercê de interesses puramente econômicos.

A criação do projeto socioambiental da Vina está diretamente associada à vontade pessoal de seus diretores, com histórico de engajamento em causas sociais e ambientais externas ao negócio. Esse envolvimento os aproximou de novas perspectivas econômicas e de um propósito voltado à transformação ecológica e social. Ao se lançarem em um projeto

considerado por eles “fora da curva” para uma empresa, buscaram estabelecer conexões para além de parcerias comerciais tradicionais, envolvendo instituições públicas, universidades, movimentos e lutas sociais do território. A interseção entre a Diretoria e o Departamento Socioambiental, em uma dinâmica na qual a diretora da empresa é também coordenadora do Departamento Socioambiental, fortaleceu significativamente permitindo que as ações fossem criadas e executadas com maior autonomia, sem depender de longos processos de aprovação e alocação formal de recursos.

> “Por que elas [empresas] não conseguem e a gente conseguiu? Porque eu quis, porque o Renato. quis. Somos nós dois, então, ajuda a ter a desburocratização maior que nós temos (...) isso é investimento, mas não é esse investimento dentro do mercado financeiro de lucro e prejuízo, né? Por que a sustentabilidade não funciona nas empresas? Porque é lucro e prejuízo.” (Diretora da Vina e Coordenadora do Departamento Socioambiental em entrevista)

O papel de gestão exercido pela coordenadora do Departamento Socioambiental é descrito por membros da equipe da Vina e parceiros como liderança que é ao mesmo tempo sensível e rigorosa. Assim, muitas ações foram desenvolvidas do zero e em meio a diversas limitações políticas, econômicas e sociais, dificuldades que se tornaram oportunidades de aprendizado, a partir de uma postura de reflexão e de aceitação de incertezas inerentes a um projeto inovador, o que possibilitou maior flexibilidade na execução das ideias. Embora as relações baseadas em formalizações excessivas e burocracia fossem ao máximo evitadas, isso não resultou em desorganização ou falta de compromisso. Ao contrário, a coordenadora demonstrava ser criteriosa na condução das atividades, prezando pelo cumprimento de acordos informais, o engajamento genuíno e o interesse real dos envolvidos. Como aponta Langa (1998), coordenar pessoas envolve realizar uma diversidade de ações, inúmeras não verbais, como a análise e elaboração de documentos, ação sobre a organização, reflexão sobre problemas específicos. No caso da Vina, essa variedade de práticas incluiu a presença ativa da coordenadora em diferentes espaços sociais, complementares ao seu trabalho na empresa, e assumir um papel fundamental de conectar pessoas com trajetórias diversas, unidas por um propósito comum.

Promover conexões entre diferentes atores para viabilizar os projetos socioambientais é uma forte característica do trabalho do Departamento Socioambiental. Desde o início, a coordenadora do Socioambiental contou que buscou apoio de pessoas de sua rede de contatos, alguns amigos de longa data, que possibilitaram a aproximação da empresa com instituições públicas, movimentos sociais e iniciativas comunitárias do entorno. Essas conexões foram

fundamentais para a construção de pontes entre a empresa e o território, criando vínculos que se fortaleceram à medida que projetos eram desenvolvidos e ampliados a novos contextos. Assim, a rede foi se desenvolvendo e envolvendo mais pessoas continuamente, sempre mediada por indivíduos que desempenhavam papéis de ligação. O sucesso dessas conexões depende das relações interpessoais estabelecidas, o que requer estratégias de comunicação e articulação entre os atores envolvidos. No caso da primeira parceria formada com a EMEI Águas Claras, por exemplo, os projetos com a escola aconteceram em maior intensidade entre os anos de 2011 e 2015, período em que a direção estava engajada em apresentar propostas e participar ativamente da execução das ideias. Com a mudança de gestão, apenas algumas ações anuais foram mantidas. Isso evidencia que o Departamento Socioambiental atua com o foco em ser um facilitador de projetos, e não necessariamente para elaborar novos projetos internamente, a não ser por alguns casos mencionados anteriormente.

Esse modelo de REDE Socioambiental tem seus fundamentos em relações de confiança e na força da "palavra" do outro, o que dispensa a necessidade de restabelecimento formal de parcerias a cada novo projeto. Dessa forma, as relações estabelecidas tornam-se contínuas, ainda que apresentem momentos naturais de afastamento a depender das demandas e do ritmo de atuação de cada parceiro. Estas relações de parceria são fortalecidas pelos laços pessoais que se criam através da visão compartilhada de promover a transformação social e ambiental. Essas relações são enfraquecidas, por outro lado, quando os pilares da rede, confiança, engajamento e respeito, são rompidos.

Essa dinâmica de construção de rede de parceiros está fortemente associada à existência de agentes mobilizadores. Essa habilidade de mobilização, sob a ótica do empreendedorismo e ativismo institucional, é permeada por experiências pessoais, capacidade de construir uma visão integradora e comunicá-la de forma convincente. A ausência desses agentes, portanto, prejudica que a mudança seja perpetuada para outros espaços, como pode ser observado nas tentativas frustradas do Departamento Socioambiental de transformar seu projeto em inspiração para as unidades de serviço e outras empresas da sociedade. Apesar da Vina ser uma empresa respeitada no mercado e no sindicato patronal, os projetos socioambientais da empresa, apresentados para o empresariado tanto em reuniões externas quanto em eventos realizados na sede, culminaram em tentativas de sensibilização que não geraram nenhum tipo de mobilização, mesmo quando, no momento das apresentações, os participantes presentes se manifestavam sensibilizados e até interessados em começar seus próprios projetos.

5. CASO DATA ENGENHARIA LTDA.

A DATA Engenharia LTDA. é uma empresa que oferece soluções para manutenção e fabricação de equipamentos elétricos, como motores, geradores e transformadores. Sua matriz está localizada em Sarzedo, Minas Gerais, e a filial de Sorocaba, São Paulo, é dedicada exclusivamente à reforma de motores. Atualmente, a empresa conta com cerca de 619 colaboradores e atende mais de quatro mil clientes, entre os quais se destacam grandes empresas como Cemig, Copasa, Enel e Gerdau.

A DATA foi fundada em 1995 com foco em atender serviços de manutenção de motores elétricos, peças menores, mas que ainda assim representavam um grande desafio, pois fazia parte de um mercado dominado por grandes multinacionais. A empresa começou a operar apenas com dois trabalhadores e com poucos equipamentos, baseando-se na experiência do fundador que havia anteriormente trabalhado em uma multinacional do mesmo ramo. A primeira sede da empresa foi construída em um galpão alugado no distrito industrial de Jatobá, após alguns anos de operação na residência do casal de fundadores. Em 2003, a empresa saiu deste galpão e se mudou para uma propriedade própria, onde permanece até hoje. A mudança do galpão alugado para o galpão próprio representa um passo muito grande na história da DATA, que a partir de então conseguiu dobrar sua capacidade de processamento.

O crescimento da empresa e sua atuação junto a grandes empresas nacionais e internacionais dos setores de mineração, siderurgia e energia impulsionaram a alta gestão da DATA a manter um compromisso contínuo com a conformidade legal, especialmente nas áreas de gestão ambiental e gestão da qualidade, que são bastante valorizadas no mundo corporativo. Esse movimento levou-os à busca constante pelo alinhamento com normas, padrões e diretrizes reconhecidos no meio corporativo, entre eles questões relacionadas à Responsabilidade Socioambiental Empresarial. Combinando uma atividade que já apresenta características inerentemente sustentáveis, as reformas de equipamentos, às tendências do mercado em torno da sustentabilidade, a empresa passou a estruturar projetos e procedimentos que comprovassem seu controle sobre os impactos ambientais de suas operações que, ao mesmo tempo, fortalecessem estrategicamente o valor percebido por seus clientes. Essa postura ultrapassou a construção de práticas de sustentabilidade internas para ser algo voltado a complementar a estratégia de mercado da empresa, envolvendo a busca pela validação externa. Atualmente, a DATA é certificada pelas normas ISO 9001, Oficina Certificada Ex, ISO 45001 e ISO 14001,

voltadas, respectivamente, para a gestão da qualidade, segurança, sistema de gestão de saúde e segurança ocupacional e gestão ambiental.

A DATA estrutura e executa seus projetos com base em uma política de Sistema de Gestão Integrada (SGI), um modelo que busca unificar diferentes sistemas e práticas de controle para criar uma estrutura única de gestão, com políticas, metas, indicadores e procedimentos integrados. No que se refere à sustentabilidade, os benefícios ambientais dos serviços de reforma passaram a receber crescente atenção da gestão estratégica, à medida que discussões sobre o papel socioambiental de empresas aumentavam internacionalmente. Unindo uma prática consolidada a um discurso emergente de sustentabilidade empresarial, a empresa hoje tem como um dos pilares de sua visão estratégica ser materialmente sustentável e psicologicamente integrada (DATA, 2025). Dessa forma, os diversos projetos socioambientais que acompanham as atividades de reforma são conduzidos de maneira integrada e estratégica, incorporando o princípio da sustentabilidade não apenas nos departamentos de produção, mas em todas as áreas administrativas e de apoio, como auditorias, *compliance*, gestão ambiental, segurança do trabalho, comunicação e marketing, recursos humanos, suprimentos e manutenção, fortalecendo assim uma cultura organizacional comprometida com a responsabilidade socioambiental.

Atenta às tendências do mercado de indústria, energia e agricultura, a alta gestão da DATA, que participa ativamente de eventos e discussões sobre inovação e sustentabilidade, conheceu o tema ESG e, alinhada com os princípios da Economia Circular, iniciou em 2020 a estruturação de sua própria política ESG (Figura 18). Em abril de 2024, a empresa conquistou o Selo Verde, certificação que reconhece produtos e serviços que atendem a rigorosos critérios ambientais e de desempenho. Em julho do mesmo ano, a DATA foi aprovada no Pacto Global da ONU, iniciativa que reúne empresas comprometidas com a adoção de práticas responsáveis nas áreas de direitos humanos, trabalho, meio ambiente e combate à corrupção. Já em 2025, a empresa recebeu o primeiro lugar na categoria de Economia Circular do Prêmio ESG, o maior reconhecimento de ESG do Brasil.

Figura 18: Política ESG da DATA

Fonte: Site da DATA (2025)

A implementação da agenda ESG na DATA teve origem em uma iniciativa da diretoria, motivada pela convicção de que o tema se tornou mandatório e representa uma nova forma de geração de valor para seus clientes. Atualmente, consideram-se em estágio de aprendizagem e destacam a dificuldade de operacionalizar projetos socioambientais em contexto nacional marcado pela criação de ações em um caráter bastante voluntário, no qual ainda não existem muitos padrões e ferramentas consolidadas para orientar a sua operacionalização. Em acordo com sua cultura organizacional, fortemente orientada por respaldo técnico e normativo, a DATA concentra a maior parte de suas ações da agenda ESG nos eixos de governança e ambiental, o primeiro já tendo boas bases nas práticas de conformidade legal historicamente adotadas na empresa, e o segundo que é bastante cobrado pelos clientes, que comumente exigem auditorias e declarações de gestão de impactos ambientais.

A implementação de qualquer projeto na DATA é baseada no método de "Gerenciamento da Rotina de Trabalho do Dia a Dia" (GRD), desenvolvido pela Consultoria Falconi. Esse método foi apresentado ao presidente da empresa por uma amiga que trabalhava na área de gestão e que, posteriormente, foi convidada a integrar a equipe da DATA para estruturar a gestão estratégica da empresa. O GRD consiste em garantir que as atividades de uma organização sejam eficientes, controladas e alinhadas aos seus objetivos estratégicos. Criado com base em métodos de gestão por processos e melhoria contínua, tem como

estrutura básica o foco em rotinas: busca pela padronização, garantia de execução de tarefas rotineiras e ciclos de gestão para acompanhar e aprimorar as tarefas (Falconi, 2013). Esta metodologia de gestão se aplica também a projetos socioambientais, atualmente concentrados no setor de Meio Ambiente. Na seção seguinte serão apresentadas evidências empíricas do modo como esta metodologia se dá no dia a dia dos projetos socioambientais da DATA, que atualmente são, em sua maioria, alinhados apenas ao eixo ambiental.

6.1 Procedimentos para a operacionalização de projetos do setor de Meio Ambiente da DATA

Para implementar um novo projeto, a gerente administrativa da DATA se reúne anualmente com os supervisores das áreas que coordena para discutir ideias que possam ser apresentadas à Diretoria. Essas reuniões de planejamento são realizadas no mês de setembro e devem seguir o escopo da estratégia da empresa, que por sua vez é ajustado a cada 3 anos de acordo com as tendências do mercado. Durante o ano, os gerentes e supervisores da DATA participam de diversos eventos para acompanhar essas tendências e buscar inspirações para novos projetos.

A partir das primeiras reuniões no âmbito da gerência administrativa, inicia-se um processo de pesquisa para embasar as ideias que serão apresentadas à Diretoria. O plano apresentado deve conter um mapeamento de riscos dos projetos, as fases para sua implementação, a equipe que será necessária e principalmente o planejamento de custos. Atualmente, os maiores riscos considerados na DATA para a operacionalização de novos projetos são a disponibilidade de caixa e de equipe. Para "defender" os projetos para a Diretoria, é crucial que sejam feitas demonstrações através de dados, seguindo uma máxima da Diretoria: "*contra dados não há argumentos*" (Gerente Administrativa da DATA em entrevista).

Se aprovado, a equipe de determinado projeto deverá se reunir frequentemente para reportar as atividades realizadas à diretora administrativa e discutir sobre o curso do mesmo. Em projetos mais complexos, que envolvem mais de um setor da empresa, são criados comitês com representantes de cada setor, que por sua vez são convocados através da indicação de seus supervisores. Os projetos que envolvem mais áreas geralmente são realizados com o objetivo de homogeneizar o trabalho realizado em cada uma, também de acordo com o posicionamento estratégico da empresa.

Um dos projetos socioambientais de maior destaque da DATA atualmente é o projeto Reforme-se, lançado em 2023 com o objetivo de criar um Inventário de Gases do Efeito Estufa (GEE) sistemático dos processos de fabricação e de reforma de transformadores e motores. Comparado à fabricação de novos transformadores, segundo dados reunidos pelo setor de Meio Ambiente, a reforma reaproveita aproximadamente 73% das peças de um transformador elétrico. A redução do uso de materiais, conservação de recursos, economia de energia e restabelecimento da vida útil podem provocar uma considerável redução de emissões de GEE, o que dá às atividades centrais da DATA uma dimensão ambiental muito importante.

6.1.1 Reforme-se: um projeto de contabilização de emissões de gases do efeito estufa

No começo do projeto Reforme-se, a sugestão da Diretoria era elaborar um inventário utilizando-se de poucos recursos financeiros e da própria equipe do Meio Ambiente. Sob coordenação do supervisor do Meio Ambiente, formou-se uma equipe com profissionais de diversos setores da empresa para contribuir com o desenvolvimento do projeto. Inicialmente, os recursos financeiros destinados ao projeto foram usados para a realização de cursos e treinamentos pelo supervisor do projeto, para que assim ele tomasse conhecimento das premissas gerais da construção de um inventário de GEE. Junto a isso, ele iniciou uma pesquisa por referências legais e técnicas e conheceu alguns dos métodos mais utilizados para desenvolver inventários corporativos de GEE. Um deles, o Protocolo GHG, é atualmente o mais consolidado em âmbito internacional, tendo uma estrutura modular e flexível que foi construída de forma neutra em termos políticos e com base em um amplo processo de consulta pública (FGV, 2009). Este programa sugere a classificação das emissões em três escopos, considerando fontes diretas e indiretas à operação da empresa. Tal divisão por escopos é considerada interessante para orientar a identificação das inúmeras possíveis fontes de emissão em nível corporativo. Os escopos considerados no Protocolo GHG são referentes à emissões diretas de fontes pertencentes ou controladas pela entidade (escopo 1), emissões indiretas oriundas da geração de energia adquirida para consumo próprio da entidade relatora (escopo 2) e todas emissões indiretas, não incluídas no escopo 2, que ocorrem na cadeia de valor da entidade relatora (escopo 3) (TRE-SP, 2023).

Outro método comumente utilizado para quantificar as emissões de um processo industrial, que também foi uma das inspirações no projeto Reforme-se, é a Avaliação do Ciclo de Vida (ACV) de um produto. Sua utilização permite avaliar os impactos ambientais de

produtos e compará-los a similares de forma a identificar melhores alternativas para produzi-lo. A ACV consiste em uma compilação e avaliação das entradas, saídas e dos impactos ambientais e potenciais durante o ciclo de vida do produto, identificando assim quais estágios possuem uma contribuição alta que impacta ambientalmente uma sociedade (MANSILHA, 2015).

Durante as primeiras reuniões do projeto, realizadas com a participação da Diretoria, do Setor de Meio Ambiente e do Setor de Engenharia, discutiu-se sobre as metodologias de contabilização de emissões identificadas e a viabilidade de aplicá-las internamente, considerando os dados disponíveis para tal. Os dados de peso dos materiais foram considerados os mais acessíveis para a coleta, já que eram naturalmente gerados durante o processamento de uma Ordem de Serviço. Considerando dados históricos do setor de Engenharia da empresa, em um transformador de tamanho médio, os componentes mais expressivos são o aço e o óleo. Por isso ambos foram escolhidos como foco da contabilização (Tabela 2). Os dados apontados são estimativas, já que o aço está presente em diversos componentes do equipamento, o que impossibilita sua pesagem de forma isolada. Quanto aos outros componentes que não foram considerados para os cálculos, como cobre e os isolamentos, eles são raramente reutilizados e representam partes que geralmente são mais danificadas e queimadas.

Tabela 2: Proporção de óleo e aço em um transformador médio

Transformador - 50 MVA / 138.000 V							
	Parte / Componente		Original - Total			Reuso	
Item			Material	Pesos (kg)	% do Total	Peso	% do Total
1	Tanque / Tampa / Radiadores		Aço carbono	10000	16,4%	10000	16,4%
2	Oleo isolante		x	15000	24,7%	13500	22,2%
3	Parte ativa	Nucleo	Aço silicio	19000	31,3%	19000	31,3%
3		Bobinas	Cobre	9000	14,8%	0	0,0%
4			Isolamentos (celulose)	3000	4,9%	0	0,0%
5	Acessorios		Outros	4800	7,9%	2000	3,3%
Peso Total				60800 kg	100,0%	**44500**	**73,2%**

Fonte: Setor de Engenharia da DATA (2025)

Com os dados de massa de aço e óleo e fatores de emissão documentados em bases públicas, a contabilização das reduções de emissões de GEE foi formalizada como um processo anual na empresa. Em 2022 a DATA Engenharia Ltda realizou 30 Ordens de Serviço de reforma completas e calculou a redução de 1.398 toneladas de CO_2. Em 2023, 31 reformas foram concluídas e a redução de emissões totalizou 1.632 toneladas de CO_2. Finalmente, em

2024, 1.492 toneladas de CO_2 foram reduzidas com a reforma de 31 transformadores. Esses resultados evidenciam que a prática de reforma de transformadores realizada pela DATA Engenharia Ltda de fato reduz as emissões de GEE em comparação à fabricação de novos equipamentos. Esses resultados foram obtidos através de partes das metodologias Protocolo GHG e ACV, que não foram totalmente implementadas pelo setor de Meio Ambiente pelo fato de serem bastante onerosas em termos de técnica e tempo. Por isso, eles foram adaptados de acordo com as limitações da empresa naquele momento.

Ainda que os resultados obtidos tenham se mostrado positivos, a cultura organizacional da DATA valoriza a validação técnica de tudo que realiza, para assim garantir respaldo técnico e credibilidade diante dos clientes. O projeto Reforme-se, que foi recebido positivamente pelo público da empresa, evoluiu para uma ideia de desenvolver um selo ambiental para os produtos reformados. Recentemente, ele foi apresentado ao Ministério de Minas e Energia e à Agência Nacional de Energia Elétrica, um encontro viabilizado após um representante dessas instituições conhecer a iniciativa da DATA durante uma feira de empreendimentos. A apresentação teve como objetivo compartilhar os benefícios ambientais e econômicos da reforma de equipamentos elétricos em comparação à fabricação de novos, buscando estabelecer uma possível parceria voltada à reforma dos transformadores do sistema de distribuição previsto para Minas Gerais. Embora a proposta tenha sido bem recebida, o Supervisor de Meio Ambiente relatou a percepção de que o interesse dos interlocutores se concentrou sobretudo nas informações contábeis relacionadas ao processo de reforma, e não em seus aspectos ambientais.

O Reforme-se segue ativo e agora com maior aporte financeiro, o que possibilitou a formação de uma parceria com uma equipe da pós-graduação de Engenharia de Produção da UFMG, iniciada em 2024. Além disso, o escopo do projeto de inventariação foi ampliado para também incluir a contabilização anual das emissões de GEE de toda a organização, através da contratação de uma outra empresa especializada em elaborar inventários de emissões corporativos. Essas iniciativas se inserem em um conjunto mais amplo de procedimentos de gestão ambiental adotados pela DATA, que refletem tanto o cumprimento de exigências legais quanto o compromisso com padrões técnicos reconhecidos internacionalmente.

6.1.2 Procedimentos de gestão ambiental da DATA

O Setor de Meio Ambiente tem como uma de suas responsabilidades garantir o cumprimento de normas de legislação ambiental, algo bastante valorizado pela gestão da DATA e que impacta diretamente os acordos comerciais, visto que vários clientes fazem auditoria na empresa antes de fechar um contrato. Isso os levou à adoção de diversos procedimentos internos voltados para a redução dos impactos ambientais da produção, como por exemplo a instalação de uma Estação de Tratamento de Efluentes (ETE) para tratar os efluentes industriais gerados nos processos produtivos. Esses processos são monitorados com base nos preceitos da ISO 14001 para controle de aspectos ambientais gerados durante as atividades da empresa (Quadro 6).

Quadro 6: Processos adotados pela DATA para controle de aspectos ambientais

Processo	Descrição
PGRS – Plano de Gerenciamento dos Resíduos Sólidos	Instrumento para planejamento da gestão de resíduos gerados pela empresa. Identifica os tipos de resíduos e volumes, define procedimentos de separação, acondicionamento, coleta, transporte e destinação, priorizando a redução, reutilização e reciclagem. Também controla resíduos perigosos e rastreia os resíduos enviados a terceiros.
Análise e monitoramento – ETE industrial (Estação de Tratamento dos Efluentes Industriais)	Operação e acompanhamento do sistema que trata efluentes gerados nas atividades produtivas. Inclui análises laboratoriais regulares para verificar parâmetros como pH, óleos e graxas, metais pesados e sólidos suspensos. Objetiva garantir que os efluentes tratados atendam aos padrões legais de lançamento em corpos d'água para prevenir a contaminação.
Análise e monitoramento – ETE Sanitária (Estação de Tratamento dos Efluentes Sanitários)	É semelhante à ETE industrial, mas para efluentes de banheiros, refeitórios e áreas administrativas. Envolve a verificação da eficiência do tratamento, medicação de parâmetros como coliformes e o controle operacional da unidade de tratamento.
Monitoramento dos efluentes atmosféricos das cabines de pintura	Controla as emissões de compostos orgânicos voláteis (COVs), partículas e solventes gerados nos processos de pintura. Realizam-se medições periódicas das concentrações de poluentes e verifica-se a eficiência dos sistemas de filtragem.
Monitoramento do ruído	Esse processo mede e avalia níveis de pressão sonora nas áreas internas e externas da empresa, de forma a compará-los aos limites estabelecidos na legislação ambiental e

	trabalhista. Tal procedimento visa proteger a saúde dos trabalhadores e minimizar os impactos sonoros sobre a comunidade do entorno.
Monitoramento da fumaça negra dos veículos e equipamentos movidos a diesel	Utiliza-se a Escala de Ringelmann para avaliar a densidade da fumaça emitida, com o objetivo de identificar veículos e máquinas com combustão ineficiente e promover manutenções preventivas.
Indicadores ambientais para consumo de água, energia elétrica e outros	Acompanhamento do desempenho ambiental da empresa para identificação de oportunidades de redução de consumo e aumento da eficiência. A empresa consegue reaproveitar a água tratada nas ETEs na produção e utiliza fontes de energia elétrica renováveis a partir de uma parceria com a CEMIG.
Operação e monitoramento do poço artesiano	Controle da captação de água subterrânea utilizada nas operações da empresa. Engloba medições de vazão, controle do nível do lençol freático e análises da quantidade de água.
Campanhas socioeducativas	Ações internas voltadas para sensibilizar e capacitar colaboradores sobre temas ambientais. Essas campanhas envolvem palestras, treinamentos, materiais educativos e eventos de confraternização.
Aplicação de procedimentos internos (POP)	São documentos internos que padronizam as atividades relacionadas à gestão ambiental, de forma a garantir a execução correta e segura das rotinas. Esses documentos descrevem o passo a passo das operações para assegurar conformidade com normas ambientais. Semanalmente, a equipe de SGI realiza o Diálogo de Saúde, Segurança, Meio Ambiente, Qualidade e Compliance (DSSGI) para conscientização dos colaboradores.

Fonte: Adaptado de Setor de Meio Ambiente da DATA (2025)

A Data também adotou um conjunto de ações para controlar a geração, transporte e destinação correta dos resíduos gerados em suas atividades e processos, ações estas que visam provocar mudança no comportamento dos colaboradores, desenvolver uma cultura sustentável no ambiente de trabalho, realizar coleta seletiva dos resíduos gerados e diminuir o uso excessivo de matéria-prima. Dentre as ações, destaca-se a implantação da Coleta Seletiva, em parceria com a Associação dos Catadores de Materiais Recicláveis de Sarzedo (ACAMARES), para a qual são doados todos os resíduos recicláveis de papel e plástico gerados na Sede. Semanalmente, representantes da Cooperativa se dirigem à Sede para realizar a coleta dos materiais separados, que por sua vez ficam armazenados na ilha ecológica da empresa. Quanto aos outros materiais, aqueles oriundos da produção, a empresa adotou práticas de logística

reversa: devolução dos carreteis e bobinas de madeira para fio de cobre, devolução de tambores de produtos químicos utilizados na seção dos lavadores, devolução das bombonas de produtos químicos utilizados no poço tubular e devolução de motores em troca de novos. Essas trocas e devoluções são benéficas para a empresa em termos econômicos, pois geram descontos na obtenção de novos itens, como por exemplo o plano de troca na aquisição de motor novo WEG, pelo qual a empresa fornece os equipamentos e peças inutilizadas e recebe em retorno um desconto considerável na compra de novos motores.

A logística reversa é estendida também para clientes. A Data possui uma parceria com uma empresa homologada que realiza a recuperação do óleo utilizado em equipamentos, mesmo este estando em situações de uso bastante críticas. Para atestar a qualidade do óleo reutilizado, foram realizados diversos testes de laboratório e, atualmente, o setor de PCP da Data pode afirmar que o óleo reutilizado tem a qualidade semelhante ao do óleo novo, tornando-se um produto totalmente confiável. Este óleo reutilizado, oriundo principalmente dos equipamentos que chegam para reforma, é oferecido para novos clientes a um preço mais acessível se comparado ao óleo novo. Fica à cargo do cliente escolher a opção que mais lhe agrada. Em alguns casos, mesmo com a qualidade comprovada e o preço mais baixo, os clientes preferem comprar o óleo novo, fato que o gerente do PCP atribui à desconfiança dos clientes pela segurança e qualidade do óleo reutilizado.

Para garantir a conformidade com a legislação ambiental, o Setor de Meio Ambiente utiliza o *software* IusNatura, que possibilita fazer um levantamento de requisitos legais a partir da análise das normas de cada estado e as transforma em uma lista de perguntas que precisam ser respondidas pelo usuário a fim de mapear o estado de conformidade da empresa (IUS, 2025). O sistema traduz as normas em *checklists* e planos de ação para serem implementados, com a proposta de simplificar o caminho da gestão ambiental através de Inteligência Artificial. Atualmente, a Sede da DATA está 100% em conformidade com a legislação ambiental de Minas Gerais, e auditorias internas são realizadas regularmente para garantir esta conformidade. Quanto à filial da empresa, localizada em São Paulo, o sistema apontou cerca de 70 inconformidades legais em maio de 2025. Segundo o supervisor da área, a legislação de São Paulo é bem mais rígida do que a de Minas Gerais, e que "*o difícil é manter as normas… têm um longo caminho entre ler as normas e aplicá-las" (Supervisor do Meio Ambiente*). Há um projeto em curso no setor de Meio Ambiente para implementação de todas essas normas na filial até novembro de 2025.

Além da filial localizada em Sorocaba, que atende exclusivamente serviços de manutenção de motores elétricos, a DATA possui uma empresa de consultoria mecânica, a Vibrodata, e um centro de Engenharia em Blumenau, SC. Essas outras empresas do grupo possuem o cerne de sua gestão administrativa na Matriz, o que inclui, por exemplo, a atuação de um mesmo supervisor de Meio Ambiente em todas as unidades. Essa gestão centralizada permite que projetos e procedimentos adotados na Matriz sejam estendidos para as filiais, aproveitando a experiência adquirida na implementação original. Atualmente, a Sede da empresa tem a certificação 14001 e esta experiência está sendo usada na implantação da filial de Sorocaba para também passar pelo processo de certificação.

6.2 Articulação de recursos e mobilização de pessoas em projetos de sustentabilidade

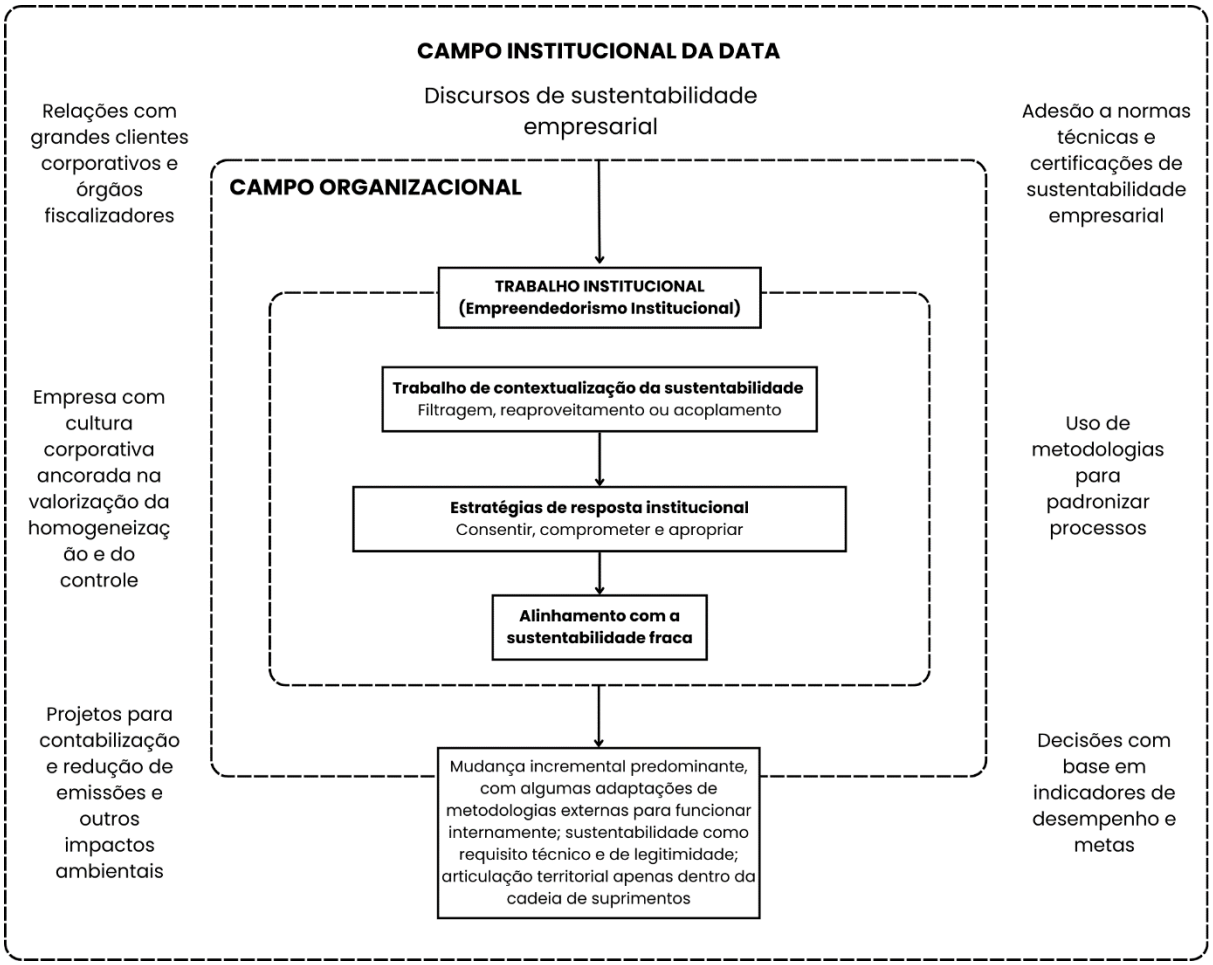
A trajetória de operacionalização da sustentabilidade na DATA Engenharia evidencia uma relação fortemente ancorada na conformidade institucional e na legitimação técnica, que se traduz através da busca pela consolidação de procedimentos normativos e certificações, como a ISO 14001 e a criação de um Selo Verde para as reformas. A empresa, que já tem o seu *core business* alinhado ao conceito de economia circular, utiliza esse fato como um reforço à sua credibilidade perante clientes e parceiros.

Sob a ótica dos isomorfismos institucionais (DIMAGGIO & POWELL, 1983), essa atuação reflete a predominância de pressões coercitivas e normativas, a primeira decorrente das exigências legais e contratuais impostas por grandes clientes e a segunda relacionada à difusão do discurso ESG, que os leva à busca por estar aderente às práticas corporativas de sustentabilidade legitimadas globalmente. Apesar disso, existe uma autonomia interna relacionada à cultura da empresa. Em uma breve conversa sobre a instabilidade que a agenda ESG apresentou no começo de 2025, com mudanças políticas e econômicas que ocasionaram o abandono de projetos socioambientais por parte de várias empresas influentes mundialmente, os diretores envolvidos no Projeto Reforme-se relataram que essa mudança não enfraquecia o propósito deles de serem socioambientalmente responsáveis.

Para a concretização do projeto Reforme-se, em um primeiro momento não foram adotadas de forma completa as metodologias amplamente consolidadas, como o Protocolo GHG e a ACV, pois utilizá-las estava fora do alcance operacional e técnico do Setor de Meio Ambiente. Isso não os impediu de continuar com o projeto, que resultou em um modelo simplificado de contabilização de emissões de GEE que os permitiu comparar os dados da

reforma e da fabricação e constatar que a reforma era mais vantajosa em termos ambientais. A abordagem a qual chegaram foi possível pelo envolvimento de pessoas de vários setores, a Diretoria, o Setor de Meio Ambiente, o PCP, a Engenharia e o Comercial, que juntos trabalharam para chegar nessa solução. Isso demonstra um trabalho institucional que acarretou na ideia de criação de um selo ambiental próprio e o diálogo com órgãos governamentais, que por sua vez sinalizam tentativas de ampliar as fronteiras das práticas de sustentabilidade adotadas internamente, com um pouco mais de abertura porque a empresa têm se tornado referência técnica e ambiental no ramo. Este caso revela, portanto, alguns elementos de agência e trabalho institucional da Data, que podem ser destacados através do framework desenvolvido no quadro teórico (Figura 19).

Figura 19: Framework para análise de práticas de operacionalização da sustentabilidade empresarial da Data



Fonte: Autora (2025)

Para atuar de forma sustentável, é possível dizer que a atuação da Data não se baseia exclusivamente em uma integração ritualística de normas e diretrizes, mas sim que há um processo de adaptação interna que une o útil ao agradável: práticas de sustentabilidade são

interpretadas internamente e articuladas para estarem de acordo com padrões externos, conferindo-os maior legitimidade. Essa atuação pode ser interpretada à luz do conceito de empreendedorismo institucional, na medida que a empresa cria práticas e propósitos de sustentabilidade alinhados a um campo organizacional fortemente normatizado, mas que não se enfraquece quando esse ambiente demonstra tendências de abandono desses mesmos propósitos. Para concretizar o projeto Reforme-se, por exemplo, a empresa disponibilizou recursos técnicos e mobilizou pessoas para gerar uma prática de contabilização interna, ainda que parcialmente conectada aos formatos tradicionais. Nesse sentido, adotam-se inovações incrementais que reconfiguram algumas fronteiras da sustentabilidade empresarial interna e, ao mesmo tempo, garantem a legitimidade das ações perante outros atores.

6. ANÁLISE E DISCUSSÃO

Os estudos de caso da Vina e da Data revelou algumas questões importantes acerca da operacionalização de práticas de sustentabilidade em empresas. Em primeiro lugar, apesar das pressões institucionais influenciarem a adoção de práticas de sustentabilidade normativas, observa-se um trabalho de contextualização que justifica a variabilidade de formas e práticas de sustentabilidade desenvolvidas em cada empresa. Em segundo lugar, essa contextualização de conceitos e práticas externas envolve diversos elementos institucionais e relacionais que, em alguns casos, podem favorecer o surgimento de agentes capazes de mobilizar e articular recursos e atores na tentativa de promover uma mudança institucional. Esse olhar sobre a operacionalização da sustentabilidade, que articula um nível externo e macro, associado às pressões institucionais, a um nível mais relacional e micro, ligado aos fatores psicológicos que moldam as interpretações e respostas dos agentes, trata-se de uma questão ainda pouco explorada no âmbito da Teoria Institucional. Em geral, os estudos focam em um ou outro nível de análise, dada a complexidade de avaliar o todo. O caminho mais abrangente adotado nessa pesquisa alinha-se a uma abordagem contingencial, de modo a entender como as empresas funcionam, estruturam-se, tomam decisões e se relacionam com seus ambientes (SCHULTZ, 2016).

O presente capítulo tem como objetivo discutir as principais constatações da pesquisa, articulando-as às questões teóricas que orientam a dissertação. A partir da interlocução entre o referencial adotado e a análise dos casos da Vina e da Data, apresenta-se um esquema que sistematiza diferentes níveis de operacionalização da sustentabilidade empresarial. Esse quadro, inspirado nos ciclos de mudança institucional propostos por Zietsma e Lawrence (2010), bem como na noção de sustentabilidade contingencial, permite visualizar um conjunto de elementos que abrange desde a reprodução e manutenção das instituições associadas à sustentabilidade atualmente até movimentos de contestação, reinterpretação e transformação dessas instituições. Mais do que sintetizar os achados empíricos, esse quando busca evidenciar como práticas cotidianas, estruturas organizacionais, relações interorganizacionais e interpretações situadas dos agentes são combinadas de maneiras contingentes para produzir respostas organizacionais distintas. Este capítulo contribui para avançar a discussão no sentido de compreender a sustentabilidade empresarial como um processo dinâmico e relacional, oferecendo um arcabouço interpretativo capaz de apoiar tanto análises futuras quanto decisões práticas em contextos organizacionais.

7.2 Pressões institucionais sobre a Vina e a Data

Tanto a Vina quanto a Data são empresas de caráter familiar, com forte envolvimento de seus fundadores no cotidiano. No caso da Vina, a empresa foi criada por Renato Ferreira Malta, que já possuía experiência prévia em uma empresa de locação de equipamentos, experiência esta que serviu de base para o desenvolvimento de seu próprio negócio. Em 2003, buscando trazer inovação para os serviços de coleta e gestão de resíduos domiciliares, a diretora, Claudia Pires Lessa, na época em transição de carreira, passou a atuar diretamente na Vina, assumindo a coordenação de um projeto de cunho socioambiental. Ambos sempre foram bastante engajados em causas sociais e ambientais, críticos em relação a determinadas práticas empresariais que visam a maximização ilimitada do lucro. A atuação no mercado de gestão de resíduos, somada às preocupações sociais e ambientais da Diretoria da Vina, provocou nesta o "desejo" de buscar tecnologias e soluções inteligentes para as questões técnicas, sociais e ambientais neste mercado, de forma a colocar em prática a “corresponsabilidade empresarial”.

Quanto à Data, esta é também uma empresa fundada por um casal. O fundador iniciou o negócio após deixar uma grande empresa na qual trabalhava na manutenção de motores, experiência técnica que foi base para abrir seu próprio empreendimento. Nos primeiros anos de atuação, as atividades da empresa eram realizadas na garagem da residência da família, com apoio da cofundadora nas funções administrativas e organizacionais. Após alguns anos, a empresa ampliou sua capacidade produtiva, primeiro alugando um galpão e, posteriormente, adquirindo um galpão próprio, onde se mantém até hoje. Atualmente, a gestão da Data está sob responsabilidade de membros da segunda geração da família. A empresa continua realizando serviços de manutenção e reforma de motores e transformadores elétricos e, desde a pandemia do Covid-19, passou também a fabricar seus próprios transformadores.

O campo de atuação da Vina é voltado principalmente para mercados locais e regionais, com foco no atendimento a prefeituras e órgãos públicos por meio de processos licitatórios. Para cumprir essas demandas, a empresa estrutura-se em uma sede administrativa e em unidades de serviço instaladas temporariamente nos municípios onde os contratos são executados. Nesse contexto, as pressões coercitivas manifestam-se sobretudo nas exigências estabelecidas nos editais públicos e nos mecanismos de prestação de conta, que impões a necessidade de conformidade com o que é solicitado no contrato. De modo geral, esses contratos não requerem certificações formais de gestão ambiental ou políticas socioambientais institucionalizadas, como a adoção da ISO 14001 ou a implementação de uma política ESG. Já a Data atua em setores industriais tradicionalmente consolidados, como mineração, siderurgia

e energia, nos quais há forte valorização de estruturas normatizadas, com metas, certificações, auditorias e indicadores de gestão ambiental, que por sua vez são integrados na rotina da empresa em um sistema de gestão baseado nos princípios da Qualidade Total.

Ambas as empresas estão submetidas a pressões coercitivas, miméticas e normativas, que se dão de diferentes formas e que produzem comportamentos organizacionais diferenciados (DIMAGGIO & POWELL, 2000). No caso da Vina, as pressões coercitivas são predominantemente temporárias e variáveis, a depender das exigências específicas de cada contrato. Por essa razão, elas tendem a não impactar de modo significativo a estrutura e funcionamento da Sede Administrativa. Na Data, por outro lado, as exigências legais e ambientais, somadas às auditorias externas, são amplamente reproduzidas pelos próprios clientes. É comum que vários deles exijam auditorias na matriz da empresa para verificar o alinhamento com seus padrões de gestão. Esse movimento cria um campo institucional mais denso e regulado, no qual a necessidade de conformidade e padronização é reforçada de forma contínua. Essas condições influenciam diretamente a forma como cada empresa reconhece, interpreta e se inspira em outras organizações do mesmo setor.

Em um contexto institucional bastante heterogêneo, que reúne atores com trajetórias distintas e graus variados de alinhamento ao conceito de sustentabilidade e a movimentos sociais, a Vina não reconhece outras organizações empresariais como referência direta. Esse posicionamento também se relaciona à postura crítica de sua diretoria diante do modelo empresarial tradicional. Já na Data, os modelos de gestão e de negócios adotados pelos clientes funcionam como importantes referências de atuação, complementados pela participação em eventos e feiras setoriais que reforçam um comportamento de replicação de “boas práticas”. Nesses ambientes, consolidam-se estruturas que valorizam indicadores, dados e relatórios como mecanismos centrais de legitimação técnica, além da pressão pela obtenção de certificações que comprovem conformidade com determinados padrões. De modo geral, os processos miméticos observados na Data fortalece pressões normativas que restringem a adoção de modelos alternativos de governança (DIMAGGIO & POWELL, 2000). No caso da Vina, as ações socioambientais ultrapassam os limites contratuais e incluem relações com uma diversidade de setores da sociedade, como parcerias com instituições acadêmicas, órgãos públicos de assistência social, ONGs, comunidade do entorno e movimentos sociais. Essas interações ampliam o horizonte de atuação da empresa e alimentam uma orientação crítica e avessa ao funcionamento empresarial convencional, geralmente marcado por uma racionalidade técnica e instrumental.

Mesmo com essas diferenças, ambas as empresas demonstram coerência entre discurso e prática, a Vina operacionaliza a sustentabilidade sem buscar reconhecimento externo, enquanto a Data enxerga as práticas sustentáveis já inerentes aos seus serviços como oportunidade de reconhecimento por parte de seus clientes. O que se destaca na atuação das duas é a relação entre sustentabilidade e *core business*, pois enquanto a Vina buscou inovar seus serviços, mas deparou-se com limites estruturais e de mercado que restringiram a consolidação dessas inovações, a Data desenvolveu uma atividade técnica cujos processos incorporam elementos alinhados ao conceito de economia circular, reduzindo a necessidade de reconfigurações profundas em seus processos produtivos.

Os elementos organizacionais apresentados até aqui ajudam a explicar as diferentes formas de operacionalização da sustentabilidade observadas em cada empresa. No entanto, eles não são suficientes para compreender por completo as trajetórias percorridas por cada empresa. A Vina, por exemplo, poderia ter abandonado o projeto socioambiental diante das limitações encontradas, mas continuou a desenvolvê-lo de modo periférico ao seu *core business*. É nesse ponto que se torna relevante a análise de outros fatores constituintes da sustentabilidade, como a posição dos agentes no campo, que por sua vez se relaciona às experiências, valores pessoais e motivações que impulsionam e sustentam a construção de práticas organizacionais.

Na Data, os gestores trazem uma vivência corporativa que valoriza a coerência técnica e legal, o que é refletido em uma atuação pautada pela eficiência, pelo controle e pela reputação. Nesse contexto, há uma ênfase na segurança da informação e na precisão de dados, princípios que se estendem às práticas de sustentabilidade. Nesse sistema de gestão, podem haver alguns espaços para "reforma" institucional. Já na Vina, os valores e experiências da sua diretoria emergem de trajetórias mais heterogêneas. Enquanto um dos diretores já trabalhava no setor, a diretora, que se tornou coordenadora do Departamento Socioambiental, vinha da área de comunicação, da qual decidiu se afastar por insatisfação profissional, pessoal e por questões de coerência e ética. Essas trajetórias, combinadas a uma consciência política, social e ambiental, resultaram em uma abordagem de operacionalização da sustentabilidade mais desvinculada de sistemas tradicionais de gestão e normatização, orientada por um desejo pessoal de gerar transformação na relação entre empresa e comunidade.

Na Vina, o esforço para operacionalizar projetos socioambientais como parte de sua rotina não pôde ser totalmente integrado aos serviços e licitações. Por isso, a energia e recursos foram destinados majoriamente à criação de iniciativas paralelas às operações principais, tais como a formação da REDE de Cooperação Socioambiental Vina, projetos com escolas e

universidades e programas de geração de renda e reinserção social através do trabalho formal. Esses projetos representam uma tentativa de diversificação simbólica do *core business*, visto que em muitos deles a expertise e infraestrutura da empresa, primariamente utilizada pelas unidades de serviço, foram também mobilizadas em ações comunitárias. Um exemplo claro dessa mobilização é o projeto REDE de Coleta Seletiva, coordenado pelo Departamento de Manutenção, este que está instalado na Sede mas tem contato direto com as unidades de serviço. Embora alguns possam considerar a sustentabilidade da Vina como uma prática periférica, ela se desenvolveu na Sede de forma a aproximar a diretoria e a equipe, promovendo maior abertura para discussão. Além disso, dentro do que era possível nas unidades, resíduos e equipamentos inutilizados de propriedade da Vina eram destinados a empresas com atividades de reutilização e reciclagem. O projeto socioambiental da Vina tornou-se algo transversal ao *core business*.

No caso da Data Engenharia, a forte estrutura de gestão integrada inclui também práticas de sustentabilidade, uma vez que sua atividade central, manutenção e reforma de equipamentos elétricos, tem como efeito a extensão da vida útil desses ativos e consequente redução do consumo de matérias-primas. O *core business* da empresa é, portanto, já alinhado à lógica de economia circular e de baixo carbono, conferindo-lhe uma posição favorável em termos de sustentabilidade. Essa posição é reforçada por certificações, indicadores e políticas ambientais, em uma busca de legitimidade e reconhecimento pelos clientes.

Enquanto a Vina precisou criar novos caminhos e mobilizar redes para concretizar suas ações socioambientais, a Data seguiu um caminho de validação técnica e normativa das atividades sustentáveis que já realiza. Na Vina, a sustentabilidade foi recontextualizada como causa, princípio e narrativa identitária. Na Data, ela foi instrumentalizada como requisito de desempenho e conformidade. Ambas representam formas distintas de responder às pressões institucionais relacionadas à sustentabilidade empresarial, seguindo caminhos que buscam reformar as práticas de sustentabilidade empresarial de maneira incremental ou romper e criar novas práticas.

7.2 Respostas às pressões institucionais e tendência para mudança institucional

As empresas Vina e Data diferem entre si tanto na intensidade das pressões a que estão submetidas quanto na forma como interagem e operacionalizam a sustentabilidade em seus processos organizacionais e em suas atividades centrais de serviço. Embora a sustentabilidade seja amplamente discutida no meio corporativo como uma oportunidade estratégica para

controlar impactos sociais e ambientais enquanto se assegura o desenvolvimento econômico, relação que, na prática, tende a priorizar o crescimento econômico e a utilizar os demais eixos como instrumentos reputacionais, as empresas analisadas nesta pesquisa adotam estratégias de integração da sustentabilidade que apresentam caminhos para o distanciamento dessa posição tradicional.

Como Boiral (2007) identificou em seu estudo sobre a implementação da norma ISO para gestão ambiental em nove organizações distintas, existem quatro possíveis estratégias de integração: ritualística, mobilizadora, desacoplada e proativa. Em relação às normas e políticas de sustentabilidade, como por exemplo a política ESG, a Vina adotou uma estratégia desacoplada ao não buscar implementá-las em sua realidade. Pelo contrário, a Diretoria demonstrou ser bastante crítica a essa atuação normatizada e frequentemente associada a processos burocráticos, que eram evitados ao máximo. No que se refere ao discurso mais amplo de sustentabilidade empresarial, a estratégia da Vina flutua entre uma integração proativa e mobilizadora. Proativa na medida em que reinterpreta o discurso de forma crítica em relação às práticas comuns em outras empresas. A sustentabilidade, nesse caso, é vista como uma utopia que exige uma mudança radical na forma como as pessoas se comportam, o que, considerando o sistema capitalista, seria inviável. Por isso, a empresa denomina sua atuação como “corresponsabilidade empresarial com foco socioambiental”, desenvolvendo ações de acordo com suas possibilidades materiais e simbólicas da empresa. A atuação da empresa também é mobilizadora porque promove tentativas de mobilização interna, seja através de ações que geram resultados mais subjetivos, como as sensibilizações sobre consumo, seja através de ações que demandam participação direta, como dinâmicas de integração organizadas pelo Departamento Socioambiental ou apoio técnico e operacional em projetos com a comunidade como parte do expediente. Nesse contexto, ações socioambientais foram transformadas também em um dispositivo de engajamento e educação ambiental, promovendo momentos de integração e descontração entre os membros da equipe e com a comunidade.

Do ponto de vista das diferentes possibilidades de respostas estratégicas a pressões institucionais identificadas por Oliver (1991), a Vina adota uma postura de comprometimento com desafio. Primeiramente, a empresa reconhece a legitimidade das expectativas sociais e políticas associadas à sustentabilidade empresarial, mas não os reproduz de forma acrítica, desafiando o sentido hegemônico da sustentabilidade muitas vezes entendido como ferramenta estratégica ou de conformidade técnica. A Vina busca redefinir o significado de sustentabilidade como práticas de corresponsabilidade socioambiental e promover ações de

forma coerente com seus valores e capacidades internas. Dessa forma, compromete-se parcialmente com o discurso de sustentabilidade empresarial, sem rejeitá-lo, mas adotando uma postura de contestação em relação a certas regras e exigências.

Na Data, a integração e operacionalização da sustentabilidade é marcada pela valorização da conformidade e racionalização, alinhada às diretrizes e padrões reconhecidos no meio corporativo. A empresa busca constantemente obter certificações ambientais e fundamenta a criação e operacionalização de projetos em metodologias que valorizam a homogeneização de práticas. Embora haja uma tendência maior à integração ritualística das diretrizes de sustentabilidade empresarial, na qual as normas são formalmente institucionalizadas, sem muito espaço para variabilidade mas garantindo o reforço da legitimidade, em alguns momentos a atuação da Data demonstra indícios de proatividade, sobretudo naqueles momentos em que a aplicação plena das normas ou padrões é limitada pelos recursos disponíveis, como no caso da primeira inventariação das emissões de GEE de reformas e fabricação. Nesse caso, não foi possível seguir inteiramente metodologias como o Protocolo GHG e Avaliação de Ciclo de Vida, mas ainda assim o projeto prosseguiu com uma abordagem incremental que pudesse ser utilizada na realidade da empresa. A integração de diretrizes de sustentabilidade na Data também pode ser considerada mobilizadora à medida que os atores internos se apropriam dessas diretrizes para fortalecer a governança e os processos internos de melhoria contínua, dinamizando a relação entre ritual e proatividade, entre legitimidade e eficiência prática.

Em termos de estratégias de respostas às pressões institucionais, a Data aproxima-se das estratégias de consentimento e apropriação (Oliver, 1991). O consentimento se expressa na busca pela adoção integral de normas e certificações amplamente legitimados no campo, evidenciando um comportamento de conformidade em relação às expectativas de seus principais clientes, grandes empresas que reproduzem exigências regulatórias e ambientes de forma consistente. Paralelamente, observa-se também a adoção de estratégias de apropriação, visíveis na maneira como a empresa articula práticas já inerentemente sustentáveis a uma narrativa de gestão mais ampla, orientada à consolidação de sua posição competitiva no mercado. Nesse processo, o discurso da sustentabilidade é instrumentalizado como recurso estratégico, operando não apenas como cumprimento de expectativas externas, mas como um mecanismo ativo de construção de vantagem organizacional.

Em ambos os casos, observa-se que a integração e operacionalização da sustentabilidade não é um processo neutro, mas uma prática institucional situada, mediada por

valores, recursos e sentidos atribuídos pelos agentes. Isso revela o caráter contingente da operacionalização da sustentabilidade empresarial, uma prática que pode expressar formas emergentes de mudança institucional. Nesse contexto, a mudança pode implicar a superação da sustentabilidade normativa e essencialmente ligada ao desenvolvimento econômico em direção a novas formas de atuação. A Vina e a Data exemplificam duas possíveis vias dessa mudança. A primeira, interpreta e pratica a sustentabilidade em ações que orbitam o *core business*, promovendo uma relação de cooperação inovadora entre empresa e território, valorizando a conscientização socioambiental, a geração de renda e a formação de uma rede de atores que firmam acordos priorizando a informalidade. A segunda, operacionaliza a sustentabilidade de maneira mais técnica e instrumental, incorporando-a estruturalmente em seu modelo de negócio. Ambas, a seu modo, ampliam e redefinem as possibilidades de ação no campo da sustentabilidade empresarial.

A literatura sobre trabalho institucional engloba dois modelos de agentes capazes de provocar mudança nas instituições, o empreendedor institucional e o ativista institucional (LAWRENCE, SUDDABY & LECA, 2011). O empreendedor institucional aproveita-se de posições estratégicas no campo e do acesso a recursos para mobilizar uma mudança disruptiva. Já o ativista institucional, com experiências prévias em movimentos e causas sociais, age por meio de redes, engajamento e símbolos, para desafiar as práticas estabelecidas. Ambos podem reorientar um campo institucional em direção a novos sentidos. No caso da Data Engenharia, a empresa usa de sua base técnica e de seus recursos organizacionais, já relacionados a uma atividade sustentável, e incorpora normas e *frameworks* de sustentabilidade, como a ISO 14000 e a política ESG, para demonstrar sua eficiência e conformidade ambiental e, assim, agradar clientes e parceiros. Recentemente, a empresa tem aproveitado seu reconhecimento e abertura em novos espaços institucionais para propor iniciativas que incentivem editais e legislações voltados à reforma de equipamentos elétricos, como demonstrado nas apresentações do projeto Reforme-se para o Ministério de Minas e Energia e à ENEL. Essa atuação evidencia uma instrumentalização estratégica da sustentabilidade e a emergência de um agente empreendedor institucional. Embora fortemente orientada à legitimação técnica e à abertura de mercado, essa postura pode favorecer uma mudança institucional da sustentabilidade empresarial, visto que se trata de uma empresa com um modelo de produção circular consolidado e que desenvolve práticas adicionais de sustentabilidade para fortalecer seu posicionamento. Mesmo utilizando normas e diretrizes de sustentabilidade para legitimar suas ações, a Data não depende exclusivamente delas para criar iniciativas sustentáveis.

Em contraste, as práticas da Vina não emergem de pressões normativas ou de interesses em obter vantagens competitivas, mas de valores pessoais e coletivos, como coerência e causas socioambientais, que mobilizam atores internos e externos em torno de uma sustentabilidade baseada na corresponsabilidade. Isso exemplifica um ativismo institucional, pois promove mudanças culturais e simbólicas enfatizando dimensões socioambientais para além das técnico-financeiras. Trata-se de uma atuação marcada pela ressignificação de práticas, como a busca pela "desburocratização" e pelo engajamento contínuo. Assim, enquanto a Vina inicia uma mudança disruptiva da sustentabilidade empresarial, impulsionada pelo ativismo de atores locais que desafiam limites institucionais e constroem novas narrativas de corresponsabilidade, a Data representa uma mudança incremental, focada na estabilização e na ampliação de práticas técnicas de sustentabilidade.

Tanto no empreendedorismo quanto no ativismo institucional, a continuidade e escala da mudança dependem da capacidade dos agentes de mobilizar recursos e outros agentes. Vale destacar que recursos não se limitam aos materiais, mas incluem também recursos simbólicos e relacionais, como legitimidade, reputação, conhecimento técnico e a capacidade de inspirar adesão coletiva (LAWRENCE & SUDDABY, 2006). Oliver (1991) argumenta que gestores não apenas reagem de forma passiva a normas e expectativas institucionais, mas exercem um papel ativamente estratégico quando buscam manipular, negociar ou controlar suas dependências de recursos, sendo capazes de alterar o ambiente para reduzir sua dependência de recursos críticos e garantir o seu acesso a esses recursos. As influências, externas e internas, impactam diretamente a visão sobre os recursos disponíveis em uma empresa para perseguir um objetivo (AMIT & SCHOEMAKER, 1993). Dessa forma, os mecanismos e recursos disponíveis são também variáveis importantes na operacionalização da sustentabilidade, configurando-se como elementos necessários para ultrapassar barreiras institucionais e alcançar vantagens no desenvolvimento de estratégias de mudança (JABBOUR ET AL. 2016).

Os recursos de uma organização podem ser divididos entre ativos tangíveis ou intangíveis. Ativos tangíveis são equipamentos, móveis, estoques, entre outros. Ativos intangíveis podem ser listados em quatro tipos: (1) conhecimento acadêmico e tácito dos colaboradores; (2) processos facilitadores de transferência e aquisição de conhecimento; (3) relacionamento com clientes, fornecedores e mercado de trabalho; e (4) capacitação em pesquisa e desenvolvimento (BARBOSA & GOMES, 2002). Os ativos intangíveis diferenciam uma empresa da outra e podem ser desenvolvidos de forma estratégica. Kayo (2002) elaborou

uma proposta para classificar ativos intangíveis de uma empresa em quatro famílias: humanos, de inovação, estruturais e de relacionamento (Quadro 7)

Quadro 7: Proposta de classificação dos ativos intangíveis

Família	Alguns ativos intangíveis
Ativos Humanos	• conhecimento, talento, capacidade, habilidade e experiência dos empregados; • administração superior ou empregados-chave; • treinamento e desenvolvimento; • entre outros.
Ativos de Inovação	• pesquisa e desenvolvimento; • patentes; • fórmulas secretas; • *know-how* tecnológico; • entre outros.
Ativos Estruturais	• processos; • *softwares* proprietários; • bancos de dados; • sistemas de informação; • sistemas administrativos; • inteligência de mercado; • canais de mercado; • entre outros.
Ativos de Relacionamento (com públicos estratégicos)	• marcas; • logos; • *trademarks*; • direitos autorais (de obras literárias, de *softwares*, etc); • contratos com clientes, fornecedores, etc.; • contratos de licenciamento, franquias, etc.; • direitos de exploração mineral, de água, etc.; • entre outros.

Fonte: KAYO, 2002

Os ativos de uma organização podem ser baseados em propriedade ou em conhecimento. Aqueles baseados em propriedade são protegidos por direitos de propriedade, como contratos ou patentes, que são barreiras jurídicas criadas para que não sejam copiados por outras empresas. Os ativos baseados em conhecimento são intangíveis, como processos, técnicas, criatividade e colaboração. Estes, por sua vez, são protegidos por barreiras de conhecimento ao estarem vinculados a mecanismos de funcionamento de um grupo de pessoas. Ativos que são baseados em conhecimento protegem uma organização e dão a ela a habilidade de se adaptar às necessidades do ambiente e a lidar com desafios. Devido a essa flexibilidade e adaptabilidade, são os ativos intangíveis que melhor desempenham frente às mudanças estruturais, enquanto os recursos baseados em propriedade podem ruir principalmente quando as mudanças afetam diretamente suas bases jurídicas (MILLER & SHAMSIE, 1996).

A articulação de ativos tangíveis e intangíveis na operacionalização da sustentabilidade é crucial para o seu desenvolvimento, determinando os seus limites práticos (DU TERTRE ET

AL. 2019). Os ativos tangíveis são facilmente reconhecidos por empresas e são usados como bases da sustentabilidade explícita. Algumas normas de implementação de projetos socioambientais, como a ISO 14001, fazem parte dessa estratégia tangível à medida que são entendidas como “receitas” para o sucesso. Estas normas e padrões passam então a ser implementadas religiosamente e quando não surtem efeitos positivos, entende-se que o problema está na forma incorreta de sua aplicação, e não na própria norma que limita a capacidade de ser articulada em contextos variados. Modelos engessados de implementação de ações socioambientais em empresas ocasionam uma tendência de ignorar as subjetividades e consequentemente ignorar os ativos intangíveis, que são estratégicos para uma organização (JABBOUR ET AL. 2016).

Ativos intangíveis são fundamentais para o desenvolvimento de projetos socioambientais e podem se manifestar de diferentes formas dentro das empresas. A exemplo do Departamento Socioambiental da Vina, que ao longo de anos construiu expertise na mediação entre empresa e a comunidade ao seu redor. As ações do Socioambiental se ampliaram à medida em que se superava a visão de que apenas ativos tangíveis, nesse caso especialmente recursos financeiros, seriam suficientes para operacionalizar as ações socioambientais. Paralelamente, surgiram alternativas intangíveis, chamadas no Departamento Socioambiental de recursos indiretos, como por exemplo horas do expediente de alguns membros de outros departamentos para participação em atividades socioambientais. Outros recursos intangíveis usados foram as conexões entre pessoas, a liderança e o ativismo bem desempenhados, que culminaram em relações de cooperação entre empresa e outros agentes. Para Nunes (2023), qualquer tipo de cooperação pode ser descrita como uma concentração de recursos, uma concentração de energias individuais e a acumulação de energia coletiva.

No caso da Data, a mobilização de recursos ocorre principalmente através de ativos estruturais e técnicos, como certificações, indicadores, auditorias e expertise, utilizados para sustentar e conferir credibilidade às práticas implementadas. Ambas formas de mobilização de recursos, tanto da Vina quanto da Data, configuram estratégias que podem ser usadas estrategicamente de modo complementar na promoção de uma mudança institucional. Enquanto a linguagem da eficiência e da técnica tem potencial para transformar normas dentro de um sistema, a ampliação de possibilidades de atuação socioambiental por uma empresa permite transformações a partir das margens do campo. Nos dois casos, a efetividade dessas

trajetórias tem conexão profunda com a capacidade de liderança e à habilidade dos agentes centrais de mobilizar outros atores, articulando visões e propósitos para inspirar adesão e coordenar esforços coletivos.

Para gerir novas alternativas de governança que consideram tanto dimensões tangíveis quanto intangíveis dos recursos, elementos como lideranças ativistas e mobilizadoras, bem como a criação de espaços de reflexão e diálogo, são cruciais. Esses espaços são essenciais para promover aprendizagem adaptativa e cooperativa, em oposição à rigidez de padrões pré-estabelecidos. Organizações necessitam de espaços de escuta profunda e co-inovação que permitam "ver o sistema a partir de dentro" (SCHARMER, 2006). O aprendizado coletivo é um resultado esperado de ações socioambientais, sendo consequência do processo de governança que envolve a implementação, ação e participação de diversos atores (PINSKY ET AL. 2019). Uma governança ampliada pode promover o diálogo e soluções intergeracionais. No entanto, a maioria dos métodos usados para promovê-la são baseados em *workshops* e dinâmicas pontuais de grupo para promover conscientização, sem abranger várias perspectivas e ultrapassar fronteiras sociais. No caso da Vina, a empresa avançou na abertura de espaços de escuta e cooperação com outros atores, mas isso não conseguiu avançar para outras instâncias institucionais que permitiriam co-inovar os modelos de trabalho e o próprio *core business* da empresa. Na Data, esses espaços ainda são limitados por um modelo de gestão bastante hierarquizado, e a formação de parcerias para promover aprendizagem coletiva ainda se concentra em uma gama limitada de atores. Em nenhum dos casos alcançou-se uma governança ampliada que permitisse o engajamento de atores territoriais na co-inovação dos serviços prestados (LIMA ET AL. 2019; DU TERTRE ET AL. 2019).

Sutherland et al. (2014) descrevem "lideranças ativistas" como aquelas capazes de mobilizar propósito, ética e inovação social ao invés de cumprir métricas pré-definidas. Essas lideranças focam menos na performance quantitativa de projetos e mais no propósito e na capacidade de transformação cultural, buscando constantemente regeneração e justiça socioambiental. No caso da Vina, essa forma de liderança é claramente observada, visto que os diretores e outros atores centrais engajam-se em projetos socioambientais além do *core business*, promovendo redes de cooperação e geração de valor social e ambiental, sem retorno financeiro direto. Seu foco está na transformação de práticas e significados dentro da empresa e na comunidade, reforçando a ideia de corresponsabilidade e ativismo institucional. Na Data, as lideranças buscam implementar e consolidar práticas de sustentabilidade que possam ser

alinhadas a normas, certificações e eficiência operacional. Embora haja impactos sociais e ambientais positivos, a ênfase geralmente recai sobre resultados mensuráveis e sobre a legitimação técnica da empresa, caracterizando uma liderança mais orientada a processos do que à transformação cultural ampla. A Vina ilustra um tipo de liderança ativista e transformadora, enquanto a Data representa uma liderança mais técnica e instrumental, ambos essenciais, mas com impactos diferentes na mudança institucional e cultural da sustentabilidade.

Do ponto de vista dos agentes, há outra perspectiva importante de ser mencionada, que implica na mobilização de outros atores que engajem na mudança e na manutenção das novas instituições. Antes de implementar um plano de ação, os agentes escolhem aliados com base na convicção de que estes reconhecerão o valor da proposta e seu impacto, o que enfatiza a necessidade de levar "outras mentes" em consideração, de forma voluntária (KARSENTY, 2018). Os sistemas de relação não podem ser previamente estruturados, pois se se constroem à medida que indivíduos exploram a necessidade de se conectar a outros. Ao caminharem para atingir um objetivo, os agentes negociam e descobrem as conexões vitais para realizar seu trabalho. Nesse processo, a percepção mútua e a confiança que dela surge tornam-se indispensáveis (NUNES, 2023). Essa dinâmica é evidenciada na Vina pois, antes de iniciar ações, o Departamento Socioambiental mobiliza aliados internos e externos, construindo redes de cooperação baseadas na confiança e no engajamento voluntário. Na Data, a formação dessas alianças ocorre de forma mais estruturada, e a confiança é construída principalmente em torno da execução correta de processos, cumprimento de normas, indicadores e certificações. Desse modo, as conexões entre atores acaba seguindo fluxos organizacionais e hierárquicos previamente definidos.

A formação de uma Rede Socioambiental é ponto central no caso da Vina, pois materializa o princípio de corresponsabilidade da empresa. Para que redes desse tipo funcionem, existem figuras muito importantes responsáveis por sua manutenção, os mediadores. A figura mediadora se apoia em qualidades comunicacionais, no temperamento convivial e em um espírito aberto e curioso. Sabe "prestar atenção nos outros" como fontes de informações que o permitirão intervir com discernimento. Quando a mediação é desempenhada de forma oportunista, comportamentos monopolísticos podem levar ao fechamento da rede, o que ocorre tanto porque a atuação do criador da rede é limitada quanto porque, ao reservar conexões apenas para si, ele não incentiva a construção de novas ligações.

Já o mediador justo é aquele que não guarda para si aquilo que obtém com suas conexões, garantindo que a rede permaneça aberta e se amplie continuamente, beneficiando todos os participantes (NUNES, 2023). Na Vina, o papel da coordenadora do Departamento Socioambiental e da gestora de parcerias exemplifica o desempenho de mediadoras justas, que desempenham um papel central de criar e manter conexões entre a empresa, a comunidade e outros atores externos. No caso da Data, a articulação de redes abertas e mais inclusivas a diferentes tipos de atores ainda é incipiente, pois a governança da sustentabilidade na empresa ocorre ainda bastante conectada a procedimentos formais, envolvendo atores que possuem papeis pré-definidos e dependentes da execução correta das tarefas.

Nesta seção, os casos Vina e Data puderam ser analisados quanto ao seu trabalho institucional e ao potencial de promover mudanças institucionais na sustentabilidade empresarial, considerando tanto as influências do campo quanto a posição dos atores (BATTILANA, 2009). A análise evidenciou caminhos distintos para a operacionalização da sustentabilidade: enquanto a Vina mobiliza redes, valores e ativos majoritariamente intangíveis para promover ações socioambientais que beneficiem o território, a Data atua por meio de processos estruturados, normas e expertise técnica, empreendendo mudanças incrementais. Esses casos destacam que a sustentabilidade empresarial depende da capacidade de articular recursos tangíveis e intangíveis, construir confiança, liderar redes e engajar múltiplos atores. Nesse sentido, a governança ampliada surge como potencial caminho para ampliar o impacto da sustentabilidade empresarial, integrando aprendizado coletivo, colaboração intersetorial e mediação de redes territoriais (DU TERTRE, 2019). Atingir esse modelo de governança representa um horizonte para a sustentabilidade empresarial, no qual a empresa atua de forma integrada, sistêmica e estratégica. Para tanto, é necessária uma mudança institucional na forma como as organizações operam atualmente, e o percurso até essa governança ampliada envolve diferentes níveis de operacionalização da sustentabilidade

7.3 Níveis de operacionalização da sustentabilidade empresarial

A sustentabilidade baseada nas instituições tradicionais enfrenta um grande desafio no mundo real: a sua incapacidade de lidar com a complexidade do mesmo. Hahn et al. (2015) argumentam que normas impõem soluções padronizadas que ignoram a diversidade ecológica e sociocultural dos ecossistemas em que são aplicadas, reduzindo a sustentabilidade a métricas que não capturam eficazmente as relações locais, saberes tradicionais ou

interdependências complexas de cada território. Por isso, utilizar-se dos mesmos discursos e práticas para fazer a sustentabilidade empresarial não representa uma mudança significativa, já que iniciar uma mudança utilizando-se das mesmas relações que se quer transformar é incoerente (CECOSESOLA, 2021).

Aprendemos a enxergar o mundo como uma máquina, e o avaliamos pela sua eficiência: simplicidade, operações passo a passo, mínimas entradas para máximas saídas (WHEATLEY & ROGERS, 1996). Esta visão pouco reflete a realidade e compromete a criatividade de lidar com o mundo: o comportamento de um sistema não é dirigido pela pergunta sobre ser uma organização ótima em termos de eficiência e funcionalidade segundo um conjunto de critérios, é perfeitamente possível que um sistema se depare com padrões estáveis de organização que são, no entanto, altamente disfuncionais em outros sentidos. Tudo muda o tempo todo, e com essas mudanças as regras devem ser refeitas e reinterpretadas. Por isso, organizações precisam reinventar-se continuamente em uma constante busca pelo que funciona. Uma experiência só faz sentido dentro de sua realidade e cada realidade pode ser entendida como um conjunto de experiências que tem um "estilo cognitivo" próprio (BAUER & MESQUITA, 2008). O importante então não é encontrar a solução, mas sim seguir encontrando soluções. A preocupação não deve ser voltada a criar uma estrutura fixa, mas sim em criar condições que tornem possível o surgimento de variadas estruturas.

> "Queremos gerar maiores capacidades, mas lidamos com situações a partir de receitas e desenhos. Determinamos o nível de contribuição requerido e então desenhamos os papeis de produção, mecanizamos a contribuição do ser humano. Estabelecemos expectativas claras para cada atuação e então pedimos às pessoas para atuarem de acordo, sem considerarmos como eles próprios atuariam."(Wheatley & Rogers, 1996, p.15)

Dado que os caminhos tradicionais para a prática da sustentabilidade empresarial são insuficientes para mudar a relação entre empresa, sociedade e meio ambiente, os conceitos de empreendedorismo e ativismo institucional podem ser importados para a prática da sustentabilidade empresarial de forma a criticar os modelos atuais como limitadores da mudança. Alternativas baseadas em confiança, corresponsabilidade, lideranças engajadas e reflexão crítica podem gerar transformações mais profundas e legítimas do que a mera adesão a padrões formais. No lugar de processos burocráticos, que são criados com base na desconfiança, relações de confiança de cooperação deveriam compor a estruturação da sustentabilidade em uma empresa

O desprendimento de modelos de sustentabilidade previamente estabelecidos na Vina foi substituído, na prática, pela atuação de figuras de liderança ativistas, pela criação de espaços de reflexão, pela mobilização e desenvolvimento de recursos tangíveis e intangíveis e pela formação de uma rede de cooperação e confiança. A concretização das ações contou com a participação de pessoas engajadas no projeto como uma convicção pessoal, o que reforçou a busca por caminhos alternativos para "fazer acontecer", valendo-se de suas capacidades de mediação com diferentes grupos. Os projetos socioambientais na empresa tiveram início em atividades diretamente relacionados ao seu *core business*, oportunidade que seria aproveitada para também promover melhorias nas condições das pessoas envolvidas nos serviços. Com o tempo, entretanto, e diante de inúmeros entraves decorrentes da dependência de outros agentes no sistema de licitações pública, a Vina passou a focar menos em desenvolver inovações nos serviços e mais em desenvolver outras iniciativas socioambientais complementares, sob maior autonomia e controle interno. A vinculação direta das ações socioambientais à diretoria garantiu liberdade para experimentar, adaptar e testar novas abordagens, sem comprometer as atividades essenciais da empresa. Pelo contrário, essas ações contribuíram para a dinamização organizacional, ampliando as fronteiras do que a empresa tinha como atividade central e abrindo espaço para novas perspectivas de atuação e aprendizado coletivo.

A busca da Vina por formas de romper com padrões estabelecidos acerca da sustentabilidade empresarial poderia ser interpretada como desorganização, uma vez que a ausência de regras fixas costuma ser associada à falta de controle. No entanto, essa ausência de rigidez foi substituída pela criação de novas formas de organização da sustentabilidade, baseadas na flexibilidade, aprendizagem e alinhamento de valores. Assim, em vez de seguir modelos convencionais de eficiência, a empresa passou a adotar novos critérios de eficiência, mais coerentes com seus propósitos e capacidades. Comumente, empresas buscam descrever os resultados de seus projetos com números, dando destaque aos ganhos quantitativos que foram alcançados e deixando em segundo plano as características qualitativas. O Departamento Socioambiental estabeleceu sua visão de retorno de forma diferente, deslocando o foco para o alinhamento de objetivos e crenças entre os envolvidos, e na avaliação das ações, o principal critério é o impacto qualitativo alcançado. Essa avaliação ocorre em momentos de reflexão conjunta com os participantes, em que o não cumprimento de todos os critérios pré-estabelecidos não é motivo de reprovação, mas reconhecido como uma oportunidade de aprendizado e aprimoramento.

Quanto às práticas de sustentabilidade da Data, elas se desenvolvem em torno de uma atividade central que é inerentemente sustentável: a reforma de equipamentos elétricos. A empresa foi fundada a partir das experiências que seu fundador trouxe de seu emprego anterior em uma grande empresa multinacional, que também fazia reformas de motores elétricos. Ele trouxe consigo não apenas técnicas de reforma, mas também as ideologias de gestão estabelecidas tradicionalmente em grandes empresas. Por operar em setores estratégicos, como energia, siderurgia e mineração, a Data está inserida em um contexto de fortes pressões institucionais, tanto regulatórias quanto normativas, que se manifestam na exigência de conformidade com legislações ambientais rigorosas e na incorporação da sustentabilidade como pilar estratégico de competitividade. Assim, as práticas da empresa refletem um equilíbrio entre a adequação a essas pressões externas e a consolidação de um modelo de negócio cujo próprio núcleo produtivo já contribui para a sustentabilidade ambiental.

A motivação para as práticas de sustentabilidade na Data está ancorada tanto na percepção de que esta é uma questão mandatória atualmente, quanto na convicção da alta gestão de que adotar tais práticas é "a coisa certa a se fazer" em benefício para futuras gerações. A empresa possui diversos processos internos que buscam reduzir o seu impacto no meio ambiente, como separação dos resíduos e destinação para uma cooperativa de catadores, tratamento de efluentes industriais, utilização de fontes de energia limpa e monitoramento das emissões de gases de efeito estufa. Aliando essas ações a uma cultura consolidada de gestão da qualidade, todas as práticas de sustentabilidade são submetidas a procedimentos de verificação e auditoria para reforçar a sua conformidade. Assim, a sustentabilidade praticada pela Data se alinha ao modo como o campo empresarial tende a institucionalizar o tema, fundamentada em bases normativas, técnicas e estratégicas, que articulam eficiência e reputação.

Ainda que a atuação da Data não rompa de forma explícita com os padrões institucionais dominantes, ela pode ser entendida como um agente de mudança institucional incremental ao incorporar a sustentabilidade como um elemento técnico intrínseco ao seu *core business,* algo que, apesar de bastante discutido no meio corporativo, ainda representa um grande desafio de operacionalização efetiva. Essa é uma forma de empreendedorismo institucional mais tecnocrática e pragmática do que contestatória, que contribui para consolidar novos referenciais de desempenho industriais tornando a sustentabilidade como parte da rotina organizacional. Alerta-se, entretanto, que o problema com o alinhamento a determinadas restrições do campo institucional vigente é a tendência para que se solidifique

em instituições, protocolos, figuras de autoridade e afins, que canalizam todo poder e que não promovem de fato uma mudança.

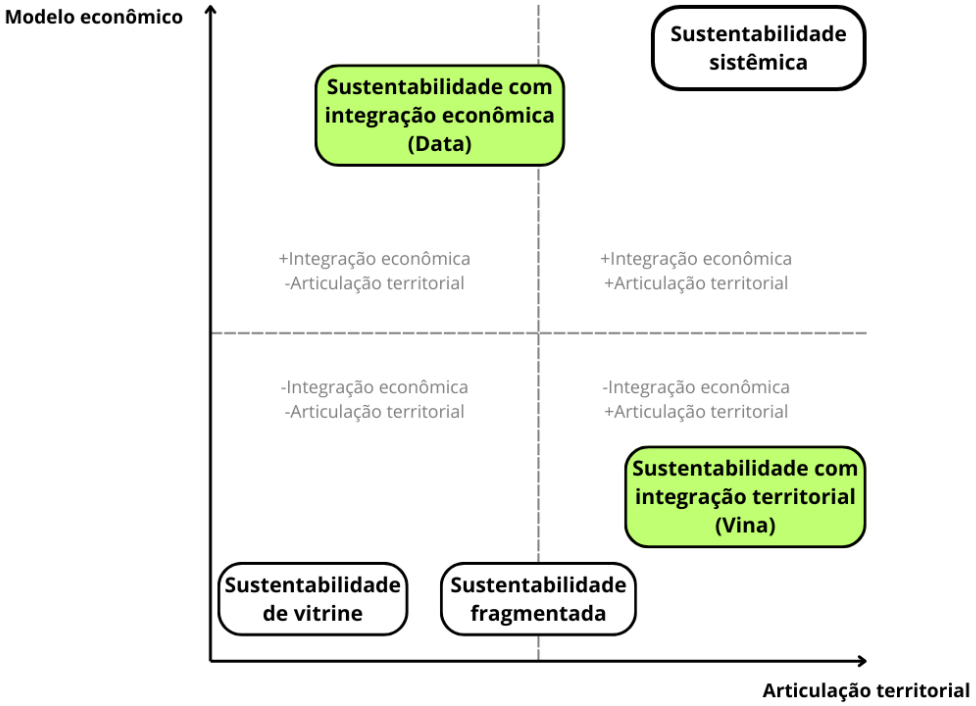
> "A existência de muitas restrições não é sinônimo de mais potência coletiva, pode, pelo contrário, transformar o que era um meio de emancipação em uma força que detém e desvia o agir coletivo." (Nunes, 2023, p. 70)

Com base nessas reflexões, a maneira de olhar para configurações tradicionais e tentar mudá-las como se sua disposição fosse a origem do problema não tem funcionado bem. A única maneira de realmente mudar um processo é a partir de sua dinâmica: visões compartilhadas, redes de relações e informações observadas, interpretados e transformadas (WHEATLEY & ROGERS, 1996). A mudança transformativa, portanto, precisa começar nas causas subjacentes na forma como as coisas são feitas, o que inclui tanto fatores indiretos quanto paradigmas, que são os objetivos e valores imbuídos na sociedade que determinam o comportamento de indivíduos e de grupos de pessoas (VISSEREN-HAMAKERS & KOK 2022).

A partir da perspectiva dos ciclos e estágios da mudança institucional (ZIETSMA & LAWRENCE, 2010), é possível compreender as trajetórias da Vina e da Data em diferentes estágios desse processo em relação à sustentabilidade empresarial. Os ciclos dessa mudança envolvem a ocorrência de tensões no campo, a mobilização de atores capazes de reinterpretas as regras existentes e o trabalho de legitimação e manutenção de novas práticas até que estas se tornem institucionalizadas. No caso da Vina, observa-se um estágio intermediário entre o conflito institucional e a inovação institucional, já que a empresa atua na construção de novos significados para a sustentabilidade ao desafiar normas preestabelecidas e cria espaços de experimentação socioambiental em rede. Essas inovações, entretanto, ainda não alcançaram completa difusão ou estabilidade institucional, principalmente devido às limitações de promovê-las no *core business* da empresa. A Data também pode ser considerada na mesma fase, uma vez que as práticas sustentáveis estão incorporadas à estrutura organizacional e legitimadas externamente. A empresa, porém, avança com mais amarras no ciclo de estabilidade institucional, visto a prevalência de normas e padrões tradicionais. Ambas ainda não representam uma total inovação institucional considerando o horizonte da sustentabilidade empresarial como um modelo de governança ampliada, que uniria práticas dos dois casos, a integração com o core business e a cooperação territorial (LIMA ET AL. 2019).

Com base nessa análise, propõe-se um quadro de níveis de operacionalização da sustentabilidade empresarial, que por sua vez articula as variadas formas de integração de práticas, modelos econômicos e relações territoriais. O primeiro nível contém empresas que praticam a sustentabilidade fake, ou seja, práticas de *greenwashing*, onde há prevalência de discursos de sustentabilidade que contrastam com a inexistência de práticas efetivas, um modelo que reproduz o sistema sem transformá-lo. O segundo nível abrange empresas que promovem projetos pontuais sem integração com o *core business* e com algum grau de integração territorial. Caracteriza-se por intervenções isoladas e de curta duração, que não têm continuidade e não apresentam tentativas de desenvolvimento territorial e coletivo. O terceiro nível contempla empresas que promovem projetos de integração com o território, e engajam na mobilização de recursos e atores para concretizar essa integração, promove ações que circundam as atividades centrais do negócio, mas que não conseguem transformá-las em si, como no caso da Vina, que apesar das tentativas não obteve sucesso na integração da sustentabilidade em seus serviços. O quarto nível é representado por empresas que incorporam um modelo sustentável ao negócio principal, conseguindo promover uma mudança do seu modelo econômico, mas não estendem sua atuação à promoção de soluções co-construídas territorialmente, como no caso da Data. Finalmente, no nível mais avançado, a mudança do modelo econômico está em um estágio mais avançado e alinhado à Economia da Funcionalidade e da Cooperação sugerida por Du Tertre (2019). Nesse nível encontra-se um modelo de governança ampliada que envolve a integração territorial, em uma dinâmica de coprodução de valor e corresponsabilidade com atores locais, bem como a inovação servicial, que diz respeito à mudança da produção e desenvolvimento de bens para serviços (Figura. 20)

Figura 20: Esquema analítico: níveis de operacionalização da sustentabilidade empresarial



Fonte: Elaborado pela autora

A análise dos casos Vina e Data contribuiu para a construção desse quadro. As práticas construídas em cada empresa se deram a partir da interação entre condições institucionais, contextos organizacionais e fatores humanos. Em ambos os casos, a coerência entre discurso e prática é sustentada não apenas por pressões do ambiente, mas principalmente pelo trabalho realizado pelos agentes. A ação da Vina e da Data dialoga com o que é proposto por Diercks et al. (2020): mudanças institucionais demandam a coexistência de papéis regulatórios, colaborativos, estimuladores e facilitadores, articulados a processo de emergência, mudança, institucionalização e eliminação de formas de pensar e agir. Esses processos se constroem na prática, através da experimentação, aprendizado e ajustes constantes.

Nesse sentido, a construção de uma nova sustentabilidade empresarial passa pelo reconhecimento de que toda organização, ao mesmo tempo em que cria práticas, também impõe restrições. A questão é escolher conscientemente tais restrições, de modo a evitar que estas se solidifiquem em estruturas de poder que limitam a criatividade e a cooperação. O desafio então é não encontrar uma estratégia universal para a operacionalização da sustentabilidade, mas desenvolver estratégias contingenciais, capazes de funcionar de forma eficaz e ao mesmo tempo romper com práticas vigentes que são, no cerne, insustentáveis

(NUNES, 2023).

> “O que importa não é encontrar uma única estratégia que funcione para a ecologia como um todo, mas criar as que funcionem dentro dela. O que emerge daí não é uma única estratégia dirigida por um comando central, mas uma espécie de metaestratégia que se desenrola na escala da ecologia como um todo.” (Nunes, 2023, p. 363)

A vida não é planificada, controlada ou repetida. A questão então é como aprender o suficiente de casos exitosos ou de fracassos (WHEATLEY & ROGERS, 1996). Nesse sentido, a Vina e a Data são bons exemplos de oportunidades para a operacionalização da sustentabilidade empresarial, em vistas de desenvolver um modelo de governança ampliada. A sustentabilidade, quando operacionalizada em sua essência, deixa de ser um protocolo para se tornar um processo relacional e adaptativo. Configura-se como um exercício contínuo de aprendizagem coletiva, de experimentação e de negociação entre limites e possibilidades. É nesse movimento que as empresas, ao mesmo tempo em que se transformam, podem contribuir para redefinir as próprias normas e fronteiras do que entendemos por desenvolvimento sustentável.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou responder de qual forma organizações empresariais buscam, selecionam e operacionalizam uma atuação mais responsável em termos socioambientais. A atuação sustentável de empresas está comumente relacionada aos limites dos recursos naturais e sua função no crescimento econômico, como ilustra uma famosa frase de Damodaran (2020): "a maneira mais direta de induzir as empresas a se comportarem de maneira socialmente responsável é fazê-lo em seu melhor interesse financeiro". Esta visão baseia-se em um argumento de que a escassez de recursos e a reputação de uma empresa na sociedade representam um risco à continuidade de suas atividades e, consequentemente, um risco para a sua lucratividade (PAULSON INSTITUTE, 2020). Neste contexto, as práticas de sustentabilidade empresarial usam como premissa visões normativas e racionais na perspectiva econômica sobre o que é ser sustentável.

As normas, padrões, políticas e diretrizes de sustentabilidade atuais possuem um enfoque tecnocrático e burocrático e são, muitas vezes, usadas como fachadas para satisfazer partes interessadas, sem promover mudanças efetivas na cultura ou na operação de uma empresa (BOIRAL, 2007). Elas apresentam uma tendência de se tornarem *checklists* focados em buscar conformidade e não na transformação, criando uma espécie de "ritualismo organizacional" em que a forma importa mais que o conteúdo (MEYER E ROWAN, 1977). Nesse sentido, empresas acabam adotando práticas aparentemente sustentáveis pela sua visibilidade, como selos e certificações, que melhorem seu posicionamento reputacional (DELMAS & BURBANO, 2011).

Contudo, a prática da sustentabilidade não deveria ter como premissa soluções do sistema econômico vigente que são, na verdade, insustentáveis, mas sim práticas concretas que promovem transformações sustentáveis. As tentativas de promover a sustentabilidade empresarial atualmente se apresentam como inovadoras e capazes de reduzir os impactos de um empreendimento na sociedade e no meio ambiente. Entretanto, a maioria delas possui em seu cerne um mesmo conteúdo de imposição de soluções de produtividade. Estas tentativas que partem do "deve ser" tendem a se tornar uma mudança na forma e não no conteúdo.

Sob uma perspectiva que não se orienta exclusivamente ao lucro e à produtividade, as empresas deixariam de ser entendidas apenas por suas funções de produção e começariam a ser vistas como organizações mais complexas que envolvem perspectivas econômicas, tecnológicas, sociais, políticas e culturais (GONÇALVES-DIAS, 2009). Christian du Tertre (2019) propõe na Economia da Funcionalidade e da Cooperação uma governança que desloca

o foco de controle externo para arranjos cooperativos locais e redes territoriais. Nessa abordagem, a gestão coletiva dos recursos apoia-se em processos deliberativos construídos a partir da confiança, da corresponsabilidade e de regras flexíveis, enquanto a produção de bens é transformada em produção de serviços, propiciando um efeito tesoura a partir da redução do uso de recursos materiais e da promoção de inovações institucionais.

O estudo das práticas socioambientais da Vina e da Data, pela ótica da teoria e trabalho institucional, identificou formas de agência em torno da sustentabilidade empresarial para compreender como cada organização entende e operacionaliza esta ideia na prática. Ambas empresas estudadas apresentam formas de atuação bem distintas, a Vina como um ativista institucional e a Data como um potencial empreendedor institucional. A partir da análise, percebeu-se que a sustentabilidade, além de apenas um discurso, se configura como uma prática contingente e situada, construída com base nos elementos particulares de cada ambiente empresarial. Nesse âmbito, foram identificados diferentes níveis da atuação empresarial sustentável, que por sua vez se encontram dentro de um espectro que engloba desde a manutenção das formas humanas, econômicas e políticas vigentes até modelos de atuação que promovem mudanças institucionais.

Em um plano teórico, esta dissertação contribui ao fornecer evidências empíricas sobre como conceitos abstratos são traduzidos, estabilizados e performados através do trabalho e da experiência localizados. O estudo fornece uma crítica à visão normativa e burocrática em torno da sustentabilidade empresarial, enfatizando que a construção de práticas eficientes alinhadas ao conceito de sustentabilidade forte dependem de sua reflexão e construção social, e não apenas de sua racionalidade econômica. Dessa forma, considera-se que a pergunta central desta pesquisa foi respondida. Entretanto, algumas limitações precisam ser evidenciadas. Primeiramente, mesmo que os dados empíricos tenham sido importantes para identificar oportunidades de mudança institucional no âmbito da sustentabilidade empresarial, seria preciso aprofundá-las a partir do estudo de caso em outras empresas, de diferentes portes e atuações. Além disso, o estudo não se aprofunda nas formas de agência voltadas à manutenção das instituições, o que restringe a compreensão dos mecanismos que reforçam práticas e arranjos já estabelecidos, especialmente em contextos organizacionais nos quais a mudança ocorre de forma incremental ou é ativamente contida. Por fim, reconhece-se que parte das referências teóricas mobilizadas pode, de certa forma, reproduzir perspectivas que tendem à manutenção das práticas e ideologias atualmente hegemônicas não somente no campo empresarial, mas também de forma mais abrangente nos âmbitos social, político e econômico.

Assim, seria pertinente reinterpretar os achados empíricos à luz de abordagens mais transformadoras, como o modelo da Economia da Funcionalidade e da Cooperação (DU TERTRE, 2019) e suas articulações com o desenvolvimento territorial e formas de governança ampliada, que poderiam abrir novas possibilidades analíticas sobre modos alternativos de organizar recursos, relações e trabalho.

Esta pesquisa demonstra que a sustentabilidade empresarial, ao ser continuamente reinterpretada e contextualizada em diferentes realidades organizacionais, não pode ser reduzida a um modelo único, generalizável e prescritivo. Os achados evidenciam que tais processos de contextualização podem, ou não, desencadear movimentos de mudança institucional, sugerindo que a diversidade de trajetórias, arranjos e interpretações é inerente ao campo. Nesse sentido, modelos que reconheçam o papel da agência, as condições específicas de cada contexto e os recursos disponíveis abrem espaço para novas oportunidades de construção de modelos de governança empresarial. Assim, torna-se necessário avançar para estratégias de operacionalização da sustentabilidade que sejam situadas, sensíveis às particularidades de cada empresa e de cada território, capazes de deslocar o foco tradicional da mera conformidade para abordagens baseadas em envolvimento, criticidade e capacidade reflexiva.

8. REFERÊNCIAS

ABERS, R. N., ed. Ativismo institucional: criatividade e luta na burocracia brasileira [online]. Brasília: Editora UnB, 2021, 356 p. ISBN: 978-65-5846- 159-3. https://doi.org/10.7476/9786558461593.

AMARAL, Lucas Alves. Entre ativismos, enquadramentos e controvérsias: as ideias e as agências de burocratas no Programa de Aquisição de Alimentos (PAA). 2018. 213 f. Tese (Doutorado em Ciência Política) — Instituto de Ciência Política, Universidade de Brasília, Brasília, 2018. Disponível em: https://www.repositorio.unb.br/bitstream/10482/35129/3/2018_LucasAlvesAmaral.pd

ANDREWS, Richard N. L. Managing the Environment, Managing Ourselves: A History of American Environmental Policy. Yale University Press, 2006.

BANERJEE, S. B. (2008). Corporate social responsibility: The good, the bad and the ugly. Critical Sociology, 34(1)

BATTILANA, J.; LECA, B.; BOXENBAUM, E. How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship. The Academy of Management Annals, v. 3, n. 1, p. 65–107, jan. 2009.

BERGER, Peter L. LUCKMANN, Thomas. A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2004.

BEUNEN, Raoul; PATTERSON, James J. Analysing institutional change in environmental governance: Exploring the concept of 'institutional work'. Journal of Environmental Planning and Management, v. 62, n. 1, p. 12-29, 2019.

BIELY, K., MAES, D. & VAN PASSEL, S. The idea of weak sustainability is illegitimate. Environ Dev Sustain 20, 223–232 (2018). https://doi.org/10.1007/s10668-016-9878-4

BNDES, R.; DE, R. O Pacto Global da ONU e o desenvolvimento sustentável The UN Global Compact and sustainable development. v. 56, p. 501–518, [s.d.], dez. 2021

BOIRAL, Olivier. Corporate Greening through ISO 14001: A Rational Myth? Organization Science, Vol. 18, No. 1 (Jan. - Feb., 2007), pp. 127-146

BOLTANSKI, Luc; CHIAPELLO, Ève. O Novo Espírito do Capitalismo. França.Br, 2009. Tradução Ivone C. Beneditti.

BOONS, F. and N. ROOME: 2001, 'Industrial Ecology as a Cultural Phenomenon – On Objectivity as a Normative Position', Journal of Industrial Ecology, 49–54.

BRAGA, Nilta; SAGNORI, Lilian; ARAÚJO, Sabrina; ABEL, Fran; LESSA, Cláudia. VINA, Engenharia e Construções (org.). Desafios práticos de um projeto socioambiental de

corresponsabilidade empresarial: Volume 1 – Nova Sede. Belo Horizonte: VINA Engenharia & Construções, 2025. Disponível em: https://vinaec.com.br/wp-content/uploads/2025/06/E-book_Vina-2025_Vol-1_Nova-Sede-compactado.pdf

BRAGA, Nilta; SAGNORI, Lilian; LESSA, Cláudia; GONÇALVES, Múcio. VINA, Engenharia e Construções (org.). Desafios práticos de um projeto socioambiental de corresponsabilidade empresarial: Volume 5 – ARACE. Belo Horizonte: VIN A Engenharia & Construções, 2025. Disponível em: https://vinaec.com.br/wp-content/uploads/2025/06/E-book_Vina-2025_Vol-5_Arace-compactado.pdf

BRITZELMAIER, Bernd; KRAUS, Patrick; HERBRICHT, Holger & ZOLL, Kathrin. Corporate social responsibility in family firms: an exploratory study in the southwest of Germany. Int. J. Business and Globalisation, Vol. 14, No. 4, 2015

BRUNDTLAND, G.H. (1987) Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development. Geneva, UN-Dokument A/42/427. http://www.un-documents.net/ocf-ov.htm

BURSZTYN, Maria Augusta; BURSZTYN, Marcel. Fundamentos de política e gestão ambiental: caminhos para a sustentabilidade. Rio de Janeiro: Garamond, 2012.

CAL da Ius | Software de Gestão de Requisitos Legais. Disponível em: <https://www.iusnatura.com.br/cal>. Acesso em: 11 jul. 2025.

CALMON DE PASSOS, P. N. (2009). A CONFERÊNCIA DE ESTOCOLMO COMO PONTO DE PARTIDA PARA A PROTEÇÃO INTERNACIONAL DO MEIO AMBIENTE. Revista Direitos Fundamentais & Democracia, 6(6). Recuperado de https://revistaeletronicardfd.unibrasil.com.br/index.php/rdfd/article/view/18

Carroll, Archie B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. Business & Society, 38(3), 268–295.

CARSON, R. Silent Spring. Houghton Mifflin.1962.

CAVALCANTI, Clóvis. Sustentabilidade: mantra ou escolha moral? Uma abordagem ecológico-econômica. Estudos avançados. 2012, vol.26, n.74, pp. 35-50.

CECOSESOLA. Otro Mundo Posible. Barquisimeto: Central Cooperativa de Servicios Sociales Lara. 2021

CHASIN, J. Marx - Estatuto ontológico e resolução metodológica. São Paulo, Boitempoeditorial, 2009.

CONFERÊNCIA DAS NAÇÕES UNIDAS SOBRE O MEIO AMBIENTE HUMANO, Declaração de Estocolmo sobre o Meio Ambiente Humano. Estocolmo, 1972.

Coolsaet, B., Dawson, N., Rabitz, F., Lovera, S., 2020. Access and allocation in global biodiversity governance: a review. Int. Environ. Agreements Polit. Law Econ. 20 (2), 359–375.

CORLEY, Kevin G.; GIOIA, Dennis A.; HAMILTON, Aimee L. Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. Organizational Research Methods, v. 16, n. 1, p. 15–31, 2013. DOI 10.1177/1094428112452151. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/258174099_Seeking_Qualitative_Rigor_in_Inductive_Research . Acesso em: [inserir a data de acesso].

DA SILVA, Ricardo Moreira; BORGES, Ubiratan da Nóbrega; FEITOSA, Bruno; GUIMARÃES, Samantha da Silva; LAMARTINE, Kliver. The use of Grounded Theory in the Construction of a Model for Sustainable Management in a Computer Company. Espacios. Vol. 34 (12) 2013. Pág. 4

DACIN, Tina; GOODSTEIN, Jerry; SCOTT, Richard. Institutional theory and institutional change: Introduction to the special research forum. Academy of management journal, v. 45, n. 1, p. 45-56, 2002.

DALAL, K.; THAKER, N. ESG and Corporate Financial Performance: A Panel Study of Indian Companies. IUP Journal of Corporate Governance; Hyderabad Vol. 18, Ed. 1, : 44-59, 2019.

DALY, Herman E.; FARLEY, Joshua. Ecological Economics: Principles and Applications. Second Edition, 2011

DAMODARAN, Aswath; CORNELL, Bradford. ESG: doing good or sounding good. New York: 2020.

DATA Engenharia. ESG. [S.l.], [s.d.]. Disponível em: https://www.data.com.br/esg/ . Acesso em: 22 out. 2025.

DE SOUZA, José Fernando Vidal; MEZZAROBA, Orides. KNOW NOT TO BE DELUSIONED: (Re) reading the ESG fundamentals. CONPEDI LAW REVIEW | XI ENCONTRO INTERNACIONAL DO CONPEDI CHILE –SANTIAGO | v. 8 | n. 1 | p. 249 – 273 | JUL – DEZ | 2022

DELMAS, M. A.; BURBANO, V. C. The Drivers of Greenwashing. California Management Review, v. 54, n. 1, p. 64–87, 1 out. 2011.

DiMaggio, P. (1988) Interest and Agent in Institutional Theory. Institutional Patterns and Organizations, Cambridge University Press, 3-22.

DIMAGGIO, P. The structure of organizational fields: an analytical approach and policy implications. In: SUNY-Albany Conference on Organizational Theory and Public Policy, 1982.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The Iron Cage Revisited: Isomorphism in Organizational Fields. Advances in Strategic Management, v. 48, n. 2, p. 147–160, jul. 2000. DOI: 10.2307/2095101.

DU TERTRE, Christian; VUIDEL, Patrice; PINET, Claire. Desenvolvimento Sustentável dos Territórios: a via da Economia da Funcionalidade e da Cooperação. Horizontes Interdisciplinares da Gestão, 2019, 2 (5), pp.1-25. ⟨hal-02457817⟩

EISENHARDT, Kathleen M. Building Theories from Case Study Research. The Academy of Management Review, Vol. 14, No. 4 (Oct., 1989), pp. 532-550. Doi: https://doi.org/10.2307/258557

ELKINGTON, J. 25 Years Ago I Coined the Phrase "Triple Bottom Line." Here's Why It's Time to Rethink It. Disponível em: <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it?language=pt>. Acesso em: 7 jul. 2025.

ELMORE, Bartow. Green Capitalism? Business and the Environment in the Twentieth Century. Edited by Hartmut Berghoff and Adam Rome. Nov 2017.

ESG - Data Engenharia. Disponível em: <https://www.data.com.br/esg/>. Acesso em: 11 jul. 2025.

FALCONI, Vicente. Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia. 11. ed. Nova Lima, MG: Falconi, 2013

FEIL, Alexandre André; SCHREIBER, Dusan. Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável: desvendando as sobreposições e alcances de seus significados. Cad. EBAPE.BR, v. 14, nº 3, Artigo 7, Rio de Janeiro, Jul./Set. 2017

FERREIRA, G. Estratégias de sustentabilidade na Amazônia: Aspectos científicos, sociais e legais, contexto global, visão comparativa. Letras Jurídicas, 15 dezembro 2019

FGV. Centro de Estudos em Sustentabilidade da EAESP; WRI. Contabilização, quantificação e publicação de inventários corporativos de emissões de gases de efeito estufa: especificações do Programa Brasileiro GHG Protocol. 2. ed. São Paulo: FGV, 2009

Fligstein, N. (1997). Social skill and institutional theory. American Behavioral Scientist, 40(4), 397–405.

GANESCU, M. C. Assessing Corporate Social Performance from a Contingency Theory Perspective. Procedia Economics and Finance, v. 3, p. 999–1004, 2012.

GIBSON, K., & EPSTEIN, M. J. (2014). Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts.

GIOIA, D. A., & PITRE, E. (1990). Multiparadigm perspectives on theory building. Academy of ManagementReview, 15, 584-602.

GLOBESCAN; SAÏD BUSINESS SCHOOL. Oxford-GlobeScan Global Corporate Affairs Survey 2024. [S.l.]: GlobeScan; Saïd Business School, 2024.

GOMES, Luiz Gustavo Couto; GIORDANI, Maria Gabriela Carvalho; GONÇALVES, Mucio Tosta. Um livro ao contrário [livro eletrônico]: experiências em inclusão pelo trabalho. Coordenação: Cláudia Pires Lessa. 1. ed. Belo Horizonte: Vina Equipamentos e Construções, 2023. PDF. Bibliografia. ISBN 978-65-85607-00-1.

Gonçalves-Dias, S.; Teodósio, A.; Barbieri, J. Desafios e perspectivas da sustentabilidade. In: ENCONTRO NACIONAL SOBRE GESTÃO E MEIO AMBIENTE, IX., Curitiba, 2007.

GONÇALVES-DIAS, S.L.F, & DOS SANTOS DE SOUSA TEODÓSIO, A. (2012). Perspectivas De Análise Do Ambientalismo Empresarial Para Além De Demonizações E Santificações. Revista De Gestão - RGSA, 5(2), 03–17. https://doi.org/10.24857/rgsa.v5i2.374

GONÇALVES-DIAS, Sylmara Lopes Francelino. Catadores: uma perspectiva de sua inserção no campo da indústria de reciclagem. 2009. 298 f. Tese (Doutorado em Ciência Ambiental) – Programa de Pós-Graduação em Ciência Ambiental, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/90/90131/tde-25102010-231013/publico/teseSylmaraprocamusp.pdf.

GOND. J.-P., & BOXEBAUM, E. (2013). The Glocalization of Responsible Investment: Contextualization Work in France and Québec. Journal of Business Ethics, 115(4), 707-721. https://doi.org/10.1007/s10551-013-1828-6

GONEW.CO. Governança Social na Prática. 3° Edição. 2023.

GRANOVETTER, Mark. Ação econômica e estrutura social: o problema da imersão. RAE electron. [online]. 2007, vol.6, n.1 [cited 2020-10-02]. Available from: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S167656482007000100006&lng=en&nrm=iso>.

GREEN, S. E. 2004. A rhetorical theory of diffusion. Acad. Management Rev. 29(4) 653-669.

GREENE, David; DAVID, Jane L. A RESEARCH DESIGN FOR GENERALIZING FROM MULTIPLE CASE STUDIES. Evaluation and program Planning, Vol. 7, pp. 73-85, 1984.

GREENWOOD; C. OLIVER; K. SAHLIN; R. SUDDABY (eds.), The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism. Thousan Oaks, SAGE Publications Inc., p. 327-350. 2002. http://dx.doi.org/10.4135/9781849200387.n13

GUIMARÃES, Verônica Maria Bezerra. A SUSTENTABILIDADE E A FENOMENOLOGIA DO PERTENCER. Revista de Direito e Sustentabilidade. Organização Comitê Científico 2017.

GVCES – CENTRO DE ESTUDOS EM SUSTENTABILIDADE DA FGV EAESP. Explorando conexões entre finanças corporativas e serviços ecossistêmicos: estudos pilotos. São Paulo: Fundação Getulio Vargas, 2018. Disponível em: https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/1bf2f6fe-1623-4468-b2b8-a676a14061d6/content.

HAHN, Rüdiger. (2013). ISO 26000 and the Standardization of Strategic Management Processes for Sustainability and Corporate Social Responsibility. Business Strategy and the Environment, 22(7), 442-455

HAHN, T. et al. Tensions in corporate sustainability: Towards an integrative framework. Journal of Business Ethics, v. 127, n. 2, p. 297–316, 9 jan. 2015.

HALKIAS, Daphne; NEUBERT, Michael; HARKIOLAKIS, Nick. Multiple Case Study Data Analysis for Doctoral Researchers in Management and Leadership. SSRN, April 19, 2023.

HANCKÉ, Bob; CASPER, Steven (1996): ISO 9000 in French and German car industry: how international quality standards support varieties of capitalism, WZB Discussion Paper, No. FS I 96-313, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Berlin

HART, S. L.; HOFFMAN, A. From Heresy to Dogma: An Institutional History of Corporate Environmentalism. The Academy of Management Review, v. 23, n. 2, p. 354, abr. 1998.

HOPWOOD, B.; MELLOR, M.; O'BRIEN, G. Sustainable Development: mapping different approaches. Sustainable Development, v. 13, p. 38-52, 2005. DOI: 10.1002/sd.244.

INTERGOVERNMENTAL PANEL ON CLIMATE CHANGE (IPCC). Climate Change 2022: Mitigation of Climate Change. Contribution of Working Group III to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change. [P.R. Shukla, J. Skea, R. Slade, A. Al Khourdajie, R. van Diemen, D. McCollum, M. Pathak, S. Some, P. Vyas, R. Fradera, M. Belkacemi, A. Hasija, G. Lisboa, S. Luz, J. Malley (eds.)]. Cambridge: Cambridge University Press, 2022.

ISLAM, J.; HU, H. A review of literature on contingency theory in managerial accounting. AFRICAN JOURNAL OF BUSINESS MANAGEMENT, v. 6, n. 15, 18 abr. 2012.

JABBOUR, José Chiappetta; JABBOUR, Ana Beatriz Lopes de Sousa Jabbour; GOVINDAN, Kannan; DE FREITAS, Thiago Pignatt; SOUBIHIA, Davi Fouad Soubihia; KANNAN, Devika Kannan; LATAN, Hengky (2016) Barriers to the adoption of green operational practices at Brazilian companies: effects on green and operational performance, International Journal of Production Research, 54:10, 3042-3058, DOI: 10.1080/00207543.2016.1154997

KARSENTY, L.. COMMENT APPREHENDER LA CONFIANCE AU TRAVAIL? July, 2018

KAYO, E. K. (2002). A estrutura de capital e o risco das empresas tangível e intangível-intensivas: uma contribuição ao estudo da valoração de empresas Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, SP, BR.

KLEIN, Naomi. This Changes Everything: Capitalism vs. The Climate. PUBLISHED BY ALFRED A. KNOPF CANADA. 2014.

KOPNINA, Helen; ZHANG, Scarlett Ruopiao; ANTHONY, Sam; HASSAN, Abeer; MAROUN, Warren. The inclusion of biodiversity into Environmental, Social, and Governance (ESG) framework: A strategic integration of ecocentric extinction accounting. Journal of Environmental Management, 2023. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2023.119808

KOPPENJAN, J.F., ENSERINK, B., 2009. Public–private partnerships in urban infrastructures: reconciling private sector participation and sustainability. Publ. Adm. Rev. 69 (2), 284–296.

KORHONEN, Jouni. On the Ethics of Corporate Social Responsibility – Considering the Paradigm of Industrial Metabolism. Journal of Business Ethics 48: 301–315, 2003. © 2003 Kluwer Academic Publishers. Printed in the Netherlands.

KRAATZ, Matthew S., and JAMES H. Moore. “Executive Migration and Institutional Change.” The Academy of Management Journal, vol. 45, no. 1, 2002, pp. 120–43. JSTOR, https://doi.org/10.2307/3069288. Accessed 22 Oct. 2025.

LANGA, Mbumbu. Análise Ergonômica do Trabalho de Chefia: das Verbalizações de Ação às Verbalizações de explicitação. Linguagem e Trabalho, Editora Lucerna. Rio de Janeiro, 1998.

LAWRENCE, T., SUDDABY, R., & LECA, B. (2011). Institutional work: Refocusing institutional studies of organization. Journal of Management Inquiry, 20(1), 52-58.

LESSA, Cláudia Pires; RAMOS, Jane de Souza; BERNARDES, Lilian Cordeiro (orgs.). Práticas socioambientais de corresponsabilidade [recurso eletrônico]. Belo Horizonte: Frente e Verso, 2017. 1 recurso online (293 p.). Projeto desenvolvido com o apoio da VINA. ISBN 978-85-66644-27-2.

LIMA, F.d.P.A., SOUZA, M., Toffanelli, V. et al. For a new territorial metabolism. Urban waste as a resource for social and sustainable development. Soz Passagen 12, 291–311 (2020). https://doi.org/10.1007/s12592-020-00363-0

LIMA, Francisco de Paula Antunes; GONÇALVES, Juliana Teixeira; MANZANARES, Raquel Dastre; SOUSA, Marcelo Alves de; VALLE, William Azalim do; TOFANELLI, Vivian Franchi. Economia da Funcionalidade e da Cooperação (EFC) e desenvolvimento

territorial. Diamantina: Cedeplar/UFMG, 2019. Disponível em: https://diamantina.cedeplar.ufmg.br/portal/download/diamantina-2019/D18_380.pdf

LIMEIRA, Tania M. Vidigal. EMPREENDEDORISMO SOCIAL NO BRASIL: ESTADO DA ARTE E DESAFIOS. ICE, 2015

MACHADO-DA-SILVA, C.L.; FONSECA, V.; CRUBELLATE, J.M. 2005. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. Revista de Administração Contemporânea, Ed. Especial:9-39.

MANSILHA, Marcio Burger. Ciclo De Vida Das Bobinas Em Transformadores De Distribuição: Estudo Comparativo Entre Alumínio E Cobre. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP), área de Concentração em Gerência de Produção da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção. Santa Maria, RS, 2015.

MARINHO, Luiz Eduardo da Silva; ANDRADE, Jailza do Nascimento Tomaz. Análise Da Aplicação Do Triple Bottom Line Em Uma Indústria Alimentícia De Imperatriz-Ma. Humanidades & Inovação - ISSN 2358-8322 - Palmas - TO - v.10, n.11, 2018

MARTININGO FILHO, A. ., LIMA, A. K. de ., PEREIRA, V. A. dos S. ., & BOTELHO, D. R. . (2023). Principais divergências nas métricas ESG e seus impactos nos ratings dos bancos brasileiros. Redeca, Revista Eletrônica Do Departamento De Ciências Contábeis &Amp; Departamento De Atuária E Métodos Quantitativos, 10, e58663. https://doi.org/10.23925/2446-9513.2023v10id58663

MATTEN, D.; MOON, J. “Implicit” and “Explicit” CSR: a Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. Academy of Management Review, v. 33, n. 2, p. 404–424, 2008.

MAZINI, Sergio Ricardo; ASSIS, Karina Gomes de; CANDIDO, Silvio Eduardo Alvarez. Análise sob a ótica dos Campos de Ação Estratégicos de um processo de mobilização de um movimento regional de empreendedorismo. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (CONBREPRO), 11., 2021, [local]. Anais [...]. [S.l.]: APREPRO, 2021. Disponível em: https://aprepro.org.br/conbrepro/2021/anais/arquivos/09272021_160953_61521ac1b42f9.pdf.

METCALF, L., & BENN, S. (2013). Leadership for Sustainability: An Evolution of Leadership Ability. Journal of Business Ethics, 112(3), 369-384. https://doi.org/10.1007/s10551-012-1278-6

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. American Journal of Sociology, v. 83, n. 2, p. 340- 363, 1977.

MICELOTTA, Evelyn; LOUNSBURY, Michael; GREENWOOD, Royston. Pathways of institutional change: An integrative review and research agenda. Journal of Management, v. 43, n. 6, p. 1885-1910, 2017.

MILLER, Danny; SHAMSIE, Jamal. The Resource-Based View Of The Firm In Two Environments: The Hollywood Film Studios From 1936 To 1965. Academy of Management Journal 1996, Vol. 39, No. 3, 519-543.

MOREIRA, Amanda Burlamaqui. Incorporação de aspectos ASG na análise de investimentos: um estudo de casos múltiplos. Coleção FGV EAESP - MPGC: Mestrado Profissional em Gestão para a Competitividade. 2020.

NECKEL, S. The Sustainability Society: A Sociological Perspective. Culture, v. 2, n. 2, p. 46, 2017

NEVES, Camila Bezerra Correia. O desempenho corporativo em ESG e a performance financeira das empresas brasileiras. 2022. 120 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2022. Disponível em: https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/46397/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O%20Camila%20Bezerra%20Correia%20Neves.pdf.

NUNES, Rodrigo. Nem vertical nem horizontal: uma teoria da organização política. Tradução de Raquel Azevedo. São Paulo: Ubu Editora, 2023. Ihu Unisinos

OLIVEIRA, M. DE A. S. et al. Relatórios de sustentabilidade segundo a Global Reporting Initiative (GRI): uma análise de correspondências entre os setores econômicos brasileiros. Production, v. 24, n. 2, p. 392–404, 10 set. 2013.

OLIVEIRA, O. J. DE; PINHEIRO, C. R. M. S. Implantação de sistemas de gestão ambiental ISO 14001: uma contribuição da área de gestão de pessoas. Gestão & Produção, v. 17, n. 1, p. 51–61, 2010.

OLIVER, Christine. Strategic Responses to Institutional Processes. Academy of Management. The Academy of Management Review; Jan 1991; 16, 1; ABI/INFORM Global pg. 145

PARO, Pedro Ernesto. Título da tese. 2023. 200 f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2023.

PASSOS, P. N. C. DE. A Conferência De Estocolmo Como Ponto De Partida Para A Proteção Internacional Do Meio Ambiente. Revista Direitos Fundamentais & Democracia, v. 6, 17 dez. 2009.

PETRINI, Maira. POZZEBON, Marlei. Integrating sustainability into business practices: learning from Brazilian firms. BAR, Braz. Adm. Rev. 7 (4), Dec 2010. DOI: https://doi.org/10.1590/S1807-76922010000400004

PETTIGREW, Andrew M. What is a processual analysis? Scand..L Mgmt, Vol. 13, No. 4, pp. 337-348, 1997 published by Elsevier Science Ltd. All rights reserved Printed in Great Britain. 0956-5221/97 $17.00 + 0.00

PINSKY, Vanessa C.; KRYGLIANSKAS, Isak; GOMES, Clandia Maffini; REZAEE, Amir. SUSTAINABILITY RESEARCH: A GROUNDED THEORY APPROACH IN THE FIELD OF CLIMATE CHANGE. Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade, vol. 8, no. 3, pp. 468-488, 2019 Universidade Nove de Julho

PIPE SOCIAL; Quintessa. Conexão ESG: Agenda ESG e a integração com os negócios de impacto. 4º Mapa de Negócios de Impacto Social + Ambiental. 2023. Disponível em: https://www.basedeimpacto.com.br/estudo-esg

PORTER, M. E., & KRAMER, M. R. 2006. Strategy & Society: The Link Between CompetitiveAdvantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review, 84(12): 78-92

PORTO, Grace Kethellen Linhares Santos. Empreendedorismo social: análise dos investimentos de impacto no Brasil. 2020. 125 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2020.

RAO, H., Morrill, C., & ZALD, M.N. (2000). Power plays: How social movements and collective action create new organizational forms. In B. Staw & R.I. Sutton (Eds.), Research in organizational behavior (Vol. 22, pp. 239–282). New York: JAI Press.

RAWORTH, Kate. Economia Donut: uma alternativa ao crescimento a qualquer custo. Rio de Janeiro: Zahar, 2019.

RESENDE, Luiz Henrique Siqueira. Análise da gestão de resíduos sólidos de construção civil de Belo Horizonte (MG) a partir da percepção dos atores envolvidos [recurso eletrônico]. 2016. 110 f. Dissertação (Mestrado em Saneamento, Meio Ambiente e Recursos Hídricos) — Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Engenharia, Belo Horizonte, 2016. Orientador: Raphael Tobias de Vasconcelos Barros.

RESENDE, Viviane de Melo; RAMALHO, Viviane C. Vieira Sebba. Análise De Discurso Crítica, Do Modelo Tridimensional À Articulação Entre Práticas: Implicações Teórico-Metodológicas. Ling. (dis)curso 5 (1) • Jul-Dec 2004

RODRIGUES, Elizeth Aparecida Carvalho. Investimento com propósito: a captação de recursos no mercado de capitais realizada por cooperativas agrícolas ligadas ao Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra. 2022. 41 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Econômicas) - Departamento de Economia, Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, 2022.

ROGGERO, Matteo; BISARO, Alexander; VILLAMAYOR-TOMAS, Sergio. Institutions in the climate adaptation literature: a systematic literature review through the lens of the

Institutional Analysis and Development framework. Journal of Institutional Economics, v. 14, n. 3, p. 423-448, 2018.

SAGNORI, Lilian; AGUILAR, Maria; LESSA, Cláudia. VINA, Engenharia e Construções (org.). Desafios práticos de um projeto socioambiental de corresponsabilidade empresarial: Volume 4 – Engenharia. Belo Horizonte: VIN A Engenharia & Construções, 2025. Disponível em: https://vinaec.com.br/wp-content/uploads/2025/06/E-book_Vina-2025_Vol-4_Engenharia-compactado.pdf

SAGNORI, Lilian; BRAGA, Nilta; LESSA, Cláudia; ROCHA, Sônia. VINA, Engenharia e Construções (org.). Desafios práticos de um projeto socioambiental de corresponsabilidade empresarial: Volume 2 – Parcerias. Belo Horizonte: VINA Engenharia & Construções, 2025. Disponível em: https://vinaec.com.br/wp-content/uploads/2025/06/E-book_Vina-2025_Vol-2_Parcerias-compactado.pdf.

SAGNORI, Lilian; RAMOS, Jane. VINA, Engenharia e Construções (org.). Desafios práticos de um projeto socioambiental de corresponsabilidade empresarial: Volume 3 – Rede de Coleta Seletiva. Belo Horizonte: VIN A Engenharia & Construções, 2025. Disponível em: https://vinaec.com.br/wp-content/uploads/2025/06/E-book_Vina-2025_Vol-3_Rede-de-Coleta-Seletiva-compactado.pdf

SAHU, Ashish Kumar; RAHATE, Dr. Swati N. Evaluating the Role of ESG Investments in Advancing Sustainable Development Goals: Insights and Impacts on Green Financing. Nanotechnology Perceptions 20 No. S5 (2024) 967–973.

SÁNCHEZ, Luis Enrique. Avaliação de Impacto Ambiental: Conceitos e Métodos. 2ª edição. Oficina de Textos, 2006.

SARKIS, J.; ZHU, Q.; LAI, K. An organizational theoretic review of green supply chain management literature. International Journal of Production Economics, v. 130, n. 1, p. 1–15, mar. 2011.

SCHARMER, C. Otto. Theory U: Leading from the Future as It Emerges: The Social Technology of Presencing. September 2006.

SCHERER, A. G., & PALAZZO, G. (2011). The new political role of business in a globalized world. Journal of Management Studies, 48(4), 899–931.

SCHULTZ, Glauco. Introdução à gestão de organizações / Glauco Schultz ; coordenado pela SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016.

SCOTT, W. Richard. Reflections: The past and future of research on institutions and institutional change. Journal of change management, v. 10, n. 1, p. 5-21, 2010.

SCULLY, Maureen A., and CREED, Douglas. "Subverting our stories of subversion." Social Movements and Organization Theory (2005): 310-332. doi: 10.1017/CBO9780511791000.016.

SIBORO, D. T. et al. Corporate Social Responsibility is Viewed from a Contingency Perspective. Proceedings of the 1st Unimed International Conference on Economics Education and Social Science, 2018.

SNOW, D.A., & BENFORD, R.D. (1992). Master frames and cycles of protest. In A.D. Morris & C.M. Mueller (Eds.), Frontiers to social movement theory (pp. 133– 155). New Haven, CT: Yale University Press.

STAKE, Robert E. The Art of Case Study Research. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 1995.

STEHR, Christopher; STRUVE, Franziska. Corporate Social Responsibility in Brazil. The Future is Now. 2019, Editora Springer. ISSN 2196-7083

STOLOWY, H.; PAUGAM, L. The expansion of non-financial reporting: an exploratory. Accounting and Business Research, 48(5), 525-548, 2018.

TAROZZI, Maximiliano. What is Grounded Theory? Blomsbury Academic. Londres, 2020.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE SÃO PAULO. Guia para elaboração de inventário de emissões de gases de efeito estufa. 2. ed. São Paulo: TRE-SP, 2023.

VINA, Institucional. Gestão de Resíduos Sólidos e Locação de Equipamentos Ltda.. Departamento Socioambiental. Belo Horizonte, MG: Vina, [s.d.]. Disponível em: https://vinaec.com.br/socioambiental/. Acesso em: 22 out. 2025.

VISSEREN-HAMAKERS, Ingrid J.; KOK, Marcel T. J. TRANSFORMING BIODIVERSITY GOVERNANCE. Cambridge University, 2022.

WHEATLEY M. y M. ROGERS. (1996). A simpler way. Berrett-Koehler Publishers. San Francisco: USA

YANG, Y.; JIANG, Y. Buyer-supplier CSR alignment and firm performance: A contingency theory perspective. Journal of Business Research, v. 154, p. 113340, jan. 2023.

YANOW, Dvora. Conducting Interpretative Policy Analysis. A Sage University Paper. Qualitative Research Methods Series. 1999.

YIN, Robert K. Case Study Research: Design and Methods. Applied Social Research Methods Series, Volume 5. Sage Publications, 2003.

ZIETSMA, C.; LAWRENCE, T.B. 2010. Institutional Work in the transformation of an organizational field: the interplay of boundary work e practice work. Administrative Science Quarterly, 55:189-221. http://dx.doi.org/10.2189/asqu.2010.55.2.189

ANEXO I - QUESTIONÁRIO SEMI-ESTRUTURADO PARA ENTREVISTAS

Questões de abertura	Conte-me sobre a origem dos primeiros projetos socioambientais da empresa.
	O que os levou a querer iniciar esse projeto? Você pode me descrever os eventos que levaram a esta demanda e os eventos que se sucederam?
	Como você descreveria a pessoa que você era naquele momento?
Questões intermediárias	Você pode me contar sobre o que estava pensando e sentindo quando começou a desenvolver ações socioambientais na empresa e também qual era o momento da empresa?
	Como se deram os caminhos que você optou a seguir? Você teve ajuda para isso?
	Quais mudanças positivas e negativas você notou na empresa após iniciar esse movimento?
	O que você acha que são as melhores práticas para que um projeto como este dê certo?
	O que ajuda você a fazer a gestão desses projetos?
	Quais elementos ajudaram você a chegar nessas práticas?
	Você poderia descrever as lições mais importantes que você aprendeu nessa experiência?
Questões para conclusão	O que você acredita que são as melhores formas para operacionalizar projetos socioambientais? Como você as descobriu?
	Conte-me sobre os principais obstáculos que você enfrentou no projeto X? Quais foram as formas que você descobriu para lidar com eles e como de fato você lidou?

Fonte: Adaptado de Tarozzi (2020) e Yin (2003)

ANEXO II - DADOS E MATERIAIS DE ANÁLISE DOS CASOS

Entrevistas com profissionais de Alta Gestão que trabalham ou já trabalharam com ASG

Descrição do entrevistado	Local	Mês/Ano
CEO de Startup Social	Virtual	06/24
Ex-coordenador de projeto de implementação ESG em empresa de agronegócio	Virtual	07/24
Conselheiro de empresas e consultor em implementação de práticas ESG em Startups	Virtual	07/24
Empresária e conselheira com experiência em implementação de práticas ESG	Virtual	07/24

Atividades em campo realizadas na Vina

Observações e Acompanhamentos	Local	Mês/Ano
Primeira visita à Vina	Sede Vina	09/24
Projeto Horta da Alê com as crianças da Ocupação Paulo Freire	Ocupação Paulo Freire	10/24
Semana da Segurança no Trabalho	Sede Vina	10/24
Trilha ecológica com jardineiro da Vina	Sede Vina	10/24
Visita à EMEI Águas Claras	EMEI Águas Claras	10/24
Visita à Coopersoli	Coopersoli	10/24
Festa de Natal EMEI Águas Claras	EMEI Águas Claras	12/24
Lançamento E-book Socioambiental	Virtual	05/25

Entrevistas realizadas no Campo da Vina

Descrição do entrevistado	Classificação	Local	Mês/Ano
Diretora e Coordenadora do Departamento Socioambiental	Equipe Vina	Virtual	10/24
Responsável pelo financeiro do Dpto. Socioambiental	Equipe Vina	Sede Vina	10/24
Professora que coordenou o Projeto Multidisciplinar da Sede	Parceira	UFMG	10/24
Diretora e Coordenadora do Dpto. Socioambiental e Gestora de Parcerias do Dpto. Socioambiental	Equipe Vina	Sede Vina	10/24
Ex-gerente de uma unidade de serviço da Vina	Equipe Vina	Virtual	10/24

Enfermeira do SESMIT	Equipe Vina	Sede Vina	10/24
Técnico de segurança do SESMIT	Equipe Vina	Sede Vina	10/24
Jardineiro da Sede Vina	Equipe Vina	Sede Vina	10/24
Bióloga do Dpto. Socioambiental	Equipe Vina	Sede Vina	10/24
Auxiliar de serviços gerais da Sede	Equipe Vina	Sede Vina	10/24
Gerente de manutenção	Equipe Vina	Sede Vina	10/24
Colaboradora da coordenação da EMEI Águas Claras	Parceira	EMEI Águas Claras	10/24
Presidenta da Coopersoli	Parceira	Coopersoli	10/24
Professor pesquisador do projeto Aracê	Parceiro	UFSJ	10/24
Diretora Fundadora do projeto Arquitetura na Periferia	Parceira	Sede Arquitetura na Periferia	11/24
Gestora da Companhia Agnes Companhia de Teatro	Parceira	CRAS Petrópolis	11/24
Coordenadora CRAS Petrópolis	Parceira	CRAS Petrópolis	11/24
Diretora e Coordenadora do Departamento Socioambiental	Equipe Vina	Virtual	11/24
Diretor	Equipe Vina	Sede Vina	11/24
Gestora de parcerias do Dpto. Socioambiental	Equipe Vina	Virtual	11/24
Diretora da Escola Estadual Itamar Franco	Parceira	Virtual	11/24
Gerente financeiro	Equipe Vina	Sede Vina	12/24
Analista do financeiro	Equipe Vina	Sede Vina	12/24
Analista do financeiro	Equipe Vina	Sede Vina	12/24
Designer	Parceiro/Terceirizado	Sede Vina	12/24
Ex-diretora da EMEI Águas Claras	Parceira	Secretaria Municipal de Educação	12/24
Profa. J. na Arquitetura UFMG	Parceira	Virtual	01/25
Membro do Projeto Circo em Foco	Parceiro	Virtual	01/25
Profa. M. na Arquitetura UFMG	Parceira	Virtual	01/25

Educador infantil	Parceiro	Virtual	02/25
Diretora e Coordenadora do Departamento Socioambiental	Equipe Vina	Virtual	02/25
Diretora e Coordenadora do Departamento Socioambiental	Equipe Vina	Virtual	04/25
Liderança do Movimento de Luta nos Bairros, Vilas e Favelas (MLB)	Parceira	Virtual	05/25
Diretora e Coordenadora do Departamento Socioambiental	Equipe Vina	Virtual	06/25

Atividades em campo realizadas na DATA

Observações e Acompanhamentos	Local	Mês/Ano
Primeira visita à DATA	Sede DATA	06/24
Acompanhamento DO processo de reforma de transformadores elétricos	Sede DATA	03/25
Inserção no sistema de colaboradores	Virtual	Todo curso do projeto
Reunião de Kick-off Projeto Reforme-se	Equipe DATA e Equipe UFMG	02/25
Reuniões semanais de acompanhamento	Virtual	Todo curso do projeto
Reunião de alinhamento sobre limites da contabilização	Presencial	03/25
Reunião sobre metodologia do projeto Reforme-se	Presencial	04/25

Entrevistas realizadas na DATA

Descrição do entrevistado	Classificação	Local	Mês/Ano
Diretor Administrativo, Gerente Administrativo, Supervisor Meio Ambiente	Equipe DATA	Virtual	07/24
Gerente PCP Transformadores	Equipe DATA	Presencial	03/25
Gerente Administrativo	Equipe DATA	Virtual	04/25
Supervisor Meio Ambiente	Equipe DATA	Virtual	05/25

Documentos analisados dos casos

Materiais analisados	Empresa
E-book Socioambiental 2024	Vina
Planejamento e balanços financeiros	Vina
E-book ao contrário	Vina
Artigo Natureza Política	Vina
E-book Socioambiental 2025	Vina
Site da empresa	Vina
Artigos e notícias do Departamento Socioambiental	Vina
Resultados de emissões de 2022 e 2023	DATA
Documento de Sistema de Gestão Integrada	DATA
Site da empresa	DATA
Vídeo da história da empresa	DATA
Vídeo institucional	DATA

ANEXO III - PROJETOS SOCIOAMBIENTAIS REALIZADOS PELO DEPARTAMENTO SOCIOAMBIENTAL DA VINA

Parceria Diretoria Regional de Assistência Social Barreiro - DRAS-B

Projeto/Ação	Período	Descrição
Eventos, oficinas, passeios e outras ações em conjunto com outros equipamentos da Assistência Social	2019-Atualmente	As ações do DRAS são feitas com o objetivo de prestar apoio e dar orientações às famílias para o fortalecimento e o desenvolvimento de suas potencialidades, construir vínculos entre as famílias e o serviço, promover espaços para troca de experiências e pensar estratégias de superação das dificuldades encontradas pelas famílias. O Departamento Socioambiental apoia com demandas vindas do DRAS, demandas como disponibilização de lanches e materiais para os eventos
Roda de conversa com a COOPEMAR	Não identificado	O Departamento Socioambiental conectou dois de seus parceiros, a cooperativa de catadores COOPEMAR ao DRAS-B, para apresentar aos catadores os serviços sociais oferecidos pelo DRAS, que por sua vez poderia promover a solução de diversos problemas levados ao Socioambiental. Além da conexão, o Socioambiental disponibilizou recursos para viabilizar o lanche do encontro
Participação em eventos de assistência social	2023	O Departamento Socioambiental disponibilizou o transporte para que a equipe do DRAS e beneficiários participassem dos eventos: 15ª Pré-Conferência Municipal de Assistência Social, palestra Outubro Prateado, Circuito de Proteção Pelo Fim da Violência Contra as Mulheres
Tarde Diversão em Família	2024	O Departamento Socioambiental colaborou com o lanche para a tarde Diversão em Família, que tinha como objetivo promover a integração e o fortalecimento dos laços familiares; proporcionar momentos de diversão e descontração; incentivar a prática de atividades físicas e lúdicas e estimular a cooperação e o trabalho em equipe

CRAS Petrópolis e CRAS Independência

Projeto/Ação	Período	Descrição

Empréstimo da quadra de futebol	2015	O Departamento Socioambiental solicitou ao CRAS Petrópolis o empréstimo da quadra de futebol para que a equipe da empresa tivesse um momento de lazer. Em contrapartida, no mesmo ano o CRAS solicitou apoio da Vina em seu campeonato de esportes para a compra de medalhas e do troféu
Oficinas, apresentações artísticas, registros fotográficos e apoio em eventos	2015-atualmente	As ações do CRAS visam trabalhar a convivência intergeracional, o fortalecimento dos vínculos comunitários, a divulgação do equipamento público e de seus serviços. O Socioambiental da Vina apoia principalmente com recursos financeiros para transporte e alimentação. Em algumas oportunidades, o Socioambiental disponibilizou ajuda técnica para eventos do CRAS, como participação da bióloga na Oficina de Plantio, que visava ensinar aos participantes como construir e cuidar de uma horta

Parceria Escola Municipal Presidente Itamar Franco (EMPIF)

Projeto/Ação	Período	Descrição
Trilha Ecológica	2015-Atualmente	A EMEI Águas Claras conectou o Dpto. Socioambiental à EMPIF, uma referência para vários movimentos sociais no território. A área de preservação do Cerrado no pátio da Vina permite aos estudantes vivenciar uma trilha ecológica com acompanhamento da bióloga do Dpto. Socioambiental, um momento realizado anualmente que conecta estudantes à natureza
Formação profissional de jovens de 15 a 17 anos	2018	Em parceria com a EMPIF e o CRAS Petrópolis, a Vina participou de um programa de profissionalização de jovens do território disponibilizando verba para palestras. Após o término do programa, a Vina contratou alunos participantes para seu programa interno de Jovem Aprendiz
Revitalização do muro da Vina	2023	Com o intuito de fazer do muro um elo com a comunidade, a Vina o revitalizou em parceria com a EMPIF, grafiteiros e moradores do território. Esta ação possibilitou a geração de renda e a promoção de uma oficina de três dias onde os estudantes aprenderam sobre cerrado, técnicas de pintura, texturas e cores

Semana Nacional da Educação Infantil

Caminhada ao entorno das escolas	2014-atualmente	Em 2014, a Secretaria Municipal de Educação propôs que as instituições de ensino infantil realizassem uma caminhada ao seu entorno para colocar a educação infantil em contato com a rua. Desde então, a Vina abre suas portas para as escolas do território e promove apresentações artísticas e distribuição de guloseimas para os participantes

Oficinas e Espetáculos com Reutilização	2016-atualmente	Em 2016, a diretoria da companhia entrou em contato com o Socioambiental para pedir suporte na produção do espetáculo Terra. Este espetáculo ocorreu em 2017 e contou com uma consultoria artística dada pelo Socioambiental, que conectou a companhia a uma designer e artista parceria. Os adereços, figurinos e peças do cenário foram feitos com materiais reciclados. Este foi o primeiro dos espetáculos que a Vina apoiou e em 2024 promoveu uma apresentação na cooperativa de catadoras parceira para celebrar o fim do ano

Cia Agnes Cidadania - Dança nas periferias

Escola de Arquitetura, Programa Natureza Política e Movimento de Luta nos Bairros, Vilas e Favelas – MLB

Parceria com o MLB	2012-atualmente	O MLB promoveu uma nova ocupação em 2012, que veio a se chamar Ocupação Eliana Silva. Neste momento, a Vina já estabelecia uma relação de parceria a partir de demandas da comunidade, promovendo contratações legais e ajudando na manutenção da Creche Tia Carminha. A creche, fundada também em 2012, teve o apoio do Dpto. Socioambiental em ações de educação socioambiental, comp a oficina de horta e plantio, e em ações culturais e de lazer, com doações de livros para bibliotecas, exibição de filmes infantis, e o suporte estrutural para o espaço. A empresa também apoia na realização de festas comunitárias a partir das demandas levadas pelos moradores.
Programa Natureza Política	2016	O Programa Natureza Política, vinculado ao curso de Arquitetura e Urbanismo da UFMG, solicitou em 2016 um apoio da Vina para transportar um carreto de paletes para a Comunidade Paulo Freire, que foram doados para a construção de uma horta comunitária

OcupaMóvel	2017	A professora coordenadora do Natureza Política ficou sabendo, em uma conversa com o Dpto. Socioambiental, que a empresa pretendia se desfazer de um ônibus antes usado em seus serviços, e solicitou a sua doação. A partir da doação, o Socioambiental também viabilizou intervenções feitas por alunos e alunas no ônibus, transformando-o em um veículo para transporte e que pudesse ser usado como espaço multifuncional pela comunidade da Paulo Freire. Além disso, o Socioambiental também garantiu um ano de serviços de manutenção no veículo, que seriam realizados pelos próprios técnicos da empresa, e ofereceu um curso de Aprendiz de Mecânica a dois jovens do território
Projeto Parque das Ocupações - Cine Raiz	2019	O Natureza Política organizou a projeção de um curta e uma roda de conversa na comunidade sobre a temática ambiental. O Departamento Socioambiental contribuiu com o empréstimo de cadeiras para a sessão e o fornecimento de ingredientes para fazer canjiquinha, oferecida ao público, com geração de renda para uma cozinheira e moradora da ocupação Paulo Freire
Praça Marielle Franco	2020	Foi solicitado ao Dpto. Socioambiental o apoio para a revitalização de uma praça próxima à Ocupação Eliana Silva. A Vina disponibilizou uma bióloga para identificar espécies a serem preservadas no espaço, uma máquina retroescavadeira e o operador e duas caçambas para armazenar o material removido, apoio técnico e operacional vindo da própria infraestrutura da empresa
Sede do MLB	2023-atualmente	O Natureza Política lidera o projeto de concepção da sede do MLB desde 2023, espaço que será construído utilizando materiais reciclados. O Dpto. Socioambiental apoiou na limpeza do lote onde a sede será construída disponibilizando mão de obra operacional, ferramentas, maquinários e caçambas para o recolhimento dos resíduos gerados, também ofereceu suporte técnico ambiental da bióloga da Vina e custeou o transporte de alunos que participam do projeto
Programa de Formação de Ativistas e Agentes Sociais	2024-atualmente	Este programa reúne estudantes de arquitetura para promover uma análise documental e iconográfica da formação de bairros periféricos de Belo Horizonte, analisando memórias individuais e coletivas, a identidade e o senso de pertencimento de seus moradores. O Dpto. Socioambiental contribui com os recursos para lanches, que por sua vez são produzidos pela Associação Mineira de Apoio e Garantia de Direitos - AMAD (grupo de mulheres da comunidade). A Vina também contribuiu com oficinas de reutilização e outras.

Projeto Parque das Ocupações	2018-atualmente	Este projeto inclui cinco ocupações da região do Barreiro e visa urbanização das ocupações a partir do mapeamento da relação dos moradores com o verde. O Socioambiental participa do projeto disponibilizando serviços na área ambiental – técnicos e educativos-, promovendo geração de renda no território e oferecendo a estrutura técnica e operacional da empresa. Uma das primeiras ações, seguida de uma visita ecológica na área de preservação da Vina, foi a arborização de uma das ocupações, para a qual o Dpto. Socioambiental apoiou dando terra, adubo, paliçada e algumas mudas, além de oferecer a participação de algumas pessoas da equipe interna da empresa
Ocupa Contêiner	2019-2024	O Dpto. Sociaoambiental ajudou na revitalização de um contâiner do MLB, localizado na Paulo Freire, que era usado como espaço multiuso. A Vina disponibilizou equipamento e mão de obra especializada para a terraplenagem e um caminhão Munck para realizar a transferência do contâiner. Em 2024, a empresa deu suporte na recuperação da biblioteca do Ocupa Contêiner doando livros e disponibilizando mão de obra técnica
Horta Agroecológica	2023	Em uma visita à comunidade, a equipe do Dpto. Socioambiental conheceu a Horta Agroecológica da Ocupação Paulo Freire, coordenada por uma líder do MLB e moradora da comunidade. A partir dessa visita, o Dpto. Socioambiental propôs uma parceria, na qual a Horta forneceria uma cesta de verduras e hortaliças para a Creche Tia Carminha, uma cesta que seria financiada pela empresa. Posteriormente, a Vina promoveu uma ação de sorteios internos de duas cestas agroecológicas para a equipe da empresa. Esta parceria é um exemplo de geração de renda.
Manutenção da entrada da Ocupação Paulo Freire	2024	O coordenador do MLB e morador da ocupação Eliana Silva solicitou à Vina auxílio para realizar uma manutenção na rua principal da Ocupação Paulo Freire. A Vina destinou um de seus engenheiros para avaliação técnica, a partir da qual foram identificadas erosões no local. Para corrigir tais erosões, a Vina forneceu quatro caminhões de bica corrida e um compactador manual de solo. A operação mobilizou um mutirão de pessoas da comunidade e da equipe da Vina

Doação de computadores e outros equipamentos de unidades desmobilizadas	2024	Ao fim de um contrato, a Vina desmobiliza a unidade de serviço correspondente. A desmobilização acarreta na desutilização de vários equipamentos, entre eles computadores. Em 2024, com o intuito de promover a inclusão tecnológica nas ocupações, a Vina já destinou vários desses equipamentos para a comunidade, que são anteriormente analisados e reformados pelo técnico de informática da empresa. Em ocasiões anteriores, a Vina também doou camas, beliches, colchões, fogões, TVs, armários de ferro e de madeira, tanquinhos, portas, prateleiras, peças de madeira, gangorras, bancos, entre outros equipamentos de unidades desmobilizadas

Arquitetura na Periferia

Projeto Arquitetura na Periferia	2022-atualmente	Este projeto iniciado em 2013 objetiva promover melhores moradias para mulheres na periferia ao realizar treinamentos de práticas e técnicas de projeto e planejamento de obras e fornecer um microfinanciamento para condução de reformas. As líderes do projeto conheceram a Vina pelas ocupações que atuam no Barreiro e entraram em contato para solicitar apoio. A Vina se tornou a primeira empresa com o Selo Empresa Parceria do Arquitetura na Periferia. Inicialmente a Vina apoiava com valores financeiros dados mensalmente ao projeto; em 2023 este envolvimento aumentou a partir de novas demandas solicitadas, o que gerou doação de uniformes reutilizados, EPIS, doação financeira extra para ações de logística e de confraternização.

Parceria Bamboleio

Projeto Bamboleio - Biblioteca Infantil	2021-atualmente	O Bamboleio é uma biblioteca infantil digital com um acervo de mais de 300 livros. Apresentado pela escola Itamar Franco, a Vina dá suporte financeiro ao projeto, visando ampliar o acesso à literatura infantil de qualidade para alunas(os) da rede pública de ensino da Educação Infantil e/ou Fundamental

WIEGO

Globalizando e Organizando: Mulheres no Emprego Informal	2010-atualmente	A WIEGO é uma rede presente em mais de 60 países do mundo e visa melhorar o status dos trabalhadores pobres, especialmente das mulheres, na economia informal através do aumento de sua. Uma amiga da coordenadora do Socioambiental que trabalha na WIEGO e ajudou na idealização do próprio Socioambiental solicitou, em 2010, um suporte para a contratação de grupos artísticos para o evento "Cidades Inclusivas para Trabalhadores Pobres". Nos anos seguintes, novas demandas por ajuda chegavam ao Dpto. Socioambiental, e vários projetos e ações relacionadas ao Movimento Nacional de Catadoras contaram com o apoio do Socioambiental

Pandemia Covid-19

Durante a pandemia, as atividades socioambientais obtiveram uma nova roupagem. Com o isolamento, muitos trabalhadores foram afastados ou até perderam seus empregos, o que causou um grande impacto na geração de renda principalmente de famílias vulneráveis. Paralelamente às medidas de segurança interna adotadas na Vina, o Dpto. Socioambiental se organizou da melhor forma para continuar dando apoio às demandas da comunidade. Algumas das ações realizadas nessa época estão listadas abaixo

MLB	O Socioambiental contribuiu para a "Campanha contra a fome" promovida pelo MLB e realizou doações de alimentos e de materiais de higiene e limpeza. Além disso, para evitar o acúmulo de lixo na porta das ocupações, a Vina disponibilizou e ajudou na organização de lixeiras, tambores e caçambas
COOPEMAR	Os integrantes do MLB, tomando conhecimento da vulnerabilidade dos catadores da COOPEMAR, também parceira da Vina, disponibilizou cestas de alimentos arrecadadas mensalmente. Além disso, o Dpto. Socioambiental realizou a reforma da van da cooperativa que era usada para transporte diário dos catadores.
EMEI Águas Claras e DRAS-B	A Vina doou máscaras de proteção e cestas básicas para serem distribuídas para famílias socialmente vulneráveis da Regional Barreiro
Pastoral de Rua	Uma padaria parceira da Vina passou a fornecer lanches para a população de rua da região central , os quais o Dpto. Socioambiental ficou responsável pela distribuição.

Arte na Vina: PAN-DE-MIRA	Exposição realizada na Vina, para a equipe interna, em agosto de 2020 com o tema “o cuidado e a delicadeza com o outro". A artista e designer parceira do Socioambiental, Cristina Araújo, criou obras com a partir do reaproveitamento de materiais coletados durante a campanha Desembrulhe com Carinho, realizada no fim de ano com o intuito de reunir embrulhos de presentes para evitar o descarte em massa dos mesmos
Concurso de fotos	Com o intuito de fazer a equipe interna da Vina refletir sobre o momento delicado que todos estavam passando, o Dpto. Socioambiental promoveu o concurso "Um olhar sobre o cotidiano na Vina". Neste concurso, membros da equipe enviaram fotos, que passaram por uma votação e foram posteriormente premiadas
Uso Diário da Língua Portuguesa	Entre 2020 e 2023, a Vina promoveu um curso de Língua Portuguesa para a equipe interna, complementado pelo envio quinzenal de dicas de português por e-mail e pela criação da personagem Dona Norma Culta. A iniciativa buscou valorizar o uso correto da língua e reforçar a identidade cultural entre equipe e parceiros.
Para Gostar de Ler	No projeto Para Gostar de Ler, foram sorteados 49 livros para membros da equipe da Vina para incentivar o hábito da leitura. As obras foram divulgadas de forma dinâmica no ambiente de trabalho, gerando engajamento e entusiasmo.
Cia Agnes Cidadania	Em 2020, a Vina apoiou a apresentação do espetáculo A Arca dos Frutos, da Cia. Agnes Cidadania, realizada em formato híbrido por conta da pandemia. A ação contou com transmissão online, apoio logístico da empresa e doações de parceiros da REDE Socioambiental.