

Sustentabilidade em gestão no Brasil: tensões entre os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável e práticas territoriais

SUZANNY BARRETO DA SILVA
UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (UFF)

SÉRGIO MONTALVÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (UFF)

SUSTENTABILIDADE EM GESTÃO NO BRASIL: TENSÕES ENTRE OS OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E AS PRÁTICAS TERRITORIAIS

RESUMO

Este artigo analisa como a literatura acadêmica brasileira tem representado as tensões entre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), propostos pela Agenda 2030 das Nações Unidas, e as práticas territoriais de gestão da sustentabilidade no Brasil. Por meio de uma revisão sistemática da literatura nacional, foram selecionados 38 artigos publicados entre 2015 e 2025 na base SciELO, com foco em contextos brasileiros diversos. A análise temática e interpretativa permitiu organizar os achados em quatro eixos: modelos globais mobilizados; escalas e contextos territoriais; formas de manifestação das tensões entre o global e o local; e estratégias de mediação e inovação institucional. Os resultados indicam que, embora os ODS sejam amplamente utilizados como fundamentos normativos e estratégicos, sua aplicação enfrenta limitações em função das desigualdades territoriais, da fragmentação institucional e da baixa participação social. Em contrapartida, destacam-se experiências de adaptação, resistência e construção local de alternativas sustentáveis, baseadas em tecnologias sociais, governança intersetorial e valorização dos saberes comunitários. O estudo contribui para o debate sobre gestão territorial da sustentabilidade, destacando a importância de políticas e estratégias mais sensíveis às dinâmicas locais e alinhadas aos princípios da Agenda 2030.

Palavras-chave: ODS; Gestão pública; Práticas territoriais

1. INTRODUÇÃO

A sustentabilidade consolidou-se como um princípio orientador de políticas, projetos e estratégias de gestão em múltiplas escalas, articulando dimensões ambientais, sociais, econômicas e institucionais do desenvolvimento (LOPES; ALBUQUERQUE, 2023). No entanto, sua operacionalização em contextos territoriais concretos frequentemente revela tensões entre os modelos globais de referência - como os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), a Agenda 2030 e diretrizes de organismos multilaterais - e as práticas locais de planejamento, governança e participação (LOPES; ALBUQUERQUE, 2023).

A literatura tem mostrado que os ODS, embora amplamente mobilizados como fundamentos estratégicos, enfrentam desafios de tradução e operacionalização em realidades marcadas por desigualdades estruturais, fragilidade institucional e diversidade sociocultural (LEFF, 2010; SACHS, 2004; ACOSTA, 2016; SILVA JR., 2016).

Neste artigo, investigamos como a produção acadêmica brasileira nos últimos 10 anos tem representado e analisado essas tensões no campo da sustentabilidade em gestão, tendo como foco a Agenda 2030 e os ODS como referência global. A partir de uma revisão sistemática da literatura nacional, buscamos compreender de que forma os estudos empíricos sobre sustentabilidade em diferentes escalas territoriais evidenciam contradições, ressignificações e mediações entre diretrizes globais e experiências locais de gestão pública, social, comunitária ou ambiental. A pergunta que orienta esta investigação é: como os estudos sobre sustentabilidade em gestão no Brasil evidenciam as tensões entre os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável e práticas territoriais de desenvolvimento sustentável?

Além de identificar os modelos mais mobilizados e os contextos territoriais analisados, o estudo busca mapear os principais desafios e estratégias de mediação utilizadas na implementação dos ODS no Brasil. A literatura recente evidencia que os mecanismos de

governança da sustentabilidade, quando importados sem mediações contextuais, podem reforçar assimetrias e comprometer a eficácia de políticas públicas voltadas ao desenvolvimento sustentável (KIST; BELLEN, 2022; MAMEDE; AMARAL; BENITES, 2023).

Este artigo estrutura-se da seguinte forma: após esta introdução, apresentamos o referencial teórico que fundamenta a análise das tensões entre modelos globais e práticas territoriais de gestão da sustentabilidade. Em seguida, detalhamos os procedimentos metodológicos adotados na revisão sistemática da literatura. Na seção de resultados, organizamos os achados em torno de eixos analíticos que emergiram da análise dos 38 artigos selecionados. Por fim, discutimos as principais contribuições, limitações e desdobramentos possíveis da pesquisa.

2. REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 Sustentabilidade em gestão: princípios e disputas conceituais

O conceito de sustentabilidade, embora amplamente difundido, permanece em disputa quanto à sua definição, escopo e operacionalização. Desde o Relatório Brundtland (1987), que definiu o desenvolvimento sustentável como aquele capaz de atender às necessidades presentes sem comprometer as gerações futuras, diversos autores têm apontado para a necessidade de articular sustentabilidade com justiça social, diversidade cultural e autonomia dos territórios (SACHS, 1993; LEFF, 2001). No campo da gestão, a sustentabilidade é entendida não apenas como compromisso normativo, mas como diretriz estratégica e política que atravessa organizações públicas, privadas e coletivos sociais (JACOBI, 2013).

O avanço de instrumentos de gestão como certificações, indicadores, planos diretores e programas nacionais reflete uma institucionalização da sustentabilidade, por vezes pautada em modelos globais de governança, como a Agenda 21, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e os compromissos climáticos internacionais (SILVA; JACOBI, 2017).

A Agenda 2030 e os ODS, lançados pela Organização das Nações Unidas em 2015, representam uma das iniciativas mais abrangentes no esforço de promover um desenvolvimento sustentável global. Com 17 objetivos e 169 metas, essa agenda busca orientar políticas públicas, empresariais e sociais em múltiplos níveis. Entretanto, sua implementação em países marcados por desigualdades estruturais e institucionalidades frágeis, como o Brasil, demanda esforços de contextualização, adaptação e diálogo com as especificidades territoriais (LEFF, 2010; ACOSTA, 2016; SILVA JR., 2016).

A literatura crítica tem alertado para os riscos de tradução mecânica dos ODS, que, ao serem aplicados sem mediações locais, podem reforçar assimetrias, invisibilizar saberes comunitários e comprometer a efetividade das políticas (SACHS, 2004; JACOBI, 2013). Esses desafios ressaltam a importância de abordar a sustentabilidade não apenas como um ideal universal, mas como um campo de disputas políticas, epistemológicas e operacionais que exigem abordagens sensíveis às realidades locais.

2.2 Modelos globais e gestão territorial da sustentabilidade

Modelos globais de sustentabilidade propõem uma linguagem comum para enfrentar desafios planetários, como mudanças climáticas, pobreza e degradação ambiental. A Agenda 2030, com seus 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), constitui hoje o principal marco internacional para orientar políticas públicas, empresariais e comunitárias voltadas ao

desenvolvimento sustentável. Essa agenda busca integrar dimensões sociais, ambientais, econômicas e institucionais, promovendo compromissos multilaterais em escala global (ONU, 2015; SACHS, 2004).

No entanto, a aplicação dos ODS em realidades nacionais e locais impõe desafios significativos. Diversos estudos têm apontado os limites de sua operacionalização em territórios marcados por desigualdades socioeconômicas, capacidades institucionais desiguais e formas próprias de organização social (LEFF, 2010; ACOSTA, 2016). A literatura crítica tem alertado para os riscos de descontextualização desses modelos quando aplicados a territórios com capacidades institucionais desiguais, culturas diversas e formas próprias de organização social (ACOSTA, 2016; LEFF, 2010).

Nesse cenário, a gestão territorial da sustentabilidade emerge como perspectiva analítica e prática que reconhece a centralidade dos territórios na construção de soluções sustentáveis. Ela envolve o reconhecimento dos saberes locais, das redes comunitárias, dos vínculos com o meio ambiente e da pluralidade de atores envolvidos na governança dos recursos. Essa abordagem considera os territórios como espaços de vida, cultura e resistência, nos quais as práticas sustentáveis precisam ser construídas coletivamente e respeitando as dinâmicas locais (BRANDÃO; GALVÃO; LEITE, 2013).

A territorialização dos ODS, portanto, não deve se limitar à tradução técnica de metas e indicadores, mas requer mediações políticas, institucionais e culturais que conectem os marcos globais às condições concretas de cada realidade. A gestão territorial pressupõe políticas integradas, participação social qualificada e institucionalidade democrática capaz de articular demandas locais com agendas globais - condição essencial para que os ODS deixem de ser metas abstratas e se convertam em práticas socialmente enraizadas e ambientalmente efetivas.

2.3 Tensões entre global e local: mediações, conflitos e ressignificações

A literatura aponta que a relação entre modelos globais e práticas locais no campo da sustentabilidade não se dá de forma linear ou harmoniosa. Estudos sobre políticas públicas, agricultura familiar, turismo, saúde, educação e economia circular revelam que os territórios reinterpretem, adaptam ou resistem aos marcos globais com base em suas condições concretas, experiências históricas e redes de poder (SILVA JR., 2016; GIATTI et al., 2019).

No caso da Agenda 2030 e dos ODS, a implementação em contextos marcados por desigualdades estruturais, baixa capacidade institucional e descontinuidade de políticas públicas tem gerado processos de apropriação seletiva, distorção de prioridades e apagamento de saberes locais (LEFF, 2010; SACHS, 2004). Muitas vezes, esses modelos são adotados de forma normativa ou superficial, servindo mais como legitimadores simbólicos do que como instrumentos efetivos de transformação.

Essas tensões podem se manifestar por meio da informalidade institucional, da desarticulação entre esferas de governo, da exclusão de atores locais no planejamento e da adoção simbólica de discursos sustentáveis sem respaldo em práticas efetivas (SILVA JR., 2016). Tais desafios são especialmente visíveis em municípios de pequeno porte, comunidades tradicionais, periferias urbanas e territórios de fronteira, nos quais os ODS são traduzidos de modo fragmentado ou desvinculado das agendas locais.

Por outro lado, também há evidências de mediações criativas e estratégias de ressignificação local dos ODS, como o uso de tecnologias sociais, a valorização da economia solidária, a governança intersetorial e a construção de redes de cooperação transfronteiriça e

científica (MAMEDE; AMARAL; BENITES, 2023). Nesses casos, a adaptação territorial dos referenciais globais se dá com base em saberes situados, práticas participativas e institucionalidades emergentes.

Compreender essas dinâmicas de conflito e negociação é essencial para qualificar a gestão pública da sustentabilidade e fortalecer políticas que, em vez de impor modelos padronizados, dialoguem com as realidades dos territórios. Isso implica reconhecer o território como sujeito ativo - e não como mero espaço de implementação - no processo de construção dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

3. METODOLOGIA

Este artigo adota uma revisão sistemática da literatura com abordagem qualitativa, descritiva e interpretativa, com o objetivo de identificar como os estudos acadêmicos brasileiros evidenciam as tensões entre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) - como parte da Agenda 2030 - e práticas territoriais no campo da sustentabilidade em gestão. As revisões sistemáticas são reconhecidas como um método rigoroso e transparente para mapear o estado da arte sobre determinado tema, permitindo a síntese de padrões, lacunas e contribuições da literatura existente (TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003; BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011).

3.1 Coleta de dados

A busca foi realizada na base de dados SciELO Brasil, por sua relevância para a produção científica nacional e regional, com foco em periódicos revisados por pares das ciências sociais aplicadas, políticas públicas e áreas afins. Utilizou-se o operador booleano "sustentabilidade" AND "local" e os seguintes filtros: período 2015 a 2025, idioma português, inglês e espanhol, coleção SciELO Brasil, áreas Temáticas (*Web of Science*) “*Business*” OR “*Public*” OR “*Administration*”.

A busca retornou inicialmente 41 artigos. Após leitura exploratória de títulos, resumos e introduções, foram selecionados 38 artigos que apresentavam relação direta com a pergunta de pesquisa: *Como os estudos sobre sustentabilidade em gestão no Brasil evidenciam as tensões entre os ODS e as práticas territoriais de desenvolvimento sustentável?*

Critérios de inclusão

- Estudos publicados entre 2015 e 2025;
- Artigos completos, revisados por pares;
- Contexto brasileiro como foco principal de análise;
- Temática relacionada à gestão da sustentabilidade em contextos locais, regionais ou territoriais;
- Presença de menções (explícitas ou implícitas) a modelos globais de sustentabilidade, especialmente, os ODS e a Agenda 2030.

Critérios de exclusão

- Estudos de abordagem exclusivamente técnica, normativa ou ambiental sem interface com a gestão;
- Trabalhos que não abordam tensionamentos entre escalas globais e práticas locais;
- Casos internacionais sem relação com a realidade brasileira;

- Publicações duplicadas ou incompletas.

3.2 Análise dos dados

Os 38 artigos selecionados foram lidos integralmente e organizados em uma planilha analítica. Para garantir transparência e rastreabilidade da análise, a planilha foi estruturada com campos como título, autores, ano, periódico, objetivo, abordagem teórica, menções diretas e indiretas a modelos globais (com destaque para os ODS), metodologia, contexto territorial, modelos globais mencionados, eixo da sustentabilidade, tensões entre modelos globais e práticas locais e principais contribuições.

A análise seguiu uma lógica temático-interpretativa, com base na identificação de padrões recorrentes, categorias emergentes e contradições conceituais ou metodológicas, de modo a oferecer uma síntese crítica sobre como a Agenda 2030 e os ODS são apropriados, adaptados ou tensionados no contexto da gestão pública e territorial da sustentabilidade no Brasil (BAUER; GASKELL, 2002).

4. RESULTADOS

A análise dos 38 artigos selecionados permitiu identificar padrões recorrentes na forma como a sustentabilidade em gestão tem sido discutida no Brasil, com ênfase nas tensões entre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), enquanto modelo global de referência, e as práticas territoriais implementadas em diferentes escalas. Os resultados evidenciam os desafios de tradução, apropriação e efetividade das diretrizes da Agenda 2030 quando aplicadas a contextos marcados por desigualdades institucionais, políticas e socioculturais.

Os resultados são organizados em quatro eixos analíticos: (1) modelos globais mobilizados, (2) escalas e contextos de gestão territorial, (3) formas de manifestação das tensões, e (4) estratégias de mediação e inovação institucional (ver Tabela 1 - Artigos Representativos da Revisão Sistemática sobre Sustentabilidade em Gestão).

4.1 Modelos globais de sustentabilidade mais recorrentes

Todos os 38 artigos analisados mobilizam, de forma direta ou indireta, ao menos um modelo global de sustentabilidade, o que reforça a centralidade desses referenciais na legitimação de políticas públicas, programas e ações territoriais no Brasil. Os mais citados são os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e a Agenda 21, além de outros modelos relevantes como a Carta de Ottawa, os princípios da OMS, FAO e ONU, o TRIPS/OMC, o programa Green Goal (FIFA) e a Iniciativa Cidades Emergentes e Sustentáveis (ICES), do BID.

A Agenda 2030 é um compromisso firmado pelos países-membros da Organização das Nações Unidas (ONU) em 2015, estruturado em torno de 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e 169 metas e tem sido amplamente referenciada nos estudos como um marco normativo e estratégico. Trata-se de uma agenda global, integrada e indivisível, que propõe ações para erradicar a pobreza, proteger o meio ambiente e assegurar condições dignas de vida, com atenção à equidade, participação e territorialização das políticas. Em muitos dos artigos analisados, os ODS são utilizados como parâmetros para a formulação de diagnósticos, metas de sustentabilidade, relatórios e planos de ação em níveis locais.

No artigo de Kist e Bellen (2022), por exemplo, a Agenda 2030 é tratada como estrutura de referência para a atuação de redes multicêntricas na gestão urbana, em especial por meio da

experiência da Rede Nossa São Paulo, que conecta práticas locais com compromissos globais e fomenta diagnósticos baseados em indicadores de sustentabilidade aplicáveis a realidades brasileiras. No estudo de Lago e Sousa (2022), os autores analisam o caso das Parcerias para o Desenvolvimento Produtivo (PDPs) no setor farmacêutico público, como Farmanguinhos, mostrando como essas iniciativas procuram contornar os limites impostos pelo sistema internacional de patentes (TRIPS), ao mesmo tempo em que buscam alinhar-se a metas de acesso universal à saúde previstas nos ODS. A experiência de Manaus, analisada por Hendler et al. (2021), mostra o uso das diretrizes da FAO e dos ODS para fundamentar ações de educação alimentar e promoção da saúde, com forte articulação comunitária.

Já a Carta de Ottawa, marco da promoção da saúde lançado pela OMS em 1986, aparece como base normativa em estudos sobre saúde coletiva, políticas alimentares e desenvolvimento local sustentável (FAUSTO et al., 2022; MELO et al., 2016).

Outros modelos, como os princípios da FAO e da ONU, são empregados em articulações que valorizam a cultura alimentar, a biodiversidade e a educação para a cidadania (DORSA; DORSA, 2018; HENDLER et al., 2021). O TRIPS/OMC, tratado internacional sobre propriedade intelectual, é abordado criticamente por Lago e Sousa (2022), que demonstram como suas exigências limitam a autonomia do SUS e os esforços de inovação tecnológica por instituições públicas como Farmanguinhos. Esses autores mostram ainda como as Parcerias para o Desenvolvimento Produtivo (PDPs) surgem como estratégia nacional para contornar os obstáculos impostos por esse modelo global.

Modelos como o Green Goal e o ICES/BID são analisados como tentativas de transpor diretrizes globais para contextos urbanos brasileiros. No entanto, os estudos revelam apropriações parciais e, muitas vezes, simbólicas desses referenciais, destacando a distância entre o discurso institucional e a efetividade prática - especialmente quando não há participação social ativa ou adequação territorial.

Esses exemplos demonstram que os modelos globais são mobilizados tanto como fundamento normativo - para justificar ações e princípios em documentos e políticas - quanto como parâmetro estratégico, orientando metodologias, diagnósticos e planos de ação em diferentes escalas territoriais. Ao mesmo tempo, tais usos revelam graus variados de apropriação, adaptação e eficácia, o que reforça a necessidade de analisá-los criticamente no contexto das práticas locais. A Agenda 2030, embora central, enfrenta limitações em sua concretização nos territórios brasileiros, o que reforça a importância de abordagens que articulem esses marcos internacionais às especificidades locais.

4.2 Escalas e contextos territoriais de gestão

Os estudos analisados evidenciam uma diversidade de escalas e contextos nos quais a sustentabilidade em gestão tem sido discutida no Brasil. A maior parte dos artigos (cerca de 60%) concentra-se no nível local, com destaque para estudos de caso em municípios de pequeno e médio porte, comunidades tradicionais, cooperativas, territórios rurais e periferias urbanas. Esses contextos revelam as formas pelas quais os princípios da sustentabilidade, especialmente os expressos nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), são apropriados, reinterpretados ou tensionados em dinâmicas concretas de gestão pública e social.

Essa predominância do local não implica ausência de articulação com escalas mais amplas. Muitos artigos analisam a forma como programas federais, diretrizes internacionais e instrumentos multilaterais são incorporados - ou não - pelas instâncias municipais, evidenciando os desafios de coordenação vertical e a fragmentação institucional que dificultam

a implementação efetiva da Agenda 2030. Um exemplo emblemático é o estudo de Fausto et al. (2022), que aborda a experiência do município de Barcarena (PA) no enfrentamento de desastres ambientais e injustiça climática. O caso revela os limites da aplicação dos ODS em contextos marcados por conflitos socioambientais e ausência de mecanismos efetivos de participação social. A literatura aponta ainda a importância das redes intermunicipais, consórcios regionais e fóruns multissetoriais como arranjos que podem fortalecer a governança territorial da sustentabilidade (MAMEDE; AMARAL; BENITES, 2023). É o que mostra Nascimento e Oliveira (2022), ao analisarem a atuação da Rede Brasileira de Cidades Inteligentes e Humanas. Os autores identificam disparidades na forma como municípios de diferentes portes incorporam os ODS, revelando desde iniciativas estruturadas até apropriações meramente simbólicas

Em termos de diversidade territorial, os artigos contemplam realidades amazônicas, sertanejas, pantaneiras, metropolitanas e fronteiriças. Essa variedade reforça a necessidade de considerar os aspectos socioculturais, ecológicos e históricos na construção de políticas públicas e estratégias de desenvolvimento alinhadas aos ODS. A presença de estudos em territórios indígenas, quilombolas e ribeirinhos, por exemplo, revela outras racionalidades de relação com o ambiente, que muitas vezes confrontam a lógica produtivista embutida em certos indicadores globais de sustentabilidade. Dorsa e Dorsa (2018) analisam a inserção dos ODS em projetos comunitários de educação e soberania alimentar no Vale do Ribeira (SP), destacando como as comunidades quilombolas articulam políticas públicas com práticas ancestrais e saberes tradicionais.

Ainda que os contextos urbanos sejam mais frequentes, a presença de estudos em áreas rurais, agroextrativistas e zonas de conservação ambiental demonstra um crescente interesse em compreender como os ODS se expressam - ou se omitem - em regiões onde a sustentabilidade está intrinsecamente ligada ao modo de vida e à territorialidade. Nesse sentido, Cruz e Passador (2020) analisam as práticas de gestão socioambiental em cooperativas da agricultura familiar no Paraná, evidenciando como os agricultores reinterpretem os princípios dos ODS com base em saberes agroecológicos, economia solidária e vínculos comunitários.

Em síntese, os resultados mostram que a gestão territorial da sustentabilidade requer um olhar atento às múltiplas escalas e às dinâmicas locais, sob risco de que os ODS sejam aplicados de forma homogênea e ineficaz. A articulação entre agendas globais e realidades territoriais, portanto, demanda institucionalidades flexíveis, escuta ativa das comunidades e valorização das práticas já existentes nos territórios.

4.3 Formas de manifestação das tensões entre global e local

As tensões entre modelos globais de sustentabilidade e práticas territoriais no Brasil se manifestam de diversas formas nos estudos analisados. As mais recorrentes são: (a) a apropriação normativa e descontextualizada dos ODS; (b) a baixa articulação entre escalas institucionais; (c) a fragmentação de políticas públicas; e (d) a invisibilização de saberes locais e práticas alternativas.

Em muitos casos, os ODS são incorporados como discurso de legitimidade, sem que haja mudanças significativas nas práticas de gestão. Isso ocorre, por exemplo, quando indicadores globais são adotados sem adequação às realidades locais ou quando metas são incorporadas em planos de governo apenas para cumprir exigências formais de financiamento ou visibilidade internacional. Nascimento e Oliveira (2022) mostram que, entre os municípios da Rede Brasileira de Cidades Inteligentes e Humanas, muitos aderem formalmente à Agenda

2030, mas enfrentam dificuldades de implementação por falta de capacidade técnica, recursos ou vontade política.

Outra manifestação importante das tensões diz respeito à baixa coordenação entre as esferas federal, estadual e municipal, o que compromete a coerência das políticas públicas e dificulta o alinhamento com os princípios da Agenda 2030. Fausto et al. (2022), ao analisarem a gestão de riscos e desastres em Barcarena (PA), evidenciam como a ausência de planejamento integrado entre órgãos públicos agrava os impactos socioambientais e enfraquece a governança local da sustentabilidade, mesmo quando os ODS estão formalmente presentes em planos e relatórios.

Há também casos em que as práticas locais de sustentabilidade confrontam diretamente os marcos globais, revelando tensões epistemológicas e políticas. Cruz e Passador (2020) destacam que, nas cooperativas da agricultura familiar no Paraná, os agricultores constroem uma concepção própria de sustentabilidade baseada na economia solidária, agroecologia e reciprocidade, que não encontra respaldo nos instrumentos oficiais de avaliação associados aos ODS. Essa situação gera um descompasso entre o que se mede e o que efetivamente importa para os sujeitos do território.

Outro tipo de tensão se expressa na resistência das comunidades tradicionais à imposição de modelos externos. Dorsa e Dorsa (2018), ao analisarem projetos educativos no Vale do Ribeira (SP), mostram como as comunidades quilombolas reinterpretam os ODS a partir de seus modos de vida, questionando a lógica utilitarista presente em certos programas e reivindicando o direito à autodeterminação e à preservação de seus saberes.

Esses exemplos indicam que os ODS, embora representem um marco importante para o desenvolvimento sustentável, não se traduzem automaticamente em transformações concretas. Suas contradições aparecem não apenas na distância entre discurso e prática, mas também nas disputas em torno de quem define o que é desenvolvimento e sustentabilidade em cada território.

4.4 Estratégias de mediação e inovação institucional

Apesar das inúmeras tensões entre os modelos globais e as práticas locais de sustentabilidade, a revisão identificou que 24 dos 38 artigos evidenciam experiências de mediação, ressignificação ou inovação institucional capazes de adaptar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) às suas realidades concretas.

Essas mediações ocorrem, em geral, por meio da atuação de redes locais, movimentos sociais, cooperativas, gestores públicos comprometidos, universidades e coletivos comunitários, que reinterpretam os marcos globais com base nos saberes, recursos e condições socioterritoriais disponíveis. Esses arranjos sustentam formas alternativas e contextualmente enraizadas de gestão da sustentabilidade.

Um exemplo relevante é apresentado por Negrini e Rossit (2024) no município de Bragança Paulista (SP). Ali, a implementação do Coapes (Contrato Organizativo da Ação Pública Ensino-Saúde), articulado ao SUS e aos ODS relacionados à saúde e educação, permitiu a criação de um Comitê Gestor Local como espaço de governança intersetorial. A experiência mostra que a territorialização dos ODS pode ganhar concretude quando há institucionalidade participativa e articulação entre ensino, serviço e comunidade. Outro caso emblemático é descrito por Machado, Maciel e Thiollent (2021), que analisam a gestão de saneamento ecológico comunitário na Praia do Sono (RJ), articulada à economia solidária e aos princípios

do bem comum. A partir de tecnologias sociais desenvolvidas com base nos saberes caiçaras, a comunidade constrói um modelo de gestão ambiental enraizado, demonstrando que os ODS podem ser reinterpretados a partir de valores como autonomia, reciprocidade e sustentabilidade ecológica.

No Rio Grande do Sul, Hendler et al. (2021) descrevem o caso da alimentação escolar em Mostardas, onde alimentos tradicionais da sociobiodiversidade, como o milho-catete e o feijão-sopinha, são incorporados às políticas públicas. A estratégia articula sustentabilidade nutricional, identidade cultural e economia local, em consonância com os ODS 2 (fome zero e agricultura sustentável) e 12 (produção e consumo responsáveis), reforçando a centralidade do território como espaço de inovação social.

Na fronteira do Brasil com o Paraguai e a Bolívia, os estudos de Benites et al. (2019) e Mamede, Amaral e Benites (2023) analisam experiências de turismo de base comunitária e redes de cooperação na região da Rota Bioceânica, com participação ativa de universidades, comunidades locais e gestores públicos. A atuação conjunta tem possibilitado a adaptação dos ODS à dinâmica cultural e ambiental do Chaco Sul-Americano, fortalecendo a sustentabilidade regional com base em cooperação transfronteiriça.

Essas experiências revelam que, embora os modelos globais enfrentem resistências e limites, eles também podem ser mobilizados como ponto de partida para processos de inovação institucional, desde que incorporados criticamente aos contextos locais. A chave está na capacidade dos atores do território de reinterpretar os marcos globais, construir soluções próprias e influenciar os rumos das políticas públicas com base em seus valores, prioridades e modos de vida.

Tabela 1- Artigos Representativos da Revisão Sistemática sobre Sustentabilidade em Gestão

Eixo Analítico	Título	Autores (ano)	Contexto territorial	ODS envolvidos	Tipo de tensão	Principais contribuições
Formas de manifestação das tensões	Sustentabilidade da atenção primária à saúde na Amazônia fluvial	Fausto et al. (2022)	Municípios remotos na Amazônia (PA e AM)	3 - Saúde e bem-estar 10 - Redução das desigualdades	Baixa articulação intergovernamental; invisibilização de especificidades territoriais	Propostas para reorganização local do SUS com UBS fluviais
Estratégias de mediação e inovação institucional	Integração ensino-serviço-comunidade no SUS	Negrini e Rossit (2024)	Bragança Paulista (SP)	3 - Saúde e bem-estar 4 - Educação de qualidade 17 - Parcerias e meios de implementação	Fragmentação de políticas públicas; baixa institucionalização	Criação de Comitê Gestor Local como inovação institucional participativa
Modelos globais mobilizados	Gestão urbana sustentável com base nos ODS	Kist e Bellen (2022)	São Paulo e outras cidades latino-americanas	11- Cidades e comunidades sustentáveis 16 - Paz, justiça e instituições eficazes	Adoção formal dos ODS sem articulação local	Atuação de redes civis para apropriação crítica dos indicadores globais
Estratégias de mediação e inovação institucional	Saneamento ecológico e bens comuns na Praia do Sono	Machado, Maciel e Thiollent (2021)	Praia do Sono (RJ)	6 - Água potável e saneamento 12 - Consumo e produção responsáveis	Resistência a modelos externos e turismo predatório	Tecnologias sociais e autogestão ambiental baseada em saberes tradicionais
Estratégias de mediação e inovação institucional	Sociobiodiversidade e alimentação escolar	Hendler et al. (2021)	Mostardas (RS)	2 - Fome zero e agricultura sustentável 12 - Consumo e produção responsáveis	Padronização alimentar e invisibilização de culturas locais	Inserção de alimentos tradicionais nas políticas públicas escolares
Formas de manifestação das tensões	Rede de cidades inteligentes e humanas	Nascimento e Oliveira (2022)	Municípios brasileiros de diferentes portes	11 - Cidades e comunidades sustentáveis 16 - Paz, justiça e instituições eficazes	Disparidades de capacidade institucional; uso simbólico dos ODS	Diagnóstico das lacunas de implementação local

5. DISCUSSÃO

Os resultados da revisão sistemática revelam que a sustentabilidade em gestão no Brasil tem sido marcada por um movimento ambivalente: por um lado, a ampla difusão de modelos globais de referência, especialmente os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030, como fundamentos normativos e estratégicos de políticas públicas; por outro, a persistência de tensões estruturais, institucionais e epistemológicas em sua aplicação nos territórios.

Esse padrão confirma a crítica teórica de autores como Leff (2010), Sachs (2004) e Acosta (2016), que alertam para os limites da sustentabilidade como discurso globalizado e descontextualizado. Como demonstrado nos estudos analisados, a adesão formal aos ODS não garante sua efetividade, especialmente em contextos marcados por desigualdades históricas, precariedade institucional e frágil participação social.

Em 35 dos 38 artigos analisados, observam-se formas variadas de apropriação parcial, resistência, ou uso simbólico dos ODS em territórios brasileiros. Essa constatação reforça a necessidade de abordagens críticas que articulem os marcos globais às dinâmicas locais. Os casos analisados revelam que os territórios não são apenas espaços de aplicação de políticas globais, mas também campos ativos de produção de alternativas, saberes e formas próprias de gestão sustentável. A gestão territorial da sustentabilidade, como proposta por Brandão, Galvão e Leite (2013), aparece nos artigos como uma alternativa possível e necessária: uma gestão que reconhece os territórios não apenas como espaços físicos, mas como campos de saberes, experiências e lutas políticas. As experiências identificadas - como as políticas de alimentação escolar com base em produtos da sociobiodiversidade (HENDLER et al., 2021), os comitês gestores intersetoriais (NEGRINI e ROSSIT, 2024), e as tecnologias sociais em comunidades tradicionais (Machado et al., 2021) - indicam que há caminhos para uma gestão da sustentabilidade mais dialógica, inclusiva e situada. Além disso, a presença de redes intermunicipais e iniciativas transfronteiriças, como as descritas por Mamede et al. (2023), aponta para a possibilidade de construir alianças multiatores e multiescalares, capazes de reinterpretar os ODS de forma mais coerente com os desafios dos territórios. Nesse sentido, os princípios da Agenda 2030 — como inclusão, participação, equidade e cooperação — somente se tornam efetivos quando são territorializados com base em diagnósticos contextualizados e institucionalidade democrática.

A análise mostra, ainda, que os ODS funcionam como linguagem comum, mas precisam ser ativados por processos políticos localizados para ganharem sentido e eficácia. Isso implica repensar os modelos de avaliação de desempenho, a cultura da gestão pública e as formas de monitoramento e prestação de contas, de modo a incorporar os critérios e valores dos sujeitos e coletivos locais.

Portanto, a construção de uma sustentabilidade crítica e territorializada requer: reconhecimento da diversidade socioterritorial brasileira; valorização dos saberes locais e práticas comunitárias; superação da fragmentação institucional e das soluções top-down; e fortalecimento de arranjos colaborativos entre governos, universidades, organizações da sociedade civil e comunidades.

Essas diretrizes são essenciais para transformar os ODS em instrumentos efetivos de desenvolvimento sustentável, sobretudo em um país com tamanha complexidade social, ambiental e política como o Brasil.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo analisar como os estudos sobre sustentabilidade em gestão no Brasil evidenciam as tensões entre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) - propostos pela Agenda 2030 da ONU - e as práticas territoriais de desenvolvimento sustentável. Por meio de uma revisão sistemática da literatura nacional publicada entre 2015 e 2025 na base SciELO, foram selecionados e analisados 38 artigos que abordam a sustentabilidade em diferentes escalas, setores e regiões do país.

Os resultados indicam que os ODS têm sido amplamente mobilizados como marcos de referência em políticas públicas, planos de governo, programas sociais e projetos institucionais. No entanto, sua implementação encontra importantes barreiras nos contextos locais, como desigualdades estruturais, fragmentação de políticas, ausência de participação significativa e pouca adaptação às especificidades culturais e territoriais. Em muitos casos, os ODS são utilizados como linguagem formal, mas desconectados das práticas e prioridades reais dos territórios.

Em contrapartida, a revisão evidenciou uma série de experiências de mediação e inovação institucional que demonstram a capacidade dos territórios de reinterpretar, adaptar e dar novos sentidos aos marcos globais. Tecnologias sociais, governança intersetorial, redes comunitárias, agricultura familiar, educação ambiental e estratégias de economia solidária aparecem como caminhos potentes para a construção de uma sustentabilidade enraizada, inclusiva e efetiva.

A principal contribuição do estudo é oferecer uma síntese crítica da produção acadêmica nacional sobre sustentabilidade em gestão, articulando os referenciais globais - especialmente os ODS - com os desafios e estratégias locais. O artigo reforça a importância de repensar os instrumentos de gestão, planejamento e avaliação para que estejam alinhados não apenas aos compromissos internacionais, mas também às realidades, saberes e formas de organização dos sujeitos locais.

Entre as limitações do estudo, destaca-se o foco exclusivo na base SciELO e na produção brasileira, o que restringe a comparação com outros contextos da América Latina e do Sul Global. Além disso, como se trata de uma revisão qualitativa, a análise depende da profundidade dos próprios artigos selecionados. Como agenda de pesquisa, recomenda-se o aprofundamento de estudos comparativos entre regiões e setores, a análise de casos de sucesso na territorialização dos ODS e o monitoramento de políticas públicas que articulem sustentabilidade e equidade em diferentes escalas.

Concluimos que, para que os ODS cumpram seu papel transformador, é fundamental que sejam territorializados de forma democrática, crítica e participativa — reconhecendo os territórios não apenas como unidades administrativas, mas como espaços vivos de disputa, inovação e construção coletiva do desenvolvimento sustentável.

7. REFERÊNCIAS

- ACOSTA, A. O bem viver: uma oportunidade para imaginar outros mundos. São Paulo: Autonomia Literária, 2016.
- AYDOS, L. R.; NETO, L. F. F. Avaliação da sustentabilidade municipal: uma proposta metodológica baseada na Agenda 21 local. *Interações*, Campo Grande, v. 18, n. 2, p. 255–268, 2017.
- ANTONIO, M.; ASSIS, W. M. Agroecologia na serra: práticas sustentáveis e saberes locais em Nova Friburgo. *Interações*, Campo Grande, v. 25, n. 1, p. 53–70, 2024.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. (org.). Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2002.

- BENITES, M.; MAMEDE, S.; CENTENO, R.; ALVES, T. Turismo de base comunitária no Chaco brasileiro: práticas e identidades. *Interações*, Campo Grande, v. 20, n. 3, p. 433–449, 2019.
- BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. de A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Revista Eletrônica Gestão & Saúde*, Brasília, DF, v. 3, n. 1, p. 18–26, 2011.
- BRANDÃO, C. R.; GALVÃO, A. C.; LEITE, S. P. Gestão territorial da sustentabilidade: saberes e fazeres em territórios em transformação. Brasília: MMA; MDA, 2013.
- DORSA, C. M. C.; DORSA, S. H. S. Sustentabilidade social, cultural e ambiental: uma abordagem prática no Instituto Moinho Cultural Sul-Americano. *Interações*, Campo Grande, v. 19, n. 2, p. 327–336, 2018.
- FAUSTO, M. C. R.; GIOVANELLA, L.; LIMA, J. G.; CABRAL, L. M. da Silva; SEIDL, H. Sustentabilidade da atenção primária à saúde em territórios rurais remotos na Amazônia fluvial: organização, estratégias e desafios. *Ciência & Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, v. 27, n. 12, p. 4601–4616, 2022.
- GIATTI, L. L.; URBINATTI, A. M.; CARVALHO, C. M. de; BEDRAN-MARTINS, A. M.; SANTOS, I. P. de O.; HONDA, S. O.; FRACALANZA, A. P.; JACOBI, P. R. Nexos de exclusão e desafios de sustentabilidade e saúde em uma periferia urbana no Brasil. *Cadernos de Saúde Pública*, Rio de Janeiro, v. 35, n. 10, p. 1–14, 2019.
- HENDLER, V. M.; OLIVEIRA, L. D. de; HAGEN, M. E. K.; SOLANS, A. M.; SILVA, Q. M. S. da; PALMA, L. B.; SILVA, V. L. da; RIOS, A. de O.; SEABRA, L. M. J.; RUIZ, E. N. F. Sociobiodiversidade e alimentação escolar: uma experiência no Litoral Norte do Rio Grande do Sul. *Interações*, Campo Grande, v. 22, n. 2, p. 429–444, 2021.
- JACOBI, P. R. Governança participativa e gestão democrática: estratégias para a sustentabilidade. *Revista Brasileira de Educação Ambiental*, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 104–115, 2013.
- JACOBI, Pedro Roberto. Governança participativa e gestão democrática: estratégias para a sustentabilidade. *Revista Brasileira de Educação Ambiental*, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 104–115, 2013.
- KIST, M. B.; BELLEN, H. M. V. Gestão da sustentabilidade em cidades: uma perspectiva considerando a atuação de redes da sociedade civil no processo de análise de políticas públicas. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 56, n. 1, p. LAGO, R. F.; SOUSA, A. C. A. A oferta pública de medicamentos para aids e o papel de Farmanguinhos. *Physis*, Rio de Janeiro, v. 32, n. 1, p. e320102, 2022.
- LEFF, E. Saber ambiental: sustentabilidade, racionalidade, complexidade, poder. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.
- LIMA, D. V.; AQUINO, A. C. B. Resiliência financeira de fundos de regimes próprios de previdência em municípios. *Revista Contabilidade & Finanças*, São Paulo, v. 30, n. 81, p. 267–283, 2019.
- LOPES, A. C. C. G.; ALBUQUERQUE, A. A. Financiamento climático: eficácia institucional do Fundo Nacional sobre Mudança do Clima. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 57, n. 1, p. 165–187, 2023.
- MACHADO, G. C. X. M. P.; MACIEL, T. M. F. B.; THIOLENT, M. J. M. O comum e os desdobramentos na economia solidária a partir do saneamento ecológico. *Saúde e Sociedade*, São Paulo, v. 30, n. 1, p. e200616, 2021.

- MAMEDE, S.; AMARAL, V.; BENITES, M. Rede de pesquisa em turismo: conexões, prospecções e desafios para a sustentabilidade na Rota de Integração Latino-Americana. *Interações*, Campo Grande, v. 24, n. 1, p. 89–105, 2023.
- MAMEDE, S. B.; SILVA, M. B.; LE BOURLEGART, C. A. A pesquisa em turismo no Corredor Rodoviário Bioceânico: contribuições e desafios para construção de territórios sustentáveis. *Interações*, Campo Grande, v. 22, n. 1, p. 131–150, 2021.
- MELO, M. N. T.; FRANCO DE SÁ, R. M. P.; MELO FILHO, D. A. Sustentabilidade de um programa de alimentação escolar bem-sucedido: estudo de caso no Nordeste do Brasil. *Ciência & Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, v. 21, n. 12, p. 3889–3898, 2016.
- NEGRINI, L. D. O.; ROSSIT, R. A. S. Integração ensino-serviço-comunidade: perspectivas do Comitê Gestor Local do Contrato Organizativo de Ação Pública Ensino-Saúde. *Interface*, Botucatu, v. 28, p. e230296, 2024.
- ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Resolução A/RES/70/1 da Assembleia Geral das Nações Unidas. Nova York: ONU, 2015. Disponível em: <https://www.undp.org/pt/brazil/publications/agenda-2030>. Acesso em: [coloque a data de acesso].
- REZENDE, J. F. C.; SINAY, M. C. F. Methodology for leading indicators on sustainable regional development. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 50, n. 2, p. 237–255, 2016.
- SACHS, Ignacy. Estratégias de transição para o século XXI: desenvolvimento e meio ambiente. São Paulo: Studio Nobel, 1993.
- SILVA, J. A. JÚNIOR. Políticas de desenvolvimento territorial no Brasil: o caso do Vale do Ribeira (SP). *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 50, n. 4, p. 549–568, 2016.
- SILVA, M. C. T.; JACOBI, P. R. A institucionalização da sustentabilidade nas políticas públicas: avanços e desafios. *Revista Ambiente & Sociedade*, São Paulo, v. 20, n. 3, p. 199–216, 2017.
- SILVA, R. L.; OLIVEIRA, A. M.; SANTOS, J. E. Impactos ambientais causados pela extração de calcário em comunidade rural do semiárido potiguar. *Interações*, Campo Grande, v. 23, n. 2, p. 349–367, 2022.
- SILVA, E. M. da; VIEIRA, E. T. V.; TASHIMA, L. da C. N.; GUILHERME, D. de O. Uma releitura da sustentabilidade dos sistemas agrários de produção. *Interações*, Campo Grande, v. 18, n. 4, p. 43-54, 2017.
- SILVA, C. L.; SAUKA, J. E. Desenvolvimento local e possibilidades de uma economia circular a partir de uma cooperativa de catadores de materiais recicláveis. *Interações*, Campo Grande, v. 25, n. 1, p. 123–140, 2024.
- TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, [S.l.], v. 14, n. 3, p. 207–222, 2003. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>.
- VASCONCELOS, C. R. M.; MACEDO FILHO, F. C. Percepção dos gestores públicos sobre a sustentabilidade de megaeventos esportivos: o caso da Copa do Mundo de 2014 no Brasil. *Interações*, Campo Grande, v. 20, n. 1, p. 93–104, 2019.

