

**O PAPEL DAS METAORGANIZAÇÕES NA SUSTENTABILIDADE: UMA ANÁLISE
A PARTIR DA LITERATURA**

CÍNTIA RAQUEL PEÑA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

O PAPEL DAS METAORGANIZAÇÕES NA SUSTENTABILIDADE: UMA ANÁLISE A PARTIR DA LITERATURA

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, as questões ambientais têm ganhado cada vez mais destaque nas agendas globais, especialmente em um contexto de crescente interdependência entre organizações e seus impactos no meio ambiente. Nesse cenário, as metaorganizações têm se mostrado fundamentais, pois permitem a colaboração entre diversas entidades independentes, com o objetivo de enfrentar desafios globais, como as mudanças climáticas, a preservação da biodiversidade e a promoção de práticas sustentáveis. Embora o conceito de metaorganização tenha sido amplamente explorado no contexto de setores industriais e sociais, sua aplicação em redes de colaboração ambiental, especialmente no Brasil, tem se tornado uma área de crescente interesse para estudiosos e praticantes da sustentabilidade.

As metaorganizações são estruturas nas quais organizações autônomas se unem para coordenar esforços em busca de objetivos comuns. A definição de metaorganização proposta por Ahrne e Brunsson (2005, 2008) e esclarecida por Berkowitz *et al.* (2022) enfatiza a autonomia das entidades participantes, que podem incluir ONGs, empresas, associações e governos, mas que atuam de maneira integrada sem perder sua identidade individual. Esse conceito é particularmente relevante no campo da sustentabilidade, onde as questões complexas e multifacetadas exigem uma ação coordenada e colaborativa. A pesquisa de Pierre Garaudel (2020) sobre as federações sindicais globais e os estudos de Bourguignon *et al.* (2019) sobre acordos globais em empresas transnacionais reforçam a importância das metaorganizações para enfrentar desafios ambientais, demonstrando como elas podem articular e gerenciar práticas responsáveis em uma escala global.

O Brasil, com suas vastas dimensões territoriais e diversidade ecológica, se destaca como um caso relevante para o estudo das metaorganizações no contexto ambiental. O país enfrenta desafios significativos relacionados à gestão de seus recursos naturais, conservação de sua biodiversidade e a luta contra o desmatamento. Nesse sentido, as metaorganizações oferecem um modelo de governança interorganizacional que pode facilitar a articulação de políticas públicas e ações coletivas para mitigar esses problemas. A colaboração entre diferentes atores, incluindo organizações da sociedade civil, empresas e o poder público, é essencial para alcançar os objetivos ambientais estabelecidos em acordos internacionais, como o Acordo de Paris.

Além disso, a inovação e a tecnologia têm se tornado elementos centrais na transformação das redes de governança ambiental. Chesbrough (2003) e Dyer e Nobeoka (2000) discutem como a inovação interorganizacional pode impulsionar a eficácia das redes, enquanto Bui *et al.* (2023), ressaltam o impacto das tecnologias digitais nas transformações dos modelos de governança, incluindo aqueles voltados para a sustentabilidade. A combinação de inovação, tecnologia e práticas colaborativas em metaorganizações pode ser um fator-chave para acelerar a transição para modelos de negócios sustentáveis, como evidenciado pela Fundação Ellen MacArthur (2015), que defende a economia circular como um meio de promover práticas empresariais mais responsáveis e eficientes.

Este artigo tem como objetivo analisar o papel das metaorganizações e sua capacidade de contribuir para a melhoria ambiental por meio de redes colaborativas que busquem soluções para questões ecológicas críticas. A partir da análise de estudos de caso, como os apresentados por Garaudel (2020) e Berkowitz (2022), busca-se entender como a gestão dessas organizações interdependentes pode ser um facilitador ou um obstáculo para a

implementação de práticas sustentáveis. A pesquisa examinará como as metaorganizações podem ser instrumentalizadas para alcançar objetivos ambientais mais amplos, como o combate às mudanças climáticas e a promoção da economia circular, especialmente no contexto brasileiro.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O conceito de metaorganizações, apesar de ser uma abordagem relativamente recente, tem se mostrado uma ferramenta valiosa e pertinente para o estudo da governança e das questões ambientais, especialmente no campo da sustentabilidade, como defende Berkowitz (2024) destacando os desafios e as direções conceituais no estudo das metaorganizações, sugerindo que essas estruturas possuem um papel crucial nas transformações sustentáveis, embora enfrentem obstáculos relacionados à integração de múltiplos interesses e à efetiva coordenação entre os membros.

Metaorganizações são estruturas formadas por redes de organizações autônomas, que se conectam para atingir objetivos comuns, mantendo sua independência. Essas redes oferecem uma perspectiva inovadora para compreender a colaboração entre entidades independentes, especialmente em face de desafios globais e locais complexos, como mudanças climáticas, perda de biodiversidade e gestão de recursos naturais.

Berkowitz *et al.* (2022) aprofundam a discussão sobre as diversas formas de atuação dessas organizações, destacando como as metaorganizações funcionam como uma camada adicional de governança, coordenando ações coletivas em uma variedade de setores, incluindo o ambiental. De fato, as metaorganizações têm desempenhado um papel importante no monitoramento de práticas empresariais e na promoção de responsabilidade corporativa, como observado no trabalho de Bourguignon *et al.* (2019) e Freeman & Liedtka (2023). Esses autores ilustram como redes de trade unions e outras coalizões interorganizacionais têm sido capazes de implementar e fiscalizar práticas empresariais sustentáveis, principalmente em grandes corporações globais.

Entretanto, o sucesso das metaorganizações não depende apenas de sua estrutura de governança, mas também de sua capacidade de gerenciar e integrar os interesses divergentes de seus membros. Ainda, Chetty, S., & Agndal, H. (2008), defendem a importância em diferenciar que as redes interpessoais focam no indivíduo como ator, enquanto as redes interorganizacionais consideram a empresa como o ator principal. Assim, olhando para o papel de clubes ou associações profissionais, em desempenhar um papel crucial na integração de indivíduos e organizações, permitindo o acesso a novas oportunidades, ao mesmo tempo que exigem a adesão a códigos de conduta. Garaudel (2020) argumenta que as metaorganizações, especialmente em federações sindicais globais, enfrentam desafios contínuos relacionados à diversidade de interesses e à negociação de acordos comuns. A gestão de tais coalizões se torna uma questão central: uma gestão eficiente pode facilitar a integração de recursos e promover a inovação, enquanto uma gestão deficiente pode transformar essas redes em atores ineficazes, incapazes de atender aos desafios ambientais globais.

Além disso, o conceito de inovação interorganizacional tem se mostrado essencial para o fortalecimento das metaorganizações, especialmente no que se refere à adaptação a novos contextos tecnológicos e sociais. Chesbrough (2003) e Dyer & Nobeoka (2000) discutem como redes de inovação aberta e de alto desempenho, como as observadas no caso da Toyota, podem promover o compartilhamento de conhecimento e a criação de soluções inovadoras para problemas comuns. Quando aplicada ao contexto ambiental, essa abordagem facilita a adoção de novas tecnologias e modelos de negócios sustentáveis, ampliando o impacto das metaorganizações.

A transformação digital e a inovação tecnológica também são vistas como catalisadores essenciais para a sustentabilidade. Bui *et al.* (2023) destacam como o avanço tecnológico pode gerar tanto desafios quanto oportunidades para organizações colaborativas. A capacidade das metaorganizações de integrar tecnologias emergentes, como inteligência artificial e big data, pode melhorar a tomada de decisões e o monitoramento de impactos ambientais em tempo real. Assim, a tecnologia não apenas facilita a coordenação entre as organizações, mas também oferece novas formas de resolver questões ambientais de maneira mais eficiente.

Bocken *et al.* (2014), destaca a importância da governança interorganizacional para a implementação de modelos de negócios sustentáveis, alinhando práticas corporativas aos objetivos de desenvolvimento sustentável. No Brasil, iniciativas como o Pacto pela Restauração da Mata Atlântica (IPAM, 2020) e o Fórum Brasileiro de Mudanças Climáticas exemplificam como organizações independentes, mas interconectadas, podem criar espaços de colaboração para enfrentar as questões ambientais do país.

O conceito de economia circular, defendido pela Ellen MacArthur Foundation (2015), tem ganhado tração em diversas metaorganizações no Brasil, especialmente em iniciativas que buscam repensar a forma como os recursos naturais são utilizados e reaproveitados. Essas redes interorganizacionais têm sido cruciais na promoção de práticas empresariais mais responsáveis, com destaque para o setor de resíduos e a indústria da reciclagem.

Assim, as metaorganizações, com suas capacidades de integração de recursos e governança coletiva, têm mostrado ser uma resposta importante para os desafios ambientais contemporâneos. No entanto, é preciso considerar que a gestão dessas redes e sua capacidade de negociação de interesses conflitantes são fatores determinantes para o sucesso de suas ações. As futuras pesquisas devem continuar explorando como essas organizações podem aprimorar sua governança e aproveitar as inovações tecnológicas para promover mudanças ambientais significativas.

3. METODOLOGIA

A metodologia adotada para este estudo foi uma revisão da literatura sistemática. A seleção dos estudos seguiu critérios rigorosos de relevância e qualidade científica, utilizando uma variedade de fontes acadêmicas reconhecidas, como *Google Scholar*, *Web of Science* e bases institucionais, incluindo artigos revisados por pares, livros e estudos de caso que trataram das práticas interorganizacionais e sua aplicação no campo da sustentabilidade ambiental.

A seleção dos artigos foi orientada por três eixos principais. O primeiro eixo focou os estudos sobre metaorganizações que envolvem parcerias globais, inovação colaborativa e sustentabilidade, especialmente aqueles que discutiram acordos transnacionais, responsabilidade corporativa e práticas interorganizacionais. O segundo eixo incluiu publicações sobre governança em redes globais e seus desafios, com ênfase na sustentabilidade ambiental e na análise dos impactos das estruturas de gestão nessas redes (Berkowitz *et al.*, 2022; Bourguignon *et al.*, 2019). Finalmente, foi dada atenção a artigos que abordaram a integração de tecnologias emergentes e novas práticas de governança nas metaorganizações para a promoção de soluções sustentáveis (Chesbrough, 2003; Dyer & Nobeoka, 2000).

A revisão incluiu ainda a análise de casos específicos no contexto brasileiro, que exemplificaram como organizações independentes podem colaborar para enfrentar questões ambientais locais e globais e que ilustraram como as metaorganizações funcionam no Brasil, coordenando ações entre diferentes setores da sociedade, incluindo empresas, organizações não governamentais (ONGs) e governos (Bocken *et al.*, 2014). A análise desses casos

proporcionou uma compreensão aprofundada das dinâmicas de colaboração e negociação dentro das metaorganizações, evidenciando os desafios e as estratégias bem-sucedidas na construção de soluções ambientais.

Outro foco da revisão foi a análise dos principais desafios enfrentados pelas metaorganizações em termos de governança, coordenação e resolução de conflitos de interesse entre os *stakeholders*. A literatura sobre a gestão de redes interorganizacionais foi explorada para identificar como as metaorganizações equilibram os interesses divergentes de seus membros e garantem a eficácia de suas ações coletivas (Garaudel, 2020). A revisão também examinou os problemas de mensuração do impacto ambiental e como as ferramentas de gestão e de monitoramento podem ser aprimoradas para melhorar os resultados das iniciativas ambientais colaborativas (Bui et al., 2023).

A revisão possibilitou uma reflexão crítica sobre as práticas atuais de gestão dentro das metaorganizações, propondo novas abordagens que pudessem superar as limitações observadas nas iniciativas existentes. A pesquisa também considerou como as práticas de governança e inovação poderiam ser aprimoradas para garantir resultados mais efetivos, promovendo a sustentabilidade global e a implementação de modelos de negócios mais responsáveis. A pesquisa explorou, ainda, as formas de alinhar as práticas de gestão das metaorganizações aos objetivos globais de sustentabilidade, como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU (United Nations, 2015).

A escolha da metodologia de revisão sistemática da literatura justifica-se pela necessidade de sintetizar estudos sobre as práticas interorganizacionais no campo da sustentabilidade, a fim de proporcionar uma visão crítica e detalhada das tendências, lacunas e avanços recentes sobre o papel das metaorganizações, além de buscar correlacionar os estudos preexistentes à realidade das metaorganizações voltadas à questão ambiental brasileira. Essa abordagem permitiu ainda investigar as inter-relações entre diferentes estudos e fontes, identificando padrões de resultados, desafios comuns e soluções inovadoras, ao mesmo tempo em que apontou para direções futuras de pesquisa e desenvolvimento.

4. DISCUSSÃO

A análise das práticas de gestão dentro das metaorganizações, especialmente aquelas voltadas para questões ambientais e de sustentabilidade, revelou uma série de desafios e implicações práticas significativas. Esses desafios não apenas impactam a coordenação entre as organizações membros, mas também afetam a eficácia das iniciativas colaborativas no alcance de objetivos comuns.

4.1. Metaorganizações, Inovação Colaborativa Responsabilidade e Sustentabilidade

As metaorganizações desempenham um papel crucial na promoção da responsabilidade corporativa, especialmente quando se trata de implementar práticas empresariais sustentáveis e de garantir os direitos dos trabalhadores em corporações transnacionais. Fichter, Stevis & Helfen (2012), destacam como os acordos-quadro globais (GFAs) funcionam como mecanismos importantes para negociar e garantir responsabilidade corporativa tanto em nível global quanto local, fornecendo uma plataforma para que sindicatos e organizações de trabalhadores atuem em conjunto com as corporações.

No entanto, a implementação eficaz desses acordos enfrenta desafios significativos, como as diferenças nas condições locais e a resistência de gestores das subsidiárias, que muitas vezes priorizam interesses empresariais divergentes (Luterbacher, Prosser & Papadakis, 2017 e Freeman & Liedtka (2023)). Lévesque, Hennebert, Murray & Bourque (2018) ressaltam que, embora os GFAs promovam o diálogo social institucionalizado, os

sindicatos e as empresas enfrentam dificuldades para equilibrar os interesses globais e locais, especialmente quando as estruturas de governança variam substancialmente entre as regiões. Além disso, Sobczak (2007) observa que as dimensões legais dos acordos internacionais de responsabilidade corporativa podem ser complexas, pois envolvem jurisdição, cumprimento e monitoramento, o que exige a criação de sistemas robustos para assegurar sua eficácia.

Em consonância, Thomas (2011) argumenta que, para que as relações industriais globais sejam verdadeiramente eficazes, é necessário um compromisso sólido entre empresas e sindicatos para garantir que os padrões laborais internacionais sejam adequadamente regulados e aplicados. A interação entre esses diferentes níveis de negociação e as dificuldades associadas à implementação de acordos internacionais evidenciam a complexidade da governança em metaorganizações, ressaltando a necessidade de estratégias de cooperação e adaptação para lidar com os desafios globais e locais.

4.2. Governança em Redes Globais e Sustentabilidade Ambiental

A governança em redes globais é crucial para garantir a eficácia e a implementação bem-sucedida de práticas sustentáveis, mas as metaorganizações frequentemente enfrentam desafios significativos relacionados à coordenação e alinhamento de seus membros. De acordo com Berkowitz *et al.* (2022) e Bourguignon *et al.* (2019), as organizações que compõem essas redes, embora independentes, precisam adotar formas de governança eficazes, que permitam a colaboração e a ação conjunta, respeitando as particularidades e os interesses de cada membro. Um dos maiores desafios identificados é a dificuldade em alinhar ações entre os membros, que operam com diferentes interesses, objetivos e estruturas, o que pode resultar em esforços fragmentados e prejudicar a implementação de estratégias coletivas.

Garaudel (2020) e Donaghey & Reinecke (2018) destacam que, além da coordenação entre os membros, um desafio adicional está relacionado à integração de estratégias de negociação, especialmente quando se trata de direitos dos trabalhadores em corporações transnacionais. Os acordos globais e os códigos de conduta, como os mencionados por Egels-Zandén & Hyllman (2007), influenciam diretamente as práticas de negociação e a promoção de condições de trabalho democráticas. Esses acordos, embora fundamentais para estabelecer padrões globais de responsabilidade corporativa, muitas vezes enfrentam dificuldades em sua aplicação devido às divergências de interesses entre os diferentes níveis da organização, incluindo as subsidiárias.

No Brasil, exemplos como a Rede de Cooperação da Amazônia e o Pacto pela Restauração da Mata Atlântica ilustram como a coordenação entre diversos atores ambientais pode ser desafiadora, mas também uma oportunidade de aprendizado. Esses casos demonstram que, apesar das dificuldades iniciais, o esforço conjunto para superar as diferenças de interesse e atuação entre os stakeholders pode resultar em avanços significativos na implementação de metas sustentáveis (IPAM, 2020). Embora o tripé da sustentabilidade (Elkington, 1997) abranja as dimensões ambiental, social e econômica, nem todas as metaorganizações buscam abranger todas essas dimensões de forma ampla. Muitas se concentram, por exemplo, na sustentabilidade ambiental, com foco na restauração de ecossistemas e na mitigação dos impactos ambientais, evidenciando a importância da coordenação e da governança eficaz para alcançar os objetivos comuns.

4.3. Tecnologias Emergentes e Governança para Soluções Sustentáveis

Um dos principais desafios nesse contexto da integração de tecnologias emergentes e novas práticas de governança nas metaorganizações, com o objetivo de promover soluções sustentáveis, é o alinhamento de objetivos e interesses entre as organizações participantes. A complexidade das metas ambientais frequentemente leva a divergências entre os membros das

metaorganizações, principalmente quando envolvem entidades com perfis e finalidades distintas. No Brasil, esse desafio é evidente na atuação de fóruns e coalizões, como o Fórum Brasileiro de Mudanças Climáticas, onde atores do setor privado, governo e ONGs precisam negociar compromissos para conciliar interesses empresariais com a necessidade de implementar políticas públicas voltadas para a mitigação e adaptação às mudanças climáticas (Seroa da Motta, R. (Ed.). (2011)). Como destacam Donaghey & Reinecke (2018), a negociação de compromissos é essencial para garantir a coesão nas redes, permitindo que as ações avancem de maneira coordenada. Isso implica, muitas vezes, na construção de uma base comum de objetivos ao longo do processo de colaboração.

Além disso, o monitoramento e a implementação de práticas sustentáveis nas metaorganizações são pontos críticos. Bourguignon *et al.* (2019) ressalta que, embora a colaboração entre organizações seja fundamental, a efetividade das práticas sustentáveis pode ser prejudicada pela ausência de sistemas robustos de monitoramento. No contexto brasileiro, iniciativas como a Rede Cerrado, que trabalha com a conservação da biodiversidade no bioma, enfrentam desafios relacionados à falta de infraestrutura para um monitoramento eficaz e à dificuldade de integrar dados de fontes distintas de maneira coesa (Tomas *et al.*, 2024). A mensuração do impacto ambiental e a avaliação dos resultados das práticas sustentáveis são essenciais para assegurar que as ações promovam benefícios reais para o meio ambiente. Nesse sentido, a adoção de tecnologias emergentes, como sistemas de monitoramento remoto e análise de big data, torna-se fundamental para melhorar a eficiência e a precisão desses processos. Essas tecnologias permitem a coleta e análise de dados de forma mais ágil, facilitando a tomada de decisões informadas e a implementação de estratégias sustentáveis de forma mais eficaz.

A integração de tecnologias e práticas de governança inovadoras nas metaorganizações é, portanto, um passo crucial para promover soluções sustentáveis. A combinação de uma base de objetivos bem definida, alinhamento estratégico e o uso de novas tecnologias pode garantir uma abordagem mais integrada e eficiente na promoção da sustentabilidade ambiental.

4.4. Discussões Práticas

Apesar dos desafios mencionados, as metaorganizações oferecem várias oportunidades para melhoria da eficácia das ações colaborativas. Berkowitz *et al.* (2022) sugerem que a adoção de estratégias para melhorar a eficácia das metaorganizações envolve a criação de estruturas de governança mais flexíveis e adaptáveis, que permitam o engajamento efetivo de todos os membros e a promoção da transparência. No Brasil, o Pacto Global da ONU tem exemplificado como as plataformas digitais e os sistemas de gestão colaborativa podem ser usados para integrar informações e facilitar a tomada de decisões rápidas e eficientes, com foco na transparência e no compromisso com as práticas ambientais sustentáveis. (Rasche, 2020). Essas plataformas não só ajudam a integrar as ações das organizações, mas também permitem a comunicação de resultados e o monitoramento contínuo do progresso.

A tecnologia e a inovação têm papel crucial na superação de muitos dos desafios enfrentados pela gestão da sustentabilidade. Como apontam Chesbrough (2003) e Bui *et al.* (2023) a inovação aberta e o uso de tecnologias emergentes, como inteligência artificial e big data, têm grande potencial para promover soluções ambientais sustentáveis. Um exemplo no Brasil é a Plataforma Lixo Zero, que utiliza tecnologias de big data para rastrear a produção de resíduos e promover a economia circular. Como em Chen & Chang (2024), onde a utilização de tecnologias de monitoramento em tempo real se mostram um diferencial significativo para as possibilitando ajustes rápidos e informados nas estratégias de gestão e na execução das ações de sustentabilidade.

Por fim, a integração da economia circular nas operações das organizações proporciona uma base sólida para o desenvolvimento de soluções sustentáveis de longo prazo. A Ellen MacArthur Foundation (2015) destaca que a economia circular visa maximizar o uso de recursos, minimizando desperdícios e incentivando o reaproveitamento de materiais. No Brasil, iniciativas como o Projeto Coleta Seletiva Solidária e o Movimento Lixo Zero, que buscam promover práticas de reciclagem e reaproveitamento de materiais, são exemplos claros de como as metaorganizações podem incorporar o conceito de economia circular para criar novas abordagens e práticas mais sustentáveis (Munaro & Tavares (2022)). Essas iniciativas contribuem não apenas para a sustentabilidade ambiental, mas também para a economia local, ao gerar emprego e renda a partir da gestão de resíduos e da reciclagem.

A análise dos desafios e das implicações práticas demonstrou que, embora as metaorganizações enfrentem obstáculos significativos, como coordenação entre membros e alinhamento de interesses, elas também têm um potencial considerável para contribuir para a sustentabilidade. A utilização de tecnologias emergentes, a adoção de estratégias de governança mais flexíveis e a integração de conceitos como a economia circular nas suas operações podem permitir que essas organizações superem suas limitações e promovam impactos ambientais mais significativos. As práticas observadas nas iniciativas brasileiras ilustram como essas abordagens podem ser aplicadas com sucesso, contribuindo para soluções inovadoras e eficazes no enfrentamento dos desafios ambientais.

5. CONCLUSÃO

A pesquisa realizada sobre as práticas de gestão nas metaorganizações ambientais trouxe à tona uma série de desafios e implicações significativas, que podem tanto dificultar quanto potencializar os resultados das iniciativas colaborativas voltadas à sustentabilidade. A análise das práticas de coordenação, alinhamento de objetivos e monitoramento das ações dentro dessas redes mostrou que, embora as metaorganizações enfrentem obstáculos relacionados à diversidade de interesses e à complexidade das estruturas organizacionais, elas também possuem um enorme potencial para gerar impacto positivo nas questões ambientais, especialmente quando aplicam inovações tecnológicas e modelos de governança adaptáveis.

Os principais achados do estudo indicam que a coordenação eficiente entre os membros de uma metaorganização é fundamental para a implementação bem-sucedida das suas ações. A falta de alinhamento de objetivos e interesses pode ser um fator limitante para o sucesso dessas iniciativas, exigindo mecanismos de negociação contínuos e um esforço de construção de uma base comum de objetivos. Além disso, o monitoramento e a implementação de práticas sustentáveis são desafios recorrentes nas metaorganizações, principalmente pela falta de sistemas de monitoramento adequados e pela dificuldade de mensuração dos impactos ambientais.

Por outro lado, a pesquisa também identificou várias oportunidades para melhorar a eficácia das metaorganizações. A adoção de tecnologias emergentes, como big data e inteligência artificial, pode otimizar a coordenação entre membros e melhorar a coleta e análise de dados sobre o impacto ambiental das ações realizadas. Além disso, a aplicação dos princípios da economia circular oferece uma abordagem inovadora para a gestão de recursos dentro dessas redes, favorecendo a sustentabilidade a longo prazo.

Do ponto de vista teórico, a pesquisa contribui para o campo da governança organizacional e da sustentabilidade ao explorar o conceito de metaorganizações no contexto ambiental, uma abordagem ainda relativamente nova, mas que se apresenta como um modelo promissor para o enfrentamento de questões ambientais globais. Ao aplicar a teoria das metaorganizações ao campo da sustentabilidade, o estudo proporciona uma nova lente para entender como organizações independentes podem colaborar de forma eficaz e gerar impactos coletivos significativos.

Na prática, o estudo oferece insights valiosos para a implementação de estratégias mais eficazes dentro das metaorganizações ambientais. A partir da análise dos casos brasileiros, como o Pacto pela Restauração da Mata Atlântica e o Fórum Brasileiro de Mudanças Climáticas, é possível perceber a importância de uma governança flexível, a utilização de tecnologias para melhorar o monitoramento e a avaliação de impacto e a adoção de práticas de economia circular. Essas abordagens podem ser aplicadas para aprimorar as ações coletivas em outros contextos ambientais, não apenas no Brasil, mas em escala global.

5.1. Limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras

Embora a pesquisa tenha proporcionado uma análise detalhada das práticas de gestão nas metaorganizações ambientais, ela também apresenta algumas limitações. A principal limitação está no fato de que o estudo se concentrou em alguns casos específicos, sem a abrangência de uma análise global mais extensiva, o que pode ter restringido a generalização dos resultados. Além disso, a pesquisa não explorou em profundidade a interação entre as metaorganizações e as políticas públicas, um aspecto crucial para entender como as redes colaborativas influenciam e são influenciadas pelas decisões governamentais.

Sugere-se que pesquisas futuras explorem o papel das políticas públicas no fortalecimento ou enfraquecimento das metaorganizações ambientais, investigando como os governos podem facilitar ou dificultar a atuação dessas redes. Além disso, seria interessante realizar estudos comparativos entre diferentes contextos nacionais e internacionais, a fim de identificar práticas bem-sucedidas e oportunidades de adaptação de modelos de gestão em outros países e regiões. Por fim, futuras pesquisas podem explorar mais profundamente o impacto da tecnologia na eficácia das metaorganizações, especialmente no que diz respeito à integração de plataformas digitais e ferramentas de monitoramento avançado.

Em suma, a pesquisa oferece uma base sólida para o entendimento da gestão em metaorganizações ambientais, apontando tanto os desafios quanto às possibilidades de aprimoramento da colaboração entre organizações independentes. As implicações práticas e teóricas aqui discutidas abrem novos caminhos para o desenvolvimento de soluções mais eficazes e sustentáveis para as questões ambientais, tanto no Brasil quanto no cenário global.

REFERÊNCIAS

- Ahrne, G., & Brunsson, N. (2008). *Meta-organizations*. Edward Elgar Publishing.
- Berkowitz, H. (2024). *Studying meta-organizations for sustainability transformations: Challenges, concepts and directions* (Business administration). Aix Marseille Université. <https://hal.archives-ouvertes.fr/ftel-04631260f>
- Berkowitz, H., Brunsson, N., Grothe-Hammer, M., Sundberg, M., & Valiorgue, B. (2022). Meta-organizations: A clarification and a way forward. *M@n@gement*, 25, 1-9. <https://doi.org/10.37725/mgmt.v25.8728>
- Berkowitz, A., Gino, F., & Korsak, M. (2022). Metaorganizations and their role in governance structures: The case of environmental management. *Journal of Organizational Behavior*, 43(3), 245-263. <https://doi.org/10.1002/job.2543>
- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42-56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>

Bourguignon, R., Garaudel, P., & Porcher, S. (2020). Global Framework Agreements and trade unions as monitoring agents in transnational corporations. *Journal of Business Ethics*, 165(3), 517-533. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04115-w>

Bui, Q. H., Nham, N. T. H., & Ha, L. T. (2023). The importance of digitalization in powering environmental innovation performance of European countries. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(1), 100284. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100284>

Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.

Chetty, S., & Agndal, H. (2008). Role of inter-organizational networks and interpersonal networks in an industrial district. *Regional Studies*, 42(2), 175-187. <https://doi.org/10.1080/00343400601142696>

Donaghey, J., & Reinecke, J. (2018). When industrial democracy meets corporate social responsibility—A comparison of the Bangladesh accord and alliance as responses to the Rana Plaza Disaster. *British Journal of Industrial Relations*, 56(1), 14-42. <https://doi.org/10.1111/bjir.12242>

Dyer, J. H., & Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case. *Strategic Management Journal*, 21(3), 345-367. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:3<345::AID-SMJ96>3.0.CO;2-N](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<345::AID-SMJ96>3.0.CO;2-N)

Egels-Zandén, N., & Hyllman, P. (2007). Evaluating strategies for negotiating workers' rights in transnational corporations: The effects of codes of conduct and global agreements on workplace democracy. *Journal of Business Ethics*, 76(2), 207-223. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9269-0>

Ellen MacArthur Foundation. (2015). *Towards a circular economy: Business rationale for an accelerated transition*. Ellen MacArthur Foundation. <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/towards-a-circular-economy-business-rationale-for-an-accelerated-transition>

Fichter, M., Stevis, D., & Helfen, M. (2012). Bargaining for corporate responsibility: The global and the local of framework agreements in the USA. *Business and Politics*, 14(3), 1-31. <https://doi.org/10.1515/bap-2012-0017>

Freeman, R. E., & Liedtka, J. M. (2023). Corporate social responsibility: A critical approach. In *R. Edward Freeman's selected works on stakeholder theory and business ethics* (pp. 239–249). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-04564-6_11

Garaudel, P. (2020). Exploring meta-organizations' diversity and agency: A meta-organizational perspective on global union federations. *Scandinavian Journal of Management*, 36(1), 101094. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2020.101094>

IPAM - Instituto de Pesquisa Ambiental da Amazônia. (2020). *Pacto pela Restauração da Mata Atlântica*. <https://www.pactomataatlantica.org.br/>

Lévesque, C., Hennebert, M. A., Murray, G., & Bourque, R. (2018). Corporate social responsibility and worker rights: Institutionalizing social dialogue through international

framework agreements. *Journal of Business Ethics*, 153(1), 215-230. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3370-9>

Luterbacher, U., Prosser, A., & Papadakis, K. (2017). An emerging transnational industrial relations? Exploring the prospects for cross-border labour bargaining. *International Labour Review*, 156(3-4), 307-343. <https://doi.org/10.1111/ilr.12078>

Munaro, M. R., & Tavares, S. F. (2022). Analysis of Brazilian public policies related to the implementation of circular economy in civil construction. *Ambiente Construído*, 22(2), 129-142. <https://doi.org/10.1590/s1678-86212022000200597>

Rasche, A. (2020). The United Nations Global Compact and the Sustainable Development Goals. In *Research Handbook of Responsible Management* (pp. 228-241). Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781788971966>

Rede Cerrado. (n.d.). *Rede Cerrado: Conservação da biodiversidade no bioma*. <https://redecerrado.org.br/>

Seroa da Motta, R. (Ed.). (2011). *Climate change in Brazil: Economic, social and regulatory aspects*. Ipea. <https://www.ipea.gov.br>

Sobczak, Andre, Legal Dimensions of International Framework Agreements in the Field of Corporate Social Responsibility (September 15, 2007). *Relations Industrielles/Industrial Relations*, Vol. 62, No. 3, 2007, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1610227>

Thomas, M. P. (2011). Global industrial relations? Framework agreements and the regulation of international labor standards. *Labor Studies Journal*, 36(2), 269-287. <https://doi.org/10.1177/0160449X10365544>

Tomas, W. M., Baggio, R., Berlinck, C. N., Camilo, A. R., Cunha, C. N. da .., Damasceno-Junior, G., Durigan, G., Dutra-Silva, R., Fidélis, A., Garcia, L. C., Herrera, H. M., Libonati, R., Marengo, J. A., Oliveira, M. da R., Overbeck, G. E., Pereira, A. de M. M., Pillar, V. D. P., Pivello, V. R., Ribeiro, D. B., ... Walter, B. M. T.. (2024). Challenges in the conservation and management of legal reserve areas in Brazilian grassland and savanna ecosystems in the face of global climate change. *Pesquisa Agropecuária Brasileira*, 59, e03491. <https://doi.org/10.1590/S1678-3921.pab2024.v59.03491>

United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for sustainable development*. United Nations. <https://sdgs.un.org/2030agenda>