

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS  
MESTRADO EM CIÊNCIAS SOCIAIS

Lívia Garcez de Oliveira Padilha

**Governança de Redes Sociais para o Desenvolvimento Sustentável Local:  
Análise de Fóruns de Agenda 21 Locais em quatro municípios do Rio Grande do Sul**

SÃO LEOPOLDO

2012

Lívia Garcez de Oliveira Padilha

**Governança de Redes Sociais para o Desenvolvimento Sustentável Local:  
Análise de Fóruns de Agenda 21 Locais em quatro municípios do Rio Grande do Sul**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Sociais, pelo Programa de Pós-graduação em Ciências Sociais da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Jorge Renato de S. Verschoore

SÃO LEOPOLDO

2012

P123g	<p data-bbox="363 629 767 660">Padilha, Livia Garcez de Oliveira</p> <p data-bbox="363 665 1241 792">Governança de redes sociais para o desenvolvimento sustentável local: análise de fóruns de Agenda 21 locais em quatro municípios do Rio Grande do Sul / por Livia Garcez de Oliveira Padilha. -- São Leopoldo, 2012.</p> <p data-bbox="405 831 699 862">146 f. : il. color. ; 30 cm.</p> <p data-bbox="363 900 1187 994">Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, São Leopoldo, RS, 2012.</p> <p data-bbox="363 1001 1142 1061">Orientação: Prof. Dr. Jorge Renato de S. Verschoore, Ciências Humanas.</p> <p data-bbox="363 1102 1211 1232">1.Sustentabilidade. 2.Desenvolvimento sustentável local. 3.Desenvolvimento sustentável – Redes sociais – Rio Grande do Sul. 4. Governança de redes sociais – Rio Grande do Sul. 5.Agenda 21. I.Verschoore, Jorge Renato de S. II.Título.</p> <p data-bbox="890 1270 1259 1332">CDU 504.03 504.03:004.738.5(816.5)</p>
-------	---

Catalogação na publicação:

Bibliotecária Carla Maria Goulart de Moraes – CRB 10/1252

*Dedico este trabalho aos meus queridos amigos*

*Sérgio, Linei e Gui (in memoriam).*

## AGRADECIMENTOS

Quero expressar minha gratidão para com todas as pessoas que contribuíram para que esta dissertação pudesse ser concluída. Gostaria de agradecer especialmente:

À minha família, principalmente aos meus pais, pelo apoio constante, pela compreensão nos momentos de ausência e pelo exemplo de bondade. Ao meu irmão, pela ajuda e por ser nosso orgulho.

Ao meu namorado, pelo amor incondicional, companheirismo, *designs* e tantas palavras de incentivo.

Ao meu professor orientador Jorge Verschoore, por ter conduzido esta caminhada com tanto saber, dedicação e paciência.

Aos funcionários e professores do PPG de Ciências Sociais da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, principalmente: Maristela Simon, Márcia Fernanda dos Santos, Carlos Gadea, José Luiz Bica de Mélo, Luiz Inácio Gaiger, Marília Veronese, Adriane Ferrarini, José Rogério Lopes e Eduardo Portanova Barros.

Aos professores da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra: Sílvia Portugal, Pedro Hespánha e Elisabeth Duarte.

Aos colegas de Mestrado e amigos, especialmente, às queridas Márcia Cezar, Andressa Reis, Aline de Abreu, Ingridi Bortolaso e Analice Brusius.

A todos os participantes desta pesquisa, pela gentileza ao me receberem e por compartilharem suas experiências com as Agendas 21 Locais.

Às duas entidades que tornaram estes dois anos de Mestrado possíveis e tão significativos: a Fundação Pe. Milton Valente, pela grande ajuda ao compartilhar o investimento deste curso e o Banco Santander, pela bolsa de mobilidade acadêmica, que me proporcionou um semestre na Universidade de Coimbra repleto de momentos especiais.

Mais uma vez, muito obrigada!

*Como podemos perceber, a ideia de rede é o padrão comum a toda forma de vida.*

*Onde quer que vejamos vida, vemos redes.*

Fritjof Capra

## RESUMO

Os desafios para atender à sustentabilidade global permeiam ações em nível local. Todavia, existem dificuldades ao coordenar diferentes atores sociais para que estes possam atingir objetivos comuns em prol do desenvolvimento sustentável local. A Agenda 21 é um exemplo de projeto que, dentre outras ações, prevê a constituição de uma rede de pessoas, chamada Fórum de Agenda 21 ao nível local. A presente dissertação tem como tema a governança de redes sociais para o desenvolvimento sustentável. O objetivo principal é compreender os construtos que caracterizam esta governança de redes sociais em quatro Fóruns Locais de Agenda 21 no Rio Grande do Sul. O estudo aborda temas como: desenvolvimento sustentável local, redes e governança em sua fundamentação teórica. De natureza qualitativa-quantitativa e caráter exploratório, o estudo utilizou tanto a Análise de Redes Sociais – ARS, quanto técnicas de observação, entrevistas semi-estruturadas e análise documental. Os fenômenos empíricos da investigação agregaram quatro redes sociais, formadas pelos Fóruns de AG21L dos municípios de São Lourenço do Sul, Gravataí, Ijuí e Vacaria, todos localizados no Rio Grande do Sul. Dentre os resultados da pesquisa destaca-se a identificação de um conjunto de construtos, formado por: interesses, objetivos comuns, alinhamento, normas, envolvimento, recursos, comunicação, densidade e centralização. Os resultados da pesquisa demonstram que este conjunto de construtos de governança poderá facilitar o alcance de objetivos comuns, sejam eles resultados específicos da Agenda 21 Local, ou de outra rede social. A identificação dos construtos teve contribuição no campo teórico, já que a abordagem de governança de redes sociais é uma temática nova e ainda pouco explorada no meio acadêmico. A análise das características de governança poderá auxiliar outras redes sociais a terem mais oportunidades e aprenderem umas com as outras. Sendo assim, com os construtos foi possível avançar e trazer uma preposição de boas práticas que concernem à interação entre os atores de redes sociais.

**Palavras-Chave:** Governança. Redes Sociais. Desenvolvimento Sustentável Local. Agenda 21.

## ABSTRACT

The challenges to meet global sustainability permeate actions at the local level. However, there are difficulties in coordinating different social actors so they can achieve common goals in support of local sustainable development. Agenda 21 is an example of a project that, among other things, provides for the establishment of a social network, called Agenda 21 Forum at the local level. The present dissertation theme treats the governance of social networks for the local sustainable development. The main objective is to understand the constructs that characterize this governance of social networks of Agenda 21 Local Boards from Rio Grande do Sul. In its theoretical foundation the study addresses issues such as: local sustainable development, networks and governance. As a qualitative-quantitative investigation with an exploratory character, the study used Social Network Analysis - ARS, observation techniques, semi-structured interviews and documentary analysis. The empirical phenomena of the investigation were four social networks, Local Boards of Agenda 21 formed by the cities of São Lourenço do Sul, Gravataí, Ijuí and Vacaria, all located in Rio Grande do Sul. Among the study results are a set of constructs formed by: interests, common goals, alignment, rules, engagement, resources, communication, density and centralization. It is believed that the set of constructs of governance might facilitate the achievement of common goals, whether they are specific results of the Local Agenda 21, or other social network. The identification of the constructs had a contribution in the theoretical field, as the approach to governance of social networks is a new theme and still little explored in academic circles. This analysis of the characteristics of governance may assist other social networks to have more opportunities and learn from each other. Thus, with the constructs was possible to advance and bring a preposition of good practices that concern the interaction between actors in social networks.

**Key words:** Governance. Social Networks. Local Sustainable Development. Agenda 21.



## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> As principais dimensões do Desenvolvimento Sustentável .....	19
<b>Figura 2:</b> Níveis de Polarização.....	23
<b>Figura 3:</b> Interconexão de atores de diferentes esferas sociais em torno de Obj. Comuns .....	24
<b>Figura 4:</b> Diferenças de centralização em dois tipos de redes .....	29
<b>Figura 5:</b> Localização dos quatro municípios estudados.....	57
<b>Figura 6:</b> Rede de menor polarização - São Lourenço do Sul.....	74
<b>Figura 7:</b> Rede de maior polarização - Ijuí.....	74
<b>Figura 8:</b> Rede com maior interação entre setores – Vacaria.....	80
<b>Figura 9:</b> Rede com menor interação entre setores - Gravataí .....	80
<b>Figura10:</b> Rede com menor centralidade de proximidade- São Lourenço do Sul.....	85
<b>Figura 11:</b> Rede com maior centralidade de proximidade - Ijuí.....	85
<b>Figura 12:</b> Rede de laços fortes e fracos – Vacaria.....	96
<b>Figura 13:</b> Rede de laços fortes e fracos – São Lourenço do Sul .....	96
<b>Figura 14:</b> Rede com maior densidade e destaque aos laços fortes e fracos- Gravataí.....	108
<b>Figura 15:</b> Rede com menor densidade e destaque aos laços fortes e fracos – Vacaria.....	108
<b>Figura 16:</b> Rede com centralização maior- São Lourenço do Sul .....	114
<b>Figura 17:</b> Rede com centralização menor - Vacaria.....	114
<b>Figura 18:</b> Síntese Final .....	128

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1 Delimitação do Tema .....	12
1.2 Construção do Problema de Investigação.....	13
1.3 Objetivos.....	16
1.3.1 <i>Objetivo Geral</i> .....	16
1.3.2 <i>Objetivos Específicos</i> .....	16
1.4 Justificativas Pessoal, Científica e Social.....	17
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>18</b>
2.1 Desenvolvimento Sustentável Local.....	18
2.2 Redes .....	25
2.3 Governança .....	30
2.4 Moldura de Análise .....	37
<b>3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS.....</b>	<b>40</b>
3.1 Modalidade de Pesquisa .....	40
3.2 Delineamento da Pesquisa .....	40
3.3 Etapa Quantitativa – A Abordagem de Análise de Redes Sociais (ARS).....	42
3.3.1 <i>Coleta dos Dados da ARS</i> .....	44
3.3.2 <i>Análise dos Dados da ARS</i> .....	45
3.4 Etapa Qualitativa.....	48
3.4.1 <i>Coleta dos Dados</i> .....	48
3.4.2 <i>Análise dos Dados</i> .....	50
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>53</b>
4.1 A Agenda 21 e suas Redes .....	53
4.1.1 <i>São Lourenço do Sul – “Projetando o Futuro com a Participação de Todos”</i> .....	58
4.1.2 <i>Gravataí – “Construindo o Desenvolvimento da Cidade Sustentável”</i> .....	61
4.1.3 <i>Ijuí – “Qualidade de Vida e Qualidade do Ambiente”</i> .....	63
4.1.4 <i>Vacaria – “O Futuro É Agora!”</i> .....	66
4.2 <i>Construtos da Governança de Redes Sociais</i> .....	68
4.2.1 <i>Interesses</i> .....	69
4.2.2 <i>Objetivos Comuns</i> .....	75
4.2.3 <i>Alinhamento</i> .....	82
4.2.4 <i>Normas</i> .....	87
4.2.5 <i>Envolvimento</i> .....	92

<i>4.2.6 Recursos</i> .....	98
<i>4.2.7 Comunicação</i> .....	102
<i>4.2.8 Densidade</i> .....	106
<i>4.2.9 Centralização</i> .....	112
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>122</b>
5.1 Contribuições e Implicações da Pesquisa.....	126
5.2 Limitações da Pesquisa e Sugestões de Pesquisas Futuras .....	129
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>131</b>
APÊNDICE A – Cronograma físico da dissertação .....	141
APÊNDICE B – Carta de apresentação aos Fóruns .....	142
APÊNDICE C – Roteiro de entrevista com participantes dos Fóruns.....	143
APÊNDICE D – Roteiro de entrevista com funcionário do MMA.....	144
ANEXO A – Convite do Fórum da AG21L de Ijuí.....	145
ANEXO B – Convite do Fórum da AG21L de Vacaria .....	146

## 1 INTRODUÇÃO

O homem e todas as formas de vida na Terra estão expostos a reações, sejam quais forem as suas condutas. Para a sociedade, estes impactos estão presentes em diversas áreas do meio social. Vive-se de forma tão intensa e veloz que nem sequer percebe-se o quão se está imerso em grandes mudanças. No contexto ambiental, onde o aumento de tensões e crises nos últimos anos aponta para a deterioração do patrimônio natural ambiental (FOLKE; GUNDERSON, 2010), vê-se, claramente, este panorama que, hoje, leva o mundo a distanciar-se de um modelo de desenvolvimento baseado somente no crescimento econômico, avançando para uma nova proposta, na qual os aspectos sociais e ambientais são, igualmente, valorizados.

Em 2001, a Organização das Nações Unidas (ONU), através do Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas (IPCC), indicou que a ação do homem é a principal causadora das mudanças climáticas do planeta. Sabe-se, para os ainda céticos em relação ao tema, que o aquecimento global “é inequívoco, sendo agora evidente através das observações de aumento das temperaturas dos oceanos, derretimento de gelo e neve e aumento global do nível dos oceanos” (IPCC, 2007). Essas variações no clima são apenas uma manifestação de todo o processo que envolve o aquecimento global.

Atualmente, os esforços para alcançar as metas do milênio<sup>1</sup> e outros objetivos sociais e econômicos são dificultados pela incapacidade dos acordos sobre uma ação decisiva e coordenada, que se dê em todas as instâncias de decisão no mundo. É neste contexto que se observa uma enorme proliferação do estudo de redes, uma nova forma de estrutura viável, tanto para projetos entre empresas, quanto entre pessoas. Esta “nova ciência das redes” (WATTS, 2009; BARABÁSI, 2009) legitima a importância do estudo de redes sociais e traz novas perspectivas a respeito da investigação e da análise destas estruturas de relações sociais.

Percebe-se que existe uma relação muito forte entre o desenvolvimento sustentável e as redes sociais, cujos atores são o governo, as empresas e a sociedade. Acredita-se, portanto, que os atores sociais, sejam eles da sociedade civil, das instituições governamentais ou das instituições econômicas locais, possam estar envolvidos e alinhados, já que o desenvolvimento não depende somente de uma esfera, mas da interação e da cooperação entre todas.

---

<sup>1</sup> As metas são: 1- Erradicar a extrema pobreza e a fome; 2- Atingir o ensino básico universal; 3- Promover a igualdade entre os sexos e a autonomia das mulheres; 4- Reduzir a mortalidade na infância; 5- Melhorar a saúde materna; 6- Combater o HIV/Aids, a malária e outras doenças; 7- Garantir a sustentabilidade ambiental e 8- Estabelecer uma Parceria Mundial para o Desenvolvimento.

A sustentabilidade não é o objetivo exclusivo de um país ou de uma região. Todavia, a falta de coordenação e de consenso entre os atores sociais limita as ações conjuntas, deixando o caminho da sustentabilidade inviável e, muitas vezes, impossível. Este cenário revela as fragilidades da estrutura de governança atual, mostrando os limites desta abordagem, que continua a lidar com sintomas individuais e não com as suas interrelações.

Portanto, entende-se que quando uma rede constitui-se em busca de um objetivo comum (desenvolvimento sustentável local), ela passa a ter mais força do que se todos os membros deste grupo tentassem atingir objetivos separadamente. Nesta lógica, a ação individual não terá condições de promover o interesse comum ou não será capaz de promovê-lo adequadamente (OLSON, 1999). Posto isso, considera-se ser importante investigar como dá-se a dinâmica de governança de redes sociais na busca pelo desenvolvimento sustentável local.

Para a apresentação desta dissertação, optou-se pela organização do texto em cinco capítulos. No primeiro, além desta introdução, tem-se a apresentação da delimitação do tema, a construção do problema de investigação, os objetivos da pesquisa e a justificativa para a sua realização. Em seguida, no segundo capítulo, alguns temas que constituem o referencial teórico da investigação são apresentados, como o desenvolvimento sustentável local, redes e governança, juntamente com uma moldura de análise do capítulo. Em um terceiro capítulo, os métodos e os procedimentos da metodologia da pesquisa são detalhados, com a apresentação da modalidade da pesquisa, indicando as técnicas de coleta e de análise de dados para cada uma das etapas da investigação. No quarto capítulo, são apresentados e analisados os resultados da pesquisa, subdividindo-se o capítulo em dois momentos, fazendo-se, no primeiro, uma apresentação do Programa Agenda 21 e dos Fóruns Locais estudados, e, em uma segunda etapa, a análise de cada um dos construtos. Na quinta e última parte, tem-se as considerações finais da pesquisa, suas principais contribuições e implicações e indicações de limitações e sugestões para pesquisas futuras. Ao final, encontra-se também um cronograma físico detalhando a ordem e a temporalidade das atividades envolvidas na construção desta dissertação. Assim sendo, após a apresentação desta sequência que compreende o estudo em sua totalidade, parte-se para a delimitação do tema do projeto.

## 1.1 Delimitação do Tema

Com a interação entre a dimensão social, ambiental e econômica na sociedade, pode-se observar que, por muito tempo, a atenção esteve focalizada predominantemente na eficiência econômica. Porém, conforme as mudanças sociais apresentavam-se, novas dimensões entraram em discussão em âmbito mundial, como o debate sobre as esferas social e ambiental. Conforme Andion (2003), alguns conceitos-chave caracterizam e delimitam a noção de desenvolvimento na atualidade, a saber: a sustentabilidade, o território, a participação cidadã e o desenvolvimento com base em valores. No que tange a este estudo, o modelo de desenvolvimento que soma os adjetivos “sustentável” e “local” será o mais analisado, embora todos estes conceitos-chave sejam igualmente relevantes.

Diante da crítica ao modelo hegemônico de desenvolvimento voltado exclusivamente para a esfera econômica, buscaram-se iniciativas que versassem sobre a possibilidade de fomentar o desenvolvimento sustentável local. Neste âmbito, encontrou-se a Agenda 21, considerada uma abrangente tentativa no sentido de promover um novo padrão de desenvolvimento, cujo alicerce é a sinergia da sustentabilidade ambiental, social e econômica, perpassando todas as suas ações propostas (MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE - MMA, 2002). A Agenda 21 foi criada na Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (CNUMAD - também conhecida como Rio-92 ou ECO-92), na qual se percebeu, de fato, a existência de uma mútua dependência entre o desenvolvimento e um meio ambiente ecologicamente em equilíbrio (MOURA, 2008). A Agenda 21 foi talvez o mais extenso documento produzido pelas Nações Unidas nos últimos anos e representa um passo significativo para alcançar uma governabilidade aberta das questões globais que seja baseada em processos participativos e democráticos (GRUBB, 1993).

Além destes aspectos, a Agenda 21 propõe soluções e alternativas em favor do desenvolvimento sustentável e foi elaborado de forma a ser desdobrado em diferentes níveis: global, nacional e local (IBGE *et al*, 2002). No nível nacional, cada país ficou responsável por desenvolver uma Agenda 21 (concluída, em 2002, no Brasil), que considerasse as especificidades das nações para estabelecer metas. Na ótica da Agenda 21, todos os atores sociais – mulheres, jovens, ONGs, autoridades locais, trabalhadores, empresários, cientistas – são motivados a participar da tomada de decisão para a construção do desenvolvimento sustentável (LEROY *et al*, 2002).

A participação na Agenda 21 ocorre por meio de Fóruns Locais, compostos por representantes de todos os segmentos da sociedade (Estado, Mercado e Sociedade Civil), com

o objetivo de preparar, acompanhar e avaliar os planos de desenvolvimento sustentável nos municípios. Estes fóruns são considerados decisivos no processo nacional e global da Agenda 21, pois se entende que as estratégias de sustentabilidade mais eficientes são as concebidas localmente e que contam com o apoio de diferentes atores da sociedade.

A seguir, após algumas considerações acerca do tema da dissertação, trata-se, em continuidade, sobre o problema de investigação.

## 1.2 Construção do Problema de Investigação

A sustentabilidade pode ser considerada uma das grandes visões geradas pela humanidade, podendo ser comparada a outras como a democracia e a justiça social (DIAS, 2008). Somente a partir do século XX, a questão desenvolvimentista ganhou esta perspectiva, com a observação de que a economia estava sendo um elemento de desequilíbrio da natureza (BUARQUE, 2007). Hoje, quando se trata de desenvolvimento, busca-se sempre o adjetivo sustentável, referindo-se a três dimensões: econômica, social e ambiental (OECD, 2001; 2008). Quanto à esfera econômica, percebe-se que a sua representatividade na sociedade já vem de décadas, e a partir de crises financeiras que afetam o mundo todo, constata-se que o quão dependente e conectado é o sistema econômico capitalista atual. Este modelo econômico valorizou, por muitas décadas, os investimentos em fábricas e em novos modos de produção que ensejavam somente o crescimento e mais capital. Porém, com o passar dos anos, a dimensão social começou a ganhar força. Hoje, alguns passos estão sendo dados na direção de melhores legislações e condições trabalhistas, assim como produções com menos impactos ambientais, um comércio justo, entre outros. Pode-se relacionar a origem do crescimento da dimensão social às grandes revoluções, tais como a Revolução Industrial e Francesa, tendo em vista que, de acordo com Bursztyn (2006), após a II Guerra Mundial, tornou-se necessário distinguir o aumento geral das atividades econômicas (crescimento) da melhoria universal das condições de vida das populações (desenvolvimento).

Nas últimas décadas, o mundo passou a ver a dimensão ambiental com maior importância e, a partir de 1960, podem-se destacar alguns marcos que abordam esta esfera. No ano de 1962, foi lançada a obra *A primavera silenciosa*, da cientista Rachel Carson, que faz a seguinte reflexão: se, por um lado, a ideia de desenvolvimento proporciona, em curto prazo, o conforto e a geração de riquezas, por outro, dentre outras consequências, degrada o patrimônio ambiental da humanidade, comprometendo, assim, a qualidade de vida de todas as gerações futuras (VOLTOLINI, 2006).

Após a publicação de Carson, trabalhos como o de Hardin (1968), que aborda a governança de recursos comuns, reforçaram ainda mais a teoria que relaciona a degradação ambiental e dos recursos naturais ao crescimento populacional. No ano de 1972, ocorreu, em Estocolmo, a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente Humano, na qual ficou claro que seria preciso qualificar o desenvolvimento, de forma a diferenciar as práticas correntes de degradação ambiental de novos procedimentos, mais condizentes com a percepção da finitude dos recursos naturais (BURSZTYN, 2006). Considera-se que este foi um dos acontecimentos mais importantes para a tomada de decisões em relação aos problemas ambientais, pois evidenciou a diferença entre as nações ricas e pobres no tocante às medidas a serem tomadas em relação a tais questões (MOURA, 2008). Nesta mesma época, pesquisadores do MIT (*Massachusetts Institute of Technology* de Cambridge - EUA), que formavam o grupo denominado “Clube de Roma”, publicaram o informe *Limits to Growth* (Limites para o Crescimento). Tal documento concluiu que não era mais possível manter os níveis de industrialização, poluição e exploração de recursos naturais (KAKAZIAN, 2005).

Já em 1979, após a publicação do *Limites para o Crescimento*, começaram a ocorrer diversos acidentes nucleares como o de Three-Mile Island, nos EUA, o de Love Canal, no Alasca, o de Bhopal, na Índia (1984) e o de Chernobyl, na União Soviética (1986) (JACOBI, 2005). No Brasil, acidentes como o incêndio da Vila Socó em Cubatão – São Paulo (1984) e o nuclear que envolveu o Césio-137, em Goiânia (1987) são evidências claras de uma falta de precaução e imprudência. O Césio-137, por exemplo, é considerado o maior acidente nuclear do mundo ocorrido fora das usinas nucleares (BURSZTYN, 2006). Recentemente, somam-se a estes acontecimentos o vazamento de óleo em águas no Golfo do México devido à explosão de uma plataforma de perfuração de petróleo da empresa *British Petroleum* (2010) e a tragédia nuclear de 2011 ocorrida em Fukushima, no Japão, devido aos tremores causados por terremoto (UOL NOTÍCIAS, 2011).

Ao deparar-se com estas situações, percebe-se que a falta de cuidado com questões ambientais torna-se cada vez mais insustentável a vida no planeta. Tais acidentes estimularam, cada vez mais, o debate público e científico sobre a questão dos riscos nas sociedades contemporâneas e, principalmente, quais as ações a serem tomadas para evitar que as pessoas sofram com isso, já que parece ser difícil afastar os riscos inerentes às problemáticas ambientais.

As iniciativas para que o caminho da sustentabilidade seja possível encontram diversas dificuldades, uma vez que a cooperação entre as nações, ou até mesmo entre pessoas, é demasiada complexa para que seja facilmente articulada. Apesar deste quadro de problemas,



não devem ser desconsideradas as “boas práticas de sustentabilidade” em escala local, que dependem da capacidade de atores locais ou regionais (JACOBI, 2005).

Segundo Jacobi (2005), deve haver uma ampliação do escopo de atuação do ambientalismo na governabilidade dos problemas socioambientais, mediante redes, consórcios institucionais, parcerias estratégicas e outras engenharias institucionais que ampliem o seu reconhecimento na sociedade e estimulem o envolvimento de novos atores.

Sob esta perspectiva de cooperação entre atores, Ferrarini (2008) afirma que a dimensão social da sustentabilidade poderia ser observada quando as pessoas estivessem unidas em forma de redes, teias cooperativas na troca de bens, ideias, favores e gestos de desprendimento. Expresso em outras palavras, significa quando esta dimensão é entendida pelo viés da sustentabilidade, pode-se afirmar que o crescimento apenas não é suficiente, um ter, sem que este esteja arraigado em uma ideia mais ampla de desenvolvimento, um ser.

Ao analisar esta temática, Jacobi (2003) faz a seguinte constatação:

Se o contexto no qual se configuram as questões ambientais é marcado pelo conflito de interesses e uma polarização entre visões de mundo, 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).

Nesta ótica, vê-se a necessidade de uma forma de governança que abranja esta problemática, visto que o “componente de cooperação”, citado por Jacobi (2003, p. 202), pode estar justamente na interação entre diferentes atores sociais, em seus conhecimentos e nas prováveis soluções para as dificuldades. Embora o tema de governança de redes seja ainda emergente e não consolidado (NEGIW *et al*, 2010), ao longo desta dissertação buscam-se conceitos que abordem esta temática e auxiliem às ações coletivas, visto a necessidade imediata de pensar a sustentabilidade em uma lógica de redes.

Ao pensar sob esta perspectiva de crise de governabilidade e de sustentabilidade, uma nova forma de estrutura aparece, tanto para projetos entre empresas, como entre pessoas. Desde o final dos anos 1990, algumas obras trazem a emergência de uma “nova ciência das redes” (WATTS, 2009), que utiliza o conceito como forma de apreender as interconexões do mundo contemporâneo (PORTUGAL, 2007). Entende-se, pois, que estas conexões podem ser verificadas nas mais variadas ações, sejam elas em meio virtual, ou em projetos sociais localizados. Mas como as redes sociais organizam-se? Quais elementos fazem parte desta governança entre atores em rede? Nesta dissertação, a ênfase está na identificação de tais elementos, os quais são desenvolvidos como construtos da governança de redes sociais, a partir de embasamento teórico e empírico.

Sendo assim, compreende-se que a Agenda 21 é um espaço de pesquisa que permite ajudar a responder tais questões, uma vez que ela visa a mobilizar todos os segmentos da sociedade, chamando os atores relevantes do desenvolvimento sustentável a unirem-se em um Fórum de Agenda 21 para agir localmente. Neste contexto, o Estado tem o compromisso e a responsabilidade de promover e facilitar o processo de implementação da Agenda 21, porém, ele não trabalha sozinho, pois existe também a participação e a cooperação de outros atores sociais.

Assim, considerando o contexto exposto, o principal problema que este estudo propõe-se a analisar é: **como caracteriza-se a governança das redes sociais dos Fóruns de Agendas 21 Locais do Rio Grande do Sul?**

### 1.3 Objetivos

#### *1.3.1 Objetivo Geral*

A pesquisa tem como objetivo principal compreender os construtos que caracterizam a governança de redes sociais de Fóruns Locais de AG21 do RS.

#### *1.3.2 Objetivos Específicos*

- Analisar o desenvolvimento das iniciativas de Fóruns Locais de AG21 do RS;
- Mapear a estrutura de relacionamentos entre os atores sociais nas reuniões destes Fóruns;
- Estudar as características estruturais das redes sociais mapeadas;
- Identificar os construtos que caracterizam a governança das redes sociais dos Fóruns Locais de AG21 do RS.

#### 1.4 Justificativas Pessoal, Científica e Social

A relação pessoal com estas temáticas surgiu no início de uma trajetória acadêmica, visto que, na realização do trabalho de conclusão de curso, o tema do desenvolvimento sustentável foi abordado. Mesmo que em uma perspectiva ambiental – econômica, a ideia de redes de cooperação também permeou a investigação. Paralelamente, durante o último ano do curso de graduação, teve-se a vivência como bolsista de iniciação científica e, com esta, veio a oportunidade para aprofundar o conhecimento sobre a temática de redes, o que despontou um interesse ainda maior pela seara.

Com as reflexões e as leituras realizadas no mestrado, observou-se que existem muitos estudos relevantes no âmbito de governança de redes interorganizacionais, porém, não em relação às redes sociais. Assim, foi possível pensar em estender a perspectiva de governança para redes de desenvolvimento sustentável local, postulando-se uma contribuição do estudo para a academia.

Além do interesse pessoal e da importância científica do tema, decidiu-se por tal assunto devido à importância social do mesmo. A partir da ideia de governança de redes sociais, é possível pesquisar sobre temáticas relevantes para a sociedade e que se relacionam com problemas atuais. De acordo com o Programa de Desenvolvimento (PNUD) da Organização das Nações Unidas (ONU), até 2015, a humanidade propôs-se a atingir alguns objetivos, sintetizados em oito metas do milênio (PNUD, 2000), entre as quais está a sétima meta “Garantir a sustentabilidade ambiental”.

É claro que estes objetivos possuem muitos desdobramentos, mas se percebe um alinhamento entre algumas destas metas às ideias da Agenda 21, cujos Fóruns Locais foram escolhidos como fenômenos empíricos da pesquisa. Sendo assim, considera-se que esta abordagem seja relevante à medida que, ao investigar este tema, pode-se contribuir com mais pesquisas nesta seara, tornando a ideia mais acessível ao público e aos próprios participantes das redes.

A viabilidade da pesquisa foi garantida pelo acesso aos dados, como os documentos, as atas de reuniões e as entrevistas concedidas através de contatos junto aos participantes dos Fóruns de Agenda 21 Locais no RS. Finalmente, espera-se que o retorno do trabalho possa auxiliar os integrantes dos Fóruns e que estes consigam, de alguma forma, aplicar as ideias aqui expostas. A seguir, apresentam-se conceitos e estudos que configuram o estado da arte nos três temas principais da pesquisa: desenvolvimento sustentável local, redes e governança.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, discutem-se os estudos que se relacionam aos temas fundamentais para ao estudo: desenvolvimento sustentável local, redes e governança.

### 2.1 Desenvolvimento Sustentável Local

A temática da sustentabilidade permeia esta dissertação e buscou-se nela o aporte teórico para desenvolver construtos de governança de redes sociais. Começa-se, portanto, pela definição de desenvolvimento sustentável e quais as abordagens teóricas que envolvem este conceito. 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 muito as experiências locais, utilizando, para tal, o termo desenvolvimento endógeno. Em 1983, foi criada, pela ONU, a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), com o intuito de debater mais sobre o tema referente às preocupações 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 receios (MOURA, 2008). Logo após, em 1987, a CMMAD publicou o documento intitulado “Nosso Futuro Comum” (também conhecido por Relatório Brundtland<sup>2</sup>), no qual o conceito de desenvolvimento sustentável foi primeiramente apresentado.

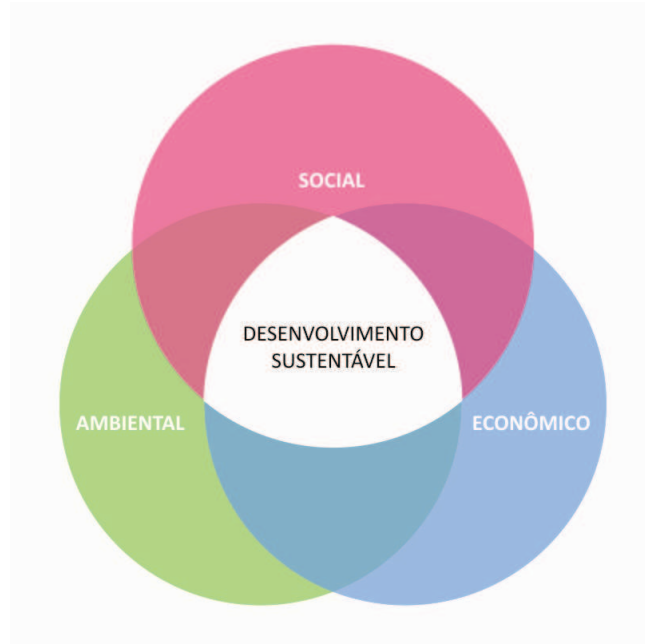
Um processo de transformação no qual a exploração dos recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional se harmonizam e reforçam o potencial presente e futuro, a fim de atender às necessidades e aspirações humanas (CMMAD, 1991, p. 49).

É relevante destacar que o documento *Nosso Futuro Comum* é uma obra extensa, que traz muitas contribuições para a discussão das implicações da ação humana sobre o planeta. Ela foi dividida em três partes: (1<sup>a</sup>) as preocupações comuns, que versam sobre a ameaça futura, sobre a busca pelo desenvolvimento sustentável e sobre o papel da economia internacional; (2<sup>a</sup>) os desafios comuns, apresentando ideias sobre energia, segurança alimentar e desafios urbanos e; (3<sup>a</sup>) os esforços comuns, uma análise completa sobre a administração de áreas comuns, paz e ações conjuntas. Mesmo com a existência do Relatório Brundtland, para

---

<sup>2</sup> O nome deste Relatório faz menção a então primeira-ministra da Noruega Gro Harlem Brundtlandt, que presidiu a Comissão organizada pela ONU.

Nascimento e Vianna (2007), ainda não existe um consenso sobre desenvolvimento sustentável. Todavia, o conceito mais recorrente é um esquema com três dimensões: eficiência econômica, conservação ambiental e equidade social. Segue, abaixo, uma reprodução deste esquema, recorrente em literaturas que abordam o tema.



**Figura 1:** As principais dimensões do Desenvolvimento Sustentável  
**Fonte:** Elaborada com base em OECD (2001)

Uma vez que este tema envolve três grandes áreas do conhecimento: a econômica, a social e a ambiental, ele passa a ter uma importância científica significativa na contemporaneidade, com questões a serem discutidas e estudadas em profundidade. Burkett (2009) considera que, em meio a controvérsias, sabe-se que o ponto de partida para a ideia de desenvolvimento sustentável é a visão de que os recursos da Terra são limitados e que a falta deles pode transformar um desenvolvimento em insustentável.

Assim, entre pessimistas e otimistas, há também aqueles que tentam trilhar o "caminho do meio" (SEN, 2000), uma vez que tudo parece indicar que é seguindo este trajeto que as soluções serão encontradas (VEIGA; ZATZ, 2008). O enfoque de autores como Sen (2000) também permite compreender que é necessária a busca pelo desenvolvimento nas capacidades humanas. Manzini e Vezzoli (2008) argumentam que o desenvolvimento sustentável refere-se:

às condições sistêmicas e que as atividades humanas não devem interferir nos ciclos naturais baseando-se em tudo o que a resiliência do planeta permite e, ao mesmo tempo, não devem empobrecer seu capital natural, pois será transmitido às gerações futuras” (MANZINI; VEZZOLI, 2008, p. 27).

De acordo com Ignacy Sachs (2000), o conceito revela as interdependências entre diferentes dimensões da realidade social, o que permite assinalar que há uma exigência de análise plural deste tema. Assim sendo, para que um mundo mais equânime e ambientalmente saudável seja uma realidade, é preciso uma grande mobilização, talvez como nunca vista. Tal discussão faz-se presente hoje, haja vista que, todos os dias, identificam-se situações onde estes temas estão imbricados. Pensa-se, pois, na possibilidade dos objetivos de Estado, Mercado e Sociedade Civil conseguirem uma convergência. Estas indagações que se referem a tantos problemas vigentes estão sendo ponderadas no âmbito mundial e algumas das ideias estão contidas em um documento visto como uma agenda a ser seguida no século 21. Conforme citado anteriormente, é neste contexto que algumas iniciativas, como as Agendas 21 Locais, podem indicar ações válidas, pois elas colocam em debate o desenvolvimento sustentável local, respeitando a pluralidade e as reais necessidades de cada região.

Sendo assim, sintetizam-se as ponderações tecidas aqui, destacando-se alguns conceitos-chave que caracterizam e delimitam a noção de desenvolvimento, atualmente, como: a sustentabilidade, o território, a participação cidadã e o desenvolvimento com base em valores (ANDION, 2003). Sobre esta perspectiva, Santos (2004) afirma que, por vezes, conhecer as circunstâncias e as condições da produção do conhecimento é fundamental para aferir a diferença que ele faz, sublinhando que “todo conhecimento é situado” – contextual. Isto quer dizer que todos os conhecimentos devem ser considerados em função de sua capacidade para realizar determinadas tarefas (este é útil? e para quem?) e em contextos distintos (onde ele está sendo útil?), posto que o que parece ideal para uma região não necessariamente o é para a outra (SANTOS, 2004).

A temática do presente estudo considera a ideia da participação e da ética, enfatizando o desenvolvimento sustentável e a sua vinculação à noção de localidade, tornando-se, assim, um desenvolvimento sustentável local. Para tanto, este modelo de desenvolvimento envolve ações orquestradas pelo Estado, pelo Mercado e pela Sociedade Civil. Desse modo, uma das grandes dificuldades está na necessidade dos diferentes setores compreenderem as suas possibilidades e os seus limites de ação, buscando negociar os conflitos existentes, para que possam agir conjuntamente (VILLELA; PINTO, 2009).

Assim, por mais que os atores inseridos em uma esfera social façam o máximo que puderem em determinada situação, não será o bastante se não contarem com a colaboração de

outros atores. Por exemplo, de nada adianta um grande acordo, que vincule e comprometa os países a assumirem os seus compromissos com o planeta e com a comunidade mundial, se este não puder ser aceite por todos.

Este exemplo ocorreu em 1997, na cidade de Kyoto, Japão, onde chefes de Estados do mundo reuniram-se e oficializaram um protocolo, no qual se comprometiam a reduzir as emissões de gases que elevam o aquecimento global. (GUIMARÃES, 2006). Todavia, na época, alguns dos maiores responsáveis por emissões de agentes poluidores da atmosfera (Estados Unidos e Rússia) não haviam ratificado o Protocolo de Kyoto. Até 2005, 136 nações comprometeram-se a reduzir emissões e, após anos, os países continuam relutando bastante em pactuar, principalmente, mediante as suas expectativas individuais (GREENPEACE, 2009). O seguimento ao Protocolo está fragilizado e, atualmente, o que se sabe é que teve uma prorrogação, que se deu até 2017. O prazo inicial era 2012, quando foi estabelecido que os países industrializados reduziriam as suas emissões em 5,2%, calculadas sobre as de 1990. Para Novaes (2011), hoje, Kyoto continua, mas com todos fechando os olhos para a ausência de Japão, Rússia, Canadá e para a falta de consenso. Esta questão é emblemática e poderá ser uma das grandes discussões da Rio+20, que ocorre no Rio de Janeiro em 2012. O Brasil vai sediar novamente a conferência, duas décadas depois da Rio-92. A nova conferência, segundo a ONU, pretende renovar o compromisso político rumo ao desenvolvimento sustentável (ANTUNES, 2012).

A mudança climática é um caso típico que expressa a dificuldade em encontrar soluções globais para problemas globais (LEIS, 1999). Em decorrência deste tipo de obstáculo, algumas propostas foram feitas ao longo dos anos e uma delas, que prospera quanto ao tema do desenvolvimento sustentável, é a Agenda 21 Local. Além de propor ações coletivas, uma recomendação para a Agenda 21 Local é que seja instituído um grupo formado por representantes de diversas esferas sociais. Nestes Fóruns, atores representando instituições governamentais, ONGs e empresas debatem e buscam melhorias para o seu município. De acordo com Avritzer (1993 *apud* LEIS, 1999), uma teorização aponta para uma visão tripartite da teoria política, a partir da qual, ao mesmo tempo em que se pretende distinguir lógicas sociais relativamente diferentes, hierarquiza-se a sociedade civil em relação à economia e ao Estado.

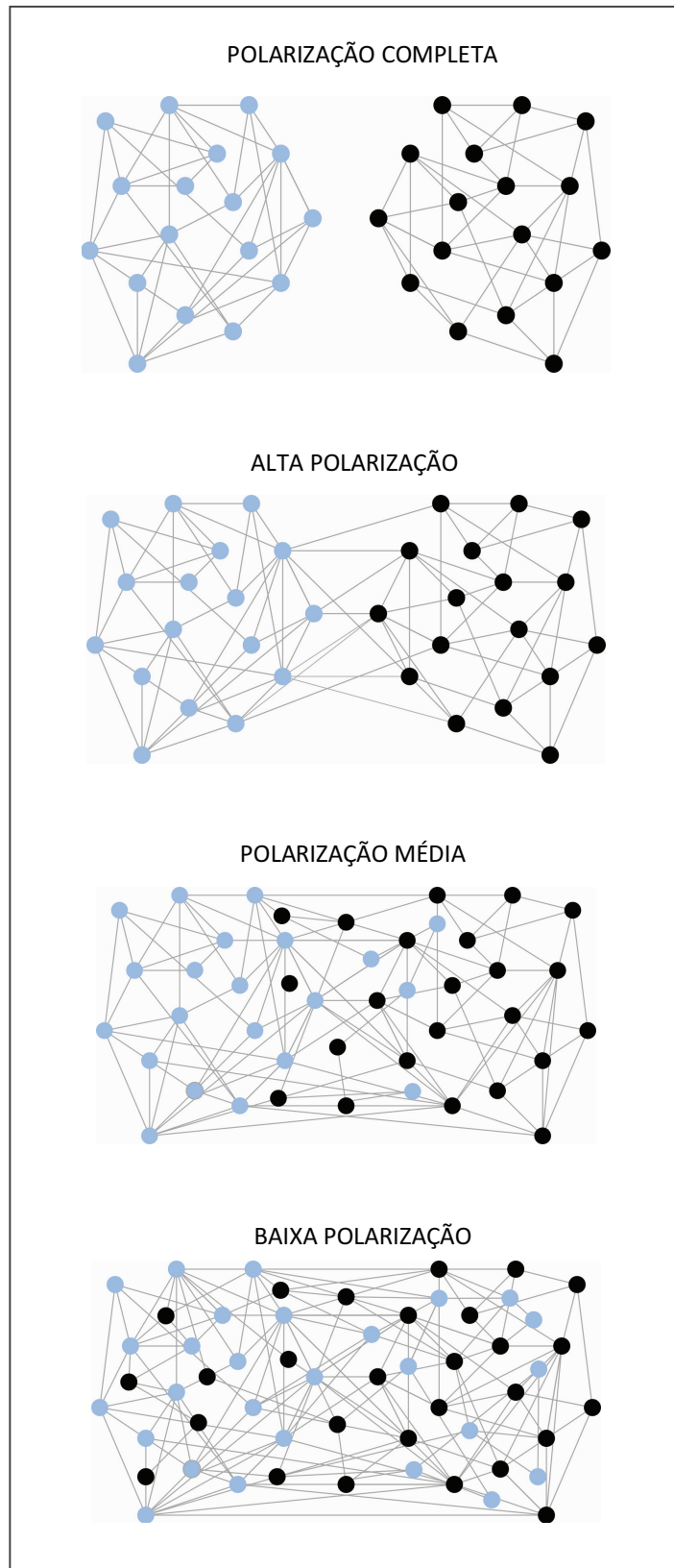
Sabe-se, todavia, que nem sempre é fácil a ideia de unir pessoas e esperar que elas, por estarem ali representando instituições diferentes, consigam cooperar e agir coletivamente. De fato, em agrupamentos sociais, as motivações podem ou não convergir, pois a individualidade dos membros não significa que todos os participantes tenham os mesmos

**interesses.** Em conformidade com Verschoore (2006), uma das propriedades essenciais para a evolução de uma rede é a sua capacidade de lidar com interesses díspares, assim, a governança deve proporcionar a combinação desta independência com o desenvolvimento de um sentido compartilhado.

Independente do que se queira atingir, quando se quer que aconteça algo cuja complexidade está além das capacidades de uma única pessoa, precisa-se de um grupo (SHIRKY, 2011). Se estas ações forem proporcionadas, não existirá polarização na rede, ou seja, a existência de subgrupos com visões muito diferentes que, por vezes, até se opõem. Porém, esta tal polarização pode vir a comprometer as ações conjuntas, pois para que os atores, sejam eles do Estado, do Mercado ou da Sociedade Civil, somem esforços e consigam coesão, necessitam ir além de seus próprios interesses. Para Crook (2009), em uma organização distribuída em rede, não deve existir um grupo de agentes desvinculados, pois se assim for, eles não terão a mesma compreensão compartilhada da situação atual e uma mesma visão de futuro, que são bases para a cooperação e a conectividade (CROOK, 2009). Os interesses, portanto, são relevantes na governança do desenvolvimento, na medida em que são os objetivos individuais dos atores de um grupo, que podem ou não convergir.

Em relação às ideias de coesão e polarização, buscou-se a obra de Christakis e Fowler (2010), que estavam baseados em algoritmos do físico Mark Newman para descobrir comunidades coesas entre os legisladores no Congresso americano. Após a análise dos dados, eles concluíram que em um grupo, se existirem dois subgrupos, por exemplo, e os integrantes destes só trabalharem com pessoas de seus próprios grupos, o que se tem são duas comunidades completamente separadas. Já em um caso extremamente oposto, o que se observaria seria um grande grupo coeso, sem nenhum subgrupo. Christakis e Fowler (2010) descrevem vários níveis de polarização em sua obra, são elas: (1º) polarização completa, (2º) alta polarização, (3º) polarização média e (4º) baixa polarização, como são representados na Figura 2 (dois).



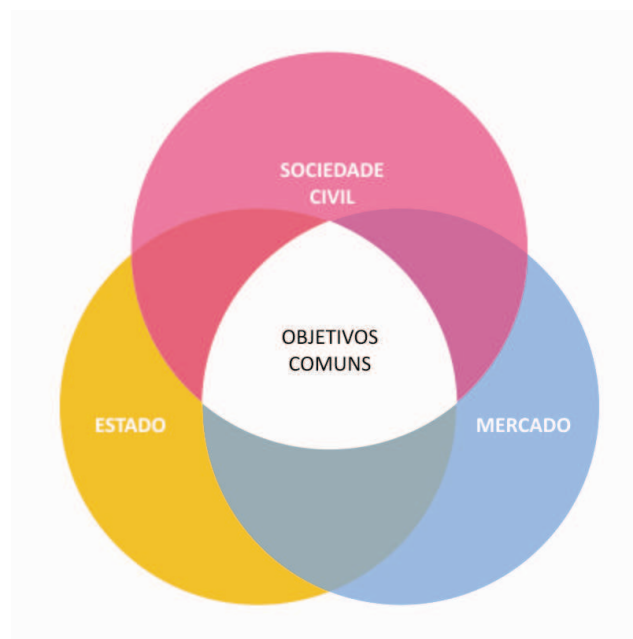


**Figura 2:** Níveis de Polarização

**Fonte:** Adaptado de Christakis e Fowler (2010, p. 170)

Assim, quanto mais fragmentação, mais polarizada estará a configuração de um grupo. Por isso, ao investigar os interesses dos integrantes de um grupo envolvido com o desenvolvimento sustentável, pode-se utilizar esta medida para visualizar a divisão de subgrupos. Uma configuração mais coesa possibilita a união entre agentes com diferentes interesses e até mesmo de distintas esferas sociais. Assim, uma configuração em que estivessem presente Estado, Mercado e Sociedade Civil seria viável, mesmo que, em uma concepção de Habermas, o Estado seja guiado por uma racionalidade instrumental, em uma lógica de poder, de disputa pela hegemonia política, pela dominação; o Mercado guiado em decorrência da lógica da acumulação econômica, da obtenção do lucro e a Sociedade Civil, por uma racionalidade ética, de solidariedade, orientando-se para um bem comum, para os interesses de justiça social, de comprometimento com o coletivo (SCHERER- WARREN, 1996; 1997).

Este comprometimento dá-se através da ação coletiva, a qual demanda articulações de diversos e multifacetados atores sociais, definindo objetivos comuns e reduzindo atritos e conflitos, considerando as características complexas e heterogêneas da sociedade (JACOBI, 2000). Para Santos (2011), uma das ameaças enfrentadas, hoje, diz respeito à questão ecológica, e seguindo a noção de tripé da sustentabilidade, uma interconexão entre diferentes atores de esferas sociais para o desenvolvimento sustentável local, como representado na Figura 3 (três).



**Figura 3:** Interconexão de atores de diferentes esferas sociais em torno de Objetivos Comuns  
**Fonte:** Elaborada pela autora

Conforme indica a Figura 3 (três), tem-se que a cooperação entre os atores é facilitada à medida que estes projetam **objetivos comuns**, como é o caso do desenvolvimento sustentável local. Em consonância com Shirky (2010), o objetivo comum seria 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 ao benefício coletivo, ou seja, aquele que os membros de um grupo pretendem alcançar mediante a sua inserção na rede. Assim, faz-se possível conceber que um objetivo comum é fundamental para a formação de grupos e pode atrair potenciais participantes. Os objetivos facilitam as ações coordenadas e são compartilhados entre todos os atores de um grupo. Contudo, muitas vezes, seriam inalcançáveis de forma isolada e, por isso, são considerados um dos aspectos essenciais para que ocorram relações de cooperação (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

A proposta Agenda 21 de uma união em torno de um objetivo permite aos atores envolvidos pensar ações locais, estando de acordo com as necessidades de cada região. Como visto anteriormente, a questão da interconexão entre diferentes esferas sociais é fundamental para que o desenvolvimento sustentável local possa ser, de fato, um conceito guia de uma região. Assim compreendida, percebe-se que a formação de rede entre atores no Fórum pode ser estudada sob uma perspectiva de redes sociais. Dessa forma, têm-se, nas redes formadas pelos representantes dos Fóruns de Agenda 21 Locais, exemplos de estruturas onde se pode investigar a governança. A seguir, são tratados alguns aportes teóricos sobre a teoria de redes e relações desta com os demais temas da pesquisa são apresentados.

## 2.2 Redes

No contexto das sociedades contemporâneas, vê-se a necessidade da compreensão do que está por trás do conceito de redes. Esta terminologia está muito presente no vocabulário cotidiano, principalmente devido à massiva utilização da internet nas últimas décadas. Todavia, é importante destacar que a noção de rede é muito mais do que computadores conectados, podendo também ser formada e representada por diversas estruturas. Conforme exemplifica Barabási (2009, p. 15), tanto moléculas do corpo humano conectadas por reações bioquímicas, quanto empresas e clientes vinculados por transações comerciais, formam redes. Em sua essência e definição mais simples, rede é uma teia de elementos e os elos entre estes (BARABÁSI, 2009), ou seja, todas elas são similares por possuírem três características fundamentais: os atores (nós, células, pontos); as conexões (elos, laços), e a rede como um todo.

De acordo com Sherer- Warren (2005), as ciências em geral têm recorrido a este termo, tanto que a história do conceito de rede, nas Ciências Sociais, remonta aos escritos de Saint-Simon no século XIX, ganhando projeção em meados do século XX com os estudos de Radcliffe-Brown (1952) e Barnes (1987). Tanto a suposição de que a rede era a estrutura da sociedade (Radcliffe-Brown), ou aquela que define rede como um conjunto de relações interpessoais concretas que vinculam indivíduos a outros (Barnes) têm origens nestas investigações sociológicas (ACIOLI, 2007; RADOMSKY; SCHNEIDER, 2007).

Desde as Ciências Sociais britânicas dos anos 1940, existiam correntes de pensamento sobre o tema e, na década de 70, antropólogos e sociólogos já buscavam compreender como os indivíduos estão conectados uns aos outros e como essas afiliações servem como uma “cola” (LOPES; BALDI, 2009). Nas obras mais recentes, o termo rede remete à “sociedade em rede” do sociólogo Manuel Castells (1999), na qual a sociedade caracteriza-se principalmente pela predominância da forma organizacional de rede em todos os campos da vida social (FREY; 2003).

Jacobi (2000) contribui com a discussão sobre o tema ao abordar as redes sob uma perspectiva de engajamento social entre os diferentes atores que compõem a sociedade. Também analisa a participação do ambientalismo do século XXI na governabilidade dos problemas socioambientais e na busca de respostas articuladas e sustentadas em arranjos institucionais inovadores, dando sentido à formulação e à implementação de uma AG21 no nível nacional e local. O autor afirma que as redes inserem-se na lógica que demanda articulações e solidariedade de diversos e multifacetados atores sociais em seus problemas diários, definição de objetivos comuns e redução de atritos e conflitos.

Tendo em vista a emergência do tema e os variados estudos sobre redes, procurou-se apresentar breves considerações sobre a perspectiva metafórica e analítica que predominam nas pesquisas desta seara, sendo que é possível verificar que a rede como metáfora está sendo a mais recorrente nos estudos. Segundo Portugal (2007, p. 3), inicialmente, nos anos 30 e 40, “o termo redes era, sobretudo usado no sentido metafórico: os autores não identificavam características morfológicas úteis para a descrição de situações específicas, nem estabeleciam relações entre as redes e o comportamento dos indivíduos que as constituem”. Esta abordagem considerava o tema de forma ampla e é relevante, mas não será a ênfase desta pesquisa.

No decorrer das últimas décadas, com o termo redes ganhando uma maior dimensão nas empresas, no Estado, na sociedade, nas universidades, surgiu a segunda abordagem, intitulada analítica. A ênfase deste estudo estará nesta perspectiva analítica de análise de

redes, que sofreu a influência de diversas correntes teóricas e áreas do conhecimento (FREEMAN, 1996). A sociologia das redes sociais constituiu-se como um domínio específico do conhecimento e institucionalizou-se progressivamente (PORTUGAL, 2007). Discute-se, neste sentido, que estas raízes perpassam os estudos de muitos autores, como Jacob Moreno (FREEMAN, 2004) que, já em 1934, introduziu o conceito de sociometria, na qual as relações interpessoais são representadas graficamente (MIZRUCHI, 2006), tornando este o ponto de partida para o desenvolvimento de estudos neste campo; bem como Granovetter (1973; 1974), que trouxe para esta perspectiva a noção de rede como um recurso metodológico, auxiliando na análise sociológica (RADOMSKY; SCHNEIDER, 2007).

Uma rede pode ser estudada em diversos níveis adotando-se tal perspectiva. Brass *et al* (2004) apresentam alguns dos principais temas relacionados aos estudos das redes, dividindo-os em três diferentes níveis: interpessoal, interunidade e interorganizacional. Todeva (2006) destaca que os estudos sobre o tema podem ser realizados sob três ênfases: nos atributos dos atores, nas relações (transações e operações) e na rede como um todo. No presente estudo, o foco está nas redes sociais sob um ponto de vista analítico, portanto, antes de apresentar como estas redes podem ser analisadas, deve-se deixar clara a diferença entre estas e o termo utilizado popularmente para designar redes digitais. Conforme Franco (2008), trata-se de um equívoco comum, pois existem alguns *sites*<sup>3</sup> que, muitas vezes, são chamados de redes sociais. Porém, sabe-se que estas plataformas, que se difundiram com o advento das tecnologias de informação e do acesso à Internet, na realidade, auxiliam as formas de relação interpessoais e potencializam as quantidades de relacionamentos através de seus recursos virtuais.

Considera-se a perspectiva analítica neste trabalho, porque os modelos de redes encontrados podem descrever e analisar com imparcialidade qualquer tipo de relação seja ela pessoal, social ou econômica (BARNES, 1972; BURT, 1992). Torna-se assim necessário, apresentar algumas considerações sobre como as redes sociais podem ser analisadas, salientando algumas características como a densidade e a centralidade relacionadas à interação e mais relevantes para definir-se uma rede (TODEVA, 2006; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

No que tange ao nível da rede como uma estrutura, pode-se investigar a **densidade**, uma das mais antigas medidas de propriedade estrutural, a qual descreve o nível geral de

---

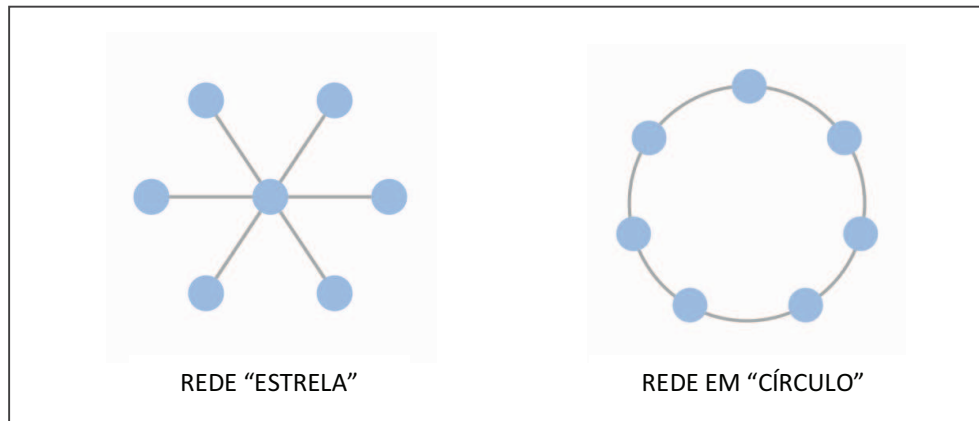
<sup>3</sup> Exemplos de *sites* de redes sociais são *Facebook* (<http://www.facebook.com>), *Twitter* (<http://www.twitter.com>) e *Orkut* (<http://www.orkut.com>) (FISCHER, 2008).

ligações entre todos seus atores de uma rede (SCOTT, 2000), o que possibilita, assim, analisar a coesão da rede no que concerne às relações entre os seus participantes. A densidade de uma rede pode variar entre zero e um, ou seja, em uma rede inteiramente coesa, na qual todos os atores estão conectados, a densidade terá grau um (100% de interação) (WASSERMAN; FAUST, 1994, p. 123). Caso não haja interações, ou seja, se nenhum dos atores mantiver conexões com os demais, a densidade terá grau zero de interação.

Conforme ressalta Coleman (1990), em um grupo cujos membros demonstrem confiabilidade, existe a capacidade de realizar-se muito mais do que em outro grupo que careça de confiabilidade e confiança. E as ações tendem a funcionar melhor em redes densamente conectadas e não esparsas (COLEMAN, 1988). Tal questão remete aos estudos de Granovetter (1973; 1974), que estudou o êxito de executivos em conseguir empregos por meio de pessoas não tão próximas de si, considera os seus laços fracos, e formula a sua teoria sobre a força destes laços. Esta pode ser relacionada à densidade, pois na existência de laços, eles podem ser valorados, entre positivos, negativos, recíprocos ou não e, no caso deste estudo, quanto à sua força.

De acordo com Provan, Fish e Sydow (2007, p. 485), a densidade requer atenção, na medida em que “nem sempre um alto grau significa vantagens para a rede”, até mesmo em função da redundância de informações. Sendo assim, estas e outras relações definem a densidade como o nível de conectividade de uma rede, mediante a proporção das ligações existentes na rede sobre o total de ligações possíveis, podendo ser associada com a força dos laços entre os atores.

Outras medidas estruturais conseguem avaliar redes, desde a sua formação até a sua maturidade. Uma destas medidas que complementa a ideia de densidade é a **centralização** (SCOTT, 2000; HANNEMAN; RIDDLE, 2005). Segundo Wasserman e Faust (1994), quanto maior a centralização será maior a probabilidade de existir (somente) um ator mais central, ficando os demais com baixos índices de centralidade. Assim, a centralização de um grupo ou de uma rede permite observar o quão variável e heterogêneo são as centralidades dos atores. Em conformidade com Castells (2009), os atores de uma rede podem ter relevâncias diferentes, tanto os mais centrais, quanto os mais periféricos, pois ambos possuem aspectos diversos sobre o que ocorre nela. Percebe-se que a centralidade talvez seja a medida mais citada nas obras desta área, tanto em relação aos atores quanto à rede como um todo. Para que se possa distinguir facilmente o que são redes muito ou pouco centralizadas, na Figura 4 (quatro), são apresentados dois tipos de redes que, normalmente, são utilizados para representá-las.



**Figura 4:** Diferenças de centralização em dois tipos de redes  
**Fonte:** Adaptado de Wasserman e Faust (1994, p. 171)

Como mostra a Figura 4 (quatro), na rede “estrela”, a centralização é maior, pois todos os membros conectam-se somente com o ator central. Este ator também poderia estar representado com uma imagem maior, pois é nele que estão concentradas todas as conexões, por exemplo. Já na outra rede, em forma de “círculo”, todos os atores possuem os mesmos índices de centralidade, portanto, a rede não é centralizada em um único ator. A estrutura em formato de estrela também é chamada de rede radial ou *hub-and-spoke*, cuja configuração é relativamente estável, ao passo que “a descentralizada tem a vantagem de ser mais reconfigurável e adaptável a um ambiente em constante transformação” (NETESSINE, 2009, p. 238). Destaca-se também que a centralidade de um ator pode ser medida considerando várias perspectivas, como a de grau (*degree*), a de proximidade (*closeness*) e a de intermediação (*betwensness*) (SCOTT, 2000; HANNEMAN; RIDDLE, 2005). Sendo assim, nota-se a importância desta medida e que “se por um lado a centralidade pode contribuir para a eficiência na execução, por outro, pode impedir a captura de inteligência que esteja fora do escopo da tarefa principal” (DAY; SCHOEMAKER; SNYDER, 2009, p. 286).

Como visto, as redes são formadas por atores e as conexões entre eles (BARABÁSI, 2009), observou-se também que, desde o século passado, cientistas relacionam isto aos seus estudos. Considerando a importância desta temática e as pesquisas recentes sob diferentes perspectivas (metafórica e analítica), optou-se por destacar dois elementos fundamentais para a melhor compreensão das redes sociais. Foram apresentadas as definições de densidade e centralização, pois ambas envolvem as conexões entre os atores da rede e permitem estudos mais aprofundados sobre estas estruturas. Entendeu-se também que uma rede é composta por um conjunto de relações ou laços entre atores, e as redes sociais são um conjunto de nós ou



atores ligados por relações sociais ou laços de tipos específicos. Todavia, elas também podem ser concebidas como forma de governança ou que demandam um tipo de governança. Provan e Kenis (2008, p. 231) ressaltam que mesmo quando os mecanismos de governança são discutidos na literatura, eles são, geralmente, abordados em termos de atividades específicas realizadas para uma determinada rede, ao invés de serem estudados em uma forma comparativa. Os autores destacam os motivos pelos quais, surpreendentemente, pouca atenção tem sido dada à governança das redes. Segundo eles, o desenvolvimento de uma compreensão profunda de governança de redes requer a coleta de dados em múltiplas redes, podendo demandar bastante tempo e ser muito oneroso. Por fim, realça-se o que, de fato, constitui um dos grandes desafios aos pesquisadores desta área de conhecimento:

[...] parece haver certa relutância entre os que estudam redes em discutir os mecanismos formais de controle. Pois a suposição comum é de que como as redes são acordos de colaboração, a governança, que implica hierarquia e controle, é inapropriada (KENIS; PROVAN, 2006).

Nem todas as redes são iguais e, por isso, exigem diferentes formas de governança. Assim, em continuidade, busca-se aprofundar o conceito sobre governança e os seus construtos, bem como vinculá-la com os temas já abordados.

### 2.3 Governança

Em decorrência das dificuldades na coordenação e na resolução de problemas coletivos, novas propostas de governança surgem nos últimos anos (NEWIG *et al*, 2010), como estruturas em formato de redes. A formação de redes e a proposição de novas formas de coordenação são fatores que delineiam o cenário no qual este estudo encontra-se. Compreende-se que, para que o desenvolvimento sustentável local, seja adotado como guia da sociedade, formas de organizar estas redes de cooperação devem ser analisadas e aperfeiçoadas.

Até recentemente, um incorreto pressuposto destacava que as redes não diferiam significativamente entre elas. Esta suposição era de que todas elas eram somente uma resposta às falhas de mercado (WILLIAMSON, 1991) e, como tal, eram similares em forma, embora ainda diferentes de mercados e hierarquias (POWELL, 1990). Esta suposição marcou a ciência quanto à compreensão sobre como as redes podem ser um modo distinto de coordenação, mas não sobre como elas próprias são governadas (PROVAN; FISH; SYDOW, 2007). Entende-se, sob esta perspectiva estrutural, que a configuração de redes encontra-se



entre os extremos - mercados e hierarquias (WILLIAMSON, 1991) e, por isso, necessitam de formas de governança diferenciadas para que atinjam os seus objetivos (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

De acordo com Lopes e Baldi (2009), as correntes dominantes sobre a formação de redes negligenciam as relações sociais. A governança pressupõe mecanismos e ferramentas que propiciam a coordenação de redes sociais e a definição de governança utilizada, complementando-se, neste caso, que, no presente estudo, o enfoque é a de coordenação das relações interdependentes entre atores, ou seja, o conjunto de processos que auxiliam as redes a serem formas estáveis de coordenação (NEWIG *et al*, 2010).

O tema de governança de ação coletiva já foi abordado desde a teoria da tragédia dos comuns (HARDIN, 1968) até a teoria de Olson (1999), conhecida como “a lógica da ação coletiva”. Ostrom (1990) salienta estes modelos como sendo os que influenciaram o que ela intitula *governing the commons* – algo como governo dos iguais. A autora apresenta uma visão mais otimista da prática de governança de bens comuns, como a água, por exemplo. Preocupada em estudar, “a capacidade de auto-organização dos grupos sociais na governabilidade dos recursos naturais, questiona sempre sobre o tamanho ideal do Estado na regulação e institucionalização dos usos humanos dos recursos naturais” (FERREIRA, 2009, p. 397). Nos casos estudados pela pesquisadora, a cooperação entre atores envolvidos na criação de instituições de fundos de recursos comuns dá-se através da intervenção governamental, porém, não necessariamente precisa esperar-se por esta intervenção. Segundo Ostrom (1990), nem sempre esta ação é bem-sucedida, já que o Estado talvez não possua o conhecimento e a capacidade de intervir monitorando e coordenando as ações dos atores (LOCKE, 2001).

Encontraram-se ainda diversos estudos no âmbito internacional e nacional que enfatizam as formas de governança de redes e, principalmente, no âmbito das relações interorganizacionais. Provan e Kenis (2008) afirmam que a maneira de governar redes empresariais pode ser dividida entre três: (1) autogestão, (2) governança a partir de uma empresa líder, e (3) governança a partir de uma entidade administrativa.

A autogestão é a forma mais simples e adotada de governança e pode ser realizada tanto formalmente, através de reuniões regulares de representantes designados, ou mais informalmente, mediante maiores esforços daqueles que têm interesse no sucesso da rede (PROVAN; KENIS, 2008). Esta forma é mais comum em redes com poucos integrantes, pois à medida que a rede cresce, ela pode perder a sua eficiência já que não há uma governança formal. Uma segunda forma identificada é a guiada por um ator líder. Enquanto no modelo

anterior, tudo era compartilhado, envolvendo muitos ou todos os membros da rede, em muitas situações pode não ser favorável esta estrutura tão descentralizada. Assim, devido a ineficiências daquele modelo, uma abordagem mais centralizada pode surgir. Este tipo de governança por um ator líder ocorre, muitas vezes, em relações verticais, entre comprador e fornecedor, especialmente quando há um ator muito poderoso. Um dos exemplos mais conhecidos deste tipo de rede interorganizacional é a fabricante de carros japonesa Toyota (PROVAN; KENIS, 2008). Uma terceira forma de gestão apresentada pelos autores supracitados é o modelo a partir de uma entidade administrativa. A idéia básica, neste caso, é de que uma entidade é criada especificamente para governar a rede e as suas atividades. Embora membros da rede ainda interajam uns com os outros, como com o ator líder, o modelo de entidade administrativa é centralizado. Esta entidade, muitas vezes, não possui fins lucrativos, até mesmo quando os membros da rede são organizações com fins lucrativos.

Em nível nacional, existem diversas obras que versam sobre este tema, como a de Balestrin e Verschoore (2008) que apresenta elementos de governança de redes de cooperação, citando os instrumentos contratuais, estratégia, interação e decisão. Sob outra perspectiva, Bortolaso (2009) propõe um modelo de referência para avaliação de redes interorganizacionais, definindo critérios que possibilitam avaliar a governança destas.

Assim, considerando as três maneiras apresentadas por Provan e Kenis (2008) e os estudos nacionais, se estabelece a base dos mecanismos utilizados para governar a estrutura de rede social. Observe-se, porém, que o tema de governança de redes é um conceito emergente que ainda não está bem consolidado (NEGIW *et al*, 2010), até porque, mesmo que ações coletivas sejam efetuadas, dependerá muito do grau de interesse dos integrantes do grupo e também de como estes organizam-se, pois não há fórmulas, uma vez que as interações e os componentes nestas redes são sempre complexos. Tendo em vista os estudos já aprofundados no âmbito das relações interorganizacionais, percebe-se a necessidade de conhecer a governança em outro tipo de redes: as redes sociais.

Nas obras citadas anteriormente, verifica-se uma gama de elementos que caracterizam a governança de redes interorganizacionais, assim, entende-se que estes podem subsidiar a investigação dos construtos propostos para a governança de redes sociais. Fica clara a relevância da consulta a estas pesquisas já realizadas, pois, mesmo com enfoques diferentes, elas possibilitam que este tema seja discutido com maior embasamento teórico e propriedade. Em seguida, algumas destas ideias encontradas na literatura são resgatadas e apresentadas como itens que caracterizam a governança de redes sociais.

O primeiro destes construtos é o **alinhamento** na rede. Para Shirky (2010), gerir uma organização é difícil por natureza, independente de seus objetivos. Por isso, o alinhamento é tão relevante. Ele pressupõe que se os atores possuem objetivos comuns, eles devem manter as decisões tomadas na rede (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Os atores estariam em sintonia com os valores da rede para agir no planejamento e na execução das ações decididas no grupo e noção que se relaciona com a proximidade dos atores em relação aos demais na rede. O alinhamento, portanto, é um dos desafios da governança de redes sociais, uma vez que os integrantes de uma rede até podem estar envolvidos, mas nem sempre isto significa que estejam atuando conforme os princípios da rede. Pode-se vincular este termo à posição estrutural de um ator na rede, pois quanto mais periférico o atores estiver, menos chances ele terá de estar alinhado com as suas atividades. Assim sendo, quanto maior a centralidade de proximidade, mais perto estará o ator dos demais, interagindo com estes de forma mais rápida (MARINHO-DA-SILVA, 2003). Segundo Freeman (1979) este tipo de medida estrutural, chamada centralidade de proximidade, pode ser usada quando medidas baseadas em independência e eficiência são desejadas. Portanto, já que a independência de um ator é determinada por sua proximidade em relação aos outros atores na rede.

Entre outros construtos presentes na governança, encontra-se destaque no que diz respeito aos aspectos contratuais das redes, ou seja, as **normas**. Por definição, as normas indicam aos indivíduos como eles devem comportar-se e o que devem esperar dos outros. São instituídas no intuito de reduzir a incerteza e contribuir para a definição de "como devem ser as coisas" num determinado grupo (PORTUGAL, 2007). Segundo Therborn (2002), as normas podem dividir-se em três tipos principais: 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). De acordo com Crook (2009), as normas devem estar em um conjunto simples de protocolos e métodos de trabalho para que possa reunir capacidades de maneira rápida e dinâmica. Sabe-se que, em pequenos grupos, pode não existir a necessidade de contratos específicos tão formais, haja vista que, muitas vezes, a decisão é tomada rapidamente, todavia, quanto maior o grupo ou a rede, mais complexa ela torna-se. Nestes casos, "nenhum benefício coletivo pode ser obtido sem algum acordo, coordenação ou organização grupal" (OLSON, 1999, p. 58).

Tem-se que a definição das normas facilita a convivência, mantém a participação ativa na rede e angaria ideias para o seu desenvolvimento (BORTOLASO, 2009). Balestrin e Verschoore (2008) também esclarecem que as normas revelam-se importantes, não apenas na consecução de objetivos de médio e longo prazo, mas também para a condução das atividades rotineiras, como as instituídas em um regimento da rede, por exemplo. Assim concebida, fica mais fácil compreender que, com o aumento do número de participantes, as normas correntes precisam ser formalizadas para servir de instrumento-guia das ações dos seus participantes, regulando conflitos, oportunismo e diminuindo os níveis de incerteza (GRANDORI; SODA, 1995). Tais aspectos formais e legais permearão as relações entre os integrantes da rede, estabelecendo os direitos e os deveres entre todos, uma vez que normas são essenciais em uma organização onde as relações entre os atores é o que conserva a rede uma unidade.

Outro construto que se faz presente em redes sociais é o **envolvimento**. Entende-se o envolvimento em uma rede como a interação dos integrantes nas decisões e nas ações da rede. Pode-se imaginar que, assim como no caso das normas, quanto maior o grupo, pior a situação, ou seja, menor o envolvimento. Porém, não é rigorosamente correto basear-se somente do número de indivíduos da rede para determinar o envolvimento dos seus atores. Quanto a isso, Olson (1999) assevera que a quantidade de integrantes em um grupo é importante, entretanto, as discrepâncias e as semelhanças quanto aos interesses também devem ser observadas. Balestrin e Verschoore (2008) corroboram e afirmam que a possibilidade de uma rede realizar os seus objetivos comuns está ligada à capacidade de seus integrantes estabelecerem conexões entre si, já que a interação é a base de qualquer ação coletiva (BARABÁSI, 2009). É interessante destacar que, ao contrário das estruturas organizacionais convencionais, nas quais predominam o envolvimento por subordinação e incentivos financeiros, nas redes sociais, este envolvimento pode vir por outras motivações. Um autor que considera esta relação entre motivações e envolvimento é Sennett (2007), analisando que, muitas vezes, o fato de alguém sentir-se útil é muito mais do que fazer um bom trabalho, pois isso torna-se também uma maneira de ser publicamente reconhecido.

O envolvimento relaciona-se com a existência ou não de motivações dos integrantes, uma vez que a rede precisa ser dinâmica, é necessário que a governança envolva os atores de maneira que estes não se desmotivem facilmente. Dessa forma, destaca-se que existem dois tipos de motivações que, na década de 1970, surgiram com uma teoria que ficou conhecida como *self-determination theory* (teoria da autodeterminação) (DECI, 1971; 1972). Esta teoria distingue estes tipos de motivação entre 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. Quando, por exemplo, não há remuneração financeira para os integrantes, cabe à governança propor ações que propiciem este envolvimento através de remunerações não-econômicas.

Outra característica significativa para o estudo do envolvimento é a da teoria da força de laços de Granovetter (1973; 1974). O autor ficou conhecido por sua teoria quanto aos laços fracos serem mais eficazes do que os laços fortes, porque permitem que o indivíduo saia do meio social e tenha acesso a informações e contatos de outros meios (PORTUGAL, 2007). Com trabalhos sobre o papel das redes sociais na procura por empregos, o autor mostrou que as pessoas obtinham mais êxito em sua busca por empregos por intermédio de conhecidos, e não de amigos próximos ou familiares. Assim, vê-se, na teoria dos laços, um embasamento para a melhor compreensão e análise dos relacionamentos nas redes sociais. Além disso, o estudioso relaciona-os com o envolvimento no grupo, uma vez que, quanto mais fortes forem os laços na rede social, mais envolvido estarão os atores. Dessa forma, considerando as motivações necessárias e laços fortes, a rede poderá contar com a participação ativa dos integrantes nas decisões e nas ações.

Cabe também à governança de uma rede torná-la viável, pois as redes necessitam de **recursos** que as mantenham, sejam eles próprios dos participantes ou de instituições externas à rede. Sem eles, as redes não teriam a sua existência viabilizada, já que cada ação efetuada obrigaria a coordenação da rede despende uma parte de recursos limitados, sejam eles tempo, atenção ou dinheiro (SHIRKY, 2010). Dessa maneira, para a rede social, cuja tarefa número um é sua autopreservação, é inevitável que seja feito um esforço considerável para conservar esta estrutura. 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 o grupo conta apenas com níveis pequenos de organização formal ou apenas com acordos informais. Assim compreendida, a governança deve garantir propriedades para que a rede forme-se, seja mantida e, se for o caso, até encerrada (PROVAN; SYDOW, 2008). Em outras palavras, a rede tem que se preocupar também com a sua financiabilidade (BORTOLASO, 2009), mesmo que este não seja o seu objetivo principal e que outros recursos também sejam importantes, como o próprio tempo dos atores despendido em atividades da rede. Sendo assim, as redes sociais que quiserem atuar não somente no curto prazo, mas durante um longo período, deverão articular ações para que a sua estrutura seja viável com os custos envolvidos (OSTROM, 1990).

Analisando a literatura, encontra-se ainda a relevância da **comunicação** como sendo um construto da governança nas redes sociais. Comunicação é o conjunto de plataformas que permite a troca de informação entre atores. Acredita-se que, por meio de uma comunicação eficaz e veloz, as ações ocorram na rede, inclusive porque ela auxilia nos processos decisórios e nas deliberações da rede, objetivando articular e facilitar ações do projeto de desenvolvimento traçado pelos próprios participantes (KISSLER; HEIDEMANN, 2006). Castells (2009) traz a hipótese de que, historicamente, as estruturas verticalizadas e hierárquicas foram consideradas superiores às redes horizontalizadas, já que os limites estavam fundamentalmente ligados às tecnologias disponíveis. Assim posto, o autor sinaliza o poder que os novos meios de comunicação possuem para a funcionalidade das redes, pois auxiliam e potencializam as forças desta estrutura: flexibilidade, adaptabilidade e capacidade de autoconfiguração.

Não é difícil perceber as mudanças culturais que mostram as possibilidades proporcionadas por novas tecnologias disponíveis. Estas formas de informação e comunicação em rede descrevem um conjunto mais amplo que apenas a Internet, podendo incluir a telefonia móvel, serviços de voz dados interativos (FISCHER, 2008). Neste sentido, opera-se a comunicação mesmo sem que os participantes se conheçam. Como ocorre no sistema computacional Linux (BENKLER, 2006), um dos casos mais citados quanto à construção coletiva, tem com principal pressuposto a participação voluntária, que espalhada globalmente constrói e aprimora o sistema de *software* livre.

Em casos recentes, manifestantes a favor da democracia e contra a ditadura puderam fortalecer as suas forças ao utilizarem novas plataformas de redes virtuais como no Egito, onde Hosni Mubarak, depois de 30 anos no poder, foi derrubado ou, na Tunísia, cuja população usou o *Facebook* e o *Twitter* para organizar manifestações que resultariam na destituição do presidente Ben Ali (IHU, 2011). Nos casos da Líbia, do Egito e da Tunísia, as redes sociais desempenharam papel relevante, já que potencializaram as ações dos manifestantes. A insatisfação popular já existia, porém, foram estas plataformas que potencializam a forma de atuação, permitindo que mais pessoas postassem mais coisas, mesmo em regimes ditatoriais cujo controle é permanente (FERRARI, 2011).

Para Shirky (2010), a comunicação também auxilia e faz com que as dificuldades das redes sejam ultrapassadas ou amenizadas. Assim como afirma Sosa (2009, p. 179), quando considera que equipes cercadas por uma estrutura de comunicação mais coesa são as que mostram maior capacidade de atender solicitações, pois “aproveitam os benefícios da colaboração de redes próximas e coesas”. Esta ideia é importante para a governança das redes

sociais, tendo em vista que a comunicação também expressa uma forma de poder nas redes, uma vez que quem não possui informações fundamentais fica impossibilitado de agir e dar a sua contribuição para o grupo (CROOK, 2009). Em suma, as redes digitais estão aumentando a fluidez nas formas de mídias e as redes sociais são influenciadas por este tipo de tecnologia.

Ao longo desta revisão, identificaram-se quais são os construtos necessários para a governança de redes sociais, verificando-se que alguns deles são recorrentes na literatura. Dentre eles, destacaram-se: interesses, objetivos comuns, alinhamento, normas, envolvimento, recursos, centralização, densidade e comunicação. Dessa forma, visto a emergência deste tema e a oportunidade de observação empírica do fenômeno de redes sociais em prol do desenvolvimento sustentável local, parte-se para a seção que compila ideias apresentadas até então em um quadro-resumo ou moldura da pesquisa.

#### 2.4 Moldura de Análise

Nesta seção, apresenta-se a moldura de análise proposta para o estudo para uma visão geral de quais os aportes teóricos embasaram a pesquisa. Assim, os construtos chave foram compilados no Quadro 1 (um).



CONSTRUTO	DEFINIÇÃO	REFERÊNCIAS
<b>Interesses</b> (p.22)	Objetivos individuais dos membros da rede que podem ou não convergir. Se existe convergência há baixa polarização, e se não há convergência, tem-se uma polarização na rede.	SCHERER- WARREN (1997); VERSCHOORE (2006); VILLELA; PINTO (2009); CROOK (2009); CHRISTAKIS; FOWLER (2010).
<b>Objetivos Comuns</b> (p. 25)	Fundamentais para a formação das redes e atraem potenciais participantes. Facilitam ações coordenadas e são compartilhados entre todos os atores.	OLSON (1999); JACOBI (2000); VERSCHOORE (2006); BALESTRIN; VERSCHOORE (2008); SHIRKY (2010, 2011).
<b>Densidade</b> (p. 27)	Nível de conectividade de uma rede. Proporção das ligações existentes na rede sobre o total de ligações possíveis. Pode ser relacionada com a força dos laços dos atores.	GRANOVETTER (1973; 1974); COLEMAN (1988; 1990); WASSERMAN; FAUST (1994); SCOTT (2000); PROVAN; FISH; SYDOW (2007).
<b>Centralização</b> (p. 28)	Mostra como a centralidade dos atores é distribuída na rede. Varia entre redes altamente centralizadas e redes descentralizadas.	WASSERMAN; FAUST (1994); SCOTT (2000); HANNEMAN; RIDDLE (2005); PROVAN; FISH; SYDOW (2007); CASTELLS (2009); BARABÁSI (2009).
<b>Alinhamento</b> (p. 33)	Manter as decisões tomadas na rede, estando em sintonia com os valores da rede para agir no planejamento e na execução das ações decididas no grupo. Relaciona-se com a proximidade dos atores em relação aos demais na rede.	FREEMAN (1979); MARINHO-DA-SILVA (2003); BALESTRIN; VERSCHOORE (2008); SHIRKY (2010).
<b>Normas</b> (p. 33)	Aspectos formais e legais que permeiam as relações entre os integrantes da rede. Estabelecem os direitos e os deveres entre todos e evitam ações oportunistas.	GRANDORI; SODA (1995); OLSON (1999); VERSCHOORE (2006); BALESTRIN; VERSCHOORE (2008); BORTOLASO (2009); CROOK (2009); SHIRKY (2010, 2011).
<b>Envolvimento</b> (p. 34)	Interação dos atores nas decisões e nas ações da rede. Deriva de motivações intrínsecas e extrínsecas dos integrantes da rede.	DECI (1971; 1972); OLSON (1999); SENNETT (2007); BALESTRIN; VERSCHOORE (2008); SHIRKY (2011).
<b>Recursos</b> (p. 35)	Referem-se aos recursos materiais para que a estrutura da rede social seja viável. Envolvem as motivações extrínsecas para os atores.	OSTROM (1990); OLSON (1999); PROVAN; SYDOW (2008); BORTOLASO (2009); SHIRKY (2010; 2011).
<b>Comunicação</b> (p. 36)	Permite a troca de informação entre os atores da rede. Facilita deliberações e potencializa as forças da rede. Pode ser realizada em múltiplas formas de mídias.	KISSLER; HEIDEMANN (2006); FISCHER (2008); CASTELLS (2009); CROOK (2009); SOSA (2009); SHIRKY (2010).

**Quadro 1:** Moldura de Análise da dissertação**Fonte:** Elaborado pela autora



Após o capítulo de fundamentação teórica do estudo e da apresentação da moldura de análise, dá-se prosseguimento com a apresentação dos métodos e dos procedimentos da investigação, que versarão sobre o delineamento geral, as técnicas de coleta e as análises de dados da pesquisa.

### 3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Neste capítulo, são apresentadas as características do estudo quanto à modalidade de pesquisa escolhida, ao delineamento, às técnicas de coleta e aos tipos de análises que foram utilizados.

#### 3.1 Modalidade de Pesquisa

Conforme o estudo foi se configurando, em razão do seu objeto empírico e de seus objetivos, a modalidade de pesquisa caracterizou-se como um estudo exploratório. Esta ênfase pareceu ser a mais adequada, uma vez que ela é indicada para investigações que têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições (GIL, 2008). Tendo em vista que o tema principal da pesquisa é relativamente recente no meio acadêmico, acredita-se que seja demasiado antecipado propor um estudo conclusivo em um caso específico, como em um Fórum de Agenda 21 Local, uma vez que com esta investigação espera-se entender mais sobre a governança de redes sociais e os Fóruns foram relevantes na medida em que são exemplos que auxiliam nesta compreensão, tornando-se, portanto, os seus fenômenos empíricos.

As pesquisas exploratórias proporcionam maior familiaridade com o problema (GIL, 2008), como decorrência, entende-se que este caráter tenha possibilitado a consideração dos mais variados aspectos relativos ao objeto estudado, como pode ser compreendido a partir do delineamento geral da pesquisa.

#### 3.2 Delineamento da Pesquisa

Como delineamento de um estudo, Gil (2008) refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a sua diagramação quanto a previsão de análise e interpretação dos dados. A natureza predominantemente qualitativa da pesquisa originou-se pela vontade de pesquisar o fenômeno aprofundadamente. Ela difere da pesquisa quantitativa em vários aspectos, pois “o pesquisador qualitativo sai a campo não estruturado” (ROESCH, 2009, p. 125), justamente para captar as perspectivas e as interpretações dos respondentes. Deve-se adiantar que a investigação buscou uma complementaridade na triangulação de dados e a sua coleta deu-se por meio da observação, de documentos e entrevistas, sendo realizada durante os meses de abril, maio, junho e julho de 2011.

A pesquisa foi realizada no estado do Rio Grande do Sul e o seu objeto de estudo foi a Agenda 21, especificamente quatro Fóruns de Agendas 21 Locais (AG21L). Entende-se que a governança poderia ser explorada em outras redes sociais, todavia, visto os temas que permeiam a problemática da investigação (desenvolvimento sustentável local e governança), os fenômenos empíricos foram as redes formadas por atores sociais. Como visto, a AG21L é uma iniciativa de desenvolvimento local com articulação tripartida (Estado, Sociedade Civil e Mercado) e a sua principal estrutura é o Fórum de Agenda 21 Local. Portanto, buscou-se a seleção de alguns municípios com este processo implementado e com Fóruns instituídos. Pelas investigações já realizadas (IBGE, 2009), nem todos os municípios institucionalizaram o processo de AG21L, sendo que, em todo o estado do Rio Grande do Sul, existem 28 municípios com Fóruns de AG21L como indicado na Tabela 1 (IBGE, 2009).

**Tabela 1:** Municípios com algum estágio da Agenda 21 Local, segundo as Unidades da Federação

Grandes Regiões e Unidades da Federação	Municípios						
	Com Fórum da Agenda 21 local					Não iniciou o processo de elaboração da Agenda 21	Desconhece o que seja Agenda 21
	Total	Frequência das reuniões do Fórum					
		Mensal ou menor	Bimestral/ trimestral	Quadrimestral/ semestral	Irregular		
Brasil	614	74	58	42	165	4 009	451
Sul	83	14	6	4	31	945	96
Paraná	31	2	4	1	11	313	27
Santa Catarina	24	2	1	1	13	234	24
Rio Grande do Sul	28	10	1	2	7	398	45

**Fonte:** Perfil dos Municípios Brasileiros - 2009 - Diretoria de Pesquisas, Coordenação de População e Indicadores Sociais, Pesquisa de Informações Básicas Municipais (IBGE, 2009).

Após esta constatação, investigou-se outros materiais que fizessem referência aos nomes dos municípios. Assim, após uma checagem entre códigos municipais e outras tabelas do IBGE foram elencados os vinte com Fóruns instituídos: 430155 - Áurea; 430190 - Barra do Ribeiro; 430310 - Cachoeirinha; 430390 - Campo Bom; 430450 - Canguçu; 430920 - Gravataí; 431020 - Ijuí; 431050 - Iraí; 431370 - Palmeira das Missões; 431405 - Parobé; 431410 - Passo Fundo; 431440 - Pelotas; 431460 - Piratini; 431480 - Portão; 431730 - Santa Vitória do Palmar; 431850 - São José do Norte; 431880 - São Lourenço do Sul; 431950 - São Sebastião do Caí; 432010 - Sarandi e 432180 - Três de Maio. Tendo em vista que somente treze destes municípios possuíam reuniões regulares na época, o que propiciaria a observação das reuniões, foi buscado o contato com eles.

Paralelamente, durante os contatos, alguns municípios repetidamente mencionavam um Encontro Regional entre as Agendas Locais, e alguns deles informavam que haviam sediado o evento em sua cidade. Buscando-se mais informações, descobriu-se que o Encontro reúne representantes de AG21L de todo o estado e costuma ocorrer anualmente em todo o Brasil. Intitulado Encontro da Rede Brasileira de Agendas 21 Locais, ele ocorreu pela primeira vez no Rio Grande do Sul, em 2007. Em contato com os municípios verificou-se que em cada evento há uma votação entre os presentes para decidirem em qual município será realizado o próximo. Tendo em vista esta votação, que escolhe municípios aptos a sediar o Encontro, considerou-se que os processos de AG21L de municípios sede estão bem estabelecidos e que poderiam ser pesquisados.

Após alguns contatos com os representantes de AG21L destes municípios que sediaram os eventos, verificou-se que os seus Fóruns estavam ocorrendo mensalmente e que eles concordariam em participar da pesquisa. Dessa forma, foram selecionados quatro municípios que já sediaram os Encontros de Agendas 21 Locais: São Lourenço do Sul, Gravataí, Ijuí e Vacaria, que foram sede dos Eventos nos anos de 2007, 2008, 2009 e 2010, respectivamente. Ao longo da análise de dados serão apresentadas as Agendas Locais destes municípios, descrevendo-se sinteticamente o histórico de suas Agendas e dos Fóruns Locais, e dando-se ênfase aos construtos de governança de redes sociais.

A pesquisa foi composta por duas etapas, uma quantitativa e outra qualitativa. Ao longo deste capítulo, percebeu-se a necessidade de apresentar, de uma forma clara, como ocorreram estes processos. Para tanto, optou-se por uma apresentação com esta divisão em duas etapas. Na primeira, a ênfase esteve no método denominado Análise de Redes Sociais, com uma coleta de dados por meio de listas de presenças das reuniões e análise de dados realizada com o auxílio de *softwares* específicos. Já na segunda etapa, o enfoque principal está nas entrevistas semi-estruturadas, na observação dos Fóruns e nos documentos deles emanados, examinando-os por meio da análise de conteúdo. Ambas as etapas estão apresentadas nos subcapítulos que seguem.

### 3.3 Etapa Quantitativa – A Abordagem de Análise de Redes Sociais (ARS)

Na etapa quantitativa, o método adotado foi a Análise de Redes Sociais (ARS). Freeman (2004) destaca quatro características que definem o campo do conhecimento da ARS: (1º) é motivada pela intuição estrutural baseada em laços que interligam os atores

sociais; (2) está baseada em dados sistemáticos e empíricos; (3) é bem representada em esquemas gráficos; e (4) é sustentada na utilização de modelos matemáticos.

Este método tem origem em diversas correntes teóricas e sofre influência de pesquisadores de diferentes áreas do conhecimento (FREEMAN, 1996). De acordo com Mizruchi (2006), a ARS é, em tese, aplicável a qualquer assunto empírico, sendo também um tipo de sociologia estrutural, que se acha assentada numa noção clara dos efeitos das relações sociais sobre o comportamento individual e grupal (MIZRUCHI, 2006). Assim sendo, escolheu-se este método, pois vem se destacando como um eficiente instrumento para estudos a respeito de interação entre as pessoas (BORGATTI *et al.*, 2009).

Existem diversas obras que aprofundam a discussão sobre a utilização da ARS (WASSERMAN; FAUST, 1994; FREEMAN, 1979; 1996; EMIRBAYER; GOODWIN, 1994; SCOTT, 2000), facilitando a sua compreensão. Emirbayer e Goodwin (1994) salientam que uma das vantagens deste método é a possibilidade de transformar o conceito abstrato de redes sociais em uma ferramenta precisa para a análise social. É importante ressaltar que o número de estudos teóricos e empíricos que adotam a perspectiva da ARS, como um procedimento metodológico, vem aumentando significativamente (OTTE; ROUSSEAU, 2002). Por fim, com o objetivo de articular o objeto da pesquisa com esta ferramenta metodológica, buscaram-se alguns estudos que a utilizam, para que depois fosse escolhida a abordagem específica para o estudo.

Dentre estes estudos pode-se citar a pesquisa de Moura e Silva (2008), que traz a Análise de Redes Sociais (ARS) como uma abordagem de redes políticas, indo além da noção de rede como metáfora. Os autores entendem que a ARS produz análises que apreendem detalhadamente a forma e o conteúdo das relações estabelecidas entre os atores e as suas implicações do ponto de vista das políticas públicas (MOURA; SILVA, 2008). Rossoni *et al* (2008) analisam a interação e a cooperação entre pesquisadores no campo de administração pública, também empregando *softwares* especializados para auxiliar as análises. O artigo em questão contribuiu no sentido de mostrar a possibilidade de se utilizar pessoas como os principais atores da rede, e não somente as entidades e, a partir deste modelo, pode-se pensar e delimitar melhor o estudo.

Destaca-se também que a ARS pode ser considerada como um modo de acompanhamento de uma rede social, já que permite ao pesquisador repetir o estudo em outro momento, realizando uma investigação longitudinal. As redes são dinâmicas, sejam elas de familiares, de amigos ou de epidemias, como mostram diversos estudos longitudinais (CHRISTAKIS; FOWLER, 2010). No entanto, devido ao prazo disponível para a pesquisa e

ao pouco tempo de existência das redes sociais selecionadas, optou-se por fazer uma análise nos Fóruns. O estudo foi sincrônico entre os quatro Fóruns, assim, pode-se aprofundar a situação de cada rede e identificar as relações entre os participantes. Na sequência, a coleta e o tratamento dos dados da ARS são apresentados.

### *3.3.1 Coleta dos Dados da ARS*

O primeiro passo da coleta foi verificar os representantes envolvidos nos Fóruns da Agenda 21 Locais nos municípios do RS, para que, com estas informações, os dados pudessem ser coletados. Embora a ideia inicial tenha sido a aplicação de questionários a participantes pré-selecionados, esta não foi possível devido ao número de faltas consecutivas nas reuniões e ao pouco contato da coordenação do Fórum com estes membros. Em razão disso, mediante o método apresentado por Wasserman e Faust (1994) para a análise de redes levando em conta as suas participações em eventos, foi possível formar uma matriz com as informações de eventos nos quais os sujeitos de pesquisa estiveram presentes. Dessa forma, com o auxílio do método de ARS, obteve-se subsídios para uma análise envolvendo características estruturais da rede como: centralização da rede e dos atores, laços fortes e laços fracos, facções, dentre outros.

Os atores da rede foram considerados a partir de suas conexões e não necessariamente por seus atributos. Este fato é relevante, uma vez que a pesquisa propôs a verificação de características relacionadas aos laços entre os atores, e não somente a rede com um todo. Primeiramente, foram definidas as fronteiras da rede a ser estudada e, para tanto, delimitaram-se os sujeitos de pesquisa aos integrantes dos Fóruns de cada município e que tivessem participado da maioria das reuniões dos Fóruns. Contou-se com a participação de representantes das esferas sociais, como empresas; instituições governamentais; cooperativas, associações, fundações e organizações não-governamentais (ONGs). Verificou-se que, em todos os Fóruns, existia um número elevado nas listas de representantes, mas que, nas reuniões, apareciam poucos. Após todos os atores que participaram terem os seus dados inseridos em uma planilha eletrônica, constatou-se o percentual de participação total em relação ao total de eventos pesquisados. A partir daí, foram selecionados aqueles que tivessem participado de, no mínimo, 10% das reuniões do Fórum, por entender-se que estes estariam, de fato, participando do Fórum, e não somente ido a um ou dois encontros, como se dava em muitos casos. Assim, nos quatro Fóruns, a relação de total de participantes e daqueles que participaram de, pelo menos, 10% das reuniões foi: São Lourenço do Sul (33/ 107), Gravataí

(42/ 75), Ijuí (68/ 195) e Vacaria (38/ 81). A partir desta verificação, pode-se subsidiar a análise destes dados, que é melhor apresentada na sequência.

### 3.3.2 *Análise dos Dados da ARS*

A tabulação dos dados foi feita em uma planilha do *software* Excel, conforme Wasserman e Faust (1994, p. 310) exemplificam com um grupo de crianças participando em festas de aniversário. Para chegar-se a matriz final, foram necessárias três etapas. A primeira foi a inserção de todas as participações dos atores nas reuniões: São Lourenço do Sul - 80, Gravataí - 13, Ijuí - 24 e Vacaria - 14. Num segundo momento, os atores foram selecionados mediante o critério de participação já citado, tiveram os nomes digitados em uma coluna e os nomes de suas respectivas entidades digitados na coluna ao lado. Esta relação foi feita para que, em seguida, os atores tivessem os seus nomes modificados, mas mantivessem uma identificação quanto à esfera social que representavam. Esta separação foi feita levando em consideração a importância na diferenciação dos participantes entre representantes do Estado, do Mercado ou da Sociedade Civil. Seguindo a classificação de Klaus (2008), distinguiu-se os participantes do Estado (setor público) com o número 1 (um), o Mercado (setor privado) com o 2 (dois) e a Sociedade Civil com o número 3 (três). Dessa maneira, no caso do estudo, tem-se: Estado (1), Mercado (2), Sociedade Civil (3). Assim, na análise dos dados, as esferas a que estes pertenciam estão claras e, mediante uma legenda, pode-se identificar nas imagens das redes esta diferenciação entre os atores.

A partir de então, as relações entre cada um deles foram calculadas manualmente, fazendo a verificação do número de encontros que cada par de atores esteve presente juntos. Este processo de identificação foi transferido para uma planilha de Matriz quadrada. Nela, foram inseridos os nomes dos atores na primeira coluna e na primeira linha. Na diagonal, ficaram os números totais de encontros que aquele ator havia participado. Como pode ser observado na Matriz representada na Tabela 2 (dois), o ator W.- 3 participou de 65 reuniões no total; o L. - 1 de 58. E juntos, os dois atores (W.- 3 e L.- 1) participaram de 46 reuniões.

**Tabela 2:** Exemplo de Matriz quadrada de inserção de dados

	W. - 3	L. - 1	S. - 1	A. - 2	C. - 3	E. - 3	A. - 1	S. - 1
W. - 3	65	46	44	36	37	28	25	28
L. - 1	46	58	36	33	31	26	22	22
S. - 1	44	36	49	36	33	18	18	21
A. - 2	36	33	36	43	24	18	17	17
C. - 3	37	31	33	24	41	15	13	18
E. - 3	28	26	18	18	15	37	18	19
A. - 1	25	22	18	17	13	18	34	17
S. - 1	28	22	21	17	18	19	17	34

**Fonte:** Elaborada pela autora com base nos dados

Após esta etapa, o processamento dos dados foi facilitado pelo advento da tecnologia, principalmente nas áreas de informática e desenvolvimento de programas especializados (TODEVA, 2006), haja vista que, como destacado por diversos autores (WASSERMAN; FAUST, 1994; SCOTT, 2000, FREEMAN, 2004), hoje, um *software* específico e adequado para a análise de redes sociais está disponível. O UCINET (BORGATTI *et al*, 2002) auxilia no cálculo de medidas estruturais, por isso, os dados foram repassados para este pacote estatístico e, neste, foram manuseados de maneira a apresentar as medidas desejadas. Nesta etapa, diversas medições foram feitas para, posteriormente, serem analisadas, como a divisão das redes em diferentes facções, as medidas de centralidade de grau, proximidade e intermediação, as medidas de centralização da rede como um todo, o grau de força dos laços entre os participantes, dentre outras características.

Conforme constata Todeva (2006, p. 21), a evolução dos métodos e o poder da computação têm permitido aos pesquisadores “atribuir valores quantitativos às interações entre as pessoas”. O UCINET, de fato, facilitou a análise quantitativa e o NETDRAW (BORGATTI, 2002) possibilitou a construção de sociogramas (representações gráficas das relações sociais), auxiliando, portanto, na visualização das redes estudadas (SCOTT, 2000). Este processo foi um dos mais inspiradores, pois, no momento em que se vê uma rede de pessoas ali ilustrada, a análise flui. Este aspecto de visualização permite que as percepções, que antes já se imaginava com o cálculo das medidas, fiquem em evidência.

Para sintetizar alguns procedimentos que ocorreram nesta etapa, foi elaborado um quadro resumo - Quadro 2 (dois)-, para que, em seguida, sejam apresentados detalhes da segunda etapa da pesquisa.



ETAPA QUANTITATIVA		
COLETA DE DADOS		
<b>1. Seleção dos Municípios com Fóruns no RS</b>	Após a verificação nos documentos oficiais (IBGE) e contatos com os municípios foram selecionados quatro Fóruns de Agenda 21:	São Lourenço do Sul Gravataí Ijuí Vacaria
<b>2. Participantes</b>	Seleção dos participantes que foram a, no mínimo, 10% das reuniões:	São Lourenço do Sul - 33 Gravataí - 42 Ijuí - 68 Vacaria - 38
ANÁLISE DOS DADOS		
<b>1. Participações nas reuniões</b>	Inserção das participações de cada ator nas reuniões dos Fóruns de Agenda 21	Total de reuniões analisadas por município:  São Lourenço do Sul - 80 Gravataí - 13 Ijuí - 24 Vacaria - 14
<b>2. Codificação dos nomes</b>	Os nomes foram modificados e uma codificação de 1, 2 ou 3 foi inserida. Estes números significam as esferas sociais que representam.	Estado - 1 Mercado - 2 Sociedade Civil - 3
<b>3. Encontros em comum</b>	Foi realizada a contagem de quantos encontros cada um dos atores teve com os demais em todas as reuniões do Fórum.	
<b>4. Matriz quadrada</b>	Inserção de nomes e de dados numéricos em uma Matriz, que foi utilizada, posteriormente, para os cálculos no <i>software</i> UCINET.	
<b>5. Cálculos e Visualizações</b>	Foram realizados os cálculos (UCINET) referentes às quatro redes e às projeções (NETDRAW) de seus sociogramas.	

**Quadro 2:** Procedimentos da Etapa Quantitativa

**Fonte:** Elaborado pela autora

### 3.4 Etapa Qualitativa

Como o objetivo da segunda etapa foi o de aprofundar o conhecimento sobre a governança das redes sociais estudadas, considerou-se que a etapa qualitativa deveria vir após a etapa quantitativa, uma vez que, diferentemente da visão “qualitativo *versus* quantitativo”, acredita-se na complementaridade destas abordagens. Ferrand (1999) pondera que tanto o pesquisador qualitativo, quanto o pesquisador quantitativo operam uma seleção ao coletar acontecimentos, privilegiando alguns, negligenciando outros, e segundo ele:

A confrontação da utilização das técnicas (questionário e entrevista) mostra, paradoxalmente, que elas se defrontam com limitações similares. Uma vez que o caráter, necessariamente fechado e limitador do questionário, opõe-se à aparentemente grande liberdade concedida ao indivíduo entrevistado para a escolha dos acontecimentos que relata, liberdade, entretanto, menor do que se pensa, quando se sabe que o pesquisador, através de retomadas de questões e solicitações de maior precisão, orienta inevitavelmente a entrevista (FERRAND, 1999, p. 348)

Assim, avalia-se que as técnicas de coleta de entrevistas, observação e pesquisa documental foram complementares à Análise de Redes Sociais, já que fornecem os dados para o desenvolvimento e a compreensão das relações entre atores e a sua situação.

#### 3.4.1 Coleta dos Dados

Nesta etapa, foi adotado o instrumento da entrevista semi-estruturada. A técnica de entrevista é amplamente empregada nas ciências sociais, podendo ser definida como “essencialmente uma técnica, ou método para estabelecer ou descobrir que existem perspectivas, ou pontos de vista sobre os fatos, além daqueles da pessoa que inicia a entrevista” (FARR *apud* GASKELL, 2002, p. 65), referindo-se a entrevistas do tipo semi-estruturado com um único respondente (a entrevista em profundidade - individual), ou com um grupo de respondentes (grupo focal). Nesta investigação, a principal técnica utilizada foi a de entrevistas individuais, que foram realizadas com os participantes dos Fóruns de Agendas 21 municipais. Esta técnica viabiliza que o entrevistador entenda e capte melhor a perspectiva dos participantes da pesquisa (ROESCH, 2009), o que possivelmente não seria conseguido com o questionário na etapa da ARS. Creswell (2007, p. 190) afirma ainda que as entrevistas realizadas pessoalmente “pretendem extrair visões e opiniões dos participantes” e, na maioria das vezes, empregam questões abertas, envolvendo perguntas não-estruturadas, dando maior flexibilidade para possíveis modificações, quando necessário.

Identificou-se, antecipadamente, que as entrevistas seriam realizadas com um dos atores com maior participação nos Fóruns e que também fossem mais centrais na rede, sendo um deles representante da esfera do Estado, um representante da esfera do Mercado e outro, da Sociedade Civil. A seleção dos respondentes foi feita a partir dos resultados da Análise de Redes Sociais. As características que aparecerem, na análise quantitativa, foram relevantes, uma vez que, a partir dos cálculos do UCINET, foi possível identificar os atores com maior centralidade de grau e, assim, mais conexões na rede. Assim como com a construção de sociogramas os atores sociais mais envolvidos e mais centrais na rede puderam ser visualizados (SCOTT, 2000).

No total, foram utilizadas dezesseis entrevistas com os participantes dos Fóruns seguindo-se estes critérios de seleção. Toda a entrevista iniciava com uma breve apresentação sobre a temática e os objetivos principais daquela abordagem (APÊNDICE B). Em seguida, um roteiro (APÊNDICE C) elaborado previamente trazia as indagações pertinentes à pesquisa que serviram de base para a interação entre entrevistado-entrevistador. Além destas entrevistas, também foi possível entrevistar um representante do Ministério do Meio Ambiente brasileiro que, mediante um contato prévio, forneceu informações importantes para a pesquisa, elucidando como está configurada a Agenda 21 Nacional e a sua articulação com os níveis estadual e municipal. Com este entrevistado, também foi adotado um roteiro de pesquisa (APÊNDICE D), porém, um pouco diferente, já que era dedicado a uma pessoa que não participava de nenhum dos Fóruns, mas da coordenação nacional da Agenda 21. Portanto, as questões davam mais ênfase ao projeto como um todo e a sua governança. Nos apêndices da dissertação, apresentam-se estes três textos, a carta de apresentação aos Fóruns e os dois instrumentos utilizados nas entrevistas.

Após a seleção dos entrevistados, que aconteceu paralelamente à tabulação dos dados e à análise quantitativa, realizaram-se as entrevistas semi-estruturadas que deram suporte aos encontros. A maioria delas aconteceu pessoalmente, com exceção de poucas que foram feitas por telefone. Todas as entrevistas foram gravadas, transcritas e, posteriormente, submetidas à análise. Em média, a duração das entrevistas foi de 55 minutos, sem contar a abordagem inicial e a apresentação do trabalho, que resultaram, em média, em sete páginas digitadas por cada entrevista.

Nesta etapa, também foram usadas as técnicas de observação e de análise documental. A primeira técnica permitiu que as práticas fossem observáveis, já que as entrevistas e as narrativas só acessam-nas por meio de relatos (FLICK, 2009). Dentre os possíveis procedimentos observacionais, o mais indicado, no caso da pesquisa, foi o de

observação sistemática em um ambiente natural. As observações realizadas nos Fóruns tiveram sua intenção de pesquisa revelada, segundo Flick (2009), o que foi relevante para o estudo, pois, assim, foram presenciados momentos privilegiados da dinâmica da governança das redes sociais.

Também ocorreu uma pesquisa documental, com os arquivos disponibilizados pelos Fóruns de AG21L. Os documentos não são apenas uma simples representação dos fatos ou da realidade que podem ser utilizados na pesquisa. Flick (2009) ressalta que, ao decidir pela utilização desta abordagem, o pesquisador deve-se perguntar sobre quem produziu estes documentos, para que objetivo e para quem? Mas ressalta que este tipo de pesquisa “pode representar um acréscimo bastante instrutivo às entrevistas ou à observação” (FLICK, 2009, p. 236). Conforme destacado pelo autor, entende-se que esta técnica foi de grande importância para a análise posterior, já que, ao longo dos contatos com as Agendas 21 Locais, obtiveram-se muitos documentos, tanto atas e listas de presenças das reuniões, quanto legislações sobre as redes sociais estudadas. Na sequência, tem-se a explanação das principais técnicas de análise adotadas nesta etapa.

#### 3.4.2 Análise dos Dados

Na segunda etapa, a principal técnica utilizada foi a análise de conteúdo, que é 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. Entende-se que a análise de conteúdo é a mais adequada, principalmente porque as técnicas de coleta são entrevistas semi-estruturadas e a pesquisa em documentos. Segundo a autora supracitada, este tipo de análise organiza-se em torno de três pólos cronológicos: “(1º) a pré-análise, (2º) a exploração do material e (3º) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação” (BARDIN, 2008, p. 121). Os passos referidos foram seguidos e a categorização utilizada de modo a abranger os aspectos desejados, uma vez que a análise do conteúdo das entrevistas trouxe informações significativas para a pesquisa.

Este processo da análise de dados estruturou-se, primeiramente, unindo as informações em um grande *corpus* de análise (BARDIN, 2008), o qual foi lido e separado de acordo com a pertinência para cada um dos temas, dos Fóruns e dos construtos de governança. Nesta dissertação, já no início da análise e na apresentação dos resultados, tem-se uma caracterização para cada um dos Fóruns, com a sua trajetória com a Agenda 21, o que se espera da rede e outras informações. Para tanto, dados de documentos, observações e,

principalmente, as entrevistas foram triangulados. As respostas obtidas em uma das questões sobre o início do Fórum, por exemplo, foram sendo inseridas no texto da dissertação para que os próprios participantes fossem “construindo a narrativa”. As informações obtidas com os entrevistados eram comparadas e somadas às observações e aos documentos.

Em seguida, a análise deu ênfase aos construtos de governança de redes sociais que, ao final, foram nove. Nesta fase, outras fontes de informações completavam o *corpus*, já que a etapa quantitativa dava suporte à elaboração da maioria dos construtos. Os documentos foram fontes principais quando se analisou as normas, assim como os sociogramas gerados pelo *software* NETDRAW, que permitiam a visualização das facções nos Fóruns de Agenda 21. Com o intuito de sintetizar os procedimentos que ocorreram nesta etapa, foi elaborado um quadro resumo - Quadro 3 (três)-. Em seguida, no capítulo quatro, é feita a apresentação das análises e dos resultados do estudo.

ETAPA QUALITATIVA		
COLETA DE DADOS		
1. Entrevistas realizadas	2. Documentos consultados	3. Observações realizadas
E1 Funcionário do MMA	* Atas das reuniões;	* Ijuí (3);
E2 Mercado		
E3 Mercado	* Listas de presenças das reuniões;	* Vacaria (1).
E4 Estado		
E5 Sociedade Civil	* Regimentos Internos dos Fóruns;	
E6 Sociedade Civil		
E7 Sociedade Civil		
E8 Mercado	* Materiais produzidos pelos Fóruns;	
E9 Estado		
E10 Estado	* Registros jornalísticos de notícias e eventos relacionados aos Fóruns.	
E11 Estado		
E12 Mercado		
E13 Mercado		
E14 Estado		
E15 Estado		
E16 Sociedade Civil		
E17 Sociedade Civil		

Continua

<b>ANÁLISE DOS DADOS</b>	
<b>1. Pré-análise</b>	Nesta etapa, foram lidas as transcrições das entrevistas, as atas das reuniões, os regimentos internos e os demais documentos obtidos, como materiais produzidos pelos Fóruns, recortes de jornais, dentre outros.
<b>2. Exploração do material</b>	Este material recebeu muitas marcações e observações, pois, nesta etapa, muitas ideias de organização da análise surgiam.
<b>3. Tratamento dos resultados, Inferência e Interpretação</b>	<p>No tratamento dos resultados, utilizou-se a triangulação dos dados já explorados, combinando trechos de entrevistas, extratos de documentação e as próprias observações. Esta compilação resultou em uma análise que ficou dividida em duas partes:</p> <p>1ª Um pouco mais historicista e narrativa, apresenta o histórico do Programa Agenda 21 no mundo e as quatro redes de Agenda 21 Locais estudadas.</p> <p>2ª O eixo central do estudo traz a identificação dos construtos de governança de redes sociais.</p>

**Quadro 3:** Procedimentos da Etapa Qualitativa

**Fonte:** Elaborado pela autora

Encerra-se aqui o capítulo dedicado aos métodos da pesquisa, que decorreu sobre o delineamento da mesma, as técnicas de coleta e análise empregadas. Foi dada ênfase para as diferenças entre as duas etapas do estudo, a primeira, tendo um caráter quantitativo, e a segunda, qualitativo. Na sequência da dissertação, o capítulo com a análise dos resultados é apresentado.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Dando continuidade, no presente estudo, às etapas que o constituíram, tem-se a apresentação e a análise dos dados coletados e que se acham divididas em dois sub-capítulos. No primeiro, o Programa da Agenda 21, em seus níveis global, nacional e local, é apresentado, com ênfase nos quatro municípios do Rio Grande do Sul que foram estudados. Em seguida, tem-se a análise dos nove construtos referentes à governança de redes sociais.

### 4.1 A Agenda 21 e suas Redes

Os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM) e a Agenda 21 são considerados instrumentos irmãos para a consecução do desenvolvimento sustentável, já que ambos foram aprovados e vêm sendo utilizados pelos Estados-membros que compõem a Organização das Nações Unidas (CERQUEIRA; FACCHINA, 2005). Conforme demonstrou-se na fundamentação teórica, a Agenda 21 tem como objetivo preparar a população para os desafios do século e “conclama a todos para uma associação mundial em prol do desenvolvimento sustentável” (BARBIERI, 1997, p.13). A **Agenda 21 Global** foi construída com a contribuição de governos e instituições da sociedade civil de 179 países, em um processo que durou dois anos e culminou com a realização da Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento -CNUMAD- no Rio de Janeiro, em 1992 (MMA, 2011).

Visto a importância deste Projeto de Agenda 21, vale salientar que, no início de suas discussões, houve quem desejasse que as considerações se limitassem apenas a questões ambientais. Todavia, de acordo com Gro Harlem Brundtland (primeira-ministra da Noruega que presidiu a CNUMAD), isso teria sido um grave erro, já que o meio ambiente não existe como uma esfera desvinculada das ações, ambições e necessidades humanas (CMMAD, 1991). Para Silva (2002), também é impossível considerar a questão ambiental sem vê-la, ao mesmo tempo, como parte de um quadro social, econômico, institucional, cultural e político. Esta característica que privilegia a relação entre as esferas também surgiu no decorrer das entrevistas desta dissertação. Alguns participantes comentavam que, diferente do que alguns membros achavam no início, não eram somente as questões que eram tratadas nos Fórum. Segundo o E11, por exemplo: “a Agenda 21 não é um tema ambiental [...] é muito mais que só ambiente!” O entrevistado citou um exemplo sobre reciclagem (para a geração de renda), no qual percebe esta integração entre aspectos econômicos, sociais e ambientais:

Eu só consigo reciclar se eu lidar com o socioambiental [...] como é que eu vou trabalhar reciclagem numa população morrendo de fome, que não tem onde morar, morando na área de risco e que o filho anda de pé no chão? (E11).

Tal situação mostra que por mais particular que sejam as questões de cada esfera social, elas interpõem-se, e os problemas oriundos das interposições são o foco das ações de uma Agenda local. Assim, em relação à esfera ambiental, Jacobi (2008) expressa que o grande ponto de inflexão ocorre com a constituição de fóruns, redes e coalizões que têm importância estratégica para ativar, expandir e consolidar um caráter multissetorial. Como visto, este caráter está na base do Programa da Agenda, e trata-se de um processo bastante complexo, em virtude da sua heterogeneidade, tanto organizativa, quanto ideológica.

Neste âmbito de formação de coalizões, identificaram-se as redes, configurações que se fortalecem e explicitam questões a serem enfrentados na busca de objetivos comuns. Entende-se que, nesta maneira de atuação no meio público, um novo paradigma é visto, que pensa a rede como um todo, e não mais a esfera individual, do ator isolado. Muitas vezes é de compreensão difícil esta concepção, e conforme citado por um dos entrevistados (E8) “as pessoas se perguntam, mas o que é rede?”. Para ele, é interessante trabalhar esta questão, e como o mesmo lembra:

[...] tem uma dinâmica bem legal, que é a do novelo. Eu atiro o novelo pra ti, tu atiras pra mim, daqui a pouco, fica aquele emaranhado [...] para exemplificar a questão da rede (E8).

Portanto, na direção de um novo padrão de desenvolvimento, cujo alicerce é a sinergia da sustentabilidade ambiental, social e econômica, Teixeira Coelho (2008) considera que o sucesso de sua fórmula está num modelo de atendimento equilibrado entre os interesses público e privado. Justamente esta questão de convergência de interesses será melhor discutida no âmbito de um dos construtos. Porém, destaca-se que este é um modelo, muitas vezes, mais estimulante, comparado, por exemplo, àqueles que se encontram na história da política feita diretamente pelo Estado. Além do mais, no documento da Agenda 21, alguns capítulos, como o 27 - Fortalecimento do papel das ONGs: parceiros para um Desenvolvimento Sustentável; o 28 – Iniciativas das autoridades locais em apoio à AG21; e o 30- Fortalecimento do papel do comércio e da indústria relacionam-se com o tema da pesquisa, à governança de rede (BARBIERI, 1997).

Em outro nível de ação, cada um dos países signatários ficou responsável por desenvolver a sua **Agenda 21 Nacional**. Para sistematizar o trabalho, seis áreas temáticas principais foram selecionadas para serem trabalhadas, são elas: 1- Cidades Sustentáveis, 2-



Agricultura Sustentável, 3- Infra-Estrutura e Integração Regional, 4- Redução das Desigualdades Sociais, 5- Gestão dos Recursos Naturais e 6- Ciência e Tecnologia para o Desenvolvimento Sustentável (MINISTERIO DO MEIO AMBIENTE – MMA, 2011). Estes projetos envolveram diversas instituições e os resultados destas análises, desenvolvidas durante o ano de 1999, foram sistematizados e publicados em 2000 com o título de “Agenda 21 Brasileira – Bases para Discussão”. Posteriormente, em julho de 2003, foi lançada uma edição revisada do documento “Construindo a Agenda 21 Local” do Ministério do Meio Ambiente, que reafirmou a divulgação da Agenda 21 no país e salientou a importância de expandir a Agenda para o nível local.

Dando continuidade ao programa nacional, inseriu-se a Agenda no Plano Plurianual - PPA 2004/2007, o que lhe conferiu maior alcance, capilaridade e importância como política pública. São três principais ações estratégicas realizadas atualmente: a primeira é implementar a Agenda 21 Brasileira; a segunda é elaborar e implantar agendas locais e a terceira diz respeito à uma formação continuada (FONSECA, 2002).

Para um panorama geral da situação do Brasil frente às **Agendas 21 Locais** (AG21L), em 2002, o IBGE apresentou um amplo levantamento municipal que investigou desde a existência de legislação ambiental, a fonte dos recursos financeiros para o meio ambiente, até o andamento das Agendas Locais. De acordo com este levantamento, as iniciativas de Agendas 21 Locais totalizavam 225 experiências entre as municipais, estaduais e regionais. O Brasil, por exemplo, teve a sua metodologia aprovada em dezembro de 1997, cinco anos após a Eco 92. Quanto às unidades da Federação, a proporção de municípios que começaram o processo no ano de 2002 mostra que o Rio Grande do Sul tem a menor adesão, com menos de 10% dos municípios com processos de formação iniciados.

Em uma nova pesquisa, em 2009, os dados mostraram um pequeno aumento neste percentual, ficando em torno de 12% no RS (IBGE, 2009). Porém, avalia-se que este valor ainda seja muito pouco se comparado ao restante do Brasil, que chega a ter estados com quase 80% de adesão municipal. Foi disponibilizado, para a análise nesta dissertação, um documento de atualização desses dados que teve origem em um trabalho supervisionado pela Coordenação da Agenda 21. Este documento revelou que o número de iniciativas era de 614 em 2009, o que significa muito mais do que o número catalogado até 2002 (MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE - MMA, 2009). 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.

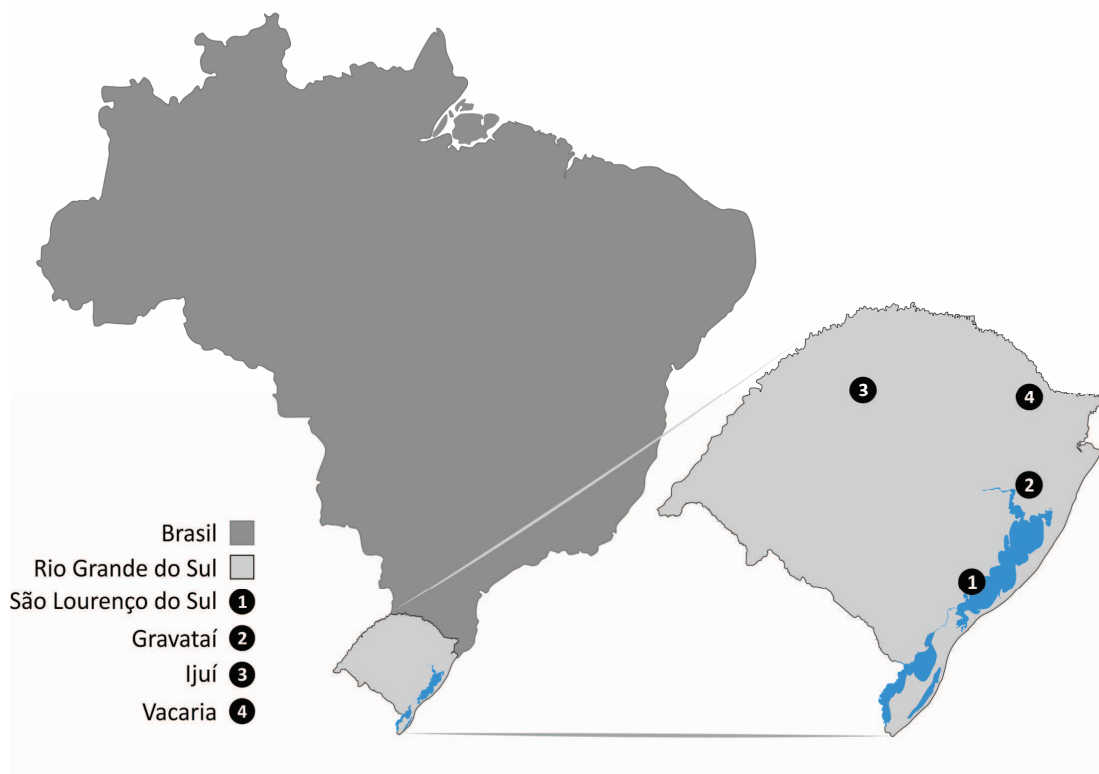
Já aconteceram quatro encontros no Rio Grande do Sul até 2011, e como já mencionado, foi através deste critério que a seleção de municípios para a pesquisa foi realizada. Ao visitar os municípios, teve-se contato com diversas narrativas que citavam a evolução das AG21L no Rio Grande do Sul. Algumas que evidenciavam a importância destes encontros regionais e como eles desempenharam um papel importante na adesão de municípios para a Agenda 21. Um dos entrevistados, por exemplo, afirmou que: “[...] conseguimos mobilizar muitos municípios gaúchos que nunca tinham ouvido falar em AG21 [...] a gente não avançou na nossa casa, mas conseguiu avançar no estado” (E4).

No âmbito local, segue-se uma metodologia do Ministério do Meio Ambiente intitulada de “Passo a Passo da Agenda 21 Local”. Constitui-se de seis etapas: 1º- 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. Durante a investigação, questionou-se sobre os subsídios e o financiamento necessários para que estes passos pudessem ser seguidos nos municípios. Em decorrência, verificou-se que existe um Programa coordenado pelo Ministério do Meio Ambiente que busca estimular o estabelecimento de Agendas Locais em todas as regiões do país. Este fomento dá-se de várias formas, “como por capacitações, visitas de técnicos aos municípios e recursos financeiros via editais” (E1). Quando em outras entrevistas foi comentado sobre este apoio e suporte vindo do Estado, um dos entrevistados observou que “o Ministério tem editais, mas não é fácil. Isso é uma coisa que falta pra nós [...] a Agenda 21 existe quase há quatro anos e nenhum projeto foi feito” (E6). Entretanto, deve-se salientar que esta oferta de recursos federais também tem sido escassa, já que os últimos editais disponibilizados pelo governo federal ocorreram em 2003 (MMA, 2011).

Quando perguntados sobre que tipo de apoio financeiro as Agenda Locais recebiam, verificou-se que os entrevistados referiam-se apenas ao poder público municipal e federal. O que, no entanto, parece ser uma grande lacuna para as iniciativas locais, que precisam buscar a comunicação ao nível federal, sem contar com a intermediação da esfera estadual. Este apoio vindo das instâncias do Estado realmente é reduzido, e um dos pontos mais críticos desta questão é a falta de legitimidade conferida à Agenda 21 pelo poder estadual, na medida em que esta instância não colabora para que a Agenda 21 seja fortalecida e que possa tornar-se um guia efetivo de desenvolvimento sustentável. Mediante esta constatação empírica e como visto anteriormente nos levantamentos do IBGE, o pouco interesse em nível estadual pode estar relacionado com a baixa adesão de municípios à Agenda 21, já que, em outras

unidades da Federação, existem projetos estaduais e a aderência é maior, como E17 comenta que, no Rio de Janeiro, por exemplo, são impulsionadas pelo poder estadual.

Salienta-se que o segundo passo da metodologia de Agenda 21 local diz respeito à criação de Fóruns, que são uma forma de institucionalização do processo. Eles são formados com o objetivo de facilitar a implementação de ações por meio de parcerias, contemplando questões locais relevantes para o grupo. Observou-se que a Agenda 21 firmou-se como um grande acordo global para a sustentabilidade e, na esfera local, muitas ações já estão sendo desenvolvidas. Seus ideais e valores permeiam os envolvidos neste Projeto que, segundo um dos entrevistados, “é uma bandeira do divino, quando se pega, não se larga mais [...] gostaria de ter mais tempo, se o dia tivesse 48 horas, eu dedicaria 20 para a Agenda 21, porque vale à pena” (E16). Depoimentos como este foram escutados ao longo de muitas entrevistas realizadas nos Fóruns de Agenda 21 Locais dos municípios de São Lourenço do Sul, Gravataí, Ijuí e Vacaria. Os quatro grupos são considerados redes sociais que possibilitaram o entendimento da governança de redes sociais. Para facilitar a localização dos municípios, na Figura 5 (cinco) eles foram identificados por quatro pontos.



**Figura 5:** Localização dos quatro municípios estudados

**Fonte:** Elaborado pela autora com base em IBGE CIDADES (2010)

Assim sendo, na continuidade, seguem apresentações dos quatro municípios estudados, juntamente com as considerações relevantes quanto aos históricos, percursos e estágios atuais de suas Agendas 21 Locais.

#### *4.1.1 São Lourenço do Sul – “Projetando o Futuro com a Participação de Todos”*

O município de São Lourenço do Sul localiza-se na parte Centro-Sul oriental do Estado do Rio Grande do Sul, na Serra dos Tapes. Faz parte da Microrregião da Lagoa dos Patos, uma faixa de terra que circunda a margem direita da Lagoa dos Patos (SÃO LOURENÇO DO SUL, 2010). Sua população é de 43.111 pessoas e a densidade demográfica de 21,17 (hab/Km<sup>2</sup>) de acordo com o Censo Demográfico de 2010 (IBGE CIDADES, 2010), com aproximadamente 50% vivendo na zona rural. Seu IDH, conforme o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (2000) é de 0.777 e o PIB é majoritariamente oriundo de serviços e indústria. Contudo, 31% deste total estão concentrados no setor agropecuário (IBGE CIDADES, 2010), sendo 95% de todas as terras pertencentes a pequenos e médios produtores (SÃO LOURENÇO DO SUL, 2010). O turismo também está se desenvolvendo na região, e conforme o entrevistado 9, a região da Lagoa é sempre bem visitada no verão.

A coleta de dados na cidade de São Lourenço do Sul ocorreu no dia sete de junho de 2011. Neste dia, conforme combinado previamente com a coordenadora do Programa do município, teve-se acesso aos dados necessários para a pesquisa. Foram levantados praticamente todos os documentos e dados, e fez-se contato com dois participantes do Fórum de Agenda 21 Local. Na parte da manhã, deu-se a primeira entrevista e, em seguida, a segunda entrevista com o representante da Sociedade Civil. Infelizmente, o terceiro respondente pretendido para aquele dia não pode ser entrevistado. Então, faltando apenas esta entrevista, foi combinado que ela seria feita, posteriormente, por telefone, o que aconteceu alguns dias mais tarde.

Conforme proposto na metodologia do estudo, diversas documentações foram necessárias para que a trajetória do Fórum pudesse ser entendida e analisada. Neste caso, todas as informações da Agenda 21 estavam disponíveis, dentre elas, as atas, as listas de presença e outros documentos instrumentais, como leis e decretos. No total, o Fórum já havia se encontrado 80 vezes. Nestes encontros, participaram ao todo 107 pessoas, divididos entre Sociedade Civil, Estado e Mercado. Estas reuniões ocorreram entre os anos de 2005 (27), 2006 (16), 2007 (12), 2008 (3), 2009 (11) e 2010 (11). Como se nota pela quantidade de reuniões em um ano, em muitos meses, como em junho de 2005, não ocorreu apenas uma

reunião, mas cinco, o equivalente a mais de uma por semana, com média de 14 participantes em cada. Já em 2011, o Fórum da AG21L não se encontrou com regularidade e também não tinha planos de retomar atividades até o final do ano. Esta situação continuou até a última verificação com a coordenação no mês de setembro. Por este motivo, não foi possível participar de nenhuma reunião do Fórum para que se fizessem observações.

Quanto à construção da Agenda Local, os entrevistados foram convidados a contar um pouco sobre o histórico e relataram o seguinte:

Quem chamou o início do processo foi a administração municipal em 2005 [...] realmente os setores vieram, na primeira chamada que foi feita vários setores da comunidade foram, atraídos por uma nova proposta, de construção participativa, eles vieram e atenderam este chamado, e aí se constituiu esse Fórum, com o setor produtivo - empresarial, sociedade civil e o governo (E9).

Normalmente, tu começa uma AG21 porque uma série de entidades se reúne e o poder público está interessado. Daí se pega os seis passos do Ministério (metodologia), e desenvolve este processo. Mas, em São Lourenço do Sul foi diferente, eu tive contato com a Agenda 21 de outro município, daí me chamaram para conduzir o processo de Plano Diretor aqui (E17).

Foi observado que o processo de construção da Agenda 21 Local de São Lourenço do Sul iniciou mediante uma ação governamental que, diante de um exemplo de outro município, um dos pioneiros no estado, promoveu a ideia de ter também um processo de Agenda. Sua legitimação legal veio com o Decreto Municipal 2.644 de dois de maio de 2005, que estabeleceu as diretrizes para a elaboração da Agenda e do Plano Diretor, chamado de “Desenvolvimento Integrado e Sustentável de São Lourenço do Sul” – PDDIS-, além da criação do Fórum da AG21L. Destaca-se que a instauração junto ao seu Plano Diretor, posteriormente, teve papel central, tanto que as atribuições do Fórum previstas na Lei Municipal nº 2839/2006 indicam que o programa da AG21 no município se dá somente pela construção do Plano Diretor (SÃO LOURENÇO DO SUL, 2005).

Hoje, o Fórum é concebido também como um conselho da cidade (E9), tanto que, em um DECRETO N.º 2873 de 2007, consta o seguinte:

Art. 1.º O Fórum 21 é o conjunto de instituições públicas e privadas que correspondem ao Conselho Municipal da Cidade, com a atribuição de coordenar o Sistema Municipal de Planejamento e Monitoramento e instituir o Programa de Agenda 21 local (SÃO LOURENÇO DO SUL, 2007).

Ao comentar sobre em que estágio estaria o processo da Agenda 21 do município, um dos entrevistados afirma:

[...] conseguiu se fazer três passos iniciais [...] a sensibilização (1º); construiu o Fórum (2º); o levantamento (3º). Eu acho que a gente parou no diagnóstico, mas o material que a gente tinha era muito interessante [...] estava praticamente ali, e a gente passaria em um próximo momento para fazer o documento (4º passo), mas essa parte também foi cortada (E17).

Segundo informações da Coordenação da AG21L, estava sendo analisada uma rede regional no Fórum, porém, depois a ideia foi perdendo um pouco da força, e “acabou virando um conselho da cidade” (E9). Percebe-se que o Fórum não está tendo o apoio necessário para sua continuidade, e esta situação não é vista como positiva pelos entrevistados, considerando a ideia inicial da Agenda Local e o suporte previsto para tal. Como visto, o processo da Agenda 21 é de interação em rede, de multiplicação, mantendo a concretude das ações. Já um em um grupo como um Conselho, “é A e B, vota e deu, não dá espaço para as pessoas levarem as ideias adiante (E9). Porque “[...] ninguém estar lá só para dizer ‘sim’” (E17).

Ao longo das entrevistas, que continuarão sendo analisadas no próximo sub-capítulo referente aos construtos, pode-se notar que os integrantes do Fórum não tinham perspectivas muito positivas quanto à sua continuidade. Tanto que um dos entrevistados comentou que para que o Fórum seguisse iria “[...] depender muito de ter dentro dele quem tem o poder de decisão, que essas pessoas compreendam a importância do processo, pra que ele possa ser reforçado” (E9). Esta situação repete-se também em outros Fóruns, como será apresentado na sequência desta análise.

Com a apresentação do município de São Lourenço do Sul apoiada em alguns dados estatísticos, os relatos dos entrevistados e os documentos disponibilizados foi possível entender melhor o histórico da Agenda 21 Local e perceber de que maneira esta rede social foi formada e institucionalizada. Foi apontado que a Agenda estaria na etapa do diagnóstico e que, a partir daí, não houve avanços. Os entrevistados são críticos em relação aos rumos que o Fórum adquiriu e consideram que ele, o processo mais antigo dentre os estudados nesta pesquisa, poderia retomar as suas atividades e recomeçar um trabalho com os objetivos iniciais da Agenda 21. Com base nesta análise, foi possível verificar acontecimentos importantes e que farão parte na discussão sobre a governança de redes sociais posteriormente. A seguir, tem-se a apresentação das demais redes estudadas, continuando com o município de Gravataí.

#### 4.1.2 Gravataí – “Construindo o Desenvolvimento da Cidade Sustentável”

A cidade de Gravataí está localizada na região metropolitana do estado, com uma população de 255.660 e densidade demográfica de 551,58 (hab/Km<sup>2</sup>) (IBGE CIDADES, 2010). Segundo o PNUD (2000), o seu Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) é de 0.811, relativamente alto, se comparado ao de São Lourenço do Sul. Sua área territorial soma 463,501Km<sup>2</sup> e é banhada pelo rio Gravataí. A economia do município é dividida principalmente entre indústria e serviços, com uma pequena parcela de agropecuária. No ano de 2008, por exemplo, foram R\$15.279,00 oriundos da agropecuária, em relação aos R\$2.371.233,00 da indústria e R\$ 2.002.743,00 de serviços (IBGE, 2010). Estes números elevados na indústria são referentes ao Parque Industrial do município, o qual conta com a presença de empresas de grande porte, com destaque para o pólo automotivo e à multinacional General Motors que está no município desde a década de 1990 (GRAVATAÍ, 2010).

Tendo em vista a sua grande evolução quanto à industrialização, mas ainda com muitos problemas sociais e ambientais, em 2005, o município já começava vislumbrar a possibilidade de criar uma Agenda 21. Estas informações foram identificadas nas atas e nos demais documentos disponibilizados pela coordenação do Fórum. Para esta pesquisa, no total, foram catalogados treze encontros, divididos entre os anos de 2007 e 2008. Segundo informações dos entrevistados 11 e 16, existiram muitos encontros no início, quase sempre mensais, porém os registros formais como listas de presenças não foram feitos, nem guardados, impossibilitando, assim, a sua inserção nesta análise.

Neste município, foram realizadas duas visitas, sendo a primeira ida no dia cinco de maio de 2011 em uma visita à Fundação Municipal de Meio Ambiente onde trabalham muitas pessoas envolvidas com a Agenda e com o Fórum. Nesta oportunidade, uma das entrevistas foi efetuada e alguns documentos foram disponibilizados, todavia, nem todos estavam disponíveis e organizados naquele momento. Sendo assim, combinou-se uma segunda ida para a coleta dos dados restantes. O Fórum não estava tendo reuniões regulares há mais de cinco meses, por conseguinte, nenhum encontro pode ser observado.

Como ainda faltavam duas entrevistas para finalizar a coleta, no dia 27 de junho foi-se ao encontro dos representantes do Fórum em seus respectivos locais de trabalho. Com um deles, participante da coordenação do Fórum, puderam ser coletados mais documentos para a análise. Durante as entrevistas, os respondentes foram questionados sobre a construção da Agenda Local. Em seus relatos, os entrevistados lembraram que foi uma iniciativa da Fundação Municipal de Meio Ambiente que solicitou à Prefeitura uma Agenda 21 Local a ser



elaborada. Esta motivação gerou um ofício (Of. N° GP/089/05) que foi enviado ao Ministério de Meio Ambiente, o qual pedia por mais informações em relação à forma como o município poderia agir.

Em seguida, as pessoas que tiveram esta iniciativa deram seguimento às instruções do MMA e passaram “um ano de trabalho em um Pré-fórum” (E11). Em junho de 2006, ocorreu uma conferência municipal em Gravataí para apresentar a proposta da Agenda 21 Local à sociedade. Segundo um dos entrevistados, este evento foi exitoso, na medida em que além de atingir o seu objetivo no que dizia respeito ao município, ele contou com a participação de 758 pessoas, oriundas de outros dezessete municípios do estado. Após este evento, foi criada uma comissão chamada de “Pré- Fórum Agenda 21”, com a finalidade de fomentar a instituição do Fórum e a implantação da Agenda 21 de Gravataí. Este grupo realizou reuniões entre dezembro de 2006 e maio de 2007 e, a partir daí, após uma jornada de amadurecimento da sociedade e do governo local em relação à proposta de elaboração da Agenda 21, houve uma solenidade oficial para presenciar a assinatura do decreto que legitimou o processo do Fórum (GRAVATAÍ, 2006). Conforme lembrou um dos entrevistados, este momento foi de grande emoção:

Então quando chegou dia cinco de junho de 2007 nós tínhamos uma equipe, estruturada, montada, que já tinha passado por assembléias, com uma proposta de regimento [...] foi assinado o decreto instituindo o fórum da AG21 de Gravataí (E11).

A respeito da metodologia de passo a passo para a Agenda 21 do município um dos entrevistados comentou que “[...] teve uma parte de divulgação (1°). A primeira fase foi a de capacitação, uma sensibilização e nós truncamos no diagnóstico, na verdade, truncou mais ou menos aí” (E16). Vale destacar que o 2° passo (criação do Fórum) foi realizado pelo município conforme já se evidenciou. Porém o desenvolvimento de um diagnóstico não foi concluído por um conjunto de problemas que envolveu a transferência de um dos coordenadores do Fórum, o apoio governamental foi diminuindo, assim como o envolvimento dos membros do Fórum. Porém, a ideia da coordenação é de, na medida em que se restabeleçam as reuniões, “submeter um projeto ao MMA indicando como parceiros algumas empresas que estão em busca do ISO 14000 e 21000. Então, como essas empresas procuram o selo ambiental [...] possa vir algum patrocínio das empresas para o município” (E11).

Tendo em vista esta situação, questionaram-se aos participantes quais eram as suas perspectivas futuras com o Fórum e com a Agenda 21 Local como um todo, e obteve-se as seguintes respostas: “Acredito que não teria problema se a gente tivesse continuado com o



projeto, apresentado um diagnóstico [...]” (E16); “minhas perspectivas são otimistas [...] a gente quer reunir e entender as dificuldades, mas pra nós que temos o fim de semana e a noite fica difícil, então talvez a gente precise de uma equipe” (E11). Estes aspectos, que concernem às possibilidades de trabalho em redes sociais e que acaba dificultando a sua governança, serão assunto de discussão e análise na seção que se refere aos construtos. Na sequência, apresenta-se a Agenda 21 de Ijuí, que iniciou o seu processo também em meados de 2007 e que ainda trabalha no caminho do desenvolvimento sustentável local.

#### *4.1.3 Ijuí – “Qualidade de Vida e Qualidade do Ambiente”*

Localizado na região noroeste Rio-Grandense, com uma população de 78.915 habitantes e densidade demográfica é de 114,51 (hab/Km<sup>2</sup>) (IBGE CIDADES, 2010), Ijuí é o terceiro município mais populoso da região, atrás apenas de Passo Fundo e de Erechim. De acordo com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento - PNUD (2000), o seu Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) é de 0.803, o que é similar ao índice de Gravataí, e superior ao de São Lourenço do Sul.

Durante o processo de coleta de dados foram mais idas a Ijuí, dada à possibilidade de observação de reuniões do Fórum (mensalmente) e a receptividade dos participantes da Agenda 21 Local. No total, foram três visitas à cidade, com a possibilidade de participação em dois encontros da rede. Em 16 de abril de 2011, mediante um convite da coordenação do Fórum (ANEXO A) pôde-se acompanhar a reunião do grupo realizada no auditório da Fundação de Integração, Desenvolvimento e Educação do Noroeste do Estado – FIDENE. A primeira observação feita foi quanto à disposição das cadeiras, que estavam sendo organizadas formando um círculo. Ao ser questionado sobre aquela configuração, um dos participantes respondeu que, desde o início, o Fórum foi entendido como uma “ciranda” e, por isso, todos podem entrar e participar igualmente. Este círculo foi sendo ocupado à medida que o horário marcado chegava e, na entrada, todos já confraternizavam e circulava o chimarrão na roda. No total deste encontro, foram quinze pessoas, dentre elas, um dos entrevistados que participava da coordenação do Fórum.

No encontro, foram discutidos temas como a implementação de uma coleta seletiva exclusiva para os resíduos eletrônicos, sobre o Código Florestal e as alterações principais deste no que concerne ao município. Ao final da reunião, o coordenador destacou que, no próximo mês, a pauta abordaria a bacia hidrográfica da região e, em seguida ao término da reunião, fez-se a entrevista com a representante do Estado. Visto que a reunião do Fórum

ocorria em um sábado, muitos dos participantes selecionados para as entrevistas preferiram que elas fossem agendadas em um dia de semana. Assim sendo, no dia 27 do mesmo mês, retornou-se à cidade com o intuito de realizar mais duas entrevistas. Elas foram marcadas para ocorrer na sede da Associação Ijuicense de Proteção ao Ambiente Natural – AIPAN, cujo encontro é semanal. Os participantes foram entrevistados e, felizmente, nesta ocasião, estavam outros membros do Fórum que faziam parte desta ONG e também da Agenda 21 Local. Portanto, visto à disponibilidade dos integrantes em responderem às questões e considerando que eles foram os fundadores da Agenda, acabaram sendo feitas quatro entrevistas no dia.

Após a recepção pelos participantes, foi combinado que, no próximo encontro, no dia 21 de maio de 2011, também seria possível a observação da rede social, já que, naquele dia, estaria sendo discutida a próxima coordenação do Fórum. No primeiro dia desta viagem, realizou-se uma entrevista com outro representante e idealizador do Fórum, e, no segundo dia, o encontro foi presenciado. Estiveram presentes 25 participantes e ficou decidido que até o mês de julho deveria ser decidida a configuração da nova coordenação, já que, em seu Regimento Interno, está estabelecida uma coordenação por um período de dois anos. Após as três visitas, obteve-se um material completo, desde o início do Fórum, com notícias de jornais locais anexas e uma vasta documentação referente a atas e listas de presenças. No estudo, foram contabilizadas 24 reuniões (entre abril de 2008 a março de 2011), sendo que elas tiveram um total de 195 participantes.

A partir destes registros, analisou-se a configuração da Agenda 21 Local, que teve início nas discussões da AIPAN (ONG que atua no município desde 1973) e em parceria com a 36º CRE – Coordenadoria Regional de Educação, que organizava uma conferência nacional cujo objetivo era a mobilização para a criação de Agendas 21 escolares. Tendo em vista a convergência de interesses, optou-se por unificar os processos e ampliar a proposta, culminando em uma Agenda 21 Local, sob a coordenação da AIPAN (DIAGNÓSTICO SOCIOAMBIENTAL DE IJUÍ, 2009). A partir daquele momento, diversas ações foram desenvolvidas com o apoio financeiro municipal e através Instituto de Políticas Públicas e Desenvolvimento Regional – UNIJUÍ no intuito de que “toda a comunidade viesse e colocasse várias questões [...] que fosse o espaço de voz da comunidade” (E15).

Este processo foi crescendo e fortalecendo-se através de palestras e oficinas ministradas sobre os diversos temas da Agenda 21. Conforme lembram os entrevistados, “eram encontros mensais, que a gente chama de reuniões do Fórum hoje, e foi surgindo, o diagnóstico [...] várias entidades participaram, nós estávamos trabalhando e não tínhamos

registro oficial” (E4). De acordo com um dos coordenadores destas iniciativas, “mais de 3.500 pessoas participaram de reuniões no município” (E5). Assim, identificou-se, neste extenso processo, o que poderia ser entendido como o 1º passo da metodologia, a de sensibilização para a Agenda 21 Local.

Conforme destacado, o diagnóstico do município foi realizado junto à sensibilização e como descreve uma das participantes o que aconteceu na época foi que: “eles (AIPAN) fizeram todo um diagnóstico do município e foram apontando possíveis soluções. Aconteceu tudo isso antes de estar instituído por lei” (E15). Salienta-se que o documento que apresenta o diagnóstico do município é bastante completo, caracterizando cada problema exposto e as suas possíveis soluções. Ele traz questões referentes à educação ambiental; aos resíduos sólidos e saneamento; aos recursos hídricos, matas ciliares e nascentes; à cidade sustentável – plano diretor urbano e rural; ao consumo responsável e participação direta na gestão; à justiça social e solidariedade universal.

Posteriormente, houve avanços, com destaque para a criação da Secretaria do Meio Ambiente do município (DIAGNÓSTICO SOCIOAMBIENTAL DE IJUÍ, 2009), de acordo com o comentário do entrevistado 6 “[...] a criação da secretaria nasceu no Fórum. E hoje tudo o que envolve a questão socioambiental aqui em Ijuí fervilha no Fórum, é dali que as coisas vão acontecendo”. A partir deste ponto, iniciou-se o processo de consolidação das ações também em espaço público, com ênfase para a institucionalização da Agenda 21 Local na LEI Nº 4990, de 14 de maio de 2009 (IJUÍ, 2009). Com base nas atas e nas presenças, sabe-se que o Fórum não parou, tanto que, em 2010, todos os 12 encontros planejados ocorreram e continuaram em 2011 até a última verificação com os participantes.

As perspectivas são bastante otimistas, segundo a maioria dos entrevistados, principalmente por considerarem que, agora, falta pôr em prática as soluções sugeridas no diagnóstico, sendo que eles pretendem iniciar este passo em breve com o Plano Local de Desenvolvimento Sustentável (PLDS). Posteriormente, este plano será avaliado e monitorado. Também existem algumas dificuldades internas, que serão apresentadas com maior atenção no decorrer da análise, todavia, entende-se que, embora tenha aspectos a melhorar, a Agenda Local estruturou-se de forma sólida e a rede social do Fórum vem mantendo-se envolvida nos encontros e nas ações para o desenvolvimento sustentável local.

Na continuação, apresentam-se as considerações referentes ao município de Vacaria e à sua Agenda 21 Local.

#### 4.1.4 Vacaria – “O Futuro É Agora!”

Localizada na região Nordeste do estado, a cidade de Vacaria é conhecida como a maior dos Campos de Cima da Serra, que ainda conta com os municípios de Bom Jesus, Cambará do Sul, Esmeralda, Lagoa Vermelha e São Francisco de Paula (VACARIA, 2010). Sua população é de 61.342 habitantes, com densidade demográfica de 28,88 (hab/Km<sup>2</sup>) e mais de 90% residindo na área urbana. O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) é de 0.805 (PNUD, 2000), o que é bastante similar aos municípios de Ijuí e Gravataí. A economia é dividida entre serviços (58,06%), agropecuária (19,25 %) e indústria (13, 13%) (IBGE CIDADES, 2006), com destaque para a produção de maçãs, que representa 22% da colheita nacional (VACARIA, 2010).

Nesta cidade, também na coleta de dados, pode ser acompanhada uma das reuniões, que ocorreu no dia 16 de maio de 2011. Mediante contato prévio com a coordenação do Fórum, esta visita foi salientada na pauta do Fórum, obtendo-se, assim, um espaço no início do encontro para que se pudesse explicar sobre o intuito do estudo (ANEXO B). As reuniões em Vacaria acontecem às segundas-feiras pela manhã. Este período, segundo os entrevistados e pelo que se percebeu, está sendo bom, pois, a maioria já está a caminho do trabalho e concilia bem as reuniões, de aproximadamente duas horas, em sua programação mensal. No encontro, foram discutidos diversos temas, sendo que a ênfase do debate foi dada a um projeto que estimula o uso de sacolas retornáveis no comércio local. Após a reunião, realizaram-se duas entrevistas que já estavam programadas, uma com o representante do poder público e outra com um representante da sociedade civil. Posteriormente, foram feitas mais duas entrevistas por telefone, pois não foi possível agendá-las pessoalmente. No geral, foram contabilizadas 14 reuniões oficiais do Fórum com um total de 81 participantes.

Durante as falas dos entrevistados, quando contavam sobre o histórico, pôde-se perceber que a Agenda 21 Local no município começou com a iniciativa de pessoas que trabalham na Secretaria Municipal de Agricultura e Meio Ambiente e que participavam de encontros em outros municípios. Conforme eles relataram, participavam de reuniões de Fóruns de outros municípios para ver como funcionava e levaram a ideia para a Prefeitura em 2008. O grupo para a composição do Fórum foi articulado e a etapa de sensibilização teve início. Contudo, ao participarem do 3º Encontro da Rede Brasileira de Agendas 21 Locais no município de Ijuí, em 2009, é que eles perceberam que poderiam levar a ideia de imediato para Vacaria e candidataram-se para sediar o 4º Encontro. Como recorda um dos entrevistados: “a gente se candidatou quando a nossa lei ainda estava sendo votada.

Estávamos voltando de viagem de Ijuí e a minha colega pôs a mão na cabeça e disse: você tem noção do compromisso e da responsabilidade que nós assumimos?” (E7).

Segundo o entrevistado que relatou esta situação, de fato, eles não tinham ideia do que viria a ser a Agenda 21 Local e a força que este projeto teria no âmbito municipal. Estavam apenas no início, mas já tinham um grupo que, posteriormente, seria intitulado Fórum. Embora tivessem pouco tempo para organizar o Evento, no final de maio de 2009, ocorreu o 4º Encontro, que convidou todas as Agendas 21 Locais do RS. Foram quatro dias de trabalho e, segundo o entrevistado 10, muito produtivos. O processo avançou em 26 de novembro de 2009, quando a Agenda 21 de Vacaria foi criada pela Lei Municipal nº 2.857/2009. Mais tarde, membros da rede social estabeleceram algumas normas de organização e de funcionamento do Fórum, que também foram institucionalizadas em um documento intitulado Regimento Interno.

Atualmente, o Fórum está evoluindo na direção de um Diagnóstico (3º Passo), sempre em busca de novos parceiros para as ações de desenvolvimento local. Um dos exemplos que pode ser citado é o projeto que foi debatido na reunião presenciada. Surgiu, nas discussões do Fórum, a possibilidade do município incentivar o uso de sacola retornáveis ao invés de tantas de plástico. O projeto está em andamento e já foram produzidas mais de mil sacolas de algodão pela prefeitura, que foram distribuídas, pela cidade, na semana do Meio Ambiente. Além disso, o setor comercial, principalmente os representantes de mercados locais, participa do Fórum e aceitou aderir ao projeto (no total, já são dezesseis mercados parceiros). Agora, “aquilo que os mercadistas tinham certa restrição, já estão inclinados a fazer [...] entre si já combinaram e vão comprar uma quantidade bem grande de sacolas” (E7). A divulgação desta ação já está no *site* municipal, que registra: “Seja um cidadão sustentável, use sacola retornável”. Este é um dos exemplos trazidos pelos entrevistados que fortalece a ideia de que os processos dentro de uma rede social precisam ser contínuos.

Quanto às perspectivas do Fórum, verificou-se que os entrevistados acreditam no fortalecimento da Agenda Local e, conseqüentemente, na rede social formada pelo Fórum. Segundo alguns deles:

[...] tem-se muita vontade de crescer, ele é um Fórum novo e é bem ativo. Acho eu, ele cresceu muito de 2009 pra cá, tanto que até outros municípios vem ver. Acredito que talvez a gente possa entrar num cenário estadual de referência (E14).

Vejo que o Fórum Agenda 21 de Vacaria possui perspectivas positivas, pois tem o apoio de todos os setores da economia e da sociedade, o que só fortalece seu poder de influência, de decisão e de mobilização em suas ações (E13).

Ao longo das entrevistas, notou-se um grande entusiasmo perante o Fórum e a Agenda 21 de Vacaria que, de um modo geral, se refletiu nas respostas citadas. Todavia, é importante destacar que também nos primeiros Fóruns apresentados (São Lourenço do Sul e Gravataí), os participantes relatavam um entusiasmo parecido e, no entanto, estes Fóruns já não se reúnem. É claro que não se pode relacionar diretamente o tempo de existência do Fórum com a diminuição das atividades, mas este é um dos aspectos interessantes a ser analisados visto que a governança é de grande relevância. Embora cada uma destas Agendas Locais tivesse uma conjuntura específica para que reduzissem os seus encontros, mesmo que provisoriamente, este tema traz a questão de que a longevidade de uma rede social depende também de uma boa governança. Pois, embora os atores da rede participem de forma entusiasta durante as primeiras fases de evolução da rede, a dificuldade em definir como as atividades serão realizadas e o tempo e energia necessários, costuma levá-los a um esgotamento. Esse fenômeno tem sido observado por Weiner e Alexander (1998), sendo o seu provável resultado um pequeno subconjunto de atores fazendo mais, produzindo uma queda ainda maior de entusiasmo da rede, aumentando os níveis de frustração, e uma mudança gradual em direção a uma maior centralização da governança.

Tendo em vista estas questões, na sequência do estudo, são discutidos e analisados os construtos que concernem à governança das redes sociais.

#### *4.2 Construtos da Governança de Redes Sociais*

Neste segmento, busca-se analisar e compreender os construtos relevantes para a governança de redes sociais, uma vez que se trata de um tema ainda emergente e não consolidado (NEGIW *et al*, 2010). Para tanto, ao longo da pesquisa, procurou-se embasamento teórico e prático sobre como a temática está sendo abordada no âmbito do desenvolvimento sustentável, tendo em vista a necessidade imediata de pensar a sustentabilidade em uma lógica de redes. A partir de então, considerando esta problemática e para atender ao objetivo central da pesquisa de compreender os construtos que caracterizam a governança de redes sociais de Fóruns Locais de AG21 do RS, serão apresentados os principais resultados que se referem a estes construtos.

Foram utilizadas, nas análises, as percepções durante as observações dos encontros dos Fóruns, as informações disponíveis nos documentos disponibilizados pelas coordenações dos Fóruns, as considerações feitas pelos entrevistados, as análises de redes sociais realizadas

e a fundamentação teórica consultada. Todos estes construtos são citados em uma ordem cujo principal objetivo é facilitar o entendimento e não por importância ou qualquer outro critério.

Sendo assim, esclarece-se que o modo de análise escolhido tem somente caráter metodológico, de facilitar a leitura e o entendimento, e, em cada uma das subseções, um construto será analisado individualmente, os seguem na seguinte ordem: interesses, objetivos comuns, alinhamento, normas, envolvimento, recursos, comunicação, densidade e centralização.

#### *4.2.1 Interesses*

A Agenda 21, além de propor ações coletivas nas esferas social, econômica e ambiental, tem a recomendação para que, no âmbito local, seja instituído um grupo formado por representantes destas diversas esferas. Nestes grupos, chamados de fóruns locais, encontram-se atores sociais que representam instituições governamentais, ONGs, empresas, dentre outras instituições. “Quando queremos que aconteça algo cuja complexidade está além das capacidades de uma única pessoa, precisamos de um grupo” (SHIRKY, 2011, p. 108). Entretanto, a reunião de pessoas em grupos para realizarem algo não é uma tarefa fácil, seja o objetivo de âmbito local (como a coleta de resíduos em um município) ou global (como diminuir as emissões mundiais de Gases de Efeito Estufa – GEE). Entende-se que não adianta reunir pessoas imaginando que a auto-organização e a autogovernança surgirão sem esforços, pois este tipo de ação dificilmente ocorrerá.

Tendo em vista esta questão, observa-se a dificuldade em tentar unir membros de organizações governamentais, não governamentais e empresários para decidirem, uma vez que sempre existirá um impasse entre consenso e dissenso. Assim sendo, ao pensar a governança das redes sociais formadas pelos Fóruns tem-se a ideia de interesses dos participantes como um aspecto relevante, já que cada membro está ali por uma resposta distinta, e suas motivações podem variar. Na análise do construto intitulado **interesses**, foi possível verificar-se que o problema identificado, neste sentido, reside na busca por unir pessoas e esperar que elas, estando envolvidas no processo representando diferentes instituições, possam atuar coletivamente. Ao longo da pesquisa, constatou-se que, em agrupamentos sociais como os da Agenda 21, os interesses podem ou não convergir, e que, em muitos casos, não convergem.

Tanto nas observações realizadas nos Fóruns de Agenda 21, quanto nas falas dos entrevistados, notou-se, claramente, que a divergência de interesses é um obstáculo e um item



essencial a ser observado para a governança de uma rede social. Em todas as reuniões acompanhadas, os interesses pessoais são visíveis e, muitas vezes, os determinantes no direcionamento dos debates. Por exemplo, em um encontro onde se discutia as mudanças do Código Florestal brasileiro, integrantes ligados à agricultura e às pequenas propriedades rurais pronunciaram-se e expressaram os seus pontos de vista sobre a lei. Neste caso, os interesses divergiam entre aqueles que defendiam uma maior área de preservação, e aqueles que, apesar de entenderem os impactos ambientais de uma redução de áreas preservadas, não concordavam em ter que reservar certa área de suas propriedades particulares.

Quando perguntados sobre os interesses e a divergência de interesses no seu Fórum, alguns dos entrevistados responderam: “Sim, eu vejo que há divergência sim.” (E4); “Existe uma certa polarização, daí a demarcação (...) nós tentamos deixar claro que essa conduta tem deteriorado um debate que já estava acontecendo. Então, em todas as reuniões, tem cenas visíveis de ataque e contra-ataque (E5). “Sim, existem muitas divergências dentro do Fórum, mas o bonito é o debate sabe? O debate é muito intenso, e existe muito respeito pelas opiniões das pessoas” (E6).

Ao analisar as afirmações dos respondentes, percebe-se que os interesses divergem e podem até mesmo provocar a evasão de membros da rede, conforme afirma o entrevistado 5 sobre a desistência de muitos integrantes de um dos Fóruns pesquisados. Já o entrevistado 6 e outros participantes recordam que o respeito e o diálogo também fazem parte das reuniões, porém, nem sempre as discussões conseguem ser facilmente terminadas. Muitos citaram que o objetivo, rotineiramente, era o consenso, mas que, às vezes, este demorava a chegar ou nunca chegava. Uma parte dos entrevistados mencionou que, se não houvesse o consenso, passava-se para uma decisão por meio de votos (o que era bastante comum em dois dos Fóruns). Fica claro que a opção por votos é uma estratégia de uma rede na qual os interesses não são compartilhados entre os seus membros. Neste particular, compreende-se que o espaço de uma rede social deve privilegiar e facilitar as relações, ser um ambiente acolhedor, seja ele presencial ou não. Assim, em meio a estas divergências, existem redes que insistem em não colocar nada em votação e, nelas, na maioria das vezes, as reuniões precisam ser mediadas, como explica o entrevistado 15:

O coordenador ou o vice-coordenador ou alguém auxilia para ir mediando estes pontos de conflito, para que não haja de certa forma, um enfrentamento muito direto, alguém faz esta mediação. É um espaço de todos, é coletivo, todos vão ter suas posições, então se busca mediar isso.



Esta intervenção feita por um coordenador ou outro ator da rede é um fator já observado por Verschoore (2006), quando o autor assinala que a governança deve proporcionar a combinação da independência de interesses com o desenvolvimento de um sentido compartilhado. Ao longo da análise, identificou-se a importância de um ator da rede dedicar-se a tais funções, pois sempre que existem pessoas que se comportam como mediadores dos encontros, a contribuição é positiva, haja vista que eles auxiliam a trazer ao grupo o sentido compartilhado citado por Verschoore (2006). Verificou-se que existe uma ampla diversidade entre os membros de uma rede social, seja de gênero, de idade, de etnia, de filosofia, dentre outras. Conforme afirma o entrevistado 12, ao ser questionado sobre as divergências de interesses no Fórum: “Ocorre sim, eu não sei se esse é um pecado original dele, porque ali estão muitos interesses e visões de mundo diferentes. Ele é um local para discussões e elas às vezes até ficam ‘maçantes’”.

Sobre a questão da divergência, Crook (2009) afirma que uma organização distribuída em rede não pode ser formada a partir de um grupo de componentes/ agentes díspares ou desvinculados. Segundo ele, “a compreensão compartilhada da situação atual e uma visão de futuro compartilhada garantem uma base para a cooperação e a conectividade” (CROOK, 2009, p. 219). Neste sentido, observa-se que, tanto em uma organização econômica, quanto em redes sociais, a visão e o compartilhamento de interesses são basilares para a cooperação entre os seus atores. Analisando também outras informações, como as que constam em documentos, verificou-se que, desde a constituição das redes, existem mecanismos que as tornam bastante heterogêneas, como destacado no regimento interno de um dos Fóruns estudados, quanto à sua composição:

Art. 5 - O Fórum da Agenda 21 de Gravataí será composto por representantes das regiões comunitárias; segmentos sociais; instituições públicas, privadas e não - governamentais.

§ 1º Poderão participar da composição do Fórum da Agenda 21 de Gravataí quaisquer organizações sociais que manifestem interesse nos seus objetivos. A inclusão de novas entidades que apresentarem formalmente o interesse em participar do Fórum da Agenda 21 Local, após sua composição, será mediante a aprovação da assembléia geral (REGIMENTO INTERNO B, 2007).

A partir deste trecho, nota-se que, assim como nos Fóruns AG21L consultados, em outros grupos que formam redes sociais existem pessoas de diversos setores que são chamadas à participação e esta característica, por sua vez, garante uma grande diversidade às redes. Porém, mesmo com tal diversidade, os resultados da pesquisa demonstraram que não deve existir a divergência de interesses entre os participantes, uma vez que, ao longo da análise, identificou-se que redes formadas por membros com muita divergência de interesses

são de difícil governança. Portanto, embora exista diversidade, como lembra o entrevistado 11, os interesses dos atores da rede precisam convergir.

Então nós temos esses três: o técnico, o ambientalista, e o que está no lado empresarial. O ambientalista, ele quer proteger às cegas, ele barra o desenvolvimento por que ele quer proteger, ele não tem parâmetro de discussão. E o empresário, ele só sabe dizer assim: eu quero ganhar o meu dinheiro, e tu, tá barrando o meu desenvolvimento. O técnico, ele tenta conciliar porque ele sabe o que significa desenvolvimento sustentável. Então essa é a polarização que agente vê nas discussões. E os dois extremos são difíceis.

Quando E11 afirma que estes extremos são difíceis de lidar, pode-se entender que, na medida em que se tem uma discussão sobre determinado tema, estas visões, estes pólos, aparecerão e dificultarão a governança da rede. Assim, percebe-se que as divergências de interesses fragmentam a rede. Por vezes, foi destacado pelos entrevistados que, no caso de não conseguirem resolver os debates na hora, previa-se algo para que, no próximo encontro, aquele tema fosse retomado. Como afirmou um entrevistado de um dos Fóruns, ao referir-se a uma discussão presenciada no dia da visita: “A gente procura contornar e fazer com que fique como um tema de pauta para a próxima reunião. Eu até já tinha percebido que poderia ser para a próxima” (E10). No entanto, visualiza-se que esta estratégia tem somente o propósito de “acalmar os ânimos” e, muitas vezes, o assunto não é retomado, mas esquecido. Este exemplo ilustra a dificuldade para a governança de uma rede quando existem interesses divergentes nela.

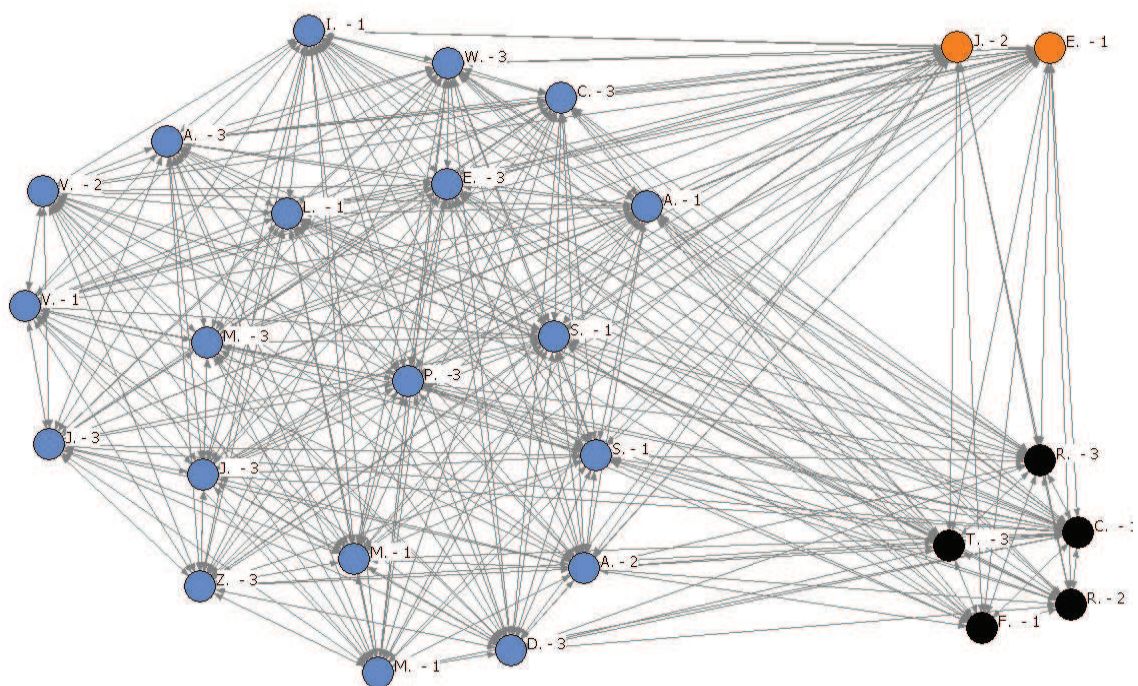
A divergência de interesses e a polarização da rede foram demonstradas em alguns casos pelos resultados da análise quantitativa. Nesta análise, utilizaram-se medidas indicadas por *softwares* que sinalizaram a similaridade entre grupos dentro das redes. Parte-se da ideia de que pessoas com mais afinidades e mais interesses comuns têm conexões semelhantes, assim, associam-se a pessoas parecidas. Este tipo de divisão é chamado de polarização da rede. Quando se trata em polarização, imagina-se, imediatamente, dois grupos (pólos) distantes um do outro, mas, na prática, pode-se sublinhar que ocorrem diferentes níveis de polarização em rede. Ressalve-se, neste particular, que o tema foi abordado na revisão teórica com base em Christakis e Fowler (2010). Entende-se que o entendimento sobre a polarização é valiosa para a análise de interesses em uma rede, visto que, geralmente, as pessoas com interesses semelhantes relacionam-se e convivem mais com os seus iguais. Dessa maneira, esta indicação poderá propiciar um instrumento que auxilie no acompanhamento da convergência de interesses numa rede.

O acompanhamento da evolução dos interesses dos membros de uma rede social pode ser realizado utilizando-se a Análise de Redes Sociais (ARS). Para tanto, os itens analisados foram as facções, que são subgrupos com mais afinidades dentro de uma rede. É importante destacar que, no *software* empregado, UCINET, pode-se indicar em quantos subgrupos deseja-se dividir a rede. Neste caso, optou-se por dividir cada rede em três grupos, levando em consideração as “esferas” de participantes (Estado (1), Mercado (2), Sociedade Civil (3)), e que para que as redes pudessem ser comparáveis. Pode-se observar a polarização por meio desta análise, que gerou sociogramas, mostrando de que forma as facções estão divididas nas redes. Como pode ser observado nas Figuras 6 (seis) e 7 (sete), os resultados podem variar, normalmente, entre uma grande facção (grupo) e outras, menores, ou entre grupos parecidos com divisões bem definidas.

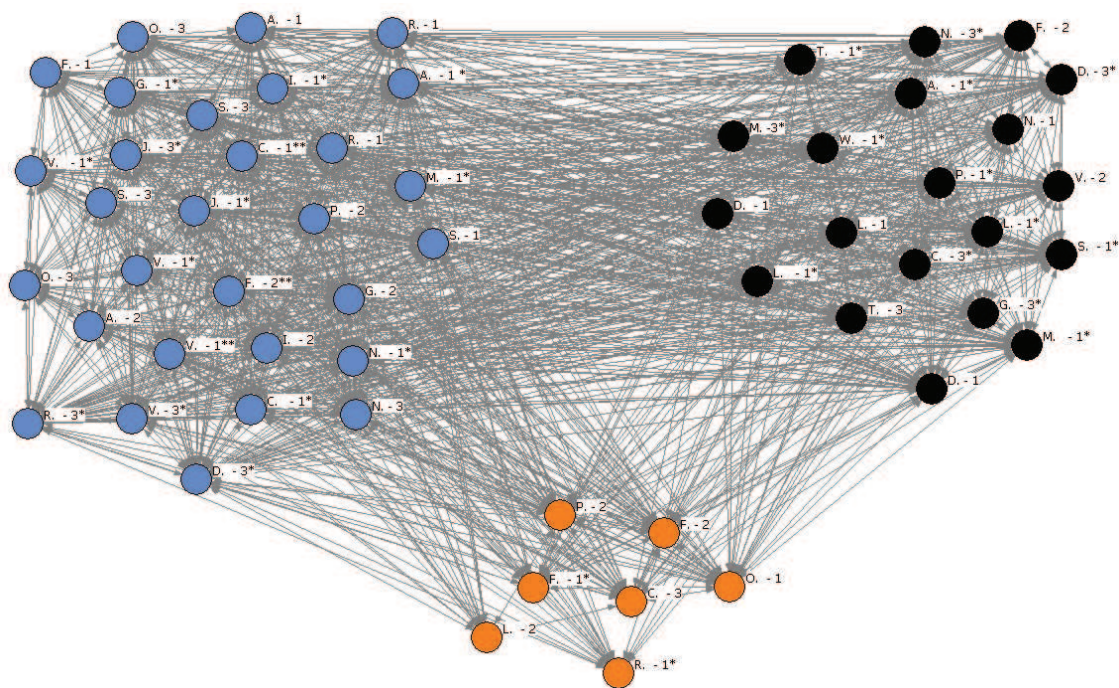
No caso das redes dos Fóruns apresentados, pode-se observar que, na Figura 6 (seis), a rede está com uma menor polarização, se comparada à Figura 7 (sete). A maior polarização na Figura 7, que representa o Fórum de Ijuí também foi detectada ao longo das entrevistas com atores envolvidos na Agenda 21 Local do município. Neste caso, as divergências de interesses citadas pelos entrevistados ficam claras na visualização da polarização da rede, com subgrupos definidos de forma evidente. Esta polarização pode ser explicada, pois o Fórum de AG21L passou por uma grande divisão em 2009, quando houve uma votação para a escolha da coordenação. Como lembra o entrevistado 6: “Houve uma disputa entre dois, dentro do mesmo grupo, que abriu duas correntes e isso prejudica o Fórum, essa polarização”. Assim, este acontecimento trouxe à rede um sentimento de separação e, desde então, alguns interesses divergentes ficaram mais salientes.

A partir deste tipo de análise, é possível, portanto, avançar-se na identificação da divergência ou não de interesses, além de auxiliar na avaliação de interesses convergentes em redes sociais. Além disso, se estas medidas forem tomadas periodicamente, será possível observar a variação de interesses ao longo do tempo. Mediante afirmações dos entrevistados e as observações realizadas, notou-se que uma configuração mais coesa reflete a união entre agentes de diferentes esferas sociais, pois eles não se dividem em subgrupos distintos. Este caso foi percebido no Fórum representado pela Figura 6, tendo em vista que os entrevistados desta rede comentaram que, embora houvesse algumas divergências, o grupo sempre manteve-se coeso, com um bom relacionamento e interesses afins.





**Figura 6:** Rede de menor polarização - São Lourenço do Sul  
**Fonte:** Elaborada pela autora por meio do *software* NETDRAW



**Figura 7:** Rede de maior polarização - Ijuí  
**Fonte:** Elaborada pela autora por meio do *software* NETDRAW

Para finalizar esta seção, retomam-se dois itens que tiveram destaque no que tange ao primeiro construto de análise apresentado. No início, foi enfatizada a impossibilidade da união de pessoas para a realização de tarefas sem uma organização ou governança. Posteriormente, a dificuldade da governança de redes compostas por membros com interesses divergentes foi abordada. Este item foi discutido e analisado com alguns exemplos dos Fóruns visitados e, ao final, demonstrou-se que redes formadas por participantes com interesses diversos são dificilmente governáveis. Em seguida, concluiu-se a análise do construto trazendo uma ferramenta pela qual a divergência dos interesses de uma rede pode ser acompanhada ao longo do tempo. A diferença entre as Agendas 21 mais e menos polarizadas foi demonstrada graficamente.

Assim, continuando na análise de outros construtos de governança de redes sociais, observou-se a relevância de tratar dos objetivos comuns. A seguir, as principais ideias no âmbito deste segundo construto são discutidas.

#### *4.2.2 Objetivos Comuns*

Ao enfrentar dilemas, como o desafio da sustentabilidade hoje, pensa-se em soluções que possam ser viáveis e que favoreçam a todos. Quanto a estes dilemas, Shirky (2011, p. 157) salienta que “nós mesmos podemos assumir alguns desses problemas, mas, quanto mais quisermos fazer isso no lado cívico, mais teremos que nos unir para alcançar (e celebrar) os objetivos compartilhados”. Embora objetivos globalmente comuns sejam expressos nas metas do milênio e torne claro que a cooperação é necessária, pouco se fez e poucos arriscam-se na definição de metas claras e específicas. A complexidade em atingir tais objetivos no nível global é grande, fazendo com que muitas propostas, em seu âmago, mantenham o “pensar globalmente e agir localmente”. Na Agenda 21, reconhece-se que o âmbito local tem responsabilidades no âmbito global, porque as comunidades locais estão integradas em amplos sistemas ecológicos, em mercados econômicos de grande escala e em territórios vastos. O âmbito local não só influencia o global, mas está também exposto às influências provenientes do exterior.

Antes de analisar o construto intitulado **objetivos comuns**, cabe salientar as suas diferenças em relação ao construto anterior - interesses. Tendo em vista facilitar a governança de redes, foi visto que o ideal seria que os interesses dos participantes pudessem convergir, assim como os objetivos. Porém, os dois diferenciam-se na medida em que os interesses são individuais, já os objetivos são acordados e instaurados em uma rede coletivamente. Desse

modo, objetivos comuns podem ser definidos como dos principais motivos pelos quais o grupo é formado. Este esclarecimento fez-se necessário em virtude de algumas ponderações de respondentes que ora referiam-se a esses motivos como “os objetivos”, ora como “os interesses”.

Como em todo o grupo onde há várias lideranças envolvidas, há divergências, mas posso dizer que em questão de pontos de vista e não de interesses. Pois os interesses têm-se mostrado os mesmos: todos buscam as melhores soluções para qualidade de vida, sustentabilidade e organização de nosso município (E13).

Neste caso, as soluções, a sustentabilidade e a organização do município para tal são objetivos estipulados pelo Fórum, e todos permeiam o desenvolvimento sustentável local. Segundo Boaventura de Sousa Santos (2011), uma das ameaças enfrentadas hoje, diz respeito à questão ecológica, e ao mesmo tempo em que se tem um sentido de urgência, de que as coisas têm que ser resolvidas rapidamente, há também uma paralisia, pois compreende-se que solucionar é um grande desafio. No sentido de coordenar esforços para equacionar tais questões, muitos Fóruns de AG21L foram formados e alguns objetivos foram estabelecidos. Quando perguntados sobre estes objetivos no seu Fórum e como estes foram estipulados, alguns dos entrevistados responderam: “Específico do Fórum não chegaram a ser alinhavados, eram inicialmente mais com as metas (objetivos do milênio), e no passo a passo da AG21 (E16); “Foram estipulados no estatuto para o Fórum, e ali tem todos os objetivos, o regramento, e nós estamos trabalhando sempre focados naquilo ali (E6)”; “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)”.

Na fala do entrevistado 4, observou-se um sentimento de pertencimento à rede, quando ele inclui-se (referindo-se “a gente”) entre aqueles que sabem o que é bom para o município. Como afirma Shirky (2011), uma maneira de ajudar um grupo a aumentar a sua capacidade de funcionar junto é a criação e a manutenção de uma cultura compartilhada, o que remete ao que foi trazido por Verschoore (2006), anteriormente, de que cabe à governança despertar este sentido compartilhado. Assim posto, os resultados da pesquisa demonstram que objetivos comuns, claramente definidos, auxiliam a governança das redes.

Considerando o objetivo comum como um dos aspectos essenciais para que ocorram as relações de cooperação (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008) e que a AG21L propõe uma rede formada por diversos atores (Estado, Mercado e Sociedade Civil), cada uma das esferas tem um papel fundamental neste processo. No âmbito da Sociedade Civil, está expresso, na declaração de princípios da Agenda 21, que seria possível pensar em uma



sociedade mundial baseada em uma concepção ecológica da cultura que se torne interlocutora do atual ordenamento global (COELHO, 2008). Para o autor, esta seria uma sociedade civil animada por um espírito de governança cosmopolita, culturalmente leigo, isto é, realmente civil. É interessante destacar esta noção de sociedade, pois, nos casos apresentados, foi enfatizada uma grande vontade de mudar a situação, fato que impulsionou o início dos Fóruns Locais. E conforme visto, um objetivo comum pode ser vinculado a um benefício coletivo (OLSON, 1999), aquilo que os membros de um grupo pretendem alcançar mediante a sua inserção na rede. Este benefício é uma peça chave para qualquer rede social, já que é de difícil obtenção de forma isolada.

No caso dos respondentes da pesquisa sobre os Fóruns Locais, ficou claro que a maioria apreendia o significado e a importância dos objetivos comuns, porém, nem todos os Fóruns haviam-nos estabelecido como indicadores, aos quais pudessem recorrer para ajudá-los a atingir estes objetivos. Segundo os entrevistados E14 e E7, nos processos de AG21L em que participavam, as atividades davam-se da seguinte maneira:

Eu acho que isso tem que ter, como qualquer processo de melhoria contínua tu tem que ter esses indicadores. Se a gente não tiver indicadores a gente não sabe aonde é que está! E nem tem como melhorar. Tem que ter um indicador pra ter um rumo, pra ter um norte.

A gente não tem trabalhado por indicadores, temos trabalhado por tarefas. Por exemplo, o levantamento de onde estão todos os córregos. Pra a gente procurar fazer um plano estrutural para o município e isso a gente começou bem no início e meio que ficou parado, então tem que retomar esse assunto.

Ao longo das dezesseis entrevistas com os membros dos Fóruns foi bem recorrente, nas falas, um sentimento de que poucas ações eram tomadas. Esta questão era acentuada quando, na opinião de alguns entrevistados, não existia alguém liderando o processo.

A nossa agenda é feita a muitas mãos e talvez falte um pouco mais quem esteja à frente da coordenação articular um pouco melhor isso pra que se chegue a uma construção mais objetiva, sabe? Eu vejo muitas ideias, muitas ideias boas, mas a construção propriamente, ela precisa ser melhor articulada (E2).

Em face deste maior entendimento dos processos internos das redes sociais, verificou-se que os atores inseridos em uma estrutura, como a de um Fórum de AG21L, sentem-se melhor apoiados quando percebem que os seus objetivos estão agregando algo ao grupo e que este grupo retribui com ações efetivas em direção ao benefício comum. Para um dos entrevistados, grande parte do que era dito não saía do papel e ele entendia que, ali, no Fórum, “era muito em um âmbito de discussão” (E8). Tendo em vista esta questão, os resultados da pesquisa demonstram que um grupo deve focar um propósito comum, como o

dos Fóruns de AG21L, e que esse precisa ser efetivo, verdadeiro, almejado por todos. De outra forma, como indaga Shirky (2011), por que se unir? Além de efetiva, toda a experiência deve ser satisfatória para os seus integrantes. Fica claro que quanto melhor forem estabelecidos os objetivos, as suas metas e os indicadores que avaliem ao longo do tempo como as ações estão sendo realizadas, mais envolvidos serão os participantes.

No que tange à AG21 e aos Fóruns, a divisão entre três esferas sociais perpassa tanto a construção destas redes sociais, quanto, respectivamente, a sua governança. Ao longo da pesquisa, a interconexão entre esferas mostrou-se fundamental para que o objetivo geral dos Fóruns (desenvolvimento sustentável local) possa ser definido pela rede com clareza, contemplando todos que, ali, participam. A questão da divisão do Fórum por subgrupos surgiu no momento em que se soube da participação da diversidade de atores envolvidos no processo. Desde o início da formação dos Fóruns, é estabelecida esta divisão por setores, neste caso, expresso no Regimento Interno quanto à coordenação.

Art. 5º. O Fórum 21/Conselho da Cidade será presidido por uma Coordenação formada por três entidades integrantes da sua composição, da seguinte forma: um representante do poder público, um representante do setor produtivo e um representante de organização da sociedade civil, reproduzindo a paridade obtida na sua composição (REGIMENTO INTERNO A, 2008).

Este tipo de divisão evidencia que, independente dos objetivos, o Fórum admite que todos, ali, querem participar. Todavia, pode não existir esta divisão igualitária, uma vez que em outros dois documentos pesquisados, estabelece-se a cada uma das esferas uma parcela diferenciada de participação, como de 50% de pessoas da Sociedade Civil, 25% do Setor Privado e 25% do Poder Público, ou de não menos de 50% para a Sociedade Civil (REGIMENTO INTERNO C, 2011). Nem sempre esta divisão acontece desta forma, dependendo da procura dos atores e também porque, muitas vezes, atores de uma esfera social participam intensamente das reuniões, enquanto outros comparecem pouco. Nos quatro Fóruns pesquisados, o percentual médio de participantes, em cada esfera social, é o seguinte: Estado (53,9%); Sociedade Civil (32,4%) e Mercado (13,6%). Destacam-se, na tabela que segue, os valores para cada uma das cidades, com o propósito de demonstrar que os números são, de fato, muito similares, com uma maior participação da Sociedade Civil em São Lourenço do Sul.



**Tabela 2:** Percentual de participação nos quatro Fóruns Locais dividida pelas esferas sociais.

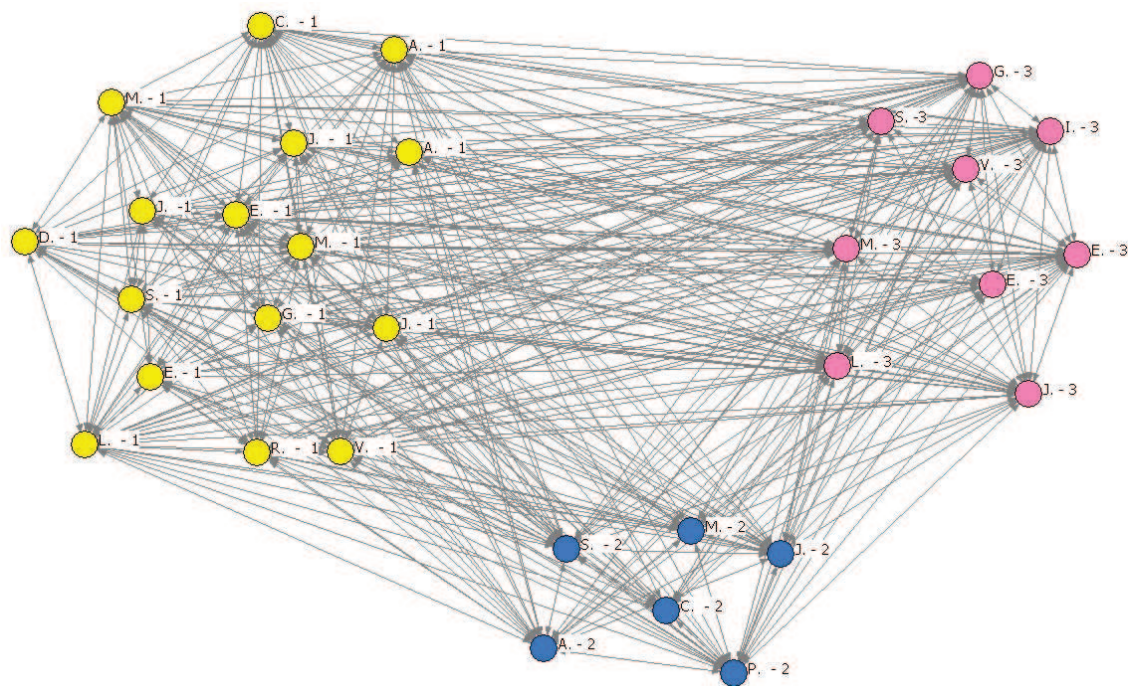
Esfera social	São Lourenço do Sul	Gravataí	Ijuí	Vacaria
<b>Estado</b>	48,48%	57,14%	57,35%	52,63%
<b>Sociedade Civil</b>	39,39%	30,95%	27,94%	31,58%
<b>Mercado</b>	12,12%	11,90%	14,71%	15,79%

**Fonte:** Elaborada pela autora com base nos dados coletados.

Vê-se que, apesar de nos Regimentos Internos existir uma divisão equânime entre os atores das três esferas, a participação efetiva nos encontros dos Fóruns varia. Com base nos resultados da análise quantitativa, foram demonstradas as ligações existentes entre as três esferas sociais envolvidas nas AG21L. Esta divisão foi feita por esferas para salientar que, embora todas tenham como princípio de formação o envolvimento de atores de três esferas (Estado, Mercado e Sociedade Civil), nem sempre a rede configura-se desta forma. A divisão dos atores foi feita, manualmente, no *software* de visualização de dados no sentido de que as interações proeminentes dos Fóruns fossem melhor analisadas.

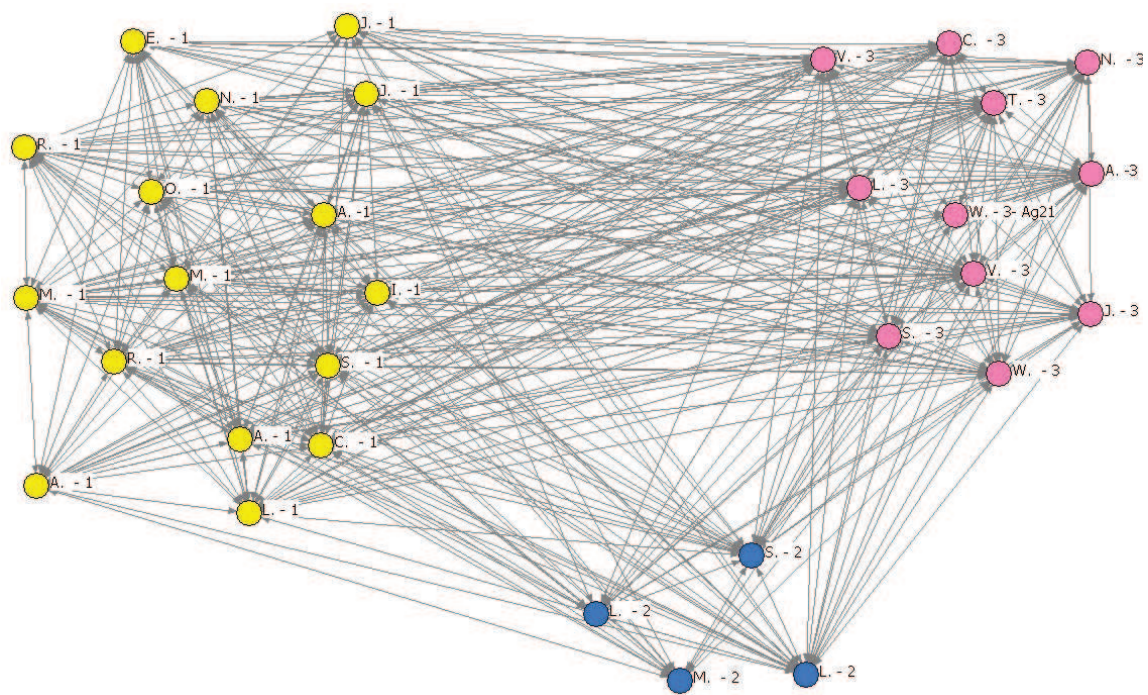
Nos casos de AG21L contempladas pelo estudo, cabe destacar estas relações, pois, dessa maneira, pode-se perceber o quão conectados estão os atores de cada esfera. Quanto mais vinculados os atores estão entre si, mais chances eles têm de formular e trabalhar em prol de objetivos comuns. Assim, considerando esta divisão, apresenta-se as Figuras 8 (oito) e 9 (nove), nas quais os participantes do Estado (1) estão representados pelos círculos amarelos, os da Sociedade Civil (3) pelos rosas e, os do Mercado (2), pelos azuis. Apesar da diferença quanto à interação entre setores, nota-se que, nas duas redes, a divisão entre eles mantém-se com uma maior participação do Estado e da Sociedade Civil e menos do Mercado. Esta situação já havia sido comentada por alguns dos participantes, visto que um deles, que representa a esfera do Mercado, mencionou o seguinte:

O primeiro setor, que é a esfera pública, e o segundo que é a iniciativa privada. Ela tem os seus gestores e a gente consegue visualizar melhor a máquina funcionando. Na esfera pública, tu não enxerga, assim de imediato, talvez eu precisasse trilhar mais algum tempo com eles pra poder enxergar, tu entende? (E8).



**Figura 8:** Rede com maior interação entre setores – Vacaria

**Fonte:** Elaborada pela autora por meio do *software* NETDRAW



**Figura 9:** Rede com menor interação entre setores - Gravataí

**Fonte:** Elaborada pela autora por meio do *software* NETDRAW

O entrevistado traz, em sua fala, a vivência no Fórum com o seu olhar de gestor, reforçando a ideia de que, independente da organização, seja ela privada, governamental ou não governamental, é fundamental para a governança e para a motivação dos envolvidos que objetivos comuns sejam desenvolvidos e considerados guias para as ações do grupo. Além disso, observa-se que, na Figura 8 (oito), as interações entre os participantes dentro das esferas são fortes, já na Figura 9 (nove), elas são mais fracas. Este dado evidencia uma questão central para a governança de redes sociais, já que o Fórum de Vacaria representado na Figura 8 (oito) é bem mais novo do que o segundo, indicando que, independente de uma convivência longa, pode-se formar vínculos intersetoriais.

É importante ainda destacar que a participação em grupos apresenta ao indivíduo dificuldades e também oportunidades, sendo que muitos grupos são desfeitos à aparição do primeiro problema real. Considerando esta observação, fica claro que os atores de Agendas 21 Locais, além de todas as dificuldades inerentes de um processo colaborativo, convivem e cooperam com pessoas de diferentes esferas sociais. Este estabelecimento de vínculos permite que objetivos comuns sejam traçados e que a governança da rede seja facilitada, visto que, nestes casos, muitos possuem similaridades, tendo em vista que eles pertencem à mesma esfera social, o que pode promover as relações devido à inserção que se dá em círculos sociais comuns. Aqueles que pertencem ao Mercado, por exemplo, podem não se relacionar muito bem com os outros setores, como foi observado nas figuras das redes e na fala dos entrevistados, porém, enfatiza-se que a partir da utilização da ARS, pode-se ter estes dados para, em continuidade, serem analisados.

Ao finalizar esta seção, lembra-se que, como resultado principal da pesquisa, tem-se a ideia de que, ao desenvolver objetivos comuns claros, os membros da rede sentem-se parte do todo, de uma interconexão de ideias. Este aspecto foi considerado relevante no que tange ao propósito que conduza à união dos atores e às contribuições para o grupo (OLSON, 1999). Posteriormente, destacou-se que objetivos comuns bem definidos e com metas e indicadores a serem seguidos são essenciais para a governança de rede. Esta perspectiva foi discutida e analisada com alguns exemplos dos Fóruns. A análise do construto pode ser complementada e observada com as interações entre setores, como foi identificado nas redes de Vacaria e Gravataí. Este ponto, assim como a divisão entre as esferas sociais da rede, pode ser acompanhado, ao longo do tempo e visualizada graficamente. A diferença entre redes com maior e menor interação entre os setores pode vir a facilitar o envolvimento destes em ações que visem a atingir os objetivos comuns. Na sequência, o construto intitulado alinhamento é discutido.

### 4.2.3 Alinhamento

Ao longo das análises dos construtos de redes sociais, as relações entre os atores e a estrutura da rede como um todo puderam ser observadas de diferentes maneiras. Em um contexto de governança de redes sociais onde diversos elementos e relações constituem os Fóruns de Agendas Locais, a teoria das redes traz contribuições, na medida em que propicia aos cientistas sociais uma “terceira- via”, chamada por Mercklé (2004) de “meso-sociológica”. Esta abordagem procura responder duas questões: explicar o comportamento dos indivíduos através das redes em que eles inserem-se e explicar a estrutura das redes a partir da análise das interações entre os indivíduos e as suas motivações (PORTUGAL, 2007). Entende-se que, sob um olhar de rede, não se vê apenas a estrutura, o macro, nem apenas o indivíduo, o micro. Por conseguinte, neste construto, foi destacada a perspectiva dos atores (esfera micro) dos Fóruns de Agenda 21 que fazem parte de uma rede social (esfera macro), tendo em vista que estas duas esferas podem ter, ou não, o **alinhamento** no contexto em rede. No âmbito de um Fórum Local, os atores podem ser considerados alinhados à rede se mantiverem as decisões tomadas no grupo, compartilhando valores e proporcionando a execução de ações coletivas na rede.

Nesta perspectiva, foi perguntado aos respondentes se eles levavam os valores do Fórum para as suas instituições e como viam as ações dos outros atores, alguns responderam: “Com certeza [...], até porque as pessoas que vêm nas reuniões são pessoas bem comprometidas, são sempre os mesmos” (E10); “Pelo que eu vejo, elas tentam levar. Mas se você trabalhar em uma empresa com 800 pessoas vai ser difícil” (E2). Com base nas respostas obtidas nas entrevistas, avalia-se que, em um grupo com muito poucos participantes, não haveria uma grande dificuldade quanto ao alinhamento, muitos participantes até se conheciam bem, cobravam uns aos outros. Porém, em outros casos, principalmente nos municípios com Fóruns maiores, “esse foi um assunto discutido” (E6), porque, como salientou E2, existe uma grande dificuldade no momento dos participantes encaminharem os valores até suas instituições.

Segundo E6, ao longo do tempo, chegavam perguntas para a coordenação do tipo: como é que eu posso fazer para levar estes valores? E eles respondiam “vamos levar a AG21 para dentro da tua empresa, fazer uma capacitação e te deixar a par. Isso foi feito já, daí o pessoal voltou para a sua entidade, e fez diferença” (E6). É interessante realçar que o questionamento partiu de dentro do Fórum e fez com que os coordenadores pensassem em como poderiam proceder para que os atores pudessem levá-lo para as suas instituições e



comprometer-se com os valores do fórum. Este exemplo remete ao que um dos Fóruns intitulada “Grupo de Formadores”, que seriam grupos de participantes do Fórum que se dividiriam em diversos temas, como justiça social, consumo sustentável e, com encontros regulares, começariam a trabalhar em algumas instituições. As atividades seriam referentes às ações que as organizações pudessem desenvolver e à criação de um passo a passo para que a Agenda 21 fosse inserida aos poucos nelas. Os resultados deste projeto não puderam ser verificados, haja vista que, durante a coleta de dados, as ações ainda eram embrionárias. Porém, já era notada a dedicação de alguns grupos que acreditavam na ideia da disseminação do conhecimento para além do Fórum 21.

Embora muitos Fóruns buscassem o alinhamento de seus participantes, segundo o entrevistado 3, no Fórum em que participava não acontecia desta forma.

Creio que a grande maioria não leva os valores, mas tem alguns que sim, alguns representantes levam, se reúnem, fazem esta ponte. No início, existiam organizações bem alinhadas com os valores da Agenda 21, mas hoje não fazem parte mais.

Na fala do E3, percebe-se que, algumas vezes, existem instituições chave, aquelas que levam o Fórum para frente, que se comprometem verdadeiramente com os princípios da Agenda 21 e demonstram-no aos demais atores sociais. Desse modo, o alinhamento é visto como significativo para que o restante das pessoas em uma rede social entenda que o que estão fazendo, em suas instituições, reflete os objetivos comuns do Fórum. Para outro respondente, o tema é concebido como algo inquestionável, ou pelo menos, era para ser desta forma: “a princípio é uma coisa que deveria ser feita sempre (...) até porque uma pessoa não pode ir lá, falar uma coisa, e seus atos serem bem diferentes” (E14). Considerando-se estas ponderações, infere-se que esta relação entre o discurso e a prática fica evidenciada quando se trata do alinhamento.

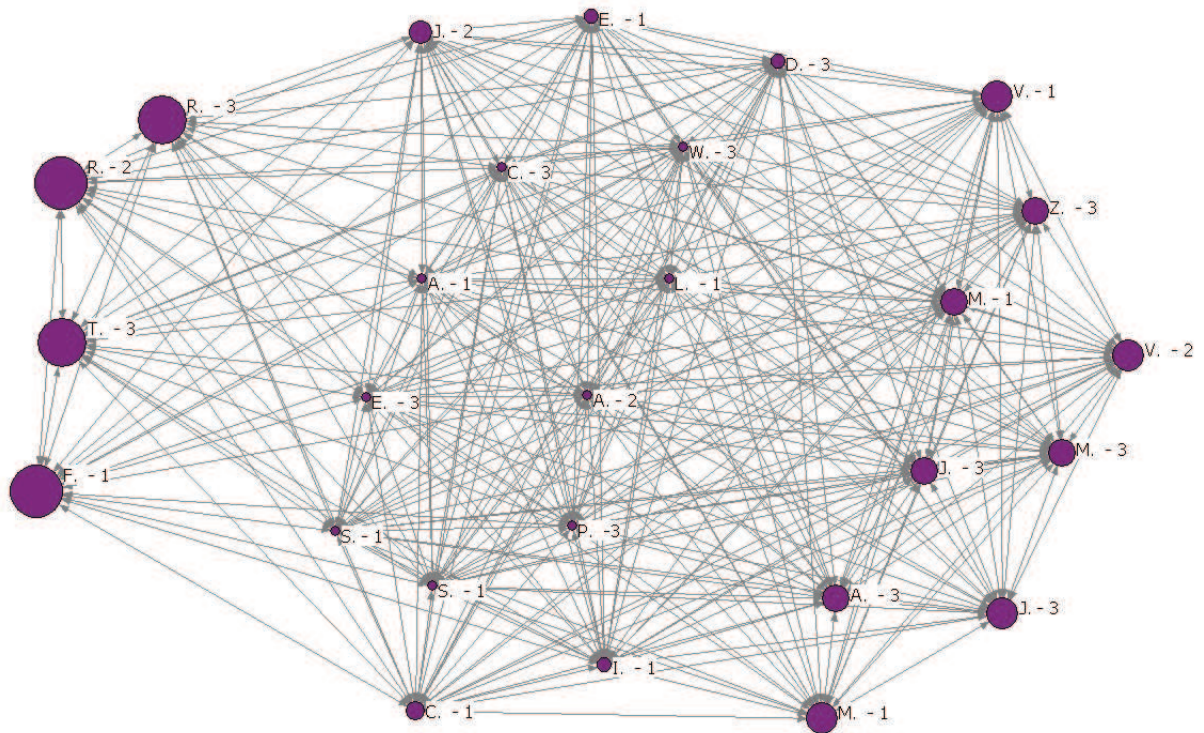
Alguns respondentes relataram histórias que se relacionam com o alinhamento e foram indagados sobre algum exemplo que lhes marcou. O entrevistado 11 lembrou que se sentiu muito orgulhoso quando participava de eventos e de repente via alguém comentando sobre os valores da Agenda 21:

Tu participas dos conselhos municipais, ou de discussões da comunidade e tu começa a ver no meio das discussões da comunidade uma pessoa que, às vezes nem faz parte do Fórum, levanta com a pauta da AG21 e discute dizendo que é assim que tem que ser. Por exemplo, quando querem ir lá e mudar uma área do Plano Diretor, onde (na reunião) só tem engenheiro, arquiteto e empresário. Daí, de repente, alguém que nem faz parte da AG21 diz que pela questão socioambiental, pela AG21 isso não está certo. Então, ali a gente sabe, é o nosso trabalho que de alguma forma está chegando (E11).

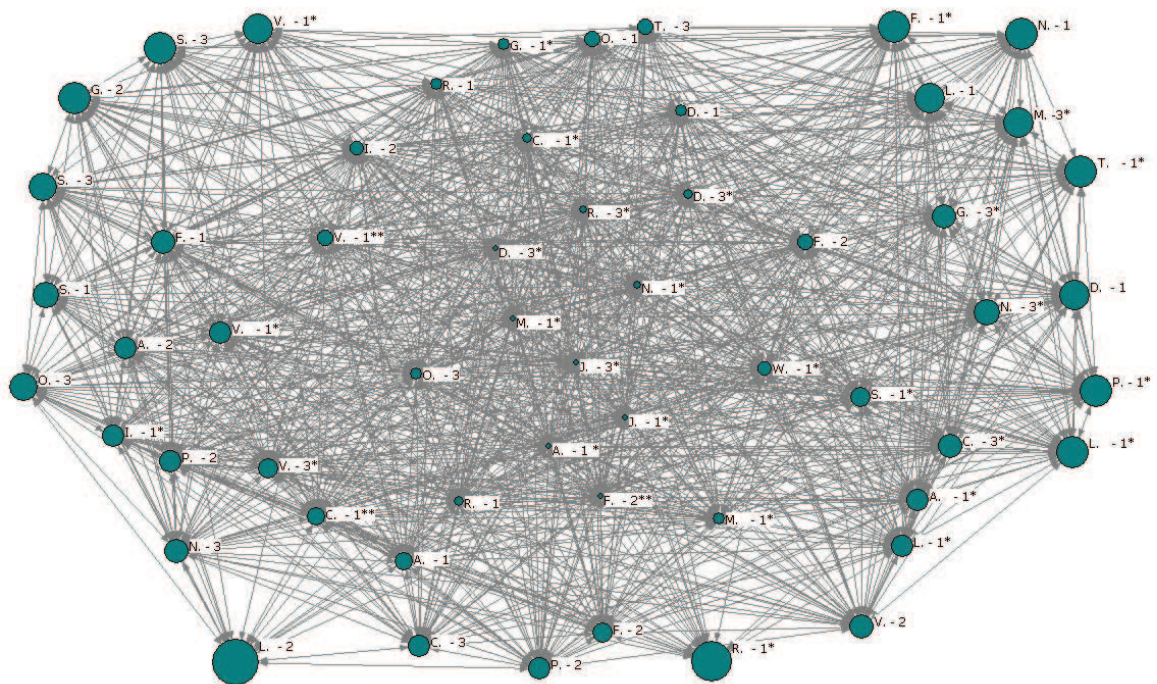
Esta lembrança fez com que o entrevistado desse ênfase ao poder de conexão que o Fórum pode ter, o quão poderoso ele pode vir a ser para uma cidade, visto que, de vez em quando, notava demonstrações como esta que acontecerem em diferentes partes de seu município. Quando indagados sobre o alinhamento ser ou não positivo para o Fórum, os entrevistados E13 e E15 concordaram. Um deles assegurou que isso “também faz com que levemos para os ambientes onde estamos inseridos este envolvimento, com maior credibilidade e crescente adesão e apoio” (E13). Já o entrevistado 15 afirmou que “a pessoa faz essa ligação, só que tem entidades que não aceitam porque ainda não se abriram para a Agenda 21”. Assim, diante do que foi expresso pelos respondentes, assim como da análise qualitativa dos dados, tem-se que o construto intitulado alinhamento possui grande valor para a governança de redes sociais, visto que não é suficiente que os participantes estejam muito bem envolvidos, participando nos encontros, se, ao distanciarem-se da rede, não executarem as ações propostas, e não levarem para o seu dia-a-dia os valores da Agenda 21.

O acompanhamento do alinhamento pode ser realizado mediante os resultados da análise quantitativa. Esta análise foi feita utilizando-se uma característica referente à estrutura da rede intitulada centralidade de proximidade (*closeness*). Com ela, foi possível verificar aqueles atores que estão mais “distantes” dos demais atores da rede. A centralidade de proximidade está associada à ideia de quão perto um ator está dos demais, se considerada a posição estrutural de todos os outros da rede (SCOTT, 2000). O ator mais central é aquele que possui, em média, os caminhos mais curtos para conectar-se aos demais atores. Os atores mais periféricos são aqueles para os quais as informações mais demoram a chegar (WASSERMAN; FAUST, 1994). Esta propriedade estrutural, dessa forma, revela que participantes estão mais afastados dos demais.

Conforme afirmam Festinger (1950, *apud* YAKUBOVICH; BURG, 2009, p. 344), “a proximidade é um fator clássico indispensável para a formação e manutenção dos laços sociais”. Portanto, tendo em vista estas questões, procurou-se delimitar de que maneira a questão “macro-micro” poderia ser demonstrada pela Análise de Redes Sociais. Nas redes dos Fóruns, têm-se os resultados para a rede e o índice de centralidade de cada ator, sendo o tamanho dos círculos equivalente a sua centralidade na rede. Assim sendo, quanto mais periférico é o ator, maior será o destaque que ele possui no sociograma, para que seja evidenciado o seu afastamento dos atores mais centrais da rede. Nas Figuras 10 (dez) e 11 (onze), estes resultados quanto à centralidade de proximidade da rede e dos atores são observados.



**Figura 10:** Rede com menor centralidade de proximidade - São Lourenço do Sul  
**Fonte:** Elaborada pela autora por meio do *software* NETDRAW



**Figura 11:** Rede com maior centralidade de proximidade - Ijuí  
**Fonte:** Elaborada pela autora por meio do *software* NETDRAW



A Figura 10 (dez) aponta que, na rede do Fórum, os atores com baixo índice de centralidade de proximidade estão bem conectados com os demais. Ao contrário da rede representada pela Figura 11 (onze), na qual os atores estão mais isolados. O grau de centralização de proximidade das redes dos Fóruns representadas nas Figuras 10 e 11 e são respectivamente 32,23% e 41,30%, significando que, na primeira, a centralidade média dos atores é mais distribuída. Já na Figura 11, que representa o Fórum de Ijuí, existem muitas diferenças entre as centralidades entre os atores, sendo alguns muito próximos aos demais da rede, e outros muito distantes. Estas posições dos atores na periferia da rede são desfavoráveis para o recebimento de informações e para o alinhamento às ideias da rede. Estes resultados evidenciam que, no que tange ao alinhamento de atores, muitos atores periféricos representa um sinal de que a rede não está bem alinhada, ou seja, quanto menor a centralidade de proximidade melhor.

A partir deste tipo de análise, é possível avançar no que concerne à identificação de atores mais ou menos alinhados aos outros em suas redes. Caso estas medidas forem tomadas constantemente, será possível acompanhar e visualizar variações, como o aumento ou a diminuição do alinhamento dos atores ao longo do tempo. Mediante as afirmações dos entrevistados e as observações realizadas, notou-se que a análise de redes veio para contribuir com o entendimento das relações sociais e o fato de inúmeros investigadores descobrirem-na quase que ao mesmo tempo não é surpreendente, considerando as suas potencialidades e a capacidade de resposta que oferece para diferentes problemas (WASSERMAN; FAUST, 1994).

Finalizando a seção, retomam-se três itens que tiveram em destaque no que se refere a este construto, intitulado alinhamento. No início, foi enfatizado que os atores podem ser considerados alinhados à sua rede se mantiverem as decisões tomadas no grupo, porque, dessa forma, estariam compartilhando valores e executando as ações propostas em suas próprias instituições. Em seguida, foi destacada a dificuldade da governança de redes que possuem atores pouco alinhados, já que as suas ideias e a sua relação entre o discurso e a prática não é coerente com o todo. Este item foi analisado mediante exemplos dos Fóruns e, ao final, um relato de uma das respondentes foi realçado, mostrando o quão positivo é, para o desenvolvimento sustentável local, quando as ideias do Fórum ultrapassam as fronteiras da rede e expandem-se para outros atores sociais. Encerrou-se a análise do construto sugerindo uma ferramenta pela qual é possível acompanhar o quão periféricos estão os atores nas redes. Esta oscilação entre uma rede com mais e com menos atores distantes foi demonstrada



graficamente e suas potencialidades foram, da mesma forma, enfatizadas, posto que o alinhamento, aqui, pode ser vinculado ao grau de centralidade de proximidade entre os atores.

Segue-se na identificação de outros construtos de governança de redes sociais, analisando as principais ideias referentes ao construto denominado normas.

#### *4.2.4 Normas*

Em meio às discussões a respeito da dificuldade de governança de relações interpessoais, ainda mais em um grupo que queira assumir problemas cívicos difíceis, como é o caso da Agenda 21, tem-se que “maiores serão as ameaças internas de distração e dissipação, e mais fortes precisarão ser as normas de gerenciamento” (SHIRKY, 2011, p. 159). Como afirma Ostrom (1990), os grupos que gerenciam problemas de recursos comuns assumem um compromisso compartilhado com uma **norma** de cooperação e ela torna-se intrínseca à rede. Para a autora, uma infração mais fácil de lidar é aquela que não acontece, portanto, se a governança de uma rede social conseguir que os seus integrantes internalizem uma noção de certo e errado, de modo que ela terá em mãos uma ferramenta essencial (OSTROM, 1990). Entende-se normas como aspectos que permeiam as relações entre os integrantes da rede, estabelecendo os direitos e os deveres entre todos. Conforme expresso na fundamentação teórica, as normas podem ser divididas em três tipos principais: 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 (THERBORN, 2002). As normas, assim concebidas, são consideradas essenciais para que as relações entre os atores mantenham a rede como uma unidade.

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 contratualizados. Quanto às normas formais alguns itens, foram destacados ao longo das entrevistas, sendo um deles o respeito e outros acordos informais. Para o entrevistado 6, no Fórum em que participava, o respeito foi “quebrado” quando houve a votação sobre a coordenação. Esta eleição que, segundo os entrevistados não era para ter existido, foi contra o que estava acordado desde o início da Agenda 21 - que todas as tomadas de decisões seriam por meio de debate e não de votação. Segundo ele: “O voto gera uma separação, gera uma perda, não é legal”. Outro entrevistado compartilha da mesma opinião, quando expressa que, na sua rede, “cada votação evitada é uma conquista, pois desta forma

ninguém sai das reuniões com a sensação de derrota. E aquilo que é acordado conjuntamente gera uma sensação de vitória para todos os integrantes do grupo” (E11).

Por normas informais, compreendem-se aquelas que ainda não estão descritas em contratos formais ou não estão em nenhum documento da rede. Para alguns entrevistados, nem sempre o papel estabelece como eles devem ou não agir e, muitas vezes, aquelas regras que não estavam estipuladas em nenhum documento são tão importantes quanto àquelas que foram registradas. Alguns dos 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 um debate e, tendo em vista a necessidade dos membros do grupo, trocou-se a frequência. Neste caso, o imperativo da mudança de periodicidade de encontros fez com que os atores se mobilizassem e decidissem o que achavam melhor. Os respondentes também comentaram que se esta troca não fosse compatível com as expectativas, poderiam voltar ao início, sem a preocupação de alterar e re-alterar o RI por causa disto.

No campo acadêmico, existem 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, o entrevistado 13 observou que.

Ainda não houve um momento onde houve alguma divergência em que houvesse a necessidade de consulta as normas. Mas, com certeza, existirão momentos onde serão elas que balizarão a resolução de divergências. Até porque é um de seus objetivos.

Com relação específica à governança, notou-se que as normas, tanto as constitutivas, como as reguladoras e distributivas, devem ser objetivas e de simples entendimento. Em um grupo com boa convivência e respeito mútuo, não se pode utilizar um processo burocrático ou legal que prejudique o bom funcionamento da rede (CROOK, 2009). Com base nas observações e nos registros das reuniões, tem-se que as normas informais são bastante valorizadas pelos participantes e o respeito sempre era mencionado como uma das bases para que os encontros do Fórum ocorressem de modo satisfatório. Portanto, a governança de uma rede social também precisa incentivar os atores envolvidos a estabelecerem um conjunto de normas, para que, a partir daí, possam atingir uma boa convivência. Independente de se

valerem da ética e da moral de seus participantes, as redes sociais estabelecem normas e, ao formalizarem-nas, geralmente, encontram alguns problemas.

O debate sobre a inserção ou não de normas em um determinado grupo é amplo, posto que questiona desde em que circunstâncias elas serão realmente necessárias até se elas serão eficazes aos seus propósitos. No âmbito das redes sociais, ou em qualquer outro grupo existem regras simples, como em um núcleo familiar, elas podem determinar, por exemplo, a quem cabe as tarefas domésticas, sendo que esta é uma imposição que dependerá de uma hierarquia familiar e de outros fatores. Tendo em vista as responsabilidades exigidas de um grupo como um Fórum de AG21L, pode-se perceber que o estabelecimento de regras formais é relevante e necessário para o bom andamento do mesmo.

Ao longo das entrevistas, quando questionados sobre qual o papel que as normas formais desempenhavam no Fórum e qual a sua importância, alguns entrevistados manifestaram-se: “Sim, elas têm um papel fundamental, sim, claro, porque foi construído, porque as pessoas achavam isso importante (E17)”; “Sim, elas têm papel fundamental, de definir como encaminhar as coisas. Acho que o regimento (interno) é mais para definir a duração dos cargos, o coordenador, de que tipo de entidade ele vai vir, se governamental ou não-governamental (E7)”; “Eu acho que normas num Fórum têm que existir, pelo fato de não ficar tudo frouxo. A norma, pra mim, no meu ponto de vista, é fundamental, tem que ter pra a gente conseguir seguir, pra ter prazos, metas, pra conseguir atingir os nossos objetivos” (E14).

Cabe grifar a ênfase expressa na fala do entrevistado 14 sobre as metas para o alcance de objetivos, vinculando às normas ao construto anterior, sobre os objetivos comuns. De maneira geral, os entrevistados vêem, nas normas formais, um mecanismo que facilita a superação de dificuldades e, nas informais, uma forma de manter o ambiente do Fórum acolhedor. Assim, as normas tornam-se essenciais para que uma rede social, como um Fórum de AG21L, consiga prolongar relações saudáveis entre os seus participantes. O relacionamento entre as pessoas é gerido por tais normas e o melhor é que elas sejam implementadas com o consentimento de todos. Assim sendo, conforme sugeriu Bortolaso (2009), a clarificação das normas é necessária para facilitar a convivência, conservar a participação ativa na rede 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.

Outra consideração pertinente para a análise do construto refere-se a qual o melhor momento de definição das normas. Em conformidade com Shirky (2011), os grupos só toleram normas depois que um valor suficiente é acumulado, a ponto de fazer o fardo valer a

pena. Portanto, como esse valor só se constrói ao longo do tempo, “o fardo das regras precisa segui-lo, e não conduzi-lo” (SHIRKY, 2011, p. 182). Em relação a esta questão, Grandori e Soda (1995) também afirmam que, com o aumento do número de participantes nas redes, as normas correntes demandam ser formalizadas para servir de instrumentos-guias, regular os conflitos, o oportunismo e diminuir os níveis de incerteza. Assim, diante dos dados obtidos na etapa de coleta, apurou-se que um dos Fóruns agiu desta forma, sem se precipitar ao contraturalizar as suas normas. No município de Vacaria, o Fórum conseguiu aplicar isto estabelecendo as normas de organização e funcionamento do Fórum Agenda 21 no Art 1º do Regimento Interno criado em 2011 (REGIMENTO INTERNO C, 2011). Quando questionado sobre este aspecto, o entrevistado 13 lembra que:

Durante um determinado tempo, não havia um regimento para regular o funcionamento do grupo. O Fórum reorganizou-se com o estudo, votação e aprovação do Regimento.

Como citado na entrevista, um estudo foi feito visando a atender as necessidades do grupo e isso propiciou que a rede elaborasse as suas próprias normas formais. Os resultados da pesquisa demonstram que o mais adequado é que as redes tenham uma maturidade prévia e um caminho percorrido para, depois, constituírem normas. Esta movimentação é positiva, até porque não se pode impor normas de forma abrupta em uma rede, sem que, ao menos, todos os participantes já tenham se engajado minimamente no processo. Nestes casos, portanto, as normas formais foram estabelecidas após o grupo estar consciente do que pretendia com a sua inserção na rede. Quanto às bases que os Fóruns utilizaram na formação de suas normas formais, pode-se citar que, em todos os fóruns visitados e na maioria das AG21L brasileiras, o Regimento Interno é o principal documento formal.

Observa-se que as diretrizes basilares estão presentes no RI, porém, o programa nacional de AG21 aconselha que cada Agenda, seja ela municipal ou estadual, estabeleça ações que melhor auxiliarão em suas atividades. Assim, retoma-se novamente uma estrutura de coordenação e de instrumentos contratuais (VERSCHOORE, 2006), aceita como necessária para o funcionamento de uma rede. É significativo realçar o papel da busca por melhores práticas neste processo de instituições de normas, porque, a partir de outros exemplos de Fóruns, a coordenação tem melhores informações sobre o que incorporar no RI. Para alguns dos entrevistados, esta pesquisa em outros RIs foi muito útil.

A gente começou o processo e no andamento tomamos conhecimento de um processo lá do Rio de Janeiro, de uma cidade pé de serra, parecida com aqui, com pequenos agricultores [...] então foi importante isso (E17).

Do conselho de Meio Ambiente, nós copiamos o regimento do Conselho (Municipal de Meio Ambiente) que é paritário. Ele foi o nosso maior exemplo. Mas o conselho tem votos, nós não temos (E11).

A gente conversou item por item e eles foram adaptados à realidade e à necessidade do município. Baseados no de Ijuí, Gravataí e Bagé, nós pegamos e vimos o que a nossa realidade precisava (E10).

Analisando as falas dos entrevistados e os documentos disponibilizados, verificou-se que este construto apresentou-se relevante para as redes, que precisam ter uma maturidade prévia para constituírem as suas normas, além de um estudo de quais os melhores “instrumentos-guia” que poderão mediar possíveis conflitos e evitar o oportunismo. Em seguida, foram enfatizadas redes onde as relações entre os atores mantêm uma unidade. Ao combinar aspectos informais e formais, tem-se um cenário positivo para a governança das redes sociais, como mostrado nos Fóruns de AG21L.

Os resultados da pesquisa indicam que as normas são fundamentais para o bom andamento das redes, sendo que elas emergem da relação social e, em determinado momento, são formalizadas. Esta formalização pode dar-se, por exemplo, com o intuito de esclarecer aos novos participantes da rede 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). A discussão e a análise junto aos Fóruns visitados possibilitaram o entendimento de que as normas, informais e formais, são fundamentais para o bom andamento das redes e devem considerar os aspectos trazidos pelos seus atores.

Porém, faz-se uma ressalva quanto à supervalorização de instrumentos formais, posto que se deve valorizar a espontaneidade e a liberdade dentro de uma rede social. Nem tudo deve ser formalizado, uma vez que esse equilíbrio entre normas formais e informais é que facilitará a governança da rede. É conveniente ainda que a rede mantenha-se estruturada com este viés mais livre, ao mesmo tempo em que se formalizem as suas normas informais à medida que cresça e que julgue assim necessário.

Continuando na identificação de outros construtos de governança, trata-se, na sequência, do envolvimento dos atores em uma rede. A seguir, as principais ideias no âmbito deste quarto construto são trazidas para a discussão.

#### 4.2.5 Envolvimento

Uma rede de pessoas com convergência de interesses, objetivos comuns e normas sugere uma participação ativa dos integrantes em suas decisões e ações. Nesta pesquisa, a união entre a participação e motivação constituiu um construto chamado **envolvimento**. Segundo Shirky (2011, p. 171), “cada indivíduo tem motivações diferentes para fazer coisas, e essas motivações geram diferentes lógicas de participação”. Envolvimento, pois, diz respeito aos objetivos comuns da rede, porque a capacidade de uma rede realizá-los está ligada à aptidão de seus integrantes para estabelecerem conexões entre si (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

No decorrer da coleta, o tema do envolvimento era uma dos que mais os entrevistados preferiam manifestar-se. Como citado previamente, as redes sociais diferenciam-se de estruturas organizacionais convencionais de comando e controle (com envolvimento por subordinação e incentivos financeiros), uma vez que o envolvimento nelas pode ser originado por outras motivações, como a autorrealização e o *status*. Ao serem questionados sobre este assunto, os participantes respondiam que: “A alta participação dos membros é fundamental para o funcionamento do Fórum, pois precisamos que todos estejam motivados, envolvidos e informados para que as ações sejam aceitas e colocadas em prática (E13)”; “Acho que faltava interação – uma mescla - assim, como se fossem células. Não teve interação entre as pessoas, entre os vários setores” (E8); “Na sociedade civil, as pessoas que participam são bem atuantes. Tinha um pessoal da comunidade bem envolvido, e que cobrava bastante” (E16); “Quem participa é bem é assíduo, quem tem um comprometimento com essa ideia tá lá (E9)”; “No início, tu tem uma euforia, eu acho que acontece com todos os Fóruns” (E11).

Os relatos dos entrevistados revelam que a participação nos Fóruns oscilava bastante e que era comum, no início, haver bastante assiduidade e engajamento nas reuniões. Com base nos dados empíricos, verificou-se que o número de membros que participava das reuniões com frequência era um percentual pequeno visto o grande número de pessoas que participaram poucas vezes ou apenas uma vez. Por exemplo, em Ijuí, o número total de participantes em todas as reuniões foi de 195, porém apenas 10 participantes haviam estado presentes em mais de 50% dos encontros realizados. Os dados quantitativos sinalizam também que 128 pessoas participaram de apenas uma ou duas vezes durante todo o período analisado de existência do Fórum. Outro município com situação similar é São Lourenço do Sul, onde, de um total de 107 pessoas, somente cinco pessoas compareceram a mais de 50%

das reuniões, sendo duas representando o Estado; duas, a Sociedade Civil e uma, o Mercado. Em Vacaria, os números demonstraram um maior envolvimento, foi verificado que, de um total de 81 pessoas que participaram dos eventos do Fórum, 38 delas haviam estado presente duas vezes ou mais, dentre 14 encontros. Assim, observou-se que não é uma tarefa fácil obter envolvimento em uma rede social. Somente nestes quatro exemplos estudados, vê-se que o envolvimento dos atores sociais variou bastante, com apenas pequena parcela com participação massiva.

Visto que uma rede precisa ser dinâmica e ter participantes interagindo, é imperativo que a governança envolva os atores de maneira que eles não se desmotivem facilmente. Como afirmou o entrevistado 11, “que a euforia não passe logo”. Sobre este aspecto, uma iniciativa de um dos Fóruns chamou a atenção durante a coleta de dados. Foi relatado que, ao sediarem o 4º Encontro Regional de AG21L, o município confeccionou sacolas de tecido e utilizou-as para colocar os materiais a serem entregues aos participantes do evento. O interessante, na sacola, foram os nomes de todos os participantes e patrocinadores do evento, fossem eles bancos estaduais ou pequenas empresas locais. Nesta ocasião, os participantes do Fórum expressaram que se sentiram muito bem, pois estavam envolvidos em algo importante.

Sennett (2007, p. 130) afirma que, embora *status* seja a palavra mais inapreensível do léxico dos sociólogos, e seja utilizada, muitas vezes, como sinônimo de esnobismo, “o seu valor mais profundo diz respeito à legitimidade”. Para o autor, o fato de o que alguém faz ser útil é muito mais valorizado do que fazer um bom trabalho. Neste caso, seria uma maneira de ser publicamente reconhecido. Esta ideia retoma a noção de que quanto maior e mais publicamente bem sucedido for um projeto, mais as pessoas vão querer apropriar-se desse valor (SHIRKY, 2011). Por conseguinte, é neste sentido que são sugeridas ações de governança que despertem a motivação dos participantes das redes sociais. Neste exemplo, a simples vinculação do projeto da Agenda 21 Local com empresas e instituições municipais fez com que os atores se sentissem parte de um projeto legítimo, mostrando que podem existir outros meios de envolvimento que não seja somente o da remuneração financeira.

Outro processo relevante é a diferenciação entre as motivações dos envolvidos em uma rede, visto que apesar da vontade de participar da rede social, muitas vezes, pode levar o membro da rede a faltar ao trabalho que o remunera. No caso dos Fóruns pesquisados, a motivação para o envolvimento foi citada repetidas vezes.



Quem participa aqui é porque tem interesse, tem a preocupação ambiental, quer mudar e quer ver os meios para mudar. Mas nem sempre é entendido pela própria instituição. Dentro das escolas, por exemplo, a professora tem aquela hora 'x', a carga horária para cumprir, e se ela precisa se ausentar, ela deve ser substituída por outro professor. E a escola não vê isso como positivo para seus alunos (E15).

Este exemplo aludido reflete o que ocorre em um dos Fóruns, onde a maioria dos representantes da esfera do Estado são professores de escolas públicas. Assim, esta grande parcela de atores do setor público (dos 39 que mais participam 27 são professores) sente-se bastante incomodada, porque não tem um apoio que deseja para estar no Fórum de AG21L. Outros respondentes comentam que, por vezes, já foram repreendidos devido às faltas ou, ainda, à dedicação excessiva ao Fórum e não ao seu trabalho diário. E12 explica que, às vezes, não comparece às reuniões, posto que estas coincidem com outros compromissos profissionais. Outro entrevistado comentou que “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).

Como assinalado por E16: “tu não recebe, é tudo voluntário. Tudo bem, o trabalho faz parte. Eu representava o Fórum pelo Conselho de Meio Ambiente também, mas eu doava o meu carro [...]”. Neste caso particular, existia apenas um funcionário da Fundação de Meio Ambiente remunerado pela prefeitura por dedicação parcial à Agenda 21 Local do município e outro funcionário da instituição de ensino coordenadora do Fórum de AG21L que era remunerado pela sua instituição. Nos Fóruns visitados, há bastante diferença entre o tempo voluntário despendido pelos participantes. Em todos os casos, relatou-se que o tempo despendido pelos integrantes para que as ações dos Fóruns fossem efetivadas com sucesso precisaria ser maior, e melhor administrado, visto que, segundo as opiniões, de um modo geral, poucos trabalham muito e muitos trabalham pouco.

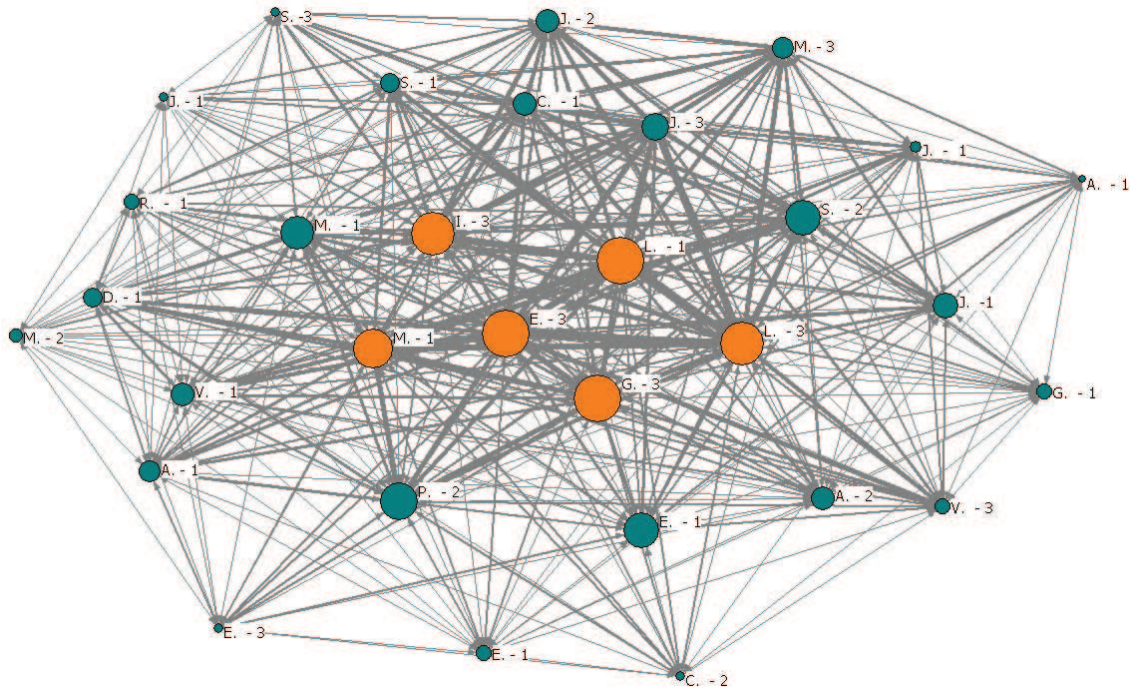
Assim sendo, esclarece-se que existe a diferenciação entre as motivações intrínsecas e as extrínsecas, oriunda da teoria de Deci (1971; 1972), que distingue estes dois tipos de motivação. Conforme explica o autor, as motivações intrínsecas são aquelas em que a própria atividade é a recompensa; já as extrínsecas, são aquelas cuja recompensa por fazer algo é externa à atividade e não é a atividade em si. A noção de que as pessoas comportam-se de forma diferente quando estão fazendo algo pelo prazer da atividade em si ou por dinheiro é clara quando se tem em mente alguém que tenha um *hobby* (SHIRKY, 2011).

Como observado nos casos de redes sociais de Agendas 21 Locais, não existe o pagamento - motivação extrínseca clássica -, pois os participantes não são remunerados financeiramente para estarem ali. Mas o pagamento por si não resolveria a situação da

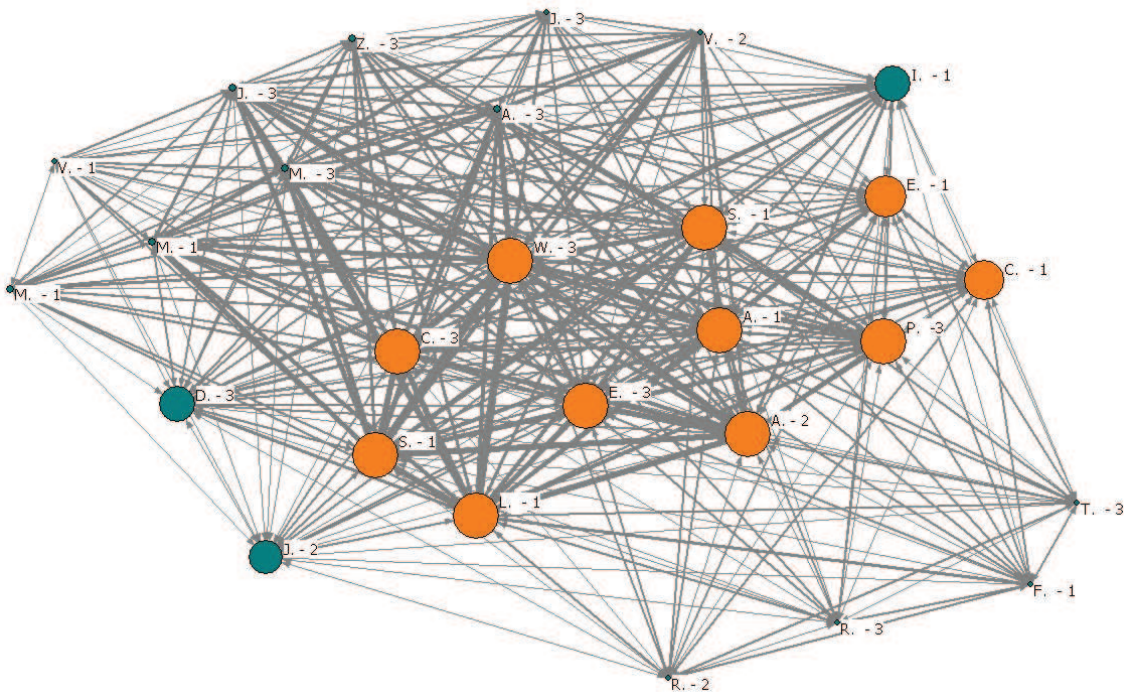
motivação. Entende-se que esta seria uma solução pouco eficiente por duas razões: a primeira é que o envolvimento de uma rede social voltada para o desenvolvimento sustentável privilegia as interações e as relações que exigirão motivações intrínsecas. A segunda razão, baseada em Deci (1971; 1972), é que mesmo as motivações extrínsecas nem sempre são mais eficazes e que, além disso, as motivações extrínsecas podem, até mesmo, reduzir as de valor intrínseco.

Este debate traz a questão a respeito de quais seriam as ações possíveis para que se promova o envolvimento mesmo em estruturas nas quais a remuneração financeira direta não exista. Como visto anteriormente, na maioria dos Fóruns, existem pessoas remuneradas pelo Estado que se dedicam, embora parcialmente, às atividades rotineiras da rede. Todavia, o envolvimento das pessoas em redes de Agenda 21 lida com a questão de que não se remunera financeiramente a todos e, por isso, a governança busca o envolvimento dos participantes por meio de motivações intrínsecas. Portanto, os resultados desta pesquisa mostram que caberá à governança propor ações que propiciem este envolvimento através de motivações intrínsecas. Desse modo, quem administra uma rede social não precisaria insistir em um grande número de participantes acreditando que esta seria a solução para o maior envolvimento, muito menos em uma participação universal, pois isso dificilmente ocorrerá. Assim, nos casos onde há um número muito elevado de participantes e a inibição de um grande envolvimento, pode-se tentar oferecer aos partícipes diferentes níveis de envolvimento (SHIRKY, 2011). Como exposto anteriormente, estes diferentes níveis podem ser promovidos por meio de motivações intrínsecas, legitimando a rede com ações (como o exemplo da sacola retornável) e podem advir de motivações extrínsecas, como em determinadas tarefas rotineiras.

Além da análise qualitativa dos dados, o envolvimento pode ser acompanhado longitudinalmente mediante os resultados da análise quantitativa, com os quais é possível analisar as relações entre os atores e valorar os laços entre eles. A característica de força de laços remete aos estudos de Granovetter (1973; 1974), que desenvolveu trabalhos sobre o papel das redes sociais na procura por empregos. O autor revelou que era por intermédio de conhecidos, e não de amigos próximos ou familiares, que as pessoas obtinham mais êxito em sua busca. Para tanto, procurou-se, na teoria das forças dos laços fracos, embasamento para analisar os laços das redes sociais, relacionando-os com o envolvimento no grupo. Entende-se que quanto mais laços fortes em uma rede social, mais envolvidos estão os atores. Para a visualização desta análise a força dos laços nas redes dos Fóruns foi destacada. Nas Figuras 12 (doze) e 13 (treze), a espessura do laço entre os participantes foi considerada como equivalente à força da relação entre eles. Quanto mais fina a linha, menor a força do laço.



**Figura 12:** Rede de laços fortes e fracos - Vacaria  
**Fonte:** Elaborada pela autora por meio do *software* NETDRAW



**Figura 13:** Rede de laços fortes e fracos – São Lourenço do Sul  
**Fonte:** Elaborada pela autora por meio do *software* NETDRAW

Também é importante enfatizar que outra característica estrutural foi analisada neste construto, a intermediação. Este tipo de medida está relacionado à noção de quanto um ator pode agir como “ponte” entre os demais (SCOTT, 2000) e, por isso, os atores com um alto índice de centralidade de intermediação (*betweness*) foram destacados. Assim, quanto maior o nível de centralidade de intermediação, mais ele é capaz de intermediar as interações entre os participantes da rede.

Como observado nas Figuras 12 e 13, os laços fortes estão presentes entre alguns atores, normalmente, um grupo central na rede. Ao visualizar as redes, pode-se consignar que, na Figura 12, os participantes em destaque laranja (I-3; L-1; M-1; E-3; L-3; G-3) são alguns que estão bem relacionados entre si e possuem grande poder de serem os intermediários, de agir como “pontes” para os demais atores. Já na Figura 13, os atores com alto grau de centralidade de intermediação são em maior número. Este índice é bastante contrastante aos demais, com níveis de centralidade muito baixos (representados pelos círculos bem pequenos no sociograma). Salienta-se que os atores com fortes conexões, por sua vez, também possuem mais elevados graus de centralidade em relação aos outros.

Esta relação parece importante, visto que, à medida que a rede desenvolve-se, o esperado é que os participantes tenham que depender cada vez menos destes “atores-pontes”, e que possam estar bem conectados aos demais atores da rede. Portanto, entende-se que a situação da rede social representada na Figura 13 é menos favorável para o grupo, já que a dependência em alguns atores é maior. Nota-se que a maioria dos participantes está isolada dos demais membros da rede. Esta relação centralidade-periferia será, posteriormente, analisada no construto intitulado centralização, que verificará o quão centralizada está a governança.

Ao finalizar esta seção, retomam-se alguns itens destacados na análise deste construto, o envolvimento. No início, foi enfatizado que, em qualquer rede social, é preciso que a governança envolva os atores de maneira que eles não se desmotivem facilmente. Este pareceu ser um dos problemas que permearam a vivência dos quatro Fóruns estudados, haja vista que a constatação foi que o envolvimento completo é muito difícil de ser obtido e, por isso, cabe à governança de redes saber estabelecer diferentes intensidades de envolvimento para os atores. Foram enfocados também os tipos de motivação (intrínseca e extrínseca) e, com base nos exemplos dos Fóruns, entendeu-se que, em alguns casos (como em tarefas mais rotineiras), a motivação extrínseca possibilita à rede social um bom suporte para que desenvolva os seus objetivos e outras ideias. Todavia, o principal resultado, neste sentido, diz respeito ao envolvimento mais relevante para a rede, o que vai além das ações rotineiras.



Neste caso, com base nos dados obtidos, observou-se que a governança deverá focar no envolvimento por meio de motivações intrínsecas, já que somente com motivações extrínsecas não seria possível o alcance de objetivos como os da Agenda 21 Local.

Em seguida, encerrou-se a análise do construto trazendo uma ferramenta pela qual o envolvimento em uma rede pode ser acompanhado ao longo do tempo. Por meio dos dados empíricos e pelas estruturas dos Fóruns, constatou-se que, embora exista um envolvimento de uma parcela do grupo, ela ainda é pequena e não atinge a maioria. Os laços fortes estruturam-se entre alguns atores, e muitos deles possuem também um elevado nível de centralidade de intermediação. Por fim, pôde ser visualizado graficamente, com o exemplo do município de Vacaria, que a força dos laços em uma rede revela grupos na intermediação de relações. Prosseguindo na identificação de construtos de governança de redes sociais, os recursos são analisados. Na sequência, as principais ideias no âmbito deste construto são tratadas.

#### *4.2.6 Recursos*

Na busca pela longevidade de uma rede social, alguns aspectos são considerados como fundamentais. Na análise anterior, foi visto que o construto intitulado envolvimento tem relação direta com as motivações intrínsecas, todavia, também se verificou que nem só deste tipo de motivação uma rede constitui-se. Muitas vezes, ela demandará a execução de tarefas diárias, de uma 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), consta uma introdução do problema referenciado, objetivos, atividades, meios de implementação referentes àquele problema e estimativas quanto aos recursos financeiros necessários para a execução e a resolução da questão.

Em face dessa observação, com base nestes dados, um dos aspectos que chama a atenção é a relação entre estes dois construtos e também que, mesmo em redes sociais nas quais o trabalho é majoritariamente voluntário, a reunião de pessoas exigirá da governança a atenção com recursos operacionais. Estes recursos envolvidos vão desde materiais de apoio, como computadores, telefones, até um lugar onde os atores de uma rede possam encontrar-se. Para Provan e Sydow (2008), é valioso que a governança consiga garantir que a rede social forme-se, seja mantida e, se for o caso, até mesmo encerrada, visto vez que qualquer grupo que tenha de se organizar para obter um benefício coletivo descobrirá que há um gasto

organizacional mínimo que deve ser encarado (OLSON, 1999). Desse modo, analisando-se a dinâmica das redes sociais, quais **recursos** são importantes e de como estes chegarão à rede são aspectos a serem levados em consideração.

Quanto ao tempo despendido pelos participantes do Fórum, o Art. 39, de um dos Regimentos Internos analisados, versa sobre as atividades e funções dos membros do Fórum 21, registra que “os participantes não serão remuneradas, sendo seu exercício considerado serviço de relevante interesse público” (REGIMENTO INTERNO A, 2008). Por vezes, os entrevistados comentavam o quão útil seria, para o Fórum, se houvesse pessoas dedicadas exclusivamente a ele. Sobre este assunto questão, o entrevistado 8 explana a respeito de como o trabalho voluntário e o profissional ficavam confusos entre si, até mesmo na coordenação:

As gurias saiam do trabalho e não ficavam única e exclusivamente para a Agenda 21, com esse cuidado e essa dedicação. Acho que se tivesse uma sala 'isso aqui, é só Agenda 21'. Daí elas poderiam se dedicar mais.

Tal situação remete mais uma vez à importância dos recursos para que as redes mantenham-se, articulando ações para que garantam o alcance de seus objetivos no longo prazo. A ênfase nos recursos materiais é dada uma vez que, nos documentos e regimentos internos disponibilizados pelos Fóruns, existia sempre a observação de que o suporte financeiro e de infra-estrutura seria provido pelo poder público. Segundo o entrevistado 15, na rede em que está: “pela lei todas as despesas são custeadas pela Secretaria de Meio Ambiente (municipal)”. 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. Assim, se vamos fazer material, alguma coisa é feita pela empresa (em que trabalha), ou pelo órgão municipal; se vai visitar, vai com o próprio carro” (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 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 do município, o que levou os integrantes a utilizarem os seus próprios recursos financeiros e a buscarem recursos nas

empresas privadas. Nem sempre, porém, estas empresas participam da AG21L, como lembra o entrevistado 10: “nós tivemos uma ajuda de empresas parceiras do programa de educação ambiental. Quando a gente pede recursos, como um projeto do fórum de AG21, a gente usa o ‘logo’ deles no folder, esse é o retorno”. Fica evidente, neste caso, que empresas podem utilizar-se da exposição da Agenda 21 como uma ferramenta de divulgação. Todavia, é interessante para o Fórum que também se convidem empresas que ainda não fazem parte, para que mantenham um vínculo de participação e não restrinjam seu apoio à ajuda financeira.

Foi questionado, ademais, aos respondentes se os recursos materiais seriam suficientes para todos os custos envolvidos da AG21L e, ao longo das respostas, foi interessante ver que alguns entrevistados divergiram bastante no que concerne a este construto, até entre membros do mesmo Fórum. Quando perguntado sobre os recursos materiais disponibilizados, um deles afirmou:

Eu quase não vejo despesa sendo gerada, claro que quando tem um evento e uma delegação tem que ir lá representar o Fórum [...] se junta um dinheirinho aqui e ali, mas quase não tem despesa, não se gera, é muito pouca. Eu acho que o nosso fórum nunca acordou para a mobilização financeira, isso eu reconheço (E2).

Já o entrevistado 6, membro do mesmo fórum, explicou que: “Os recursos são zero! Esta é a questão mais grave. Nós não temos recursos, nenhum”. Esta divergência de percepções dos entrevistados mostra que, mesmo dentro de um grupo que se reúne mensalmente, existe uma falha na comunicação e na visão sobre o funcionamento do Fórum. 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. 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 o entrevistado 13: “Até o momento, conseguimos executar nossas ações. No caso de escassez (financeira), procuramos estudar todos os meios possíveis de contornar esta dificuldade” (E13). Dentre os meios citados, pode-se destacar a busca por apoio de instituições de dentro e de fora da rede.

Diante dos dados da pesquisa, nos Fóruns, diversos itens sobressaíram-se como sendo relevantes para o andamento das suas atividades. Em todas as redes, foram citados equipamentos, como telefone, computador e transporte. Muitas vezes, como nem sempre os participantes tinham acesso a eles, utilizavam seus recursos pessoais para sanar as necessidades do Fórum, quando necessário. Por meio de exemplos trazidos pelos Fóruns de



Agenda 21, entende-se que, na rede, a infra-estrutura básica necessária para realizar suas atividades diz respeito aos espaços (encontros físicos ou virtuais) e ao transporte (locomoção para as atividades e eventos importantes para a rede).

Fica claro que, para cada configuração de rede, diferentes recursos serão necessários, pois como apontado na fundamentação teórica, existem redes que se formam virtualmente e mantêm todas as atividades através da Internet. No caso dos Fóruns, devido a uma série de obstáculos e da lacuna de conhecimento de novas tecnologias, esta opção pode não ser aplicável. Entretanto, analisa-se que, para uma rede social estabelecer vínculos e ter os atores envolvidos, não necessariamente precisa-se trabalhar com uma estrutura física, podendo utilizar plataformas virtuais para tais interações. Esta ideia remete ao próximo construto a ser analisado, trata-se da comunicação, que versará, dentre outras coisas, sobre a troca de mensagens através novas mídias que, hoje, possibilitam e podem facilitar a coordenação de ações em grupo.

Encerrando a seção, retomam-se os itens que tiveram destaque no que tange ao construto analisado. Observa-se que os recursos materiais são importantes para as redes, na medida em que se relacionam com as motivações extrínsecas. Sem eles, as redes não teriam a sua estrutura viabilizada, pois as suas atividades incluem diversos custos. Com base nas entrevistas e nos documentos disponibilizados, também foi possível aferir que possuir uma estrutura operacional que funcione bem é essencial para que os atores sociais sintam-se envolvidos e alinhados com o propósito da rede. Assim, um desafio à governança é realizar uma avaliação de quais são os recursos que tornam a rede viável, tanto no curto, quanto no longo prazo, dependendo do propósito da rede. Em continuidade, abordou-se a ideia de que a rede precisa angariar os seus próprios fundos, sem depender de recursos financeiros de outrem. No que se refere aos recursos, portanto, viu-se, em alguns exemplos de Fóruns, que a busca por recursos é pequena. Conforme os relatos, a falta de motivações extrínsecas talvez seja uma das razões pela carência de envolvimento em alguns Fóruns, restando aos atores sociais procurar alternativas que lhes sejam viáveis.

Continuando a análise da governança de redes sociais, o construto intitulado de comunicação será explorado e suas principais ideias serão enunciadas.

#### 4.2.7 Comunicação

Grupos sociais são instituídos informal e formalmente, assim como podem ser uma rede de amigos, de colegas de trabalho ou como os Fóruns de Agenda Local, que, normalmente, estão formalizados em lei ou em decreto. Antes da constituição formal de um Fórum de AG21, já existem conversas entre pessoas dispostas a iniciá-lo. Em seguida, quando a estrutura já está constituída, os atores, que dela participam, comunicam-se em diferentes níveis de intensidade e através de diversos meios. No decorrer do tempo, estas interações, que certa vez possibilitaram a formação da rede social, vão se modificando. Assim, tem-se uma dinâmica particular para cada rede, seja ela formal, informal, de familiares e de colegas de trabalho.

A **comunicação** pode ser definida como a ação de transmitir mensagens e, eventualmente, receber respostas. Ela compreende um conjunto de ferramentas que permitem as trocas entre os atores da rede e, como visto na fundamentação teórica, auxilia nos processos decisórios e nas deliberações da rede, objetivando articular e facilitar as ações traçadas pelos atores (KISSLER; HEIDEMANN, 2006). Este construto é destacado pelo fato da comunicação expressar uma forma de poder dentro de uma rede (CROOK, 2009), pois quem não possui informações fundamentais fica impossibilitado de agir e dar a sua contribuição para o grupo.

Por vezes, estruturas verticalizadas e hierárquicas foram consideradas superiores às redes horizontalizadas, este fato, para Castells (2009), talvez possa ser associado aos recursos tecnológicos disponíveis à época. Atualmente, discute-se o poder que os meios de comunicação possuem e sua funcionalidade das redes. Segundo o autor, com a tecnologia, as forças desta estrutura, que incluem a sua flexibilidade, a sua adaptabilidade e a sua capacidade de autoconfiguração podem ser potencializadas. Dessa forma, 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 ela ocorre, alguns entrevistados manifestaram-se: “A comunicação é chave para qualquer Fórum. Também o apoio do governo, porque se não o programa (AG21) perde a força” (E10); “Numa urgência, é a comunicação por telefone mesmo” (E7). “Normalmente ou é por e-mail, ou com entrega direto em casa (correspondência). Nós temos um calendário, e o e-mail é como um lembrete. Na carta, já vai a pauta, com o que vai ter na reunião” (E2). Nas falas dos respondentes, existem elementos que auxiliam na compreensão sobre como uma

pessoa inserida em uma rede vê a questão da comunicação. Primeiramente, o entrevistado 10 relaciona dois pontos que, para ele, são significativos para o êxito de uma rede: a comunicação e o recurso financeiro vindo do Estado. Como a questão dos recursos e da financiabilidade da rede já foi analisada, serão enfocados, aqui, os aspectos referentes à comunicação. De acordo com os entrevistados E7 e E2, os outros Fóruns também utilizam o e-mail, a correspondência escrita e o telefone como principais meios de comunicação. Em outros Fóruns, existiam algumas pequenas diferenças, como quanto ao uso e complementavam-se ou não as informações disponíveis nos *sites* da Agenda 21 Local.

Sobre estes usos, verificou-se que o procedimento padrão é o envio de pautas e avisos de reuniões através de cartas ou correspondência eletrônica e, para aqueles que não puderem ser encontrados, ou cujos e-mails retornaram, era utilizado o telefone. O uso do telefone foi citado em casos de urgência, mas o que se observou, nas reuniões, é que muitas das combinações sobre o Fórum eram feitas por telefone. Em um dos encontros em que se esteve presente, os participantes perguntaram sobre uma enquete em andamento, que tentava organizar qual seria o melhor dia da semana para as reuniões do Fórum, pois o dia em que elas estavam ocorrendo já não era compatível para muitos. Foi respondido que a enquete ainda ia demorar um bom tempo, porque estava sendo feita por telefone. Naquele momento, pode-se notar uma ineficiência na utilização dos meios de comunicação, tendo em vista o tipo de enquete que estava sendo realizada. O fato de o contato ser restrito a uma pessoa por vez só dificultava a agilidade do processo (que tinha certa urgência). Além disso, merece mencionar-se o fato de todo o trabalho estar centralizado em uma única pessoa, responsável pelas comunicações, que utiliza o telefone (um meio pago) em uma rede onde os recursos humanos e financeiros são escassos.

Cabe destacar que, nas redes visitadas, foi constatado que a pouca fluidez da comunicação era uma dificuldade para a governança das redes, tendo em vista que, quando ficavam sem receber as informações fundamentais, os participantes estavam fora do processo e do que ocorria na rede. Um dos entrevistados comentou que poderia ser criado “um núcleo, uma célula de comunicação” (E8). Visto o exemplo citado e os relatos de outras situações, depreende-se que nem sempre as informações chegam a todos e, se chegam, algumas já estão defasadas, como também lembra outro entrevistado:

Às vezes, tinha uns desencontros. Alguns diziam que não recebiam (e-mail). Mas eu trabalho com e-mail (...) tu envia, as pessoas não lêem e depois dizem que tu não mandou. Como eu te digo, mesmo entre o pessoal das comissões tu não tinha retorno, tu entende? Os e-mails eram basicamente para a convocação das reuniões (E2).

Os resultados qualitativos da pesquisa revelam que o construto comunicação é um dos desafios para a governança de redes sociais, já que ela supõe que os envolvidos recebam as informações a tempo, que estas sejam corretas, relevantes para o grupo e que possibilitem aos atores uma contribuição à rede.

Tanto nas observações realizadas nos Fóruns de Agenda 21, quanto nas falas dos entrevistados, a vontade e a curiosidade em utilizar novas formas de mídias foram recorrentes. Isto foi destacado por pelo menos dez entrevistados, inclusive alguns coordenadores. Eles asseveraram que seria interessante tentar inserir novos meios de comunicação no grupo, como uma plataforma em que todos pudessem interagir. No contexto atual, existem meios de comunicação mais tradicionais e outros mais inovadores. Aqueles mais habituais como o jornal, a correspondência postal e eletrônica, e o telefone já fazem parte do cotidiano das pessoas. E até a pouco tempo, tinham-se estas formas de comunicação, como um informativo para todos lerem, ou uma comunicação de um para muitos, como é o caso do telefone. Porém, existem outras tecnologias e novos serviços de comunicação que, cada vez mais, ganham espaço, facilitando a comunicação de muitos para muitos. Estas tecnologias buscam atender as novas necessidades humanas, ou ainda, oportunidades nem sequer imaginadas.

Cabe salientar que as tecnologias da informação e comunicação em rede descrevem um conjunto mais amplo de tecnologias que apenas a Internet (FISCHER, 2008), podendo incluir a telefonia móvel, os serviços de voz e de dados, os serviços interativos de televisão, dentre outros. Além da clara relevância no âmbito cultural e tecnológico, entende-se que, no que tange à governança de redes sociais, estes novos meios têm um papel de destaque, por facilitarem que a informação seja democratizada. Assim como as redes não seguem à lógica de hierarquias, a sua comunicação também não precisa seguir um caminho hierárquico. Portanto, para tentar mitigar as trocas de mensagens de “um para muitos” ou de “um para um”, novas formas de mídias emergem para disponibilizar uma plataforma de “muitos para muitos”, por exemplo. Atenta-se para o fato de que ao integrar uma destas formas, não necessariamente, abandonam-se as anteriores. O que surge é uma mescla, na qual uma mídia pode variar de uma para outra, como quando uma conversa por e-mail é publicada por seus participantes (SHIRKY, 2011). Nos casos dos Fóruns, analisou-se que quanto mais os participantes tiverem acesso à comunicação, mais a governança das redes sociais é facilitada.

Quanto à propensão dos atores a aderirem às novas mídias, pode-se observar que eles estão mais inclinados ao uso de mídias tradicionais, devido à falta de acesso e ao pouco conhecimento de outras plataformas. Faz-se possível citar diversos tipos de plataformas que

poderiam ser utilizadas, a maioria delas de forma gratuita, como o *Ning*, *Facebook* ou o *Twitter*. O *Ning*, por exemplo, já é um recurso bem difundido entre as redes. Segundo o entrevistado 17, este *site* funciona muito bem em outros lugares, mas “é que no RS não aderiu muito, mas o sudeste, a Bahia, Minas Gerais, e outros estados, têm uma participação muito intensa através das mídias sociais”. Esta plataforma permite que um determinado grupo coloque, ali, diversos documentos, compartilhe arquivos e dialogue.

Destaca-se, aqui, o uso dos *sites* de compartilhamento de dados e de outras plataformas de interação como possíveis soluções para as redes sociais. Lembrando que, em uma perspectiva como a dos Fóruns de Agenda 21, na qual os encontros presenciais são bastante limitados, as reuniões por teleconferência são um exemplo de mídia que possibilitaria aos participantes combinarem encontros de emergência, ou mesmo unir participantes que estejam distantes fisicamente do local das reuniões. Como já salientado no construto anterior intitulado recursos, nem sempre existe a possibilidade geográfica e financeira da rede desfrutar de um espaço físico. Para tanto, vê-se a comunicação através das novas mídias como benéficas para as redes sociais.

Outro aspecto valioso para este construto diz respeito à comunicação externa existente na rede. Diferentemente da comunicação interna – entre participantes-, ela ocorrerá com as demais instituições, com os outros parceiros, como órgãos públicos, enfim, todos os interessados no processo do desenvolvimento sustentável local. Em relação a este destaque, um dos entrevistados referiu:

[...] 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 o entrevistado, e a proposição do Fórum de que as experiências da rede possam ser transmitidas dos atores para as instituições que representam, pondera-se que boas ferramentas de comunicação internas e externas à rede são fundamentais para o grupo. Foi sugerido, nas entrevistas, um informativo para a rede, contendo os tipos de atividades desenvolvidas e o que os atores propunham-se a realizar. Todavia, dentre todos os Fóruns, apenas um deles apresenta notícias relativamente atualizadas sobre o Fórum de AG21L, pois, em alguns *sites*, as notícias datavam de três anos atrás. Assim, a ideia de que uma rede social tenha um informativo, seja ele em um *site* próprio, ou não, seria uma maneira de comunicar as ações da rede social aos interessados, sem grandes custos e com maior abrangência. Segundo o entrevistado 9, o Fórum em que está possuía um *site*, mas “por falta de uso ele acabou não

sendo mais atualizado. De acordo com ele, isso “precisa de bastante tempo pra fazer esta gestão desse processo” (E9). Dessa forma, a partir das falas dos entrevistados e das observações empíricas, entende-se que, no momento em que a rede propõe-se a manter informações em um meio digital, este tem que ser atualizado com periodicidade. Há, neste caso, o entendimento de que para os objetivos do programa de Agenda 21 global possam ser atingidos, a comunicação entre diferentes instâncias também precisa ser efetiva.

A ideia de trocar informações pode, além disso, ser conectada ao alinhamento e à densidade, visto que, para Sosa (2009), as equipes cercadas por uma estrutura de comunicação mais coesa são as que mostram maior capacidade de atender solicitações, porque aproveitam os benefícios da colaboração de redes próximas e coesas.

Nesta seção, o entendimento do construto comunicação foi discutido e as suas principais características analisadas mediante a base empírica de dados. Inicialmente, a importância da comunicação para a governança foi destacada, posto que ela garante aos participantes a oportunidade de uma maior contribuição na rede. Examinou-se o poder comunicativo que auxilia e faz com que as dificuldades de um grupo sejam ultrapassadas ou amenizadas (SHIRKY, 2010) e que, no âmbito de redes sociais, as novas mídias trazem a possibilidade de democratização da informação e de uma troca de informações mais ampla. Algumas possibilidades de utilização de novas mídias foram sugeridas, como o exemplo do *Ning*, um meio bastante popular entre outras redes. Em seguida, a dificuldade da governança da comunicação interna e externa foi estudada, observando-se diversos exemplos dos Fóruns visitados e de como os meios de comunicação utilizados, por vezes, podem ser inapropriados aos objetivos. Conclui-se a análise deste construto considerando que as redes sociais necessitam de um comprometimento com a troca de informações, que devem ser corretas e bem difundidas dentro do grupo e para além de suas fronteiras. Em seguida, analisa-se outro construto relevante para a governança de redes sociais, trata-se da densidade.

#### *4.2.8 Densidade*

Uma Agenda 21 Local procura focar os problemas prioritários no que tange ao desenvolvimento em determinada região, sendo um processo eminentemente participativo pelo qual os atores das diversas esferas sociais interessadas comprometem-se a alcançar os objetivos da referida Agenda. No caso dos Fóruns Locais, observou-se que os grupos organizam-se de diferentes formas, alguns mais centrados em uma esfera social, como a pública, outros o fazem na sociedade civil. Contudo, independente das questões que motivam

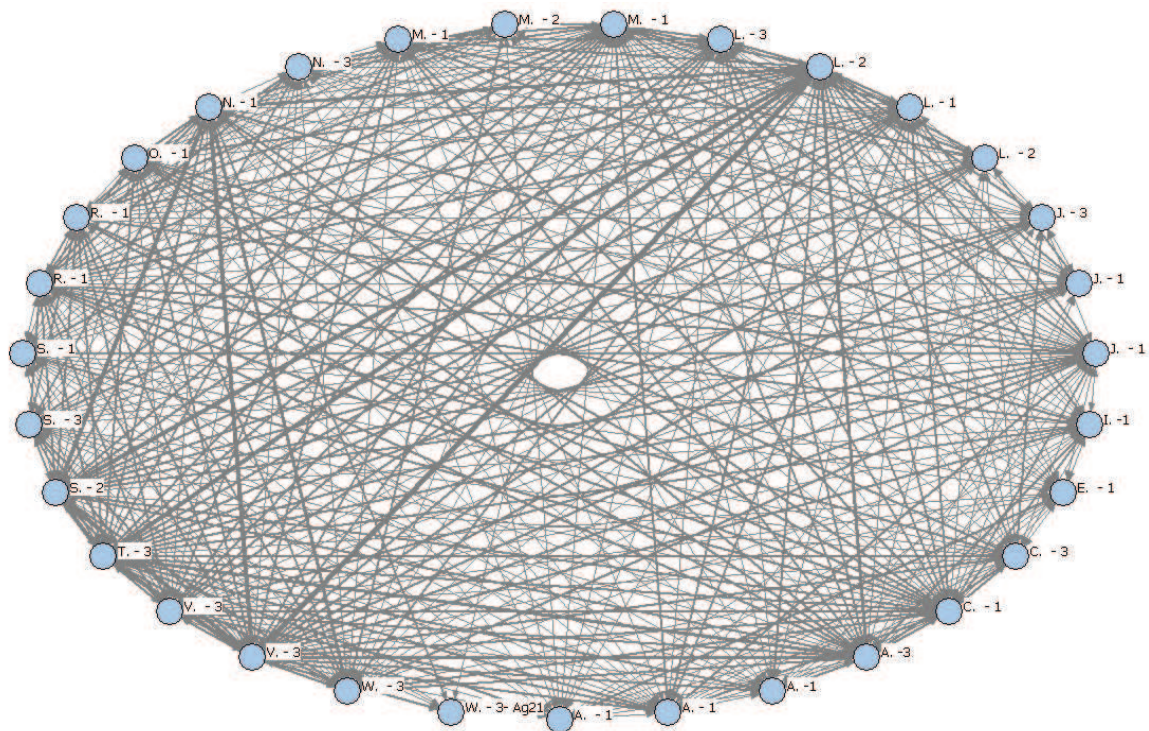
a reunião dos atores, um dos aspectos fundamentais no entendimento da governança de uma rede social é como se dão as relações entre eles.

A governança de redes sociais vem sendo caracterizada com alguns construtos ao longo da presente análise, como os interesses, os objetivos comuns, o alinhamento, as normas, o envolvimento, os recursos e a comunicação. No construto interesses, a polarização de um grupo foi visualizada e a ideia dos sub-grupos trazida para a análise dos Fóruns. Neste caso, a definição do construto é facilmente definida, pois a **densidade** diz respeito ao nível geral de ligações entre todos os atores de uma rede (SCOTT, 2000).

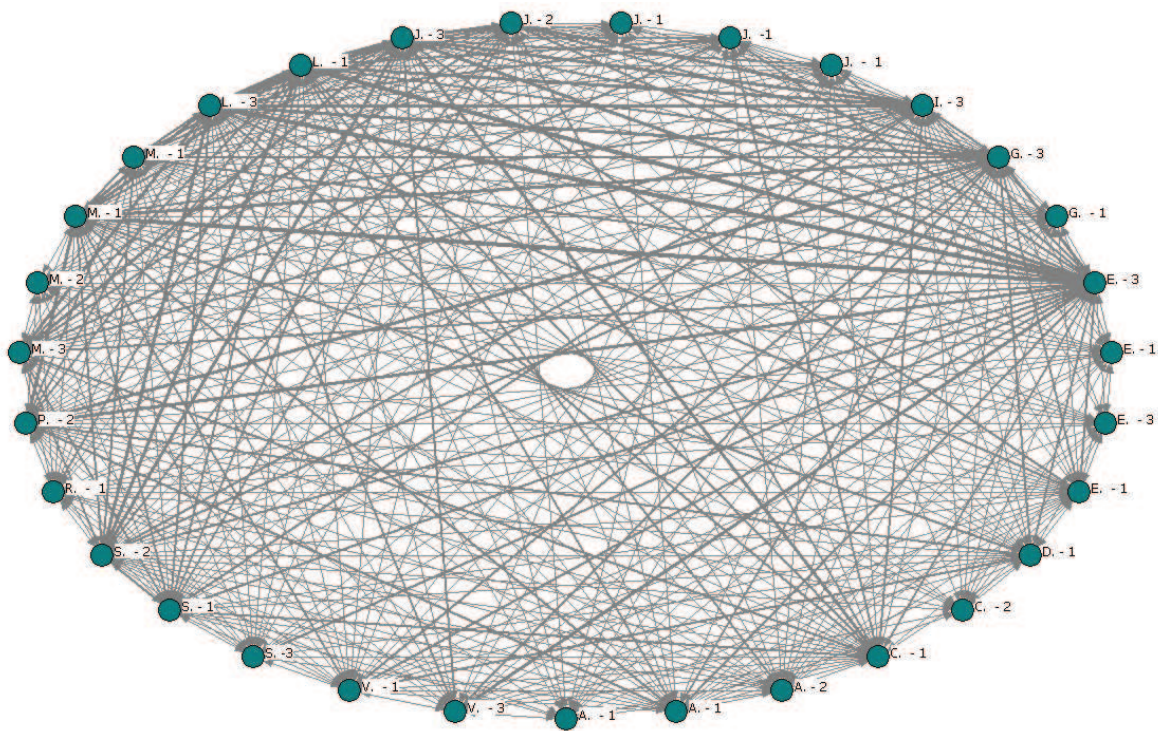
O acompanhamento da evolução da densidade da rede e dos laços entre os seus membros pode ser realizado utilizando-se a Análise de Redes Sociais (ARS), assim sendo, por meio do *software* UCINET foi possível visualizar as relações em cada uma das redes. Cumpre destacar que, no *software* usado, as densidades dos Fóruns de AG21L foram analisadas e permitiram examinar a coesão das redes com base nas relações existentes entre os seus atores, em comparação as possíveis relações totais. Entende-se que, neste caso, a visualização dos laços mais fortes e mais fracos também seria relevante de ser representada nas imagens, sendo a espessura da linha o indicativo da força do laço entre os participantes. Nas Figuras 14 (catorze) e 15 (quinze), tem-se um panorama das duas redes em um formato circular, pelo qual os laços entre os participantes têm destaque.

Os resultados quantitativos da ARS revelam que as interações entre os atores sociais nas redes variam bastante em intensidade. No caso do primeiro Fórum, representado pela Figura 14, tem-se uma densidade superior, com os laços existentes. Já no Fórum seguinte, as relações são mais díspares, com alguns atores com bastante destaque por possuírem laços mais fortes com os demais. Dessa forma, partir deste tipo de análise, é possível avançar-se no acompanhamento da densidade e no entendimento da governança nas redes. Assim, se estas medidas forem tomadas constantemente, será possível observar a variação desta característica ao longo do tempo.





**Figura 14:** Rede com maior densidade e destaque aos laços fortes e fracos - Gravataí  
**Fonte:** Elaborada pela autora por meio do *software* NETDRAW



**Figura 15:** Rede com menor densidade e destaque aos laços fortes e fracos - Vacaria  
**Fonte:** Elaborada pela autora por meio do *software* NETDRAW

Registre-se que a característica de densidade não pode ser subestimada, já que envolve as redes sociais e, a partir delas, aos aspectos estruturais sociais, a facilidade de ações coordenadas (PUTNAM, 2000), dentre outros. Conforme citado na fundamentação teórica, não se pode afirmar que redes mais ou menos densas são melhores ou piores. Deve-se atentar, principalmente, qual o objetivo da rede e analisar como ela fica melhor organizada, se é em um formato mais ou menos coeso. Conforme afirma Yakubovich e Burg (2009, p. 344), sempre se enfrenta um “*trade-off* entre redes esparsas que fomentam a criatividade e redes densas que engendram a confiança”. Visto que a função de potencializar a capacidade individual e coletiva por meio de práticas colaborativas (VERSCHOORE, 2006) surge com as redes sociais, a densidade qualifica-se como um elemento importante no entendimento da governança da rede.

A análise da densidade de uma rede propiciou visualizar a estrutura e, assim, compreender melhor a sua governança. No caso do Fórum de Agenda 21 Local, como o ilustrado pela Figura 14, em um grupo cuja densidade é maior, os seus atores possivelmente demonstrem confiabilidade e “são capazes de realizar muito mais do que outro grupo que careça de confiabilidade e confiança” (COLEMAN, 1990, p. 302). As redes voltadas para o desenvolvimento sustentável estão focadas em realizar objetivos comuns, em mudar algo em conjunto na direção deste caminho. Quando questionados sobre a importância da densidade das relações nos Fóruns alguns entrevistados contaram: “Eu acho que havia uma coesão bem forte, foi uma lição pras pessoas que estavam ali participando. Mas hoje, acho que não há mais” (E17); “O maior contato que se tem realmente é com o pessoal da instituição, que já tem o seu grupo e que se encontram semanalmente (E15); “É algo que ainda precisamos organizar. Não temos contatos com todos” (E13). A partir dos relatos dos entrevistados, verificou-se que os contatos que se estabelecem ou que algum dia foram estabelecidos restringiam-se a algumas pessoas. Esta experiência é bastante comum, principalmente, se levado em consideração o fato de que, com o crescimento de uma rede, amplia-se a impossibilidade de cada um estar intimamente conectado a todos os outros. Conforme afirma Shirky (2011, p. 177), “ou os participantes se transformam em audiência ou se reúnem em grupos pequenos e superpostos que preservam alguma intimidade”. Este pequeno grupo que se encontra regularmente, citado pelo entrevistado 15, de fato, representa um subgrupo com muitas conexões entre si dentro do Fórum, já que foram os atores sociais que mobilizaram o município para a formação da Agenda 21 e, posteriormente, do Fórum.

Ao mesmo tempo, alguns entrevistados admitiam não conhecer todos os participantes da rede como foi o caso do entrevistado E14, por exemplo, que relatou: “Eu, particularmente,

não conheço todas as pessoas”. Tal situação leva a crer que, em uma rede social, onde nem todos os atores se conhecem, a governança é dificultada, seja ela recém-formada ou mesmo em uma rede com certa maturidade. Analisando os dados da pesquisa, considera-se que a implementação de ações em uma rede tende a ser conduzida por pequenos grupos, como equipes centrais, que necessitam de apoio para funcionarem, visto que, quanto maior a conectividade de uma rede, mais fácil a realização de ações em conjunto, já que os atores estão próximos e possuem relações densas. Em relação à menor densidade em uma rede, cujo objetivo principal é a inovação aberta, como no caso de um novo produto (CHESBROUGH, 2003), a configuração deixaria a rede “mais livre” e os seus participantes trariam informações mais diversificadas, o que seria melhor para o objetivo do grupo. Assim, constatou-se que nem sempre um alto nível significará vantagens para a rede, pois, como discutido na literatura pertinente, uma densidade alta poderia prejudicar o grupo se houvesse, por exemplo, redundância de informações (PROVAN; SYDOW, 2008).

As redes sociais que almejam o desenvolvimento sustentável têm, em seu âmago, a construção conjunta, a cooperação e a busca por objetivos comuns. Assim sendo, os resultados demonstram que diferentemente de uma rede de inovação aberta ou de uma propagação viral, para as redes sociais em questão o interessante seria ter uma densidade elevada. Muitas delas não possuem esta característica e, como observado nos encontros dos Fóruns, às vezes, os atores sequer conversam entre si. Portanto, uma indicação para as redes com este perfil seria buscar uma maior conectividade interna, já que, conforme Coleman (1988), as coisas tendem a funcionar melhor com redes densamente conectadas e não o fazem com redes esparsas.

Sobre a questão da redundância de informações em rede, Granovetter (1973; 1974) deve ser mencionado, pois, como visto na fundamentação teórica, os seus estudos versaram sobre a importância de não se limitar aos mesmos contatos (somente laços próximos e fortes) na busca de um novo emprego. Em um dos casos de redes sociais estudado, identificou-se que após um período de interações, quando a densidade da rede já era alta, a soma de novos contatos externos aos internos trouxe vantagens para a rede. Foi relatado por um respondente que, em relação à coleta seletiva na cidade, os professores das escolas do município visitado sentiam que os esforços que faziam não estavam repercutindo. Segundo o E12:

[...] já tão cansados de desenvolver campanhas e não acontecer nada. A respeito da coleta seletiva de resíduos, agora os professores vão encontrar fundamentação da argumentação. Antes acontecia que eles ensinavam, e quando chegavam (alunos) em casa, nada.



Entende-se que este exemplo citado por um dos entrevistados parece indicar a importância da inserção dos atores no fórum e, assim, sendo reconhecidos como tal, buscarem vincular as suas ações com atores de fora da rede. Assim sendo, verificou-se que, após muito tempo de campanhas e mobilizações em seu ambiente de trabalho, os professores conseguiram interagir com o poder municipal, pois ambos estão no fórum e seus laços vêm se fortalecendo. Constatou-se que, anteriormente, as ações entre “ensino - município” não costumavam coincidir, mas, a partir da coesão do Fórum, estas ações conjuntas começam a surgir, fortalecendo a rede formada visando ao desenvolvimento sustentável local.

Além deste relacionamento externo, os dados qualitativos levam a crer que à medida que o grupo se fortalece e tem uma densidade elevada, pode-se ampliar a rede de relacionamentos e, aí sim, buscar os chamados laços fracos. Dessa forma, possibilita-se também o acesso a diferentes informações e novas relações são estabelecidas entre os atores. Ao longo do tempo, os sistemas sociais têm se desenvolvido e evoluído ininterruptamente, e mesmo naqueles estáveis, ou apenas relativamente estáveis, “os participantes estão em constante interação uns com os outros e com o sistema” (SHIRKY, 2011, p. 173). Assim, a partir da triangulação de dados e da fundamentação teórica, avalia-se que, após um período de maturação que permita a rede estabelecer laços fortes entre si, uma etapa de diversificação de interações é entendida como positiva para que o Fórum atinja os seus objetivos, embora seja difícil especificar em que momento seria mais oportuno para a rede social iniciar este movimento de busca por diversificação de contatos e de novas informações. Tem-se que, dessa forma, as ações apresentam maiores chances de serem assertivas, pois estarão sendo orquestradas em uma maior amplitude social, visto as possibilidades de obterem novas informações, novas oportunidades de ações conjuntas e novos parceiros colaborativos.

Mediante a análise quantitativa, as afirmações dos entrevistados e as observações realizadas, foi possível notar que uma configuração mais coesa tende a refletir em uma melhor articulação interna. Assim, findando esta seção, são retomados alguns itens que tiveram destaque ao longo da análise do construto densidade. Inicialmente, uma ferramenta pela qual a densidade pode ser acompanhada ao longo do tempo foi apresentada, juntamente com os sociogramas de duas redes, uma com maior e outra com menor densidade. Esta diferença mostra e facilita o acompanhamento de redes, evidenciando se elas estão tornando-se mais ou menos densas, assim como apresenta a força dos laços. Na sequência, a importância para a governança de redes sociais que existisse uma elevada coesão entre os atores envolvidos na rede foi destacada. Em seguida, foi enfatizada a ideia de que, ao terem uma densidade elevada e constituírem uma rede de laços fortes, cabe à governança da rede a diversificação de laços,

buscando novos contatos e mais diversidade ao entorno da rede. Este item foi discutido a partir do exemplo de um Fórum visitado que conseguiu, mediante uma coesão interna, realizar ações que antes não eram viáveis.

Continuando na identificação de outros construtos de governança de redes sociais, tem-se a relevância de análise da centralização. Em seguida, as principais ideias no âmbito deste último construto são discutidas.

#### 4.2.9 Centralização

Uma das questões da concepção da Agenda 21 como projeto mundial é a divisão de uma “ação global” em inúmeras “ações locais”. É sabido que as interações sociais reproduzem constantes desarranjos na sociedade contemporânea, sendo a crise ambiental uma das expressões desta problemática. Imagina-se que, na lógica da Agenda, uma pequena ação territorial dará mais força à resolução de um problema de grande escala. Por este motivo, a configuração de Fórum de Agenda 21 Local foi concebida pelos interessados que buscam a resoluções de sua problemática local. Por sua vez, a governança das redes sociais é caracterizada por alguns construtos. Discute-se, aqui, a o valor da centralidade para a caracterização de governança de redes sociais, visto que a análise desta propriedade estrutural pode auxiliar no entendimento da configuração da rede, seja ela mais ou menos centralizada em alguns atores.

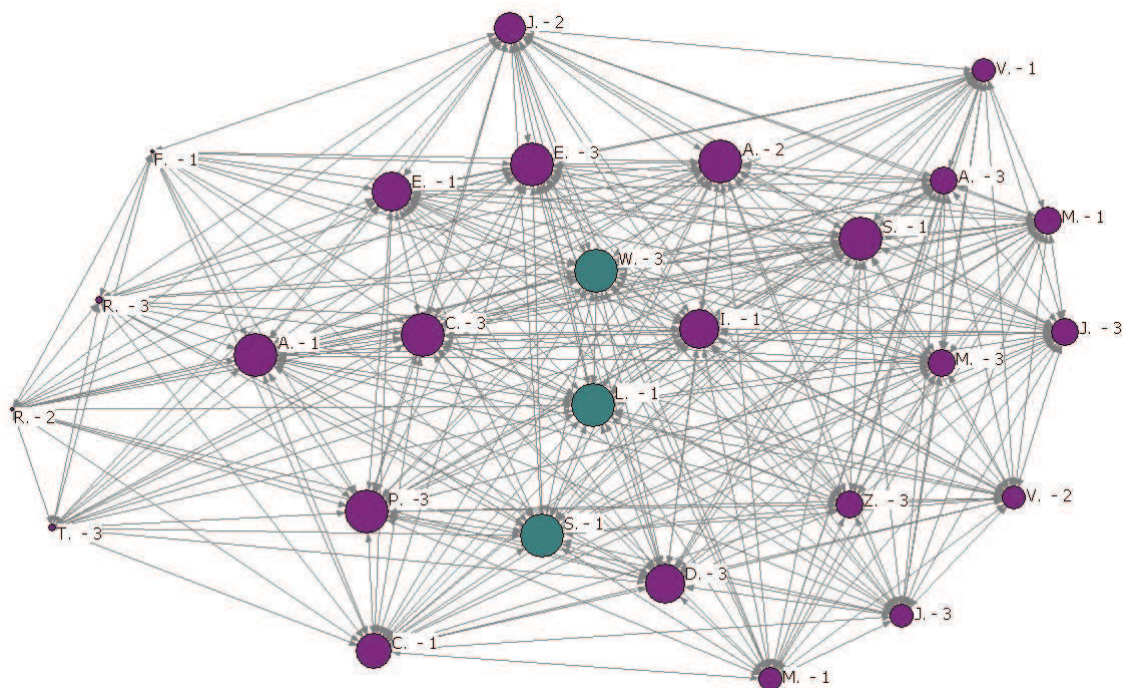
Como visto na fundamentação teórica, a centralização em uma rede remete aos grafos do tipo estrela (com alta centralização) e àquele em forma de círculo (com baixa centralização). Nas redes com baixa centralização, as relações são mais dispersas, com conexões espalhadas mais uniformemente entre os membros (BARABÁSI, 2009). Os atores em uma rede interagem de maneiras distintas e possuem índices de centralidade diversos. Dessa forma, alguns atores podem ser mais centrais em determinados aspectos, enquanto outros mais periféricos. Quando se estudam redes, é possível entender a sua estrutura social, calcular a centralidade dos atores, destacar os mais e os menos centrais, sendo que ambos possuem percepções diferentes sobre a rede (CASTELLS, 2009).

O ponto fundamental do construto **centralização** demonstra em que medida a alta ou a baixa centralidade de atores em uma rede social facilita a sua governança. Acredita-se, neste sentido, ter avançado com considerações relevantes durante a análise quantitativa, utilizando-se os dados dos encontros dos Fóruns e, nos *softwares*, foram calculados os índices de centralidade de grau dos atores e da centralização geral das redes. Assim, no que tange à

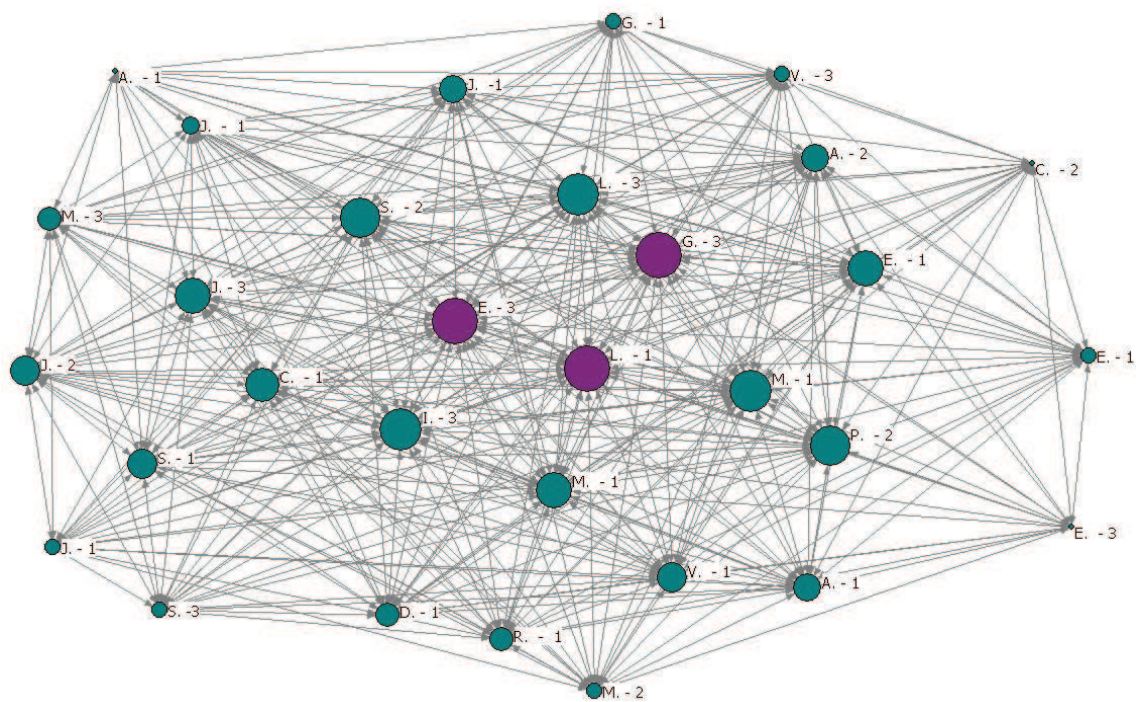
análise das características da governança de redes, os principais atores foram destacados. Vale retomar que a centralidade de um ator pode ser medida considerando várias perspectivas, como a de grau (*degree*), a de proximidade (*closeness*), e de intermediação (*betweness*) (SCOTT, 2000; HANNEMAN; RIDDLE, 2005), já apresentadas na fundamentação teórica. Nesta análise, adotou-se a medida de centralização da rede e as centralidades de grau dos atores. Para uma melhor visualização, nas Figuras 16 (dezesseis) e 17 (dezessete), os atores com um alto índice de centralidade de grau foram realçados.

A partir da Figura 16 e de seu percentual de centralização de 26, 91% (contra 15,26% da Figura 17), pode se afirmar que existem alguns atores mais centrais do que outros. Neste caso, alguns dos coordenadores ou envolvidos diretamente na governança possuem índices elevados de centralidade de grau (W-3; L-1). Nota-se que existe uma discrepância entre os Fóruns com maiores centralidades de atores desigualmente distribuídas e com menor grau de centralização. Portanto, quanto maior a centralização, maior a probabilidade de existirem atores mais centrais e os demais atores terem baixos índices (WASSERMAN; FAUST, 1994). Deve-se destacar que o Fórum de maior centralização é o que não mantém atividades há tempo. Os motivos para que isso ocorra, nos Fóruns, são de diversas origens, todavia, acredita-se que a questão da alta centralização pode ter inferido neste caso, visto que o coordenador, que iniciou a Agenda 21 Local, saiu após cinco anos de trabalho no Fórum e estavam concentradas nele as responsabilidades da rede.

Além dos resultados de caráter quantitativo, no que concerne aos questionamentos sobre como configurava-se a centralização da governança nos Fóruns, as seguintes afirmações apareceram: “Efetivamente, é muito centrada em algumas pessoas” (E16); “Ela é bem centralizada, sim” (E15); “É centrada por questão de organização [...] se não houvesse uma centralização da governança não haveria uma organização das atividades. É preciso ter um grupo gestor” (E13); “Ela é muito centralizada, poucas pessoas têm muitas responsabilidades no Fórum. Essas pessoas estão envolvidas e fazem acontecer, e se sobrecarregam” (E2). Nos quatro Fóruns estudados, foi verificada que a estrutura social é bastante centralizada. Uma configuração deste tipo também foi indicada nos documentos disponibilizados, como em atas de reuniões, nos quais se percebe que a coordenação dos Fóruns, normalmente, está sob o encargo de poucos participantes.



**Figura 16:** Rede com centralização maior - São Lourenço do Sul  
**Fonte:** Elaborada pela autora por meio do *software* NETDRAW



**Figura 17:** Rede com centralização menor - Vacaria  
**Fonte:** Elaborada pela autora por meio do *software* NETDRAW



Portanto, se existe uma centralidade muito elevada, sobrecarregando alguns atores da rede, a saída de um destes atores centrais pode prejudicar todo o andamento da rede. Além disso, levará certo tempo até a rede conseguir reconfigurar-se e estabelecer novas atribuições aos demais atores, como já ocorreu em um dos Fóruns no passado. Day, Schoemaker e Snyder (2009) afirmam que, se, por um lado, a centralidade pode contribuir para a eficiência na execução, por outro, pode impedir a captura de inteligência que esteja fora do escopo da tarefa principal. Após responderem esta questão, os entrevistados foram indagados sobre qual seria a importância de uma centralização da governança e se esta seria um aspecto positivo para o Fórum. Foi possível perceber que as opiniões dividiram-se, entre os que entendiam que o modelo mais centralizado era positivo para o funcionamento do Fórum, e aqueles que sugeriram outras configurações, não tão centralizadas.

É bem centrada. E eu acho que assim ela é importante, porque independente da gente ter um Fórum participativo, se tu não responsabiliza algumas pessoas não acontece [...] é bem aquele ditado, se tu não é o pai da criança, tu não cuida (E11).

Pelo relato, nota-se que o entrevistado 11 acredita que essa é a maneira que a governança deve estar, pois se não fosse assim, talvez ninguém “cuidasse” do Fórum. Salienta-se que o entrevistado 11 faz parte da formação do Fórum e acompanha-o desde o início. Quando perguntado se seria um aspecto positivo para a rede esta centralização, outro entrevistado respondeu de imediato: “Não, teria que ser mais descentralizada. Eles (envolvidos na coordenação) inclusive estão sendo cobrados para mandarem as atas, os e-mails, para as pessoas saberem o que está acontecendo” (E4). Ressalte-se também que E4 participa de outro Fórum há muitos anos e também já foi coordenador no início das atividades. As falas anteriores sinalizam para a problemática de governança das redes no que tange à centralização e ao tamanho de um grupo. E até mesmo atores com bastante experiência alimentam a discussão sobre qual seria uma configuração mais positiva para o Fórum.

Outra questão levantada por E4 foi o envio de informações, também dificultada por esta configuração centralizada. Como já citado no construto de comunicação, a excessiva centralidade das informações prejudica a agilidade da rede, sobrecarrega pessoas e dificulta o fluxo de comunicação. Foi afirmado por Olson (1999) que “[...] os grupos com maior número de membros terão, de forma geral, desempenho inferior aos grupos com menor quantidade de membros” (OLSON, 1999, p. 41) e isso implica acrescer que se, em redes menores, a governança supostamente não encontra muitos desafios, à medida que estas estruturas

umentam, os problemas tornam-se mais complexos. Basta imaginar um grupo de cinco pessoas e outro de cinco mil pessoas decidindo algo e querendo resolver um problema.

Portanto, de acordo com a triangulação de dados empíricos e teóricos pode-se consignar que, em redes sociais, como os Fóruns Locais, a centralização demasiada afeta negativamente a qualidade na governança. Todavia, não é possível afirmar que exista a configuração de rede válida para todos os tipos de rede, justamente pelo fator do tamanho citado anteriormente. Para Netessine (2009), uma rede do tipo estrela possui uma configuração relativamente estável, ao passo que a descentralizada tem a vantagem de ser mais adaptável a um ambiente em constante transformação. No caso dos Fóruns, ficou claro que estes configuram-se em um estilo de estrela dos grupos sociais com uma parcela de participantes centrais e um grupo periférico (SENNETT, 2007).

Nas redes estudadas, como os participantes ativos não são muitos, os atores poderiam vir a estabelecer uma governança mais descentralizada, mais adequada a seus propósitos. Este tipo de configuração estaria bem alinhada com uma alta densidade que, como já analisado no construto anterior, possibilitaria à rede as vantagens de uma alta interação entre os atores e de uma melhor distribuição das responsabilidades entre os participantes. Considerando este aspecto, perguntou-se aos atores das redes como se poderia agir em relação à situação de alta centralização. Um deles apontou que “com uma equipe maior de coordenação ou dividindo o trabalho, isso poderia ser melhor articulado dentro do Fórum” (E2). Também foi destacado por outro participante que:

[...] já faz anos, nossa, acho que uns três anos que o Fórum é coordenado por uma comissão 'provisória'. Porque a gente não tem conseguido conduzir a nova coordenação. Mas eu acho que se a gente conseguisse fazer com que houvesse uma participação maior ou que a sociedade puxasse, dividisse isso, acho que seria mais interessante (E9).

Conforme se pode ver, foram destacadas as questões da divisão das funções e da falta de pessoas que possam substituir aquelas que venham a sair da coordenação, para que esta possa renovar-se. Algumas redes costumam fazer uma divisão de trabalhos, como os grupos de formadores, e as comissões. De fato, como apontado por E11, no Fórum em que participa, existe uma divisão por comissões e ela funciona da seguinte maneira: “Se eu vou tratar de saneamento e se o tema da próxima reunião é saneamento, é minha responsabilidade garimpar, convidar pessoas, e trazer pessoas mesmo que não sejam do Fórum [...] tudo aquilo que é necessário”. A questão da rotatividade da coordenação também foi um aspecto relevante apontado pelo entrevistado 9. Segundo outros entrevistados, muitos têm medo de que, nas

trocas de governo, mude tudo, fazendo com que aquilo que a gestão municipal anterior fez não valha mais nada. Para que “programas não sejam jogados no lixo, o coordenador, por exemplo, é funcionário de carreira. Justamente, para a troca não ter risco de eliminar o Programa (AG21L) [...] exatamente isso a gente está pensando” (E7).

Em muitas redes, existem boas práticas no que tange ao melhor desenvolvimento do Fórum. Algumas ações foram tomadas na direção de uma rede menos centralizada e mais equânime, sendo que, em alguns Fóruns, são iniciativas simples que pretendem envolver todos os atores, que inclusive foram destacadas no construto envolvimento, como é o caso da divisão de tarefas. Esta questão relaciona-se com a centralidade, pois quando as tarefas são mais divididas, o potencial de novas ideias para a rede amplia-se. Shirky (2011) corrobora ao afirmar que, quanto maior o sistema, maior a diferença no envolvimento entre os membros centrais e periféricos. Assim, entende-se que não seja necessário que a tomada de decisão passe pelo aval de todos no grupo, algumas mais rotineiras não serão de conhecimento da maioria. Porém, deve-se atentar para que ações de cunho mais estratégico e de alto grau de repercussão para o alcance de objetivos sejam elaboradas de forma não centralizada.

Ao término desta seção, retoma-se o que teve destaque na análise apresentada. O principal eixo da referida análise relacionou-se à centralização ou não da governança. Primeiramente, abordou-se a centralização da rede, observando dados quantitativos, pelos quais foi possível visualizar que o normal é que muitos dos atores mais centrais estão, ou já estiveram, inseridos na coordenação do Fórum. Este item foi discutido e analisado com alguns exemplos das redes visitadas. Nos casos dos Fóruns de AG21, verificou-se que uma governança centralizada pode ser prejudicial para as redes, diferentemente de estruturas mais descentralizadas e mais densamente conectadas. Isto dá-se porque as redes muito centralizadas acabam por suprimir o envolvimento dos atores em decisões estratégicas para a rede, e concentrar em demasia as obrigações em alguns atores, levando-as a problemas de sobrecarga e da alta possibilidade de descontinuidade do trabalho. Para tanto, na busca por atingir coletivamente os objetivos do Fórum, a elevada centralização pode ser desestimulada com ações de governança. Destacou-se também que, para conseguir vencer alguns empecilhos, como o da centralização das atividades em uma ou duas pessoas, os grupos tentam outras formas de dividir tais atividades.

Ao longo deste capítulo, foram apresentadas as análises referentes aos quatro Fóruns de Agenda 21 Locais e aos construtos relevantes na caracterização da governança de uma rede social. Finaliza-se, portanto, a análise dos dados com a apresentação do Quadro 4 (quatro) que sintetiza as considerações sobre os construtos enfatizados ao longo deste capítulo, juntamente

com os principais achados e as suas evidências empíricas. Entende-se que os resultados obtidos geram algumas possibilidades no que tange ao estabelecimento de uma configuração de governança destas estruturas tão versáteis e ao mesmo tempo tão complexas como as redes sociais.

CONSTRUTO/ DEFINIÇÃO	PRINCIPAIS ACHADOS	EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS
<b>Interesses</b> (p. 69)	<p>Objetivos individuais dos membros da rede que podem ou não convergir. Se existe convergência, há baixa polarização, e se não há convergência, tem-se uma polarização na rede.</p>	<p>Impossibilidade da união de pessoas para a realização de tarefas sem uma organização ou governança.</p> <p>A divergência de interesses dificulta a governança.</p> <p>A polarização é relevante para a análise de interesses em uma rede</p>
<b>Objetivos Comuns</b> (p. 75)	<p>Fundamentais para a formação das redes e atraem potenciais participantes. Facilitam ações coordenadas e são compartilhados entre todos os atores.</p>	<p>Objetivos coletivos claramente definidos auxiliam a governança das redes.</p> <p>Quanto melhor forem estabelecidos objetivos, as metas, e os indicadores, mais envolvidos serão os seus participantes.</p>
<b>Alinhamento</b> (p. 82)	<p>Manter as decisões tomadas na rede, estando em sintonia com os valores da rede para agir no planejamento e na execução das ações decididas no grupo. Relaciona-se com a proximidade dos atores em relação aos demais na rede.</p>	<p>Atores podem ser considerados alinhados à sua rede se compartilham valores e executam as ações propostas em suas próprias instituições.</p> <p>Há dificuldade de governança em redes com atores pouco alinhados aos demais.</p> <p>O acompanhamento do alinhamento da rede pode ser realizado mediante os resultados de centralidade de proximidade.</p>

Continua

<p><b>Normas</b> (p. 87)</p>	<p>Aspectos formais e legais que permeiam as relações entre os integrantes da rede. Estabelecem os direitos e os deveres entre todos e evitam ações oportunistas.</p>	<p>Normas, informais e formais, são fundamentais para o bom andamento das redes e devem combinar aspectos construídos pelos atores.</p> <p>Normas formais um mecanismo que facilita a resolução de dificuldades.</p> <p>Emergem da relação social e em determinado momento (melhor com maturidade prévia) são formalizadas.</p>	<p>“Sim elas têm um papel fundamental, sim, claro, por que foi construído, por que as pessoas achavam isso importante” (E17).</p> <p>“Ainda não houve um momento onde houve alguma divergência em que a houvesse a necessidade de consulta as normas. Mas, com certeza, existirão momentos onde serão elas que balizarão a resolução de divergências” (E13).</p> <p>“Inicialmente nós começamos com reuniões mensais. Depois o pessoal achou que era muita reunião e decidiu fazer bimensais” (E7).</p>
<p><b>Envolvimento</b> (p. 92)</p>	<p>Interação dos atores nas decisões e nas ações da rede, deriva de motivações intrínsecas e extrínsecas dos integrantes da rede.</p>	<p>O envolvimento completo é muito difícil de ser obtido e por isso, cabe à governança estabelecer diferentes estilos de envolvimento para os atores.</p> <p>A governança deverá focar no envolvimento por meio de motivações intrínsecas.</p> <p>O envolvimento pode ser acompanhado longitudinalmente mediante a centralidade de intermediação dos atores e a força de seus laços.</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> <p>“Tu não recebe, é tudo voluntário” (E16).</p>
<p><b>Recursos</b> (p. 99)</p>	<p>Referem-se aos recursos materiais para que a estrutura da rede social seja viável. Envolve as motivações extrínsecas para os atores.</p>	<p>Recursos são importantes para que as redes mantenham-se e alcancem os seus objetivos no curto e longo prazo.</p> <p>A infra-estrutura básica necessária para que uma rede social consiga realizar as suas atividades diz respeito à comunicação, aos espaços (encontros físicos ou virtuais) e ao transporte.</p> <p>A busca por próprios fundos deve ser contínua, sem precisar depender completamente de recursos financeiros de terceiros.</p>	<p>“Os participantes não serão remunerados, sendo seu exercício considerado serviço de relevante interesse público” (REGIMENTO INTERNO A, 2008).</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>

<p><b>Comunicação</b> (p. 102)</p>	<p>Permite a troca de informação entre os atores da rede. Facilita deliberações e potencializa as forças da rede. Pode ser realizada em múltiplas formas de mídias.</p>	<p>A comunicação garante aos participantes a oportunidade de maior contribuição na rede.</p> <p>A pouca fluidez da comunicação era uma dificuldade para a governança das redes.</p> <p>Novas mídias trazem a possibilidade de democratização da informação e de uma troca de informações mais extensiva.</p>	<p>“A comunicação é chave para qualquer Fórum” (E10).</p> <p>“Às vezes, tinha uns desencontros. Alguns diziam que não recebiam” (E2).</p> <p>“[...] mídias locais (jornal, rádio) são fundamentais para o bom andamento do Fórum [...] mantêm a comunidade informada do que acontece” (E13).</p>
<p><b>Densidade</b> (p. 107)</p>	<p>Nível de conectividade de uma rede. Proporção das ligações existentes na rede sobre o total de ligações possíveis. Pode ser relacionada com a força dos laços dos atores.</p>	<p>Uma configuração mais coesa pode refletir em uma melhor articulação interna.</p> <p>À medida que o grupo se fortalece e tem uma densidade elevada, poderá ampliar a rede de relacionamentos (obtenho mais laços fracos).</p> <p>Densidade pode ser visualizada ao longo do tempo mediante o uso da ARS junto com as relações entre os atores.</p>	<p>“Eu acho que havia uma coesão bem forte, foi uma lição pras pessoas que estavam ali participando. Mas hoje, acho que não há mais” (E17).</p> <p>“São ideias para tentar aumentar a capilaridade do Fórum, o fórum está muito restrito, é um grupinho e tal. E o resto da sociedade? Nós precisamos fortalecer essa rede” (E6).</p> <p>“O maior contato que se tem realmente é com o pessoal da instituição [...] que têm o seu grupo e que se encontram semanalmente” (E15).</p>
<p><b>Centralização</b> (p. 112)</p>	<p>Mostra como a centralidade dos atores é distribuída na rede. Varia entre redes altamente centralizadas e redes descentralizadas.</p>	<p>Os Fóruns configuram-se de maneira padrão (uma parcela de participantes centrais e um grupo periférico).</p> <p>Uma governança muito centralizada pode ser prejudicial para as redes, diferentemente de estruturas mais descentralizadas e mais densamente conectadas.</p> <p>Pode ser visualizada ao longo do tempo mediante o uso da ARS.</p>	<p>“Ela é muito centralizada, poucas pessoas têm muitas responsabilidades no Fórum. Essas pessoas estão envolvidas e fazem acontecer, e se sobrecarregam” (E2).</p> <p>“Efetivamente é muito centrada em algumas pessoas” (E16).</p>

**Quadro 4:** Síntese dos resultados da Análise – Construtos de governança de redes sociais.

**Fonte:** Elaborado pela autora

Finalizando este capítulo de apresentação e análise dos resultados, retomam-se alguns tópicos que o constituíram. Inicialmente, a importância de um projeto como a Agenda 21 no âmbito mundial foi salientada, já que essa é um guia que busca orientar as nações nos seus processos de transição para uma nova concepção de sociedade. No âmbito nacional,



também foi citado o Programa de Agenda 21 brasileiro, que teve início em 2002, com uma metodologia específica, como um plano de intenções não mandatório cuja implementação depende da vontade política e da mobilização da sociedade civil (BARBIERI, 1997). A ênfase do capítulo, no entanto, esteve no nível local, com a apresentação de quatro Agendas 21 Locais dos municípios selecionados para a pesquisa - São Lourenço do Sul, Gravataí, Ijuí e Vacaria. Em seguida, na análise dos dados empíricos das etapas quantitativa e qualitativa, nove construtos foram destacados para o estudo da governança de redes sociais. Eles foram compilados em um quadro-síntese, que evidenciou alguns dos principais resultados e evidências empíricas da análise.

Na sequência, as considerações finais da dissertação são apresentadas, juntamente com as contribuições, implicações e limitações do estudo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em uma sociedade com relações econômicas, sociais e ambientais evidentes e interconectadas pode-se ter a opção de um percurso de desenvolvimento com foco na sustentabilidade, cujo pressuposto é considerar estas três esferas sociais como igualmente relevantes. As ideias de Sachs (1986), que posteriormente dariam origem ao termo desenvolvimento sustentável, e diversas iniciativas internacionais de reunião e preposição de ações culminaram numa proposta intitulada Agenda 21. Este documento foi um dos resultados da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (CNUMAD), e compila uma série de diretrizes na busca por um caminho sustentável, aliando temas diversos e que convergem em uma Agenda para o século XXI.

Muitos dos problemas e soluções tratados na AG21 têm suas raízes nas atividades locais e serão determinantes para a realização de seus objetivos. Todavia, as iniciativas tomadas para que isto seja possível encontram diversas dificuldades, já que a cooperação entre as nações, ou até mesmo entre pessoas é demasiada complexa para que seja facilmente compreendida. Entende-se que um dos grandes méritos da Agenda 21 é ser uma proposta capaz de ser entendido e aplicado nas esferas locais sem perder de vista a sua dimensão global. Assim, frente aos fracassos de mecanismos de gestão que surgiram ao longo das décadas, e da problemática da sustentabilidade exigir o envolvimento das nações, encontrou-se nos Fóruns de Agendas 21 Locais a oportunidade de um objeto empírico para se realizar o estudo.

As interações em uma sociedade em rede (CASTELLS, 2009) e a nova ciência das redes que se desenvolveu a partir da década de 90 (WATTS, 2009; BARABÁSI, 2009) possibilitam o imaginário de construção de uma rede global em torno do desenvolvimento sustentável. Sobre este ângulo, pode-se afirmar que a governança das redes sociais torna-se um tema de pesquisa relevante, já que é entendida como um conjunto de processos que auxiliam as redes a serem formas estáveis de coordenação (NEWIG *et al*, 2010). É importante ressaltar que, tendo em vista os estudos já aprofundados no âmbito das redes interorganizacionais, percebeu-se a necessidade de conhecer sobre a governança nas redes sociais em prol do desenvolvimento sustentável local. Embora os instrumentos necessários para a governança de estruturas de redes sociais sejam ainda difusos, alguns temas são recorrentes na literatura. Tendo como principais suportes teóricos o desenvolvimento sustentável local, as redes e a governança, a pesquisa possibilitou o destaque de alguns construtos que caracterizavam este tipo de governança, foram eles: interesses, objetivos

comuns, alinhamento, normas, envolvimento, recursos, comunicação, densidade e centralização.

Os **interesses** tratam sobre a convergência das ideias individuais dos atores, tornando as redes mais ou menos polarizadas. Os **objetivos comuns** em uma rede são essenciais para que esta possa existir, pois facilitam as ações e são compartilhados por todos os membros da rede. O **alinhamento** refere-se à sintonia entre valores e ações em uma estrutura, podendo ser visualizado pela proximidade de um ator em relação aos demais. Já as **normas**, dizem respeito aos aspectos formais e informais que permeiam as redes, estabelecendo os direitos e os deveres entre os membros. O **envolvimento** é garantido quando se tem interação na rede, e surge das motivações extrínsecas e intrínsecas. As motivações extrínsecas, por exemplo, representam um dos tipos de **recursos**, outro construto considerado relevante ao longo do estudo. Estes são necessários para dar viabilidade à estrutura, sejam os recursos referentes ao transporte, ao espaço ou à comunicação. Além disso, se abordou a importância da **comunicação** em uma rede, que possibilita a troca de informação entre os atores, e que, também pode ser estabelecida através de novas mídias. No âmbito da conexão dentro das redes sociais, pode-se citar a **densidade**, que revela o quão coesa a rede está, variando conforme a existência de laços entre os atores. O último construto a ser apresentado foi a **centralização**, que mostra como a centralidade dos atores é distribuída na rede, variando entre as altamente centralizadas e as descentralizadas.

Após esta etapa de fundamentação teórica, os métodos utilizados foram apresentados, para que em seguida, os resultados fossem discutidos. A etapa metodológica deste estudo exploratório dividiu-se em duas partes, a primeira, com caráter mais quantitativo, e a segunda, de natureza predominantemente qualitativa. No início, foram realizadas a coleta e a análise de dados com ênfase na Análise de Redes Sociais, um instrumento para estudos a respeito de interação entre as pessoas (BORGATTI *et al.*, 2009). Com a ARS pode-se calcular diversos índices, como os de centralidade, de grau, intermediação, proximidade, polarização, dentre outros, além de mapear as redes (sociogramas), que foram utilizados ao longo do estudo. Na etapa qualitativa, foram as entrevistas, as observações e os documentos que permitiram a análise de conteúdo. Esta etapa possibilitou o entendimento de como funcionavam os Fóruns de Agenda 21 e qual a visão dos participantes em relação aos construtos em suas redes sociais. As evidências complementaram os dados obtidos na etapa quantitativa e possibilitou a triangulação das informações das entrevistas, das observações e dos documentos. A partir destas análises, três objetivos propostos por esta dissertação foram perseguidos, primeiro, quanto ao desenvolvimento das iniciativas de Fóruns Locais de

Agenda 21 do RS. Depois, ao terem sido mapeados os relacionamentos estabelecidos entre os atores sociais nas reuniões destes Fóruns. Ao final, ao serem analisadas as características estruturais das redes teve-se o terceiro objetivo específico realizado.

Em relação às redes sociais estudadas, podem-se citar algumas características em destaque de cada uma delas. Em **São Lourenço do Sul**, o Fórum Local foi institucionalizado em 2005, sob a coordenação da administração pública. Nas entrevistas, os respondentes estavam com poucas expectativas em relação à continuidade do Fórum, já que pouco tinha sido feito a partir da etapa do diagnóstico participativo. Mesmo assim, embora o Fórum não se reunisse, alguns destaques puderam ser feitos em relação aos construtos de interesses e alinhamento. No que tange ao alinhamento da rede, o município de São Lourenço do Sul mostrou-se o mais favorável à governança, uma vez que a rede é a menos polarizada, e seus atores concentram-se em uma facção, não tendo uma polarização clara entre subgrupos. Quanto ao alinhamento, o Fórum possui poucos participantes distantes, ou seja, com uma baixa medida de centralidade de proximidade. Isto significa que se forem considerados todos os atores da rede, os caminhos entre um e outro são menores, precisam de menos intermediação. Porém, apesar de conseguir destaque em alguns construtos em comparação as demais redes, o Fórum de São Lourenço do Sul não estava mais realizando reuniões no ano de 2011.

Outro Fórum que não realizava reuniões quando este estudo foi realizado foi o de **Gravataí**, o município que sediou o 2º Encontro Regional de Agendas 21 Locais - RS. Em Gravataí, a ideia de iniciar uma Agenda 21 Local surgiu também em 2005, e após um ano de trabalho, os interessados já estavam realizando encontros no que chamavam de “Pré-Fórum”. Em 2007, o Fórum foi instituído e o município começou a influenciar outros a fazerem o mesmo. Esta foi uma das contribuições da rede de Gravataí para os demais processos de AG21L no Rio Grande do Sul, o que foi confirmado posteriormente nas entrevistas com representantes de processos mais recentes. Sobre os construtos analisados nesta pesquisa, o Fórum teve destaque quanto à densidade, pois sua rede revelou uma grande interconexão de laços, inclusive muitos deles considerados laços fortes. Esta alta densidade mostra uma rede coesa, com muitos vínculos entre os atores, todavia, neste Fórum, muitos participantes sentiam-se sobrecarregados, o que também foi verificado com o índice elevado de centralização da rede.

A Agenda 21 Local de **Ijuí** surgiu da convergência de iniciativas da Sociedade Civil e do Estado, estabelecendo atividades como reuniões e palestras antes mesmo do Fórum ser instituído. Um dos destaques desta rede social é a elaboração do diagnóstico do município,

um documento bastante completo, que caracteriza os principais problemas do município e as suas possíveis soluções. Dentre outras considerações, que puderam ser feitas em relação aos construtos, vale salientar que este Fórum foi o mais visitado no estudo, e as relações entre os participantes foram observadas em três diferentes momentos. No que tange aos construtos, Ijuí teve destaque, principalmente, quanto ao envolvimento e aos recursos. Nos resultados quantitativos, foi verificado que muitos participantes possuíam níveis de centralidade de intermediação similares, e não ficavam tão isolados dos demais membros da rede, como em outros Fóruns. Assim, o principal resultado para a rede diz respeito à possibilidade de ater-se em um envolvimento estratégico, um dos mais relevantes, já que a governança tem uma grande parcela da rede conectada e poderá focar-se no envolvimento por meio de motivações intrínsecas. Os recursos, por sua vez, são um exemplo de motivações extrínsecas e o município se destaca quanto a este construto, pois realiza ações para que a rede não dependa exclusivamente de ajuda financeira do poder público. Existem até alguns exemplos em que outras entidades que iniciaram a relação com a Agenda 21 Local como apoiadoras, que agora estão se interessando pela AG21L e buscando uma maior interação.

No município de **Vacaria**, a ideia de uma Agenda 21 Local surgiu com a participação de alguns atores em reuniões de Fóruns de outros municípios. Em 2008, estas experiências chegaram à Prefeitura, e no ano seguinte, a AG21 já estava registrada em lei, com um Fórum estabelecido. Quanto aos construtos, pode-se dizer que o Fórum tem quatro destaques, os objetivos comuns, as normas, a comunicação e a centralização. A rede de Vacaria revelou uma grande interação entre diferentes atores, de Estado, Mercado e Sociedade Civil. Esta situação foi presenciada nas observações do Fórum, principalmente quando no encontro estavam presentes representantes destas esferas sociais. As normas também envolveram ações de boa governança, já que não houve precipitação para a contratualização de um regimento ou outra diretriz para a rede.

O Fórum de Vacaria também estabeleceu suas normas de organização e funcionamento após um período de atividades, e seu Regimento Interno, foi construído visando atender às necessidades da rede. Assim, entende-se que não foram impostas regras de forma abrupta, podendo ser um exemplo de ação de governança. Quanto à comunicação, o município de Vacaria era o único que apresentava notícias atualizadas sobre sua Agenda 21 Local, comunicando as ações da rede social aos principais interessados. Além de, sem grandes custos e com bastante abrangência, notificava ações mais relevantes em rádios e meios de comunicação local. No construto centralização, foi analisado que a centralidade de grau dos atores da rede social era a menor entre as outras redes analisadas, o que facilita a governança,

já que, desta forma, mais atores têm contatos e se envolvem com os demais, não ficando somente a cargo de poucos. Outro destaque deste Fórum foi quanto à participação dos atores mais centrais na coordenação da rede, mostrando que esta pode contar com pessoas que entendem e se envolvem com o funcionamento do Fórum, diferente de outros, cujos atores participantes não eram tão centrais.

Retomando as quatro experiências, entende-se que algumas têm características similares também, como a dependência quanto à ação política governamental. Em todos os Fóruns o afastamento do governo era temido, pois com ele poderia também haver um esvaziamento do projeto. Em alguns casos, a mudança no quadro do poder público municipal, contribuiu para o enfraquecimento da Agenda 21 Local, o que demonstra certa dependência governamental. Deve-se lembrar, todavia, que todos os construtos destacados no decorrer da análise e nas considerações são interdependentes e podem ser analisados separadamente. Concluindo esta etapa, propõe-se que as redes sociais das Agendas 21 Locais possam ser entendidas como grupos com os quais outras Agendas possam aprender, observando os acertos e, melhorando, aquilo que ainda não esteja satisfatório. Portanto, dando sequência, são apresentadas as principais contribuições e implicações da pesquisa.

### 5.1 Contribuições e Implicações da Pesquisa

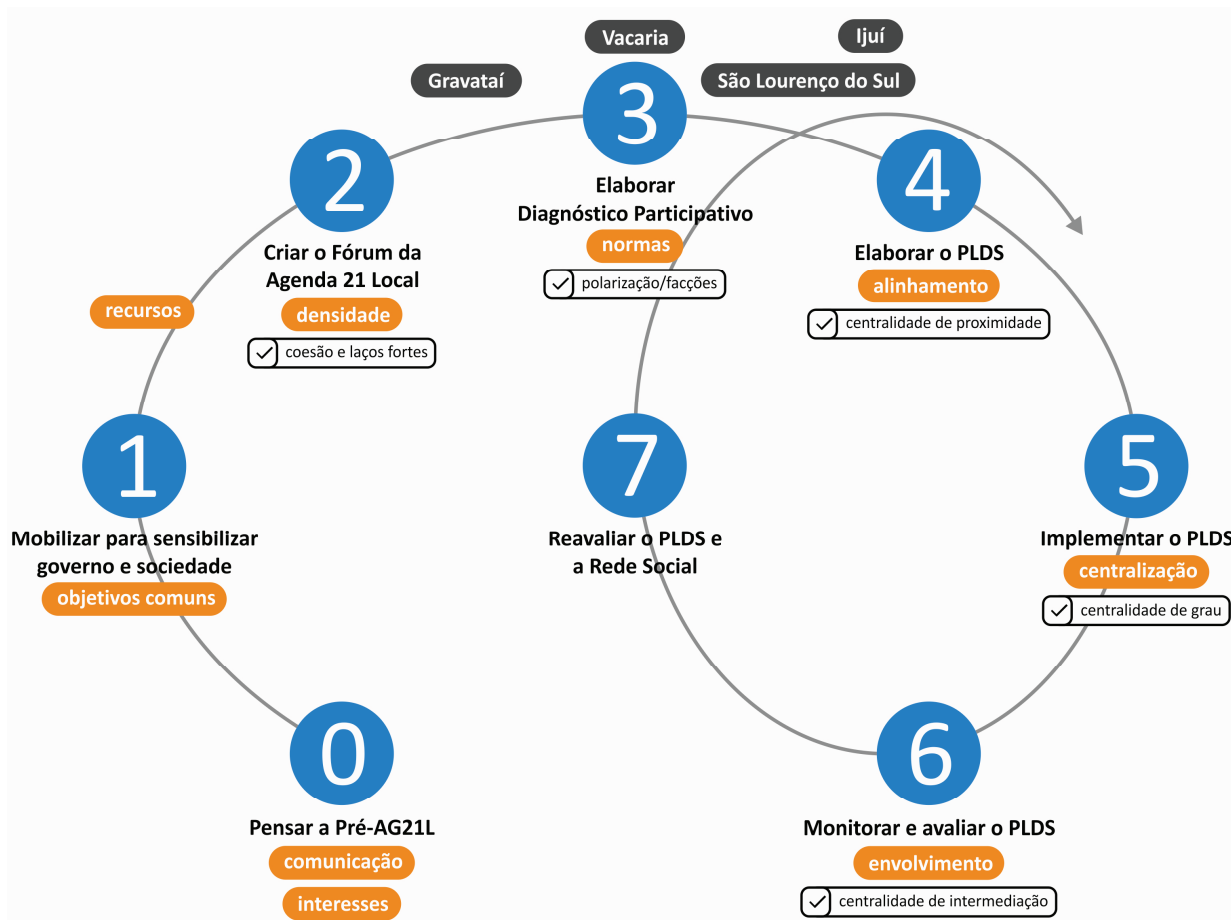
Os problemas eminentes das crises econômica, social e ambiental, suscitam questões sobre a possibilidade de resolução desta multiplicidade de questões e também sobre o pouco tempo hábil para que atitudes sejam tomadas. No entanto, vale lembrar que Martin Luther King não instigou as pessoas proclamando “Eu tenho um pesadelo!” (GIDDENS, 2010, p. 31). Como destaca Giddens (2010), o medo e a angústia não são bons motivadores, especialmente quando os riscos percebidos são abstratos ou constituem perigos vistos como distantes. Neste sentido, entende-se que a configuração de rede social para o desenvolvimento sustentável local seja um caso propício e relevante para contribuir com o debate teórico sobre a governança. Sabe-se que, mesmo quando os mecanismos de governança são discutidos na literatura, eles são, “geralmente, abordados em termos de atividades específicas realizadas para uma determinada rede, ao invés de serem estudados em uma forma comparativa” (PROVAN; KENIS, 2008, p. 231). Estes autores destacam os motivos pelos quais pouca atenção tem sido dada à governança das redes, dentre os quais, a necessidade de uma coleta de dados em múltiplas redes, que pode demandar bastante tempo e ser onerosa.



Nesta dissertação, a coleta em quatro redes sociais foi relevante para viabilizar as análises comparativas, além de permitir a observação de exemplos de redes sociais enquanto os atores interagiam. O estudo contribuiu no sentido de propor ações e construtos que facilitam a governança das redes sociais, o que poderá vir a ser utilizado pelos próprios Fóruns de AG21L. Paralelamente a esta questão, parece haver certa relutância entre os que estudam redes em discutir os mecanismos formais de governança, uma vez que a suposição comum é de que como as redes são acordos de colaboração, nos quais a governança, que implica hierarquia e controle, seria inapropriada (KENIS; PROVAN, 2006). Como visto, apesar do aumento da atenção para este debate na literatura, um dos tópicos que conspicuamente ainda fica ausente é a governança das redes sociais. Tais indagações sobre a governança destas redes foram suscitadas ao longo do estudo e, ao final, considera-se que foi possível avançar no debate. Após as análises, acredita-se que o conjunto de construtos de governança destacado ao longo da pesquisa poderá facilitar o alcance de objetivos comuns, sejam eles resultados específicos da Agenda 21 Local, ou de outra rede social.

Juntamente com este conjunto, a pesquisa trouxe a necessidade da preposição de boas práticas, que concernem à interação entre os atores, já que a abordagem de governança de redes sociais é uma temática nova e ainda pouco explorada no meio acadêmico. Compilando os dados e analisando o processo de governança de redes sociais durante esta etapa final, a ideia por trás do *design thinking* pareceu bastante apropriada. Uma vez que este conceito remete a um processo que busca a resolução prática e criativa de problemas, combinando criatividade, empatia e racionalidade. Para Norman (2010), trabalhar com o *design thinking* significa dar um passo atrás do problema, ter uma visão mais ampla. Uma vez que são necessários sistemas de pensamento, como o de perceber que qualquer problema é parte de um todo maior, e ainda, que a solução requererá a compreensão do sistema inteiro (NORMAN, 2010).

Entendendo a sensibilidade que a Agenda 21 Local e outras redes sociais voltadas ao desenvolvimento sustentável local já possuem, um tipo de modelo inspirado no conceito de *design thinking* parece adequado. Portanto, elaborou-se uma breve síntese final constituída de elementos já analisados no estudo, como os construtos, a metodologia da Agenda 21 Nacional e outras reflexões oriundas da etapa de análise. Estas conexões ajudaram a construir uma visualização por etapas, que aparece na Figura 18 (dezoito).



**Figura 18:** Síntese Final  
**Fonte:** Elaborada pela autora

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 destacada nesta síntese por ser um “Passo a Passo” já consolidado e utilizado no cotidiano das redes sociais estudadas. Porém, como pode ser analisado, acredita-se ser conveniente que mais dois passos sejam adicionados: Passo “0”, que consiste em “Pensar a Pré-AG21L” e o 7º Passo, reavaliar o PLDS e a Rede Social. Em um primeiro momento, nesta etapa que antecipa o passo de mobilização para a Agenda 21, considera-se favorável para a governança 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 a rede social seguindo o “Passo a Passo”, até que, posteriormente, esta poderia reavaliada junto com o Plano Local de Desenvolvimento Sustentável. Neste último passo sugerido, o PLDS seria reavaliado, pois assim seriam possíveis melhorias e ajustes necessários ao longo da trajetória da rede. Salienta-se que o percurso de aperfeiçoamento de

uma Agenda 21 Local pode ser interrompida, como sugere o formato em espiral na síntese da Figura 18.

Vale lembrar que, assim como citado por Norman (2010), muitas vezes isso é feito em grupos, com equipes multidisciplinares que trazem diferentes formas de conhecimento para o problema. Neste aspecto, mais uma semelhança do *design thinking* com uma estrutura de rede social para o desenvolvimento sustentável: a heterogeneidade de atores sociais envolvidos. Assim como na Agenda 21 Local, que conta com técnicos, professores, empresários e ambientalistas expondo suas ideias nos Fóruns, o *design thinking* também trabalha com uma variedade de especialistas, como antropólogos, filósofos e sociólogos na composição de uma equipe de projeto. Sendo assim, 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 redes sociais, 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 das redes sociais em prol do desenvolvimento sustentável. Como visto na Figura 18, os Fóruns que pensarem em construtos aliados à uma metodologia como a que já seguem, podem ter mais oportunidades de aprender uns com os outros, e poderão se aproximar de melhores resultados.

Na sequência, as limitações da pesquisa e algumas sugestões de pesquisas futuras são apresentadas.

## 5.2 Limitações da Pesquisa e Sugestões de Pesquisas Futuras

O estudo indicou que redes sociais podem ser governadas, e trouxe alguns construtos que pretendem facilitar tal governança. Todavia, é preciso tomar decisões quanto à metodologia e execução das etapas da pesquisa, sendo uma delas, a saída a campo com os construtos pré-definidos. Entende-se que esta escolha dificultou que outros construtos surgissem no campo empírico e, ao mesmo tempo, trouxe a clareza de que em próximos estudos mais construtos possam ser identificados. Embora fossem vinte e oito Fóruns de AG21L no Rio Grande do Sul, a seleção de exemplos limitou-se aos quatro municípios que foram sede dos Encontros Regionais de Agendas 21 Locais. Sendo assim, os resultados destas análises não podem ser generalizados aos demais Fóruns, porém, sua representatividade em relação aos Fóruns do Brasil é significativa, já que, segundo o Ministério do Meio Ambiente (2009), os quatro estão entre as “100 experiências exitosas no Brasil”. Assim, acredita-se que

a pesquisa foi oportuna, visto a grande dificuldade que estas e outras redes sociais têm em se reunirem e agirem coletivamente. Foi verificado que mesmo estando em uma seleção que identificava boas Agendas 21 Locais no país, as dificuldades eram evidentes, e neste sentido, espera-se que os envolvidos nestes projetos possam identificar este estudo como válido para seus Fóruns e que, posteriormente, possam também acompanhar a governança destes, possibilitando-lhes melhorias. Quanto às limitações teóricas do estudo, pode-se assinalar que a literatura recente sobre a temática de governança de redes sociais ainda é um pouco escassa. Todavia, no âmbito internacional o tema já é mais estudado, permitindo a vinculação desta temática a outras, como a sustentabilidade.

Sugere-se que, para pesquisas futuras, a aplicabilidade destes construtos seja analisada em um estudo ampliado, com mais redes sociais, e também com escopos distintos. Assim como, neste prosseguimento, poderia ser realizado um estudo que focasse a forma de avaliação da governança das redes, com indicadores mais detalhados, comparando resultados de múltiplas análises. No âmbito nacional, seria importante que, junto à metodologia do “Passo a Passo”, fosse validado quantitativamente um método de avaliação das Agendas 21 Locais. Desta forma, um estudo longitudinal poderia acompanhar as redes sociais, retornando a elas sempre com sugestões de melhorias de governança.

Ao longo deste estudo, muitas oportunidades foram percebidas, sendo uma delas, talvez a principal, a possibilidade de ver com um olhar mais confiante um caminho a ser percorrido. Neste contexto, a Agenda 21 aparece como um projeto que pode estar à frente de uma grande mudança, sendo a governança das redes sociais uma parte importante desta proposta. Além disso, o poder local parece ter a força necessária para agir e atingir objetivos comuns mesmo em um contexto tão problemático.

Eu tenho este sonho.

## REFERÊNCIAS

- ACIOLI, Sonia. Redes sociais e teoria social: revendo os fundamentos do conceito. **Informação & Informação**, v. 12, n. esp. 2007.
- AGENDA 21 – MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE - MMA. **Documento na íntegra**. 2000. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/sitio/>. Acesso em: 07 de jun. de 2010.
- ANDION, Caroline. Análise de redes e desenvolvimento local sustentável. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: EBAPE/ FGV, v. 37, set-out. 2003.
- ANTUNES, André. "O discurso para a Rio+20 vende a ideia de que a solução de todos os problemas está na tecnologia, e não está". **Revista Poli**. jan/fev de 2012.
- AVRITZER, Leonardo. Além da Dicotomia Estado/Mercado: Habermas, Cohen e Arato. **Novos Estudos**, n. 36, 1993.
- BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge. **Redes de Cooperação Empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- BARABÁSI, Albert-Laszlo. **Linked - A nova ciência das redes**. São Paulo: Hemus. 2009.
- BARBIERI, José Carlos. **Desenvolvimento e meio ambiente: as estratégias de mudanças da agenda 21**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Porto: Edições 70, 2008.
- BARNES, John A. **Social Networks**. New York: Addison- Wesley Modular Publ., 26, p. 1-29, 1972.
- BARNES, John A. **Redes sociais e processo político**. In: FELDMAN-BIANCO, B. (Org.). Antropologia das sociedades contemporâneas: métodos. São Paulo: Global, 1987. p. 159-193.
- BENKLER, Yochai. **The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom**. Yale: Yale University Press, 2006.
- BORGATTI, Steve P.; EVERETT, Mark; FREEMAN, L. **Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis**. Analytic Technologies: Harvard, MA. 2002.
- BORGATTI, Steve P. **Netdraw Network Visualization**. Analytic Technologies: Harvard, MA. 2002.
- BORGATTI, Steve P.; MEHRA, Ajay; BRASS, Daniel J.; LABIANCA, Giuseppe. Network Analysis in the Social Sciences. **Science**, v. 323, n. 5916, 892, 2009.
- BORTOLASO, Ingridi V. **Proposta de construção de um modelo de referência para a avaliação de redes de cooperação empresariais**, 2009. Dissertação (Mestrado) – UNISINOS, São Leopoldo.

BUARQUE, Cristovão. In: NASCIMENTO, Elimar Pinheiro; VIANNA, João Nildo (Org.). **Dilemas e desafios do desenvolvimento sustentável no Brasil**. Rio de Janeiro: Garamond, 2007, p. 42-51.

BURKETT, Paul. **Marxism and Ecological Economics**. Toward a red and Green political economy. Chicago: Haymarket Books, 2009.

BURSZTYN, Marcel. Desenvolvimento sustentável: fundamentação teórico-prática. **Revista IHU**. Edição 203. nov. de 2006.

BURT, Ronald S. **Structural Holes**: The social structure of competition. Cambridge, Harvard University Press, 1992.

BRASS, Daniel; GALASKIEWICZ, Joseph; GREVE, Henrich R.; TSAI, Wenpin. Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 6, p. 795-817, 2004.

CAPRA, Fritjot. **A teia da vida**. São Paulo: Cultrix, 2002.

CARSON, Rachel. **Silent Spring**. New York: Houghton and Mifflin, 1994.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTELLS, Manuel. **Communication Power**. Oxford University Press Inc.: New York, 2009.

CERQUEIRA, Flora; FACCHINA, Márcia. **A Agenda 21 e os objetivos de desenvolvimento do milênio**: as oportunidades para a o nível local. MMA, caderno de debate numero 7, 2005.

CHESBROUGH, Henry W. The Era of Open Innovation. **MIT Sloan Management Review**, v. 44, n. 3, p. 33-41, 2003.

CHRISTAKIS, Nicholas; FOWLER, James. **O poder das conexões**: a importância do networking e como ele molda nossas vidas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COELHO, Teixeira. **A cultura e seu contrário**: Cultura, arte e política pós-2001. São Paulo: Iluminuras: Itaú Cultural. 2008.

COMISSÃO MUNDIAL PARA O MEIO AMBIENTE E O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL. **Nosso Futuro Comum**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1991.

COLEMAN, James S. Social capital in the creation of human capital. **American journal of sociology**. N. 94, p 95-120. 1988.

COLEMAN, James S. **Foundations of Social Theory**. Cambridge: Harvard University Press. 1990.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 2. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.



CROOK, Colin. Complexity Theory: making sense of networks effects. In: KLEINDORFER, Paul R; WIND, Jerry. **The network challenge: Strategy, Profit, and Risk in an Interlinked World**. Wharton School Publishing: New Jersey, 2009, cap. 12, p. 207-222.

DAY, George S.; SCHOEMAKER, Paul J. H.; SNYDER, Scott A. Extended Intelligence Networks: minding and mining the periphery. In: KLEINDORFER, Paul R; WIND, Jerry. **The network challenge: Strategy, Profit, and Risk in an Interlinked World**. Wharton School Publishing: New Jersey, 2009, cap. 16, p. 277-292.

DECI, Eduard L. Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. **Journal of Personality and Social Psychology**, 18, p. 105–115, 1971.

DECI, Eduard L. Effects of contingent and non-contingent rewards and controls on intrinsic motivation. **Organizational Behavior and Human Performance**, 8, p. 217–229. 1972.

DIAGNÓSTICO SOCIOAMBIENTAL DE IJUÍ – AIPAN. **Documento disponibilizado por representantes da Aipan no Fórum de Agenda 21 Local**. Ijuí. 2009.

DIAS, Reinaldo. **Marketing ambiental: ética, responsabilidade social e competitividade nos negócios**. 1. ed. 2 reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

EMIRBAYER, Mustafa; GOODWIN, Jeff. Network analysis, culture, and the problem of agency. **American Journal of Sociology**, v. 99, 1994.

FERRAND, Michèle. PARA UMA LEITURA SIMULTÂNEA DO QUALITATIVO E DO QUANTITATIVO: O EXEMPLO DE "CONTAR SUA VIDA". **Caderno CRH**, Brasília, n. 30/31, p. 339-361, jan./dez. 1999.

FERRARI, Pollyana. 2011. **Twitter: a nova via da revolução?** Entrevista ao IHU. 2011. Disponível em: [http://www.ihu.unisinos.br/index.php?option=com\\_entrevistas&Itemid=29&task=entrevista&id=41741](http://www.ihu.unisinos.br/index.php?option=com_entrevistas&Itemid=29&task=entrevista&id=41741). Acesso em: 08 de set. de 2011.

FERRARINI, Adriane Vieira. **Pobreza: a possibilidade de construção de políticas emancipatórias**. Editora Oikos, 2008.

FERREIRA, Lúcia da Costa. Ecossistemas florestais: interação homem-ambiente. **Ambiente & Sociedade**, v. 12, n. 2, p. 399-403, 2009.

FESTINGER, Leon. **Social pressures in informal groups**. Stanford, CA: Stanford University Press. 1950.

FISCHER, Gustavo. **As trajetórias e características do Youtube e Globo Media/Globo Vídeos: um olhar comunicacional sobre as lógicas operativas de websites de vídeos para compreender a constituição do caráter midiático da web**. 2008. Tese (Doutorado) - UNISINOS, São Leopoldo.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FOLKE, Carl; GUNDERSON, Lance. Resilience and global sustainability. **Ecology and Society**, v. 15, n. 4, 2010.

FONSECA, Sérgio Bueno da. **Documento sobre a Agenda 21 do MMA**. 2002. Disponível em: <http://www.maa.gov.br/>. Acesso em: 08 de set. de 2010.

FRANCO, Augusto de. **Escola de redes: tudo que é sustentável tem o padrão de rede: sustentabilidade empresarial e responsabilidade corporativa no século 21**. Curitiba: ARCA – Sociedade do Conhecimento, 2008.

FREEMAN, Lynton C. Centrality in social networks. Conceptual clarification. **Social Networks**, v. 1, n. 3, 1979.

FREEMAN, Lynton C. Some Antecedents of Social Network Analysis. **Connections**, v. 19, n. 1, 1996.

FREEMAN, Lynton C. **The Development of Social Network Analysis**. A study in the sociology of science. Vancouver, BC, Empirical Press, 2004.

FREY, Klaus. Desenvolvimento sustentável local na emergente sociedade em rede: o potencial das novas tecnologias da informação e comunicação na formação de redes comunitárias. **Revista de Sociologia e Política**, nov 2003, n. 21, p.165-185.

GASKELL, George. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, Martin; GASKELL, George (Orgs.), **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. p. 64-89. 7. ed. Petrópolis: Vozes. 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRANOVETTER, Mark. The Strength of Weak Ties. **American Journal of Sociology**, v. 78, n. 6, may, 1973.

GRANOVETTER, Mark. **Getting a Job: A Study of Contacts and Careers**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1974.

GRANDORI, Anna; SODA, Giuseppe. Interfirm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, Berlin, New York, v.16, n. 2, p. 183-214. 1995.

GRAVATAÍ. **Documento elaborado pela Coordenação do Fórum**. Gravataí. 2006.

GRAVATAÍ. **Site oficial do município**. 2010. Disponível em: <<http://www.gravatai.rs.gov.br>>. Acesso em: 10 de out. 2011.

GREENPEACE. **Apresenta textos sobre questões ambientais**. Disponível em <<http://www.greenpeace.org/brasil/>>. Acesso em: 3 de out. 2009.

GRUBB, Michael. **The Earth Summit Agreements**. Londres: Earthscan, 1993.

GUIMARÃES, Lia Buarque de Macedo. A Ecologia no Projeto de Produtos: design sustentável, design verde, ecodesign. In: Lia Buarque de Macedo Guimarães. (Org.). **Ergonomia de Produto** (2). 5 ed. Porto Alegre: FEENG, 2006.

HANNEMAN, Robert A.; RIDDLE, Mark. **Introduction to social network methods. On line Book**. Riverside, CA, University of California at Riverside, 2005. Disponível em: <<http://faculty.ucr.edu/~hanneman/>>. Acesso em 25 de abril de 2010.

HARDIN, Garrett. The Tragedy of the Commons. **Science**, v. 162, n° 3859, p. 1243-1248, 1968.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística; Diretoria de Pesquisas, Coordenação de População e Indicadores Sociais, Pesquisa de Informações Básicas Municipais. **Perfil dos Municípios Brasileiros (Meio Ambiente – 2002)**. Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/perfilmunic/meio\\_ambiente\\_2002/default.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/perfilmunic/meio_ambiente_2002/default.shtm)>. Acesso em: 07 de jun. de 2010.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística; Diretoria de Pesquisas, Coordenação de População e Indicadores Sociais, Pesquisa de Informações Básicas Municipais. **Perfil dos Municípios Brasileiros 2009**. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/perfilmunic/2009/default.shtm>>. Acesso em: 23 de out. de 2010.

IBGE CIDADES. **Site com dados sobre as cidades do Brasil**. 2010. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>>. Acesso em: 05 de jun. de 2010.

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.

IHU – INSTITUTO HUMANITAS UNISINOS. **Twitter: a nova via da revolução?** 2011. Disponível em: [http://www.ihu.unisinos.br/index.php?option=com\\_entrevistas&Itemid29&task=entrevista&id=41741](http://www.ihu.unisinos.br/index.php?option=com_entrevistas&Itemid29&task=entrevista&id=41741). Acesso em: 08 de set. de 2011.

IJUÍ. Prefeitura Municipal. **LEI N° 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.

IPCC. **Climate Change 2007: Synthesis Report**. In: IPCC Plenary XXVII. Espanha, 2007. Disponível em: < [http://www.ipcc.ch/pdf/assessment-report/ar4/syr/ar4\\_syr.pdf](http://www.ipcc.ch/pdf/assessment-report/ar4/syr/ar4_syr.pdf)>. Acesso em: 27 mar. 2009.

JACOBI, Pedro Roberto. Meio ambiente e redes sociais: dimensões intersetoriais e complexidade na articulação das práticas coletivas. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, v. 34, n. 6, p. 131-158, 2000.

JACOBI, Pedro Roberto. Educação ambiental, cidadania e sustentabilidade. **Cadernos de Pesquisa**, n. 118, p. 189-205, março 2003.

JACOBI, Pedro Roberto. 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, maio/ago. 2005.

KENIS, Patrick; PROVAN, Keith. G. The control of public networks. **International Public Management Journal**, n. 9, p. 227-47, 2006.

KISSLER, Leo; HEIDEMANN, Francisco G. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? **RAP**, v. 40, n. 3, p. 479-99, Maio/Jun. 2006.

LEIS, Héctor Ricardo. **A modernidade insustentável**: as críticas do ambientalismo à sociedade contemporânea. Montevideo: Coscoroba, 1999.

LEROY, Jean- Pierre. SCHLESINGER, Sérgio; PÁDUA, José Augusto; ACSELRAD, Henri. **Tudo ao mesmo tempo agora**: desenvolvimento, sustentabilidade, democracia: o que isso tem a ver com você? Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

LOCKE, Richard M. Construindo a confiança. **Econômica**, v. 3, n.2, dez., 2001.

LOPES, Fernando Dias; BALDI, Mariana. Redes como perspectiva de análise e como estrutura de governança: uma análise das diferentes contribuições. **RAP** — Rio de Janeiro, v. 43, n. 5, p. 1007-1035, set./out. 2009.

MANZINI, Ezio; VEZZOLI, Carlo. **O Desenvolvimento de produtos sustentáveis**: os requisitos ambientais dos produtos industriais. Tradução de Astrid de Carvalho. 1. ed. 2. reimpr. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2008.

MARINHO-DA-SILVA, Marcus C. **Redes sociais intraorganizacionais informais e gestão**: um estudo nas áreas de manutenção e operação da planta HyCO-Camaçari, BA. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. NPGA. Salvador-BA, 2003.

MERCKLÉ, Pierre. **Sociologie des réseaux sociaux**. Paris: La Découverte. 2004.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE – MMA. **Divulgação do Programa Agenda 21**. 2002. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/sitio/>. Acesso em: 07 de jun. de 2010.

MINISTERIO DO MEIO AMBIENTE - MMA. **Sistematização de 100 experiências exitosas de Agendas 21 Locais no Brasil**. 2009.

MINISTERIO DO MEIO AMBIENTE - MMA. **O que é Agenda 21?** 2011. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/sitio/index.php?ido=conteudo.monta&idEstrutura=18&idConteudo=597&idMenu=373>. Acesso em: 05 de jun. de 2010.

MIZRUCHI, Mark S. Análise de redes sociais: avanços recentes e controvérsias atuais. **RAE**, v. 46, n. 3, p. 72-86, 2006.

MOURA, Luis Antunes. **Qualidade e gestão ambiental**. 5. ed. São Paulo: Juarez de Oliveira, 2008.

MOURA, Joana Tereza Vaz de; SILVA, Marcelo Kunrath. Atores sociais em espaços de ampliação da democracia: as redes sociais em perspectiva. **Rev. Sociol. Polit.** v.16, Curitiba, 2008.

NASCIMENTO, Elimar Pinheiro; VIANNA, João Nildo (Org.). **Dilemas e desafios do desenvolvimento sustentável no Brasil**. Rio de Janeiro: Garamond, 2007.

NETESSINE, Serguei. Supply Webs: Managing organizing and capitalizing on global networks of suppliers. In: KLEINDORFER, Paul R; WIND, Jerry. **The network challenge: Strategy, Profit, and Risk in an Interlinked World**. Wharton School Publishing: New Jersey, 2009, cap. 13, p. 225-239.

NEWIG, Jens; GÜNTHER, Dirk; PAHL-WOSTL, Claudia. Synapses in the network: learning in governance networks in the context of environmental management. **Ecology and Society**, v. 15, n. 4: 24, 2010.

NORMAN, Don. **Design Thinking: A Useful Myth**. Disponível em < [http://www.core77.com/blog/columns/design\\_thinking\\_a\\_useful\\_myth\\_16790.asp](http://www.core77.com/blog/columns/design_thinking_a_useful_myth_16790.asp)>. Acesso em: 07 de fev. de 2012.

NOVAES, Washington. **Clima - para onde vamos só com boas intenções?** Artigo publicado no O Estado de S.Paulo. 16 de dez. de 2011.

OECD – Organization for Economic Co-operation and Development. **Sustainable Development: critical issues**. Paris: OECD Publications, 2001.

OECD – Organization for economic Co-operation and Development. **Sustainable Development: linking economy, society, environment**. Tracy Strange and Anne Bayley. Paris: OECD Publications, 2008.

OLSON, Mancur. **A lógica da ação coletiva: os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais**. São Paulo: EDUSP, 1999.

OSTROM, Elinor. **Governing the commons: The evolution of institutions for collective action**. Cambridge: Cambridge University Press. 1990.

OTTE, Evelien; ROUSSEAU, Ronald. Social network analysis: a powerful strategy, also for the information sciences. **Journal of Information Science**, v. 28, n. 6, 2002.

PORTUGAL, Sílvia. **Contributos para uma discussão do conceito de rede na teoria sociológica**. Faculdade de Economia e Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra, n. 271, 2007.

PORTUGAL, Sílvia. O que faz mover as redes sociais? **Revista Crítica de Ciências Sociais**, 79, Dezembro, p. 35-56. 2007.

POWELL, Walter W. **Neither market nor hierarchy: network forms of organization**. In: STAW, B. M.; CUMMINGS, L. L. (Eds.). **Research in organizational behavior**: Greenwich, CT: JAI Press, p. 295-336, 1990.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO - PNUD. **Atlas de Desenvolvimento Humano/PNUD**. 2000. Disponível em < <http://www.pnud.org.br/publicacoes/> >. Acesso em: 09 de abril de 2010.

PROVAN, Keith G.; FISH, Amy; SYDOW, Jörg. Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks. **Journal of Management**, v. 33, n. 3, p. 479-516, 2007.

PROVAN, Keith G; KENIS, Patrick. Modes of Network Governance: structure, management and effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**. v. 18, p. 229-252, 2008.

PROVAN, Keith G; SYDOW, Jörg. Evaluating inter-organizational relationships. In: CROPPER, Steve. **The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations**. Oxford Press: Oxford, Cap. 26, p. 691- 716. 2008.

PUTNAM, Robert D. **Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community**. New York: Simon & Schuster. 2000.

RADCLIFFE-BROWN, Alfred Reginald. **Structure and function in primitive societies: essays and addresses**. London: Cohen and West, 1952.

RADOMSKY, Guilherme F. W; SCHNEIDER, Sérgio. NAS TEIAS DA ECONOMIA: o papel das redes sociais e da reciprocidade nos processos locais de desenvolvimento. **Sociedade e Estado**, Brasília, v. 22, n. 2, p. 249-284, maio/ago. 2007.

REGIMENTO INTERNO A. São Lourenço do Sul. Prefeitura Municipal. **Resolução Normativa nº 1, de 11 de dezembro de 2008**. Dispõe sobre a aprovação do novo texto do Regimento Interno do Fórum 21/Conselho da Cidade. São Lourenço do Sul, 2008.

REGIMENTO INTERNO B. Gravataí. Prefeitura Municipal. **Diretrizes da Agenda 21 Local**. Gravataí. 2007.

REGIMENTO INTERNO C. Vacaria. Prefeitura Municipal. **Diretrizes da Agenda 21 Local**. Vacaria, 2011. Disponível em:<<http://agenda21vacaria.com/2011/10/07/regimento-interno-do-forum-agenda-21/>>. Acesso em: 07 de maio de 2011.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ROSSONI, Luciano. HOCAYEN-DA-SILVA, Antônio João; FERREIRA JÚNIOR, Israel. Aspectos estruturais da cooperação entre pesquisadores no campo de administração pública e gestão social: análise das redes entre instituições no Brasil. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 6, p. 1041-67, nov./dez. 2008.

SANTOS, Boaventura de Souza (Org). **Semear outras soluções: os caminhos da biodiversidade e dos conhecimentos rivais**. Porto: Edições Afrontamento. 2004.



SANTOS, Boaventura de Souza. **Transcrição de Conferência**. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra - FEUC. 7 de out. de 2011.

SACHS, Ignacy. **Ecodesenvolvimento: crescer sem destruir**. São Paulo: Vértice, 1986.

SACHS, Ignacy. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2000.

SÃO LOURENÇO DO SUL. Prefeitura Municipal. São Lourenço do Sul. **Decreto nº. 2.644, de 02 de maio de 2005**. Elabora da Agenda 21 Local e o Plano Diretor de Desenvolvimento Integrado e Sustentável de São Lourenço do Sul, cria o Fórum 21, e dá outras providências. São Lourenço do Sul. 2005.

SÃO LOURENÇO DO SUL. Prefeitura Municipal. São Lourenço do Sul. **Decreto n.º 2873 de 2007**. Estabelece as Diretrizes para a Agenda 21 Local e do Plano Diretor de Desenvolvimento Integrado e Sustentável de São Lourenço do Sul. São Lourenço do Sul. 2007.

SÃO LOURENÇO DO SUL. **Site oficial da Prefeitura Municipal**. 2010. Disponível em: <<http://www.saolourencodosul.rs.gov.br/>>. Acesso em: 10 de out. de 2010.

SCHERER- WARREN, Ilse. **Redes de movimentos sociais**. 2. ed. São Paulo: Edições Loyola, 1996.

SCHERER- WARREN, Ilse. Verbete Cidadania, Democratização da Sociedade Civil. In: ENDERLE, Georges. **Dicionário de Ética Econômica**. São Leopoldo, RS: Editora Unisinos, 1997.

SCHERER- WARREN, Ilse. Redes sociais: trajetórias e fronteiras. In: DIAS, Leila Christina; SILVEIRA, Rogério Leandro Lima. (Org.). **Redes, sociedades e territórios**. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2005. p. 29-50.

SCOTT, John P. **Social Network Analysis: A Handbook**. London: Sage Publications, 2000.

SEN, Amartya. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SENNETT, Richard. **A cultura do novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 2006.

SHIRKY, Clay. **Eles vêm aí: O Poder de Organizar Sem Organizações**. Coimbra: Actual Editora, 2010.

SHIRKY, Clay. **A cultura da participação: criatividade e generosidade no mundo conectado**. Tradução Celina Portocarrero. – Rio de Janeiro: Zahar, 2011.

SILVA, Marina. **Documento do MMA**. 2002. Disponível em: <http://www.maa.gov.br/>. Acesso em: 08 de set. de 2010.

SOSA, Manuel E. Coordination Networks in Product Development. In: KLEINDORFER, Paul R; WIND, Jerry. **The network challenge: Strategy, Profit, and Risk in an Interlinked World**. Wharton School Publishing: New Jersey, 2009, cap. 10, p. 165- 181, 2009.

THERBORN, Göran, "Back to Norms! On the Scope and Dynamics of Norms and Normative Action", **Current Sociology**, v. 50, n. 6, p. 863-880, 2002.

TODEVA, Emanuela. **Business networks: strategy and structure**. London, Routledge, 2006.

UOL NOTÍCIAS. **Site com notícias nacionais e internacionais**. Disponível em: <http://noticias.uol.com.br/ultimas-noticias/internacional>. Acesso em: 08 de set. de 2011.

VACARIA. **Site oficial da Prefeitura municipal**. Disponível em: <http://www.vacaria.rs.gov.br/> Acesso em: 14 de out. de 2010.

VEIGA, José Eli da; ZATZ, Lia. **Desenvolvimento sustentável, que bicho é esse?** Campinas, SP: Autores Associados, 2008.

VERSCHOORE, Jorge. R. **Redes de cooperação interorganizacionais: a identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão**. Tese (doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil, 2006.

VILLELA, Lamounier Erthal; PINTO, Mario Couto Soares. Governança e gestão social em redes empresariais: análise de três arranjos produtivos locais (APLs) de confecções no estado do Rio de Janeiro. **RAP** — Rio de Janeiro, v. 43, n. 5, p. 1067-1089, set./out. 2009.

VOLTOLINI, Ricardo. Marketing ambiental: o consumidor verde influenciando a mudança de práticas mercadológicas nas empresas. In: VILELA, A. J. ; DEMAJOROVIC, J. (Org.). **Modelos e ferramentas de gestão ambiental: desafios e perspectivas para as organizações**. São Paulo: SENAC. São Paulo, p. 363-385, 2006.

WASSERMAN, Stanley; FAUST, Katherine. **Social network analysis: methods and applications**. Cambridge: Cambridge University Press, 1994.

WATTS, Duncan. **Seis graus de separação: a nova ciência das redes**. Leopard. 2009.

WEINER, Bryan J.; ALEXANDER, Jeffrey A. The Adoption of the Corporate Governance Model by Nonprofit Organizations. **Nonprofit Management and Leadership**. v. 8, n. 3, p-223–242, 1998.

WILLIAMSON, Oliver. **Mercados y jerarquias: su análisis y sus implicaciones antitrust**. Fondo de Cultura Económica: México. 1991.

YAKUBOVICH, Valery; BURG, Ryan. Missing the Forest for the Trees: networks-based HIR strategies. In: KLEINDORFER, Paul R; WIND, Jerry. **The network challenge: Strategy, Profit, and Risk in an Interlinked World**. Wharton School Publishing: New Jersey, 2009, cap. 19, p. 335- 347.

## APÊNDICE A – Cronograma físico da dissertação

ETAPAS DA PESQUISA	2010							2011							2012							
	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	
1 Reuniões periódicas com orientador	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
2 Entrega da versão preliminar do projeto	x																					
3 Definição da metodologia		x	x	x	x																	
4 Aprofundamento do referencial teórico		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x							
5 Qualificação do projeto de pesquisa								x														
6 Pesquisa de campo									x	x	x	x										
7 Transcrição dos dados coletados									x	x	x	x	x									
8 Análise e classificação dos dados												x	x	x	x							
9 Construção textual da análise															x	x	x	x				
10 Revisão final da dissertação																			x			
11 Elaboração da apresentação																				x		
12 Defesa da dissertação																						x

Quadro 5: Cronograma Físico da dissertação

Fonte: Elaborado pela autora

## APÊNDICE B – Carta de apresentação aos Fóruns



UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO  
MESTRADO EM CIÊNCIAS SOCIAIS

À  
**COORDENAÇÃO DO FÓRUM DA AGENDA 21 LOCAL DE ( \_ )**

Eu, Livia Garcez de Oliveira Padilha, portadora do CPF ( \_ ) aluna do Mestrado em Ciências Sociais da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, estou realizando uma pesquisa que tem por objetivo conhecer melhor o Fórum de Agenda 21 Local.

Portanto, venho por meio do presente ofício, apresentar-me e solicitar à Coordenação do Fórum de Agenda 21 Local do município de ( \_ ) os documentos que concernem ao Fórum, sua formação, seu Regimento Interno e Atas referentes aos encontros ocorridos desde o início das reuniões, para que estes componham meu material de pesquisa.

Data: \_\_/\_\_/\_\_\_\_

Assinatura:

## APÊNDICE C – Roteiro de entrevista com participantes dos Fóruns



UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO  
MESTRADO EM CIÊNCIAS SOCIAIS

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

#### **Questões iniciais:**

1. Como foi o começo da Agenda 21 no município e do Fórum.
2. Conte um pouco sobre como eram as reuniões do Fórum e o que mudou.
3. Quais são suas perspectivas futuras para o Fórum?

#### **Interesses:**

4. Há divergência de interesses (polarização) entre os participantes do Fórum de AG21L? Como são superadas?
5. Durante as reuniões diferentes pólos de interesses aparecem? E como são contornadas?

#### **Objetivos Comuns:**

6. Como foram estipulados os objetivos do Fórum e por quem foram?
7. Existe algum documento onde estes estão descritos e que pode ser consultado por todos?

#### **Densidade:**

8. A maioria dos participantes possui contato com os demais membros da rede?
9. Como se dá a interação entre os participantes, eles são bem envolvidos entre si?

#### **Centralização:**

10. A governança do Fórum é centrada em algumas pessoas? Ou ela é bem dividida entre todos?
11. Qual a importância desta (des) centralização para a governança do Fórum?

#### **Normas:**

12. Como se estabelecem as normas no Fórum? Estas têm papel fundamental? Existe algum documento onde estas estão descritas e que pode ser consultado por todos?
13. Estas normas auxiliam a resolver divergências? Como?

#### **Envolvimento:**

14. Qual a intensidade do envolvimento no Fórum (assiduidade nas reuniões, motivação)?
15. Este (alto/médio/baixo) envolvimento é importante para o funcionamento do Fórum?

#### **Alinhamento:**

16. As decisões dos participantes têm coerência com os valores do Fórum e seus objetivos?
17. De que forma esta impacta a condução em suas atividades diárias e em suas instituições?

#### **Recursos:**

18. Como são custeadas as despesas do Fórum?
19. Os recursos do Fórum permitem a execução de todas as ações propostas pelo Fórum? Se há escassez de recursos, como esta situação é contornada?

## APÊNDICE D – Roteiro de entrevista com funcionário do MMA



UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO  
MESTRADO EM CIÊNCIAS SOCIAIS

---

**ROTEIRO DE ENTREVISTA****Questões:**

1. Como foi o começo do Programa Agenda 21 no Brasil?
2. De que maneira os processos locais iniciaram nos municípios brasileiros? E hoje, como está este processo?
3. Qual o envolvimento do Ministério do Meio Ambiente em relação aos Fóruns?
4. Existe algum incentivo (financeiro ou não) em nível federal, estadual ou municipal para os processos de Agendas 21 Locais?
5. De que forma os Fóruns de Agendas 21 Locais desenvolvem seus trabalhos pelo Brasil, eles variam muito em cada região do país?
6. Se fosse possível mudar algo quanto aos processos de Agendas Locais, o que seria primordial?
7. Quais são suas perspectivas futuras para a Agenda 21 (Global, Nacional, Local)?



## ANEXO A – Convite do Fórum da AG21L de Ijuí

**Agenda 21 Ijuí - RS****CONVITE**

Convidamos para a reunião do Fórum da Agenda 21 de Ijuí, a ser realizada no **sábado, dia 16 de abril, a partir das 8h30min no Auditório da Sede Acadêmica** – FIDENE, localizado na Rua São Francisco n° 501.

**A reunião acompanhará a seguinte pauta:**

8h30 - Aprovação da Ata;

8h45 - Apresentação do Código Florestal;

10h – Apresentação do questionário sobre o Fórum da Agenda 21 de Ijuí, a ser realizado por Livia Garcez de Oliveira Padilha - Mestranda em Ciências Sociais da UNISINOS;

10h30 - Debate sobre pautas ou temas pertinentes ao Fórum;

11h00 - Encerramento.

Para que o Fórum da Agenda 21 do município de Ijuí seja efetivamente um instrumento de planejamento de políticas públicas entre sociedade civil e governo, a **sua participação é imprescindível.**

Contando com a sua presença.

Atenciosamente,

**Coordenação do Fórum da Agenda 21-Ijuí/RS**

Secretaria Executiva do Fórum da Agenda 21-Ijuí/RS

*O crescimento sem precedentes da população humana tem sobrecarregado os sistemas ecológico e social.*

*(Carta da Terra)*

## ANEXO B – Convite do Fórum da AG21L de Vacaria

**REDE BRASILEIRA DE AGENDAS 21 LOCAIS**  
**FÓRUM AGENDA 21 VACARIA/RS<sup>4</sup>**

OFÍCIO Nº 002 / 2011

Vacaria, 10 de maio de 2011.

Ilmo(a) Sr(a):

Assunto: **Reunião do Fórum Agenda 21 de Vacaria**

Prezado (a) Senhor (a)

Ao cumprimentá-lo(a) cordialmente, vimos por meio de este convidá-lo(a), para a reunião do **Fórum da Agenda 21 Vacaria**, que será dia **16 de maio** (segunda-feira) de 2011, às **8h 30min**, na sala de reuniões da Secretaria Municipal da Agricultura e Meio Ambiente, localizada no Mercado Público, com a seguinte pauta::

- Apresentação de Livia Padilha- Curso de Ciências Sociais da Unisinos (10min);
- Programação da 3ª Semana Municipal do Meio Ambiente (10min);
- Apresentação da Campanha de sacolas retornáveis (30min);
- Assuntos Gerais (10min).

Contamos com sua importante presença.

Atenciosamente,

Coordenadora do Fórum da Agenda 21Vacaria

Coordenadora do Setor de EA;DEMMA

---

<sup>4</sup> Rua Sergipe,135-Bairro Pinheiros 95200-000 - Vacaria-RS Fone:54 3231 6470 e-mail [agenda21vacaria@ig.com.br](mailto:agenda21vacaria@ig.com.br)