



**ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS ASSOCIATIVAS COMO INTERMEDIÁRIAS
ESG: CONTRIBUIÇÕES E LIMITES PARA O DESENVOLVIMENTO REGIONAL
SUSTENTÁVEL EM SANTA CATARINA**

Débora Soares Souza Marins¹
Emerson Cardoso Marques²
Cristine Vanz Borges³
Roger Francisco Ferreira de Campos⁴
Eliana Resende Adami⁵

Resumo A transição para modelos produtivos sustentáveis depende de capacidades que ultrapassam os limites de empresas isoladas e exigem coordenação territorial entre organizações empresariais, poder público, instituições de ensino, trabalhadores e sociedade. Este artigo analisa como uma organização empresarial associativa atua como intermediária da governança ambiental, social e de governança (ESG) no desenvolvimento regional. Realizou-se estudo de caso qualitativo e documental da Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC), com base no Relatório de Sustentabilidade 2024, no Relatório Anual 2024 e em documentos institucionais complementares. A análise temática foi orientada por cinco dimensões: tradução de agendas de sustentabilidade, coordenação de atores, desenvolvimento de capacidades regionais, prestação de contas coletiva e tensões entre legitimidade e transformação substantiva. Os resultados indicam que a FIESC traduz referenciais globais para prioridades do território, articula iniciativas de descarbonização e governança da água, amplia capacidades por meio de educação profissional, inovação e saúde ocupacional e estrutura mecanismos formais de divulgação. Entretanto, predominam indicadores de esforço e alcance, enquanto permanecem limitadas as evidências longitudinais, a verificação independente e a participação de partes interessadas externas à indústria. Conclui-se que organizações associativas podem funcionar como intermediárias ESG regionais quando convertem agendas gerais em capacidades coletivas, mas sua contribuição ao desenvolvimento sustentável depende da materialidade das ações, da verificabilidade dos resultados, da participação plural e da demonstração de impactos territoriais.

Palavras-chave: Desenvolvimento regional; governança ESG; desenvolvimento sustentável; organizações intermediárias; federação industrial.

**ASSOCIATIVE BUSINESS ORGANIZATIONS AS ESG INTERMEDIARIES:
CONTRIBUTIONS AND LIMITATIONS FOR SUSTAINABLE REGIONAL
DEVELOPMENT IN SANTA CATARINA**

¹ Doutoranda em Desenvolvimento e Sociedade pelo PPGDS da Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP). Mestre em Ciências pela Universidade de São Paulo (USP). Docente da Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP). Rua Victor Baptista Adami, 800 - Centro, Caçador - SC, 89500-199, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5109-1278> Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8297705492890411> E-mail: debora.soares@uniarp.edu.br

² Doutorando em Desenvolvimento e Sociedade- PPGDS Universidade Alto Vale do Rio do Peixe – UNIARP. Docente da Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP). Rua Victor Baptista Adami, 800 - Centro, Caçador - SC, 89500-199, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7452-7399> Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8297705492890411> E-mail: emerson.cardoso@uniarp.edu.br

³ Doutora em Agronomia pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho. Docente do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Sociedade da Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP). Rua Victor Baptista Adami, 800 - Centro, Caçador - SC, 89500-199, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3682-7910> Lattes: <https://lattes.cnpq.br/5689703694600858> E-mail: cristine.vanz@uniarp.edu.br

⁴ Doutorado em Engenharia Civil pela Universidade Tecnológica do Paraná. Professor do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Sociedade da Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP). Rua Victor Baptista Adami, 800 - Centro, Caçador - SC, 89500-199, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9064-0383> Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9523087825034013> E-mail: roger@uniarp.edu.br

⁵ Doutorado em Farmacologia pela Universidade Federal do Paraná. Professora do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Sociedade da Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP). Rua Victor Baptista Adami, 800 - Centro, Caçador - SC, 89500-199, Brasil ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3358-0550> Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2551016065277441> E-mail: elianaradami@yahoo.com.br



Abstract *The transition toward sustainable production models depends on capacities that exceed the boundaries of individual firms and require territorial coordination among business organizations, public authorities, educational institutions, workers, and civil society. This article analyzes how an associative business organization acts as an intermediary of environmental, social, and governance (ESG) governance in regional development. A qualitative documentary case study of the Federation of Industries of the State of Santa Catarina (FIESC), Brazil, was conducted using its 2024 Sustainability Report, 2024 Annual Report, and complementary institutional documents. Thematic analysis was guided by five dimensions: translation of sustainability agendas, coordination of actors, development of regional capabilities, collective accountability, and tensions between legitimacy and substantive transformation. The findings indicate that FIESC translates global frameworks into territorial priorities, coordinates decarbonization and water-governance initiatives, expands capabilities through vocational education, innovation, and occupational health, and structures formal disclosure mechanisms. However, the available evidence is concentrated on effort and reach indicators, while longitudinal outcomes, independent assurance, and the participation of stakeholders outside industry remain limited. The study concludes that associative organizations may operate as regional ESG intermediaries when they convert broad agendas into collective capabilities, but their contribution to sustainable development depends on the materiality of initiatives, the verifiability of results, plural participation, and demonstrable territorial impacts.*

Keywords: *Regional development; ESG governance; sustainable development; intermediary organizations; industrial federation.*

1 Introdução

A sustentabilidade das regiões industriais não resulta apenas da soma de iniciativas internas de empresas individuais. Processos como descarbonização, transição energética, gestão da água, circularidade, qualificação profissional e inovação exigem coordenação entre firmas, entidades representativas, governos, instituições de ensino e pesquisa, trabalhadores e sociedade civil. Nessa perspectiva, o desenvolvimento regional sustentável depende da capacidade do território de articular atores, produzir consensos, compartilhar recursos e transformar agendas amplas em soluções adequadas às suas características produtivas, sociais e ambientais (Dallabrida, 2015; Sant'Anna; Oliveira, 2020).

Os critérios ambientais, sociais e de governança, conhecidos pela sigla ESG, tornaram-se uma das principais linguagens utilizadas por organizações para estruturar compromissos de sustentabilidade, gestão de riscos, responsabilidade social e criação de valor no longo prazo. A expansão dessa agenda estimulou a adoção de metas, indicadores e relatórios, mas também intensificou questionamentos sobre seletividade informacional, conformidade simbólica e distância entre narrativas institucionais e transformação socioambiental efetiva (Brooks; Oikonomou, 2018; Friede; Busch; Bassen, 2015; Van der Byl; Slawinski, 2015).

Grande parte da literatura sobre ESG concentra-se em companhias de capital aberto, desempenho financeiro, avaliação de investidores e respostas dos mercados. Esse enfoque oferece contribuições relevantes, porém deixa menos exploradas as organizações empresariais associativas, como federações industriais, câmaras, cooperativas, associações patronais e entidades setoriais. Essas organizações não controlam diretamente todas as atividades produtivas de seus membros, mas podem influenciar redes inteiras ao representar interesses, disseminar padrões, ofertar educação e serviços tecnológicos, mobilizar recursos e mediar relações entre empresas, Estado e sociedade (Ansell; Gash, 2008; Provan; Kenis, 2008; Selsky; Parker, 2005).



No campo do desenvolvimento regional, essa posição intermediária é particularmente relevante. Atores locais podem converter impulsos externos em capacidades endógenas quando conseguem combinar conhecimento, coordenação institucional, aprendizagem coletiva e planejamento territorial (Sant’Anna; Oliveira, 2020). De modo semelhante, a governança territorial pressupõe processos relacionais pelos quais atores públicos, privados e sociais definem prioridades, mobilizam recursos e constroem mecanismos de decisão e acompanhamento compatíveis com as especificidades do território (Dallabrida, 2015, 2022). Assim, uma organização empresarial associativa pode atuar não apenas como representante de interesses econômicos, mas também como infraestrutura institucional para transições sustentáveis regionais.

Este estudo examina essa questão por meio do caso da Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC). A entidade ocupa posição estratégica no ecossistema industrial catarinense por articular sindicatos, empresas, trabalhadores, instituições de educação e tecnologia, atores públicos e agendas de desenvolvimento. Seus documentos institucionais apresentam ações relacionadas à descarbonização, governança da água, educação profissional, inovação, saúde ocupacional, responsabilidade social e divulgação de sustentabilidade (Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina, 2024, 2025).

A questão de pesquisa é: **como uma organização empresarial associativa atua como intermediária da governança ESG no desenvolvimento regional sustentável?** O objetivo é analisar como a FIESC traduz agendas de sustentabilidade, coordena atores, desenvolve capacidades regionais e estrutura mecanismos de prestação de contas, bem como identificar limites que dificultam a comprovação de impactos territoriais substantivos.

A contribuição teórica consiste em propor o conceito de **intermediação ESG regional** para descrever a atuação de organizações associativas que conectam padrões gerais de sustentabilidade às capacidades e aos desafios de um território. A contribuição empírica reside na análise de uma forma organizacional ainda pouco abordada nos estudos de ESG. No plano prático, o artigo apresenta critérios para qualificar a governança e a divulgação dessas entidades: materialidade, verificabilidade, participação plural e capacidade transformadora.

Além desta introdução, a seção seguinte articula desenvolvimento regional, governança de redes e ESG. Em seguida, apresentam-se o contexto regional e institucional, os procedimentos metodológicos, os resultados e a discussão. As considerações finais sintetizam as contribuições, limitações e implicações para organizações associativas e pesquisas futuras.



2 Desenvolvimento regional sustentável e coordenação institucional

2.1 Território, atores e governança do desenvolvimento

O desenvolvimento regional não pode ser reduzido ao crescimento da produção ou da renda. Ele envolve a ampliação de capacidades econômicas, sociais, institucionais e ambientais que permitam ao território responder a desafios, reduzir vulnerabilidades e criar oportunidades distribuídas. A concepção de desenvolvimento sustentável acrescenta a exigência de compatibilizar necessidades presentes e futuras, reconhecendo limites ecológicos e responsabilidades intergeracionais (World Commission on Environment and Development, 1987; Sen, 1999).

A abordagem territorial destaca que regiões são construções sociais formadas por relações, instituições, identidades, ativos e conflitos. O território não funciona como recipiente passivo de políticas, mas como espaço no qual diferentes atores interpretam problemas, disputam prioridades e articulam recursos. Dallabrida (2022) sustenta que território, governança e patrimônio territorial constituem dimensões integradas do planejamento e da gestão do desenvolvimento. A qualidade da governança, portanto, depende de sua capacidade de reconhecer ativos territoriais, produzir coordenação e estabelecer formas democráticas de acompanhamento.

A literatura sobre desenvolvimento territorial endógeno também enfatiza que agentes locais podem transformar recursos e estímulos externos em desenvolvimento quando dispõem de capacidade organizativa, conhecimento sobre a estrutura produtiva e mecanismos de cooperação. A integração entre atores, a construção de consensos e o fortalecimento dos capitais locais são condições para que competitividade e bem-estar deixem de ser objetivos dissociados (Sant'Anna; Oliveira, 2020). Esse argumento é particularmente pertinente em regiões industriais, nas quais inovação, qualificação e transição ambiental dependem de decisões distribuídas entre múltiplas organizações.

Governança territorial não significa ausência do Estado nem substituição do interesse público por acordos privados. Trata-se da coordenação de atores interdependentes, com diferentes recursos e capacidades, em torno de problemas que não podem ser resolvidos unilateralmente. A legitimidade desses arranjos depende da representação equilibrada, da transparência, da possibilidade de contestação e da responsabilização pelos resultados. Quando a participação se limita aos atores economicamente mais poderosos, há risco de que a agenda regional seja definida de forma estreita e que os custos sociais e ambientais sejam externalizados.



2.2 Organizações associativas e governança de redes

Organizações empresariais associativas operam por influência, representação e coordenação, e não pelo controle hierárquico típico de uma empresa. Sua efetividade depende da adesão de membros, da confiança, da legitimidade institucional e da capacidade de combinar interesses heterogêneos. A governança de redes oferece uma lente adequada para compreender esse funcionamento, pois considera estruturas em que organizações autônomas cooperam em torno de objetivos compartilhados e preservam, ao mesmo tempo, suas próprias competências e agendas (Provan; Kenis, 2008).

A governança colaborativa ocorre quando atores públicos e privados participam diretamente de processos coletivos de decisão, com regras, fóruns e mecanismos de deliberação. Ansell e Gash (2008) mostram que condições iniciais, desenho institucional, liderança facilitadora e construção de confiança influenciam os resultados desses arranjos. Em temas de sustentabilidade, a colaboração é necessária porque emissões, recursos hídricos, resíduos, qualificação do trabalho e inovação atravessam fronteiras organizacionais e setoriais.

Parcerias intersetoriais podem mobilizar recursos complementares e produzir respostas mais abrangentes, mas também podem dispersar responsabilidades, obscurecer assimetrias de poder e priorizar soluções compatíveis com os interesses dos participantes mais influentes (Selsky; Parker, 2005). Para organizações associativas, o desafio é conciliar a representação legítima de seus membros com responsabilidades perante trabalhadores, comunidades, governos e o ambiente. Isso requer mecanismos que ultrapassem a prestação de serviços e incluam aprendizagem, coordenação de padrões e avaliação coletiva.

O associativismo pode contribuir para a sustentabilidade ambiental, econômica e social ao compartilhar infraestrutura, difundir conhecimento e criar escala para iniciativas que seriam inacessíveis a organizações menores (Hülse, 2020). Em ecossistemas regionais de inovação, instituições intermediárias também ajudam a conectar educação, ciência, tecnologia e demandas produtivas. A literatura recente destaca que a formação de capital humano e a transferência de conhecimento precisam ser avaliadas por seus impactos sociais e territoriais, e não apenas por produtos tecnológicos ou número de atendimentos (Scortegagna *et al.*, 2026).

2.3 Governança ESG, materialidade e divulgação

A governança ESG procura integrar fatores ambientais, sociais e de governança à estratégia, à tomada de decisão e à avaliação de desempenho. Referenciais como os padrões da Global Reporting Initiative e a ABNT PR 2030-1 oferecem vocabulários, categorias e processos que favorecem a organização e a comparabilidade das informações (Associação Brasileira de



Normas Técnicas, 2022; Global Reporting Initiative, 2021). Entretanto, a adoção de um padrão não garante, por si só, qualidade ou transformação.

A materialidade é central para distinguir iniciativas relevantes de ações periféricas. Questões materiais são aquelas capazes de afetar significativamente a organização, suas partes interessadas e os sistemas socioambientais com os quais se relaciona. Khan, Serafeim e Yoon (2016) demonstram que o desempenho em temas materiais possui implicações diferentes daquele observado em temas pouco relacionados ao núcleo da atividade. Em uma federação industrial, descarbonização, energia, água, circularidade, qualificação profissional, saúde ocupacional, inovação e padrões de governança tendem a ser mais materiais do que ações genéricas de responsabilidade social.

A divulgação de sustentabilidade pode fortalecer a transparência ao tornar compromissos, metas e indicadores visíveis. Relatórios de maior qualidade facilitam comparação, escrutínio e aprendizagem organizacional (Håbek; Wolniak, 2016). Contudo, relatórios extensos e visualmente sofisticados podem permanecer concentrados em informações favoráveis, indicadores de alcance e narrativas de sucesso. Boiral (2013) observa que relatórios podem funcionar como representações idealizadas quando não revelam contradições, impactos negativos e limites de implementação.

A teoria da legitimidade explica por que organizações procuram alinhar discursos e práticas às expectativas sociais. A legitimidade é necessária para mobilizar recursos e manter relações institucionais, mas possui caráter ambivalente: pode estimular adaptação substantiva ou apenas conformidade simbólica (Ashforth; Gibbs, 1990; Suchman, 1995). O *greenwashing* emerge quando a comunicação positiva é desproporcional às práticas e aos impactos, situação favorecida por assimetria de informação, verificação limitada e incentivos reputacionais (Delmas; Burbano, 2011; Lyon; Montgomery, 2015).

A distinção entre sustentabilidade simbólica e substantiva não deve ser aplicada de forma binária. Organizações podem apresentar iniciativas relevantes e, simultaneamente, lacunas de mensuração, participação e transparência. O foco analítico deve recair sobre a integração das ações à estratégia, a clareza dos limites de mensuração, a existência de séries históricas, a verificação independente e a disposição para divulgar metas não alcançadas (Michelon; Pilonato; Ricceri, 2015; Camilleri, 2022).

2.4 Organizações associativas como intermediárias ESG regionais

Com base na articulação entre desenvolvimento territorial, governança de redes e ESG, propõe-se que organizações empresariais associativas podem desempenhar quatro funções de intermediação. A primeira é a **tradução**, pela qual padrões globais e nacionais são convertidos

em prioridades, linguagem e instrumentos adequados ao contexto regional. A segunda é a **coordenação**, que envolve reunir empresas, sindicatos, governos, instituições educacionais e outros atores em agendas compartilhadas. A terceira é o **desenvolvimento de capacidades**, por meio de educação, serviços tecnológicos, inovação e infraestrutura institucional. A quarta é a **prestação de contas coletiva**, que cria indicadores, compromissos e mecanismos de acompanhamento para a rede.

Essas funções não produzem automaticamente desenvolvimento sustentável. Sua qualidade depende de quatro critérios transversais: materialidade, verificabilidade, participação e capacidade transformadora. A materialidade exige conexão com os problemas mais relevantes do território; a verificabilidade requer dados consistentes e avaliação independente; a participação amplia as perspectivas que definem prioridades; e a capacidade transformadora corresponde à demonstração de mudanças para além das atividades internas da entidade.

Figura 1 - Modelo analítico da organização associativa como intermediária ESG regional



Fonte: elaborado pelos autores com base no referencial teórico.

3 Contexto regional e institucional

Santa Catarina apresenta uma estrutura produtiva diversificada, com atividades industriais distribuídas em diferentes regiões e cadeias que combinam agroindústria, alimentos, têxteis, metalmecânica, madeira, papel, tecnologia e outros segmentos. Essa diversidade amplia a capacidade econômica, mas também torna heterogêneos os desafios de transição ambiental, inovação, qualificação do trabalho e infraestrutura. Em um território com especializações produtivas distintas, políticas uniformes podem não responder adequadamente às necessidades



de empresas, trabalhadores e comunidades (Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina, 2025).

A FIESC atua como entidade de representação da indústria catarinense e articula organizações que oferecem educação, formação profissional, saúde e segurança no trabalho, tecnologia e serviços às empresas. Essa configuração confere à Federação uma posição intermediária entre unidades produtivas, sindicatos industriais, instituições educacionais, poder público e agendas de desenvolvimento. O Relatório Anual 2024 descreve uma estrutura de atuação distribuída, com serviços e programas voltados ao ambiente de negócios, à qualificação e à inovação (Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina, 2025).

No eixo ambiental, o Relatório de Sustentabilidade 2024 apresenta iniciativas como o Hub de Descarbonização, a Agenda da Água, ações de eficiência e o incentivo a soluções de economia circular e baixo carbono. No eixo social, são destacados educação profissional, saúde ocupacional, bem-estar e formação de trabalhadores. No eixo de governança, aparecem mecanismos de planejamento, conformidade e divulgação alinhados a referenciais reconhecidos (Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina, 2024).

A escolha da FIESC como caso instrumental decorre de três características. Primeiro, sua capacidade de articulação em escala estadual permite observar a relação entre sustentabilidade organizacional e coordenação regional. Segundo, os programas abrangem dimensões ambientais, sociais, tecnológicas e institucionais. Terceiro, a existência de relatórios públicos possibilita analisar simultaneamente iniciativas e formas de construção da narrativa de sustentabilidade. O caso, portanto, não é utilizado para representar todas as federações industriais, mas para examinar mecanismos de intermediação que podem estar presentes em organizações semelhantes.

4 Procedimentos metodológicos

A pesquisa adota abordagem qualitativa, descritivo-analítica e estratégia de estudo de caso documental. A abordagem qualitativa é apropriada porque o objetivo não consiste em estimar efeitos causais, mas em interpretar como práticas, prioridades e mecanismos de governança ESG são construídos e comunicados em uma organização associativa. O estudo de caso permite examinar o fenômeno em profundidade, considerando a porosidade entre organização, rede de membros e ambiente regional (Denzin; Lincoln, 2018).

A análise documental considera documentos como artefatos institucionais que registram informações e, simultaneamente, constroem interpretações sobre a realidade organizacional. Por isso, os relatórios não foram tratados como espelhos neutros dos impactos, mas como fontes que permitem identificar iniciativas, indicadores, enquadramentos e omissões. Essa postura é



coerente com a análise documental proposta por Cellard (2008) e com a literatura crítica de divulgação de sustentabilidade.

O corpus primário foi constituído pelo **Relatório de Sustentabilidade 2024** e pelo **Relatório Anual 2024** da FIESC, complementados por documentos e páginas institucionais relacionadas aos programas mencionados nos relatórios. A literatura científica foi utilizada para construir as categorias interpretativas e confrontar as alegações institucionais com debates sobre desenvolvimento regional, governança colaborativa, materialidade, legitimidade e qualidade da divulgação.

Quadro 1 - Corpus documental e finalidade analítica

Fonte	Material analisado	Finalidade
Relatórios institucionais	Relatório de Sustentabilidade 2024 e Relatório Anual 2024	Identificar prioridades, programas, metas, indicadores e mecanismos de governança.
Documentos institucionais complementares	Informações públicas sobre descarbonização, água, educação, saúde, inovação e responsabilidade social	Contextualizar iniciativas e compreender o papel articulador atribuído à organização.
Literatura científica e normativa	Desenvolvimento regional, governança territorial e de redes, ESG, materialidade, legitimidade e divulgação	Construir categorias e realizar interpretação crítica dos documentos.

Fonte: elaborado pelos autores com base no desenho da pesquisa.

A análise ocorreu em três movimentos. Inicialmente, realizou-se leitura integral dos documentos para identificar temas recorrentes, compromissos, indicadores, atores mencionados e mecanismos de coordenação. Em seguida, os trechos foram classificados em categorias dedutivas derivadas do referencial teórico. Por fim, as categorias foram reinterpretadas à luz da questão de pesquisa, distinguindo atividades internas, mecanismos de intermediação e evidências de resultados regionais.

Quadro 2 - Dimensões analíticas da intermediação ESG regional

Dimensão	Questão orientadora	Evidências buscadas
Tradução de agendas	Como referenciais gerais de sustentabilidade são convertidos em prioridades regionais?	Temas materiais, metas, programas setoriais e adequação ao contexto produtivo.
Coordenação de atores	Como a organização mobiliza participantes autônomos?	Fóruns, parcerias, articulações público-privadas e participação de instituições educacionais.
Desenvolvimento de capacidades	Quais recursos coletivos são ampliados?	Educação, qualificação, inovação, assistência técnica, saúde e aprendizagem.
Prestação de contas coletiva	Como compromissos e resultados são tornados visíveis?	Relatórios, indicadores, padrões, séries históricas, verificação e transparência.
Tensões e limites	Quais fatores restringem a transformação substantiva?	Autorrelato, indicadores de esforço, assimetrias de poder, lacunas de participação e impacto.

Fonte: elaborado pelos autores com base no desenho da pesquisa.

A interpretação evitou duas posições extremas: considerar todo relato institucional como prova de impacto ou classificar qualquer limitação como evidência de *greenwashing*. As alegações foram avaliadas conforme materialidade, coerência, verificabilidade, participação e



alcançe regional. Como a pesquisa utilizou exclusivamente documentos públicos, não envolveu participantes humanos nem dados pessoais identificáveis.

As limitações metodológicas decorrem da dependência de informações produzidas pela própria organização e da ausência de entrevistas com gestores, trabalhadores, empresas associadas, atores públicos e comunidades. Também não foi possível atribuir causalmente mudanças regionais às iniciativas analisadas. Os resultados, portanto, descrevem mecanismos e potencialidades institucionais, sem afirmar impactos definitivos.

5 Resultados

5.1 Tradução de agendas de sustentabilidade em prioridades regionais

Os documentos indicam que a FIESC não se limita a reproduzir terminologias globais de sustentabilidade. A agenda é organizada em torno de temas conectados à estrutura produtiva catarinense, como descarbonização industrial, energia, gestão de recursos hídricos, aproveitamento de resíduos, educação e inovação. Essa seleção aproxima os critérios ESG de problemas concretos do território e evidencia um processo de tradução institucional.

O Hub de Descarbonização constitui um exemplo dessa função. A iniciativa é apresentada como espaço de sensibilização, aprendizagem e articulação da indústria em torno da economia de baixo carbono. A relevância regional decorre do fato de que a redução de emissões não depende apenas de decisões internas de grandes empresas. Pequenas e médias organizações necessitam de conhecimento técnico, acesso a tecnologias, parâmetros de mensuração, financiamento e articulação regulatória. Uma entidade associativa pode reduzir barreiras de informação e oferecer linguagem comum para setores com diferentes níveis de maturidade.

A Agenda da Água também demonstra tradução de um problema socioambiental em tema de governança regional. Abastecimento, qualidade, escassez e eventos extremos afetam simultaneamente produção, comunidades e políticas públicas. Ao tratar a água como agenda estratégica, a Federação amplia o debate para além da eficiência operacional de cada empresa e reconhece a interdependência entre indústria, território e infraestrutura pública. Entretanto, a força dessa contribuição depende de como diagnósticos e propostas são conectados a bacias, municípios e grupos sociais afetados.

As referências a circularidade e ao aproveitamento de resíduos em cadeias produtivas, incluindo soluções energéticas associadas a resíduos agroindustriais, revelam outro aspecto de materialidade regional. A economia circular procura reter valor dos recursos e reduzir a degradação vinculada ao modelo linear de extração, uso e descarte (Ellen MacArthur Foundation, 2013; Geissdoerfer *et al.*, 2017). Em regiões com forte presença agroindustrial, soluções de biogás e valorização de resíduos podem combinar mitigação climática, eficiência e



inovação. Contudo, sua avaliação exige dados sobre escala, cobertura e efeitos ambientais líquidos.

A análise mostra, assim, que a tradução institucional é mais consistente quando a agenda ESG se conecta a cadeias produtivas, riscos e capacidades do território. O simples alinhamento a ODS ou padrões de relato possui menor valor explicativo do que a demonstração de como esses referenciais orientam decisões e investimentos em problemas materialmente relevantes.

5.2 Coordenação de atores e formação de agendas compartilhadas

A segunda função identificada é a coordenação. Os documentos apresentam a FIESC como articuladora de empresas, sindicatos, entidades do Sistema Indústria, poder público e instituições educacionais. Essa posição permite criar fóruns e programas em escala superior à de uma empresa isolada. Na governança de redes, a capacidade de convocação e mediação constitui recurso institucional importante, especialmente quando os atores possuem interesses, recursos e prazos diferentes.

Nas agendas de descarbonização e água, a coordenação aparece como condição para organizar conhecimento técnico, alinhar prioridades e aproximar políticas públicas das necessidades produtivas. A atuação associativa pode diminuir custos de transação, apoiar a difusão de padrões e representar demandas coletivas. Ao mesmo tempo, essa função produz responsabilidade ampliada: a organização deixa de responder apenas por suas operações e passa a influenciar quais problemas ganham visibilidade e quais soluções são consideradas viáveis.

A coordenação observada possui forte participação de atores ligados à indústria e à prestação de serviços técnicos. A documentação oferece menos evidências sobre mecanismos permanentes de participação de comunidades, organizações ambientais, trabalhadores não vinculados à estrutura institucional e grupos afetados por impactos produtivos. Essa assimetria não invalida os fóruns existentes, mas limita a possibilidade de caracterizá-los como governança territorial plenamente plural.

O desafio é transformar coordenação setorial em coordenação regional. A primeira busca alinhar interesses e capacidades da indústria; a segunda exige incorporar bens públicos, conflitos distributivos e impactos que ultrapassam o setor. Para isso, fóruns de sustentabilidade precisam explicitar critérios de representação, processos decisórios, divergências e formas de acompanhamento público. A legitimidade aumenta quando participantes externos podem influenciar prioridades e não apenas validar agendas previamente definidas.

5.3 Desenvolvimento de capacidades regionais

A educação profissional, a inovação e a saúde ocupacional compõem o núcleo mais abrangente da contribuição social e econômica descrita nos relatórios. Por meio de suas



entidades vinculadas, a FIESC oferece formação, qualificação, serviços tecnológicos e apoio à inovação. Essas atividades podem ser interpretadas como desenvolvimento de capacidades porque ampliam recursos humanos, técnicos e organizacionais disponíveis no território.

Transições sustentáveis exigem novas competências. Descarbonização, digitalização, eficiência de recursos e circularidade demandam trabalhadores capazes de operar tecnologias, interpretar dados e adaptar processos. Também exigem que empresas menores tenham acesso a conhecimento e infraestrutura que normalmente se concentram em organizações de maior porte. A atuação compartilhada pode reduzir desigualdades de capacidade entre empresas e regiões, desde que a oferta seja territorialmente acessível e conectada às necessidades locais.

Os documentos apresentam indicadores de matrículas, atendimentos, investimentos e serviços. Esses dados demonstram escala e esforço institucional, mas não permitem inferir, isoladamente, melhoria de emprego, renda, inclusão ou produtividade sustentável. A literatura sobre ecossistemas regionais de inovação reforça a necessidade de métricas de impacto social e territorial, além de indicadores tradicionais de produção de conhecimento e tecnologia (Scortegagna *et al.*, 2026).

A saúde ocupacional e o bem-estar também aparecem como dimensões do pilar social. Programas de prevenção, segurança e assistência podem melhorar condições de trabalho e apoiar empresas que não dispõem de estruturas próprias. Entretanto, cobertura de serviços não equivale automaticamente a redução de acidentes, fortalecimento da voz dos trabalhadores ou transformação de riscos estruturais. Resultados mais robustos demandariam séries históricas, indicadores desagregados e avaliação centrada na experiência dos trabalhadores.

A contribuição ao desenvolvimento regional será maior quando educação, inovação e saúde forem tratadas de maneira integrada. A qualificação precisa dialogar com as transições produtivas; a inovação deve incluir impactos sociais e ambientais; e a saúde deve ser considerada condição do desenvolvimento, não apenas variável de produtividade. Essa integração evita que o pilar social do ESG seja reduzido a filantropia ou contabilização de atendimentos.

5.4 Divulgação e prestação de contas coletiva

A publicação de relatórios e a adoção de referenciais reconhecidos indicam esforço de institucionalização da sustentabilidade. Os documentos organizam programas, compromissos e indicadores, permitindo que públicos externos identifiquem prioridades e acompanhem parte das ações. A utilização de GRI e de orientações brasileiras de ESG contribui para padronizar categorias e reduzir a arbitrariedade da comunicação.

A divulgação também produz efeito interno. Ao selecionar indicadores e metas, a organização define quais aspectos serão monitorados e quais unidades deverão fornecer



informações. Esse processo pode aproximar sustentabilidade de planejamento, orçamento e governança, evitando que o tema permaneça restrito à comunicação institucional. Nesse sentido, o relatório funciona como mecanismo potencial de aprendizagem e coordenação.

Todavia, os indicadores observados concentram-se em atividades, recursos aplicados e alcance: programas existentes, pessoas atendidas, cursos, investimentos e estruturas. São indicadores importantes de *output*, mas insuficientes para demonstrar *outcomes* e impactos. No caso da descarbonização, seriam necessários limites de inventário, linhas de base, escopos de emissões e evolução comparável. Na educação e saúde, seriam relevantes trajetórias profissionais, inclusão, redução de acidentes e mudanças nas condições de trabalho.

A ausência de verificação independente ampla reduz a possibilidade de confirmar resultados. A garantia externa não elimina vieses, mas aumenta a confiança em métodos, limites e consistência dos dados. A divulgação também se tornaria mais robusta ao apresentar metas não alcançadas, efeitos adversos, divergências entre partes interessadas e ações corretivas. Transparência substantiva não é a exposição exclusiva de êxitos, mas a criação de condições para avaliação crítica.

5.5 Tensões entre legitimidade, competitividade e transformação

A FIESC opera em uma tensão estrutural: representa a competitividade industrial e, simultaneamente, declara compromisso com sustentabilidade e desenvolvimento regional. Em diversas situações, esses objetivos podem ser convergentes, como ocorre com eficiência energética, redução de desperdícios, inovação e qualificação. Em outras, surgem conflitos entre custos de curto prazo, ambição ambiental, distribuição de benefícios e exposição pública de fragilidades.

A busca por legitimidade é necessária para mobilizar empresas, dialogar com governos e liderar agendas. Contudo, pode incentivar ênfase em narrativas favoráveis e indicadores de grande alcance. Os documentos analisados mostram movimento institucional relevante, mas a evidência disponível não permite determinar em que medida as iniciativas alteram padrões produtivos em escala regional. A interpretação mais adequada é a de uma governança em transição, na qual programas substantivos coexistem com limites de mensuração e participação.

Outro ponto é a dispersão de responsabilidade. Como os resultados dependem de empresas autônomas, a Federação pode promover orientações sem controlar sua implementação. Esse fato não elimina sua responsabilidade, mas modifica sua natureza. A prestação de contas deve distinguir claramente aquilo que a entidade executa, o que influencia, o que depende da adesão de membros e o que permanece fora de sua capacidade de decisão.



Por fim, a dimensão regional ainda aparece mais como escala de atuação do que como unidade explícita de avaliação. Os relatórios poderiam demonstrar melhor como programas alcançam diferentes regiões, setores e portes empresariais, quais desigualdades territoriais são enfrentadas e quais benefícios públicos são gerados. Sem essa desagregação, existe risco de confundir abrangência estadual com impacto regional.

6 Discussão

6.1 A intermediação ESG como função institucional regional

Os resultados sustentam a proposição de que organizações empresariais associativas podem atuar como intermediárias ESG regionais. Sua especificidade não reside apenas em executar projetos sustentáveis, mas em conectar agendas, atores e capacidades. Essa função amplia o foco tradicional da governança ESG, geralmente centrado em estruturas internas de empresas, para uma escala meso-organizacional situada entre firmas e território.

A tradução aproxima padrões globais das características produtivas regionais. A coordenação cria arenas para ação coletiva. O desenvolvimento de capacidades oferece recursos compartilhados para adaptação. A prestação de contas torna compromissos e resultados parcialmente visíveis. Em conjunto, essas funções formam uma infraestrutura institucional capaz de apoiar transições que seriam difíceis para empresas isoladas, sobretudo organizações de menor porte.

Essa interpretação dialoga com a governança de redes, pois a Federação não possui autoridade hierárquica sobre todos os participantes. Sua influência depende de legitimidade, confiança, recursos técnicos e capacidade de mediação (Provan; Kenis, 2008). Também se aproxima da governança territorial, ao reconhecer que o desenvolvimento resulta de relações e decisões construídas entre atores com interesses diferentes (Dallabrida, 2015, 2022).

A contribuição conceitual do estudo é mostrar que a intermediação ESG regional deve ser avaliada em dois níveis. O primeiro corresponde à existência de mecanismos institucionais: fóruns, serviços, padrões, relatórios e programas. O segundo corresponde à capacidade desses mecanismos de alterar práticas, reduzir impactos e ampliar benefícios no território. A maturidade não pode ser inferida apenas pelo primeiro nível.

6.2 Capacidades coletivas e desenvolvimento regional sustentável

A análise também evidencia que sustentabilidade e desenvolvimento regional se encontram na produção de capacidades coletivas. Educação profissional, inovação, informação ambiental, serviços tecnológicos e coordenação pública-privada são ativos que podem aumentar a adaptação do território a mudanças climáticas, tecnológicas e econômicas. Essa contribuição é



consistente com abordagens que associam desenvolvimento à expansão de liberdades e capacidades, e não apenas ao crescimento da renda (Sen, 1999).

No caso analisado, a formação de trabalhadores e o apoio à inovação podem facilitar a transição de cadeias produtivas. Contudo, a existência de serviços não garante distribuição equilibrada. Empresas grandes e regiões com maior densidade institucional podem aproveitar melhor os recursos disponíveis. Por isso, a avaliação precisa considerar cobertura territorial, porte empresarial, inclusão de grupos vulneráveis e capacidade de reduzir disparidades.

A Agenda da Água e o Hub de Descarbonização ilustram como problemas ambientais podem funcionar como vetores de coordenação regional. Seu potencial é maior quando conectam diagnósticos, metas, tecnologias, financiamento e políticas públicas. A literatura sobre colaboração para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável enfatiza que problemas complexos exigem arranjos capazes de combinar ação governamental, empresarial e social (Florini; Pauli, 2018).

A capacidade regional criada por uma organização associativa deve ser entendida como bem relacional. Ela emerge de vínculos, rotinas, confiança e conhecimento compartilhado. Por isso, resultados relevantes podem não aparecer imediatamente em indicadores financeiros. Ao mesmo tempo, a natureza relacional não justifica ausência de mensuração; exige métodos capazes de acompanhar redes, aprendizagem, difusão de práticas e impactos territoriais.

6.3 Da legitimidade reputacional à legitimidade responsável

O caso confirma a ambivalência da legitimidade. A reputação institucional pode facilitar mobilização e acesso a decisores, mas também favorecer comunicação seletiva. Para transformar legitimidade em responsabilidade, a organização precisa criar condições para que suas alegações sejam verificadas e contestadas. Isso inclui divulgar métodos, linhas de base, limites, metas não cumpridas e respostas adotadas.

A literatura sobre relatórios de sustentabilidade mostra que conformidade formal e qualidade substantiva não são equivalentes (Boiral, 2013; Michelon; Pilonato; Ricceri, 2015). A adoção de padrões deve ser vista como ponto de partida. No caso de entidades associativas, a dificuldade é maior porque parte do impacto ocorre por influência indireta. A divulgação precisa separar desempenho operacional próprio, alcance dos programas e mudanças induzidas na rede.

A participação plural é outro requisito. A inclusão de trabalhadores, comunidades, academia, governos locais e organizações ambientais pode revelar impactos e prioridades que não aparecem em fóruns predominantemente empresariais. Participação não significa eliminar conflitos, mas tornar visíveis os critérios que orientam decisões e assegurar que grupos com menor poder econômico tenham canais de influência.

A verificação independente e a avaliação longitudinal são igualmente importantes. Indicadores anuais de alcance podem demonstrar esforço, porém mudanças em emissões, qualidade da água, segurança do trabalho, inovação e desigualdade demandam tempo. Séries comparáveis permitem verificar permanência, adicionalidade e distribuição dos resultados. A credibilidade aumenta quando avaliações externas confirmam métodos e identificam lacunas.

6.4 Critérios para avaliar organizações associativas intermediárias

A partir do referencial e do caso, propõem-se quatro critérios de avaliação. 1- **Materialidade** verifica se as iniciativas enfrentam problemas relevantes para o território e para a rede representada. 2- **Verificabilidade** examina se as alegações possuem indicadores, linhas de base, métodos transparentes e avaliação independente. 3- **Participação** considera a diversidade de atores que influenciam prioridades e acompanham resultados. 4- **Capacidade transformadora** avalia se a organização induz mudanças além de suas operações internas.

Quadro 3 - Critérios de qualidade da intermediação ESG regional

Critério	Pergunta de avaliação	Risco quando ausente
Materialidade	As ações enfrentam impactos e vulnerabilidades relevantes do território?	Proliferação de iniciativas periféricas e baixa contribuição regional.
Verificabilidade	Há dados comparáveis, limites claros e validação independente?	Dependência de autorrelato e dificuldade de distinguir desempenho de comunicação.
Participação	Partes interessadas diversas influenciam prioridades e avaliação?	Captura da agenda por atores mais poderosos e invisibilidade de impactos.
Capacidade transformadora	Existem mudanças demonstráveis na rede e no território?	Confusão entre atividades, alcance institucional e impacto substantivo.

Fonte: elaborado pelos autores com base no desenho da pesquisa.

Esses critérios permitem evitar tanto a celebração acrítica quanto a acusação automática de *greenwashing*. Uma organização pode apresentar elevada capacidade de coordenação e, ao mesmo tempo, baixa verificabilidade. Pode desenvolver capacidades relevantes, mas manter participação restrita. A avaliação multidimensional identifica avanços e lacunas e orienta melhorias graduais da governança.

Para a FIESC e entidades semelhantes, as implicações práticas incluem: realizar avaliação de materialidade com participação externa; definir linhas de base e metas regionais; publicar indicadores desagregados por território e porte empresarial; separar *outputs* de *outcomes*; instituir garantia independente; e criar espaços permanentes de participação de trabalhadores, comunidades e organizações socioambientais. Essas medidas fortaleceriam a conexão entre atuação associativa e desenvolvimento regional sustentável.

7 Considerações finais

O estudo analisou como uma organização empresarial associativa atua como intermediária da governança ESG no desenvolvimento regional sustentável. A análise



documental da FIESC identificou quatro funções: tradução de agendas gerais em prioridades regionais, coordenação de atores, desenvolvimento de capacidades e prestação de contas coletiva. Essas funções ajudam a compreender por que federações e entidades semelhantes podem influenciar transições sustentáveis mesmo sem controlar hierarquicamente as empresas que representam.

Os documentos indicam uma agenda estruturada que articula descarbonização, água, circularidade, educação profissional, inovação, saúde ocupacional e mecanismos de divulgação. A materialidade de vários desses temas e a capacidade institucional de mobilização demonstram potencial para contribuir com o desenvolvimento regional. A principal força do caso é a conexão entre infraestrutura de serviços e articulação setorial em escala estadual.

Entretanto, a evidência disponível permanece concentrada em programas, investimentos, atendimentos e estruturas. Há menor demonstração de resultados ambientais e sociais de longo prazo, verificação independente, participação de atores externos à indústria e distribuição territorial dos benefícios. Por essa razão, não se pode concluir que todas as iniciativas geraram transformação substantiva; pode-se afirmar que existem mecanismos institucionais com potencial transformador, cuja efetividade depende de mensuração e governança mais robustas.

A contribuição teórica é o conceito de intermediação ESG regional, definido como a capacidade de uma organização associativa de converter agendas de sustentabilidade em coordenação, aprendizagem, serviços e responsabilização coletiva no território. O modelo proposto integra desenvolvimento regional, governança de redes, materialidade e legitimidade, oferecendo uma estrutura para estudos de federações, câmaras, cooperativas e outras entidades intermediárias.

Como implicação prática, recomenda-se que organizações associativas fortaleçam processos participativos de materialidade, estabeleçam indicadores de resultado e impacto, adotem verificação independente e apresentem dados desagregados por região, setor e porte. Também é necessário explicitar o que depende da própria entidade, o que é resultado de influência sobre associados e o que exige políticas públicas e cooperação interinstitucional.

O estudo é limitado pelo uso de documentos públicos e pela análise de um único caso. Pesquisas futuras podem incorporar entrevistas com gestores, empresas, trabalhadores, atores públicos e comunidades, comparar federações de diferentes estados e acompanhar programas longitudinalmente. Estudos comparativos permitiriam identificar em quais condições a intermediação ESG produz capacidades regionais mais inclusivas, verificáveis e transformadoras.



Referências

- ANSELL, C.; GASH, A. Collaborative governance in theory and practice. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 18, n. 4, p. 543-571, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>.
- ASHFORTH, B. E.; GIBBS, B. W. The double-edge of organizational legitimization. **Organization Science**, v. 1, n. 2, p. 177-194, 1990. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.1.2.177>.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT PR 2030-1: ESG - conceitos, diretrizes e modelo de avaliação e direcionamento para organizações - Parte 1: visão geral e fundamentos**. Rio de Janeiro: ABNT, 2022.
- BOIRAL, O. Sustainability reports as simulacra? A counter-account of A and A+ GRI reports. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 26, n. 7, p. 1036-1071, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1108/AAAJ-04-2012-00998>.
- BROOKS, C.; OIKONOMOU, I. The effects of environmental, social and governance disclosures and performance on firm value: a review of the literature in accounting and finance. **The British Accounting Review**, v. 50, n. 1, p. 1-15, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bar.2017.11.005>.
- CAMILLERI, M. A. Walking the talk about corporate social responsibility communication. **Business Ethics, the Environment & Responsibility**, v. 31, n. 3, p. 649-661, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1111/beer.12427>.
- CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. *et al.* **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 295-316.
- DALLABRIDA, V. R. Governança territorial: do debate teórico à avaliação da sua prática. **Análise Social**, v. 50, n. 215, p. 304-328, 2015.
- DALLABRIDA, V. R. Implicações teórico-metodológicas da acepção de território, governança e patrimônio territorial, no processo de planejamento e gestão de perspectivas de desenvolvimento inovadoras. **COLÓQUIO - Revista do Desenvolvimento Regional**, v. 19, n. 2, p. 59-74, 2022. Disponível em: <https://seer.faccat.br/index.php/coloquio/article/view/2481>. Acesso em: 21 jun. 2026.
- DELMAS, M. A.; BURBANO, V. C. The drivers of greenwashing. **California Management Review**, v. 54, n. 1, p. 64-87, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1525/cmr.2011.54.1.64>.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (org.). **The SAGE handbook of qualitative research**. 5. ed. Thousand Oaks: SAGE, 2018.
- ELLEN MACARTHUR FOUNDATION. **Towards the circular economy: economic and business rationale for an accelerated transition**. Cowes: Ellen MacArthur Foundation, 2013. Disponível em: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/towards-the-circular-economy-vol-1-an-economic-and-business-rationale-for-an-accelerated-transition>. Acesso em: 21 jun. 2026.
- FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **Relatório anual 2024**. Florianópolis: FIESC, 2025. Disponível em: <https://fiesc.com.br/sites/default/files/2025-09/relatorio-anual-2024.pdf>. Acesso em: 21 jun. 2026.
- FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **Relatório de sustentabilidade 2024**. Florianópolis: FIESC, 2024. Disponível em: https://fiesc.com.br/sites/default/files/publications/RELATORIO_DE%20SUSTENTABILIDADE_FIESC_2024-3-compactado.pdf. Acesso em: 21 jun. 2026.
- FLORINI, A.; PAULI, M. Collaborative governance for the Sustainable Development Goals. **Asia & the Pacific Policy Studies**, v. 5, n. 3, p. 583-598, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1002/app5.252>.
- FRIEDE, G.; BUSCH, T.; BASSEN, A. ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. **Journal of Sustainable Finance & Investment**, v. 5, n. 4, p. 210-233, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917>.
- GEISSDOERFER, M. *et al.* The circular economy: a new sustainability paradigm? **Journal of Cleaner Production**, v. 143, p. 757-768, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>.
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE. **GRI Standards**. Amsterdam: GRI, 2021. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/standards/>. Acesso em: 21 jun. 2026.
- HÜLSE, L. **Sustentabilidade nas fundações privadas, associações e cooperativas: a contribuição do associativismo para a sustentabilidade ambiental, econômica e social**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2020.



HĄBEK, P.; WOLNIAK, R. Assessing the quality of corporate social responsibility reports: the case of reporting practices in selected European Union member states. **Quality & Quantity**, v. 50, n. 1, p. 399-420, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11135-014-0155-z>.

KHAN, M.; SERAFEIM, G.; YOON, A. Corporate sustainability: first evidence on materiality. **The Accounting Review**, v. 91, n. 6, p. 1697-1724, 2016. DOI: <https://doi.org/10.2308/accr-51383>.

LYON, T. P.; MONTGOMERY, A. W. The means and end of greenwash. **Organization & Environment**, v. 28, n. 2, p. 223-249, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1177/1086026615575332>.

MICHELON, G.; PILONATO, S.; RICCERI, F. CSR reporting practices and the quality of disclosure: an empirical analysis. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 33, p. 59-78, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2014.10.003>.

PROVAN, K. G.; KENIS, P. Modes of network governance: structure, management, and effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 18, n. 2, p. 229-252, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>.

SANT'ANNA, A.; OLIVEIRA, G. B. Os atores locais como promotores do desenvolvimento territorial endógeno. **COLÓQUIO - Revista do Desenvolvimento Regional**, v. 17, n. 4, p. 187-208, 2020. DOI: <https://doi.org/10.26767/1812>.

SCORTEGAGNA, P. A. *et al.* O papel das instituições de ensino superior nos ecossistemas de inovação e desenvolvimento regional. **COLÓQUIO - Revista do Desenvolvimento Regional**, v. 23, n. 1, p. 1-24, 2026. Disponível em: <https://seer.faccat.br/index.php/coloquio/article/download/4197/2459>. Acesso em: 21 jun. 2026.

SELSKY, J. W.; PARKER, B. Cross-sector partnerships to address social issues: challenges to theory and practice. **Journal of Management**, v. 31, n. 6, p. 849-873, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206305279601>.

SEN, A. **Development as freedom**. Oxford: Oxford University Press, 1999.

SUCHMAN, M. C. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995. DOI: <https://doi.org/10.2307/258788>.

VAN DER BYL, C. A.; SLAWINSKI, N. Embracing tensions in corporate sustainability: a review of research from win-wins and trade-offs to paradoxes and beyond. **Organization & Environment**, v. 28, n. 1, p. 54-79, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1177/1086026615575047>.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT. **Our common future**. Oxford: Oxford University Press, 1987. Disponível em: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>. Acesso em: 21 jun. 2026.