

# *GREEN GOVERNANCE: A PROPOSIÇÃO DE* CONSTRUTOS DE GOVERNANÇA COLETIVA PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL LOCAL

---

LÍVIA GARCEZ DE OLIVEIRA PADILHA<sup>1</sup>;  
JORGE RENATO DE SOUZA VERSCHOORE<sup>2</sup>

## Introdução

Há uma grande interconexão nas relações econômicas, sociais e ambientais no percurso de um desenvolvimento alicerçado na sustentabilidade, cujo pressuposto considera tais esferas como igualmente relevantes. Não obstante, as iniciativas sustentáveis, locais e globais, encontram dificuldades de alinhamento entre as esferas, uma vez que a cooperação é demasiada complexa para que seja facilmente articulada. Como a fragilidade de consenso e de coordenação entre os atores sociais limita as ações conjuntas, o caminho para a sustentabilidade torna-se muitas vezes inviável. Conforme visto na Conferência Rio+20 (Rio20, 2012) e em outros eventos que enfocam o tema do desenvolvimento sustentável, as fragilidades da estrutura de governança coletiva estabelecem os limites de uma abordagem que continua a lidar com sintomas individuais e não com as suas inter-relações.

Apesar deste quadro de dificuldades inerentes, boas práticas de sustentabilidade em escala local são concretizadas, demonstrando a capacidade de mobilização de atores locais (JACOBI, 2005). As contribuições dos estudos de Sachs (1986) e as diversas iniciativas internacionais de reunião e proposição de ações culminaram na proposta da Agenda 21.

A Agenda 21 foi o resultado da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (CNUMAD), que em 1992 organizou uma série de diretrizes na busca por um caminho sustentável, aliando temas diversos e que são reunidos em uma agenda de ações sobre o meio ambiente, para o século XXI.

---

<sup>1</sup> Graduada em Comércio Exterior na UNISINOS. Mestra em Ciências Sociais na UNISINOS. E-mail: liviap27@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Professor e pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Membro do GeRedes (Grupo de Estudos em Redes Interorganizacionais - UNISINOS/CNPq). E-mail: jorgevf@unisinis.br

Neste âmbito, ocorreu a formação dos Fóruns Locais da Agenda 21, nos quais os cidadãos participam e produzem um espaço de discussões e debates que permeiam assuntos pertinentes à sustentabilidade. Estes participantes, representantes de entidades públicas, privadas e do terceiro setor, são protagonistas no que tange à institucionalização do processo de Agenda 21.

Os Fóruns Locais da Agenda 21 estão alicerçados na ideia de que a ação individual tem poucas condições de promover o propósito comum (OLSON, 1999), especialmente nas questões que envolvem interesses contrastantes como os relacionados à sustentabilidade. Por isso, as questões vinculadas à governança coletiva tem se tornado um tema cada vez mais relevante nesta área. Partindo dos estudos que abordam o chamado *green management*, com foco na organização individual (DAVISON, 2001; PANE *et al.*, 2009; MARCUS; FREMETH, 2009; FLORIDA; MOLINA - AZORÍN *et al.*, 2009), e avançando na direção de uma *green governance* (DOYLE; DOHERTY, 2006; BIERMANN *et al.*, 2010) que englobe um número mais amplo e diversificado de atores, este artigo tem como objetivo propor e analisar um conjunto de construtos que caracterize a governança coletiva do desenvolvimento sustentável local.

Para tanto, o artigo está organizado em seis seções, juntamente com sua introdução. Na seção dois, a seguir, há a contextualização dos temas de pesquisa, em especial, do desenvolvimento sustentável local e da governança. Na seção três, são apresentados e discutidos os cinco construtos estabelecidos com base na teoria. Na sequência, são detalhados os aspectos metodológicos do artigo, onde estão indicados os procedimentos de coleta e de análise de dados da investigação. Na quinta seção, os resultados da pesquisa são discutidos com ênfase na análise de cada um dos construtos. Ao final, na seção seis, são apresentadas as considerações finais, no que tange às implicações e às limitações do estudo.

## Desenvolvimento Sustentável e a Agenda 21

Conforme avança a economia mundial, suas interações com a dimensão social e ambiental tornam-se mais evidentes para a sociedade. E se, por muito tempo, a atenção esteve focada, predominantemente, na eficiência econômica, pode-se dizer que hoje o olhar é mais amplo. Há décadas, estudos abordam a questão da ação coletiva, desde a teoria da tragédia dos comuns (HARDIN, 1968), até a teoria da lógica da ação coletiva (OLSON, 1999). Ostrom (1990), entre outros, discute as práticas de governança de bens comuns, como a água. Desde o ano de 1972, a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano enfatiza a necessidade de qualificar o desenvolvimento econômico, de forma a diferenciar as históricas práticas de degradação ambiental de procedimentos mais condizentes, com a percepção da finitude dos recursos naturais (BURSZTYN, 2006).

A temática da sustentabilidade permeia o presente artigo. Buscou-se nela o aporte teórico para desenvolver construtos de governança de grupos voltados à ação coletiva. Uma das vertentes do conceito de desenvolvimento sustentável local surgiu com Ignacy Sachs (1986) quando utilizou o termo “Ecodesenvolvimento”, que

considerava a eficiência econômica, a equidade social e a preservação ambiental. Sachs (1986) também valoriza as experiências locais, tendo como base a ideia de desenvolvimento endógeno. Em 1983, foi criada, pela ONU, a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), com o intuito de debater o tema das questões ambientais e examinar as relações entre o meio ambiente e o desenvolvimento, assim como propor ideias viáveis para a resolução de problemas relacionados a tais aspectos (MOURA, 2008). Já em 1987, a CMMAD publicou o documento intitulado “Nosso Futuro Comum”, conhecido por Relatório Brundtland, no qual o conceito de desenvolvimento sustentável foi apresentado como:

Um processo de transformação no qual a exploração dos recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional se harmonizam e reforçam o potencial presente e futuro, a fim de atender às necessidades e aspirações humanas (CMMAD, 1991, p. 49).

Todavia, mesmo após a publicação do Relatório Brundtland, para autores como Nascimento e Vianna (2007), ainda não existe um consenso sobre o conceito de desenvolvimento sustentável. Redclift (2005), por exemplo, defende que desenvolvimento sustentável é um termo oxímoro, o qual motiva interpretações discursivas e que precisa ser aproximado das realidades materiais atuais. Nas palavras do autor: “durante os últimos dezoito anos existem diversos discursos diferentes sobre o desenvolvimento sustentável, alguns mutuamente excludentes” (REDCLIFT, 2005, p. 213).

Autores como Sen (2000) alinham o desenvolvimento sustentável a uma necessária busca pelo enriquecimento das capacidades humanas. Isto, pois, conforme Sachs (2000), este conceito revela as interdependências entre diferentes dimensões da realidade social, o que permite assinalar que há uma exigência de análise plural do tema. Por conseguinte, o desafio para as iniciativas de desenvolvimento sustentável é conseguir institucionalizar soluções adaptadas às especificidades dos problemas locais, superando o fosso entre o impacto das atividades humanas no ambiente físico e os objetivos centrados em protegê-lo (SCHIMIDT; GUERRA, 2010).

A Agenda 21 foi criada neste contexto, contando com a contribuição de governos e instituições da sociedade civil de cento e setenta e nove países e sustentada na ideia da ação coletiva. Nela, cada país signatário ficou responsável por desenvolver a sua própria Agenda 21 Nacional, e esta realizaria projetos localmente.

Na realidade brasileira, a discussão se estendeu por anos após a Rio-92, e após debate e participação pública, foi confeccionado um documento que deu corpo à Agenda 21 Nacional. O documento elaborado envolveu diversas instituições e foi formulado a partir dos resultados dos debates citados, sendo publicados, no ano 2000, com o título de “Agenda 21 Brasileira – Bases para Discussão”. Sua proposta de disseminação centrava-se em fortalecer as comunidades de cada região através da promoção das Agendas 21 Locais e do desenvolvimento integrado e sustentável

(BATISTA, 2003). Para atingir tal intuito, o governo contou com uma equipe técnica da Coordenação da Agenda 21, com capacidade para ajudar na construção de processos de Agendas 21 Locais e, sob a responsabilidade do Fundo Nacional do Meio Ambiente (FNMA). Posteriormente, em julho de 2003, foi lançada uma edição revisada do documento “Construindo a Agenda 21 Local” do Ministério do Meio Ambiente (MMA, 2009), que reafirmou a divulgação da Agenda 21 no país e salientou a importância de expandir a Agenda para os municípios, aos cidadãos no nível local.

Nos anos seguintes, a Agenda 21 foi inserida no Plano Plurianual - PPA 2004/2007, o que lhe conferiu maior alcance, capilaridade e importância como política pública. Assim, visto que, em todo o Brasil existem Agendas 21 Locais, começaram a ocorrer articulações regionais no intuito de realizar trocas de experiências e vivências. Muitas das Agendas Locais seguem a metodologia do Ministério do Meio Ambiente intitulada de “Passo a Passo da Agenda 21 Local”, que fornece as diretrizes para que os Fóruns possam organizar ações e atingir os objetivos propostos.

Vinte anos após a Eco-92, na Conferência Rio+20, realizou-se uma nova rodada de discussões a respeito do tema desenvolvimento sustentável, buscando-se a renovação do compromisso político com o tema (Rio20, 2012). Todavia, nota-se que as questões debatidas de 1992 permanecem vivas. Não obstante, iniciativas de Agenda 21 local brasileiras estão sendo encerradas, interrompidas e abreviadas sem uma efetiva passagem à prática (SCHIMIDT; GUERRA, 2010). Em uma comparação entre os anos de 2002 e 2009, Carvalho (2010) destaca uma redução de 37,7% no número total de agendas no Brasil. Analisando os desafios do desenvolvimento sustentável, Jacobi (2003) constatou que: “[...] as respostas precisam conter cada vez mais um componente de cooperação e de definição de uma agenda que acelere prioridades para a sustentabilidade como um novo paradigma de desenvolvimento [...]” (JACOBI, 2003, p. 202).

As perspectivas de avanço nas iniciativas de desenvolvimento sustentável e da Agenda 21 passam, portanto, pela compreensão da governança coletiva, tema será discutido na próxima seção.

## Governança Coletiva para o Desenvolvimento Sustentável

A governança e as questões coletivas que a envolvem tem se tornado uma questão relevante no campo das ciências sociais aplicadas nas três últimas décadas (WILLIAMSON, 1985; OSTROM, 1990; THOMPSON, 2003). O conceito de governança pode ser definido em uma variedade de maneiras e não há consenso entre os estudiosos sobre os elementos centrais deste conceito (VAN KERSBERGEN e VAN WAARDEN 2004; ADGER e JORDAN, 2009; JORDAN 2008). No entanto, para Biermann *et al.* (2010) na maioria dos corpos da literatura, o termo denota:

[...] novas formas de regulação que vão além da tradicional atividade estatal hierárquica. Geralmente implica alguma forma de auto-regulação por atores sociais, público-privada cooperação na resolução dos problemas

da sociedade, e novas formas de política multinível (BIERMANN *et al.*, 2010, p. 279)

Ainda mais recentemente, o estudo da governança da ação coletiva tem recebido uma atenção especial de autores preocupados com o desenvolvimento sustentável (BODIN; CRONA, 2009; BEVIR, 2011). Mas, mesmo nas obras seminais de Ostrom (1990) e Olson (1999) e em estudos posteriores como os Pretty (2003) e de Dietz *et al.* (2003), já era possível se identificar uma preocupação com a governança coletiva dos bens comuns. Do nível local ao nível internacional, o conceito de *green governance* não se limita aos estados e governos como atores únicos e é marcada pela participação de uma miríade de atores públicos, privados e não estatais (BIERMANN *et al.*, 2010). Nestes estudos, podem ser identificados de elementos que subsidiam o estabelecimento de construtos para uma governança coletiva dos bens comuns ou, em outros termos, uma *green governance*.

As instituições do Estado são criadas e desenvolvidas em uma lógica hierárquica e setorial, estando, em geral, pouco preparadas para enfrentar problemas (SCHMIDT; GUERRA, 2010). Portanto, em um contexto como o das Agendas 21, as ações de um grupo de atores voltadas ao desenvolvimento sustentável local precisam estar orientadas para o bem comum, com um comprometimento coletivo (SCHERER-WARREN, 1996). Este comprometimento se estabelece através da ação coletiva, a qual demanda articulações de diversos e multifacetados atores sociais, definindo o construto que pode ser denominado de *objetivos comuns*. Os objetivos surgem na medida em que se consegue reduzir atritos e conflitos, considerando as características complexas e heterogêneas da sociedade (JACOBI, 2003). Em consonância com Shirky (2010), o objetivo comum é uma espécie de promessa, é o “porquê básico” que leva à união dos atores e às contribuições para o grupo. Já Olson (1999) vincula o objetivo comum ao benefício coletivo, ou seja, aquele que os membros de um grupo pretendem alcançar mediante a sua associação. Assim, faz-se possível entender que objetivos comuns compartilhados entre atores, facilitam a governança coletiva (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Um segundo construto relevante para a *green governance* são as *normas*. As normas explicitam aos indivíduos como eles devem comportar-se e o que devem esperar dos outros. Elas são instituídas para reduzir a incerteza e contribuir para a definição de “como devem ser as coisas” em um determinado grupo (PORTUGAL, 2007). Segundo Therborn (2002), as normas podem ser divididas em três tipos: as constitutivas, que definem o sistema de ação e a pertença do ator a esse sistema; as reguladoras, que regem as contribuições esperadas do ator para o sistema; e as distributivas, que definem como devem ser distribuídas as recompensas, os custos e os riscos. Para o autor, estes três tipos têm uma importância diferenciada e diferentes dinâmicas. Sendo assim, este conjunto de normas pode ser entendido como as regras do jogo, que deixam claro aquilo que se pode esperar dos outros e o que estes podem esperar de si (SHIRKY, 2010).

Outro construto que complementa a *green governance* é o *envolvimento*, ou seja, a integração dos atores nas decisões e nas ações de um grupo. Barabási (2009)

argumenta que o envolvimento é a base de qualquer ação coletiva, e para Shirky (2011, p. 171), “cada indivíduo tem motivações diferentes para fazer coisas, e essas motivações geram diferentes lógicas de participação”. É importante ressaltar que existem dois tipos de motivações que, na década de 1970, surgiram com a teoria que ficou conhecida como teoria da autodeterminação (DECI, 1971). Esta distingue a motivação entre os tipos intrínseco e extrínseco. Conforme explica o autor, as motivações intrínsecas são aquelas em que a própria atividade é a recompensa; já as extrínsecas são aquelas cuja recompensa por fazer algo é externa à atividade, e não é a atividade em si (DECI, 1971). Quando não há remuneração financeira para os integrantes, cabe à governança propor ações que propiciem este envolvimento através de remunerações não-econômicas.

Cabe também ao grupo, garantir que sua estrutura seja viável, pois os atores necessitam de *recursos* que os mantenham, sejam eles próprios dos participantes ou de instituições externas. Sem recursos, os grupos tem sua existência inviabilizada (SHIRKY, 2010) e cada ação realizada leva a coordenação a despender parte dos recursos limitados, sejam eles tempo, atenção ou dinheiro. Para Olson (1999), qualquer grupo que tenha de se organizar para obter um benefício coletivo descobrirá que há um custo organizacional mínimo que deve ser suportado, não importando se este conta apenas com níveis pequenos de organização formal ou apenas com acordos informais. Assim compreendida, a governança coletiva como processo buscará recursos para que esta reunião de pessoas com o mesmo objetivo se forme, seja mantido e, se for o caso, até encerrado (PROVAN; SYDOW, 2008). Desta maneira, os grupos longevos articulam ações para que a sua estrutura seja viabilizada com os custos envolvidos (OSTROM, 1990).

Por fim, além dos construtos de *green governance* já discutidos, também pode ser destacada a *comunicação*, entendidas como um conjunto de plataformas que permite a troca de informação entre atores. É por meio de uma comunicação veloz e efetiva que as ações ocorrem em um grupo. A comunicação auxilia nos processos decisórios e nas deliberações, conseguindo articular e facilitar ações do projeto de desenvolvimento traçado pelos próprios participantes (KISSLER; HEIDEMANN, 2006). A pesquisa de Castells (2009) demonstra que, historicamente, as estruturas verticalizadas e hierárquicas foram consideradas superiores às horizontalizadas, devido aos limites das tecnologias disponíveis. Com as mudanças culturais e tecnológicas, as formas de informação e comunicação em rede tornaram a comunicação horizontal mais veloz e efetiva, facilitando a governança coletiva (CASTELLS, 2009).

No Quadro 1, são sintetizados os cinco construtos da *green governance* estabelecidos, com suas respectivas descrições e referências teóricas, com o intuito de orientar as análises dos resultados do artigo.

Quadro 1. Síntese dos cinco construtos de *green governance* estabelecidos

CONSTRUTO	DESCRIÇÃO	REFERÊNCIAS
Objetivos Comuns	São fundamentais para a formação dos grupos e atraem potenciais participantes. Facilitam ações coordenadas e são compartilhados entre os atores.	OLSON (1999); JACOBI (2003); BALESTRIN; VERSCHOORE (2008); SHIRKY (2010); SCHMIDT; GUERRA (2010).
Normas	Aspectos formais e legais que permeiam as relações entre os integrantes do grupo. Estabelecem os direitos e os deveres entre todos e evitam ações oportunistas. Presumem relações de horizontalidade, mas também de verticalidade.	THERBORN (2002); PORTUGAL (2007); SHIRKY (2010).
Envolvimento	Participação dos atores nas decisões e nas ações do grupo. Deriva de motivações intrínsecas e extrínsecas dos integrantes e da capacidade mobilizadora do projeto ou da iniciativa.	DECI (1971); BARABÁSI (2009); SHIRKY (2011).
Recursos	Referem-se aos recursos materiais para que a estrutura do grupo seja viável. Envolvem as motivações extrínsecas para os atores.	OSTROM (1990); OLSON (1999); PROVAN; SYDOW (2008); SHIRKY (2010).
Comunicação	A comunicação interna permite a troca de informação entre os atores do grupo. Facilita deliberações e potencializa suas forças. Ambos os tipos (interna e externa) podem ser conduzidas em múltiplas formas de mídias.	KISSLER; HEIDEMANN (2006); CASTELLS (2009).

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados teóricos

Após serem compilados e discutidos os aspectos referentes a cada um dos construtos *green governance* estabelecidos e de seus respectivos referenciais teóricos, torna-se possível analisar a governança coletiva para o desenvolvimento sustentável. Para tanto, a próxima seção descreve os métodos adotados no estudo, bem como os procedimentos utilizados nas coletas e nas análises dos dados.

## Métodos e Procedimentos

A pesquisa realizada adotou uma ênfase exploratória, priorizando os métodos qualitativos. O objeto de estudo foi a Agenda 21 e o campo empírico de foco se constituiu

em quatro Fóruns de Agenda 21 Locais, estabelecidos nos municípios de São Lourenço do Sul, Gravataí, Ijuí e Vacaria, todos localizados no Rio Grande do Sul. A seleção destes fóruns tomou como requisito o fato de terem sido escolhidos como sedes dos quatro Encontros Estaduais de Agendas 21 Locais, nos anos de 2007, 2008, 2009 e 2010 respectivamente.

Primeiramente, foram coletados dados secundários constantes nos documentos disponibilizados pelos quatro fóruns selecionados, com o intuito de verificar quais eram os representantes envolvidos nos Fóruns da Agenda 21 Locais. Assim, todas as atas de reuniões e listas de presenças dos encontros foram reunidas e os nomes dos participantes foram digitados e qualificados como representantes de uma das esferas sociais, ou do Estado, ou do Mercado, ou da Sociedade Civil. Os representantes que não representavam uma instituição em especial, foram inseridos no grupo da Sociedade Civil. A Tabela 1 apresenta a divisão entre os participantes dos quatro fóruns. Nos documentos reunidos, observou-se que, em todos os Fóruns, existia um número elevado nas listas de representantes, mas que, nas reuniões, poucos compareciam. Por este motivo, foram considerados participantes desta pesquisa, somente aqueles atores que estiveram presentes em, no mínimo, 10% das reuniões do seu Fórum.

**Tabela 1: Percentual de participação nos quatro Fóruns Locais dividida pelas esferas sociais**

<b>Esfera social</b>	<b>São Lourenço do Sul</b>	<b>Gravataí</b>	<b>Ijuí</b>	<b>Vacaria</b>
<b>Estado</b>	48,48%	57,14%	57,35%	52,63%
<b>Sociedade Civil</b>	39,39%	30,95%	27,94%	31,58%
<b>Mercado</b>	12,12%	11,90%	14,71%	15,79%

Fonte: Elaborada pelos autores com base nos dados coletados.

A seleção dos respondentes foi feita a partir da Análise de Redes Sociais (ARS), levando em consideração a participação nos Fóruns e o equilíbrio de um respondente de cada esfera social: Estado, Mercado e Sociedade Civil. As características que apareceram na análise quantitativa foram relevantes, uma vez que, a partir dos cálculos do UCINET, foi possível identificar os atores com mais conexões na rede. Também foi utilizado o método da exclusão de respondentes. À medida que as respostas obtidas começavam a ficar redundantes, reduzia-se a necessidade de novas entrevistas. Desta forma, não foram necessárias mais do que dezesseis entrevistas ao todo.

O *corpus* de análise da pesquisa foi composto mediante coletas por meio de entrevistas, documentos e observações. As entrevistas foram realizadas individualmente com base em um roteiro semiestruturado. As entrevistas com os representantes dos quatro Fóruns ocorreram nas sedes dos Fóruns ou em locais estabelecidos pelos respondentes, no período de abril a julho de 2011.

Em paralelo, foram coletados documentos e realizadas observações. As observações das reuniões dos Fóruns Locais de Agenda 21 permitiram que as atividades dos atores no grupo fossem acompanhadas, já que as entrevistas e as narrativas só as acessam por meio de relatos (FLICK, 2009). Ocorreram quatro observações das reuniões dos Fóruns, três no Fórum de Ijuí e uma no Fórum de Vacaria. Nos outros dois municípios, infelizmente as observações não foram possíveis devido à interrupção das atividades pouco antes do início da coleta. Outra fonte de dados se constituiu nos documentos que foram disponibilizados no transcorrer dos contatos com os Fóruns. Foi dado o acesso aos pesquisadores às atas, listas de presenças das reuniões e às legislações sobre os Fóruns estudados e sobre a Agenda 21.

Para a análise dos dados qualitativos, a técnica utilizada foi a da análise de conteúdo, definida por Bardin (2008) como um conjunto de técnicas de análise de comunicação, que envolve procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens. O *corpus* dos dados possibilitou uma análise aprofundada dos construtos de governança. Os resultados encontrados serão apresentados e analisados em detalhe na próxima seção.

## Resultados e contribuições

Ao longo da pesquisa, buscou-se embasamento teórico e empírico para estabelecer e analisar os cinco construtos para a governança coletiva para o desenvolvimento sustentável. Nesta seção, são apresentados os principais resultados que se referem aos construtos estabelecidos com base na literatura discutida. Foram utilizados para a análise os resultados dos dados coletados durante as observações dos encontros, as informações disponíveis nos documentos disponibilizados pelos Fóruns e as afirmações feitas pelos entrevistados.

Os resultados encontrados na pesquisa reforçaram a proposição teórica de que não basta reunir pessoas em um grupo para que uma autogovernança venha a emergir e que, sem esforços, o grupo se torne organizado (SHIRKY, 2010). Tendo em vista esta questão, se observou a dificuldade em reunir membros de organizações governamentais, não-governamentais e empresários. Ao enfrentar tais dilemas, surgem os *objetivos comuns*, considerados fundamentais para a instauração de um grupo que trabalha em prol da ação coletiva. No sentido de coordenar esforços para equacionar tais questões, como as que permeiam o desenvolvimento sustentável nos municípios, os Fóruns analisados estabeleceram objetivos comuns. Este aspecto foi considerado relevante no que tange ao propósito que conduza à união dos atores e às contribuições para o grupo (OLSON, 1999).

No decorrer das entrevistas, ao ser questionado sobre os objetivos, um respondente avaliou que “objetivo comum é aquilo que a gente sabe que é o melhor para o município, a questão da água, do comércio, dos resíduos, tudo envolvido (E4)”. Foi citado também, que os objetivos comuns “tem que ter um indicador pra ter um rumo, pra ter um norte” (E14), pois desta forma, bem definidos e com metas e indicadores a serem seguidos, se tornam mais relevantes para a organização da governança. Os

resultados apontaram também que os objetivos comuns podem ser relacionados com a alta ou baixa interação entre os setores envolvidos nos quatro grupos dos Fóruns estudados.

Em meio às discussões a respeito da dificuldade de governança de relações interpessoais, Ostrom (1990) afirma que os grupos que gerenciam problemas de recursos comuns, assumem um compromisso compartilhado com uma *norma* de cooperação e ela torna-se intrínseca ao grupo. Para a autora, uma infração mais fácil de lidar é aquela que não acontece, portanto, se a governança conseguir que os seus integrantes internalizem uma noção de certo e errado, de modo que ela terá em mãos uma ferramenta essencial (OSTROM, 1990). Os dados encontrados no campo empírico levaram à identificação de aspectos não somente contratuais e formais no que tange às normas. Também foram observados aspectos informais, aqueles ainda não formalizados. Quanto às normas formais alguns itens foram destacados ao longo das entrevistas. Respondentes comentaram que, mesmo no decorrer das reuniões, algumas alterações já eram feitas. “Inicialmente, nós começamos com reuniões mensais. Depois, o pessoal achou que era muita reunião e decidiu fazer bimensais” (E7). Apesar de, no Regimento Interno dos Fóruns, constar que as reuniões seriam mensais, houve debates e, tendo em vista a necessidade dos membros do grupo, trocou-se a frequência das reuniões.

No campo acadêmico, há autores que defendem o estabelecimento de um conjunto mais simples de protocolos ou métodos de trabalho cooperativo “para que capacidades possam ser reunidas de maneira rápida e dinâmica” (CROOK, 2009, p. 219). De fato, ao longo da análise, verificou-se que as normas poderiam auxiliar na resolução de divergências. Quando perguntado sobre isso, um dos entrevistados observou que, embora não houvesse momento de divergência em que a consulta nas normas foi necessária, “com certeza, existirão momentos onde serão elas que balizarão a resolução de divergências” (E13). O relacionamento entre as pessoas é mantido por tais normas e o melhor é que elas sejam implementadas com o consentimento de todos. Assim sendo, conforme sugeriu Bortolaso (2009), a clarificação destes procedimentos é necessária para facilitar a convivência, conservar a participação ativa no grupo e angariar ideias para o seu desenvolvimento. Desse modo, elas servem não só para regulamentar um grupo, mas, além disso, para defender e proteger os atores que estão envolvidos nele.

Os resultados da pesquisa indicam que este tipo de regulamentação é importante para o bom andamento de grupos. As evidências coletadas demonstram que as normas emergem da relação social e, em determinado momento, são formalizadas pelos fóruns. Esta formalização pode ocorrer, por exemplo, com o intuito de esclarecer aos novos participantes do grupo o que podem e o que não podem fazer. Também foi expresso que grupos de trabalho tendem a exigir um gerenciamento maior à medida que crescem, haja vista que, quanto maior um grupo, mais tensão pode haver entre os membros e maior o desequilíbrio de poder entre eles (OLSON, 1999).

Neste estudo, a união entre a participação e motivação deu origem ao construto *envolvimento*. Parte-se do princípio de que um grupo dinâmico consegue instigar seus

membros para que estes se envolvam constantemente. As evidências qualitativas mostraram que o envolvimento ocorre mais frequentemente por meio de motivações intrínsecas, nas quais a própria atividade é a recompensa, do que por motivações extrínsecas. Conforme afirmou um dos entrevistados, “no início, tu tem uma euforia, eu acho que acontece com todos os Fóruns” (E11). Não obstante, medidas de governança com o intuito de manter a motivação também se mostraram relevantes, inclusive porque, nos Fóruns “[...] cada um tem sua atividade profissional, é trabalho voluntário. Mas eu vejo como em qualquer entidade, normalmente as pessoas participam, mas não carregam o piano sozinhas” (E7).

Vale destacar que além dos representantes das instituições, sejam elas públicas ou privadas, outros participantes também podem estar presentes e se fazem presente, como professores que costumam participar ativamente das reuniões dos Fóruns. Ainda com base nos resultados obtidos, verificou-se que, em algumas situações, tais como as tarefas rotineiras, a motivação extrínseca viabilizava a sua realização. Todavia, em ações relevantes para o grupo, quando não há a possibilidade de remuneração financeira para os integrantes, por isso, caberá aos processos estabelecidos pelo grupo, no contexto de uma governança coletiva estabelecer formas de envolvimento através de motivações intrínsecas.

Na análise anterior, foi visto que o construto intitulado envolvimento tem relação direta com as motivações intrínsecas. Todavia, também se verificou que não apenas deste tipo de motivação um grupo é formado. Muitas vezes, ela demanda a execução de tarefas diárias, de infraestrutura, transporte e outros suportes materiais. A questão do apoio financeiro, ou a falta dele, é apontada como um dos grandes obstáculos para o desenvolvimento de AG21L latino-americanas (ICLEI, 2002). Na maioria dos capítulos do documento oficial da Agenda 21 Global (AGENDA 21, 2000), por exemplo, consta uma introdução referente às estimativas de quantos *recursos* são necessários para a execução e a resolução da questão.

Em face dessa observação, um dos aspectos que chama a atenção é a relação entre estes dois construtos: envolvimento e recursos. Mesmo em grupos nos quais o trabalho é majoritariamente voluntário, a reunião de pessoas exigirá da governança a atenção com recursos operacionais. Quando perguntado aos entrevistados do Fórum sobre as origens e a importância dos recursos financeiros, eles apontam que era sempre um assunto bem discutido, visto que alguns dos entrevistados participavam diretamente da coordenação do Fórum ou do poder público. Segundo eles: “Recebemos o apoio de recurso de um fundo municipal (proveniente de multas ambientais) e algumas coisas saem do bolso” (E16); “As despesas são custeadas através do apoio da prefeitura municipal, de acordo com o que é legalmente coberto pelo poder público, e do apoio de empresas privadas” (E13). Observou-se inclusive que, em todos os Fóruns, a ajuda financeira do poder municipal é o que conserva o Fórum funcionando. Como citado na Lei de um dos municípios, em seu Art. 11 “O Poder Executivo assegurará ao Fórum Agenda 21 as condições materiais e financeiras necessárias para o desempenho das suas atribuições” (Ijuí, 2009). Entretanto, em dois Fóruns, não se verificou movimentação efetiva por parte dos municípios, que ficaram sem ajuda significativa, o

que levou os integrantes a utilizarem os seus próprios recursos financeiros e a buscarem recursos de empresas privadas.

Os resultados da pesquisa evidenciam que existe similaridade entre as origens dos recursos dos Fóruns. Todavia, durante as entrevistas, verificou-se que o nível de conhecimento dos entrevistados, ao falarem sobre os custos e os recursos disponíveis para o Fórum, variava bastante. Muitos comentários eram de que nem sempre tinham disponibilidade financeira para planejar e executar tudo que desejavam. Em outros casos, esta questão não era problema, pois já tinham encontrado maneiras de resolvê-la. Segundo um dos entrevistados: “Até o momento, conseguimos executar nossas ações. No caso de escassez (financeira), procuramos estudar todos os meios possíveis de contornar esta dificuldade” (E13). Observou-se que os recursos materiais são importantes para os grupos, na medida em que se relacionam com as motivações extrínsecas, ou seja, em alguns casos eles financiam um ou mais participantes a realizarem atividades rotineiras. Sem eles, os grupos não teriam a sua estrutura viabilizada, pois as suas atividades incluem diversos custos. Com base nas entrevistas e nos documentos disponibilizados, também foi possível perceber que a existência de uma estrutura operacional torna os atores sociais mais envolvidos com o propósito do grupo.

Considera-se que, para um grupo estabelecer vínculos e envolver os atores é possível utilizar-se de plataformas virtuais para as interações. Esta ideia remete ao construto da *comunicação*, a ação de transmitir mensagens e receber respostas de membros de um grupo, que abrange a troca de mensagens através de novas mídias. Este construto é relevante no âmbito da análise da governança coletiva pelo fato da comunicação expressar uma forma de poder dentro de um grupo (CROOK, 2009). Quem não possui informações fica impossibilitado de agir e contribuir para o grupo. O envio e a recepção de mensagens, os meios pelos quais eram realizadas e o conteúdo da comunicação foram os itens considerados na análise do construto comunicação.

Ao serem questionados sobre o que pensavam a respeito da comunicação em seus Fóruns e como esta ocorre, alguns entrevistados manifestaram-se dizendo: “A comunicação é chave para qualquer Fórum” (E10); “Numa urgência, é a comunicação por telefone mesmo” (E7). Visto o exemplo citado e os relatos de outras situações, nem sempre as informações chegam a todos e, se chegam, algumas já estão defasadas, como lembra um dos entrevistados quando afirma que às vezes havia desencontros. “Alguns diziam que não recebiam e-mail. Os e-mails eram basicamente para a convocação das reuniões” (E2). Tendo em vista os resultados do estudo, entende-se que o construto comunicação é um dos desafios para a governança coletiva de grupos como os Fóruns de Agenda 21.

Tanto nas observações realizadas nos quatro Fóruns, quanto nas falas dos entrevistados, o desejo e a curiosidade em utilizar novas formas de mídias foram recorrentes. Hoje, existem outras tecnologias e novos serviços de comunicação que ganham espaço, facilitando a comunicação de muitos para muitos. Destaca-se, aqui, o uso dos *sites* de compartilhamento de dados e de outras plataformas de interação como possíveis soluções para os grupos. Lembrando que, em uma perspectiva como a

dos Fóruns de Agenda 21, na qual os encontros presenciais são limitados, as reuniões por teleconferência tornaram-se um exemplo de mídia que possibilita aos participantes combinarem encontros de emergência, ou mesmo unir participantes que estejam distantes fisicamente do local das reuniões. Como já salientado no construto recursos, nem sempre existe a possibilidade geográfica e financeira do grupo desfrutar de um espaço físico. Para tanto, vê-se a comunicação através das novas mídias como facilitadoras da governança coletiva.

Não obstante, a comunicação externa foi outro aspecto mencionado pelos participantes dos Fóruns. Diferentemente da comunicação interna entre membros, a comunicação externa ocorre com as instituições da localidade, como órgãos públicos e privados, e todos os demais interessados no desenvolvimento sustentável. Em relação a este destaque, um dos entrevistados afirmou:

[...] considero que as mídias locais (jornal, rádio) são fundamentais para o bom andamento do Fórum, pois abrangem praticamente toda a população de nossa região e a sua credibilidade faz com que se consiga mobilizar as pessoas a envolverem-se com os objetivos e ações do Fórum e também mantenha a comunidade informada do que acontece (E13).

De acordo com este entrevistado e com a proposição do Fórum de que as experiências do grupo possam ser transmitidas dos atores para as instituições que representam, observa-se que boas ferramentas de comunicação internas e externas são importantes para a governança coletiva. Examinou-se que o poder comunicativo auxilia e faz com que as dificuldades de um grupo sejam ultrapassadas ou amenizadas (SHIRKY, 2010) e que, no âmbito dos grupos, as novas mídias trazem a possibilidade de democratizar e compartilhar informações.

O Quadro 2 sintetiza a apresentação dos resultados em relação aos construtos analisados, juntamente com os principais achados e as suas evidências empíricas. Tais resultados avançam no sentido do desenvolvimento de uma moldura de análise da governança coletiva para o desenvolvimento sustentável, tendo como base os grupos estabelecidos como Fóruns Locais da Agenda 21.

## Quadro 2. Síntese da análise dos construtos de governança de grupos

	Construto / Descrição	Principais Resultados	Evidências Empíricas
O b j e t i v o s  C o m u n s	<p>São fundamentais para a formação dos grupos e atraem potenciais participantes.</p> <p>Facilitam ações coordenadas e são compartilhados entre os atores.</p>	<p>Objetivos comuns claramente definidos auxiliam a governança dos grupos.</p> <p>Quanto melhor forem estabelecidos objetivos, as metas, e os indicadores, mais envolvidos serão os seus participantes.</p>	<p>"O objetivo comum é aquilo que a gente sabe que é o melhor para o município, a questão da água, do comércio, dos resíduos, tudo envolvido (E4)".</p> <p>"Tem que ter um indicador pra ter um rumo, pra ter um norte" (E14).</p>
	N o r m a s	<p>Aspectos formais e legais que permeiam as relações entre os integrantes do grupo.</p> <p>Estabelecem os direitos e os deveres entre todos e evitam ações oportunistas.</p> <p>Presumem relações de horizontalidade, mas também de verticalidade.</p>	<p>Normas informais e formais são fundamentais para o bom andamento dos grupos e devem combinar aspectos construídos pelos atores.</p> <p>As formais e informais são um mecanismo que facilita a resolução de dificuldades.</p> <p>Ambas emergem da relação social e em determinado momento são formalizadas.</p>

Continua

E n v o l v i m e n t o	<p>Participação dos atores nas decisões e nas ações do grupo.</p> <p>Deriva de motivações intrínsecas e extrínsecas dos integrantes e da capacidade mobilizadora do projeto ou da iniciativa.</p>	<p>O envolvimento completo é muito difícil de ser obtido e, por isso, o grupo precisará estabelecer diferentes estilos de envolvimento para os atores.</p> <p>A governança coletiva deve estar focada no envolvimento por meio de motivações intrínsecas.</p>	<p>"No início, tu tem uma euforia, eu acho que acontece com todos os Fóruns" (E11).</p> <p>"[...] cada um tem sua atividade profissional, e ali é trabalho voluntário. Mas eu vejo como em qualquer entidade, normalmente as pessoas participam, mas não carregam o piano sozinhas" (E7).</p>
R e c u r s o s	<p>Referem-se aos recursos materiais para que a estrutura do grupo seja viável.</p> <p>Envolvem as motivações extrínsecas para os atores.</p>	<p>Recursos são importantes para que os grupos mantenham-se e alcancem os seus objetivos no curto e longo prazo.</p> <p>A busca por próprios fundos deve ser contínua, sem precisar depender completamente de recursos financeiros de terceiros.</p>	<p>"Recebemos o apoio de recurso de um fundo municipal (proveniente de multas ambientais) e algumas coisas saem do bolso" (E16).</p> <p>"No caso de escassez (financeira), procuramos estudar todos os meios possíveis de contornar esta dificuldade" (E13).</p>
C o m u n i c a ç ã o	<p>A comunicação interna permite a troca de informação entre os atores do grupo.</p> <p>Facilita deliberações e potencializa suas forças.</p> <p>Ambos os tipos (interna e externa) podem ser conduzida em múltiplas formas de mídias.</p>	<p>A comunicação garante aos participantes a oportunidade de maior contribuição no grupo.</p> <p>A pouca fluidez da comunicação era uma dificuldade para a governança dos grupos.</p> <p>Novas mídias trazem a possibilidade de democratização da informação.</p>	<p>"A comunicação é chave para qualquer Fórum" (E10).</p> <p>"Numa urgência, é a comunicação por telefone mesmo" (E7).</p> <p>"Alguns diziam que não recebiam e-mail. Os e-mails eram basicamente para a convocação das reuniões" (E2).</p>

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados teóricos e empíricos.

Ainda, com base na análise dos resultados, é possível contribuir com a metodologia do Passo a Passo da Agenda 21 Nacional. No Brasil, o Programa de Agenda 21 se desenvolve com uma metodologia específica, como um plano de intenções não mandatário, cuja implementação depende da vontade política e da mobilização da sociedade civil (Barbieri, 1997). Como citado, esta metodologia utilizada nas Agendas Locais é composta de seis passos: 1<sup>o</sup> - Mobilizar para sensibilizar governo e sociedade,

2º - Criar o Fórum da Agenda 21 Local, 3º - Elaborar o diagnóstico participativo, 4º - Elaborar o Plano Local de Desenvolvimento Sustentável (PLDS), 5º - Implementar o PLDS e 6º - Monitorar e avaliar o PLDS.

A metodologia da Agenda 21 Nacional, que envolve desde a criação do Fórum, até as etapas relativas ao Plano Local de Desenvolvimento Sustentável - PLDS foi adotada por ser consolidada e utilizada no cotidiano dos grupos estudados. Os resultados da pesquisa apontam ser conveniente adicionar duas novas etapas. Uma etapa "0" significaria "Pensar a Pré-AG21L", e uma 7ª etapa consistiria em reavaliar o PLDS. Em um primeiro momento, nesta etapa "0", que antecipa a mobilização para a Agenda 21, considera-se favorável para a governança coletiva que os interessados tenham um momento para imaginar o futuro do projeto da AG21L em seu município. Este primeiro momento faria com que todos os que já estivessem envolvidos pudessem imaginar o grupo seguindo a metodologia, até que, posteriormente, esta poderia ser reavaliada junto com o PLDS. Na 7ª etapa, o PLDS poderá ser reavaliado, incorporando os ajustes e as melhorias necessários ao longo da trajetória do grupo.

Vale lembrar que muitas vezes isso é feito em grupos, com equipes multidisciplinares que trazem diferentes formas de conhecimento para o problema. Neste aspecto, o Plano Local de Desenvolvimento Sustentável – PLDS poderia ser comparado a um projeto, que possui objetivos comuns e resultados. A proposta desta síntese é possibilitar o entendimento das ações de governança de grupos, tentando ir um pouco além dos passos que já foram dados, ao mesmo tempo em que contribui com a literatura já existente. Entende-se que, assim, chega-se cada vez mais perto de construtos que auxiliem a consolidação de grupos em prol do desenvolvimento sustentável. Ao longo do estudo foi verificado que os Fóruns que seguirem neste caminho poderão ter oportunidades de aprender uns com os outros, e estarão mais próximos de melhores resultados. Assim, juntamente com algumas contribuições de âmbito acadêmico, tem-se este destaque no campo empírico, com construtos mostram de que maneira os Fóruns poderiam utilizar tal metodologia. Em seguida são apresentadas as considerações finais deste artigo, assim como suas contribuições, implicações e sugestões de estudos futuros.

## Considerações finais

As recentes crises da esfera econômica, social e ambiental, suscitam questionamentos sobre a possibilidade de resolução em nível global. Ao pesquisar estudos que abordam a *green governance* de forma coletiva, este artigo teve como objetivo propor e analisar um conjunto de construtos para a governança coletiva do desenvolvimento sustentável local nos municípios de São Lourenço do Sul, Gravataí, Ijuí e Vacaria. Na análise dos dados das etapas quantitativa e qualitativa, cinco construtos da governança foram estabelecidos. Os resultados de sua análise foram compilados em um quadro que sintetizou os principais achados e evidências empíricas. A síntese apresentada contribui teórica e empiricamente com o estabelecimento de

construtos de governança, os quais podem vir a ser utilizados pelos próprios Fóruns de Agenda 21 e instituições envolvidas.

A análise realizada neste artigo propõe novos elementos para estimular futuros estudos e proposições de melhorias para a governança dos Fóruns de Agenda 21 Locais. Questões como a do poder poderão ser debatidas e estudadas em futuras pesquisas, pois se entendeu que tal discussão não caberia no escopo deste artigo. Para concluir, sugere-se que novos estudos semelhantes sejam realizados nos Fóruns em outros estados brasileiros. Os resultados deste estudo poderiam então ser comparados em uma perspectiva nacional. Sugere-se também que, a aplicabilidade destes construtos seja analisada em grupos com escopos distintos. Não obstante, esperam-se pesquisas com ênfase na forma de avaliação da governança de grupos, com indicadores e comparações de resultados de múltiplas análises.

## Referências

ADGER, W. N.; JORDAN, A. eds. **Governing sustainability**. Cambridge: Cambridge University Press, 2009.

AGENDA 21 – MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE - MMA. **Documento na íntegra**. 2000. Disponível em: < <http://www.mma.gov.br/> > Acesso em: 26 de março de 2013.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de Cooperação Empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BARABÁSI, A. **Linked - A nova ciência das redes**. São Paulo: Hemus. 2009.

BARBIERI, J. C. **Desenvolvimento e meio ambiente: as estratégias de mudanças da agenda 21**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Porto: Edições 70, 2008.

BATISTA, P. I. Agenda 21 como instrumento de construção de sociedades sustentáveis, p. 13-22, 2003. In: HERMANN, K.; MACEDO, M. **Agenda 21 local: experiências da Alemanha, do Nordeste e Norte do Brasil**. Fortaleza: Fundação Konrad Adenauer, 2003.

BEVIR, M. Democratic Governance: A Genealogy. **Local Government Studies**, v. 37, n.1, p. 3-17 2011.

BIERMANN, F, et al. Earth system governance: a research framework. **International Environmental Agreements: Politics, Law and Economics**, v. 10, n.4, p. 277-298, 2010.

BODIN, Ö.; CRONA, B. I. The role of social networks in natural resource governance: What relational patterns make a difference? **Global Environmental Change**, v. 19, n. 3, p. 366-374, 2009.

- BORTOLASO, I. V. **Proposta de construção de um modelo de referência para a avaliação de redes de cooperação empresariais**, 2009. Dissertação (Mestrado) – UNISINOS, São Leopoldo.
- BURSZTYN, M. Desenvolvimento sustentável: fundamentação teórico-prática. **Revista IHU**. Edição 203, nov, 2006.
- CARVALHO, P.G. M. Agenda 21 Local segundo as estatísticas da MUNIC, apresentado na **4th Urbenviron International Seminar on Environmental Planning and Management**, NITEROI 2010 – Sustainable cities for the new millennium, 18-21 de Outubro, Niterói/RJ, Universidade Federal Fluminense, 2010.
- CASTELLS, M. **Communication Power**. Oxford University Press Inc.: New York, 2009.
- CMMAD - COMISSÃO MUNDIAL PARA O MEIO AMBIENTE E O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL . **Nosso Futuro Comum**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1991.
- CROOK, C. Complexity Theory: making sense of networks effects. In: KLEINDORFER, Paul R; WIND, Jerry. **The network challenge: Strategy, Profit, and Risk in an Interlinked World**. New Jersey: Wharton School Publishing, 2009, cap.12, p. 207-222.
- DECI, E. L. Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. **Journal of Personality and Social Psychology**, 18, p. 105–115, 1971.
- DIETZ, T., et al. The struggle to govern the commons. **Science**, v. 302, n. 5652, p. 1907-1912, 2003.
- DOYLE, T.; DOHERTY, B. Green Public Spheres and the Green Governance State: The Politics of Emancipation and Ecological Conditionality. **Environmental Politics**, v. 15, n. 5, P881-892, 2006.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FLORIDA, R.; DAVISON, D. Gaining from Green Management: environmental management systems inside and outside the factory. **California Management Review**, v. 43, n. 3, p. 64, spring, 2001.
- HARDIN, G. The Tragedy of the Commons. **Science**, v. 162, n° 3859, p. 1243-1248, 1968.
- ICLEI - INTERNATIONAL COUNCIL FOR LOCAL ENVIRONMENTAL INITIATIVES. **Resposta dos Governos Locais à Agenda 21: Relatório da Pesquisa sobre as Agendas 21 Locais com enfoque Regional**. Canadá, 2002.
- IJUÍ. Prefeitura Municipal. **LEI Nº 4990, de 14 de maio de 2009 do município de Ijuí**, Institui o programa Agenda 21 do município, o Fórum da Agenda 21, e dá outras providências. Ijuí, 2009.
- JACOBI, P. R. Educação ambiental, cidadania e sustentabilidade. **Cadernos de Pesquisa**, n. 118, p. 189-205, 2003.

- JACOBI, P. R. Educação ambiental: o desafio da construção de um pensamento crítico, complexo e reflexivo. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 233-250, 2005.
- JORDAN, A. The governance of sustainable development: taking stock and looking forwards. **Environment and planning. C, Government & policy**, v. 26, n. 1, p. 17-33, 2008.
- KISSLER, L; HEIDEMANN, F. G. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? **RAP**, v. 40, n. 3, p. 479-99, 2006.
- MARCUS, A. A.; FREMETH, A. R. Green Management Matters Regardless. **Academy of Management Perspectives**, August, p. 17-26, 2009.
- MMA - MINISTERIO DO MEIO AMBIENTE. **Sistematização de 100 experiências exitosas de Agendas 21 Locais no Brasil**. Brasília, 2009.
- MOLINA-AZORÍN, J. F. et al. Green management and financial performance: a literature review. **Management Decision**, v. 47 n. 7, p. 1080-1100, 2009.
- MOURA, L. A. **Qualidade e gestão ambiental**. 5. ed. São Paulo: Juarez de Oliveira, 2008.
- NASCIMENTO, E. P.; VIANNA, J. N. (Org.). **Dilemas e desafios do desenvolvimento sustentável no Brasil**. Rio de Janeiro: Garamond, 2007.
- OLSON, M. **A lógica da ação coletiva: os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais**. São Paulo: EDUSP, 1999.
- OSTROM, E. **Governing the commons: The evolution of institutions for collective action**. Cambridge: Cambridge University Press. 1990.
- PANE, S. S.; OYLER, J. D.; HUMPHREYS, J. H. Historical, practical, and theoretical perspectives on green management: An exploratory analysis. **Management Decision**, v. 47, n. 7, p. 1041-1055, 2009.
- Portugal e o Brasil em perspectiva comparada. **Revista de Ciências Sociais**, Fortaleza, v. 41, n. 2, jul/dez, p. 106-124. 2010.
- PORTUGAL, S. O que faz mover as redes sociais? **Revista Crítica de Ciências Sociais**, 79, Dezembro, p. 35-56. 2007.
- PRETTY, J. Social capital and the collective management of resources. **Science**, v. 302, n. 5652, p. 1912-1914, 2003.
- PROVAN, K. G.; SYDOW, J. Evaluating Inter-organizational Relationships. In: CROPPER, S.; EBERS, M.; HUXHAM, C.; SMITH-RING, P. **The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations**. Oxford: Oxford University Press, 2008.
- REDCLIFT, M. Sustainable development (1987-2005): an oxymoron comes of age, **Sustainable Development**, v. 13, v 4, p. 212-227. 2005.
- RIO20. **Site do Comitê de organização da Conferência Rio+20**. Disponível em: < <http://www.rio20.gov.br/> >. Acesso em: 26 de março de 2012.

- SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2000.
- SACHS, I. **Ecodesenvolvimento: crescer sem destruir**. São Paulo: Vértice, 1986.
- SCHERER-WARREN, I. **Redes de movimentos sociais**. São Paulo: Edições Loyola, 1996.
- SCHMIDT, L.; GUERRA, J. Da governança global à sustentabilidade local: Portugal e o Brasil em perspectiva comparada. **Revista de Ciências Sociais**, Fortaleza, v. 41, n. 2, jul/dez, p. 106-124. 2010.
- SEN, A. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.
- SHIRKY, C. **Eles vêm aí: O Poder de Organizar Sem Organizações**. Coimbra: Actual Editora, 2010.
- SHIRKY, C. **A cultura da participação: criatividade e generosidade no mundo conectado**. Rio de Janeiro: Zahar, 2011.
- THERBORN, G. Back to Norms! On the Scope and Dynamics of Norms and Normative Action, **Current Sociology**, v. 50, n. 6, p. 863-880, 2002.
- THOMPSON, G. F. **Between Hierarchies and Markets: the logics and limits of network forms of organization**. Oxford: Oxford University Press, 2003.
- VAN KERSBERGEN, K; VAN WAARDEN, F. **Governance as a bridge between disciplines: Cross disciplinary inspiration regarding shifts in governance and problems of governability, accountability and legitimacy**. *European journal of political research*, v. 43, n. 2, p. 143-171, 2004.
- WILLIAMSON, O. E. **The Economic Institutions of Capitalism**. New York: The Free Press, 1985.

Submetido em: 03/08/2012

Aceito em: 06/05/2013

# GREEN GOVERNANCE: A PROPOSIÇÃO DE CONSTRUTOS DE GOVERNANÇA COLETIVA PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL LOCAL

---

LÍVIA GARCEZ DE OLIVEIRA PADILHA;  
JORGE RENATO DE SOUZA VERSCHOORE

**Resumo:** O desenvolvimento sustentável é um objetivo fundamentalmente coletivo, no qual ações isoladas surtem poucos efeitos. Por conseguinte, projetos de âmbito mundial visam o alinhamento de múltiplas ações isoladas em ações coletivas. Propostas, como a da Agenda 21, pretendem potencializar esforços com a participação de atores sociais. Sabe-se, todavia, que a governança da ação coletiva é um desafio, tanto para gestores, quanto para pesquisadores.

O presente artigo tem como objetivo propor e analisar um conjunto de construtos que caracterize a governança coletiva do desenvolvimento sustentável local. É uma pesquisa exploratória que utiliza o método de estudo de multicase. Seu campo empírico foi formado por quatro Fóruns do estado do RS, localizados nas cidades de São Lourenço do Sul, Gravataí, Ijuí e Vacaria. Os dados coletados levaram a cinco construtos: objetivos comuns, normas, envolvimento, recursos e comunicação. Tais resultados possibilitaram o aprimoramento da metodologia da Agenda 21 Nacional.

**Palavras-chave:** Governança. Desenvolvimento Sustentável. Agenda 21.

**Abstract:** Sustainable development is a collective goal, in which the isolated actions give little effect. Due to this, projects worldwide aimed at the alignment of multiple isolated actions in collective action. Proposals such as Agenda 21 efforts intended to enhance the participation of social. It is known, however, that the governance of collective action is a challenge for both managers and for researchers. This paper aims to propose and analyze a set of constructs that characterizes the collective governance of local sustainable development. It is an exploratory research, using the method of multicase study. Its empirical field was formed by four boards of the state of RS, located in São Lourenço do Sul, Gravataí, Ijuí and Vacaria. The data collected led to five constructs: common goals, norms, involvement, communication and resources. These results also allowed to contribute regarding the improvement of the methodology of National Agenda 21.

**Key words:** Governance. Sustainable Development. Agenda 21.

**Resumen:** El desarrollo sostenible es un objetivo fundamentalmente colectivo, en el cual las acciones aisladas alcanzan pocos efectos. Debido a esta situación proyectos en nivel mundial buscan la alineación de acciones aisladas múltiples en acciones colectivas. Propuestas como la “Agenda 21”, quieren potencializar esfuerzos con la participación de actores sociales. La gobernanza de la acción colectiva es un desafío, tanto para los gestores como para los investigadores. Este artículo se propone analizar constructos que vengan a caracterizar la gobernanza colectiva del desarrollo sustentable local. Es un estudio exploratorio y utiliza para esto el método de estudio de casos múltiples. Se constituye su campo empírico cuatro Foros del departamento de RS, en las ciudades de San Lorenzo del Sur, Gravataí, Ijuí y Vacaria. Los datos llevarán a cinco constructos: objetivos comunes, normas, participación, recursos y comunicación. Tales resultados permitieron la contribución a la mejora de la metodología de la “Agenda 21” nacional.

**Palabras clave:** Gobernanza. Desarrollo Sostenible. Agenda 21.

---