

## GOVERNANÇA EM REDES ESTRATÉGICAS SUSTENTÁVEIS

Paulo Aguiar de Andrade Lima Neto<sup>a</sup>,  
Magnuz Luiz Emmendoerfer<sup>b</sup>,  
Keila Regina Mota Negrão<sup>c</sup>  
Mário Carvalho<sup>d</sup>

<sup>a</sup> PhD Student in Administration at the Universidade Federal de Viçosa, - [Paulo.aguiar@ufv.br](mailto:Paulo.aguiar@ufv.br)

<sup>b</sup> Professor of Universidade Federal de Viçosa – [Magnus@ufv.br](mailto:Magnus@ufv.br)

<sup>c</sup> Professor of Universidade Federal do Pará - [knegrão@gmail.com](mailto:knegrão@gmail.com)

<sup>d</sup> Universidade da Amazônia - [carvalhomario@yahoo.com.br](mailto:carvalhomario@yahoo.com.br)

**RESUMO:** Este estudo tem como objetivo analisar como a gestão estratégica para a sustentabilidade, combinada à Teoria Ator-Rede pode contribuir para a governança em redes estratégicas sustentáveis. Parte-se da compreensão de que os desafios contemporâneos da sustentabilidade extrapolam os limites organizacionais e demandam arranjos sociotécnicos complexos, nos quais atores humanos e não humanos interagem continuamente. Inspirado em debates recentes da gestão estratégica para sustentabilidade e fundamentado nos pressupostos da Teoria Ator-Rede e da literatura sobre governança em redes, o ensaio propõe um framework analítico-conceitual que desloca o foco da organização isolada para a rede como unidade de análise. Argumenta-se que a governança em redes estratégicas sustentáveis emerge da articulação dinâmica entre estratégias, práticas, recursos, dispositivos materiais, normas e discursos, produzindo efeitos distribuídos de coordenação, poder e criação de valor sustentável.

**Palavras-Chave:** Governança. Redes. Estratégia. Sustentabilidade. Framework.

### 1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, os estudos sobre governança nas organizações têm ganhado destaque no campo da administração e das ciências sociais aplicadas (Torfing, Ansell & Sørensen, 2021; Emerson & Nabatchi, 2023). Inicialmente associados às discussões sobre governança corporativa e mecanismos de controle organizacional, esses estudos evoluíram progressivamente para compreender formas mais amplas de coordenação entre múltiplos atores, instituições e arranjos organizacionais (Rhodes, 1996; Provan & Kenis, 2008).

A sustentabilidade tem sido cada vez mais compreendida como um fenômeno relacional que emerge das interações entre múltiplos atores organizacionais, institucionais e territoriais, exigindo novas formas de governança estruturadas em redes colaborativas e sociotécnicas complexas (Ansell & Gash, 2008; Provan & Kenis, 2008; Ferraro, Etzion & Gehman, 2015; Bansal, Grewatsch & Sharma, 2024).

No contexto brasileiro, estudos recentes têm explorado a governança pública a partir da interação entre diferentes atores institucionais e sociais que participam da formulação e implementação de políticas públicas. Nessa perspectiva, a governança pode ser compreendida como um processo descentralizado e relacional de coordenação, no qual organizações públicas, privadas e atores da sociedade civil estabelecem mecanismos de cooperação, compartilhamento de poder e construção coletiva de decisões (Emmendoerfer, Mediotte, & Santos, 2022).

Com o avanço das transformações econômicas, tecnológicas e institucionais, as organizações passaram a operar cada vez mais em ambientes complexos e interconectados, caracterizados pela formação de redes estratégicas. Nesse cenário, os estudos de governança em redes buscam compreender como diferentes atores coordenam suas ações, estabelecem regras, compartilham recursos e constroem mecanismos de decisão coletiva capazes de sustentar relações de cooperação ao longo do tempo (Provan & Kenis, 2008; Klijn & Koppenjan, 2016). Entretanto, compreender tais dinâmicas exige abordagens teóricas capazes de capturar a complexidade das interações entre diferentes tipos de atores e elementos que compõem essas redes.

Nesse sentido, a Teoria Ator-Rede (TAR) tem contribuído significativamente para ampliar a compreensão das dinâmicas organizacionais e interorganizacionais. Desenvolvida principalmente a partir dos trabalhos de Latour (2005), Callon (1986) e Law (1992), a TAR propõe uma perspectiva sociotécnica que considera que fenômenos sociais emergem da interação entre atores humanos e não humanos. Diferentemente das abordagens tradicionais, que privilegiam exclusivamente atores humanos ou estruturas institucionais, a TAR sugere que tecnologias, artefatos, documentos, recursos naturais e dispositivos institucionais também participam ativamente da construção das redes e da produção de efeitos organizacionais. Dessa forma, a teoria permite compreender como processos de governança podem emergir a partir da articulação dinâmica entre diferentes elementos que compõem uma rede.

Paralelamente a essas discussões, o tema da sustentabilidade tornou-se central nos debates contemporâneos sobre estratégia e gestão organizacional. Os desafios relacionados às mudanças climáticas, à escassez de recursos naturais e às desigualdades socioeconômicas têm pressionado organizações e instituições a desenvolver estratégias capazes de conciliar desempenho econômico, responsabilidade social e preservação ambiental (Elkington, 1997; Bansal & DesJardine, 2014). Nesse contexto, a gestão estratégica para a sustentabilidade passa a enfatizar a importância de arranjos colaborativos e redes interorganizacionais capazes de mobilizar diferentes atores em torno de objetivos comuns de desenvolvimento sustentável.

A literatura recente tem avançado ao explorar, separadamente, as relações entre governança e sustentabilidade, bem como entre Teoria Ator-Rede e sustentabilidade. Estudos também têm investigado a governança em redes estratégicas e sistemas colaborativos voltados à sustentabilidade. No entanto, observa-se ainda uma lacuna na integração desses três campos de forma articulada. Em particular, são escassos os estudos que analisam simultaneamente governança, Teoria Ator-Rede e sustentabilidade, considerando o potencial analítico da TAR para compreender as interações sociotécnicas que sustentam processos de governança em redes estratégicas orientadas à sustentabilidade.

Paralelamente, observa-se uma crescente valorização das redes como forma organizacional predominante em ambientes complexos. Cadeias produtivas globais, ecossistemas de inovação, redes territoriais e arranjos colaborativos ilustram a centralidade das interações interorganizacionais e interinstitucionais. Entretanto, a governança dessas redes permanece um desafio teórico e prático, sobretudo quando se incorporam metas de sustentabilidade que envolvem múltiplos interesses, assimetrias de poder e controvérsias sociotécnicas.

Diante desse cenário, este ensaio parte da seguinte questão orientadora:

**Como a gestão estratégica para a sustentabilidade, articulada à Teoria Ator-Rede pode contribuir para a compreensão e o aprimoramento da governança em redes estratégicas sustentáveis?**

O objetivo é propor um framework teórico que permita analisar como a gestão estratégica para sustentabilidade combinada com a Teoria Ator-Rede pode contribuir para a

governança em redes estratégicas sustentáveis. Para tanto, desenvolve-se um ensaio teórico fundamentado na articulação dessas três perspectivas, cujo percurso metodológico e escolhas analíticas são apresentados no decorrer do trabalho.

Em diálogo com essa perspectiva relacional proposta por Latour (2005), Emmendoerfer (2021) ressalta que a construção de cidades criativas depende de arranjos de governança capazes de articular diferentes atores sociais em redes colaborativas, integrando saberes locais, políticas públicas e práticas inovadoras. No contexto brasileiro, essas redes assumem contornos singulares, pois são atravessadas por assimetrias institucionais, desigualdades territoriais e tensões políticas que afetam diretamente a capacidade de gestão e de sustentabilidade dos ecossistemas criativos. O framework de Negrão et al. (2022) foi utilizado como base para este estudo, no qual integra as dimensões cultural, ambiental e político-institucional e oferece o aparato necessário para que uma cidade traduza sua criatividade (UNESCO) em indicadores de performance de sustentabilidade, como os preconizados pelo padrão internacional Green Destinations (GSTC), reforçando o ODS 11 (Cidades e Comunidades Sustentáveis).

Este estudo contribui para a literatura ao integrar diferentes abordagens de governança, a Teoria Ator-Rede e Gestão Estratégica para Sustentabilidade, oferecendo uma compreensão relacional da criação de valor territorial e ampliando as contribuições sobre governança pública e inovação territorial. Do ponto de vista metodológico, operacionaliza empiricamente a Teoria Ator-Rede ao utilizar cardápios como dispositivos de inscrição e tratar ingredientes como actantes, permitindo o rastreamento de associações sociotécnicas. No plano prático, fornece subsídios para políticas públicas ao evidenciar a importância de redes inclusivas e estrategicamente orientadas na promoção do desenvolvimento territorial sustentável, particularmente no contexto das Cidades Criativas da UNESCO.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Sustentabilidade é uma palavra que procura sintetizar o equilíbrio entre o homem, a natureza e a atividade econômica (Dalmago, 2021; Garcia & Garcia, 2016). Segundo Salas-Zapata & Ortiz-Muñoz (2019), os conceitos utilizados em sustentabilidade não são homogêneos, devido aos diferentes sistemas de valores existentes na sociedade, baseados em distintas formas de percepção da realidade presente e futura.

O avanço na construção do conceito poderá elevar a sustentabilidade para a noção de um novo valor no futuro (Veiga, 2017), sem perder a essência de harmonização entre as pessoas, a sociedade e a natureza (Aquino & Garcia, 2017), o que reforça as reflexões de Gliessman (2000) de que a sustentabilidade permanece sempre no futuro, dado o compromisso que a sociedade atual tem de garantir as necessidades das gerações futuras. Assim, a sustentabilidade é um conceito relativo ao espaço e ao tempo.

### DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE

As três dimensões da sustentabilidade amplamente aceitas são: a dimensão econômica, a dimensão social e a dimensão ambiental (Amaro, 2011; Ciegis et al., 2009; Nascimento, 2012). Idealizadas para as organizações por Elkington (1997) sob a denominação de *triple bottom line* (TBL), as dimensões ambiental, social e econômica têm sido difundidas como os três pilares de avaliação da sustentabilidade. Elas não são excludentes e se complementam (Carvalho et al., 2015).

Com avanço dos estudos, foram propostas outras dimensões de sustentabilidade (Kruel, 2010; Montibeller, 1993; 2001; 2007), com a finalidade de aprofundar os aspectos específicos

sobre outras visões que, apesar de fazerem parte das três visões macro (ambiental, social e econômica), fornecem subsídios específicos para análise, identificação de ações e proposições pontuais de acordo com o objetivo de cada dimensão. A Tabela 4 apresenta as dimensões da sustentabilidade além do TBL de Elkington (1997; 2012; 2016; 2018).

### **Quadro 1: Gestão Estratégica para Sustentabilidade**

| Recursos Organizacionais     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                               |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Recursos                     | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Autores                                                       |
| Físicos                      | Equipamentos; localização geográfica; tamanho da empresa; escala de produção; acesso a matérias-primas                                                                                                                                                                                                     | Hart (1995); Dias (2017); Hohn, Carvalho & Bueno (2021)       |
| Humanos                      | Treinamento; competência; conhecimento tácito; empreendedorismo; envolvimento e estilo gerencial; capital social; incentivos; liderança.                                                                                                                                                                   | Nobre & Ribeiro (2013); Dias (2017); Neutzling & Silva (2016) |
| Operacionais<br>Tecnológicos | Gestão e uso de tecnologia da informação; propaganda/marketing; qualidade; processos internos/rotina; flexibilidade; relacionamento com o meio; cultura organizacional; planejamento.                                                                                                                      | Hohn, Carvalho & Bueno (2021); Dias (2017)                    |
| Tecnológicos                 | Sistema de controle; patentes; inovações; investimento em tecnologias ambientais; equipamentos modernos; incremento ao sistema de produção; seleção adequada de inovação.                                                                                                                                  | Hart (1995); Neutzling & Silva (2016); Dias (2017)            |
| Financeiros                  | Capital; orçamento/controle de ganhos e custos; tipos de crédito; seleção adequada de investimentos; capacidade financeira de longo prazo.                                                                                                                                                                 | Hohn, Carvalho & Bueno (2021); Dias (2017)                    |
| Reputacionais                | Marca; relação com os clientes; imagem/reputação; imagem junto aos stakeholders; transparência nas questões sociais e ambientais;<br><br>Investimentos em aspectos ambientais; bom e amplo network.                                                                                                        | Nobre & Ribeiro (2013); Neutzling & Silva (2016); Dias (2017) |
| Naturais                     | Prevenção da poluição; gestão do produto; desenvolvimento sustentável; tecnologia sustentável; prevenção/preservação; consumo verde; ecologia industrial; utilização consciente dos recursos não renováveis; descarte correto do lixo; manutenção da floresta em pé; aplicação dos Rs da sustentabilidade. | Hart (1995); Neutzling & Silva (2016); Dias (2017)            |
| Capacidades Organizacionais  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                               |
| Capacidades                  | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Autores                                                       |

|                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                             |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Relacional                | Capacidade dinâmica de uma empresa e da rede em que está inserida, focar o mesmo objetivo permite ganhos acima da média; os relacionamentos desenvolvidos na rotina diária geram benefícios e são vistos como resultado da integração entre firmas; a sustentabilidade dessas relações está relacionada à construção de uma vantagem competitiva sustentável, em que os resultados são alcançados em um período de longo prazo; vista como interações interorganizacionais fortes, se estas são o resultado de relacionamentos colaborativos de longo prazo; é o intercâmbio de informações entre os participantes de um relacionamento que permite alcançar objetivos comuns. | Capaldo (2017); Czakon (2009); Rodríguez-Díaz e Espino-Rodríguez (2008); Coelho (2013); Castro (2016); Paulraj (2011); Hidayah (2016).                                      |
| Integrativa               | Capacidade para interagir com o contexto em que a empresa está inserida; uma maneira pela qual as empresas podem obter recursos e aprender sobre a competência em inovação; permite os fluxos de informação da integração de capacidades, e beneficia seus parceiros; mecanismo para transformar capacidades operacionais em vantagem competitiva sustentável; possibilita que esforços dos relacionamentos gerem estratégia proativa.                                                                                                                                                                                                                                         | Rai et al. (2006); Dangelico e Pontrandolfo (2013); Vanpoucke et al. (2014); Hartmann e Germain (2015); Coelho (2013); Jiang et al. (2015); Castro (2016); Li et al. (2017) |
| Parcerias e Gestão        | A conexão entre as partes em que cada uma delas contribui com uma competência específica, sendo possível agregar valor à parceria; é considerado um constructo de segunda ordem e compreende aspectos da organização que são importantes para a gestão da aliança, como a rotina de coordenação e transformação.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Lemmetyinen e Go (2009); Schilke e Goerzen (2010).                                                                                                                          |
| Comunicação               | Inclui um conjunto de conhecimentos e informações compartilhados que permitem às partes interessadas melhorar sua vantagem competitiva.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Woo et al. (2016).                                                                                                                                                          |
| Institucional             | Está associada à identificação de oportunidades que podem surgir quando uma empresa está envolvida coletivamente.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Spekkink (2015).                                                                                                                                                            |
| Interação de Stakeholders | É a capacidade de se comunicar e aprender com as partes interessadas, sendo o resultado da combinação entre duas capacidades: o diálogo entre as partes interessadas e a interação do conhecimento.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Veldhuizen et al. (2013).                                                                                                                                                   |

|                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Network                              | Rede que permite a partilha de conhecimentos entre pares e, à medida que o acesso e a transferência deste conhecimento se tornam rápidos, é possível influenciar o crescimento e a inovação das empresas; é uma maneira pela qual as empresas podem ter acesso aos recursos dos parceiros, através de interações e, assim, criar valor; é a capacidade de uma empresa gerenciar estrategicamente sua rede para agregar valor aos produtos e serviços dentro do dinamismo do mercado. | Ziggers e Henseler (2009); Albino et al.<br><br>(2016); Ryan (2012); Mu (2013)                                                                      |
| Colaborativa                         | Produz valor econômico para a rede e deve ser associada com recursos dinâmicos para serem bem-sucedidos; permite que as empresas alcancem níveis mais elevados de desempenho; aumenta a competitividade de uma empresa, melhorando seu desempenho; capacidade das empresas para interagir de muitas maneiras, compartilhando conhecimento e resolvendo problemas; capacidade de colaboração entre as partes, a fim de resolver problemas e desenvolver a capacidade de gestão.       | Choi e Hwang (2015); Hofmann et al.<br><br>(2012); Luzzini et al. (2015); Seok e Nof<br><br>(2014); Van Hoof e Thiell (2014); Worley et al. (2010). |
| <b>Dimensões da Sustentabilidade</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                     |
| <b>Dimensões</b>                     | <b>Descrição</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>Autores</b>                                                                                                                                      |
| Social                               | Promoção de maior equidade na distribuição de renda e oportunidades, por meio da geração de empregos, qualificação profissional e produção voltada às necessidades sociais básicas, associadas ao fortalecimento de direitos humanos, segurança social e investimentos comunitários que ampliem as condições de vida da população.                                                                                                                                                   | Sachs (1993); Mendes (2010); Boff (2015); Póvoas (2015); Ferrer e Cruz (2017)                                                                       |
| Econômica                            | Gestão eficiente dos recursos e estímulo ao fluxo regular de investimentos públicos e privados, considerando impactos macrossociais e ambientais. Inclui práticas como cooperativismo, transparência contábil, governança organizacional e incorporação dos custos ambientais nas estratégias econômicas                                                                                                                                                                             | Sachs (1993); Boff (2015); Freitas (2012); Póvoas (2015); Ferrer e Cruz (2017)                                                                      |
| Ambiental<br>Ou Ecológica            | Uso responsável dos recursos naturais, com redução da poluição, adoção de tecnologias limpas e substituição progressiva de recursos não renováveis por renováveis. Inclui produção alinhada aos ciclos ecológicos, conservação de energia e redução da intensidade energética nos processos produtivos.                                                                                                                                                                              | Sachs (1993); Mendes (2010); Silva et al. (2012); Freitas (2012); Póvoas (2015)                                                                     |
| Espacial-Geográfica                  | Promoção de uma distribuição territorial equilibrada das atividades econômicas e populacionais, reduzindo a concentração geográfica e fortalecendo relações sustentáveis entre áreas urbanas e rurais, além da criação de                                                                                                                                                                                                                                                            | Sachs (1993); Mendes (2010)                                                                                                                         |

|                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                  |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                           | reservas naturais e proteção de ecossistemas sensíveis.                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                  |
| Cultural                  | Valorização das identidades culturais e dos conhecimentos locais, promovendo processos de desenvolvimento que respeitem as especificidades socioculturais e ambientais de cada território, com soluções adaptadas às características dos ecossistemas e das comunidades.                           | Sachs (1993); Mendes (2010); Boff (2015); Póvoas (2015); Ferrer e Cruz (2017).                   |
| Político-Institucional    | Fortalecimento da governança e da capacidade institucional do Estado por meio da integração entre desenvolvimento e meio ambiente nas decisões públicas, descentralização administrativa, cooperação interinstitucional e construção de processos participativos e colegiados de tomada de decisão | Mendes (2010); Freitas (2012)                                                                    |
| Informação e Conhecimento | Promoção da produção e disseminação de conhecimento voltado ao desenvolvimento sustentável, por meio da educação ambiental, da capacitação da sociedade civil e da geração de informações estratégicas, como inventários biológicos e práticas de inovação tecnológica sustentável.                | Fialho et al. (2008); Mendes (2010); Freitas (2012); Souza & Garcia (2016); Ferrer e Cruz (2017) |

Fonte: **Adaptado** de Negrão et al. (2024).

Nas últimas décadas, os estudos sobre sustentabilidade e governança têm ganhado crescente relevância no campo da administração e das ciências sociais aplicadas, especialmente diante da necessidade de integrar dimensões econômicas, sociais e ambientais nas estratégias organizacionais e territoriais (Hart, 1995; Sachs, 2002). Estudos recentes têm ampliado esse debate ao evidenciar a importância de estratégias sustentáveis articuladas à economia criativa e à bioeconomia em contextos territoriais específicos, particularmente em regiões biodiversas como a Amazônia (Negrão et al., 2025).

Nos debates mais recentes, a sustentabilidade tem sido compreendida não apenas como a integração das dimensões econômica, social e ambiental, mas também como um processo dinâmico de transformação institucional e organizacional que envolve múltiplos atores e níveis de governança. Estudos recentes destacam que desafios socioambientais contemporâneos demandam abordagens sistêmicas e colaborativas capazes de articular diferentes organizações, territórios e instituições em torno de objetivos comuns de desenvolvimento sustentável (Bansal, Grewatsch & Sharma, 2024; George, Merrill & Schillebeeckx, 2023).

Nesse contexto, cresce o interesse da literatura em compreender como estratégias organizacionais podem ser articuladas em redes e ecossistemas colaborativos capazes de enfrentar problemas complexos, frequentemente descritos como *grand challenges*. A sustentabilidade passa, portanto, a ser analisada como um fenômeno coletivo, cuja efetividade depende da coordenação entre diferentes atores, recursos e estruturas institucionais (Ferraro, Etzion & Gehman, 2015; George et al., 2023). Estudos recentes também apontam que iniciativas voltadas à sustentabilidade frequentemente emergem de processos de governança distribuída e policêntrica, nos quais organizações públicas, privadas e da sociedade civil atuam conjuntamente na construção de soluções socioambientais (Bansal et al., 2024; Hahn, Pinkse, Preuss & Figge, 2023).

Com a expansão do debate sobre sustentabilidade, observa-se um movimento de ampliação das dimensões analíticas que estruturam esse conceito. Inicialmente associada predominantemente às dimensões econômica, social e ambiental, a sustentabilidade passou progressivamente a incorporar aspectos culturais, espaciais, político-institucionais e informacionais, refletindo a complexidade dos processos de desenvolvimento contemporâneo (Sachs, 1993; Mendes, 2010; Boff, 2015). Essa ampliação teórica evidencia que a sustentabilidade não pode ser compreendida apenas como um atributo organizacional ou como um conjunto de práticas isoladas, mas como um fenômeno multidimensional que se manifesta nas relações entre atores, instituições, territórios e recursos naturais (Freitas, 2012; Ferrer & Cruz, 2017).

Segundo Salas-Zapata & Ortiz-Muñoz (2019), os conceitos utilizados em sustentabilidade não são homogêneos, devido aos diferentes sistemas de valores existentes na sociedade, baseados em distintas formas de percepção da realidade presente e futura. Nesse contexto, a dimensão estética também pode ser considerada um elemento relevante na compreensão dos processos sociais associados à sustentabilidade. Para Friedrich Schiller, a experiência estética constitui um espaço no qual razão e sensibilidade podem ser reconciliadas, permitindo que os indivíduos transcendam relações estritamente utilitárias com o mundo (Schiller, 2002).

Em suas reflexões sobre a formação humana, o autor argumenta que a experiência estética possibilita a construção de formas mais integradas de interação social, nas quais valores culturais, simbólicos e coletivos ganham centralidade. Essa perspectiva permite compreender que práticas culturais territorializadas como expressões artísticas, tradições e práticas gastronômicas, não apenas respondem a demandas econômicas ou funcionais, mas também mobilizam dimensões simbólicas que contribuem para a construção de valor social e territorial.

Nesse sentido, a integração entre essas dimensões torna-se fundamental para compreender como práticas estratégicas orientadas à sustentabilidade são formuladas e implementadas em contextos marcados por interdependência e complexidade (Bansal & DesJardine, 2014). No âmbito das redes estratégicas sustentáveis, essa articulação assume papel ainda mais relevante, pois envolve a coordenação de múltiplos atores públicos, privados e sociais, bem como a mediação de recursos materiais, dispositivos institucionais e capitais simbólicos que influenciam os processos de decisão coletiva (Rhodes, 2007; Ostrom, 2010).

Além disso, quando analisadas a partir de uma perspectiva sociotécnica, como a proposta pela Teoria Ator-Rede, essas dimensões podem ser compreendidas como elementos que participam ativamente da constituição das redes de governança, uma vez que dispositivos normativos, indicadores, recursos naturais e infraestruturas também atuam como mediadores nos processos de coordenação coletiva (Latour, 2005; Callon, 1986). Assim, as diferentes dimensões da sustentabilidade apresentadas na Tabela 4 oferecem um referencial analítico capaz de orientar a compreensão das relações entre estratégia, governança e desenvolvimento sustentável em redes sociotécnicas territorialmente situadas.

### 3. METODOLOGIA

A abordagem metodológica deste estudo é de natureza qualitativa, caracterizando-se como um ensaio teórico de caráter exploratório fundamentado em revisão bibliográfica (Gil, 2017). Para o desenvolvimento da pesquisa, foi realizada uma revisão de literatura de caráter assistemático e descritivo, com o objetivo de identificar e analisar contribuições teóricas relacionadas à governança, à gestão estratégica para sustentabilidade e à Teoria do Ator-Rede. A análise do material teórico foi conduzida por meio de procedimentos de análise

conceitual, permitindo a articulação interdisciplinar entre diferentes campos de estudo e a identificação de convergências teóricas que subsidiam a construção do framework analítico proposto (Bardin, 2020; Volpato et al., 2013).

De acordo com Burgoon (2001) e Emmendoerfer (2023), um ensaio teórico necessita esclarecer ao leitor suas escolhas metodológicas que orientaram sua elaboração. Além disso, também é necessário esclarecer os pressupostos considerados para as escolhas metodológicas (Bertero, 2011). Nesse sentido, foram realizadas pesquisas nas bases de dados Scopus, Google Acadêmico e nos periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). O arco temporal estabelecido compreende o período de 1993 a 2025. O marco inicial (1996) justifica-se pela consolidação de obras seminais da Teoria Ator-Rede (Latour, 1996) e os primeiros debates sobre governança de redes sustentáveis. O limite final (2025) contempla as discussões contemporâneas sobre a gestão estratégica voltada para a COP30, enquanto critério inicial de atualidade para seleção dos artigos, considerando o ano de 2015 como o marco do surgimento dos ODS da Agenda Global 2030 (Movimento Nacional ODS, 2024).

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, exploratória, teórica e bibliográfica, estruturada no formato de ensaio teórico, cujo objetivo é promover a articulação conceitual entre diferentes perspectivas teóricas relacionadas à governança, gestão estratégica para sustentabilidade e à Teoria Ator-Rede. Diferentemente de pesquisas empíricas voltadas à coleta e análise de dados primários, o ensaio teórico busca desenvolver interpretações analíticas e integrar contribuições conceituais provenientes de distintos campos do conhecimento (Bertero, 2011; Burgoon, 2001; Gil, 2017).

Após a etapa de levantamento bibliográfico, os estudos selecionados foram analisados por meio de análise conceitual e interpretação comparativa, com foco na identificação de pontos de interseção entre os três domínios teóricos investigados. Esse processo analítico possibilitou evidenciar uma lacuna na literatura relacionada à limitada integração entre os estudos de governança, a Teoria Ator-Rede e as discussões sobre sustentabilidade, especialmente no contexto de redes estratégicas e arranjos sociotécnicos.

A partir dessa análise, o estudo propõe um framework analítico voltado à compreensão da governança em redes estratégicas orientadas para a sustentabilidade. Esse framework não possui caráter prescritivo ou normativo; ao contrário, é concebido como um instrumento analítico destinado a auxiliar na interpretação das dinâmicas relacionais por meio das quais a governança emerge das interações entre atores humanos, arranjos institucionais, artefatos tecnológicos, recursos materiais e elementos simbólicos presentes nas redes.

Do ponto de vista metodológico, a construção do framework baseia-se na lógica de síntese teórica e representação conceitual, que permite organizar e integrar relações complexas entre diferentes conceitos e perspectivas analíticas (Fernández-Fontecha et al., 2019). Dessa forma, o estudo articula contribuições provenientes da literatura sobre governança, gestão estratégica para sustentabilidade e Teoria Ator-Rede para estruturar um modelo conceitual que possa subsidiar futuras investigações empíricas sobre processos de governança em redes estratégicas sustentáveis.

Por fim, destaca-se que, por se tratar de um ensaio teórico, os resultados apresentados neste estudo correspondem a proposições analíticas que ainda demandam validação empírica. Pesquisas futuras poderão testar, refinar ou ampliar o framework proposto por meio de

estudos de caso qualitativos, análises comparativas ou investigações longitudinais voltadas à compreensão de arranjos reais de governança em redes orientadas à sustentabilidade.

Assim, a base principal de dados foi composta por 142 artigos. O primeiro critério de filtro foi que o escopo da pesquisa deveria estar diretamente relacionado à discussão de estratégias e às dimensões da sustentabilidade. Outro ponto importante é que no referencial teórico estivesse presente pelo menos um desses dois tópicos: ‘teoria do Ator-Rede’ e ‘criação e apropriação de valor’. Da aplicação desses filtros, resultaram 38 artigos selecionados para análise minuciosa, indicados nas referências deste estudo, que serviram de base para o quadro conceitual.

Neste sentido, o presente ensaio propõe um *framework* que evidencie possibilidades de formulação de estratégias para sustentabilidade, a partir do pensamento visual em pesquisa científica (Fernández-Fontecha et al., 2019), pelas combinações Teoria do Ator-Rede, Gestão Estratégica para Sustentabilidade e Governança, considerando os diferentes contextos de sustentabilidade, conhecidos como dimensões.

#### 4. TEORIA ATOR-REDE: CONTRIBUIÇÕES PARA A ANÁLISE DA GOVERNANÇA

Dentro da linha de raciocínio presente nos elementos conceituais da Teoria Ator-rede, a Tabela 1 evidencia a designação de função de actantes, sustentados pela literatura da Governança de modo mais geral desde 1980 até suas aplicações contemporâneas em estudos de governança e sustentabilidade. Observa-se que a abordagem evolui de uma perspectiva centrada na sociologia da tradução para uma estrutura analítica mais ampla, capaz de explicar como redes sociotécnicas complexas influenciam processos organizacionais, políticas públicas e arranjos institucionais voltados à governança.

**Quadro 2: Tipologias de Atores, Interface com a Teoria Ator-Rede e Principais Autores**

| Actantes                       | Interpretação Relacional (TAR)                                                                                                            | Autor                               |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| Organizações Públicas          | Atuam como mediadores institucionais que estabilizam a rede por meio de normas e políticas públicas                                       | Rhodes (Emmendoerfer et al., 2021). |
| Organizações Privadas          | Mobilizam recursos culturais, ingredientes locais e práticas culinárias, articulando relações com produtores, consumidores e instituições | Rhodes                              |
| Organizações do Terceiro Setor | Mediadores do conhecimento que fortalecem capacidades organizacionais                                                                     | Joop Koppenjan                      |

|                                  |                                                                                        |                                      |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| Cooperativas                     | Atuam como nós que integram recursos locais e facilitam fluxos dentro da rede          | Elinor Ostrom                        |
| Empresas de Economia Mista       | Actantes financeiros que influenciam a capacidade de mobilização de recursos na rede   | Erik-Hans Klijn                      |
| Fornecedores e Produtores Locais | Actantes que conectam produção agrícola, logística e gastronomia                       | Elinor Ostrom; Campos e Palma (2017) |
| Clientes                         | Atuam como mediadores simbólicos que atribuem valor cultural às práticas gastronômicas | Bruno Latour                         |
| Entidades Internacionais         | Produzem reconhecimento simbólico e capital social                                     | Bourdieu                             |

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Callon (1986), Law (1992), Latour (2005; 2017) e Venturini (2010).

A análise da governança em redes pode ser aprofundada a partir de abordagens que enfatizam a natureza relacional e dinâmica das interações entre atores. Estudos sobre redes de políticas públicas evidenciam que a coordenação entre organizações e instituições ocorre por meio de relações interdependentes que estruturam arranjos colaborativos de ação coletiva (Emmendoerfer et al., 2021). Essa perspectiva dialoga com a Teoria Ator-Rede, que compreende os fenômenos sociais como resultado de associações entre diferentes atores humanos e não humanos que compõem redes sociotécnicas (Latour, 2005; Callon, 1986).

Dessa maneira, propõe-se um framework que consegue sintetizar o trabalho de maneira visual:

**Figura 1: Rede Estratégica Sustentável para Governança**



**Fonte:** Elaboração própria com base em Elinor Ostrom (2010); R. A. W. Rhodes (1996); Erik-Hans Klijn e Joop Koppenjan (2016); Bruno Latour (2005), Keila Regina Mota Negrão et al. (2024).

O conceito de tradução, introduzido por Callon (1986), constitui um dos pilares centrais da ANT, descrevendo o processo pelo qual atores constroem alianças, negociam interesses e estabelecem relações que permitem a formação e estabilização de redes. Nesse contexto, a governança pode ser interpretada como o resultado de processos de negociação e alinhamento entre múltiplos atores envolvidos na construção de soluções coletivas. Latour (1987) amplia essa perspectiva ao introduzir a ideia de redes sociotécnicas, destacando que artefatos tecnológicos, infraestruturas e instrumentos também exercem papel ativo na configuração das relações sociais. Essa abordagem rompe com a separação tradicional entre sociedade e tecnologia, propondo uma análise baseada na simetria generalizada, na qual humanos e não humanos são considerados igualmente relevantes para compreender a dinâmica das redes.

Com o avanço da literatura, a Teoria do Ator-Rede passou a ser incorporada ao debate sobre governança e políticas públicas, especialmente em temas relacionados à sustentabilidade e governança ambiental. Estudos recentes demonstram que processos de governança são estruturados por redes complexas que envolvem governos, organizações internacionais, empresas, comunidades locais, instrumentos regulatórios e tecnologias ambientais (Benson & Jordan, 2010; Bulkeley, 2015). Assim, a Teoria Ator-Rede oferece uma lente analítica relevante para investigar como diferentes atores e elementos sociotécnicos se articulam na construção de arranjos de governança voltados à sustentabilidade, permitindo compreender os mecanismos pelos quais redes são formadas, estabilizadas e transformadas ao longo do tempo.

Buscando relacionar sem anacronismo, a analogia que Bruno Latour faz de Guerra e Paz, de Tolstói, com o argumento de que a governança não é causa e sim efeito, o autor adota uma concepção de ação distribuída, na qual os fenômenos sociais não podem ser atribuídos a sujeitos individuais ou centros decisórios isolados. Assim como Tolstói demonstra que a guerra contra a Rússia em 1812 não é conduzida pela vontade soberana de Napoleão, mas emerge da articulação contingente de múltiplos agentes, circunstâncias materiais e eventos imprevistos, a Teoria Ator-Rede compreende a ação como um efeito relacional produzido por associações heterogêneas entre atores humanos e não humanos.

Nesse sentido, a governança em redes estratégicas sustentáveis não pode ser explicada pela atuação de um único ator: a prefeitura ou a Unesco, mas deve ser analisada como um processo performativo, no qual normas, dispositivos técnicos, recursos naturais, discursos, indicadores e arranjos institucionais participam ativamente da produção da coordenação coletiva. Tal perspectiva permite deslocar a análise da governança de modelos centralizados de controle para uma compreensão policêntrica e sociotécnica da ação estratégica em contextos territoriais complexos. Essa concepção dialoga diretamente com a noção de governança policêntrica de Ostrom (2010), ao reconhecer que múltiplos centros de decisão, formalmente independentes, podem operar de maneira articulada, produzindo arranjos adaptativos sem recorrer a uma autoridade centralizada.

É nesse ponto que a Teoria Ator-Rede, associada a Latour (2005; 2012), introduz um deslocamento ontológico mais profundo. Ao conceber a ação como efeito distribuído de associações heterogêneas entre humanos e não humanos, a TAR (Teoria do Ator-Rede) permite compreender a governança não apenas como coordenação entre organizações, mas como resultado emergente de redes sociotécnicas. Indicadores de sustentabilidade, certificações internacionais, dispositivos normativos, infraestruturas urbanas e recursos naturais deixam de

ser variáveis contextuais e passam a ser considerados actantes constitutivos da própria dinâmica de governança.

A análise comparativa revela, portanto, um gap teórico relevante: embora a literatura reconheça a importância das redes e da interdependência para a governança contemporânea, ainda predomina uma abordagem que privilegia atores humanos e estruturas institucionais formais, tratando elementos materiais, simbólicos e territoriais como fatores externos ou condicionantes.

Esse hiato torna-se particularmente crítico quando se analisa a sustentabilidade em contextos territoriais complexos, como redes estratégicas vinculadas a cidades criativas, ecossistemas gastronômicos ou arranjos produtivos sustentáveis. Nesses casos, a criação de valor econômico, social e ambiental não pode ser explicada apenas por mecanismos institucionais ou estruturas organizacionais, mas exige a consideração das mediações sociotécnicas que performam continuamente a governança.

Conforme pontuado por Campos e Palma (2017), a Teoria Ator-Rede contribui para o estudo da sustentabilidade ao romper com o dualismo sociedade-natureza. Para as autoras, a sustentabilidade não deve ser vista como um estado estático, mas como um processo de 'reagregamento do social' onde actantes humanos e não humanos (como legislações, tecnologias e recursos naturais) são hibridizados para gerar resultados sustentáveis. Essa perspectiva sustenta a proposição deste framework, que entende a governança não como um controle central, mas como uma mediação contínua entre esses diversos atores.

Dessa forma, a presente pesquisa propõe avançar na literatura ao integrar:

*(i) a perspectiva relacional da governança em redes;*

*(ii) a abordagem policêntrica da ação coletiva;*

*(iii) a ontologia sociotécnica da Teoria Ator-Rede;*

*(iv) a gestão estratégica para sustentabilidade como campo orientado à criação de valor multidimensional.*

Essa integração fundamenta a proposição de um framework analítico que desloca a unidade de análise da organização isolada para a rede sociotécnica territorialmente situada, compreendendo a governança como efeito relacional, historicamente condicionado e performado por múltiplos actantes.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente ensaio teórico teve como objetivo analisar como a gestão estratégica para a sustentabilidade, articulada à Teoria Ator-Rede, pode contribuir para a compreensão da governança em redes estratégicas sustentáveis. Ao longo da argumentação, sustentou-se que os desafios contemporâneos da sustentabilidade não podem ser enfrentados por organizações isoladas ou por modelos hierárquicos tradicionais de coordenação, exigindo abordagens que reconheçam a natureza relacional, policêntrica e sociotécnica da ação coletiva.

A revisão da literatura evidenciou que, embora a noção de governança em redes tenha avançado significativamente ao deslocar o foco do controle centralizado para a interdependência entre atores, ainda predomina uma ontologia centrada em sujeitos organizacionais e estruturas institucionais formais. A incorporação da Teoria Ator-Rede permitiu aprofundar esse debate ao compreender a governança como efeito emergente de associações heterogêneas entre atores humanos e não humanos, incluindo dispositivos normativos, certificações, infraestruturas, recursos naturais e capitais simbólicos. Dessa forma, a sustentabilidade passa a ser interpretada não como atributo organizacional, mas como resultado contingente e historicamente situado das interações que compõem a rede.

Do ponto de vista das implicações para a administração pública, o estudo sugere que políticas orientadas à sustentabilidade devem priorizar a articulação de redes territoriais, reconhecendo a importância de mecanismos de coordenação policêntricos, processos de tradução de interesses e dispositivos institucionais que estabilizem relações cooperativas. Em vez de buscar controle centralizado, gestores públicos podem atuar como mediadores e facilitadores de conexões, fortalecendo capacidades relacionais e promovendo ambientes institucionais favoráveis à inovação e ao aprendizado coletivo.

Além disso, o framework proposto contribui para a reflexão sobre políticas territoriais e arranjos colaborativos vinculados a iniciativas de desenvolvimento sustentável, ao destacar que o desempenho sustentável depende menos da adoção formal de instrumentos normativos e mais da capacidade de alinhar práticas, recursos, narrativas e dispositivos materiais em redes dinâmicas e historicamente condicionadas.

Como limitações, reconhece-se que o ensaio possui natureza teórica e demanda validação empírica em contextos específicos, como redes territoriais, ecossistemas criativos ou arranjos produtivos sustentáveis. Pesquisas futuras podem explorar estudos de caso comparativos, análises longitudinais e metodologias qualitativas aprofundadas para examinar como os processos de tradução, estabilização e controvérsia se manifestam na prática da governança em redes estratégicas sustentáveis.

Em síntese, ao deslocar o foco da organização isolada para a rede sociotécnica, este trabalho reforça a compreensão de que a governança da sustentabilidade é menos um modelo institucional a ser implementado e mais um processo performativo a ser continuamente construído. Tal perspectiva contribui para o avanço da agenda de pesquisa em administração pública e desenvolvimento territorial sustentável, ao oferecer bases teóricas para interpretar e qualificar a ação coletiva em contextos marcados por complexidade, interdependência e incerteza.

## REFERÊNCIAS

- Ansell, C., Sørensen, E., & Torfing, J. (2022). The COVID-19 pandemic as a game changer for public administration and leadership? *Public Management Review*. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1820277>
- Bansal, P., & DesJardine, M. R. (2014). Business sustainability: It is about time. *Strategic Organization*, 12(1), 70–78.
- Bansal, P., Grewatsch, S., & Sharma, G. (2024). The evolution of sustainability research. *Academy of Management Annals*.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Bertero, C. O. (2011). Réplica 2 – O que é um ensaio teórico? *Revista de Administração Contemporânea*, 15(2), 338–342.
- Boff, L. (2015). *Sustentabilidade: O que é, o que não é*. Vozes.
- Callon, M. (1986). Some elements of a sociology of translation: Domestication of the scallops and the fishermen of St Brieuc Bay. In J. Law (Ed.), *Power, action and belief: A new sociology of knowledge?* (pp. 196–223). Routledge.
- Campos, S. A. P., & Palma, L. C. (2017). Contribuições da Teoria Ator-Rede para o estudo da sustentabilidade. *Revista Metropolitana de Sustentabilidade*, 7(1), 47–67.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.
- Emerson, K., & Nabatchi, T. (2023). Collaborative governance regimes. *Public Administration Review*. <https://doi.org/10.1111/puar.13617>
- Emmendoerfer, M. L. (2023). Inovação e empreendedorismo no setor público. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, 12(2), 277–305.
- Emmendoerfer, M. L., Secchi, L., & Cavalcante, P. (2021). *Governança pública e redes de políticas públicas no Brasil*. Brasília: IPEA
- George, G., Merrill, R., & Schillebeeckx, S. (2023). Digital sustainability and entrepreneurship. *Academy of Management Perspectives*.
- Gil, A. C. (2017). *Como elaborar projetos de pesquisa* (6ª ed.). Atlas.
- Hahn, T., Pinkse, J., Preuss, L., & Figge, F. (2023). Tensions in corporate sustainability. *Organization Studies*.

Latour, B. (2012). *Reagregando o social: Uma introdução à Teoria Ator-Rede*. EDUFBA; EDUSC.

Latour, B. (2017). *Diante de Gaia: Oito conferências sobre a natureza no Antropoceno*. Ubu.

Law, J. (1992). Notes on the theory of the actor-network: Ordering, strategy, and heterogeneity. *Systems Practice*, 5(4), 379–393.

Mendes, J. M. (2010). Dimensões da sustentabilidade. *Revista das Faculdades Santa Cruz*, 7(2), 49–59.

Movimento Nacional ODS. (2024). *Agenda 2030*. <https://movimentoods.org.br/agenda-2030/>

Negrão, K. R. M., Gomes, S. C., Carvalho, M. C. dos S., & Emmendoerfer, M. L. (2024). Gestão estratégica para sustentabilidade. *Revista de Administração Contemporânea*, 28(6), e240221. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2024240221.por>

Negrão, K. R. M., Carvalho, M. C. S., Emmendoerfer, M., & Gomes, S. C. (2025). Estratégias para la sostenibilidad en el contexto de la (bio)economía creativa: Evidencia de Belém (PA), Brasil. *Revista de Economía*, 42(105), 28–60. <https://doi.org/10.33937/reveco.2025.468>

Osborne, S. P. (2010). *The new public governance?* Routledge.

Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge University Press.

Ostrom, E. (2010). Polycentric systems for coping with collective action and global environmental change. *Global Environmental Change*, 20(4), 550–557.

Pierson, P. (2000). Increasing returns, path dependence, and the study of politics. *American Political Science Review*, 94(2), 251–267.

Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229–252.

Rhodes, R. A. W. (1996). The new governance: Governing without government. *Political Studies*, 44(4), 652–667. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.x>

Sachs, I. (1993). *Estratégias de transição para o século XXI*. Nobel.

Sachs, I. (2004). *Desenvolvimento includente, sustentável e sustentado*. Garamond.

Salas-Zapata, W. A., & Ortiz-Muñoz, S. M. (2019). Toward a critical understanding of sustainability: A typology of concepts and frameworks. *Sustainability*, 11(6), 1537. <https://doi.org/10.3390/su11061537>

---

Satuf, I. (2016). Onde está o ciberespaço? A metáfora da “nuvem” aplicada aos estudos da cibercultura. *Ação Midiática*, (11), 1–20.

Schiller, F. (2002). *A educação estética do homem: Numa série de cartas*. Iluminuras.

Torring, J., Ansell, C., & Sørensen, E. (2021). The theory of interactive governance. *Policy & Politics*. <https://doi.org/10.1332/030557321X16153633911831>

Trafford, V., & Leshem, S. (2008). *Stepping stones to achieving your doctorate*. Open University Press.