

# Governança e Sustentabilidade em Redes Colaborativas: um estudo sobre a Rede de Apoio à Pessoa Idosa de Minas Gerais

Governance and sustainability in collaborative networks: an Elderly Support Network of Minas Gerais study

Gobernanza y sostenibilidad en redes colaborativas: un estudio sobre la Red de Apoyo a las Personas Mayores de Minas Gerais

*Roseany G. Mendes*

*Universidade Federal de Viçosa, Brasil*

**ROR** <https://ror.org/0409dgb37>

roseany.mendes@ufv.br

*Simone Martins*

*Universidade Federal de Viçosa, Brasil*

**ROR** <https://ror.org/0409dgb37>

simone.m@ufv.br

*Lelis Maia de Brito*

*Universidade Federal de Ouro Preto, Brasil*

**ROR** <https://ror.org/056s65p46>

lelis@ufop.edu.br

*Odemir Vieira Baeta*

*Universidade Federal de Viçosa, Brasil*

**ROR** <https://ror.org/0409dgb37>

odemirbaeta@ufv.br

Recepción: 14 Agosto 2024  
Aprobación: 06 Noviembre 2025  
Publicación: 31 Diciembre 2025



Acceso abierto diamante

## Resumo

**Objetivo da pesquisa:** Analisar a capacidade de sustentabilidade da Rede de Apoio à Pessoa Idosa de Minas Gerais a partir da análise da configuração e da eficácia da sua governança e dos resultados das suas interações econômicas e socioambientais.

**Enquadramento teórico:** A pesquisa se fundamenta na literatura sobre governança de redes colaborativas, quanto à sua forma e eficácia. Também aborda a sustentabilidade das redes.

**Metodologia:** Pesquisa documental, com propósito descritivo, e pesquisa-ação. Coleta de dados primários e secundários analisados por meio da técnica de análise de conteúdo categorial.

**Resultados:** Observou-se a adequação da forma de governança adotada e a inexistência de indicadores que limitem a eficácia da Rede de Apoio à Pessoa Idosa de Minas Gerais. Além disso, foram identificados resultados predominantemente positivos decorrentes das interações econômicas e socioambientais da Rede.

**Originalidade:** A pesquisa introduziu a análise do aspecto da sustentabilidade na avaliação da governança de uma rede colaborativa, por meio do estudo de suas interações econômicas e socioambientais.

**Contribuições teóricas e práticas:** Propôs-se a análise da eficácia da governança de uma rede colaborativa pela aplicação conjunta das abordagens básicas utilizadas em pesquisas sobre redes de governança, seguida da aplicação prática da proposta.

**Palavras-chave:** Governança, Redes colaborativas, Sustentabilidade, Políticas públicas, Pessoa idosa.

## Abstract

**Research objective:** Analyze the sustainability capacity of the Elderly Support Network of Minas Gerais based on the analysis of the configuration and effectiveness of its governance and the results of its economic and socio-environmental interactions.

**Theoretical framework:** The research is based on the literature on the governance of collaborative networks, regarding their form and effectiveness. It also addresses the sustainability of networks.

**Methodology:** Documentary research, with descriptive purposes, and action research. Data collection in primary and secondary data analyzed using the categorical content analysis technique.

**Results:** The adequacy of the form of governance adopted and the lack of indicators that limit the effectiveness of the Elderly Support Network of Minas Gerais were observed. In addition, predominantly positive results from the Network's economic and socio-environmental interactions were identified.

**Originality:** The research introduced the analysis of the sustainability aspect in the assessment of the governance of a collaborative network, through the study of its economic and socio-environmental interactions.

**Theoretical and practical contributions:** The analysis of the effectiveness of the governance of a collaborative network was proposed through the joint application of the basic approaches used in research on governance networks, followed by the practical application of the proposal.

**Keywords:** Governance, Collaborative networks, Sustainability, Public policies, Elderly person.

## Resumen

**Objetivo de investigación:** Analizar la capacidad de sostenibilidad de la Red de Apoyo a las Personas Mayores de Minas Gerais a partir del análisis de la configuración y eficacia de su gobernanza y de los resultados de sus interacciones económicas y socioambientales.

**Marco teórico:** La investigación se basa en la literatura sobre la gobernanza de redes colaborativas, en cuanto a su forma y efectividad. También aborda la sostenibilidad de las redes.

**Metodología:** Investigación documental, con fines descriptivos, e investigación-acción. Recopilación de datos primarios y secundarios, analizados mediante la técnica de análisis de contenido categórico.

**Resultados:** Se constató la adecuación de la forma de gobernanza adoptada y la falta de indicadores que limiten la eficacia de la Red de Apoyo a las Personas Mayores de Minas Gerais. Además de identificar resultados predominantemente positivos resultantes de las interacciones económicas y socioambientales de la Red.

**Originalidad:** La investigación introdujo el análisis del aspecto de sostenibilidad en la evaluación de la gobernanza de una red colaborativa, por el estudio de sus interacciones económicas y socioambientales.

**Aportes teóricos y prácticos:** Se propuso analizar la efectividad de la gobernanza de una red colaborativa mediante la aplicación conjunta de los enfoques básicos utilizados en la investigación sobre redes de gobernanza, seguido de la aplicación práctica de la propuesta.

**Palabras clave:** Gobernanza, Redes colaborativas, Sostenibilidad, Políticas públicas, Personas mayores.

## 1 Introdução

Governos, empresas e organizações da sociedade civil têm enfrentado crescentes dificuldades para lidar isoladamente com problemas públicos complexos, como mudanças climáticas, urbanização desordenada, crise sanitária e envelhecimento populacional, os chamados *wicked problems* (Chan, 2023; Klijn & Koppenjan, 2016). Tais desafios, além de envolverem múltiplas causas e interesses conflitantes, exigem respostas coordenadas entre diversos atores e setores.

Neste contexto, os métodos tradicionais de formulação de políticas públicas e prestação de serviços (baseados em abordagens hierárquicas e setoriais) têm se mostrado insuficientes para enfrentar essas questões de maneira eficaz, inclusiva e sustentável (Bryson, Crosby, & Seo, 2020; Emerson & Nabatchi, 2015).

Diante disso, surgem as iniciativas interorganizacionais orientadas por arranjos de governança colaborativa, nos quais atores públicos e privados compartilham decisões, recursos e responsabilidades em redes que articulam diferentes competências e capacidades. Tais redes visam enfrentar problemas públicos por meio de cooperação, confiança mútua, flexibilidade institucional e inovação na ação coletiva (Ansell & Gash, 2008; Kapucu, 2014).

Um desses desafios de natureza complexa e intersetorial é o envelhecimento populacional. Estima-se que o número de pessoas idosas (com 60 anos ou mais) supere os 2 bilhões até 2050 em escala global. No Brasil, esse número deve passar de 32 milhões para mais de 66 milhões no mesmo período (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2023; Organização Mundial da Saúde [OMS], 2022). Esse processo impõe ao Estado e à sociedade o imperativo de repensar políticas previdenciárias, sistemas de saúde, serviços de acolhimento e ações de proteção e inclusão social para esse grupo populacional.

As pessoas idosas foram consideradas as mais afetadas, o “grupo de risco”, no cenário inicial da pandemia da Covid-19 (Dourado, 2020), e o número de mortes entre as institucionalizadas na Europa alertou a sociedade. Assim que, em abril de 2020, o governo do estado de Minas Gerais, por meio da Coordenadoria de Políticas Públicas para Pessoa Idosa (Cepid), componente da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social (Sedese), e o Conselho Estadual da Pessoa Idosa (CEI/MG) encomendaram à Universidade Federal de Viçosa (UFV) um diagnóstico das Instituições de Longa Permanência para Pessoas Idosas (ILPIs) filantrópicas cadastradas junto ao estado (Martins, Ckagnazaroff, Ribeiro & Costa, 2020), trabalho que deu início à Rede de Apoio à Pessoa Idosa de Minas Gerais (Rapi/MG).

A Rapi/MG é um exemplo de rede colaborativa voltada à formulação e implementação de políticas públicas com múltiplos atores e níveis de governo. Entretanto, para além de sua criação, coloca-se o desafio de compreender como garantir sua sustentabilidade ao longo do tempo, especialmente diante da diversidade institucional, da escassez de recursos e das tensões inerentes à governança em rede.

Neste sentido que este artigo tem como objetivo analisar a relação entre governança e sustentabilidade em redes colaborativas, utilizando a Rapi/MG como caso empírico. Parte-se do pressuposto de que a sustentabilidade dessas redes depende da eficácia de seus arranjos de governança, do alinhamento entre seus membros e da capacidade de produzir resultados socioambientais positivos de maneira contínua.

Dentre os estudos sobre redes colaborativas, ainda são limitados os que exploram como diferentes formas de governança afetam a sustentabilidade institucional e relacional dessas redes, especialmente no campo das políticas públicas para o envelhecimento. Ao buscar preencher essa lacuna, o presente estudo contribui para a compreensão dos fatores que fortalecem ou fragilizam a permanência, a efetividade e a legitimidade de redes voltadas à proteção social de populações vulneráveis.

Para tanto, além desta seção inicial, o artigo apresenta os fundamentos teóricos que embasaram a realização do estudo na seção seguinte, abrangendo conceitos como governança colaborativa e sustentabilidade de redes. Na seção 3, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados, desde a coleta até a análise dos dados.

Em seguida, os resultados alcançados são discutidos. Por fim, na seção 5, são apresentadas as considerações finais, apontando contribuições do estudo, suas limitações e sugestões para pesquisas futuras.

## 2 Fundamentos Teóricos

### 2.1 Governança e redes colaborativas

A complexidade dos problemas públicos contemporâneos, como os de ordem social, sanitária, ambiental e demográfica, tem desafiado a capacidade de governos, empresas e sociedade civil de atuarem de forma isolada (Klijn & Koppenjan, 2016). Questões como o envelhecimento populacional, a desigualdade social, as emergências climáticas e as crises sanitárias demandam respostas intersetoriais e sustentáveis, baseadas em colaboração e inovação (Emerson & Nabatchi, 2015).

Neste cenário, destacam-se as redes de governança, entendidas como arranjos institucionais compostos por múltiplos atores interdependentes, que estabelecem relações duradouras voltadas a formulação, implementação e monitoramento de políticas públicas. Tais redes viabilizam a integração de diferentes saberes, recursos e competências, contribuindo para a superação de lacunas institucionais e para o enfrentamento de problemas complexos de forma mais eficaz (Klijn & Koppenjan, 2016).

A governança, de forma ampla, se refere aos modos pelos quais diferentes atores, públicos, privados e da sociedade civil organizam-se para coordenar ações e produzir decisões coletivas. Em termos específicos administrativos, se refere a várias novas teorias e práticas que colocam menos ênfase na hierarquia e no Estado e mais nos mercados e redes (Bevir, 2011). Em contraste com modelos hierárquicos tradicionais, essa abordagem enfatiza mecanismos horizontais e relacionais em que prevalecem a negociação, a interdependência e a co-produção (Pierre & Peters, 2020; Carnaúba, Cunha, Silva & Oliveira, 2012).

A governança colaborativa, nesse contexto, refere-se a arranjos deliberativos e inclusivos que envolvem atores governamentais e não governamentais em processos coletivos de decisão. Esses processos são baseados no compartilhamento de informações, recursos e responsabilidades, visando à construção conjunta de soluções orientadas por objetivos comuns e sustentáveis. A colaboração permite lidar com incertezas e divergências por meio da confiança, da deliberação e da flexibilidade institucional (Bryson et al., 2020; Emerson, Nabatchi & Balogh, 2012).

As redes colaborativas emergem, assim, como estruturas compostas por três ou mais organizações autônomas que interagem de forma contínua para alcançar objetivos compartilhados. Essas redes podem ser espontaneamente formadas ou institucionalmente promovidas, sendo particularmente relevantes em políticas públicas de caráter intersetorial e em contextos nos quais a ação coletiva é indispensável (Provan & Kenis, 2008).

Um exemplo no contexto brasileiro é a Rede Nacional Primeira Infância, que articula mais de duzentas organizações governamentais e da sociedade civil para promover os direitos das crianças de até seis anos de idade (Rede Nacional Primeira Infância [RNPI], 2025). Outro exemplo é a Rede Cegonha, instituída pelo Ministério da Saúde, que articula ações e serviços de diferentes níveis do Sistema Único de Saúde para garantir atenção humanizada à gestação, ao parto e aos primeiros anos de vida, por meio de governança interorganizacional e regionalizada (Marques et al., 2015).

A governança em rede caracteriza-se pelo compartilhamento de responsabilidades, pela coordenação interorganizacional e pela construção de soluções por meio de processos deliberativos e participativos. Tais arranjos demandam um ambiente de confiança mútua, reciprocidade e aprendizado coletivo, fundamentais para a construção de capacidades colaborativas (Emerson & Nabatchi, 2015; Teixeira & Gomes, 2019). Como ressaltam Mercês Milagres et al. (2019), a efetividade das redes colaborativas depende do reconhecimento da interdependência entre os atores e do fortalecimento de mecanismos de governança que garantam transparência, *accountability* e compromisso com os resultados públicos.

Nesse sentido, as redes colaborativas e a governança em rede constituem instrumentos estratégicos para enfrentar os desafios complexos das políticas públicas contemporâneas, sobretudo em áreas marcadas pela fragmentação institucional e pela necessidade de ação conjunta e contínua.

## 2.2 Formas e eficácia da governança em redes

A governança em rede pode ser entendida como o conjunto de estratégias utilizadas por atores para influenciar processos de interação em contextos de interdependência, com vistas à construção de soluções, políticas e serviços coletivos (Klijn & Koppenjan, 2016; Emerson & Nabatchi, 2015). No campo das redes interorganizacionais, Provan e Kenis (2008) identificam três arquétipos principais de formas de governança.

Na primeira forma, de governança compartilhada, as decisões são tomadas coletivamente pelos membros. Na segunda, de governança por organização líder, uma organização assume a coordenação da rede, geralmente por sua capacidade técnica ou legitimidade. E na terceira, de governança por organização administrativa de rede, uma entidade é criada ou contratada para coordenar e gerenciar a rede (Provan & Kenis, 2008).

Tais formas variam conforme a densidade das relações entre os atores, a complexidade das decisões e a necessidade de especialização. A escolha entre elas depende de contingências, como o número de participantes, o nível de confiança, o consenso de metas e a capacidade de recursos disponíveis (Provan & Kenis, 2008; Carnaúba et al., 2012; Wegner, Durayski & Verschoore Filho, 2017).

A governança em rede pode incorporar mecanismos formais (normas, contratos, estruturas) e mecanismos informais (confiança, reputação, normas sociais), que interagem dinamicamente para permitir a coordenação e o controle das interações. A combinação desses mecanismos é essencial para o funcionamento e a legitimidade da rede (Granovetter, 1985; Carnaúba et al., 2012).

A eficácia da governança de redes diz respeito à capacidade de alcançar resultados coletivos consistentes, de manter relações de cooperação estáveis entre os membros e de adaptar-se de forma contínua a mudanças no ambiente externo (Provan & Kenis, 2008). Trata-se de um aspecto fundamental para a sustentabilidade desses arranjos, especialmente em contextos públicos e sociais, nos quais os objetivos são multifacetados e os recursos, frequentemente limitados. A literatura aponta que redes eficazes são aquelas capazes de gerar valor público por meio da articulação entre atores autônomos, com diferentes interesses, competências e graus de poder (Emerson & Nabatchi, 2015).

Provan e Kenis (2008) propõem uma estrutura analítica para avaliar a eficácia da governança de redes, baseada em quatro contingências principais: a confiança entre os membros, o número de participantes, o grau de consenso em torno das metas e a necessidade de competências específicas. Essas variáveis influenciam diretamente a escolha do modelo de governança mais adequado e a capacidade da rede de funcionar de maneira eficiente, legítima e resiliente. A esse conjunto de fatores, somam-se os recursos, tangíveis e intangíveis, compartilhados pelos participantes, os quais são igualmente determinantes para o desempenho da rede (Klijn & Koppenjan, 2016; Wegner et al., 2017).

A confiança, nesse cenário, atua como um mecanismo de coordenação relacional, reduzindo os custos de transação, facilitando o compartilhamento de informações e promovendo a cooperação contínua. Ela é especialmente relevante em redes caracterizadas por baixo grau de formalização e forte interdependência entre os atores (Carnaúba et al., 2012). Redes baseadas em confiança densa tendem a ser mais inovadoras e coesas, ainda que a construção dessa confiança exija tempo e esforços deliberados (Klijn & Koppenjan, 2016; Provan & Kenis, 2008).

A seu turno, o número de participantes influencia tanto a complexidade quanto a governabilidade da rede. Enquanto redes pequenas favorecem interações diretas e decisões consensuais, redes extensas demandam maior estruturação, coordenação formal e distribuição clara de responsabilidades (Klijn & Koppenjan, 2016). A articulação de competências técnicas, gerenciais e institucionais entre os membros também se destaca como

elemento estratégico para a eficácia das redes, pois possibilita o enfrentamento de problemas complexos e a inovação na oferta de serviços públicos (Provan & Kenis, 2008).

Outro fator crucial é o consenso em torno das metas da rede. Quando os membros compartilham objetivos comuns e reconhecem o valor da ação coletiva, há maior engajamento, coesão e legitimidade nas decisões. Em redes com baixo consenso, a presença de mecanismos claros de mediação e deliberação torna-se essencial para evitar rupturas e promover o equilíbrio entre interesses divergentes (Provan & Kenis, 2008).

Em redes colaborativas, a disponibilidade e a mobilização de recursos são condições indispensáveis à sua sustentabilidade. Recursos tangíveis, como financiamento, pessoal e infraestrutura; e intangíveis, como legitimidade política, conhecimento técnico e capacidade de articulação, sustentam a operação das redes e influenciam o grau de autonomia e estabilidade institucional que elas conseguem atingir (Wegner et al., 2017). A gestão eficaz desses recursos, além de garantir sua alocação adequada, fortalece os vínculos entre os membros e amplia a capacidade da rede de alcançar resultados de interesse coletivo (Klijn & Koppenjan, 2016).

Ainda segundo Provan e Kenis (2008), a eficácia da governança de redes está sujeita a tensões estruturais inerentes aos próprios modelos adotados. Destacam-se, nesse sentido, três jogos de forças: a tensão entre eficiência e inclusão, em que a busca por agilidade decisória pode entrar em conflito com a necessidade de participação ampla dos membros; a tensão entre flexibilidade e estabilidade, exigindo que a rede se adapte sem perder sua identidade institucional; e a tensão entre legitimidade interna e externa, que diz respeito ao equilíbrio entre o reconhecimento pelos próprios membros e a credibilidade diante dos *stakeholders* e da sociedade. A forma como essas tensões são enfrentadas está diretamente relacionada ao desempenho e à resiliência da rede.

Um estudo de Wang (2016), baseado no modelo de Provan e Kenis (2008), evidencia que pequenas redes com relações simétricas de poder e confiança elevada tendem a ser mais eficazes. No entanto, o autor também aponta que redes assimétricas podem alcançar bons resultados desde que haja liderança institucional sólida, estabilidade organizacional e recursos suficientes. Essa análise reforça a ideia de que a eficácia não depende exclusivamente da estrutura formal, mas da capacidade de articulação, da gestão das tensões internas e da mobilização colaborativa dos recursos disponíveis.

Pelo exposto, verifica-se que a eficácia da governança em redes é um fenômeno multidimensional, influenciado por fatores estruturais, relacionais e contextuais. A combinação entre formas de coordenação adequadas, confiança institucional, clareza de objetivos, diversidade de competências e acesso a recursos é o que permite às redes colaborativas enfrentar a complexidade das políticas públicas contemporâneas com legitimidade, eficiência e sustentabilidade.

### 2.3 Sustentabilidade de redes colaborativas

A sustentabilidade de redes colaborativas compreende sua capacidade de manter-se ativa, relevante e eficaz ao longo do tempo, enfrentando mudanças contextuais e produzindo valor coletivo. Não se trata apenas da longevidade institucional, mas da capacidade da rede de gerar impactos positivos duradouros nas dimensões econômica, social e ambiental (Pahl-Wostl, 2009; Emerson & Nabatchi, 2015; Folke, Haider, Lade, Norström & Rocha, 2021).

Nesse sentido, a sustentabilidade em redes se estrutura sobre três dimensões interdependentes: a econômica, que diz respeito à mobilização e uso eficiente dos recursos disponíveis; a social, que se refere à equidade, inclusão e construção de capital social; e a ambiental, que considera os impactos das ações da rede sobre os ecossistemas e a integração de princípios ecológicos nas estratégias organizacionais (Oliveira Claro, Claro & Amâncio, 2008; Junior, Sauberlich, Andrade Farias & Tesser, 2020).

No que tange à dimensão econômica, redes sustentáveis são aquelas que conseguem mobilizar recursos tangíveis e intangíveis, como financiamento, conhecimento, legitimidade e infraestrutura, e utilizá-los de forma coordenada para a consecução dos objetivos comuns. O compartilhamento desses recursos entre os

membros permite reduzir custos, evitar duplicidades e aumentar a eficiência na entrega de serviços públicos (Klijn & Koppenjan, 2016; Wegner et al., 2017).

Na dimensão social, destaca-se a capacidade que a rede tem de fortalecer vínculos de confiança, ampliar a participação dos atores envolvidos, promover a aprendizagem organizacional e contribuir para a redução das desigualdades. Redes socialmente sustentáveis incorporam mecanismos de participação, transparência, *accountability* e inclusão, fortalecendo sua legitimidade interna e externa (Page, Stone, Bryson & Crosby, 2015; Emerson & Nabatchi, 2015).

Quanto à dimensão ambiental, espera-se que as redes atuem de forma responsável em relação aos impactos ambientais de suas ações, promovendo o uso consciente dos recursos naturais e considerando critérios ecológicos em suas práticas. Isso é especialmente relevante em redes públicas voltadas a políticas sociais, saúde, assistência ou gestão territorial, nas quais as decisões têm repercussões socioambientais expressivas (Cappellari, Stefani & Castro, 2021; Folke et al., 2021).

Além dessas três dimensões, autores como Büyüközkan e Karabulut (2018) defendem que a sustentabilidade em redes deve considerar também fatores políticos, tecnológicos e institucionais. Diante dessa complexidade, abordagens híbridas e integradas tornam-se necessárias para compreender as interações entre os diferentes critérios e evitar análises reducionistas ou compartimentalizadas.

Na perspectiva institucional, Carnaúba et al. (2012) argumentam que redes sustentáveis são aquelas que desenvolvem mecanismos de coordenação eficazes, equilibrando formas formais e informais de governança, e que conseguem adaptar suas regras, estruturas e processos às mudanças do ambiente externo. Isso exige capacidade adaptativa, avaliação contínua, articulação de lideranças e mecanismos de aprendizagem coletiva.

Rego, Cunha e Polónia (2017) enfatizam ainda que a sustentabilidade não deve ser confundida com a longevidade das organizações ou redes, uma vez que a manutenção de estruturas ineficazes ou desiguais pode gerar desequilíbrios sociais e ecológicos. Ao passo que a sustentabilidade envolve a geração de valor coletivo duradouro, alinhado a princípios de justiça social, responsabilidade ambiental e viabilidade econômica.

Neste sentido, depreende-se que a sustentabilidade de redes exige equilíbrio entre resultados tangíveis e intangíveis, capacidade relacional, estrutura institucional sólida e compromisso com o desenvolvimento social e ambiental. Redes colaborativas públicas que integram essas dimensões tendem a ser mais resilientes, legítimas e efetivas diante dos desafios das políticas públicas contemporâneas.

### 3 Procedimentos Metodológicos

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, de natureza descritiva e com finalidade exploratória, voltada à compreensão da configuração da governança e dos fatores de sustentabilidade da Rede de Apoio à Pessoa Idosa de Minas Gerais. O trabalho fundamenta-se na combinação de duas estratégias metodológicas, a **pesquisa documental** e a **pesquisa-ação**, articuladas por meio da técnica de **análise de conteúdo categorial**.

A pesquisa documental teve como objetivo construir o referencial teórico e reunir o *corpus empírico* da investigação, constituído por documentos produzidos pela Rapi/MG e por seus membros fundadores no período de abril de 2020 a junho de 2021. A análise documental permite explorar o conteúdo dos registros de forma retrospectiva e longitudinal, captando os processos de evolução institucional, aprendizagem coletiva e amadurecimento organizacional (Sá-Silva, Almeida & Guindani, 2009; Oliveira Garcia, Rodrigues, Emmendoerfer, Gava & Silveira, 2016). A Tabela 1 apresenta a composição do *corpus* analisado.

Tabela 1 - *Corpus* da pesquisa

Tipo de documento	Total de unidades analisadas
Artigos	3
Atas	17
Documentos de registro	3
Gravações de eventos	4
Notas observacionais	23
Notícias	15
Questionários	22
Relatório gerencial	1

Fonte: Elaborado pelos autores

Destaca-se, entre os documentos, o **relatório gerencial da Rapi/MG**, que consolidou a avaliação das ações desenvolvidas pela Rede em 2020 e o planejamento de suas atividades para 2021. Tal relatório foi elaborado com base nas respostas de 22 dos 26 membros diretos à época, obtidas por meio de questionário digital composto por 25 questões fechadas (com escala de satisfação) e 6 questões abertas.

Complementarmente, utilizou-se a **pesquisa-ação**, modalidade em que o pesquisador participa ativamente do processo investigado, contribuindo para sua transformação enquanto o estuda (Freitas Silva, Oliveira & Araújo, 2021). Neste caso, parte da equipe pesquisadora envolveu-se diretamente no planejamento, na implementação, no apoio e na análise das ações desenvolvidas pela Rapi/MG, conferindo à investigação um caráter imersivo e colaborativo. Tal estratégia se mostrou adequada por permitir a articulação entre reflexão crítica, produção de conhecimento situado e ação prática, em alinhamento com os princípios da pesquisa-ação em redes públicas.

A análise dos dados foi conduzida por meio da técnica de análise categorial temática, componente do método de **análise de conteúdo** proposto por Bardin (2011). Esta técnica contempla as etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Na fase de pré-análise, os documentos foram organizados e classificados. Em seguida, foram definidas as **categorias analíticas** e as **unidades de registro**, estabelecidas com base na fundamentação teórica. Foram consideradas as formas de estruturação da governança, as **contingências estruturais e relacionais** (como número de participantes, grau de confiança, consenso de metas, competências e recursos), bem como as **tensões inerentes à governança** (eficiência, legitimidade e regulação), conforme Carnáuba et al. (2012), Klijn e Koppenjan (2016) e Provan e Kenis (2008).

As contingências foram operacionalizadas em duas categorias analíticas, **recursos tangíveis** e **recursos intangíveis**, conforme apresentado na Figura 1. A fase de tratamento dos resultados, a exemplo das anteriores, foi realizada de forma manual e consistiu na codificação dos documentos com base no aspecto semântico dos textos e na análise dedutiva das dimensões estabelecidas. Os resultados são discutidos na próxima seção.

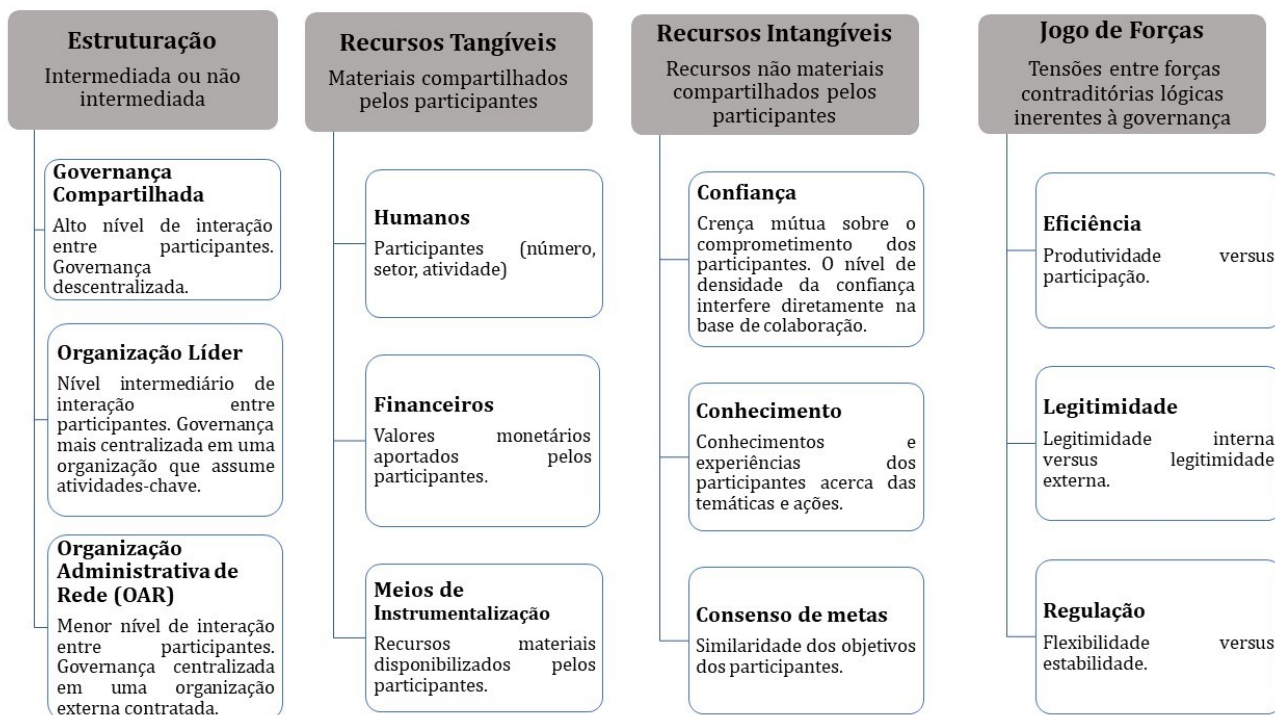


Figura 1 - Categorias de análise e unidades de registro relacionadas à configuração e à eficácia da Rede.

Fonte: Adaptado de Klijn e Koppenjan (2016); Provan e Kenis (2008).

## 4 Análise e Discussão dos Resultados

### 4.1 Forma e governança da Rapi/MG

A Rede de Apoio à Pessoa Idosa de Minas Gerais surgiu em abril de 2020, a partir de uma parceria entre a Coordenadoria de Políticas Públicas para Pessoa Idosa (Cepid), componente da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social (Sedese), o Conselho Estadual da Pessoa Idosa (CEI/MG) e a Universidade Federal de Viçosa (UFV), inicialmente voltada à produção de um diagnóstico sobre as Instituições de Longa Permanência para Pessoas Idosas (ILPIs) filantrópicas (antigos asilos), no contexto da pandemia de Covid-19 (Martins et al., 2020). A partir dos resultados e da adesão de novos colaboradores, a iniciativa foi ampliada, originando uma rede colaborativa com o objetivo de promover a qualidade de vida, autonomia e participação social da população idosa, em consonância com a Política Nacional e o Estatuto da Pessoa Idosa.

A Rapi/MG caracteriza-se como uma rede autoiniciada, fundamentada em confiança, reciprocidade e alinhamento de objetivos entre os membros (Ansell & Gash, 2008; Bryson et al., 2020). Sua governança é intermediada por organização líder, a Cepid/Sedese, com apoio do CEI/MG. Neste modelo, uma instituição central desempenha funções estratégicas sem comprometer a horizontalidade das relações (Provan & Kenis, 2008; Wegner et al., 2017). A coordenação foi consensualmente aprovada pelas instituições-membro, e, apesar da centralidade administrativa exercida pela Coordenadoria, as decisões são amplamente participativas, refletindo os princípios da governança em rede.

### 4.2 Eficácia da governança da Rapi/MG

Os questionários que subsidiaram o relatório gerencial indicam que pouco mais da metade dos participantes se mostra satisfeita com os recursos disponíveis, sinalizando espaço para melhorias. Identificou-se que a futura institucionalização da rede é percebida como estratégia para ampliar seu suporte material e instrumental.

#### 4.2.1 Recursos tangíveis compartilhados

No que se refere aos recursos tangíveis compartilhados, os recursos humanos da Rapi/MG consistem nos colaboradores das instituições-membro, cuja atuação é voluntária, com exceção de estagiários bolsistas vinculados à UFV. A diversidade institucional dos atores, que inclui órgãos governamentais, instituições de ensino, movimentos sociais e conselhos, confere à rede uma composição multidisciplinar e intersetorial (Klijn & Koppenjan, 2016).

A integração dos membros se dá por meio de reuniões periódicas, informativas e deliberativas, nas quais há apresentação mútua de projetos e competências, em um processo contínuo de acolhimento e adaptação. Há também a atuação de comissões temáticas (articulação, comunicação e formação), o que reflete a adoção de uma governança horizontal e participativa. O número de participantes (31 membros diretos em 2021) é considerado moderado e compatível com arranjos de governança compartilhada, conforme apontado por Provan e Kenis (2008). No entanto, observa-se a limitada interação entre os membros fora dos espaços formais, o que pode afetar a coesão da rede.

Com relação a recursos financeiros, a Rapi/MG não dispõe de orçamento próprio, dependendo do custeio das instituições-membro. Neste sentido, não há repasse de recursos, mas o financiamento das despesas relacionadas à atuação, arcadas individualmente pelos partícipes. Essa característica reflete o baixo nível de institucionalização financeira da Rede, o que, embora não inviabilize sua operação, pode limitar sua autonomia e capacidade de expansão (Klijn & Koppenjan, 2016). Conforme verificado em minutas de documentos normativos propostas pela organização líder, há previsão de recursos advindos do orçamento público estadual.

Os meios de instrumentalização tangíveis das atividades incluem computadores, acesso à internet e materiais básicos. A atuação remota da Rapi/MG, iniciada no contexto da pandemia, viabilizou a superação de barreiras geográficas e facilitou a inclusão de instituições de diferentes regiões do estado. A ausência de recursos físicos próprios é compensada pelo compartilhamento voluntário entre os membros, o que evidencia um ambiente de colaboração, mas também impõe limites à capacidade operacional.

Os questionários que subsidiaram o relatório gerencial indicam que pouco mais da metade dos participantes se mostra satisfeita com os recursos disponíveis, sinalizando espaço para melhorias. Identificou-se que a futura institucionalização da rede é percebida como estratégia para ampliar seu suporte material e instrumental.

#### 4.2.2 Recursos intangíveis compartilhados

Com relação aos recursos intangíveis compartilhados, verifica-se que a confiança entre os membros da Rapi/MG é sustentada por laços institucionais anteriores, interações formais frequentes e reputação dos envolvidos, o que favorece a coordenação horizontal e a cooperação voluntária (Klijn & Koppenjan, 2016). A distribuição de tarefas respeita as competências e interesses dos membros, com alta autonomia na execução das ações, o que reflete um modelo de governança baseado em confiança e reciprocidade.

Os indicadores constantes na Tabela 2, elaborados a partir dos questionários respondidos pelos membros, demonstram elevada satisfação quanto às parcerias e iniciativas, embora haja desafios na integração cotidiana, evidenciada pela diminuição da participação dos membros nas reuniões periódicas após os meses iniciais de funcionamento da Rede. Esse cenário indica riscos de sobrecarga de determinados atores, o que pode comprometer a equidade e a sustentabilidade da rede, consoante Provan e Kenis (2008).

Tabela 2 - Indicativos de confiança da Rapi/MG

Indicativo avaliado	Nível de satisfação		
	Satisfeitos ou muito satisfeitos	Medianamente satisfeitos	Pouco ou não satisfeitos
Parcerias estabelecidas	85,7%	14,3%	-
Iniciativas dos parceiros	85,7%	9,5%	4,8%
Integração com os demais participantes	59,1%	22,7%	18,2%

Fonte: Elaborado pelos autores

O conhecimento técnico e empírico compartilhado é um dos pilares da atuação da Rapi/MG, especialmente no contexto pandêmico, quando a rede surgiu como resposta rápida e colaborativa. O envolvimento de universidades, órgãos públicos e movimentos sociais confere à rede uma base sólida para a produção e disseminação de saberes aplicados à formulação e qualificação de políticas públicas para as pessoas idosas. A articulação entre pesquisa e prática está prevista nos documentos de institucionalização, que reconhecem a centralidade da cooperação técnico-científica. A troca de conhecimentos ocorre de forma fluida e cooperativa, ampliando a capacidade de diagnóstico, intervenção e inovação, características essenciais à eficácia das redes colaborativas (Bryson et al., 2015; Klijn & Koppenjan, 2016).

O consenso de metas na Rapi/MG é refletido pelo objetivo comum de fortalecimento das políticas públicas voltadas às pessoas idosas, alinhado à Política Nacional e ao Estatuto da Pessoa Idosa. Apesar da diversidade institucional e de entendimentos variados sobre prioridades de ação, não há conflitos entre os membros, o que indica compatibilidade de propósitos. Segundo Provan e Kenis (2008), redes com alto grau de homofilia institucional e consenso de metas tendem a apresentar maior eficácia, desde que mantenham equilíbrio entre coordenação e participação. A atuação descentralizada da Rapi/MG favorece esse consenso, mas a limitada frequência de interações fora dos espaços formais pode indicar uma dependência reduzida dos recursos coletivos, o que, a longo prazo, pode afetar o compromisso coletivo.

#### 4.2.3 Jogos de forças na Rapi/MG

A Rapi/MG é uma rede aberta e colaborativa, sem limitação de número ou restrição de partícipes públicos e privados com capacidade acadêmica e, ou, técnica atestada para a temática da pessoa idosa. Na Rede, a tensão relativa à eficiência, ou seja, ao jogo de forças entre produtividade e participação, favorece a participação e sua predominância nas tomadas de decisões. As manifestações expressas nos questionários vão ao encontro da valorização da participação ao conterem sugestões de inclusão, por exemplo, de pessoas idosas e de representantes do Ministério Público e de outras entidades que possam colaborar para a formulação e atualização de políticas públicas. Os indicadores de eficiência da Rede constam na Tabela 3.

Tabela 3 - Indicativos de eficiência da Rapi/MG

Indicativo avaliado	Nível de satisfação		
	Satisfeitos ou muito satisfeitos	Medianamente satisfeitos	Pouco ou não satisfeitos
Capacidade de implementação das ações	61,9%	33,3%	4,8%
Resultados alcançados	76,2%	23,8%	-
Resultados dos projetos implementados	59,1%	22,7%	18,2%
Contribuição para o fortalecimento das políticas públicas voltadas à pessoa idosa	71,4%	23,8%	4,8%

Fonte: Elaborado pelos autores

A condução das interações adotada pela Rapi/MG pode ser entendida como uma forma de oferecer legitimidade interna aos participantes. A Rede abre espaços para as instituições-membro e permite a livre apresentação de ideias e projetos que vão ao encontro dos seus objetivos. Além disso, busca apoiar e oportunizar a operacionalização das ações e projetos apresentados, que passam a ter a chancela do Estado.

Externamente, as instituições-membro são apresentadas e suas marcas divulgadas em eventos e materiais produzidos. Seus projetos, chancelados pelo Estado, ganham mais legitimidade. Para Klijn e Koppenjan (2016), ter legitimidade externa pode reforçar o compromisso dos participantes, que se veem como parte de uma rede viável. Na tensão de legitimidade, a Rapi/MG aponta trabalhar para a obtenção de legitimidade interna e externa. A Tabela 4 apresenta os indicadores de apoio e acompanhamento das ações da Rede.

Tabela 4 - Indicativos de apoio e acompanhamento das ações da Rapi/MG

Indicativo avaliado	Nível de satisfação		
	Satisfeitos ou muito satisfeitos	Medianamente satisfeitos	Pouco ou não satisfeitos
Apoio às iniciativas individuais	61,9%	28,6%	9,5%
Acompanhamento das ações	59,1%	27,3%	13,6%

Fonte: Elaborado pelos autores

Apesar de pretender a estabilidade, a Rede demonstra flexibilidade ao ser aberta à adesão de novos membros a qualquer tempo, ao tomar decisões conjuntas e ao aspirar atender às necessidades dos participantes e do público-alvo. Na tensão da regulação, redes de organização líder tendem para o lado da estabilidade (Provan & Kenis, 2008), na Rapi, percebe-se a tentativa de conciliar estabilidade e flexibilidade.

Avalia-se que as variações entre o contexto favorável apontado pela literatura e o contexto da Rapi/MG referentes à confiança, ao consenso de metas e às tensões de legitimidade e regulação são benéficas à governança da Rede, por serem cenários mais positivos do que os de referência, conforme Quadro 1.

Quadro 1 - Comparativo entre cenários de eficácia

	Cenário favorável às redes intermediadas por organização líder	Cenário Rapi/MG
Confiança	Baixa densidade e alta centralização.	Tendência à alta densidade e descentralização.
Número de participantes	Relativamente moderado.	Moderado.
Consenso de metas	Moderadamente baixo.	Tendência a alto.
Necessidade de competências	Moderada.	Moderada.
Eficiência	Favorável à produtividade.	Favorável à participação.
Legitimidade	Favorável à legitimidade externa.	Busca pelo equilíbrio entre legitimidade interna e legitimidade externa.
Regulação	Favorável à estabilidade.	Busca pelo equilíbrio entre flexibilidade e estabilidade.

Fonte: Adaptado de Provan e Kenis (2008).

O número de participantes e as necessidades de competências se demonstram compatíveis. O favorecimento à participação em oposição ao favorecimento à produtividade no que diz respeito à eficiência não é considerado um fator potencialmente prejudicial e pode ser trabalhado pelos membros. Assim, concluiu-se não haver inconsistências entre a estrutura, a configuração, as contingências estruturais e relacionais e os resultados dos jogos de forças que limitem a eficácia da governança da Rapi/MG.

#### 4.3 Interações econômicas e socioambientais da Rapi/MG

A Rapi/MG não dispõe de orçamento próprio nem gera receitas diretas. Seus serviços são prestados de forma gratuita, e os membros não percebem valores financeiros pela atuação. Ainda assim, observa-se relevante compartilhamento de recursos tangíveis e intangíveis entre os participantes, o que possibilita a realização das atividades da Rede. Dentre os efeitos econômicos indiretos, destaca-se o apoio às ILPIs, Conselhos Municipais e ao CEI/MG na captação de recursos, especialmente por meio de editais e da destinação de imposto de renda, estratégia alinhada à sustentabilidade financeira institucional (Oliveira Claro et al., 2008).

No campo das interações sociais, estas constituem o núcleo da atuação da Rapi/MG. Internamente, a colaboração entre os membros favorece a convergência de interesses e o alcance de objetivos coletivos. Ressalta-se, contudo, a limitada participação direta de pessoas idosas, o que representa um desafio frente ao princípio do protagonismo previsto nas políticas públicas de envelhecimento (Arantes, 2017). Externamente, os resultados da Rede impactam positivamente a população idosa e a sociedade em geral, ao promover capacitação de profissionais (especialmente os envolvidos com questões relativas a envelhecimento e longevidade), conscientização da população e subsídios ao planejamento público voltado ao envelhecimento (Rego et al., 2017).

Quanto aos impactos ambientais, embora a pesquisa não disponha de dados quantitativos diretamente relacionados, infere-se que a adoção de práticas remotas, como reuniões virtuais e digitalização de documentos, contribui para a mitigação de impactos ambientais relacionados ao consumo de recursos e à emissão de gases de efeito estufa (TCU, 2017).

#### 4.4 Análise da capacidade de sustentabilidade da Rapi/MG

A sustentabilidade de redes envolve a produção contínua de resultados positivos nos campos econômico, social e ambiental, sustentada por uma estrutura de governança eficaz (Bryson et al., 2020). No caso da Rapi/MG, observa-se uma rede autoiniciada, coordenada por organização líder (Cepid/Sedese), com configuração horizontal e descentralizada. Essa forma de governança tem se mostrado adequada, dada a dispersão geográfica dos membros, o nível moderado de consenso de metas e a ausência de recursos para uma administração profissionalizada (Provan & Kenis, 2008).

A liderança exercida pela Cepid é legítima e reconhecida, mas não centralizadora. A tomada de decisão ocorre de maneira colaborativa, apoiada em uma base de confiança entre os membros (Ansell & Gash, 2008). A confiança está densamente estabelecida e descentralizada entre os membros, advinda do respeito mútuo, do conhecimento da temática abordada e da legitimidade individuais, consente o compartilhamento de recursos tangíveis e intangíveis na busca pelos objetivos comuns coletivamente estabelecidos. Ainda que haja espaço para mais interações, a confiança está no eixo das relações.

O capital humano da Rede é robusto, composto por profissionais com expertise em áreas fundamentais ao funcionamento da rede (como políticas públicas, direitos humanos, saúde, longevidade, educação e captação de recursos), o que assegura capacidade técnica para a execução de projetos. No entanto, a ampliação das ações depende da institucionalização da Rapi/MG junto ao Estado, o que poderia garantir recursos financeiros e logísticos adicionais.

Apesar da ausência de planejamento inicial, dado ao contexto emergencial, a Rede respondeu de forma eficaz à crise sanitária de 2020, cumprindo seu propósito de apoio às ILPIs e alcançando resultados positivos no curto prazo. A médio e longo prazo, sua sustentabilidade pode ser fortalecida pela ampliação da base de participantes (com representação de áreas ainda não contempladas, como habitacional e cultural), fortalecimento da representatividade das pessoas idosas e obtenção de recursos tangíveis estáveis.

No campo econômico, a Rede atua na regularização e regulamentação de ILPIs, também na capacitação destas e do CEI/MG para a captação de recursos por meio de projetos sociais, editais e emendas parlamentares. Além disso, trabalha com a instrução da sociedade quanto à possibilidade de destinação de imposto de renda para o conselho estadual e para os Conselhos Municipais de Direitos da Pessoa Idosa.

No âmbito das interações ambientais, em que pese a indisponibilidade de dados conclusivos, o panorama da atuação permite inferir que os impactos diretos da Rapi MG estão relacionados ao consumo de água e outros recursos naturais, como combustíveis fósseis, e à qualidade do ar. Conquanto, a realização remota de reuniões, preparações de projetos, divulgações, realizações de eventos e prestações de serviços atenua os gastos e danos ambientais.

Por todo o exposto, conclui-se, que a Rede de Apoio à Pessoa Idosa de Minas Gerais possui capacidade de sustentabilidade. A eficácia da sua governança, pela compatibilidade da forma, da configuração, das contingências estruturais e relacionais e dos jogos de forças, se demonstra capaz de viabilizar a continuação das atividades no longo prazo. Ademais, a Rede apresenta resultados predominantemente positivos como consequência das suas interações econômicas e socioambientais. Também resultados práticos que corroboram sua viabilidade e importância para a população do estado de Minas Gerais.

## 5 Considerações Finais

O estudo da Rapi/MG evidenciou que sua constituição e desenvolvimento expressam um esforço coletivo significativo de enfrentamento das demandas crescentes da população idosa no estado. A rede, formada inicialmente para dar respostas à crise sanitária da Covid-19, está se consolidando como um arranjo colaborativo de governança, reunindo atores diversos em torno da promoção de direitos e da qualidade de vida das pessoas idosas.

Do ponto de vista da sustentabilidade da Rede, os fatores que mais contribuem são o comprometimento dos membros, a confiança mútua e a participação efetiva na construção das ações e decisões. A abertura ao diálogo, a disposição à cooperação e o reconhecimento da diversidade de experiências também fortalecem o funcionamento da Rapi/MG. Entende-se que a Rede possui capacidade de atuação no longo prazo, contudo, alguns desafios precisam ser enfrentados para garantir a sua consolidação.

A ausência de institucionalização formal, embora não tenha impedido a atuação, limita a estabilidade da Rede, seu acesso a recursos e sua visibilidade junto ao Estado e à sociedade. A oficialização dos vínculos por meio de termos de adesão, bem como a definição clara das responsabilidades e das contrapartidas institucionais são medidas necessárias para conferir segurança jurídica e organizacional ao coletivo.

Outro ponto diz respeito à ausência de recursos financeiros próprios. Embora as ações da Rede se sustentem majoritariamente pelo compartilhamento de recursos humanos e intangíveis (como conhecimento, tempo e articulação), a limitação material compromete a escala e a diversidade das ações. A captação de recursos, especialmente via fundos públicos e incentivos fiscais, é uma estratégia que pode ser fortalecida, assim como o apoio do governo estadual no custeio de despesas básicas, conforme previsto na proposta de institucionalização.

Ainda, são pontos a serem considerados a baixa representatividade direta da população idosa nos processos decisórios, a ausência de profissionais de áreas como habitação e cultura, e a necessidade de melhor sistematização das ações por meio de planejamento e relatórios periódicos. A maior participação de pessoas idosas, com distintas vivências, pode agregar legitimidade e aprimorar a identificação das reais demandas da população. Já o aumento de expertises contribuiria para uma abordagem mais integral das necessidades do envelhecimento.

Conclui-se, portanto, que a Rapi/MG possui bases para a sustentabilidade, mas precisa superar lacunas e fortalecer alguns aspectos estruturais, relacionais e operacionais. Sua consolidação como rede colaborativa voltada às políticas das pessoas idosas pode não apenas fortalecer o sistema de proteção social em Minas Gerais, mas servir como referência para outras iniciativas interinstitucionais comprometidas com o envelhecimento digno, a justiça social e a sustentabilidade coletiva.

Entende-se que a pesquisa alcançou o objetivo proposto ao analisar a eficácia da governança da Rapi/MG a partir de modelos estabelecidos na literatura, e ao sugerir e aplicar empiricamente uma forma de avaliação da sustentabilidade de redes colaborativas. Adicionalmente, restou confirmado o pressuposto de que a sustentabilidade dessas redes depende da eficácia de seus arranjos de governança, do alinhamento entre seus membros e da capacidade de produzir resultados socioambientais positivos de maneira contínua.

Apesar disso, o estudo apresenta limitações. A principal delas é o uso predominante de dados qualitativos e documentais, sem indicadores quantitativos que permitam mensurar de forma precisa os impactos socioeconômicos e ambientais da Rede. O que se deu também em função da recente criação do objeto de estudo. Neste sentido, recomenda-se que pesquisas futuras adotem abordagens metodológicas mistas. Também que avaliem se o contexto emergencial da configuração da Rede corresponde às necessidades da sua dinâmica em períodos regulares.

## Referências

- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of public administration research and theory*, 18(4), 543-571. Recuperado de <https://academic.oup.com/jpart/article/18/4/543/1090370?login=true>
- Arantes, R. C. (2017). *Empoderamento e protagonismo da pessoa idosa*. Governo do Estado de Minas Gerais.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Bevir, M. (2011). Governance as theory, practice, and dilemma. *The SAGE handbook of governance*.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Seo, D. (2020). Using a design approach to create collaborative governance. *Policy & Politics*, 48(1), 167-189. Recuperado de <https://ojs.unbc.ca/index.php/design/article/view/1777>
- Büyüközkan, G., & Karabulut, Y. (2018). Sustainability performance evaluation: Literature review and future directions. *Journal of environmental management*, 217, 253-267. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0301479718302974>
- Cappellari, N., Stefani, S., & Castro, M. (2021). A institucionalização da sustentabilidade organizacional na Itaipu Binacional. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 20(1), 117-139. Recuperado de <https://doi.org/10.21529/RECADM.2021004>
- Carnaúba, G., Cunha, M. A., Silva, M. E., & Oliveira, L. S. (2012). Governança de redes interorganizacionais: Um estudo do modelo de coordenação das redes de cooperação em TIC. *Revista de Administração Pública*, 46(4), 967-990. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S0034-76122012000400006>
- Castro, L. A. (2017). Análise de diferenças de desempenho entre empresas participantes e não participantes do Índice de Sustentabilidade Empresarial da BM&FBovespa. *Revista Ciências Administrativas*, 23(1), 128-155. Recuperado de <https://periodicos.unifor.br/rca/article/view/4334>
- Chan, J.K.H. The ethics of wicked problems: an exegesis. *Socio Ecol Pract Res* 5, 35-47 (2023). Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s42532-022-00137-3>
- Dourado, S. P. da C. (2020). A pandemia de COVID-19 e a conversão de idosos em “grupo de risco”. *Cadernos De Campo (São Paulo - 1991)*, 29(supl), 153-162. Recuperado de <https://doi.org/10.11606/issn.2316-9133.v29isuplp153-162>
- Emerson, K., & Nabatchi, T. (2015). *Collaborative Governance Regimes*. Washington, DC: Georgetown University Press.
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1-29. Recuperado de <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>
- Folke, C., Haider, L. J., Lade, S. J., Norström, A. V., & Rocha, J. (2021). Commentary: Resilience and Social-Ecological Systems: A Handful of Frontiers. *Global Environmental Change*, 71, Article 102400. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2021.102400>
- Freitas Silva, A. A. de, Oliveira, G. S. de, & Ataídes, F. B. (2021). Pesquisa-ação: princípios e fundamentos. *Revista Prisma*, 2(1), 2-15. Recuperado de <https://revistaprisma.emnuvens.com.br/prisma/article/view/39>
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510. Recuperado de <https://doi.org/10.1086/228311>

- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2023). *Censo 2022*. Recuperado de [https://censo2022.ibge.gov.br/panorama/?utm\\_source=ibge&utm\\_medium=home&utm\\_campaign=portal](https://censo2022.ibge.gov.br/panorama/?utm_source=ibge&utm_medium=home&utm_campaign=portal)
- Junior, M. M., Sauberlich, R., de Andrade Farias, L., & Tesser, D. P. (2020). Sustentabilidade no setor público brasileiro e nas instituições públicas de ensino superior: análise da produção científica em periódicos nacionais. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 11(3), 183-198.
- Kapucu, N. (2014). Complexity, governance and networks: Perspectives from public administration. *Complexity, Governance & Networks*, 1(1), 29-38. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/228973572.pdf>
- Klijn, E. H., & Koppenjan, J. (2015). *Governance networks in the public sector*. Routledge.
- Marques, C. P. C., Santos, H. F. D. A. C., Garcia, P. T., Oliveira, A. E. F. D., Castro Júnior, E. F. D., Pinho, J. R. O., & Reis, R. S. (2015). Redes de atenção à saúde: a Rede Cegonha. Recuperado de <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/una-2445>
- Martins, H. F. (2016). Governança colaborativa na prática. Desafios das parcerias com organizações sociais no Brasil. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 15(1), 17-30.
- Martins, S., Ckagnazaroff, I. B., Ribeiro, A. Q., Costa, R. M. de. (2020). *As ILPIs Filantrópicas de Minas Gerais diante da Pandemia da Covid-19*. Recuperado de <https://serdh.mg.gov.br//serdh-start/ser-dh/serdh-backend/public/storage/uploads/2020/08/08/tNzfy3c4u8vWBioRXNDfyNVXCgk36Rdi3XdRIU4T.pdf>
- Mercês Milagres, R. das, Gomes da Silva, S. A., & Rezende, O. (2019). Governança colaborativa: a coordenação das redes de governança. *Revista de Administração FACES Journal*, 18(3). Recuperado de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/56628/governanca-colaborativa-a-coordenacao-das-rede--->
- Oliveira Claro, P. B. de, Claro, D. P., & Amâncio, R. (2008). Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. *Revista de Administração-RAUSP*, 43(4), 289-300. Recuperado de <https://www.locus.ufv.br/handle/123456789/17199>
- Oliveira Garcia, M. de, Rodrigues, P. E. L., Emmendoerfer, M. L., Gava, R., & Silveira, S. D. F. R. (2016). Usos da pesquisa documental em estudos sobre Administração Pública no Brasil. *Teoria e Prática em Administração (TPA)*, 6(1), 41-68. Recuperado de <https://www.locus.ufv.br/handle/123456789/17199>
- Organização Mundial da Saúde. (2022). *Ageing and health*. Recuperado de <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/ageing-and-health>
- Page, S.B., Stone, M.M., Bryson, J.M., & Crosby, B.C. (2015). Public value creation by cross-sector collaborations: a framework and challenges of assessment. *Public Admin*, 93: 715-732. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/padm.12161>
- Pahl-Wostl, C. (2009). A conceptual framework for analysing adaptive capacity and multi-level learning processes in resource governance regimes. *Global Environmental Change*, 19(3), 354–365. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2009.06.001>
- Pierre, J., & Peters, B. G. (2020). *Governance, politics and the state* (2nd ed.). Bloomsbury Academic.
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of public administration research and theory*, 18(2), 229-252. Retrieved from <https://academic.oup.com/jpart/article/18/2/229/935895?login=true>.
- Rego, A., Cunha, M. P. E., & Polónia, D. (2017). Corporate sustainability: A view from the top. *Journal of Business Ethics*, 143, 133-157. Retrieved from [https://ideas.repec.org/a/kap/jbuset/v143y2017i1d10.1007\\_s10551-015-2760-8.html](https://ideas.repec.org/a/kap/jbuset/v143y2017i1d10.1007_s10551-015-2760-8.html)

- Sá-Silva, J. R., Almeida, C. D. D., & Guindani, J. F. (2009). Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. *Revista brasileira de história & ciências sociais*, 1(1), 1-15. Recuperado de <https://periodicos.furg.br/rbhcs/article/view/10351>
- Teixeira, F. A., & Corrêa Gomes, R. (2019). Governança pública: uma revisão conceitual. *Revista do Serviço Público (Civil Service Review)*, 70(4). Recuperado de <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3089>.
- Tribunal de Contas da União. (2017). *Sustentabilidade na Administração Pública Federal*. Recuperado de <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/sustentabilidade-na-administracao-publica-federal.htm>
- Wang, W. (2016). Exploring the determinants of network effectiveness: The case of neighborhood governance networks in Beijing. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 26(2), 375-388. Retrieved from <https://academic.oup.com/jpart/article/26/2/375/2886460?login=true>
- Wegner, D., Durayski, J., & de Souza Verschoore Filho, J. (2017). Governança e eficácia de redes interorganizacionais: Comparação entre iniciativas brasileiras de redes de cooperação. *Desenvolvimento em Questão*, 15(41). Recuperado de <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/5832>

## Información adicional

*redalyc-journal-id*: 3515



**Disponible en:**

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351583159008>

Cómo citar el artículo

Número completo

Más información del artículo

Página de la revista en redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc  
Red de revistas científicas de Acceso Abierto diamante  
Infraestructura abierta no comercial propiedad de la  
academia

Roseany G. Mendes, Simone Martins, Lelis Maia de Brito,  
Odemir Vieira Baeta

**Governança e Sustentabilidade em Redes Colaborativas:  
um estudo sobre a Rede de Apoio à Pessoa Idosa de Minas  
Gerais**

**Governance and sustainability in collaborative networks:  
an Elderly Support Network of Minas Gerais study**

**Gobernanza y sostenibilidad en redes colaborativas: un  
estudio sobre la Red de Apoyo a las Personas Mayores de  
Minas Gerais**

*Administração Pública e Gestão Social*  
vol. 17, núm. 4, 19496, 2025  
Universidade Federal de Viçosa, Brasil  
[revistaapgs@ufv.br](mailto:revistaapgs@ufv.br)

**ISSN-E:** 2175-5787



**CC BY-NC-ND 4.0 LEGAL CODE**

**Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-  
SinDerivar 4.0 Internacional.**