



HAL
open science

Metaorganizações e Inovações Sustentáveis

José Augusto Lacerda Fernandes, Héloïse Berkowitz

► **To cite this version:**

José Augusto Lacerda Fernandes, Héloïse Berkowitz. Metaorganizações e Inovações Sustentáveis. Bioeconomia Para Quem? Bases para um Desenvolvimento Sustentável na Amazônia, pp.169-192, 2024, 978-65-89321-45-3. hal-04761673

HAL Id: hal-04761673

<https://hal.science/hal-04761673v1>

Submitted on 4 Nov 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Metaorganizações e Inovações Sustentáveis

José Augusto Lacerda Fernandes • Héloïse Berkowitz

1. Introdução

Embora constitua um bem comum universal e represente um elemento-chave no enfrentamento da emergência climática em que nosso planeta se encontra¹, a Amazônia vive um processo alarmante de destruição e degradação tão alto que a recuperação pode não ser mais viável e a floresta pode começar a se converter em savana². Reverter essa catástrofe passa por um conjunto amplo de ações, como a eliminação dos subsídios que financiam o desmatamento³, a garantia do cumprimento da lei⁴, a proteção das unidades de conservação⁵ e o desenvolvimento de mecanismos de remuneração para os principais serviços ecossistêmicos da floresta⁶, por exemplo. No entanto, também é essencial fortalecer alternativas econômicas que, sem prejudicar a biodiversidade

1. L. E. Aragón, "A Dimensão Internacional da Amazônia: Um Aporte para sua Interpretação", *Revista NERA*, vol. 21, n. 42, pp. 15-33, 2018.
2. T. E. Lovejoy e C. Nobre, "Amazon Tipping Point", *Science Advances*, vol. 4, n. 2, eaat2340, 2018.
3. W. McFarland, S. Whitley e G. Kissinger, *Subsidies to Key Commodities Driving Forest Loss – Implications for Private Climate Finance*, Working Paper 31, 2015.
4. D. Abessa, A. Famá e L. Buruaem, "The Systematic Dismantling of Brazilian Environmental Laws Risks Losses on All Fronts", *Nature Ecology & Evolution*, vol. 3, n. 4, pp. 510-511, 2019.
5. L. V. Ferreira, E. Venticinque e S. S. de Almeida, "O Desmatamento na Amazônia e a Importância das Áreas Protegidas", *Estudos Avançados*, vol. 19, n. 53, pp. 1-101, 2005.
6. M. Grieg-Gran, I. Porras e S. Wunder, "How Can Market Mechanisms for Forest Environmental Services Help the Poor? Preliminary Lessons from Latin America", *World Development*, vol. 33, pp. 1511-1527, 2005.

e os recursos naturais, sejam capazes de gerar renda e melhorar a qualidade de vida dos quase trinta milhões de habitantes da região⁷.

Ao combinarem conservação e desenvolvimento econômico, os negócios e cadeias produtivas da biodiversidade têm sido cada vez mais apontados como o principal caminho para lidar com os problemas da Amazônia⁸. Estudos descrevem com detalhes a influência das práticas de manejo sustentáveis na formação do bioma⁹, mas basta um sobrevoo pela história dos seus grandes centros urbanos (como Belém e Manaus) para constatar que essa bioeconomia já está no DNA da região há alguns séculos. O que se enfatiza no contexto atual, todavia, é a conversão dessa riqueza natural em produtos com alto valor agregado e potencial de uso em diferentes setores (como alimentos, fármacos e cosméticos) e mercados¹⁰. Alicerçado na tecnologia e nos conhecimentos tradicionais e científicos, esse modelo promete mudanças transformadoras no uso da terra, na inclusão social e no atendimento das demandas básicas das comunidades locais, bem como na conservação e regeneração de áreas degradadas¹¹.

A julgar pelos negócios que já demonstraram a viabilidade desse modelo (por meio de produtos baseados nas frutas, oleaginosas, fibras, peixes e sementes da Amazônia) e pela paleta de oportunidades promissoras que ele anuncia, é muito difícil contestar sua relevância¹². O desafio reside em viabilizá-lo, em diferentes territórios, e com resultados positivos que não tardem para se efetivar localmente. Daí a necessidade de debater menos “o que é bioeconomia?” ou “por que a

7. B. Pokorny e P. Pacheco, “Money from and for Forests: A Critical Reflection on the Feasibility of Market Approaches for the Conservation of Amazonian Forests”, *Journal of Rural Studies*, vol. 36, pp. 441-452, 2014.

8. P. Shanley, A. R. Pierce, S. A. Laird e A. Guillen, *Tapping the Green Market: Certification and Management of Non-Timber Forest Products*, London, Earthscan, 2002; M. R. Guariguata, P. Sist e R. Nasi, “Multiple Use Management of Tropical Production Forests: How Can We Move from Concept to Reality?”, *For. Ecol. Manag.*, vol. 268, pp. 1-5, 2012.

9. C. Clement *et al.*, “The Domestication of Amazonia Before European Conquest”, *Proc. R. Soc.*, vol. b282, 20150813, 2015.

10. R. Abramovay *et al.*, “The New Bioeconomy in the Amazon: Opportunities and Challenges for a Healthy Standing Forest and Flowing Rivers”, em C. Nobre *et al.* (eds.), *Amazon Assessment Report 2021*, New York, United Nations Sustainable Development Solutions Network, 2021.

11. C. A. Nobre, “To Save Brazil’s Rainforest, Boost its Science”, *Nature*, vol. 574, p. 455, 2019.

12. F. Costa, *A Brief Economic History of Amazon (1720-1970)*, London, Cambridge Scholars Publishing, 2019.

bioeconomia é importante?”, e mais “como fortalecer uma bioeconomia inclusiva na Amazônia?”

Perante os obstáculos existentes entre o aumento da biodiversidade, o uso sustentável de seus componentes e o compartilhamento equitativo dos benefícios vinculados ao seu uso¹³, fica muito claro que a resposta para esse “como?” passa, inevitavelmente, pelo desenvolvimento de inovações sustentáveis. Afinal, essas tensões demandam que os negócios engajados com a bioeconomia da Amazônia não somente inovem (em termos de produtos/serviços, processos ou mercados), mas também atendam às dimensões da sustentabilidade nessas inovações, levando em conta as necessidades presentes e futuras e a boa saúde ecossistêmica da floresta. Do contrário, eles podem se tornar novos impulsionadores do desmatamento e da degradação, e ainda reproduzir as assimetrias existentes na relação empresa-sociedade-natureza, especialmente no que toca ao modo como os recursos são usados para criar valor e a forma como esse valor é apropriado¹⁴.

Em contextos institucionais como o da região amazônica, empreendedores enfrentam várias restrições para promover inovações dessa envergadura, a começar pelas dificuldades estruturais típicas da região, como as lacunas tecnológicas, a escassez de recursos e a logística deficiente, por exemplo. Cientes disso, diversas organizações têm tentado apoiá-los. De governos criando planos regionais e universidades fortalecendo seus programas de qualificação às fundações filantrópicas que amparam o desenvolvimento de novos negócios, há um leque amplo de iniciativas em prol da bioeconomia da Amazônia na atualidade. Apesar das contribuições valiosas desses esforços, as características da região (como suas dimensões continentais e condições sócio-históricas) e a natureza multifacetada do empreendedorismo no campo da bioeconomia exigem ações mais robustas, que consigam envolver

13. S. Wunder, “Poverty Alleviation and Tropical Forests: What Scope for Synergies”, *World Dev.*, vol. 19, n. 11, 1817e1833, 2001; B. Pokorny e P. Pacheco, “Money from and for Forests”.

14. P. Ritala, L. Albareda e N. Bocken, “Value Creation and Appropriation in Economic, Social, and Environmental Domains: Recognizing and Resolving the Institutionalized Asymmetries”, *Journal of Cleaner Production*, vol. 290, 125796, 2021.

atores de vários níveis (local, nacional ou até mesmo internacional) e domínios (governos, empresas, ONGs e comunidades tradicionais) de forma contínua e não apenas circunstancial, e com base em uma “virada de governança”¹⁵.

Nesse sentido, entende-se com mais clareza por que alcançar todo o potencial transformador da bioeconomia na Amazônia depende da construção de um ecossistema propício ao seu desenvolvimento e do engajamento de diversas partes interessadas no estabelecimento de uma bioeconomia inclusiva na região¹⁶. Isso requer novas estratégias e mecanismos de governança, principalmente no que toca à articulação com as populações tradicionais envolvidas nesse processo (indígenas, quilombolas, moradores locais, pescadores e extrativistas etc.), demandando formas de organização calcadas na colaboração.

A literatura produzida sobre essa temática tem enfatizado com frequência a importância de metaorganizações, organizações compostas por outras organizações, e não por indivíduos¹⁷. Embora esse tipo particular de afiliação (organizacional, e não individual) leve a aspectos como fraqueza estrutural, forte dependência dos membros e escassez de recursos próprios¹⁸, metaorganizações têm colaborado para o enfrentamento de grandes desafios, a exemplo das mudanças climáticas¹⁹, da perda da biodiversidade marinha²⁰, do uso da terra²¹ e da promoção da sustentabilidade em diferentes contextos²².

-
15. H. Berkowitz, “Metaorganizing Firms’ Capabilities for Sustainable Innovation: A Conceptual Framework”, *Journal of Cleaner Production*, vol. 175, pp. 420-430, 2018.
 16. J. A. L. Fernandes, G. M. Comini e J. Rodrigues, “Bioeconomia Inclusiva na Amazônia: Como Orquestrar a Economia da Floresta em Pé”, *Stanford Social Innovation Review Brasil*, vol. 1, n. 2, pp. 24-31, 2022.
 17. G. Ahrne e N. Brunsson, *Metaorganizations*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, 2008.
 18. H. Dumez, “Les Méta-Organisations”, *Le Libellio d’Aegis*, vol. 4, n. 3, pp. 31-36, 2008.
 19. A. S. Chaudhury *et al.*, “Emerging Metaorganisations and Adaptation to Global Climate Change: Evidence from Implementing Adaptation in Nepal, Pakistan and Ghana”, *Global Environmental Change*, vol. 38, pp. 243-257, 2016.
 20. H. Berkowitz e M. Grothe-Hammer, “From a Clash of Social Orders to a Loss of Decidability in Metaorganizations Tackling Grand Challenges: The Case of Japan Leaving the International Whaling Commission”, *Organizing for Societal Grand Challenges. Research in the Sociology of Organizations*, vol. 79, pp. 115-138, 2022.
 21. L. Callagher, S. Korber, F. Siedlok e Z. Elsahn, “Meta Organizing Collaborative Innovation for Action on Grand Challenges”, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 2022.
 22. F. G. A. de Bakker, A. Rasche e S. Ponte, “Multi-Stakeholder Initiatives on Sustainability: A Cross-Disciplinary Review and Research Agenda for Business Ethics”, *Business Ethics Quarterly*, vol. 29, n. 3, pp. 343-383, 2019.

Estudos recentes apontam a abundância e a diversidade de metaorganizações na Amazônia, bem como sua atuação no campo da bioeconomia, mas alertam para a escassez de conhecimento sobre seus papéis, dinâmicas e resultados²³. Isso implica uma série de questões estratégicas em aberto, sobretudo quando se considera que essas organizações favorecem uma governança inclusiva²⁴ e as capacidades organizacionais necessárias para o desenvolvimento de inovações sustentáveis²⁵, demandas centrais para o estabelecimento de uma economia da floresta em pé.

Entre os exemplos que demonstram o potencial de metaorganizações no fomento e na consolidação de negócios da sociobiodiversidade está o do Origens Brasil, conhecido amplamente como “Origens”. Ao integrar atores de vários setores e territórios em uma única estrutura, essa iniciativa tem conseguido eliminar intermediários, preservar modelos de vida social coletiva e fortalecer cadeias de valor e negócios de bioeconomia na Amazônia²⁶. De pesquisas que exaltam suas contribuições para a economia da floresta em pé²⁷ a reconhecimentos internacionais (como o Prêmio das Nações Unidas para Inovação em Alimentação e Agricultura Sustentáveis), há um leque de evidências que posicionam essa metaorganização como um caso emblemático. Em especial, no que concerne à distribuição de valor de modo mais equitativo entre os verdadeiros protagonistas desse movimento: os pequenos empreendedores e as comunidades locais.

Nesse sentido, este capítulo analisa se, e como, metaorganizações podem amparar o desenvolvimento de uma bioeconomia inclusiva na Amazônia. Com base no modelo criado por Berkowitz²⁸, observa-

23. J. A. L. Fernandes e F. D. Lopes, “Matrioskas na Floresta – Uma Agenda de Pesquisa sobre Metaorganizações na Amazônia”, *NAU Social*, vol. 13, n. 24, art. 24, 2022.

24. H. Berkowitz *et al.*, “Metaorganizations: A Clarification and a Way Forward”, *M@n@gement*, vol. 25, pp. 1-9, 2022.

25. H. Berkowitz, “Metaorganizing Firms’ Capabilities for Sustainable Innovation”.

26. Origens Brasil, *Relatório Anual da Rede Origens Brasil*, 2022.

27. J. A. L. Fernandes e F. D. Lopes, “Matrioskas na Floresta”; E. Souza, R. Azerêdo, A. Neves, e W. Sousa, “Floresta em Pé, Extrativismo e Desenvolvimento na Amazônia: A Prática de Gestão Social do Arranjo Interorganizacional Origens Brasil”, *NAU Social*, vol. 13, p. 1129, 2022.

28. H. Berkowitz, “Metaorganizing Firms’ Capabilities for Sustainable Innovation”.

mos como estruturas, estratégias e processos realizados no âmbito do Origens viabilizaram as capacidades organizacionais necessárias para o desenvolvimento de inovações sustentáveis. Achados que permitiram recomendações gerenciais não apenas para os líderes de metaorganizações, mas também para outros atores (de organizações públicas, empresas e ONGs) engajados com a bioeconomia na Amazônia.

Após esta introdução, o capítulo resgata o debate sobre metaorganizações, aprofundando aspectos importantes desses arranjos e o próprio modelo de análise adotado para compreender suas contribuições no desenvolvimento de inovações sustentáveis na bioeconomia. Em seguida, apresentamos o caso abordado, descrevendo um pouco da trajetória, da estrutura e dos resultados alcançados pelo Origens. A partir de então, analisamos como cada capacidade organizacional necessária para o desenvolvimento de inovações sustentáveis se manifestou no caso em questão. Por fim, aportamos um conjunto de implicações práticas que podem alavancar o trabalho de metaorganizações e da bioeconomia da Amazônia em um sentido mais amplo.

2. Retornando ao Conceito de Metaorganizações

Há muitas décadas se reconhece a importância das organizações para a sociedade²⁹. No entanto, tem-se enfatizado cada vez mais a necessidade de modelos alternativos de organização, calcados sobretudo na colaboração³⁰. Ao viabilizar estruturas, processos e práticas inovadoras, esses arranjos têm conseguido superar diferentes dificuldades (operacionais, políticas e institucionais) e prover soluções mais robustas e condizentes com a complexidade dos desafios enfrentados na atualidade. Em especial, quando são capazes de articular diversas partes interessadas em torno de uma agenda comum, como é o caso das metaorganizações³¹.

29. C. Perrow, "A Society of Organizations", *Theory and Society*, vol. 20, n. 6, pp. 725-762, 1991.

30. G. George, J. Howard-Grenville, A. Joshi e L. Tihanyi, "Understanding and Tackling Societal Grand Challenges through Management Research", *Academy of Management Journal*, vol. 59, n. 6, pp. 1880-1895, 2016.

31. G. Ahrne e N. Brunsson, *Metaorganizations*.

Conforme apresentado na introdução, metaorganizações são organizações cujos membros são também organizações, um tipo particular de organização que difere tanto das “tradicionais”, nas quais a filiação é individual, quanto das redes de organizações, nas quais a dinâmica é frequentemente caracterizada pela ausência de aspectos organizacionais básicos, como hierarquia, mecanismos de controle, fluxo de informações e processos decisórios bem-definidos³². Embora esse modelo não constitua um fenômeno novo, o surgimento de um conceito atento às suas particularidades ocorreu há menos de duas décadas, quando pesquisadores suecos enfatizaram os desdobramentos gerados por esse tipo de afiliação (organizacional, e não individual) na dinâmica e nos resultados proporcionados por essas organizações tão multiformes quanto onipresentes na sociedade.

Independente de se definirem como associações profissionais, cooperativas de organizações ou *fablabs*, metaorganizações possuem três características em comum: primeiro, constituem organizações, ou seja, ordens sociais decididas; segundo, os seus membros também são organizações e, portanto, também ordens sociais decididas; terceiro, a sua associação e constituição é voluntária e colaborativa³³. De acordo com Ahrne e Brunsson, esse conjunto de características conferem uma relativa fragilidade estrutural às metaorganizações, sobretudo no que se refere à dependência dos seus membros. Ainda assim, metaorganizações têm se apresentado como formas organizacionais de alto nível e como mecanismos de governança inovadores³⁴.

De acordo com diferentes estudos, pode-se observar que, ao articular e organizar esforços coletivos, metaorganizações conseguem integrar diferentes conhecimentos, perspectivas e recursos³⁵, adquirindo uma capacidade distinta para lidar com problemas em vários níveis e abordar questões complexas ligadas à sustentabilidade³⁶. O

32. *Idem*.

33. *Idem*.

34. H. Berkowitz *et al.*, “Metaorganizations”.

35. L. Carmagnac e V. Carbone, “Making Supply Networks More Sustainable ‘Together’: The Role of Metaorganisations”, *Supply Chain Forum: An International Journal*, vol. 20, n. 1, pp. 56-67, 2019.

36. H. Berkowitz, “Metaorganizing Firms’ Capabilities for Sustainable Innovation”.

que, como sabemos, é exatamente o caso dos “empreendimentos da floresta”. Como mencionado anteriormente, tais iniciativas enfrentam uma série de obstáculos para se desenvolver e, juntamente com outras ações e atores, conseguir escrever um novo capítulo na história da Amazônia.

Nesse sentido, consideramos que qualquer projeto coletivo de desenvolvimento de uma bioeconomia inclusiva na Amazônia precisa atentar para os debates sobre metaorganizações. Ainda mais quando se sabe que esse tipo particular de organização tem emergido com cada vez mais recorrência e vigor na região³⁷. Seja sob a forma de entidade setorial, de coalizão ou de associação com múltiplos *stakeholders*, por exemplo, há uma paleta ampla de metaorganizações na Amazônia, sendo várias delas envolvidas com a bioeconomia.

Face às demandas impostas aos empreendimentos engajados com o desenvolvimento de uma economia da sociobiodiversidade, uma questão ímpar dos debates sobre metaorganizações reside em sua predisposição para o desenvolvimento de inovações sustentáveis, como aponta Berkowitz³⁸. Por meio de uma revisão sistemática da literatura em bancos de dados, a autora identificou as capacidades organizacionais características das inovações sustentáveis (antecipação, resiliência, reflexividade, capacidade de resposta, inclusão e responsabilidade) e as correlacionou com os aspectos centrais das metaorganizações, criando um modelo de análise que demonstra como o aprendizado coletivo, a produção de informações e a flexibilidade, entre outros fatores, podem facilitar o surgimento e a disseminação de inovações sustentáveis. Modelo que parece ser extremamente interessante para compreender melhor a atuação de iniciativas como o Origens, analisando se, e como, elas traduzem essas capacidades em prol de uma bioeconomia inclusiva na Amazônia.

37. J. A. L. Fernandes e F. D. Lopes, “Matrioskas na Floresta”.

38. H. Berkowitz, “Metaorganizing Firms’ Capabilities for Sustainable Innovation”.

3. Origens Brasil

O Origens consiste em uma metaorganização composta por um amplo e diverso grupo de atores, que abrange desde organizações comunitárias (associações de povos indígenas e comunidades tradicionais) até empresas, instituições de apoio e ONGs. Com o objetivo de promover negócios sustentáveis em áreas prioritárias de conservação da Amazônia (terras indígenas e unidades de conservação), com garantias de origem, transparência, rastreabilidade da cadeia produtiva e promoção do comércio justo e ético, essa organização tem conectado produtores e compradores, promovendo conexões que geram impactos positivos para as populações locais e seus territórios.

A organização iniciou suas atividades em 2016, graças a uma parceria entre pequenos produtores, o Imaflora (Instituto de Manejo e Certificação Florestal e Agrícola) e o ISA (Instituto Socioambiental). Inicialmente, os esforços se concentraram em um único território, o Xingu (MT/PA), mas logo as atividades foram estendidas para os territórios de Calha Norte (PA), Rio Negro (AM/RR), Solimões (AM) e, mais recentemente, em 2021, para Tupi Guaporé (RO). As áreas foram escolhidas com base em sua diversidade natural, na existência de comunidades tradicionais e no potencial de produtos de interesse comercial. Assim, em cada um desses territórios, são desenvolvidas e apoiadas diferentes cadeias de valor da biodiversidade, resultando em um portfólio diversificado que abrange desde produtos oriundos do extrativismo (óleos vegetais, resinas, sementes, extratos) e do agroextrativismo (mel, pimenta, farinha, chocolate) até itens derivados da cultura tangível e intangível da região (artesanato indígena, pinturas em tela, cerâmica, cestaria, vestuário e calçados, entre outros).

Para apoiar as decisões e operações pertinentes à sua gestão, o Origens possui uma estrutura de governança dividida em cinco eixos. O primeiro é o Conselho Gestor, que tem caráter deliberativo e orienta o conteúdo das políticas e regras gerais, bem como o desenvolvimento, a operação e a avaliação contínua do sistema. Formado por instituições que participaram do desenvolvimento do Origens ou que são consideradas

especialistas na temática, o Conselho é o órgão máximo de resolução de conflitos e tem a função de supervisionar os Comitês Territoriais.

Por sua vez, os Comitês Territoriais são formados por organizações que desempenham um papel importante nos territórios e que são responsáveis por supervisionar a implementação do programa em nível local. Atualmente, há cinco desses comitês, um para cada território em que o programa opera. Cada um tem uma composição específica, que geralmente inclui associações, fundações e representantes de povos indígenas e povos tradicionais da floresta. Embora não seja sua função representar grupos étnicos, é por meio desses comitês que as diferentes visões da área são levadas em consideração nas arenas de tomada de decisão do programa.

Há também o Comitê de Empresas, órgão consultivo dedicado ao debate de questões relacionadas ao papel das empresas na metaorganização, o qual é formado por fornecedores, compradores e outros parceiros. Por fim, há o Administrator, o eixo responsável pela operação do sistema, incluindo a criação e a manutenção das ferramentas tecnológicas que mantêm o programa em funcionamento. Desde a criação do Origens, essa função é exercida pelo Imaflora, uma das organizações fundadoras.

Por meio dessa estrutura, o Origens não apenas coordena a produção e o fornecimento de produtos da biodiversidade, mas também permite que empresas, instituições de apoio local, populações tradicionais e povos indígenas participem da governança e tenham amplo acesso a informações sobre produção, *marketing* e indicadores de desempenho. Esse processo é facilitado pela tecnologia, com a introdução de uma plataforma digital que torna as negociações transparentes e permite que as parcerias comerciais sejam avaliadas pelas partes interessadas. Da mesma forma, a tecnologia também desempenha um papel fundamental no relacionamento com os consumidores. Ao escanear o código QR (*Quick Response Code*) presente em todos os produtos Origens, eles podem acessar a história de cada produto, seu produtor e território, o que lhes permite conhecer melhor a realidade das populações tradicionais e indígenas envolvidas no Origens.

A combinação dessa estrutura original com o desenvolvimento de organizações de base e o uso estratégico da tecnologia produziu bons resultados para o Origens. Seu último relatório anual mostra que, além de trabalhar em 49 áreas protegidas e ajudar a preservar 61 milhões de hectares de floresta, o Origens inclui 4 053 produtores, 35 empresas e 82 instituições (organizações de apoio e comunitárias) entre seus membros, e que mais de 23 milhões de reais em transações financeiras foram concluídas desde sua criação³⁹.

Se, por um lado, esses resultados demonstram o potencial das soluções que estão ampliando os negócios da bioeconomia amazônica, por outro, reforçam a necessidade de conhecimentos mais profundos sobre o alcance desses resultados. Isso perpassa, naturalmente, a realização de estudos acadêmicos sobre o Origens. Por meio deles, será possível compreender, por exemplo, “como uma organização relativamente jovem consegue desenvolver tantas parcerias comerciais diferenciadas, que se traduzem em garantias de compra, contratos de longo prazo, transferência de tecnologia, pagamento de preços justos, redução de intermediários e negociação direta com associações comunitárias?”

Argumentamos que uma condição interessante para alavancar essa agenda de investigações consiste em apreciar o Origens como ele de fato é: uma metaorganização. Embora seja bastante percebida e até mesmo se autodenomine como uma rede, a iniciativa apresenta os elementos organizativos mais basilares mencionados por Ahrne e Brunsson⁴⁰, como a filiação, as regras e as sanções, tratando-se claramente de uma metaorganização. Portanto, é importante levar em conta as especificidades desses arranjos para entender determinadas dinâmicas do Origens, como a sobreposição das ordens sociais decididas, das suas organizações, membros e da própria metaorganização em si.

39. Origens Brasil, *Relatório Anual da Rede Origens Brasil*, 2023.

40. G. Ahrne e N. Brunsson, *Metaorganizations*.

4. Metaorganizando Inovações Sustentáveis na Bioeconomia da Amazônia

Ao analisar a estrutura, os processos e as estratégias adotadas pelo Origens ao longo de sua história, verificamos que essa metaorganização demonstrou possuir as capacidades organizacionais necessárias para o desenvolvimento de inovações sustentáveis abordadas no modelo desenvolvido por Berkowitz⁴¹. A primeira dessas capacidades reside na antecipação, a qual contribui, entre outros aspectos, para evitar riscos, moldar os regimes de inovação e fazer frente a mudanças regulatórias no contexto de sistemas complexos. De certo modo, a integração de várias organizações já tem constituído em si mesma uma inovação e mitigado determinados riscos nos territórios onde o Origens atua. Em especial, no que concerne à interferência de intermediários e à exploração predatória de recursos naturais. Ao estabelecer uma forma mais coesa de organização e conseguir atenuar – mesmo que parcialmente – a interferência de grupos externos, o Origens tem favorecido um novo modelo de desenvolvimento territorial nessas localidades, focado nas demandas e potencialidades de seus produtores e comunidades.

Adicionalmente, também se observa que essa capacidade de antecipação está bastante ligada à troca de conhecimentos, técnicas e ferramentas viabilizada pelo *design* metaorganizacional adotado. Foi por meio da interação com ONGs e consultores ligados a grandes empresas, por exemplo, que extrativistas de cumaru vinculados ao Origens passaram a adotar técnicas de georreferenciamento que permitem produzir na melhor época do ano e com menos agressão à floresta, bem como melhorar suas práticas de secagem e armazenamento⁴², antecipando assim diversas exigências feitas por mercados internacionais para produtos amazônicos.

A segunda capacidade enfatizada pelo modelo é a resiliência, que, por sua vez, está mais relacionada à sobrevivência da inovação

41. H. Berkowitz, "Metaorganizing Firms' Capabilities for Sustainable Innovation".

42. E. Souza, R. Azerêdo, A. Neves, e W. Sousa, "Floresta em Pé, Extrativismo e Desenvolvimento na Amazônia".

sustentável a longo prazo. É possível observá-la em diferentes pontos da trajetória evolutiva do Origens Brasil, com destaque para o reposicionamento feito pela organização alguns anos após a sua criação. Embora tenha iniciado suas atividades com o intuito de certificar produtos sustentáveis de origem amazônica, atestando o cumprimento de requisitos legais e boas práticas de manejo florestal, o Origens percebeu que era necessário inovar em seu modelo de operação para atender às demandas dos seus membros e cumprir sua missão institucional maior: valorizar os territórios de diversidade socioambiental. Por meio de discussões coletivas e de mudanças internas, a organização conseguiu redirecionar a sua atuação, passando a envolver produtores e consumidores em uma mesma plataforma de comercialização que valoriza a cultura local e os modos de produção das populações tradicionais.

A partir de então, a organização intensificou o trabalho de consultoria, capacitação e acompanhamento junto aos membros, sobretudo no sentido de qualificar e reestruturar associações locais, algo vital para evitar a atuação de intermediários que compram produtos da floresta sem nota fiscal e a preços irrisórios. Assim, mesmo que muitas pessoas ainda o conheçam como “Selo Origens” (nome atrelado ao trabalho de certificação), é notável que o Origens se tornou um arranjo muito mais robusto e com maior potencial de longevidade, tendo a resiliência um papel central nesse processo.

De acordo com Berkowitz⁴³, essas duas primeiras capacidades (antecipação e resiliência) dependem fortemente da reflexividade, ou seja, do quão as organizações estão conscientes de suas próprias limitações, sobretudo em termos de conhecimento. Ao comportar vários comitês de governança territorial em sua estrutura, o Origens promove a interação frequente entre as organizações de cada um de seus territórios, favorecendo essa reflexividade entre esses atores. Esse movimento ganha ainda mais corpo em momentos como o encontro anual da organização – conhecido como “Encontrão” entre os membros. Ao envolver organizações de diferentes regiões, setores, portes e origens em várias

43. H. Berkowitz, “Metaorganizing Firms’ Capabilities for Sustainable Innovation”.

vivências e atividades coletivas, o Encontrão tem promovido uma conscientização maior sobre os limites e as potencialidades de cada ator e território. Como expõe Juliana Santan, gerente de sustentabilidade da Wickbold, uma das empresas associadas ao Origens:

O Encontrão nos dá a oportunidade de conhecer e nos reconectar com comunidades tradicionais, que possuem saberes e sabores dos quais estamos distantes... essa visão de diversidade só se estabelece quando nos aproximamos; quando estamos distantes, são apenas números...⁴⁴

Reunir aproximadamente duzentas pessoas por vários dias implica uma série de custos e desafios logísticos. Quando esse grupo é composto, em boa parte, por pescadores, manejadores, produtores, artesãos e povos indígenas de diferentes localidades da Amazônia brasileira, a iniciativa torna-se ainda mais complexa. Ainda assim, momentos de copresença como o “Encontrão” parecem ser fundamentais para o desempenho de metaorganizações *multistakeholder* como o Origens. Mesmo que de modo pontual e temporário, esses momentos possibilitam reflexões, balanços e debates cruciais entre os membros, ajudando a acomodar as múltiplas lógicas e quadros de referência presentes nessas organizações⁴⁵. Nossas análises demonstram, por exemplo, como o Encontrão tem colaborado para o estabelecimento de laços de confiança e para o fortalecimento de um senso de coletividade. Como explica Aldo Pita, líder de uma organização Quilombola vinculada ao Origens:

A importância desse encontro está no conhecimento que tenho de diferentes povos dos quais eu só tinha ouvido falar... O que achei bonito é que todos estão trabalhando pelo mesmo objetivo, o que para mim é sinônimo de força. Quando eu pensava que era o único que estava lutando, havia muitas pessoas lutando pelo mesmo objetivo⁴⁶.

44. Origens Brasil, *Relatório Anual da Rede Origens Brasil*, 2022.

45. H. Berkowitz, “La Méta-Organisation comme Dispositif de Gestion des Conflits d’Usage: La Table de Co-Gestion Maritime en Catalogne”, s. l., Éditions A. Pedone, 2023, p. 109.

46. Origens Brasil, *Relatório Anual da Rede Origens Brasil*, 2022.

Outra capacidade organizacional importante para o desenvolvimento de inovações sustentáveis é a responsividade, que corresponde à habilidade de adaptação a imprevistos e mudanças nas circunstâncias, por exemplo. As estratégias adotadas pelo Origens no contexto da pandemia revelam como metaorganizações possuem uma aptidão distinta em situações dessa natureza. Em um período que impôs distâncias físicas e expôs povos indígenas e populações tradicionais a condições ainda mais vulneráveis, o Origens não só adaptou seu treinamento e encontro anual para o ambiente *on-line*, permitindo a continuidade dos treinamentos e das discussões coletivas, como também garantiu uma renda mínima aos produtores nesse momento difícil, no qual a logística foi severamente afetada e as vendas caíram drasticamente.

Para tanto, o Origens recorreu a um canal de distribuição pouco usual, mas que conduziu a resultados bastante positivos. Por meio de uma articulação com grandes empresas, diversos produtos da floresta (como babaçu e óleo de coco) foram incluídos nas cestas básicas doadas por ações emergenciais em diferentes regiões do Brasil. Com isso, alguns insumos da sociobiodiversidade da Amazônia puderam chegar pela primeira vez a determinadas localidades do país, ampliando a abrangência e a visibilidade do Origens. Adicionalmente, houve também um aumento significativo de 69% no número de empresas associadas, e foram mobilizados muitos recursos para apoiar ações de combate ao coronavírus nos territórios de atuação do Origens, beneficiando cerca de duas mil famílias de produtores no total.

A quinta e penúltima capacidade-chave sublinhada é a inclusão, que designa o engajamento necessário não apenas dos principais *stakeholders*, mas também da sociedade civil em geral no desenvolvimento de inovações sustentáveis. Ao abarcar organizações comunitárias e instituições de apoio ligadas aos territórios em sua composição, o Origens revela claramente essa capacidade. Em especial, por conta meio dos comitês de governança territorial presentes em sua estrutura. A participar desses espaços, organizações normalmente invisibilizadas (como pequenos extrativistas e produtores) adquirem voz em decisões relevantes para os seus territórios.

Além disso, também observamos que os comitês propiciam interações que atenuam as divergências e reforçam os pontos de convergência entre as organizações, reforçando o papel da colaboração na promoção de uma bioeconomia inclusiva na Amazônia. Em muitos casos, essa colaboração se concretiza no âmbito dos próprios comitês, gerando novas oportunidades e aprendizados entre os membros. Isso tem um papel muito importante, principalmente quando consideramos que, embora comercializem um grupo específico de insumos e/ou produtos por meio do Origens, muitas associações e cooperativas trabalham na extração e no manejo de vários outros recursos da sociobiodiversidade. Logo, qualquer troca de experiências (sobre métodos e técnicas de produção, por exemplo) pode ter repercussões positivas em outras cadeias e contextos que extrapolam a atuação dessas organizações com o Origens, mas que são fundamentais para o seu desenvolvimento.

Outro aspecto digno de nota diz respeito às melhorias percebidas nas condições de trabalho em determinados territórios e cadeias da bioeconomia. Ao fazer parte de um mecanismo de governança colaborativa, as organizações criam uma relação mútua de corresponsabilidade e conseguem articular suas demandas de forma mais eficaz com o governo, como mostram Souza, Azerêdo, Neves e Sousa⁴⁷. Isso tem permitido, por exemplo, estreitar os laços com os órgãos de controle e assistência técnica que trabalham com as cadeias produtivas da bioeconomia em seus respectivos territórios. De acordo com os relatos de inúmeros produtores, essas entidades são fundamentais para o resultado dos seus empreendimentos e, portanto, para as conquistas do Origens em um sentido lato.

Por fim, Berkowitz⁴⁸ menciona ainda o papel da *accountability* no desenvolvimento de inovações sustentáveis, enfatizando o papel da comunicação ampla de práticas organizacionais e de resultados alcançados aos *stakeholders*. Em suas comunicações, o Origens costuma destacar que “gerar transparência e conexão, até o produto chegar

47. E. Souza, R. Azerêdo, A. Neves, e W. Sousa, “Floresta em Pé, Extrativismo e Desenvolvimento na Amazônia”.

48. H. Berkowitz, “Metaorganizing Firms’ Capabilities for Sustainable Innovation”.

ao consumidor, é um dos propósitos” da organização. Logo, não surpreende notar evidências dessa capacidade em diferentes processos-chave. A partir das nossas análises, há pelo menos três mecanismos de comunicação que a ilustram de modo bastante nítido, sendo cada um deles voltado para um público específico. O primeiro – e certamente mais óbvio – consiste nos relatórios anuais publicados pela organização, a partir dos quais ela demonstra transparência não somente com as organizações – nacionais e internacionais – que a apoiam, mas também com a sociedade de modo geral.

O segundo, por sua vez, reside nos mecanismos de comunicação interna. Além das informações compartilhadas no âmbito de cada comitê de governança territorial, o Origens conta com uma plataforma interna que consolida dados estratégicos sobre os mercados e produtos explorados por seus membros. Por meio de um painel de controle, as organizações-membro têm acesso a informações coerentes sobre indicadores de impacto e cadeias de valor nos territórios onde o Origens opera. Como explica Leandro Arara, representante da associação indígena Karo Pay Gap:

[...] isso nos ajuda a trabalhar de forma mais organizada e transparente, uma vez que os dados relativos a toda a nossa produção e produtores são armazenados e gerenciados por meio da plataforma Origens Brasil⁴⁹.

Outro mecanismo é voltado para os consumidores de produtos da sociobiodiversidade comercializados a partir da participação no Origens. Ao escanear o selo Origens Brasil® por meio de um QR *code* afixado em todos os produtos, o público pode conhecer melhor o histórico de cada produto, a origem do produtor, seus territórios de atuação e suas práticas de cultivo e/ou manejo. Enquanto esforço pioneiro no campo da bioeconomia da Amazônia, essa inovação tem ajudado na disseminação de conhecimentos tradicionais que costumam ser invisibilizados em trocas comerciais envolvendo intermediários, destacando o papel

49. Origens Brasil, *Apostila de Treinamento da Rede Origens Brasil*, 2021.

dos atores locais na manutenção da floresta em pé. Assim, o Origens consegue não apenas gerar renda e melhorar a qualidade de vida das pessoas que vivem na floresta e a exploram de modo sustentável, mas também compartilhar seus saberes e modo de vida com um público mais amplo.

Além de ilustrar empiricamente como diferentes capacidades organizacionais viabilizaram o desenvolvimento de inovações sustentáveis na bioeconomia da Amazônia, o caso abordado permitiu compreender mais a fundo como atributos característicos de metaorganizações favorecem esse processo. Ao integrar um grupo tão expressivo quanto diverso de organizações (cooperativas, associações, ONGs e empresas) em uma mesma estrutura, promover o intercâmbio de informações entre elas e fomentar decisões baseadas no consenso, o Origens tem conseguido articular esforços fundamentais para o fortalecimento de diferentes cadeias produtivas e empreendimentos da sociobiodiversidade. De fóruns deliberativos marcados pela pluralidade (como os Comitês de Governança Territorial) ao uso inovador de ferramentas tecnológicas (como a plataforma interna e o QR *code* nos produtos), abundam evidências do quão esse tipo particular de organização foi decisivo para o surgimento de novos produtos, serviços, mercados e modos de relacionamento.

A partir desses achados, este capítulo não apenas reforça o papel de metaorganizações no desenvolvimento sustentável da Amazônia⁵⁰ e na orquestração de uma economia da floresta em pé⁵¹, mas também permite um conjunto de implicações práticas importantes para o alcance de uma bioeconomia inclusiva na Amazônia.

50. J. A. L. Fernandes e F. D. Lopes, "Matrioskas na Floresta".

51. J. A. L. Fernandes, G. M. Comini e J. Rodrigues, "Bioeconomia Inclusiva na Amazônia: Como Orquestrar a Economia da Floresta em Pé".

5. Recomendações aos Gestores Engajados com a Bioeconomia da Amazônia

Nossos resultados têm uma série de implicações práticas para os profissionais envolvidos no desenvolvimento da bioeconomia amazônica, fornecendo informações que podem orientar projetos e práticas organizacionais para melhorar as funções das metaorganizações nos contextos diversos e desafiadores das cadeias produtivas da sociobiodiversidade. Para os atores envolvidos nas próprias metaorganizações, pelo menos três recomendações centrais devem ser destacadas.

É preciso garantir que as organizações não usem a participação na metaorganização para ocultar ou compensar desvios em suas operações. Isso implica esforços de controle na seleção de membros, bem como o monitoramento dos membros atuais e a possível aplicação de sanções contra aqueles que agirem dessa forma.

Também é essencial considerar outro aspecto: a assimetria de poder entre os membros de uma metaorganização. Em estruturas compostas por organizações de diferentes tamanhos e setores, há uma tendência à assimetria, com os interesses das organizações mais poderosas tendo precedência sobre os interesses e as demandas das organizações locais. Para evitar isso, os gerentes de metaorganizações precisam implementar mecanismos de gestão compartilhada, bem como transparência interna e externa.

Esse caso destaca um fenômeno relativamente recorrente no mundo das metaorganizações: a permanência da mesma organização como orquestradora por longos períodos. Se considerarmos que isso pode levar à dependência desse membro e, conseqüentemente, comprometer a sobrevivência do arranjo, é urgente ressaltar a importância do desenvolvimento de habilidades de orquestração entre os membros das metaorganizações.

Embora se trate de relações organizacionais, é fundamental atentar para a importância das relações interpessoais desenvolvidas nas metaorganizações, principalmente no que se refere à construção da confiança entre os membros. Particularmente em metaorganizações

complexas, compostas por organizações de diferentes esferas e territórios, parece essencial dedicar recursos para organizar momentos de convivência e compartilhamento, durante os quais os representantes das organizações membros possam se conhecer melhor.

Além disso, parece essencial destacar uma série de recomendações às autoridades públicas. A primeira é apoiar o trabalho dessas organizações no campo da bioeconomia, seja compartilhando recursos ou incentivando seu trabalho e, em muitos casos, sua formalização e estruturação. A segunda é aprender com essas experiências e tentar desenvolver estruturas semelhantes (com base nos princípios das metaorganizações) em seus projetos e políticas públicas para apoiar a bioeconomia na Amazônia.

Por fim, também é importante fazer um alerta aos membros (ou potenciais membros) das metaorganizações no que toca ao compromisso necessário para unir forças e colaborar de modo autêntico em um projeto coletivo, baseado na complementaridade de recursos, informações e visões de mundo. Sobretudo, tendo em vista que a formação de coalizões de organizações em apoio à Amazônia e sua bioeconomia tem se tornado cada vez mais recorrente. Consideramos que, embora isso indique um compromisso coletivo por parte dos diversos atores com um novo modelo de desenvolvimento para a região, tal fato também revela uma certa banalização da ação ecocoletiva. A partir desse caso ilustrativo, percebemos o quanto importante é incluir organizações que não sejam apenas um número na lista de membros, mas sim atores realmente comprometidos com a realização de projetos inovadores e sustentáveis. Logo, é fundamental que os membros alinhem seus objetivos e definam internamente o impacto da participação em uma metaorganização em sua operação, estabelecendo quais recursos serão compartilhados, quais atividades deverão ser realizadas e quem será responsável por cada uma delas.

6. Considerações Finais e Implicações Práticas

Embora tenhamos assistido a um conjunto cada vez mais amplo e diverso de iniciativas em prol da bioeconomia da Amazônia, é inegável que há um descompasso entre as urgências do presente e os resultados concretos gerados por essas ações. Considerando que a união de organizações de diferentes segmentos e esferas constitui um elemento central para acelerar e alavancar esse movimento, abordamos o papel de metaorganizações nesse processo. Reconhecendo que esse tipo particular de organização tem uma capacidade notável de articular a transição para a sustentabilidade⁵² e uma importância significativa para o desenvolvimento sustentável da Amazônia⁵³, este capítulo procurou entender como metaorganizações podem contribuir para o fortalecimento de uma bioeconomia inclusiva na região. Como isso implica necessariamente o desenvolvimento de inovações sustentáveis, utilizamos uma estrutura analítica que aborda as capacidades organizacionais necessárias nesse processo⁵⁴, buscando entender como o Origen demonstrou essas capacidades ao longo de sua trajetória.

Ao aprofundar o conhecimento existente sobre a dinâmica, as estruturas, os processos e os resultados dessa metaorganização, podemos observar que, em diferentes momentos e contextos, o Origen conseguiu exercer todas as capacidades previstas no modelo, o que ajuda a posicioná-lo como uma metaorganização dedicada à sustentabilidade. Dado seu trabalho na Amazônia, podemos dizer que sua importância não é apenas para a região ou para o Brasil, mas para o planeta em um sentido mais amplo, uma vez que a Floresta Amazônica ocupa uma posição central na luta contra a “emergência climática”.

Nesse sentido, este estudo oferece uma compreensão de como formas organizacionais não convencionais funcionam como mecanismos inovadores de governança em contextos historicamente adversos,

52. H. Berkowitz *et al.*, “Metaorganizations”.

53. J. A. L. Fernandes e F. D. Lopes, “Matrioskas na Floresta”.

54. H. Berkowitz, “Metaorganizing Firms’ Capabilities for Sustainable Innovation”.

superando obstáculos e gerando oportunidades capazes de promover o desenvolvimento sustentável da região amazônica. Isso implica contribuições teóricas importantes, mas aporta subsídios ainda mais valiosos em termos de gestão, úteis para uma série de atores engajados com o alcance de uma bioeconomia inclusiva na região. Em especial, no sentido de favorecer a criação e o estabelecimento de organizações alternativas na Amazônia. Afinal, a julgar pelo processo de formação socioeconômica da região e sua situação atual, as organizações tradicionais parecem não só ter sido incapazes de liderar os processos de transformação, mas, às vezes, serem as principais responsáveis pelo estado em que a Amazônia se encontra. Metaforicamente: nessa região paradoxalmente pobre, tanto o “filme” da história quanto a “foto” do presente exigem formas inovadoras de organização, como as metaorganizações.

Referências Bibliográficas

- ABESSA, D.; FAMÁ, A. & BURUAEM, L. “The Systematic Dismantling of Brazilian Environmental Laws Risks Losses on All Fronts”. *Nature Ecology & Evolution*, vol. 3, n. 4, pp. 510-511, 2019.
- ABRAMOVAY, R. *et al.* “The New Bioeconomy in the Amazon: Opportunities and Challenges for a Healthy Standing Forest and Flowing Rivers”. In: NOBRE, C. *et al.* (eds.). *Amazon Assessment Report 2021*. New York, United Nations Sustainable Development Solutions Network, 2021.
- AHRNE, G. & BRUNSSON, N. *Metaorganizations*. Cheltenham, Edward Elgar Publishing, 2008.
- ARAGÓN, L. E. “A Dimensão Internacional da Amazônia: Um Aporte para sua Interpretação”. *Revista NERA*, vol. 21, n. 42, pp. 15-33, 2018.
- BAKKER, F. G. A. de; RASCHE, A. & Ponte, S. “Multi-Stakeholder Initiatives on Sustainability: A Cross-Disciplinary Review and Research Agenda for Business Ethics”. *Business Ethics Quarterly*, vol. 29, n. 3, pp. 343-383, 2019.
- BERKOWITZ, H. “La Méta-Organisation comme Dispositif de Gestion des Conflits d’Usage: La Table de Co-Gestion Maritime en Catalogne”. S. l., Éditions A. Pedone, 2023.
- _____. “Metaorganizing Firms’ Capabilities for Sustainable Innovation: A Conceptual Framework”. *Journal of Cleaner Production*, vol. 175, pp. 420-430, 2018 (<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.028>).
- _____. & GROTHE-HAMMER, M. “From a Clash of Social Orders to a Loss of Decidability in Metaorganizations Tackling Grand Challenges: The Case of Japan Leaving the

- International Whaling Commission". *Organizing for Societal Grand Challenges. Research in the Sociology of Organizations*, vol. 79, pp. 115-138, 2022.
- BERKOWITZ, H. *et al.* "Metaorganizations: A Clarification and a Way Forward". *M@nagement*, vol. 25, pp. 1-9, 2022.
- CALLAGHER, L.; KORBER, S.; SIEDLOK, F. & ELSAHN, Z. "Meta Organizing Collaborative Innovation for Action on Grand Challenges". *IEEE Transactions on Engineering Management*, 2022 (<http://dx.doi.org/10.1109/TEM.2021.3135792>).
- CARMAGNAC, L. & CARBONE, V. "Making Supply Networks More Sustainable 'Together': The Role of Metaorganisations". *Supply Chain Forum: An International Journal*, vol. 20, n. 1, pp. 56-67, 2019.
- CHAUDHURY, A. S. *et al.* "Emerging Metaorganisations and Adaptation to Global Climate Change: Evidence from Implementing Adaptation in Nepal, Pakistan and Ghana". *Global Environmental Change*, vol. 38, pp. 243-257, 2016.
- CLEMENT, C. *et al.* "The Domestication of Amazonia Before European Conquest". *Proc. R. Soc.*, vol. B282, 20150813, 2015.
- COSTA, F. *A Brief Economic History of Amazon (1720-1970)*. London, Cambridge Scholars Publishing, 2019.
- DUMÉZ, H. "Les Méta-Organisations". *Le Libellio d'Aegis*, vol. 4, n. 3, pp. 31-36, 2008.
- FERNANDES, J. A. L. & LOPES, F. D. "Matrioskas na Floresta – Uma Agenda de Pesquisa sobre Metaorganizações na Amazônia". *NAU Social*, vol. 13, n. 24, art. 24, 2022 (<https://doi.org/10.9771/ns.v13i24.45423>).
- FERNANDES, J. A. L.; COMINI, G. M. & RODRIGUES, J. "Bioeconomia Inclusiva na Amazônia: Como Orquestrar a Economia da Floresta em Pé". *Stanford Social Innovation Review Brasil*, vol. 1, n. 2, pp. 24-31, 2022.
- FERREIRA, L. V.; VENTICINQUE, E & ALMEIDA, S. S. de. "O Desmatamento na Amazônia e a Importância das Áreas Protegidas". *Estudos Avançados*, vol. 19, n. 53, pp. 1-101, 2005.
- GEORGE, G.; HOWARD-GRENVILLE, J.; JOSHI, A. & TIHANYI, L. "Understanding and Tackling Societal Grand Challenges through Management Research". *Academy of Management Journal*, vol. 59, n. 6, pp. 1880-1895, 2016.
- GRIEG-GRAN, M.; PORRAS, I. & WUNDER, S. "How Can Market Mechanisms for Forest Environmental Services Help the Poor? Preliminary Lessons from Latin America". *World Development*, vol. 33, pp. 1511-1527, 2005.
- GUARIGUATA, M. R.; SIST, P. & NASI, R. "Multiple Use Management of Tropical Production Forests: How Can We Move from Concept to Reality?" *For. Ecol. Manag.*, vol. 268, pp. 1-5, 2012.
- IMAFLORA. *Conhecendo Origens Brasil: Um Guia para as Populações Tradicionais e os Povos Indígenas*. Piracicaba, SP, Imaflora, 2015.
- LOVEJOY, T. E. & NOBRE, C. "Amazon Tipping Point". *Science Advances*, vol. 4, n. 2, eaat2340, 2018.
- McFARLAND, W.; WHITLEY, S. & KISSINGER, G. *Subsidies to Key Commodities Driving Forest Loss – Implications for Private Climate Finance*. Working Paper 31, 2015.
- NOBRE, C. A. "To Save Brazil's Rainforest, Boost its Science". *Nature*, vol. 574, p. 455, 2019.

- ORIGENS BRASIL. *Apostila de Treinamento da Rede Origens Brasil*. 2021.
- _____. *Cartilha Conhecendo o Selo Origens Brasil*°. 2015 (<http://www.origensbrasil.org.br/media/cartilhaconhecendoseloorigensbrasil.pdf>).
- _____. *Manual de Funcionamento e Operação do Origens Brasil*°. 2018 (<http://www.origensbrasil.org.br/pub>).
- _____. *Manual De Uso da Marca Origens Brasil*°. 2018 (<http://www.origensbrasil.org.br/pub>).
- _____. *Relatório Anual da Rede Origens Brasil*. 2022 (<https://origensbrasil.org.br/media/relatorio-anual-2022.pdf>).
- _____. *Relatório Anual da Rede Origens Brasil*. 2023 (<https://origensbrasil.org.br/biblioteca>).
- PEÑA-CLAROS, M. & NOBRE, C. "A Regional Approach to Save the Amazon". *Science*, vol. 381, n. 6664, p. 1261, 2023 (<https://doi.org/10.1126/science.adk8794>).
- PERROW, C. "A Society of Organizations". *Theory and Society*, vol. 20, n. 6, pp. 725-762, 1991.
- POKORNY, B. & PACHECO, P. "Money from and for Forests: A Critical Reflection on the Feasibility of Market Approaches for the Conservation of Amazonian Forests". *Journal of Rural Studies*, vol. 36, pp. 441-452, 2014.
- RITALA, P.; ALBAREDA, L. & BOCKEN, N. "Value Creation and Appropriation in Economic, Social, and Environmental Domains: Recognizing and Resolving the Institutionalized Asymmetries". *Journal of Cleaner Production*, vol. 290, 125796, 2021.
- SHANLEY, P.; PIERCE, A. R.; LAIRD, S. A. & GUILLEN, A. *Tapping the Green Market: Certification and Management of Non-Timber Forest Products*. London, Earthscan, 2002.
- SOUZA, E.; AZERÊDO, R.; NEVES, A. & SOUSA, W. "Floresta em Pé, Extrativismo e Desenvolvimento na Amazônia: A Prática de Gestão Social do Arranjo Interorganizacional Origens Brasil". *NAU Social*, vol. 13, p. 1129, 2022.
- WUNDER, S. "Poverty Alleviation and Tropical Forests: What Scope for Synergies". *World Dev.*, vol. 19, n. 11, 1817e1833, 2001.

Este trabalho foi beneficiado com o apoio da Agence
Nationale de la Recherche – ANR-22-CE26-0004