

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO**

OLÍVIA TREVISANI BERTOLINI

**A MICROGOVERNANÇA DE REDES PÚBLICO-PRIVADAS E A GERAÇÃO DE
GANHOS RELACIONAIS:
estudos de caso em comitês de bacias hidrográficas**

PORTO ALEGRE

2020

OLÍVIA TREVISANI BERTOLINI

**A MICROGOVERNANÇA DE REDES PÚBLICO-PRIVADAS E A GERAÇÃO DE
GANHOS RELACIONAIS:
estudos de casos em comitês de bacias hidrográficas**

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

Orientador: Prof. Dr. Douglas Wegner

PORTO ALEGRE

2020

B546m Bertolini, Olívia Trevisani.

A micro governança de redes público-privadas e a geração de ganhos relacionais : estudos de caso em comitês de bacias hidrográficas / por Olívia Trevisani Bertolini. – 2020.

110 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, RS, 2020.

“Orientador: Dr. Douglas Wegner”.

1. Governança. 2. Ganhos relacionais. 3. Redes público-privadas.
4. Comitês de bacia. I. Título.

CDU: 658.012.4:556.51

OLÍVIA TREVISANI BERTOLINI

**A MICROGOVERNANÇA DE REDES PÚBLICO-PRIVADAS E A GERAÇÃO DE
GANHOS RELACIONAIS:
estudos de casos em comitês de bacias hidrográficas**

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Aprovada em: Porto Alegre, 29 de julho de 2020.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Douglas Wegner - Orientador
Unisinos

Prof. Dr. Jorge Verschoore

Prof^a. Dra Ingrid Bortolaso

Prof^a. Dra Patrícia de Camillis

AGRADECIMENTOS À CAPES

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família por todo apoio, torcida e orações.

Ao meu esposo, Roger Monteiro, pelo suporte, compressão, parceria incondicional e irrestrita.

Aos meus amigos, nos quatro cantos do mundo (de Singapura a São Roque/SP), que mesmo distantes, marcaram presença com palavras de estímulo, troca de experiências e informações.

Aos profissionais da Unisinos que, de alguma forma, participaram e ajudaram para eu chegasse até aqui. Em especial, à Ana Zilles.

Ao Professor Douglas Wegner, pelos ensinamentos, especialmente, no estágio de docência.

Aos Professores Jorge Verschoore, Ivan Garrido, André Luis Korzenowski, Kadígia Facchin, Patrícia de Cammilis, Bibiana Volkmer e Jefferson Monticelli, pelos ensinamentos, por estarem sempre abertos a ensinar e contribuir, muito além da teoria, mas com a nossa formação e por serem, cada um a seu modo, exemplos a seguir. Muito do que me disseram vou levar para a vida.

Aos colegas Marcos Fortes e Matheus Santini, pela disponibilidade recorrente em ajudar. E a Rafael Dalla Rosa, Gabrielle Foletto, Márcia Silva, Tatiana Costa, Kézia Andrade, Carol Kretschmer e Marlise Dall Agnol que, de colegas, tornaram-se amigos.

RESUMO

A complexidade dos problemas sociais, econômicos e ligados ao meio ambiente tem alterado a relação entre o Estado e a sociedade civil organizada, o que se traduz na elaboração e na implementação de políticas públicas por meio de redes interorganizacionais, compostas por atores públicos e privados, sendo a governança das redes determinante para geração de ganhos relacionais. Este estudo buscou compreender como são utilizados as funções e os mecanismos da governança (microgovernança) em rede público-privada e os ganhos relacionais obtidos. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória, com a análise comparativa de dois Comitês de Bacia Hidrográfica: Comitesinos e Comitê Pardo. Os Comitês de Bacia são colegiados compostos por atores públicos e privados, que têm o objetivo de garantir água de qualidade e em quantidade para uso humano e para a indústria, gerando um reflexo na saúde da população e nas atividades econômicas. A coleta de dados contemplou entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação não participante. As evidências apontam para importância de alinhar e integrar participantes, inclusive nas redes em que a formalização é inerente, uma vez que são instituídas por lei. Os ganhos relacionais ligados ao valor público e de conhecimento foram destacados em ambas as redes. Este estudo contribui para o avanço das análises de rede sob seus mecanismos internos (microgovernança) e na identificação de ganhos relacionais em redes público-privadas. Na dimensão gerencial, expõe-se, aos gestores públicos e privados, informações que podem acarretar ações corretivas na governança das redes interorganizacionais ou na elaboração e implementação de políticas públicas.

Palavras-chave: Governança. Ganhos Relacionais. Redes Público-Privadas. Comitês de Bacia.

ABSTRACT

The complexity of environmental, economic and social problems has changed the relationship between the state and organized civil society, which translates into the elaboration and implementation of public policies by means of interorganizational networks, composed by public and private actors, and the governance of the networks is decisive for generating relational gains. This study sought to understand how the functions and mechanisms of micro-governance in the public-private network are used and the gains obtained. A qualitative exploratory survey was carried out, with the comparative analysis of two Hydrographic Basin Committees: Comitesinos and Pardo Committee. The Basin Committees are coordinated by public and private actors, with the aim of guaranteeing quality and quantity of water for human use and industry, thus generating a reflection on the health of the population and on economic activities. The collection of data included semi-structured interviews, documentary analysis and non-participating observation. The evidence points to the importance of aligning and integrating participants, including networks in which formalization is inherent, since they are instituted by law. Relational gains linked to public value and knowledge were highlighted in both committees. This study contributes to the advance of network analyzes under its internal mechanisms (micro-governance) and in the identification of relational gains in public-private networks. On the managerial dimension, information is available to public and private managers that can support corrective actions in the governance of interorganizational networks or in the development and implementation of public policies.

Keyword: Governance. Relational Gains. Public-Private Networks. Basin Committees.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Desenho de pesquisa	36
Figura 2 - Bacias do Rio Grande do Sul	40
Figura 3 - Política Nacional de Recursos Hídricos	42
Quadro 1 - Funções de Governança	25
Quadro 2 - Mecanismos de Governança.....	31
Quadro 3 – Valores do relacionamento	34
Quadro 4 - Estruturas mais comuns nos comitês de bacias.....	43
Quadro 5 - Composição da Plenária	44
Quadro 6 – Fonte de Dados	47
Quadro 7 - Grupos da plenária do Comitesinos	53
Quadro 8 - Funções e Mecanismos encontrados no Comitesinos	61
Quadro 9 - Grupos de representantes das plenárias do Comitê Pardo.....	70
Quadro 10 - Funções e mecanismos evidenciados no Comitê Pardo.....	75

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Entrevistas	46
------------------------------	----

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABRAPCH	Associação Brasileira de PCHs e CGHs
AGEPARDO	Associação Pró-Gestão das Águas do Pardo
ANA	Agência Nacional das Águas
CGBH	Comitê de Gerenciamento de Bacia Hidrográfica
CGH	Central Geradora Hidrelétrica
COMITÊ PARDO	Comitê de Gerenciamento da Bacia Hidrográfica do Rio Pardo
COMITESINOS	Comitê de Gerenciamento da Bacia Hidrográfica do Rio dos Sinos
COREDES	Conselhos Regionais de Desenvolvimento
CORSAN	Companhia Regional de Abastecimento
COVID-19	Corona Vírus
CPA	Comissão Permanente de Apoio à Diretoria
DEAPR	Secretaria da Agricultura e Pecuária e Desenvolvimento Rural
EAT	Estação de Tratamento de Água
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
ES	Estatuto Pardo
ES	Estatuto Sinos
ESCXEL	Rede de Escolas de Referências
FEPAM	Fundação Estadual de Proteção Ambiental
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IRGA	Instituto Rio Grandense de Arroz
KPI's	<i>Key Performance Indicators</i> ¹
MG	Minas Gerais
MP	Ministério Público
OBCS	Observações não Participante Comitesinos
OBP	Observações não participante Comitê Pardo
ONU	Organização das Nações Unidas
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PIB	Produto Interno Bruto
PNRH	Política Nacional de Recursos Hídricos

¹ Tradução livre: indicadores chave de desempenho.

POA	Porto Alegre
PPEA	Programa de Permanente de Educação Ambiental
PROGEFE	Processo Gerencial de Efetivação do Plano de Bacia
RBV	Visão Baseada em Recursos
REDENÇÃO	Rede de Educação Ambiental do Comitê Pardo
RH-SEMA	Departamento de Recursos Hídricos da Secretaria de Meio Ambiente
RICP	Regimento Interno Comitê Pardo
RICS	Regimento Interno Comitesinos
RS	Rio Grande do Sul (RS)
SEMA	Secretaria Estadual de Meio Ambiente
SNIS	Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento
SNRHI	Sistema de Recursos Hídricos
UNISC	Universidade de Santa Cruz do Sul
UNISINOS	Universidade do Vale do Rio Sinos
VR	Visão Relacional

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1. Contextualização e Problema.....	14
1.2 Objetivos	16
1.2.1 Objetivo geral	17
1.2.2 Objetivos específicos	17
1.3 Justificativa.....	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 Redes Interorganizacionais	20
2.2 Governança de Redes Interorganizacionais.....	21
2.3 Governança Efetiva e Ganhos Relacionais	32
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	37
3.1 Caracterização da Pesquisa.....	37
3.2 Seleção dos Casos	38
3.1.1 Comitês de Gerenciamento de Bacias Hidrográficas	41
3.3 Coleta de Dados.....	45
3.4 Técnicas de Análise de Dados	47
4 RESULTADOS DA PESQUISA	50
4.1 Análise e Interpretação de Dados	50
4.2 Comitesinos.....	50
4.2.1 Funções e mecanismos de governança no Comitesinos	55
4.2.2 Ganhos Relacionais do Comitesinos	61
4.2.3 Discussão do Caso Comitesinos	63
4.3 Comitê Pardo	66
4.3.1 Funções e mecanismos de governança no Comitê Pardo	71
4.3.2 Ganhos Comitê Pardo	75
4.3.3 Discussão do Caso Comitê Pardo	77
5 COMITESINOS E COMITÊ PARDO EM PERSPECTIVA	79
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	84
REFERÊNCIAS	87

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS PARA COLETA DE DADOS COM PARTICIPANTES DE REDES – PROJETO “MAKING NETWORK GOVERNANCE WORK”	101
APÊNDICE B – COMPOSIÇÃO DO COMITESINOS	104
APÊNDICE C – COMPOSIÇÃO DO COMITÊ PARDO	106

1 INTRODUÇÃO

A governança de redes interorganizacionais tem sido tema de interesse de pesquisadores, acadêmicos e gestores públicos, em função da importância que possui em duas esferas: privada e pública. Em termos de mercado, ela é essencial para garantir a eficácia das redes de empresas (VERSCHOORE; WEGNER; BALESTRIN, 2015), ou para atender às demandas de inovação que necessitam de articulação coletiva (DAGNINO *et al.*, 2015). No âmbito público, os responsáveis pela estruturação e pela gestão da política pública estão cada vez mais interessados nessas relações público-privadas, tanto do ponto de vista de seu *design* quanto de sua operação (BITTERMAN; KOLIBA 2020; KAMENSKY, 2019). A governança é frequentemente utilizada no intuito de contribuir para o equilíbrio das necessidades e dos interesses dos *stakeholders* envolvidos, além de conjugar as perspectivas público e privadas (ANSELL; GASH, 2008).

Por governança, entende-se o conjunto de regras definido pelos atores (públicos e privados) envolvidos em redes interorganizacionais, com o objetivo de garantir que os esforços sejam direcionados para o alcance das metas coletivas (ALBERS; WOHLGEZOGEN; ZAJAC, 2016) e para a geração de ganhos relacionais (DYER; SINGH, 1998; DYER; SINGH; HESTELY, 2018). Embora pesquisas abrangendo o modo de governança (PROVAN; KENIS, 2008), seus mecanismos (CAPALDO, 2014) e elementos que caracterizam suas redes (ANSELL; GASH, 2008; EMERSON; NABATCHI; BALOGH, 2012) tenham avançado, poucas análises evoluíram na compreensão de como essa governança é operacionalizada, ou seja, de que forma ocorre a microgovernança no dia a dia das redes interorganizacionais. Esse entendimento, além de ser importante para os responsáveis pela gestão de redes interorganizacionais, pode ser útil para gestores públicos, intencionando prover subsídios para a formulação de políticas públicas ou para o relacionamento com atores públicos e privados.

Adaptar os sistemas sociais e ambientais vigentes não é apenas uma questão técnica importante, pois são, acima de tudo, exigências da governança (TERMEER *et al.*, 2016). No Brasil, a política pública, ligada à gestão de recursos hídricos, é considerada uma das que mais contempla a participação popular (BRASIL, 2006) e

se apresenta em forma de rede composta por atores públicos, setor produtivo e representantes da sociedade em geral, denominada Comitê de Gerenciamento de Bacia Hidrográfica (CGBH).

Considerando a heterogeneidade de atores desse modelo de rede interorganizacionais e a complexidade do objetivo coletivo comum, faz-se necessário compreender por quais mecanismos essas relações são suportadas (GRANDORI; SODA, 1995) e quais ganhos elas podem gerar. Poucos autores abordam a análise de como é realizada a governança dessas redes pela perspectiva do envolvimento ou do compromisso dos atores (SCOTT; CARTER, 2019).

A contextualização e o problema de pesquisa serão melhor explicitados no item subsequente.

1.1. Contextualização e Problema

O Brasil é reconhecido por ter a maior diversidade de recursos naturais do planeta e contém 12% do total de água das reservas de água doce do globo (AGÊNCIA NACIONAL DA ÁGUA - ANA, 2019b). No entanto, uma pesquisa realizada com base no Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento (SNIS) (ANA, 2019a) revelou que 16,38% da população ainda não tem acesso ao abastecimento de água, ao mesmo tempo em que o país enfrenta deficiências de precipitação, as quais, quando ocorrem por longos períodos, resultam em escassez hídrica (SOLH; VAN GINKEL, 2014), refletindo negativamente no abastecimento de água para consumo humano e para atividades econômicas (EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA - EMBRAPA, [2019]).

No Rio Grande do Sul (RS), mais de 56% dos municípios decretaram estado de emergência entre janeiro e abril de 2020 devido à estiagem, que acarretou uma perda de 45% em algumas culturas agrícolas. O governo do estado, em caráter de urgência, aumentou o efetivo da Defesa Civil e mobilizou a Secretaria da Agricultura e Pecuária e Desenvolvimento Rural (DEAPR) para acelerar a entrega de açudes, e a Companhia Regional de Abastecimento (CORSAN) antecipou o início das operações da Estação de Tratamento de Água (EAT), na região de Capão do Leão, para garantir o abastecimento de água (SCARTON, 2020). O Governo Federal também foi acionado para liberação de recursos financeiros para os agricultores.

Assim, contextos de alta incerteza e complexidades dimensionam os modernos

desafios para a governança de assuntos relacionados ao meio ambiente, frente à infraestrutura envelhecida e às constantes mudanças climáticas (CHAFFINI; FLOYD; ALBRO, 2019). De acordo com Mesquita (2018), os problemas relacionados à água devem ser resolvidos, em sua maioria, por meio de um processo de negociações política e social, nas quais são envolvidos diferentes níveis do governo e da sociedade.

Quando se trata de recursos hídricos, a governança é tão complexa e interconectada quanto à diversidade de setores e escalas que ela impacta (STEIN; ERNSTSON; BARRON, 2011). Portela e Braga (2004) destacam que a efetividade de uma política pública depende da criação de mecanismos que buscam equilibrar as diferenças entre os atores envolvidos com vistas a não concentrar poder naqueles que estiverem em melhores condições, para não distanciar os outros do processo (KELMAN; KELMAN; PEREIRA, 2004).

É com essa perspectiva que foram criados os Comitês de Gerenciamento de Bacia Hidrográfica, que são redes interorganizacionais que materializam a descentralização da gestão. Eles contam com a participação dos três setores da sociedade: setor público, privado e representantes da sociedade civil organizada (CARDOSO, 2003) e detêm, legalmente, a atribuição de conjugar os interesses dos diferentes usuários da água, minimizado os eventuais conflitos, seja na implementação de instrumentos (planos de bacia) (ANA, 2019a), seja na gestão dos acordos de uso da água baseados em cada necessidade (CÁNEPA; GRASSI, 2011).

De forma resumida, os Comitês de Bacia Hidrográfica visam garantir a qualidade e a quantidade de água para o abastecimento humano e animal, para a agricultura e como fonte de energia (ANA, 2019b). Ainda que seja a instância adequada para decidir a gestão da água, eles têm apresentado muitos entraves, que exigem constantes processos de cooperação e negociação (MASCARENHAS, 2008) associados, normalmente, a estruturas de governabilidade que estimulam a gestão participativa, pautada na troca de informações, norteada por princípios éticos e pela implementação de políticas públicas (MAGALHÃES JÚNIOR, 2007). Da perspectiva de estudos relacionados às redes, trata-se de uma rede interorganizacional coordenada por um conjunto de regras e princípios (governança). Estes devem suportar a complexidade das relações entre os atores locais e, ao mesmo tempo, subsidiar com informações as instâncias estaduais e federais para o desenvolvimento

de ações ligadas à política pública e, paralelamente, estimular a conscientização da população sobre a importância da preservação da água.

Mascarenhas (2008) aponta que ainda que seja unânime a percepção de que o Comitê assegure a gestão assertiva de recursos hídricos, existe uma distância entre o conceito e a aplicação prática. De acordo com essa autora, a falta de articulação dos diversos atores gera movimentos erráticos que culminam em estratégias equivocadas no planejamento de desenvolvimento territorial, sobreposição de iniciativas e redução da eficácia de muitas ações e projetos. Martinez Junior e Lahosz (2007) ressaltam que há inúmeras dúvidas no tocante à comunicação das políticas públicas de recursos hídricos para a população, como se dá a tomada de decisões, além de questionamentos sobre como os elementos que estruturam e organizam o funcionamento dos Comitês de Bacia Hidrográfica (MATTOS; SIMEONE; CKAGNAZAROFF, 2019). Estudos empíricos desses Comitês, no Ceará, em Goiás, Santa Catarina e São Paulo, revelam dificuldades na coordenação de suas atividades, que culminam em baixa interação e comunicação entre os membros (TRINDADE; SCHEIBE; RIBEIRO, 2018); dificuldades na tomada de decisão e equivocada distribuição dos resultados (RODORFF *et al.*, 2015); e falta de mobilização e engajamento dos participantes (MESQUITA, 2008); entre outros.

Considerando a importância dos Comitês de Bacia para a garantia da disponibilidade de água e a necessidade de maior percepção sobre os elementos que norteiam seu funcionamento, inclusive no que diz respeito à dinâmica das relações entre governo e sociedade, para que a implementação de políticas públicas seja mais assertiva, este estudo propõe a seguinte questão de pesquisa: como é realizada a microgovernança de redes público-privadas e a geração de ganhos relacionais no contexto dos Comitês de Gerenciamento de Bacias Hidrográficas?

1.2 Objetivos

Nesta seção, são apresentados os objetivos geral e específicos que norteiam este estudo.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar como é realizada a microgovernança de Comitês de Gerenciamento de Bacia Hidrográfica e a geração de ganhos relacionais aos participantes.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) identificar como as funções da governança são utilizadas nos Comitês de Gerenciamento de Bacias Hidrográficas;
- b) analisar os mecanismos de governança utilizados nos Comitês de Gerenciamento de Bacias Hidrográficas; e
- c) verificar quais os ganhos relacionais gerados aos participantes da rede.

1.3 Justificativa

A justificativa desta pesquisa reside em três perspectivas: a relevância acadêmica, a contribuição gerencial e a contribuição social (para elaboração e implementação de políticas públicas). Neste estudo, a relevância acadêmica decorre de quatro vertentes: da análise da microgovernança de redes; da adoção da visão relacional como lente para análise de redes interorganizacionais formadas por atores públicos e privados; da utilização de uma lente teórica em uma rede que não tem o foco econômico; e da contribuição para os estudos em administração, meio ambiente e administração pública.

O interesse pelo estudo da governança de redes nas últimas décadas tem aumentado (ANSELL; GASH, 2008; WESTPHAL; ZAJAC, 1995), seja no que se refere ao modo de governança (PROVAN; KENIS, 2008), seja no que concerne ao conjunto de elementos que podem caracterizar a governança de redes (EMERSON; NABATCHI; BALOGH, 2012). Ansell e Gash (2008) e Emerson, Nabatchi e Balogh (2012) indicam conjuntos de elementos inerentes à governança de redes, mesmo assim, pouco se avançou nas análises sobre microgovernança relacionadas às funções e aos mecanismos pelos quais a governança é operacionalizada.

Paralelamente, poucos autores buscam evidenciar como a governança de redes pode ter impacto em seus resultados ou nos ganhos relacionais dos atores

envolvidos (WEGNER; KOETZ, 2016). Cita-se, como oportunidade de aprofundamento dessa teoria, a aplicação empírica das perspectivas da visão relacional. Tescari e Brito (2018), em seu estudo sobre a visão relacional, apontam a dificuldade de extrapolar, no campo empírico, o seu potencial teórico. Logo, esta pesquisa contribui, não apenas no sentido de propor verificações empíricas, mas, principalmente, por ter como foco uma rede público-privada.

Nesse tipo de rede, elementos apontados por Dyer e Singh (1998) e Dyer, Singh e Hesterly (2018), como comparação de redes análogas e lucros superiores, não são identificáveis ou não têm as mesmas características das redes de empresas, as quais são mais alinhadas à teoria. Além de contribuir nos avanços para pesquisas sobre a visão relacional, os contextos econômico e social também balizam este estudo, uma vez que muitos governos começaram a perceber a governança de rede como um instrumento para política proativa, na qual uma estratégia de colaboração pode ser lançada e desenvolvida em escala maior ou menor, e tem a possibilidade de ser replicada (ANSELL; GASH, 2008).

Embora não seja novidade, há a percepção de que a formulação e a implementação de políticas públicas ou prestação de serviços públicos possam ter origem nas relações ocorridas em uma rede interorganizacional (KLIJN, 2008). Ainda são incipientes os estudos que buscam a compreensão de como os governos podem fazer uso desses relacionamentos, de modo a tornarem as políticas mais assertivas (FACCIN; BORTOLASO; BALESTRIN, 2016). Essa perspectiva encontra ressonância nesta pesquisa, considerando as contribuições gerenciais propostas, uma vez que as análises podem ser úteis aos gestores públicos e aos consultores privados, no sentido de prover informações, além de auxiliarem na elaboração e na implementação de políticas públicas. Não basta estudar as intenções dos atores sociais envolvidos, é preciso abordar a sua conduta por meio de aspectos que limitam ou influenciam seu comportamento, na tentativa de explicar as desvantagens de certas políticas, contemplando a forma como foram elaboradas (LOTTA, 2019; SCHNEIDER, 2005).

Vale ressaltar que, no Brasil, há redes em várias áreas importantes para a administração pública como as formadas nas áreas de saúde (MILAGRES; SILVA; REZENDE, 2006); educação (MALMEGRIN, 2011); segurança (COSTA; RONZANI; COLUGNATI, 2017); e ambiental (DELGADO, 2019), que é a temática deste estudo. Apesar da importância do tema, poucas pesquisas foram desenvolvidas buscando

prover modelos ou diretrizes para auxiliar a microgovernança de redes e permitir, conseqüentemente, que sua operação seja mais bem-sucedida.

Aspectos múltiplos relacionados ao engajamento dos atores podem ser avaliados sob a ótica do envolvimento, do comprometimento, da coordenação e da colaboração de atores com vistas ao compartilhamento de conhecimento, solução de problemas e tomadas de decisão (ALAMI, 2016; POKHAREL, 2011). Ainda assim, poucos estudos empíricos analisaram fatores que podem influenciar a participação desses atores (ALAMI; WONG; MCBRIDE, 2008; GHENI *et al.*, 2016; MYSORE; ELMAUALIM; KRIYTOPOULOS, 2019). Esta pesquisa se desenvolve com o propósito de minimizar essas lacunas, à medida que analisa, empiricamente, a utilização de funções e mecanismos de governança e a relaciona com a identificação dos ganhos relacionais gerados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, são expostos os principais conceitos e os autores elencados como basilares para esta pesquisa.

2.1 Redes Interorganizacionais

A diversidade dos problemas modernos, aliada a maiores pressões da sociedade, reforçou a necessidade de mudança na forma do Estado existir e operar (GUBERMAN; KNOPP, 2009), inclusive no sentido de buscar uma maior e melhor relação com a sociedade civil organizada. As atuais funções do Estado e suas novas relações com a sociedade exigem outro formato de gestão que suporte à interação de estruturas descentralizadas e parcerias entre instituições estatais e organizações empresariais ou sociais (FLEURY; OUVRENEY, 2007).

Neste contexto, emergem as redes interorganizacionais, compostas de três ou mais organizações (públicas, privadas ou não governamentais), que colaboram para alcançar objetivos individuais e coletivos, sem perderem sua autonomia ou independência (HIBBERT; HUXHAM; SMITH RING, 2008; PROVAN; KENIS, 2008). Via de regra, estão relacionadas a participação voluntária, conexões duradouras, cooperação entre atores e intercâmbio frequente e complementariedade de recursos e rotinas (JOHNSON; JOHNSON, 2004; ZEMA; SULICH, 2019; LICHTARSKI, 2009; BANDURA, 2000).

No setor público, as redes interorganizacionais vêm sendo instituídas para a solução de problemas sociais complexos tanto no Brasil (CALIXTO, 2009; HARRISON; FREEMAN; ABREU, 2015; NEUTZLING *et al.*, 2015) quanto no exterior (ALVAREZ; PILBEAM; WILDING, 2010; AIRIKE; ROTTER; MARK-HERBERT, 2016; KILELU; KLERKX; LEEUWIS, 2013). A frágil estrutura administrativa de muitos municípios brasileiros, especialmente os pequenos, e as dificuldades que enfrentam para atender às demandas da sociedade, têm potencializado a colaboração em consórcios públicos (NASCIMENTO, 2019). Nesses, são estabelecidas associações voluntárias entre os entes governamentais que têm como finalidade a produção e o compartilhamento de valores públicos, partindo da cooperação entre as partes interessadas na realização de objetivos comuns (MACHADO; ANDRADE, 2014).

Em março de 2019, os governadores dos estados do nordeste assinaram um documento colaborativo, com objetivo de gerar economia, com a aquisição conjunta de compra de viaturas e medicamentos e com o uso compartilhado de ambulâncias (GALVANI, 2019). A colaboração da rede também contempla intercâmbio estudantil e profissional e a criação de um fundo para facilitar financiamentos e obtenção de recursos (GALVANI, 2019). Em outra situação, os governadores da Amazônia Legal (nove estados da Federação), reuniram-se para conseguir uma redução de 44% do valor na compra de medicamentos e equipamentos hospitalares em meio à pandemia mundial do Coronavírus (COVID- 19) (GOVERNADORES..., 2020).

Diante dessa realidade, as redes interorganizacionais têm se destacado nas pesquisas do campo da administração, principalmente em virtude das parcerias entre o Estado e a sociedade civil no enfrentamento de questões sociais mais complexas (MOSCOFIAN; WEGNER; CISLAGHI, 2018). A percepção de que a articulação público-privada pode determinar a resolução ou a minimização de problemas sociais, traz à tona a necessidade de analisar essas redes, tanto para compreender o funcionamento destas quanto para evidenciar elementos que possam potencializar sua eficácia (WEGNER; DURAYSKI; VERSCHOORE FILHO, 2017; MUELLER, 2012; WILLEM; GEMMEL, 2013).

Nos campos da administração e da política públicas, as redes interorganizacionais são estudadas sob duas perspectivas (ISETT *et al.*, 2011; KAPACU; GARAYEV, 2011; KAPACU; HU, 2020): a primeira analisa as redes interorganizacionais como um arranjo colaborativo que trabalha para alcançar objetivos das políticas públicas, que uma organização sozinha não conseguiria alcançar (AGRANOFF; MACGUIRE, 2001); e a segunda entende a rede interorganizacional como estrutura de governança que se difere da tradicional burocracia hierárquica, uma vez que as redes contemplam atores públicos e privados na formulação, estruturação e implementação de políticas públicas (KOLIBA *et al.*, 2010). Esta segunda abordagem é a que se contempla neste estudo.

2.2 Governança de Redes Interorganizacionais

A governança de redes interorganizacionais têm sido tema de interesse de pesquisadores, gestores públicos e acadêmicos. Essa atenção se dá em função da

importância que a governança possui em duas esferas: privada e pública. Em termos de mercado, ela é essencial para garantir a eficácia das redes de empresas (VERSCHOORE; WEGNER; BALESTRIN, 2015) ou para atender as demandas de inovação que necessitam de articulação coletiva (DAGNINO *et al.*, 2015). No âmbito público, é frequentemente utilizada no intuito de contribuir para o equilíbrio das necessidades e dos interesses dos stakeholders envolvidos, além de conjugar as perspectivas público e privadas (ANSELL; GASH, 2008).

Por governança de redes, entende-se o *design* dos elementos de organização e coordenação interna da rede (PROVAN, KENIS, 2008; ALBERS, 2005), balizados por um conjunto de regras definido pelos atores (públicos e privados), com o objetivo de garantir que os esforços sejam direcionados para o alcance das metas coletivas (ALBERS; WOHLGEZOGEN; ZAJAC, 2016). Na administração pública e nas ciências políticas, a governança está vinculada à horizontalidade de relação entre atores públicos e privados na construção de políticas públicas (KOOIMAN, 1993; RICHARDS; SMITH, 2002), pautado por um processo plural; em que atores distintos têm, ou deveriam ter, o direito de intervir na tomada de decisão (SECCHI, 2009) e cuja efetividade depende, por exemplo, da criação de mecanismos que equilibrem as diferenças entre os atores envolvidos, com vistas a não concentrar poder naqueles que estiverem em melhores condições, para não distanciar os outros do processo (PORTELA; BRAGA, 2004).

Nesse contexto, se faz necessária a governança de redes com estrutura, organização e coordenação, para que a ação seja conjunta dentro da rede (PROVAN; KENIS, 2008). Deste modo, a governança cria o ambiente propício para a ação coletiva (OSTROM, 2005), promovida pelas relações entre diferentes instâncias das esferas públicas e privadas e de membros da sociedade civil, todos na tentativa de solucionar problemas e criar oportunidades no âmbito social, por exemplo (MEULEMAN, 2008).

Um prisma de análise pode ser encontrado na identificação das funções e dos mecanismos da governança, os quais são abordados pela literatura, além dos resultados da governança. As funções da governança têm como premissa alinhar os atores envolvidos, definir objetivos em comum, mobilizar os integrantes, estimular o esforço orientado para o alcance da meta estabelecida, monitorar as atividades e mensurar os resultados obtidos. (MARIANI, 2016; VAN VEEN-DIRKS;

VERDAASDONK, 2009; SØRENSEN; TORFING, 2012; CRISTOFOLI; MARKOVIC, 2016).

A revisão da literatura permitiu apontar um conjunto de funções da governança. A primeira função é alinhar os interesses dos participantes, tendo como princípio a identificação e o direcionamento das atividades da rede, equalizando esforços necessários e resultados esperados (ACAR; GUO; YANG, 2008). A eficácia da governança está intimamente relacionada à sua capacidade de identificar as dificuldades e os desafios enfrentados pelos atores envolvidos para proporem soluções (DAMGAARD; TORFING, 2010).

Esta iniciativa gera um benefício recursivo no sentido de alinhamento da expectativa coletiva e de esforços convergentes. À medida que a governança da rede estimula o alinhamento de expectativas e objetivos (LEHTONEN, 2014), ela promove uma gestão alinhada e pautada pela missão e pelo propósito, denominada por Brinckerhoff (2009) como *mission-based management*². Esse processo é alcançado quando os participantes conseguem identificar significados comuns, o que potencializa a compreensão das razões da existência da rede e quais resultados ela deve lograr (MARIANI, 2016).

A função de mobilizar pressupõe estimular os integrantes da rede no sentido de empreender esforços orientados às metas coletivas. Para tanto, é necessário promover a interação, a troca de informações e, especialmente, o estabelecimento de processos decisórios que chancelam tanto o incentivo aos participantes da rede e a coordenação de suas ações (SAHIN; ROBINSON, 2002), quanto ao provimento de parâmetros de controle que norteiam os esforços coletivos. A função de organizar estabelece as condições necessárias para a execução de planejamento já alinhadas pela rede. Em outras palavras, a governança propicia um ambiente fecundo para interação eficaz, orientado aos resultados de objetivos comuns (AGRANOFF; MCGUIRE, 2001). Para tanto, esta função atua tanto na estruturação, quanto na operação das atividades da rede.

A função de organizar consiste em prover recursos humanos, financeiros, tecnológicos e, em algumas situações, elaborar um marco legal para elencar estímulos ou restrições às atividades dos integrantes da rede (SØRENSEN; TORFING, 2005). Em termos operacionais, a esta função de organização estão

² Tradução livre: gerenciamento baseado em missão.

ligadas as rotinas (CRISTOFOLI; MACCIÒ; PEDRAZZI, 2015), como reuniões internas ou agendas com atores externos que são essenciais para a integração dos participantes. Assim, uma das funções da governança é integrar os atores.

De acordo com Sørensen e Torfing (2005), o estímulo à integração tem como efeito o comum conhecimento detalhado das ideias, planos e atividades da rede, colaborando para o alinhamento das atividades. Nesse contexto, é função da governança integrar os atores, mantendo-os coesos e envolvidos com os objetivos comuns já alinhados. Essa função vai ao encontro do conceito qualificado por Agranoff e McGuire (2001) como *groupware*, que consiste em uma integração que tem em sua essência a igualdade na capacidade de adaptação a partir da negociação. Diante de um quadro de potencial desentendimento, a função arbitrar precisa ser acionada. Isso porque ela age no sentido de mediar conflitos e direcionar as tensões para a reconciliação e para a concentração com foco nos objetivos coletivos (CRISTOFOLI; MACCIÒ; PEDRAZZI, 2015), sem desconsiderar a natureza heterogênea da rede (GARDET; MOTHE, 2011).

O alcance dos objetivos comuns depende também da função monitorar. Ela reflete o entendimento do quanto a rede foi efetiva em termos de objetivos esperados que está intimamente ligado aos interesses dos *stakeholders* (AGRANOFF; MCGUIRE, 2001; PROVAN; MILWARD, 1995). Essa função regula se as metas coletivas elencadas foram atingidas e, caso necessário, promove ações corretivas de percurso (VAN VEEN-DIRKS; VERDAASDONK, 2009). Dito de outro modo, ela atua como uma métrica da eficácia da rede, no que tange aos resultados esperados, em contraste com os objetivos atendidos. Nesse sentido, além da função de controle, o monitoramento também oferece uma oportunidade de aprendizagem para a rede e seus participantes, em termos de objetivos e processos. O Quadro 1 apresenta essas funções.

Quadro 1 - Funções de Governança

Função	Objetivo / Característica	Autores
ALINHAR	Identificar problemas e desafios comuns para definir o direcionamento de atividades e resultados esperados. Criação de significado por parte dos participantes em relação à existência e aos objetivos da rede.	Acar, Guo e Yang (2008); Damgaard e Torfing (2010); Lehtonen (2014); Mariani (2016); Brinckerhoff (2009).
MOBILIZAR	Estimular os participantes para que estejam engajados e se empenhem em focar nos objetivos coletivos; estimula a colaboração.	Van Veen-Dirks e Verdaasdonk (2009); Provan e Kenis (2008); Sahin e Robinson (2002); Bardach e Lesser (1996); Agranoff e McGuire (2001).
ORGANIZAR	Basilar para colocar em prática os objetivos estabelecidos pela rede; trata das rotinas e processos cotidianos que são norteadores em longo prazo. Engloba recursos financeiros, humanos e tecnológicos.	Saz-Carranza e Ospina (2010); Cristofoli, Macciò e Pedrazzi (2015); Sørensen e Torfing (2005); Mariani (2016).
INTEGRAR	Promover interação entre os atores que resulta em debate sadio de ideias e alinhamento de decisões com foco no objetivo coletivo; inibe o oportunismo e pode estabelecer atividades para interação dos participantes.	Sørensen e Torfing (2005); Agranoff e McGuire (2001); Lehtonen (2014); Blanco, Lowndes e Pratchett (2011); Damgaard e Torfing (2010).
ARBITRAR	Mediar as situações críticas com vistas à reconciliação.	Cristofoli, Macciò e Pedrazzi (2015); Mohr e Spekman (1994); Gardet e Mothe (2011).
MONITORAR	Conferir ações realizadas e aferir resultados alcançados. Caso necessário, lançar mão de ações corretivas para realinhamento, mas sempre condizente com os objetivos coletivos esperados. Promove aprendizado.	Van Veen-Dirks e Verdaasdonk (2009); Agranoff e McGuire (2001); Provan e Milward (1995); Lehtonen (2014).

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2020).

Essas funções são operacionalizadas a partir de um conjunto de mecanismos e revelam como a governança eficaz pode ser estimulada. Esses mecanismos marcam as regras de funcionamento de uma rede de empresas (ALBERS, 2005) e impactam as relações entre os membros da rede (HERNÁNDEZ-ESPALLARDO; RODRÍGUEZ-OREJUELA; SANCHÉZ-PÉREZ, 2010). A literatura aponta dez categorias de mecanismos de governança, que são combinadas para sustentar as relações, de acordo com a complexidade da rede (GRANDORI; SODA, 1995). Tal complexidade se dá pela multiplicidade de participantes ou pela dificuldade dos objetivos coletivos estabelecidos. Não obstante muitas redes sejam fortemente

ligadas à inserção social de seus membros (JONES; HESTERLY; BORGATTI, 1997), a adoção de práticas formais como contratos pode ser essencial para estimular a cooperação.

Os mecanismos de governança balizam as regras de funcionamento de uma rede interorganizacional (ALBERS, 2005) e têm influência sobre as relações entre os membros da rede (HERNÁNDEZ-ESPALLARDO; RODRÍGUEZ-OREJUELA; SANCHÉZ-PÉREZ, 2010). Eles tendem a influenciar a interação e a disposição dos membros quando estes adotam estratégias coletivas, e o seu uso pode ter reflexo na legitimidade, seja interna ou externa, das decisões; na prontidão da rede nas tomadas de decisão; e na sua capacidade de determinação e execução de estratégias (PROVAN; KENIS, 2008).

Diante desse contexto, o mecanismo de seleção e integração de parceiros é importante. Esse mecanismo consiste em adotar critérios claros e formalizados que visam nortear, de forma objetiva, a escolha e a integração de parceiros e a definição de *locus* decisório (DIMITRATOS *et al.*, 2010). Um exemplo da importância desse mecanismo pode ser evidenciado em um caso no México. Um estudo sobre o *Programa Pueblos Mágicos*, uma rede interorganizacional voltada para políticas públicas que estimulam a oferta de produtos turísticos e o desenvolvimento local, apontou uma dificuldade gerada pelo critério de seleção dos participantes. Isso porque, segundo Flores, Jimenez e Porras (2016), foram privilegiados os grandes grupos empresariais internacionais em detrimento dos representantes locais, atores essenciais no desenvolvimento de um destino turístico, que não tiveram espaço nas tomadas de decisões.

De acordo com Flores, Jimenez e Porras (2016), embora exista a possibilidade de integração dos participantes e dos mecanismos de controle, neste caso, uma minoria se organizou para atingir objetivos individuais. Esta não inserção dos membros locais teve repercussão negativa em várias frentes: incitou o desapontamento da população, que não se viu representada na política pública e a associou como algo destinado a elites; enfraqueceu a identidade local; evidenciou uma comunicação dissonante das características regionais; e deflagrou problemas ambientais (FLORES; JIMENEZ; PORRAS, 2016). Além disso, segregou os profissionais locais a funções ligadas à mão de obra menos especializada. Este exemplo empírico vai ao encontro da avaliação de Torres, Ramos e Ramos (2012),

que aponta que a seleção equivocada de atores poder levar à falência da rede, já que a ausência de alguns pode configurar direcionamento de interesses e, assim, gerar uma perda de legitimação da própria política pública.

Essa análise de Torres, Ramos e Ramos (2012) traz à tona outro mecanismo da governança: definição da distribuição de resultados. Trata-se da apropriação do valor gerado entre os participantes de redes e é determinante para a continuidade da colaboração (DHANARAJ; PARKHE, 2006). Isso porque o comprometimento dos atores se dá em paralelo à sua percepção de justiça em relação à divisão dos resultados (PARK; UNGSON, 2001). Nesse sentido, a 'justiça distributiva' é determinante para a manutenção e para o sucesso da rede (GARDET; MOTHE, 2011). A definição de como os ganhos serão distribuídos pode se dar, por exemplo, via documento firmado pelos atores envolvidos, mediante outro mecanismo: a formalização. Não obstante o imbricamento social seja determinante nas relações entre os participantes, a adoção de acordos contratuais formalizados é apontada como um mecanismo importante para incentivar a cooperação. Cristofoli, Markovic e Meneguzzo (2012) indicam que vários estudos demonstraram que a performance de uma rede esteve pautada na formalização de mecanismos de comunicação integrada, atividades, definição da agenda da rede e regras para tomada de decisão.

Essa relevância ocorre na medida em que a formalização pode ter efeito em três aspectos: valida a definição de papéis e responsabilidades; facilita a organização dos processos decisórios da rede e da instituição; e instaura, naturalmente, canais de comunicação entre os participantes. A formalização pode também oferecer respostas padrões em relação a algumas condições e eventos de modo a mitigar dúvidas interpretações e possíveis tensões entre os membros (ALBERS, 2010).

Paralelamente, possibilita a produção de sentido coletivo (CRISTOFOLI; MARKOVIC, 2016), que estimula a articulação voluntária dos envolvidos, como identificado na rede multi-stakeholders, organizada pela Nestlé Nespresso (ALVAREZ; PILBEAM; WILDING, 2010). Essa relação deliberada entre os atores é basilar em uma rede. Desse modo, a literatura propõe um conjunto de mecanismos que visa promover a interação. Cristofoli e Markovic (2016), por exemplo, destacam a realização de reuniões periódicas entre representantes dos atores participantes, no sentido de promover a interação, coordenar as atividades e monitorar a evolução

destas com vistas ao alcance dos objetivos coletivos.

A interação pode se dar também em visitas de campo, fóruns ou em encontros informais, como revelam Alvarez, Pilbeam e Wilding (2010). Os encontros periódicos informais são igualmente apontados por Mariani (2016), ao analisar uma rede de atores do setor do turismo. A interação entre os participantes tinha como escopo a aprovação de regras gerais de funcionamento e definição de ações coletivas. A importância desse mecanismo de interação é revelada, da mesma forma, em *Convexo Lab*. Trata-se de uma rede colaborativa em uma escola social que conta com uma equipe de seis mentores e diversas parcerias, para realizar um trabalho de estímulos de lideranças em escolas públicas de Porto Alegre (SILVA *et al.*, 2019).

No estudo sobre a governança dessa rede, verificou-se que a metodologia do *Convexo Lab* tem como ponto central a articulação entre alunos e mentores e é por meio dessa interação que a liderança toma forma. De acordo com o estudo, a partir da interlocução com os facilitadores, os alunos identificam por si os caminhos para a resolução dos problemas e escolhem seu nicho de atuação. Este caso revela outro mecanismo da governança: definição de rotinas e planejamento. A determinação de etapas de planejamento e sistematização de rotinas facilita a coordenação de redes, uma vez que nenhum membro pode atingir metas isoladamente (ROBERTS, 2011). Desse modo, as rotinas atuam como mecanismos de coordenação que facilitam a gestão de tarefas interdependentes entre múltiplos atores (MARIANI, 2016), além de promover a interação social entre eles. Esse convívio contínuo tem como consequência o fortalecimento dos relacionamentos e, por conseguinte, da própria rede. Durante o planejamento, são alinhados os objetivos coletivos, bem como as fases intermediárias para alcançá-los. Essa definição é determinante para o comprometimento dos participantes à medida que o planejamento revela a interdependência entre os atores e a sua importância para o alcance dos objetivos coletivos.

Outros mecanismos de governança estão relacionados ao controle e ao monitoramento. Estes podem ser executados no sentido de guiar e estimular a rede no direcionamento da participação coletiva (ROBERTS, 2011). Os *key performance indicators*³ (KPIs) são métricas para esse tipo de aferição (ALVAREZ; PILBEAN; WIDING, 2010). Dimitratos *et al.* (2010) categorizam o monitoramento e a

³ Tradução livre: indicadores chave de desempenho.

performance em duas áreas: os indicadores orientados para resultados e o comportamento dos atores. Este aponta para a contribuição dos atores para os resultados da rede, ou seja, seu envolvimento nas ações coletivas. Não obstante os mecanismos de controle e monitoramento remetam à ideia de sanção, eles também são instrumentos de estímulo à participação.

O mecanismo de monitoramento e controle é sensível em redes de desenvolvimento de pesquisa em que são levantadas questões de risco moral (SAMPSON, 2004). Nessa área, a principal fonte de problema de governança é o comportamento oportunista gerado pelos perigos de apropriação. Esses estão ligados ao uso inadequado de conhecimento proporcionado pelas alianças ou distribuição inadequada dos benefícios oriundos da cooperação (SAMPSON, 2004; GARCÍA-CANAL; VALDÉS-LLANEZA; SÁNCHEZ-LORDA, 2008).

O estímulo ao envolvimento é promovido por outro mecanismo da governança: a geração de incentivos, os quais podem moldar o desejo dos atores de participar da rede (ANSELL; GASH, 2008). Um estudo sobre uma rede sueca de resposta à crise, como um desastre ambiental, revelou que, além do estímulo à participação, a geração de incentivo refletiu na formatação de padrões de tarefas para o engajamento entre os atores (BODIN; NOHRSTEDT, 2016). Os incentivos podem se dar em caráter de bônus (LAVIKKA; SMEDS; JAATINEN, 2015), ou de modo imaterial, partindo do reconhecimento e da satisfação pessoal dos atores (ALBERS, 2005), e podem facilitar tanto a execução quanto a gestão de tarefas interdependentes.

Estes incentivos e sanções são contemplados no processo de tomada de decisão, sendo este outro mecanismo da governança. A importância do processo decisório reside na sua associação à realização dos objetivos coletivos, pois, em algumas redes em que é previsto o consenso de todos os participantes, o baixo quórum, por exemplo, pode retardar uma votação importante. Esse caso é apontado por Wegner, Durayski e Verschoore Filho (2017) em um estudo de redes interorganizacionais, em que um dos associados afirmou que esta não evoluiu em virtude da ausência de um órgão decisório ou de alguém responsável pelas decisões. De acordo com esses autores, as redes com maior nível de eficácia são providas de processos decisórios bem definidos, coordenados por equipes responsáveis pelas decisões estratégicas.

Dificuldades em ações coletivas requerem a disposição de outro mecanismo: a

resolução de conflitos. Mohr e Spekman (1994) propõem mecanismos de resolução de conflitos em relações bilaterais, os quais são: a) solução conjunta de problema; b) persuasão; c) pressão; d) penalização; e e) introdução de um mediador externo. As maneiras ligadas à pressão ou penalização podem trazer danos às relações já estremecidas. Paralelamente, o uso frequente de árbitros é um sintoma de que a colaboração, estruturalmente, não está acontecendo assertivamente. Gardet e Fraiha (2012) apontam a resolução e a persuasão como as melhores alternativas para a resolução de conflitos, que podem ser gerados pela ausência de definição de papéis e responsabilidades. Este é mais um mecanismo da governança e sua definição pode se dar de maneira contratual ou informal, contribuindo para o sistema de controle da rede (ARRANZ; ARROYABE, 2007).

No contexto de uma rede, a determinação de papéis está vinculada às expectativas comportamentais inerentes às posições ocupadas pelos membros. A compreensão das tarefas é útil na coordenação de parceiros, além de funcionar como um elenco de diretrizes norteadoras para todos os atores envolvidos (MARIANI, 2016). Papéis específicos dentro da rede (como o papel de líder ou coordenador da rede) propiciam uma visão clara sobre os objetivos do relacionamento, além de estimular a flexibilidade necessária às ações coletivas para se adaptar às mudanças do ambiente. No estudo sobre as redes de saúde, no Brasil, foi identificado que as estratégias de persuasão e responsabilização, desenhadas com a participação de cidadãos e usuários dos serviços de saúde, podem substituir a ação hierarquizada, de cima para baixo, tradicionalmente associada ao Estado (MAGALHÃES, 2018). O Quadro 2 apresenta os mecanismos de governança identificados na literatura e seus principais autores.

Quadro 2 - Mecanismos de Governança

Mecanismo	Objetivo/ Característica	Autores
Seleção e integração de parceiros	Critério que pode reduzir os riscos de cooperação. Relações prévias podem influenciar o processo.	Arranz e Arroyabe (2007); Henttonen, Lahikainen e Jauhiainen (2016); Gulati (1998).
Formalização	Essencial para estimular a cooperação. Impacto decisório, seja comunicação e alinhamento de senso comum.	Jones, Hesterly e Borgatti (1997); Cristofoli e Markovic (2016); Alvarez, Pilbeam e Wilding (2010).
Interação	Reuniões periódicas, atividades e visitas a campo e encontros informais.	Cristofoli e Markovic (2016); Mariani (2016).
Planejamento e definição de rotinas	Evita oportunismo, facilita gestão de regras interdependentes entre autores múltiplos.	Mariani (2016); Roberts (2011).
Controle, monitoramento e avaliação	Estímulo a ações coletivas com pequenas entregas e possibilita ajustes de direcionamento.	Alvarez, Pilbeam e Wilding (2010); Dimitratos <i>et al.</i> (2010).
Geração de incentivos	Estão ligados a incentivos materiais, bônus e não materiais (satisfação de atores). Especialmente em redes com grande número de atores	Jensen e Meckling (1976); Lavikka, Smeds e Jaatinen (2015); Wegner, Koetz e Wilk (2013).
Tomada de decisão	Facilita a coordenação de redes rumo ao consenso e coordenação efetiva. Alinhamento de objetivos comuns; definição de lócus decisórios.	Mariani (2016); Dimitratos <i>et al.</i> (2010); Lavikka, Smeds e Jaatinen (2015).
Definição de papéis e responsabilidades	Relações contratuais ou informais contribuem para o sistema de controle. Definição de líderes ou coordenadores pode orientar e estimular ações coletivas.	Arranz e Arroyabe (2007); Mariani (2016).
Resolução de conflitos	Solução mútua ou persuasão, pressão, penalização ou introdução de um externo como mediador.	Mohr e Spekman (1994); Gardet e Fraiha (2012); Park e Ungson (2001); Gardet e Mothe (2011).
Definição da divisão dos resultados	Apropriação do valor gerado acarreta impacto na continuidade da colaboração; comprometimento e percepção de justiça distributiva.	Dhanaraj e Parkhe (2006); Park e Ungson (2001); Gardet e Mothe (2011).

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2020).

A combinação dessas funções e mecanismos é essencial para o alcance da governança efetiva, uma das fontes para ganhos relacionais, tema que será apresentado na próxima seção.

2.3 Governança Efetiva e Ganhos Relacionais

Como mencionado na seção 2.2, as funções e mecanismos da governança balizam as regras de funcionamento de uma rede interorganizacional (ALBERS, 2005), influenciam a participação (HERNÁNDEZ-ESPALLARDO; RODRÍGUEZ-OREJUELA; SANCHÉZ-PÉREZ, 2010) e impactam as relações entre os seus membros. Rungtusanatham *et al.* (2003) indicam que é preciso entender a criticidade do desenvolvimento dessas ligações para desfrutar de seus benefícios. Nesse contexto, a Visão Relacional (VR) se apresenta como lente propícia para esta compreensão, à medida que desloca a unidade de análise da empresa individual para o relacionamento em rede. Ela pode ser considerada uma extensão da Visão Baseada em Recursos (RBV), a qual sinaliza que a vantagem competitiva das empresas advém de seus recursos próprios que são valiosos, raros, de difícil imitação ou substituição por parte dos concorrentes (BARNEY; CLARK, 2007). Desse modo, os recursos combinados são incorporados aos relacionamentos, extrapolando a vantagem competitiva de uma organização para outros atores da rede (DYER; SINGH, 1998; ZANDER; BESKE, 2014; LEWIS, 2010; DYER; SINGH; HERSTLEY, 2018).

Assim, a VR proposta por Dyer e Singh (1998) e Dyer, Singh e Hesterly (2018) postula que as relações na estratégia coletiva podem criar, igualmente, uma fonte valiosa e inimitável de recursos: os ganhos ou rendas relacionais. Essa lente teórica indica que os investimentos nos relacionamentos são um recurso estratégico fundamental para a sobrevivência ou expansão de empresas (VALE; LOPES, 2010), ou para gerar um retorno diferenciado em implementação de políticas públicas (FACCIN; BORTOLASO; BALESTRIN, 2016). Dyer e Singh (1998) apontam quatro determinantes (ou fontes) para criação de valor e a geração de ganhos relacionais:

- a) os ativos específicos da relação;
- b) compartilhamento de rotinas e conhecimentos;
- c) recursos/capacidades complementares; e
- d) governança efetiva.

Dyer e Singh (1998) ressaltam que a natureza da interdependência de recursos entre parceiros influencia não apenas o investimento em recursos específicos, mas, as rotinas de compartilhamento e complementaridade de recursos. Essas fontes dependem de um correto emprego de mecanismos de governança para que sejam

potencializadas. Por exemplo, a complementaridade de recursos requer mecanismos como processos de tomada de decisão e controle e monitoramento que sustentem a ação coordenada. A governança efetiva desempenha um papel *sine quo non* na criação de rendas relacionais e, por ela, entende-se a utilização de mecanismos efetivos que resultam em menor custo de transação, evitam o oportunismo (DYER; CHU, 2003; DYER; SINGH, 1998; DYER; SINGH; HESTERLY, 2018) e promovem maior disponibilidade das organizações em participar ativamente da rede. A complexidade da coordenação entre pares aumenta à medida que a sua interdependência também é maior (DYER; SINGH; HERSTERLEY, 2018).

Esses mecanismos podem ser formais ou informais. A visão relacional aponta que estes, como comprometimento e reputação, tendem a ser mais efetivos que esses, também chamados de contratuais, que são vinculados a um tempo e que implicam em um custo de monitoramento, muitas vezes alto. Aspectos relacionais e de confiança emergem de um processo gradual e coletivo de produção de sentido da natureza das relações (BYGBALLE; DEWULF; LEVITT, 2015). Mesmo em relações mais formais, como parcerias público-privadas, a governança se torna um processo de interação entre agentes, que conjugam a formalização a aspectos informais e são orientados por elementos de comportamento sociais. Esta combinação confere maior sentido no trabalho e nas relações (SOUTH; ERIKSSON; LEVITT, 2018).

Seja qual for o contexto, quanto maior a capacidade dos membros da rede em alinhar suas demandas a partir das estruturas de governança, maior será o potencial para rendas relacionais (DYER; SINGH; HESTERLY, 2018). Essas rendas, ou ganhos relacionais, são considerados lucros formados pelas relações de troca e não poderiam ser gerados pelas empresas isoladamente, ou em uma rede análoga. O conceito de ganho, porém, é mais amplo, não sendo restrito à esfera de ganhos econômicos. É importante ressaltar que membros da mesma organização podem construir valores de relacionamento de forma diversa (BIGGEMANN; BUTTLE, 2012), ou uma parte pode não valorizar o que a outra pode perceber como benefício (ANDERSON, 1996).

Biggemann e Buttle (2012) apontam que os valores de relacionamento são agrupados em quatro dimensões de valores: pessoais, estratégicos, de conhecimento e financeiros. O Quadro 3 traz uma sistematização destas dimensões, que são melhor desenvolvidas na sequência.

Quadro 3 – Valores do relacionamento

Dimensões	Descrição	Autores
VALORES PESSOAIS	Compartilhamento de experiências positivas que ao longo do tempo permitem uma identificação entre os atores, maior tolerância e reciprocidade.	Biggemann e Butle (2012)
VALORES DE CONHECIMENTO	Disseminação de <i>know how</i> , novas práticas e inovação propiciada pela conjugação de <i>expertises</i> individuais na rede.	Biggemann e Butle (2012); Cao, Xanh (2011); Nyaga, Whipple e Linch (2010).
VALORES ESTRATÉGICOS	Benefícios (contatos, informações) diferenciados. propiciados pela participação da rede.	Biggemann e Butle (2012)
VALORES FINANCEIROS	Resultados financeiros pelo melhor atendimento de demandas de mercado.	Biggemann e Butle (2012); Gohr <i>et al.</i> (2015)
VALOR PÚBLICO	Resultado do processo de geração de valor, a partir das capacidades entre agentes públicos e privados	Moore (2011); Martins e Falcão (2012); Meynhardt <i>et al.</i> (2017); Crosb e Bryson (2005).

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2020).

O valor pessoal está relacionado à satisfação não econômica; está pautado na percepção de um ator em relação ao outro; ocorre na identificação entre as partes ou quando há a expectativa de que um ator compartilhe suas experiências positivas com outros (BIGGEMANN; BUTTLE 2012). O valor financeiro reflete os retornos econômicos relacionados a aspectos como a fatia de mercado e o tamanho do negócio. Um estudo apontou que empresas do setor cerâmico no nordeste brasileiro estimularam investimentos na planta da empresa foco por parte da empresa fornecedora, bem como no seu processo de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), para atender às necessidades do cliente (GOHR *et al.*, 2015).

O valor do conhecimento está vinculado ao acesso proporcionado pela rede de *know how*. Nas redes, a troca aberta de informações permite a identificação de forças e fraquezas entre as partes, de forma que os esforços possam ser direcionados para um interesse comum (NYAGA; WHIPPLE; LINCH, 2010). Os mecanismos de estímulo à interação tendem a potencializar os ganhos intangíveis, como o conhecimento e, caso não sejam utilizados, seus resultados podem ter pouca ressonância na rede. Um estudo sobre uma rede para preservação ambiental na Indonésia apontou que os *workshops* e palestras propostos foram ineficazes em termos de ganhos relacionais, uma vez que sustentaram o relacionamento apenas entre organizações com estreitas

relações preexistentes (GALLEMORE *et al.*, 2015).

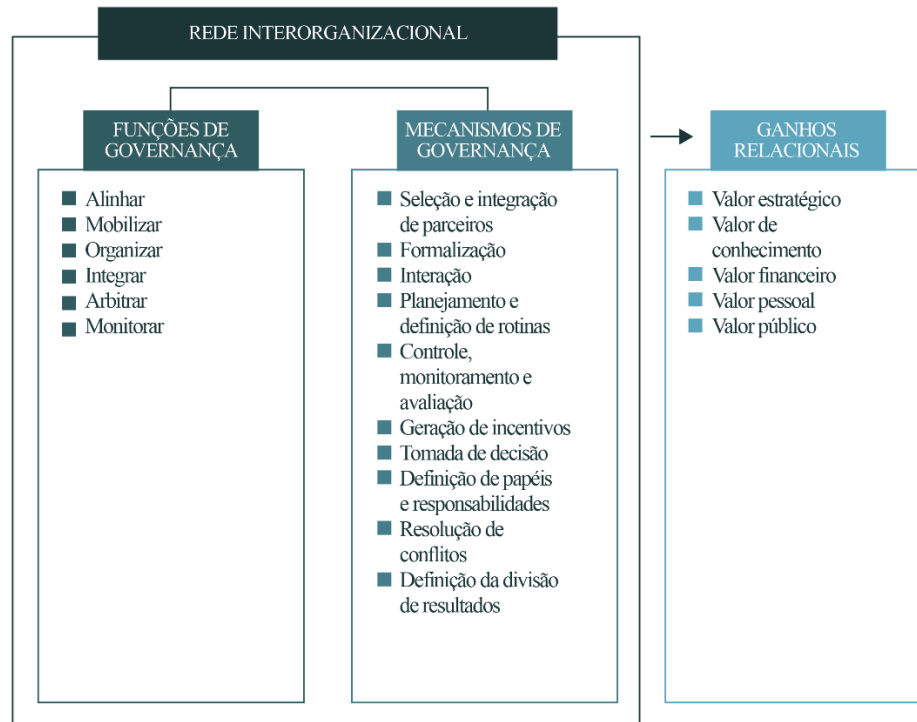
Um estudo, que teve como objetivo identificar fatores determinantes para que uma empresa participasse de uma associação turística em Minas Gerais (MG), mostrou que o principal motivo é a possibilidade de compartilhamento do conhecimento, seguido de acesso ao sistema de informações turísticas (SILVA *et al.*, 2019). Este acesso a informações é um exemplo de valor estratégico, o qual está atrelado ao acesso diferenciado de informações proporcionado pela rede.

A análise de uma rede público-privada prevê a geração de valor, também, em uma outra dimensão: o valor público. Este é considerado, na administração pública, o resultado do processo de colaboração entre agentes públicos e privados, a partir de determinadas capacidades e qualidades institucionais (MARTINS, 2011a; 2011b, 2012). O projeto Rede de Escolas de Referências (ESCXEL) reúne, desde 2012, em Portugal, universidades e governos municipais, para potencializar seus recursos e suas competências específicas em torno de um objetivo comum: promover o princípio da excelência educativa, por meio de uma rede cooperativa, intencionando a comparação, a troca e a avaliação de experiências, soluções e modelos de desenvolvimento educativo. O projeto pioneiro contempla organizações de cinco regiões do país (JUSTINO, BAPTISTA, 2013).

Essa relação, normalmente mediada por uma governança colaborativa, é definida por Martins (2011) como a arte de gerar valor público. Esse conceito está acima da perspectiva de performance usualmente vinculada à ideia de legitimação de ações públicas (MEYNHARDT; DIEFENBACH, 2012; KEARNEY *et al.*, 2017). Inicialmente, esse valor esteve ligado ao sentido atribuído por Moore (1995) como um retorno do serviço público, uma espécie de avaliação do cidadão sobre o serviço que recebe frente ao imposto que paga. Faz pouco tempo que o valor público está vinculado ao movimento das organizações que se articulam, para contribuir com um valor comum (MEYNHARDT *et al.*, 2017).

Vale destacar que este foco no bem coletivo supera a percepção de fins definidos politicamente (CROSB; BRYSON, 2005). Nesta seção, foram detalhadas as funções e mecanismos da governança bem como os ganhos relacionais (valores de relacionamento), como ilustra o desenho de pesquisa, na Figura 1.

Figura 1 - Desenho de pesquisa



Fonte: elaborada pela autora a partir da revisão de literatura (2020).

Na próxima seção, serão apresentados o método e a análise dos dados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção visa detalhar o método e as técnicas utilizadas para viabilizar este estudo. Assim, evidencia-se a natureza da pesquisa, o método utilizado e os procedimentos metodológicos adotados. “A metodologia inclui simultaneamente a teoria da abordagem (o método), os instrumentos de operacionalização do conhecimento (as técnicas) e a criatividade do pesquisador (sua experiência, sua capacidade pessoal e sua sensibilidade).” (MINAYO, DESLANDES, 2008, p. 14).

Primeiramente, será apresentada a caracterização da pesquisa, procedida pela seleção do caso, procedimento da coleta de dados, descrição e análise dos dados, e se conclui com os procedimentos de pesquisa.

3.1 Caracterização da Pesquisa

Nesta seção, indica-se a classificação da metodologia do estudo, a qual deve estar alinhada aos objetivos pretendidos. Assim, esta pesquisa tem natureza exploratória, que, segundo Gil (2002), visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses, tendo como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições.

Quanto ao tipo de pesquisa, trata-se de um estudo de caso comparativo, considerado importante para a geração de conhecimento (EISENHARDT, 1989; PARÉ, 2004, 2015). Para Gil (2009). As vantagens deste tipo de estudo são: (1) análise em profundidade; (2) ênfase no contexto em que os fenômenos ocorreram; (3) garantia de unidade do caso; (4) flexibilidade de melhor entendimento do processo; (5) estímulo ao desenvolvimento de novas pesquisas; (6) favorecimento de construção de hipóteses; (7) aprimoramento, construção e rejeição de teorias; (8) investigação em áreas inacessíveis a outros procedimentos; (9) investigação do caso pelo ‘lado de dentro’; e (10) poder ser aplicado sob diferentes enfoques teóricos e metodológicos.

Entende-se o estudo de caso como a análise de um “[...] fenômeno contemporâneo, em seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2001, p. 32). A escolha de mais de um caso não visou a replicação, mas a possibilidade comparativa, já que mais casos fornecem mais situações comparativas de análise aferindo, assim, maior confiabilidade na triangulação do estudo produzido (YIN, 2001).

Para Bendix (1963), comparar é uma atividade essencial do processo cognitivo na busca do entendimento de certas regularidades dos eventos. Em linhas gerais, a estratégia comparativa viabiliza, por meio da exploração das diferenças e semelhanças, identificar os elementos de variação de um fenômeno ou, mesmo, os padrões mais gerais de um fenômeno em um grau maior de abstração (TILLY, 1984). Ainda, poucos casos viabilizam uma análise com mais profundidade, tendo em vista um conjunto mais amplo de combinações de variáveis explicativas, além de preverem a inter-relação entre os aspectos teóricos da pesquisa e as unidades macrossociais na expressão de Tilly (1984). Por unidades macrossociais, entende-se contextos sociais, econômicos ou políticos (de forma abrangente) que compõem o caso estudado, ou nos quais este está inserido. Mais do que testar hipóteses, as análises comparativas orientadas ao caso promovem a evolução de novas teorias substantivas (CHARLES, 1987).

Neste estudo, com a intenção comparar genérica e qualitativamente, analisou-se os resultados de dois estudos que têm como tema central ‘como é realizada a microgovernança para a geração de ganhos relacionais’. Tem-se como proposta verificar como se dá a governança de dois Comitês de Gerenciamento das Bacias Hidrográficas do Rio Grande do Sul, primeiro estado brasileiro a ter uma rede público-privada com vistas a melhor gerenciar os recursos hídricos.

3.2 Seleção dos Casos

Este estudo iniciou com uma pesquisa de campo, buscando identificar casos, com o intuito de preencher as duas lacunas teóricas: uma é referente à visão relacional em redes público-privadas; e a outra no que tange à microgovernança dessas redes. Em campo, detectou-se a existência de governança duradoura em redes setoriais e em redes essencialmente públicas, no entanto, na maioria das redes público-privadas encontradas, notou-se que a governança não se sustentava, seja pela mudança governamental, seja pelas escolhas da gestão pública vigente.

Em uma secretaria de Porto Alegre (POA)/RS, vinculada ao desenvolvimento social, seus servidores se surpreenderam quando tentaram identificar uma rede com participação público-privada vinculada à atual gestão. Em entrevista realizada em março de 2019, uma servidora municipal, que preferiu manter seus dados em sigilo, afirmou: *“Nunca tínhamos nos dado conta. Somos a secretaria mais próxima dos*

cidadãos. Damos assistência, estruturamos projetos e ações, claro. Atuamos em rede em projetos pontuais, mas não em uma rede “fixa” e com governança estabelecida”. Segundo a funcionária, as gestões tendem a considerar a necessidade dessa configuração, uma vez que, para receberem recursos do Banco Mundial, elas precisam criar uma governança envolvendo atores públicos e privados. Em POA, à época das entrevistas, havia a previsão de dois projetos de governança com estas características.

Em um dos projetos da Organização das Nações Unidas (ONU), havia a existência de rede público-privada que não se sustentou devido à mudança governamental. Uma representante dessa entidade, que pediu para guardar sigilo de sua identificação, em entrevista, realizada em março de 2019, informou que esse projeto, sediado na cidade de POA/RS, operava de forma limitada, estando sua governança e as reuniões para tomadas de decisões coletivas paradas. Ao contrário dessas redes que não se sustentam, existe o CGBH, que monitora bacias hidrográficas e é composto por atores do setor público, privado e membros da população e tem como objetivo garantir água com qualidade e em quantidade para os mais diversos usos: consumo da população, pecuária, agricultura, entre outros (ANA, 2019b). Trata-se de uma escolha de gestão pública, por meio da qual a governança da rede público-privada se sustenta desde a sua criação, em 1994.

Diante do exposto, para esta pesquisa, foram selecionados dois comitês: Comitê de Gerenciamento da Bacia Hidrográfica do Rio dos Sinos (Comitesinos) e Comitê de Gerenciamento da Bacia do Vale do Rio Pardo (Comitê Pardo). Uma vez que estes devem primar pelo volume e pela perfeita condição de água ofertada, evidencia-se que essa escolha se deu porque:

- a) o Rio dos Sinos, principal rio da Bacia homônima, é considerado um dos dez mais poluídos do país (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE, 2016); e
- b) o Vale do Rio Pardo é, tradicionalmente, uma das regiões mais atingidas pela estiagem, e em janeiro de 2020, segundo a Prefeitura de Rio Pardo, este município chegou a acumular um prejuízo de R\$ 187,34 milhões em função do longo período de seca, este montante é quase 50% superior à previsão do orçamento calculado para este ano, de R\$ 128 milhões (EM RIO PARDO..., 2020).

Reforça-se essa escolha devido a:

- a) problema de pesquisa;
- b) importância social e econômica para gestores públicos e privados; e
- c) atualidade e relevância das questões ambientais.

Outro elemento que levou à escolha diz respeito à vocação econômica das regiões, que reflete na composição de cada Comitê: a Bacia do Rio dos Sinos está localizada em uma região industrial, enquanto a do Rio Pardo se encontra em uma área agrícola. Cita-se como semelhanças entre eles as responsabilidades, os eixos de atuação e a legislação, pois ambos são regidos pela lei estadual, pois têm nascentes e foz circunscritas no estado do RS, ou seja, são rios de domínio estadual.

A Figura 2 apresenta as Bacias existentes do RS.

Figura 2 - Bacias do Rio Grande do Sul



Fonte: Hidrografia ([201-?], p. 3).

Das 23 sub-bacias do RS, 15 contam com Comitês instalados e determinados

legalmente pela Lei nº 1.0350/94, que sanciona a Política Estadual de Recursos Hídricos operantes (RIO GRANDE DO SUL, 2019). Mesmo antes da instituição da Lei, em 1987, os atores públicos e privados já começaram a se mobilizar em torno dos temas pertinentes à qualidade da água, quando a comunidade preocupada se reuniu para debater as condições do Rio dos Sinos. Este primeiro grupo deu origem à primeira Bacia Hidrográfica no Brasil, que é a Bacia dos Sinos (PORTO; PORTO, 2008). É fundamental, para uma melhor compreensão da governança do Comitê de Bacias, que se faça uma breve introdução sobre o que são essas redes, em qual contexto foram criadas, suas atribuições e como atuam. A próxima seção tem como tema principal a apresentação desses tópicos.

3.1.1 Comitês de Gerenciamento de Bacias Hidrográficas

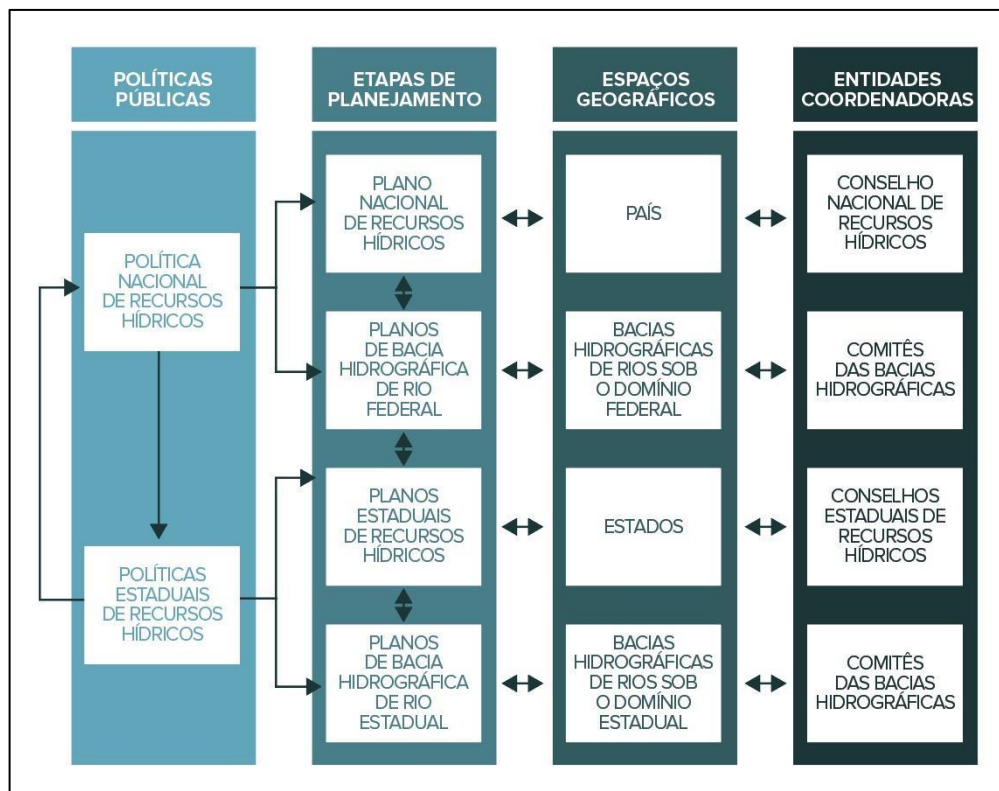
A Política Nacional de Recursos Hídricos (PNRH), sob a Lei nº 9.433 (BRASIL, 1997), integrou e descentralizou a gestão hídrica, prevendo a participação do poder público, da sociedade civil e dos usuários das Bacias Hidrográficas (MESQUITA, 2018), aproximando a tomada de decisão das comunidades locais. Isso faz parte de um processo de descentralização política do poder público, pois confere o poder decisório aos agentes que prestam contas à população.

Abers e Jorge (2005) apontam que os defensores da descentralização consideram que esta mudança de locus decisório gera redução de custos de transação, melhor emprego das informações, adaptação às demandas locais e alinhamento dos custos em relação aos benefícios. Esse movimento corrobora a Nova Administração Pública orientada ao cidadão, instaurada em meados de 1997, que tinha por objetivo substituir o regime burocrático de gestão pela administração pública gerencial. Em outras palavras, essa pretendia trazer à gestão pública aspectos inerentes ao setor privado (como eficiência), por meio da interação entre o Estado e cidadão, com foco não apenas na excelência da prestação dos serviços, mas também na valorização do envolvimento da sociedade no processo de planejamento das políticas públicas (LOTTA, 2019). Esse modelo busca, igualmente, eficiência administrativa de maneira a permitir tanto a fiscalização da sociedade quanto efetividade dos resultados (SANTOS, 2018).

Neste contexto, são implementados os CGBH, que são colegiados compostos por integrantes públicos e privados e representantes da sociedade civil organizada. Eles têm como objetivo garantir água de qualidade a todos os brasileiros e em

quantidade para os diversos usos como: consumo da população, abastecimento em geral, agricultura, pecuária e energia (ANA, 2019a). A criação desses Comitês sinaliza que o governo federal considera os recursos hídricos como estratégicos, pois estão ligados à sustentabilidade e à saúde humana, além de representarem valores econômicos (SANTOS; NAVES, 2017). A Figura 3 ilustra os atores e as instâncias da PNRH.

Figura 3 - Política Nacional de Recursos Hídricos



Fonte: elaborada pela autora com base em Comitê Ibicuí (2018).

*Tanto a Bacia dos Sinos quanto do Rio Pardo são compostas por rios estaduais, ou seja, são Bacias de domínio estadual.

Na Figura 3, são apontados os espaços geográficos, as entidades coordenadoras e as etapas de planejamento das políticas públicas de recursos hídricos. Para Mendonça *et al.* (2006, p. 230):

Os processos de planejamento configuram-se como espaços de negociação político-institucionais e sociais. Portanto, para desencadear a elaboração de um plano de recursos hídricos dois fatores são essenciais: o papel dos governos e a existência formal dos colegiados que aprovam os planos.

Os CGBH são os órgãos que materializam a descentralização da gestão,

contam com a participação dos três setores da sociedade e têm a bacia hidrográfica como unidade de gestão (CARDOSO, 2003). São intitulados pela ANA como o 'Parlamento das Águas' (ANA, 2019b), espaço em que representantes da comunidade de uma bacia hidrográfica discutem e deliberam sobre a gestão dos recursos hídricos, compartilhando responsabilidades com o poder público. São importantes especialmente em regiões com inundações, escassez de água ou com qualidade desta que possa gerar risco aos consumidores (ANA, 2019b). A importância do gerenciamento das bacias hidrográficas no Brasil é reforçada pelo aumento da degradação ao ambiente (JACOBI; BARBI, 2007).

Usualmente, um Comitê é coordenado por uma diretoria composta por um presidente, um vice-presidente e um secretário executivo, eleitos, e um Conselho Fiscal (ANA, 2011). De acordo com a Lei nº 10.350/94, a indicação da composição dos membros de cada Comitê, as normas de elaboração de Regimento Interno e orientação são estabelecidas por decreto, pelo Poder Executivo do estado (CÁNEPA, 2001). Expõe-se, no Quadro 4, as estruturas mais comuns nos comitês de bacias e suas respectivas características.

Quadro 4 - Estruturas mais comuns nos comitês de bacias

Estrutura	Características
Plenário	Conjunto dos membros do comitê reunidos em assembleia-geral e configura-se como instância máxima.
Diretoria	Composta por, no mínimo, um presidente e um secretário, pode contar com outras figuras, como vice-presidente, por exemplo.
Câmara(s) técnica(s)	Criadas pelo plenário, as CTs têm por atribuição desenvolver e aprofundar as discussões sobre temáticas necessárias antes de sua submissão ao plenário. Em geral, têm caráter permanente.
Grupo(s) de trabalho	Instituídos para realizarem análise ou execução de temas específicos para subsidiar alguma decisão colegiada. Em geral, têm caráter temporário e são extintos quando o objetivo para o qual foram criados tenha sido atingido.
Secretaria-executiva	Estrutura responsável pelo apoio administrativo, técnico, logístico e operacional ao comitê.

Fonte: ANA (2011, p. 13).

A Lei nº 10.350/94 determina, igualmente, a distribuição de assentos (ou votos) na plenária, distribuídos em grupos da seguinte forma: usuários, 40%; representantes da população, 40%; e membros dos órgãos da administração direta estadual e federal, 20% (BRASIL, 1994). O Quadro 5 elenca mais detalhes sobre a composição de cada

grupo.

Quadro 5 - Composição da Plenária

Grupo	Características
Grupo I	Representantes dos usuários da água, cujo peso de representação deve refletir, tanto quanto possível, sua importância econômica na região e o seu impacto sobre o uso da água. Trata-se de toda pessoa física ou jurídica que utiliza a água para seu uso, captação e/ou lançamento de resíduos, que precisa de outorga para usar a água.
Grupo II	Representantes da população da bacia, ou seja, dos legislativos municipais ou estaduais; de organizações e entidades da sociedade civil, organizações técnicas e de ensino, associações sem fins lucrativos, entre outras.
Grupo III	Representantes da população da bacia, ou seja, dos legislativos municipais ou estaduais; de organizações e entidades da sociedade civil, organizações técnicas e de ensino, associações sem fins lucrativos, entre outras.

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2020).

É prerrogativa do Comitê a elaboração do Plano de Bacia, que são documentos que estabelecem, por exemplo, critérios específicos para a outorga do uso da água. Se, por um lado, o Comitê deve atender a critérios específicos, de outro, ele precisa "[...] compatibilizar os interesses dos diferentes usuários da água, dirimindo, em primeira instância, os eventuais conflitos" (ANA, 1995, p. 4). Ainda, segundo a legislação estadual de Recursos Hídricos:

Em cada bacia hidrográfica será instituído um Comitê de Gerenciamento de Bacia Hidrográfica, ao qual caberá a coordenação programática das atividades dos agentes públicos e privados, relacionados aos recursos hídricos, compatibilizando, no âmbito espacial da sua respectiva bacia, as metas do Plano Estadual de Recursos Hídricos com a crescente melhoria da qualidade dos corpos de água. São atribuições do Comitê de Bacia Hidrográfica, consoante Lei 10.350/94, artigo 12 (ANA, 1995. p. 4).

Nesse contexto, podem ser consideradas atribuições dos Comitês de Bacias Hidrográficas:

- a) formulação e aprovação do Plano de Bacia (estabelecimento de critérios de outorgas;
- b) solucionar, em primeira instância, os conflitos relativos ao uso da água;
- c) aprovar e acompanhar a execução do Plano de Recursos Hídricos da Bacia;
- d) promover a conciliação entre os diversos usos da água;
- e) estimular ações de educação ambiental;
- f) apoio em planos de desenvolvimento regional;

- g) aprovar os valores a serem cobrados pelo uso da água da bacia hidrográfica, mas, no RS ainda não há cobrança por parte de nenhum Comitê;
- h) realizar o rateio dos custos de obras de interesse comum a serem executados na bacia hidrográfica;
- i) validar os programas anuais e plurianuais de investimentos em serviços e obras de interesse da bacia hidrográfica (com Base no Plano da Bacia);
- j) analisar o anteprojeto de lei do Plano Estadual de Recursos Hídricos antes do encaminhamento para o Governador do Estado bem como o relatório anual sobre a situação dos Recursos Hídricos no RS; e
- k) estimular o debate sobre questões relacionadas aos recursos hídricos e articular a atuação das entidades intervenientes.

As atividades elencadas exigem uma coordenação que organize uma ação coletiva: uma governança desta rede. As técnicas de coleta de dados e análise, a seguir, balizam a compreensão das funções e dos mecanismos da governança do Comitesinos e Comitê Pardo.

3.3 Coleta de Dados

A pesquisa qualitativa é composta por três técnicas de coleta de dados: entrevista, observação e pesquisa ou análise documental (LUDKE; ANDRÉ, 1986), todas aplicadas neste estudo. A entrevista prevê “[...] uma interação verbal, uma conversa, um diálogo, uma troca de significados, um recurso para se produzir conhecimento sobre algo” (VERGARA, 2009, p. 3). Ela deve ser balizada por um roteiro semiestruturado composto por questões principais que podem ser complementadas por outras, que poderão surgir no decorrer dos questionamentos (MANZINI, 1990).

As entrevistas desta pesquisa foram realizadas pessoal e individualmente, até atingir a saturação teórica, em novembro de 2019, janeiro e fevereiro de 2020, com duração média de 40 minutos cada uma. Elas foram gravadas, transcritas e, posteriormente, analisadas. O roteiro utilizado (APÊNDICE A) foi elaborado com base na literatura, contendo 15 perguntas, subdivididas igualmente nos seguintes temas: função de governança; mecanismo de governança; e ganhos relacionais. Para minimizar uma eventual retração por parte dos entrevistados, ressaltou-se que eles

não seriam identificados no estudo e nem mencionados na entrevista de seus pares. Foram entrevistados 12 representantes (sendo seis do Comitê Pardo e seis do Comitesinos), um à distância (do Comitê Pardo). Esses compõem os seguintes grupos:

- a) **Grupo I** - Representantes e Usuários da Água (Empresas de Saneamento, Esgoto, Indústria, Produção Rural, Resíduos Sólidos, Drenagem, Geração de Energia, Mineiração, Lazer e Turismo);
- b) **Grupo II** - Representantes da Comunidade, Associações Profissionais, Instituições de Ensino e Pesquisa, Legislativo Estadual e Municipal, Clubes, Associações Comunitárias, Organizações Sindicais e Associações Municipais;
- c) **Grupo III**– Órgãos Estaduais e Federais;
- d) **Grupo IV** (Especial)* - Fepam; e
- e) **Entrevistado Grupo P** – Especialista/ pertencente à diretoria do Comitê.

**Nomenclatura apenas do Comitê Pardo.*

A Tabela 1 detalha as entrevistas realizadas:

Tabela 1 - Entrevistas

Entrevistado	Grupo	Duração	Tempo no Comitê
CS	P	61''	20 anos
PBS1	Grupo III	45''	5 anos
PBS2	Grupo II	51	15 anos
PRS1	Grupo I	47	10 anos
PRS2	Grupo II	40´	15 anos
PRS3	Grupo I	30´	10 anos
CP	P	45´	25 anos
PRP1	Grupo I	56´	3 anos
PRP2	Grupo II	55	10 anos
PRP3	Grupo II	35	2 anos
PRB1	Grupo III	30	25 anos
PRBP2	Grupo I	40´	5 anos

Fonte: elaborada pela autora a partir dos dados da pesquisa (2020).

Outra técnica de coleta utilizada foi a observação, uma vez que esta proporciona ao pesquisador um contato mais estreito com a realidade de seu estudo (MARCONI; LAKATOS, 2002). Para esta pesquisa, fez-se a observação não-participante, em maio e novembro de 2019, durante as plenárias dos dois comitês. As

evidências foram coletadas por meio da *homepage* da ANA e dos dois Comitês, bem como de seus documentos institucionais como atas, publicações e deliberações. Esses documentos enriquecem as informações, já que compreendem elementos significativos da organização (VERGARA, 2000). As atas foram utilizadas para triangular os dados, como instrumentos de validação desta pesquisa. E, na busca de melhor e maior compreensão do fenômeno investigado, utilizou-se mais de uma técnica para coleta de dados, como mostra o Quadro 6.

Quadro 6 – Fonte de dados

Documentos Comitesinos	
Ata	ATA
Deliberação	Deliberação
Regimento Interno	RICS
Estatuto Sinos	ES
(INQUÉRITO CIVIL N° 06/2015).	
Observações Comitesinos	
Observações não participante	OBCS
Documentos Comitê Pardo	
Ata Pardo	ATA
Deliberação	Deliberação
Regimento Interno	RICP
Estatuto Pardo	EP
Observações Comitê Pardo	
Observações não participante	OBP

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2020).

Para Günther (2006), a utilização de diferentes abordagens ajuda na prevenção de eventuais distorções, seja pelo uso de uma teoria, seja pelo pesquisador ou pelo método. Essas etapas contribuem, por conseguinte, para a confiabilidade dos dados. E, paralelamente, vale destacar que a articulação de diversos instrumentos pode ser benéfica, por oferecer complementaridade. Nas palavras de Jensen e Jankowski (1993, p. 78), “[...] a debilidade de cada método simples se compensará com o contrapeso da força do outro”.

3.4 Técnicas de Análise de Dados

Neste estudo, aplicou-se a análise de conteúdo, uma vez que permite realizar

a interpretação após a coleta das informações e se desenvolve por meio de técnicas mais ou menos refinadas (FLICK, 2009). Bardin (1997) a conceitua como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que usa procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens e permite inferências ou interpretações. A condução da análise dos dados abrange várias etapas, a fim de que se possa conferir significação aos dados coletados (CRESWELL, 2007; FLICK, 2009; ALVES-MAZZOTTI; GWEANDSZNAJDER, 1998; MINAYO, 2001; 2004).

Godoy (1995) afirma que a análise de conteúdo, na perspectiva de Bardin, visa compreender as características, estruturas ou modelos em que, relacionados aos fragmentos de mensagens analisados, o esforço do pesquisador é, então, duplo: entender o sentido da comunicação, como se fosse o receptor normal; e, principalmente, desviar o olhar, buscando outra significação, outra mensagem, passível de se enxergar por meio ou ao lado da primeira.

A organização da análise é uma etapa longa, que engloba as seguintes fases: pré-análise, quando se sistematiza o material a ser analisado, elencando as ideias iniciais com uma organização disposta em quatro etapas: (a) leitura flutuante, que é o estabelecimento de contato com os documentos da coleta de dados, momento em que se começa a conhecer o texto; (b) escolha dos documentos, que consiste na demarcação do que será analisado; (c) formulação das hipóteses e dos objetivos; e (d) referenciação dos índices e elaboração de indicadores, que envolve a determinação de indicadores por meio de recortes de texto nos documentos de análise (BARDIN, 2007).

Cabe observar que a escolha dos documentos é essencial para o sucesso da pesquisa. Nesse sentido, três requisitos são determinantes: (a) exaustividade: nenhum documento deve ser deixado de fora; (b) homogeneidade: seleção dos documentos deve ter o mesmo tema para que permita a comparação; (c) pertinência: ter aderência ao objeto de análise; e (d) exclusividade: um elemento não deve ser associado a mais de uma categoria. É nesta fase em que os textos são recortados em unidades comparáveis de categorização, para análise temática, e de algumas das modalidades de codificação, para o registro dos dados (BARDIN, 2010, p. 126).

A fase seguinte é o processo de codificação e categorização, que consiste em transformar os dados brutos em uma representação de conteúdo, obtendo as características da mensagem. A codificação, neste estudo, foi executada em duas

etapas: a primeira se refere a um recorte que indica a relevância para a análise, por meio do qual são selecionadas as unidades de registro e as de contexto; a segunda diz respeito à forma de codificação que o pesquisador pretende adotar. Posteriormente, entra-se na fase de tratamento dos resultados, inferência e interpretação, é nela que os resultados são analisados de maneira crítica e reflexiva.

Para fins desta pesquisa, mediante a análise dos resultados, espera-se ter clareza sobre como as funções e os mecanismos são utilizados na governança no Comitê de Gerenciamento de Bacias Hidrográficas, considerando suas características e configurações. Pretende-se avaliar, a partir do contexto empírico, o desenho de pesquisa proposto, com ênfase nas funções e mecanismos da governança (microgovernança) e na geração de ganhos relacionais.

Procedeu-se a transcrição literal de todas as entrevistas, seguida de uma leitura flutuante de todas as questões, uma a uma, para identificar todos os sentidos expressados pelos interlocutores. Com esses dados, foram feitos recortes no texto, com o intuito de associar cada trecho à função e/ou ao mecanismo, que foram apresentados explicitamente pelo interlocutor, ou identificados pela autora, tendo como base a teoria, considerando o contexto. A análise de conteúdo utilizada foi a das relações. Segundo Bardin (1977), esta auxilia na extração da mensagem de modo a evidenciar dois ou mais elementos, observando as relações que mantêm entre si, gerando um significado suplementar. Como regra de enumeração, foi utilizada a coocorrência, que leva em conta a presença de uma ou mais unidades de registro em uma unidade do contexto, do qual as associações podem constituir um ponto significativo para o conhecimento (BARDIN, 1977). Essas escolhas metodológicas estiveram ligadas à percepção de que a função ou o mecanismo, quando analisados isoladamente, poderiam ter sentido diferentes.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Nesta seção, explicita-se os resultados deste estudo. Inicialmente, será feita uma caracterização sobre o Comitesinos, apresentando suas funções, mecanismos (microgovernança) e seus ganhos relacionais, na sequência, expõe-se a discussão desses achados. O mesmo processo será efetuado para apresentação do Comitê Pardo, sequencialmente.

4.1 Análise e Interpretação de Dados

Os Comitês de Bacias Hidrográficas se configuram como organizações que têm como função garantir água com qualidade e em quantidade para a população. De acordo com a previsão legal, esses comitês devem ser compostos por usuários da água, representantes da comunidade e do governo.

Nesta pesquisa, analisou-se dois casos: o Comitesinos, primeiro Comitê de Bacia do Brasil, que foi criado em 1988, por uma mobilização social, antes mesmo da instauração da Lei nº 9.433/97; e o Comitê Pardo, que teve sua criação em 1994. Elegeu-se esses dois Comitês em função dos atuais problemas de recursos hídricos, que demandam maior posicionamento do Comitê e vocação econômica da região, uma vez que reflete na composição da Rede.

Nas próximas seções, serão apresentados os respectivos casos e suas características.

4.2 Comitesinos

O Comitê de Gerenciamento da Bacia Hidrográfica do Rio dos Sinos (Comitesinos) é o primeiro Comitê de Bacias do Brasil. Sua origem data de março de 1987 e surgiu em função dos debates sobre a qualidade do Rio Sinos, dos quais participavam entidades ecológicas da região metropolitana de Porto Alegre, meios de comunicação, autoridades locais e estaduais (GASSI; CÁNEPA, 2000). Em 1994, o Comitesinos foi definido pela Lei nº 10.350, em seus art. 13 e 14, com complementação de informação no art. 15. Ele contempla 32 municípios (total ou parcialmente na Bacia do Rio dos Sinos), tem 1/3 da área do território do estado do

RS, representa 22% do Produto Interno Bruto (PIB) estadual e atende uma população de aproximadamente 1.350.000 habitantes (COMITESINOS, 2017).

De acordo com o Plano de Bacias do Consórcio Pró-Sinos (2011), os limites da Bacia do Rio dos Sinos perpassam por seis Conselhos Regionais de Desenvolvimento (COREDES): Paranhana Encosta da Serra, Hortênsias, Metropolitan Delta do Jacuí, Litoral, Vale do Caí e Vale dos Sinos. Este compreende 14 dos 32 municípios (Planejamento Estratégico). Os principais usos da água na bacia estão ligados ao abastecimento público, uso industrial e irrigação (agricultura), pesca artesanal e esportes náuticos (RIO GRANDE DO SUL, [2020]).

Por estar em uma região tão vasta, que atende às mais diversas utilidades, o Rio, homônimo principal da Bacia dos Sinos, é considerado um dos 10 rios mais poluídos do Brasil. Segundo a Secretaria Estadual de Meio Ambiente (SEMA), um grande problema encontrado é o despejo de efluentes industriais e domésticos sem tratamento (RIO GRANDE DO SUL, [2020]). Os resíduos sólidos são considerados fortes agentes poluidores, que causam grande impacto na qualidade do saneamento, na qualidade da água e na vida da população (VALE DO RIO DOS SINOS, 2011). A abrangência territorial, aspectos econômicos e a qualidade de água têm reflexo na composição e na dinâmica e do próprio Comitê.

De acordo com o Comitesinos, o exercício da representação deve ser o foco permanente de quem conduz política e, institucionalmente, um comitê de bacia, no sentido de estabelecer métodos e procedimentos que estimulem o diálogo entre os representantes. Paralelamente, busca estabelecer os canais de comunicação para prover informação que gere consciência ambiental em uma linguagem mais clara para a comunidade (COMITESINOS, 2020). As mudanças na composição do Comitê em número ou grupos, exceto o do Governo, são vinculadas à deliberação da plenária, mediante alegação que justifique a alteração, preservando a proporcionalidade estabelecida em lei (COMITESINOS, 2019).

A tomada de decisão se dá nas plenárias, mas as pautas são definidas previamente em reuniões internas na Comissão Permanente de Apoio à Diretoria (CPA). De acordo com um membro da diretoria, são elencados como temas relacionados ao meio ambiente, que atinja a sociedade (estiagem, obras entre outros), ações do Plano de Bacia, Termo de Cooperação Técnica ou algum posicionamento do Comitê como pleitear uma das vagas disponíveis no Conselho de Recursos

Hídricos.

A CPA é prevista em lei e contempla representantes de todos os grupos (usuários, população e governo), indicados pela diretoria e referendados pelo Comitê. Ela tem como atribuição orientar o Presidente e o Vice, definir as pautas das plenárias e propor a criação de Comitês e Grupos de Trabalho e supervisioná-los. Os atores se reúnem mensalmente antes das plenárias ou em questões técnicas específicas. Ainda que agregue representantes de todos os grupos, tem um perfil mais institucional.

O Estatuto do Comitê prevê plenárias ordinárias a cada dois meses, que podem ser intercaladas com as extraordinárias. O calendário já prevê reuniões plenárias mensais, realizadas na tarde da segunda quinta-feira de cada mês na Universidade do Vale do Rio Sinos (UNISINOS), em São Leopoldo e são abertas ao público. As reuniões ordinárias não têm exigência de *quórum* mínimo. Contudo, o momento da votação exige a presença da maioria, mais um, dos representantes das entidades ou dos seus suplentes. As plenárias são essencialmente deliberativas; quando não há consenso, são votadas, exclusivamente, pelos representantes das entidades – membros do Comitê. A diretoria é eleita e tem mandato de dois anos. As reuniões plenárias são convocadas por *e-mail*, com a pauta, e todas as reuniões são registradas em ATA que enviada aos participantes e, também, pode ser encontrada no site da entidade. Os encontros, que duram aproximadamente três horas (não podendo superar quatro), acontecem em uma sala concedida pela Unisinos. A plenária é composta pelos grupos expostos no Quadro 8.

Quadro 7 - Grupos da plenária do Comitesinos

Grupo I (Usuários da Água) - Representantes dos usuários da água: Abastecimento Público, Esgotamento Sanitário, Resíduos Sólidos, Drenagem, Geração de Energia Produção Rural, Indústria, Mineração (vaga em representação), Lazer e Turismo.

Grupo II (Representantes da População) - Associações Comunitárias, Clubes Comunitários, Clubes de Serviços Comunitários, Instituições de Ensino Técnico ou Superior, Organizações Ambientalistas, Associações Profissionais e Organizações Sindicais.

Grupo III (Órgãos Estaduais e Federais) - Representantes de Órgãos da Administração Federal e Estadual, atuantes na região e que estejam relacionados com os recursos hídricos.

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2020).

Uma das prerrogativas do Comitesinos é elaborar o Plano de Bacia em conjunto com o Departamento de Recursos Hídricos da Secretaria de Meio Ambiente (RH-SEMA) e com a Fundação Estadual de Proteção Ambiental (FEPAM), processo acompanhado por uma assessoria técnica externa especializada e licitada. Mediante levantamento de dados técnicos, o Comitesinos promove consultas públicas, plenárias e reuniões técnicas, com a intenção de elaborar um documento que elenque os impactos ambientais em uma região de 1,3 milhões de pessoas, atividade industrial intensa, urbanização adensada e agricultura (COMITESINOS, 2014).

O Plano de Bacia, previsto pela legislação estadual e federal, é um instrumento de Planejamento (como um Plano Diretor de Águas), que inclui o limite de exploração das atividades econômicas (por exemplo, agricultura e indústria) ou a estruturação de obras/projetos necessários para garantir água para todos – estações de tratamento de esgoto, açudes ou barragens, ações para preservar banhados. No Plano da Bacia Hidrográfica do Rio dos Sinos vigente (2014- 2034), foram elencadas 37 ações (COMITESINOS, 2020). Ele estabelece diretrizes, mas não é fiscalizador (no sentido de ter força de sanção) e nem executor. Mas, como o Ministério Público (MP) é um dos membros do Comitê, as suas deliberações ganham mais força por meio de suas recomendações.

A avaliação/deliberação do Comitesinos sobre áreas de inundação, por exemplo, gerou uma recomendação do MP que impactou na decisão da Caixa

Econômica na concessão do recurso para o Programa *Minha Casa Minha Vida*. Algumas regiões, indicadas pelo estudo do Comitê como sujeitas à inundação, foram caracterizadas como inelegíveis para construção (INQUÉRITO CIVIL N° 06/2015).

Paralelamente, o Comitesinos chancela atividades de boas práticas ambientais. Em agosto de 2019, a plenária validou o Termo de Cooperação Técnica acordado entre o Comitesinos e o Sindicato da Indústria de Calçados para estimular a adoção de práticas sustentáveis nos processos de produção, como o descarte de resíduos. As empresas responsáveis recebem o ‘Selo Verde’. Apesar da iniciativa do Sindicato não ser recente, ele decidiu relançar essa ação, desta vez com o apoio do Comitesinos. O processo interno de validação da plenária teve uma primeira etapa de sinalização positiva para que acordo fosse selado (Deliberação CBHSINOS/089/2019), somente meses depois seus termos foram deliberados.

Além do estímulo da responsabilidade ambiental em outras instituições, o Comitê conta com quatro programas/ projetos ativos:

- a) Programa de Permanente de Educação Ambiental (PPEA);
- b) Programa Peixe Dourado/ Peixe Dourado Polo; e
- c) Programa VerdeSinos, o mais conhecido deles.

Todos são focados em educação ambiental (a adultos e crianças) e na preservação do ecossistema (que inclui os peixes). O Processo Gerencial de Efetivação do Plano de Bacia (PROGEFE) tem como objetivo avaliar informações pertinentes ao Plano de Bacia (Documento de diretrizes da Bacia Hidrográfica). Na prática, o PROGEFE avalia o alinhamento entre os projetos do Comitesinos e o Plano de Bacia. É importante salientar que os Programas ou Projetos do Comitesinos não serão foco de análise deste estudo.

Reitera-se que os Comitês de Bacias Hidrográficas são colegiados deliberativos, compostos por atores públicos e privados, que têm como objetivo garantir a qualidade e a quantidade de água para os mais diversos usos, especialmente o abastecimento humano. A análise de conteúdo das entrevistas, as observações e as averiguações de documentos permitiram identificar as funções e os mecanismos da governança dessas redes, as quais serão delineadas nas próximas subseções.

4.2.1 Funções e mecanismos de governança no Comitesinos

A análise das entrevistas buscou identificar as funções da governança mais utilizadas no Comitesinos e por meio de quais mecanismos são operacionalizadas. As funções que mais se destacaram foram alinhar e arbitrar; e os mecanismos, planejamento e definição de processos e rotinas, resolução de conflitos e formalização. Os demais também foram constatados, porém, sem grande relevância. A heterogeneidade de atores do Comitesinos exige uma comunicação assertiva para que a informação chegue a todos, por isso, todas as convocatórias com as pautas da reunião são enviadas por *e-mail*, bem como, suas respectivas atas. Essa iniciativa tem a função alinhar informações sobre as decisões e atividades do comitê por meio da formalização, inclusive no que diz respeito ao relatório em ata de todo o debate que ocorre nas plenárias ou mesmo nas deliberações.

“As pautas, atas da plenária são enviadas por email”. Se tiver algo me incomodando posso perguntar na plenária” (PRS1). As atas de deliberações também estão disponíveis no site da entidade. Essa formalização é importante, uma vez que as decisões dos Comitês são acolhidas pela SEMA, que as considera (ordinárias ou formalizadas nos Planos de Bacia) em suas análises, as quais são tomadas em plenária e orientadas para consenso.

O Comitê é composto por uma pluralidade de atores, de diferentes áreas e conhecimentos. A tomada de decisão, orientada para o consenso, pressupõe alinhar conhecimento e tende a ser viabilizada a partir do acesso igualitário à informação e em uma linguagem acessível. Para tanto, são realizadas palestras sobre temas relacionados ao meio ambiente, no sentido de alinhar as informações sobre o assunto, por meio do mecanismo planejamento e definição de rotinas.

Uma forma de alinhamento é a informação. Uma coisa que eu acho muito interessante no Comitê é a informação. Então, numa pauta onde precisa ser tratado um assunto muito polêmico (ou um assunto específico), eles trazem uma pessoa técnica, envolvida no processo para alinhar, então, a plenária pra ela poder votar e tomar as suas próprias decisões (PRS1).

Por decisão dos participantes, entende-se seu posicionamento nas votações. Somente após explanação da diretoria e, em algumas vezes, de especialista sobre um tema específico pertinente à pauta, é que há uma deliberação: o interlocutor (normalmente a secretária executiva ou outro membro da diretoria) pergunta se todos

são a favor da aprovação de determinado assunto (observação), cada integrante levanta a mão consentindo, ou não. Essas votações são orientadas ao consenso. “Os contrários a uma decisão eminentemente técnica, devem apresentar uma outra comprovação, igualmente técnica, que justifique invalidar a decisão dos seus pares. Caso isso não ocorra, a deliberação será aprovada” (CS). Caso o questionamento técnico seja pertinente, as discussões serão retomadas para se chegar a um consenso técnico.

A função organizar ocorre no que se refere aos recursos físicos, financeiros e humanos. O espaço físico do Comitê, tanto para operação ordinária quanto para a realização de plenárias é concedido pela Unisinos, membro do Comitê. De acordo com a interlocutora, ter sede nas instalações da Universidade e tê-la como parceira confere ainda mais legitimidade técnica. Os recursos financeiros, oriundos do Estado, são destinados ao pagamento da secretária executiva e administrativa. Membros privados do Comitê são, equitativamente, proponentes de algumas parcerias, uma vez que o Comitê não pode receber recursos diretos, “[...] é possível manter os programas em função destas parcerias” (CS). Neste contexto, a função organizar é operacionalizada pelo mecanismo formalização de acordos e tratativas envolvendo recursos e prestação de contas ao Estado.

A função mobilizar é operacionalizada pelo mecanismo definição de papéis e responsabilidades, pois são previstas apresentações de estudos realizados pelos membros da rede. De acordo com PRS1, são solicitados aos membros dados de estudos pertinentes às respectivas áreas ou lhes é concedido um espaço para apresentar alguma análise realizada por sua empresa. Na percepção de PRS2, a rede não estimula a participação: “*não fazem nada para mobilizar. só o convite, eles mandam*”. Ao ser questionado se a coordenação promove esforços para mobilizar os participantes, o entrevistado PRS1 disse que havia uma lista de frequência e muitas ausências poderiam colimar na perda de assento no Comitê. Esses relatos sobre a função mobilizar no Comitesinos fazem crer que esta função não é empregada de maneira eficaz.

É possível identificar que a função integrar (conhecimento) é operacionalizada pelo mecanismo de planejamento e definição de rotinas. Para PRS3, as palestras e os debates permitem troca de conhecimento e experiências entre atores muito diferentes, pessoas com doutorado, agricultores, acadêmicos, cada um com sua

sabedoria. Todos os entrevistados ressaltaram a possibilidade de integrar conhecimento, mas, não mencionam integração de participantes. “*Você interage na hora da votação, se quiser saber como o outro vai votar, mas não se não quiser, nem conversa com o colega sentado ao lado*” (PBS2). Mais de um interlocutor apontaram a falta de dinamicidade das plenárias, como algo que desmobiliza, caracterizando a integração do conhecimento como o único ponto positivo. “*As palestras são interessantes, mas as reuniões, em geral, são chatas, burocráticas, lentas e não são proativas*” (PBS2). A escolha da pauta foi uma das críticas deste representante.

Não reclamo de voz e vez.... Reclamo do como [...] da prioridade da pauta. Há assuntos que deveriam ser discutidos administrativamente ou burocraticamente entre os municípios, por exemplo. Mas eles levam para plenária para ter uma segurança jurídica, algo para eles; mas não pensaram no grupo [...] Além disso, estamos pautando pequenas deliberações (PBS2).

Eu sinto o Comitê como um lugar de pura política. Se é bom para a Bacia todo mundo vota. ou contra. Ou tem conflito de interesse. O conflito se dá na pauta. Você recebe a agenda da reunião do comitê mensal e lá tem a pauta. “Votação da instalação da indústria tal. Obras de engenharia, desmatamento, mortalidade de peixe” Aí, eles trazem alguém da universidade para dar parecer técnicos ou representantes da indústria: “olha, fale aqui o que está acontecendo” E, aí, que eles começam a interferir no planejamento urbano municipal (PBS1).

A percepção negativa da maioria dos entrevistados em relação à estrutura da reunião (além da palestra), chama a atenção. Tanto que um dos entrevistados associou a função mobilizar ao controle e monitoramento. “*Eles registram a frequência e se há muitas faltas, o integrante perde o assento*” (PRS1), um outro membro também comentou “*Eu só vou em todas para não perder meu assento*” (PRS2). No início das reuniões, os participantes devem preencher uma lista de presença, as faltas não são registradas em ata, mas são contabilizadas.

De acordo com o Regimento Interno do Comitesinos, o limite de faltas é de três a cada 12 meses, prescindidas de justificativa. No entanto, há nova redação do Estatuto (que será encaminhada à Plenária, ainda em 2020), que prevê uma tolerância menor para as ausências e que exige justificativa para as mesmas. De acordo com um interlocutor ligado à coordenação da rede, o calendário é aprovado com muita antecedência, para trazer previsibilidade para seus membros. Assim, segundo ela, é preciso que as entidades priorizem as reuniões em suas agendas, seja com o envio do titular ou de um suplente, considerando que este não tem direito a voto.

O Regimento está ultrapassado. Vamos colocar rigor; já temos normativa escrita. Não pode faltar. Tem calendário anual, todo mundo sabe que na 2ª quinta-feira de cada mês tem reunião. E o Comitesinos pode fazer isso por quê? Porque temos mais instituições querem participar do que vagas. Quem consegue conquistar vaga tem que ter compromisso de participa; calendário aprovado e não é da pessoa, é da instituição. Se ele não vem, vai embora; dá lugar para outro. Não é simplesmente justificar, é uma justificativa qualificada. Não porque assumiu outro compromisso; não pode assumir outro porquê já tem esse. Só que você só pode fazer essa exigência de qualificação, quando a instituição tem mais concretude. Tem comitê que precisa fazer concessões para fazer quórum. Dependendo do estágio de evolução, você vai fazendo enrijecimento das regras (CS).

CS manifestou que a decisão das pautas é baseada nas demandas dos próprios membros, inclusive das resoluções de conflitos. “*Tentamos ter o plano de bacía também como critério, mas muitos temas estruturais caem em função da urgência de outros*” (CS).

A função arbitrar é viabilizada pelo mecanismo resolução de conflitos, porque uma das atribuições do Comitê é mediar situações de conflito ou tensão, como impasses existentes entre os produtores rurais e outros membros. Isto porque o cultivo do grão exige grande quantidade de água para irrigação, o que preocupa muitos em relação ao abastecimento humano, em especial no período de estiagem. Para minimizar o impasse, o Comitesinos firmou um acordo com entidades ligadas à produção de grãos que prevê controle na irrigação quando os níveis dos rios estiverem em situação crítica. Uma dessas iniciativas reuniu o poder Executivo de Santo Antônio da Patrulha, a operadora de saneamento, arroseiros e o Instituto Rio Grandense de Arroz (IRGA), evitando o risco de comprometimento ao atendimento de aproximadamente 12 mil economias locais (COMITESINOS, 2020). Vale ressaltar que este acordo é estabelecido por escrito e assinado, o que vincula a função arbitrar a outro mecanismo: formalização.

Outro exemplo pode ser evidenciado nas discussões sobre a construção de uma Central Geradora Hidrelétrica (CGH) no município de Canela. Representantes das entidades do turismo de aventura da região argumentam que a construção inviabilizaria a canoagem, um dos principais atrativos da região de Três Coroas. Em abril de 2019, o Comitê promoveu um debate entre os membros da Bacía, empresas e entidades interessadas (OBCS). De acordo com o Comitê, além das questões econômicas da região, havia uma preocupação com a vazão do Rio Sinos para o abastecimento humano.

Não somos contra quem quer investir. O que nos cabe, como comitê, é entender o tamanho desse projeto e de que forma ele vai impactar na bacia do Sinos, em especial em Novo Hamburgo e São Leopoldo, onde residem mais de 450 mil pessoas, que dependem de um abastecimento de água confiável para subsistência (SERGIO HANICH, representante da Câmara de Vereadores e membro do Comitê) (CÂMARA MUNICIPAL DE NOVO HAMBURGO, 2019, p. 1).

Em uma das plenárias, o Comitê convidou o representante da companhia de energia para apresentar o projeto para os membros da entidade e para a sociedade (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PCHs e CGHs – ABRAPCH, 2019). Na ocasião houve muitas reclamações por parte dos membros do Comitê, tanto que a Secretária Executiva precisou intervir, para reforçar a informação “*este espaço foi criado para que sejam escutadas ambas as partes*” (ATA, 11/04/2019). Além das dificuldades, em função da atividade turística, a Companhia ainda precisava obter uma série de licenciamentos. De acordo com a interlocutora ligada à coordenação do Comitê, a empresa decidiu empreender em outra área.

Um conflito mencionado por todos os participantes foi um estudo da Metroplan e outro, dos próprios técnicos do Comitê, que pontuaram algumas áreas impróprias para construção. Precisou o MP, membro do Comitê, formular uma recomendação na qual desaconselha construções nas áreas apontadas pelo estudo. Como consequência, a Caixa Econômica deixou de apoiar financeiramente, inclusive o ‘Minha Casa Minha Vida’, nas áreas apontadas como impróprias. Neste caso, o conflito não foi resolvido e a deliberação do Comitê foi mantida, mesmo com votos contra, por se tratar de um estudo técnico, haja vista que uma resolução técnica só pode ser invalidada com outra informação igualmente técnica. “*Os Comitês são muito ferrenhos quando o assunto é importante para a Bacia Hidrográfica ou percebem que tem política por trás, eles vão afundo, com certeza. Chegando às vias de fato, vão no MP*” (PBS1). PBS2 discordou da decisão:

Não concordo tecnicamente com a deliberação. Mas, temos uma recomendação do MP para não construir em algumas áreas. Podemos questionar tecnicamente. Mas, no final, sabe o que é uma recomendação do MP? Não é uma lei, não é uma norma. Mas se alguém quiser empreender? Não tem que seguir, mas se não seguir, vai ser aberto um processo (PBS2).

De acordo com os entrevistados, o impasse não resolvido é uma exceção. “*O Comitê busca soluções para que todos possam viver em harmonia,*” disse PRS1. A

função monitorar é operacionalizada pelo mecanismo controle e monitoramento, à medida que o resultado obtido a partir da resolução de conflitos é aferido e, caso não seja cumprido, será aplicada uma sanção. No caso dos arroteiros, por exemplo, se eles não diminuïrem a irrigação nos períodos de estiagem, eles podem ter suas fontes lacradas pelo próprio Comitê que é quem lhes concede a outorga de uso. Essa vedação nunca foi necessária. Ao contrário, de acordo com um dos entrevistados, que é representante rural:

Colocaram toda a artilharia contra uma determinada produção rural, desde 2005. A cultura foi muito criticada como quem tirava água do abastecimento público. E isso não é verdade. Com um trabalho formiguinha, trabalho aos poucos, nós fomos mostrando que isso não era verdade. E quando faltava água no rio, era em função da estiagem. Durante uma determinada época, tivemos que provar isso e pedimos que um profissional fizesse um estudo hídrico, este trabalho mostrou que a cultura do grão poderia existir. Até porque a lavoura de arroz se aprimorou, fez diversos avanços técnicos do uso da água. Para você ter uma ideia, no passado bem recente, precisava de oito metros cúbicos para produzir um quilo de arroz, que depois foi para dois e hoje produzimos com um metro cúbico, um quilo de arroz. Conseguimos aumentar o avanço tecnológico e também ajustamos o ciclo, antecipando a plantação para ter concorrência por água, entre o abastecimento público (humano e a lavoura) e diminuïmos a irrigação no momento de estiagem. O acordo entre os arroteiros é renovado todos os anos e até hoje nunca houve prejuízo. Este modelo de acordo foi aprimorado e aplicado também em outros comitês⁴ (PRS1).

Ainda sobre o mecanismo resolução de conflito, o entrevistado PRS1 chamou a atenção: “Veja, a escolha de participantes já é um acordo entre as partes. Por exemplo, se tem 3 vagas para 10 interessados, busca-se um acordo. Só aí você já vê que existe a promoção do diálogo e eles conseguem chegar a um acordo”. O representante PBS2 comentou que já presenciou debates intensos entre membros do mesmo segmento por querer integrar o Comitê, em especial, a diretoria. Essa busca consiste na subdivisão do mandato de dois, para que se possa contemplar mais de um interessado, de acordo com o entrevistado CS. Assim, a resolução de conflito gera alinhamento entre os participantes. Ao considerar que o objetivo do Comitê de Bacia está preocupado em garantir água em qualidade e em quantidade para a população e uma das suas prerrogativas é conceder a outorga (direito de uso da água).

Neste contexto, evidencia-se o mecanismo definição e distribuição de resultados, que permite alinhar expectativas e responsabilidades. Faz-se importante ressaltar que os relatos fizeram referência ao monitoramento de resultados (e não de

⁴ Vale ressaltar que este exemplo, remete ao monitoramento de resultados e não de participante.

participantes) e a integração de conhecimento (e não de participantes). O fato de a função mobilizar estar associada ao controle e ao monitoramento é um indício de que esta função não é utilizada no sentido de estímulo ao engajamento.

O mecanismo formalização é inerente à própria rede, uma vez que os Comitês de Bacias Hidrográficas são redes previstas em leis com protocolos a serem seguidos. A resolução de conflito também o é, já que uma das atribuições da rede é gerenciar conflito e, paralelamente, conceder direito de uso (que também pode gerar algum tipo de contenda. As relações entre as funções e os mecanismos, decorrentes da análise, podem ser evidenciadas no Quadro 8.

Quadro 8 - Funções e Mecanismos encontrados no Comitesinos

Mecanismos	Seleção e integração de	Formalização	Interação	Planejamento e definição de	Controle e Monitoramento	Geração de incentivos	Tomada de Decisão	Definição de papéis e	Resolução de conflito	Divisão dos Resultados
Funções										
Alinhar	X	X		X			X		X	X
Mobilizar				X	X*			X		
Organizar	X	X						X		
Integrar				X **						
Arbitrar		X							X	
Monitorar					X				X	x

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2020).

*Integrar conhecimento sem menção à integração participantes

**Mobilização com a perspectiva de monitoramento apontada pelo entrevistado

Na próxima subseção, apresenta-se os ganhos relacionais evidenciados no Comitesinos.

4.2.2 Ganhos Relacionais do Comitesinos

A coleta de dados permitiu identificar os ganhos relacionais obtidos pelos membros. Os ganhos, estratégico e de conhecimentos, foram mais evidenciados. O ganho estratégico para o setor público foi mencionado com ênfase por dois participantes: “*Se eu fosse gestor público e meu projeto fosse reconhecido como ruim pelo Comitesinos, eu teria problema*” (Membro do grupo Usuários da Água). De acordo

com o integrante, é interessante apresentar os projetos na plenária porque assim você pode “*tirar a febre antes*”, comentou PBS1. Destarte, o ganho é estratégico à medida que a plenária (composta pela sociedade e representantes municipais e estaduais) se posiciona (a favor, contra ou apenas com indagações) de um projeto, uma proposta ou um investimento. Dessa forma, o gestor público reúne mais informações que podem contribuir para sua tomada de decisão.

Da outra parte os próprios gestores privados podem ter acesso a informações que, igualmente, são capazes de impactar seu planejamento ou decisões. O uso do espaço para plenária, como meio de potencializar a legitimidade, consegue gerar desgaste, como inferiu um membro do comitê “*Em um momento duas prefeituras discutiram no Comitê uma decisão administrativa, que poderia ser resolvida internamente. Mas porque foram lá? Para buscar legitimidade é essa uma das razões pelos quais eu critico as pautas do Comitê. Este assunto não é de interesse do grupo*” (PBS2).

Na fala de todos os entrevistados, o ganho pessoal e de conhecimento são adquiridos nas palestras e permitem troca de experiência e benefícios em termos de informações. Um membro do Comitê corroborou: “*aprendi nesses anos e discuto com os meus pares aqui de onde eu trabalho. Posso não ter o diploma, experiência me traz grandes vantagens*” (PBS2). Este interlocutor destaca que o aprendizado no Comitê é enriquecido pela diversidade de atores. “*Temos doutores e agricultores. Estes agricultores não têm, muitas vezes, formação superior nem são gestores públicos. Mas eles conhecem o dia a dia do rio, as dificuldades.... eles também contribuem para o debate*” (PBS2).

O ganho de conhecimento foi atribuído às palestras realizadas nas plenárias, com temas diversos e linguagem acessível a todos, como evidenciou o entrevistado CS. Os ganhos estratégico e financeiro indireto também foram ressaltados. De acordo com PRS3, os produtores da Bacia do Rio do Sinos, formalizados com o apoio do Comitesinos, passaram por uma capacitação, promovida e com a participação deste, o que ajudou a mostrar alguns caminhos para esse resultado. Outro entrevistado comentou sobre a importância do acesso à informação: “*O nosso principal insumo é o recurso hídrico. Assim, qualquer influência; qualquer coisa que for alterada (nas leis acordos ou contexto) pode alterar o nosso trabalho; alterar a matriz base do nosso trabalho e, também os nossos ganhos financeiros*” (PRS1). Um exemplo é a

pactuação em relação ao nível do rio, já que quando há uma queda brusca nos níveis de água, todos os atores são avisados para que diminuam seu uso. A plenária também permite acesso a informações sobre obras ou outras informações que podem afetar o abastecimento, a agricultura ou a indústria, gerando impacto direto ou indireto nas empresas.

Questionado sobre o ganho estratégico, um entrevistado comentou: *“Eu vou [a plenárias] o porquê quando tu tem inimigo é melhor estar junto com ele do que ser pego de surpresa”* (PRS2). Para esse ator, sua participação é estratégica no Comitesinos, no sentido de obter informações que possam afetar sua empresa como obras, decisões políticas ou áreas restritas para *construção*. Já o ganho do valor público foi associado ao retorno para a população. *“O Comitê discute e faz pressão para que o tratamento de água seja mais rápido e eficiente, dar uma devolutiva para sociedade”*, comentou PRS3. PBS2 concordou ao declarar: *“Queremos melhorar a qualidade do Rio, não é para os técnicos, é para a comunidade”*.

4.2.3 Discussão do Caso Comitesinos

A governança do Comitesinos é pautada, principalmente, pelo seu maior objetivo, previsto em lei: garantir água de qualidade e quantidade para a sociedade. A essência do Comitê acontece nas plenárias mensais, em que representantes da população, industrial, agricultura e saneamento, podem debater e opinar sobre temas relacionados à segurança hídrica. Nesse sentido, o Comitê é caracterizado por uma heterogeneidade de atores e por interdependência de recursos, uma vez que todos necessitam da água para suas atividades.

A complexidade de coordenação entre parceiros cresce à medida que aumenta a interdependência. Em contextos de interdependência recíproca, maior será a complexidade de atividades de coordenação (DYER; SINGH; HERSTLEY, 2018). Ela é sensível, especialmente no Comitesinos, região populosa, industrializada e com intensa agricultura. De acordo com o Decreto nº 37.033, de 1997, são consideradas Bacias Especiais aquelas em que a oferta e demanda de recursos hídricos são muito próximas. Nesses casos, há a exigência de um maior esforço para alinhar as necessidades dos atores, o que leva a governança do Comitê a utilizar mecanismos

como resolução de conflitos (para arbitrar e promover acordos) e controle, no sentido de monitorar o cumprimento do que foi pactuado.

Ainda, no que tange à resolução de conflitos, mais do que um acordo entre as partes, é encaminhado ao Conselho Estadual de Recursos Hídricos que lhe confere um caráter normativo, com a previsão, inclusive, de sanção. À medida que a interdependência aumenta, os custos de coordenação também são mais altos e exigem uma estrutura de governança ótima, que terá que ser mais hierárquica (DYER; SINGH; HESTERLEY, 2018).

No caso da plantação de arroz, a sanção prevista em caso de descumprimento de acordos firmados nunca precisou ser aplicada, em 10 anos de vigência (há renovação anual). De acordo com os entrevistados, “há uma conscientização e bom senso”. O entrevistado CS disse que nunca houve sanção e acredita que nunca haverá. Esse fato aponta para uma resolução de conflito, balizada por um mecanismo formal, que com o tempo, apresenta características de mecanismo informal, como boa fé e comprometimento (DYER; SINGH; HESTERLEY, 2018). Esta transição tende a potencializar o ganho relacional, seja pela redução do custo de transação, seja pela possibilidade que os atores têm de se identificarem e compreenderem suas realidades.

Além dos mecanismos formais, essa complexidade exige da governança outros mecanismos como: formalização e definição de papéis e responsabilidades. Este pode ter contribuído para que houvesse um entendimento amigável, considerando que cada ator fez um tipo de esforço. A Companhia de Abastecimento se comprometeu a fazer campanha de conscientização, os arroseiros de diminuir a quantidade de água e até de antecipar o cultivo do arroz. Apesar deste exemplo de estreitamento de relacionamento, as evidências apontaram que as funções mobilizarem e integrarem participantes; assim como os mecanismos de interação são irrisórios no Comitesinos

Conforme os participantes, os esforços da coordenação em mobilizar os participantes consistem em enviar convocatórias ou monitorar a frequência. “*Eu só vou em todas para não perder meu assento*”, disse PRS2. Outro interlocutor também fez associação da função mobilizar à frequência, alegando que havia uma lista de presença e que o não comparecimento implicaria em perda de assento. A função mobilizar foi apontada quando os participantes são convidados a apresentarem estudos de suas empresas ou *expertises*. Entretanto, essas ações não são ordinárias

no Comitê e nem contemplam todos os participantes. Mediante esses relatos, infere-se que a função mobilizar participantes é ineficaz no Comitesinos.

Na perspectiva de o mecanismo de governança mobilizar consiste em promover a interação, a troca de informações e, especialmente, o estabelecimento de processos decisórios que chancelam tanto o incentivo aos participantes da rede quanto a coordenação de suas ações (SAHIN; ROBINSON, 2002). Nesse sentido, Cristofoli e Markovic (2016) destacam que a realização de reuniões periódicas visa, entre outros aspectos, integrar participantes. Apesar de realizar reuniões mensais em plenária, a função integrar não foi evidenciada no Comitesinos tanto nas observações quanto nos relatos dos participantes, sugerindo-se que este mecanismo é pouco eficaz.

Ainda assim, os entrevistados apontaram, de maneira uníssona, que, apesar de não integrar participantes, o planejamento e definição de rotinas proporciona o compartilhamento de conhecimento. Esta possibilidade de aprendizado foi o aspecto mais destacado pelos entrevistados em relação ao Comitê. Isto porque, recursos intangíveis como conhecimento, desempenham um papel essencial no desenvolvimento do meio ambiente (RUSSO; FOUTS, 1997).

Apesar de avaliadas positivamente, o planejamento e a definição de rotinas, que permitem alinhar informações e trocar conhecimento, há ressalvas no que diz respeito a escolhas de pautas. Nos relatos, houve críticas sobre a escolha excessiva de pautas que fogem do debate técnico ou do escopo do Comitê (minimizar conflitos no que tange à compatibilização dos usos da água). Os entrevistados ressaltaram que há pautas que têm um viés essencialmente político, ou que deveria estar circunscrito aos debates internos entre prefeituras. Pelos relatos, é possível identificar que há, em algum nível, um oportunismo por parte de alguns membros que buscam o Comitê como espaço de legitimação. *“Eu percebo o Comitê um lugar de pura política.... s”*, disse PRB1. O entrevistado PRB3 afirmou que discorda de algumas pautas que são essencialmente políticas e que são propostas ou solicitadas ao Comitê, confirmando o uso do espaço do Comitê para legitimação.

Este tipo de situação pode fazer com que o Comitê se distancie da sua origem legal: incluir as sociedades civis no debate de forma que possa opinar e participar da formulação de políticas. *“Os desafios para a implementação da nova legislação que oportuniza a natureza representativa resultam em muitas dificuldades, não só pelos*

novos modos de gestão, mas pelos desafios sociais e políticos implícitos ao processo de mudança. buscando apoio interno e externo politicamente, onde os comitês tornam-se mais efetivos” (ABERS; KECK, 2004, p. 67). De fato, muitos membros veem no Comitê uma fonte de informações estratégicas tanto para obterem informações quanto no sentido de apresentarem ações da sua organização na busca de legitimidade entre os pares.

O ganho do conhecimento, porém, foi o mais evidenciado por todos os entrevistados. Este fato, revela que o emprego de mecanismos como práticas e rotina, apesar de pouco eficazes, no que diz respeito a promover interação de participantes ou assertividade na escolha da pauta, estimulam o ganho mais evidenciado entre os participantes. O valor público, ligado a mecanismos informais como engajamento, foi destacado pelos entrevistados. Considerando que o conhecimento e o valor público foram evidenciados, infere-se que, mesmo que exista uma necessidade do emprego de mecanismos formais como controle, monitoramento e resolução de conflitos - um maior investimento em mecanismos informais como interação e geração de conflitos tende a potencializar o ganho de conhecimento público já existente, além de promover o ganho pessoal não evidenciado.

Na sequência, faz-se uma exposição geral do Comitê Pardo, apresentando suas funções e mecanismos.

4.3 Comitê Pardo

O Comitê de Gerenciamento da Bacia Hidrográfica do Rio Pardo (Comitê Pardo) foi implantado em 1999, pautado pela Lei nº 9.433/97 do Governo Federal e pela Legislação Estadual de Recursos Hídricos, Lei nº 10.350/94, que estabelece a gestão das águas nas Bacias Hidrográficas.

A Bacia Hidrográfica do Rio Pardo está localizada na região central do Estado do RS, em uma área de 3.658,34 km² e com população estimada em 209.060 habitantes. Contempla os municípios de Barros Cassal, Boqueirão do Leão, Gramado Xavier e Lagoão, os quais são associados a pecuária e pequenas lavouras de subsistência. Também pertencem à região os municípios de Herveiras, Passa Sete, Sinimbu e Vale do Sol, onde estão remanescentes florestais e importantes elementos da fauna do estado. Na parte baixa da Bacia, há o cultivo de arroz irrigado, usuário que demanda 90% do total dos recursos hídricos entre dezembro e fevereiro, período

em que há baixa na vazão do Rio (ATLAS SOCIOECONÔMICO, 2019). As zonas mais elevadas são propícias para pecuária extensiva e cultivos agrícolas, principalmente de fumo, milho, soja e feijão. Esta região contempla os municípios de Candelária, Rio Pardo, Santa Cruz do Sul e Vera Cruz, zonas em que se encontra a maior concentração populacional, bem como a atividade industrial da Bacia (COMITÊ PARDO, 2020).

Os principais cursos de água são o Rio Pardinho, Rio Pequeno, Arroio Andréas, Arroio Francisco Alves e o Rio Pardo. A atividade agrícola intensa (muitas vezes caracterizada como exploratória) e o desmatamento de encostas desencadeiam problemas de erosão. Paralelamente, os rejeitos humanos, industriais e agrotóxicos geram poluição hídrica (RIO GRANDE DO SUL, [2019]). Um estudo elaborado pelo corpo técnico do Comitê Pardo em 2019, validado pela plenária, apontou como principais problemas relacionados aos recursos hídricos:

- a) quantidade de água (cheias e secas);
- b) qualidade degradação;
- c) alterações morfologia do rio (assoreamento de cursos da água, desbarrancamento de barragens, obstrução calhas de rio); e
- d) déficit de mata ciliar (uso inadequado do solo) (COMITÊ PARDO, 2020).

Em consonância com a necessidade de minimizar os problemas ambientais da região, o Comitê Pardo elaborou um Programas com o objetivo de promover o reflorestamento. O Banco de Reposição Ambiental possibilita o cruzamento entre proprietários de áreas privadas com potencial para plantio de mudas nativas e os interessados que, voluntaria ou compulsoriamente devem reflorestar e buscam áreas próprias para tal atividade. Os casos de reflorestamento compulsório estão ligados ao cumprimento de alguma ação indenizatória ao Estado. Durante a plenária de novembro de 2019, por exemplo, foi apresentado o projeto de reflorestamento nos arredores da cidade de Boqueirão do Leão.

Além do desmatamento, a região é acometida por severos períodos de estiagem, em especial os ocorridos em 2012 e a situação em curso, neste ano de 2020. Em março deste ano, todos os municípios da Bacia decretaram estado de calamidade pública. No final de abril do corrente, um dos maiores reservatórios artificiais do RS, o Lago Dourado, que abastece 95% da população de Santa Cruz,

chegou a operar com 40% da capacidade normal (FAGUNDES, 2020).

Apesar de não considerar a possibilidade de desabastecimento total, há preocupação por parte das autoridades. Tanto que a prefeitura de Santa Cruz do Sul, a partir de 24 de abril de 2020, passou a multar os moradores flagrados desperdiçando água: regando jardins, enchendo piscinas ou lavando calçadas. A fiscalização foi realizada pela Corsan, em parceria com a prefeitura e teve vigência de 30 dias (DEVIDO À ESTIAGEM..., 2020). De acordo com a prefeitura de Rio Pardo, em janeiro de 2020, o município já acumulava um prejuízo de R\$ 187,34 milhões em função do longo período de seca. Esse montante é quase 50% superior à previsão do orçamento do mesmo ano, de R\$ 128 milhões (EM RIO PARDO..., 2020). Para mitigar os impactos da seca, a defesa civil foi acionada para distribuir reservatórios móveis.

Uma estrutura integrada, formada por membros da Defesa Civil e de diversas Secretarias de Estado, além de membros das Forças Armadas e dos órgãos de segurança pública, encontra-se instalada junto à Coordenadoria Estadual de Proteção e Defesa Civil, com o objetivo de prestar suporte logístico e de abastecimento à Secretaria de Estado da Saúde, atuando como ponto de ligação entre os múltiplos órgãos e as comunidades afetadas” (DEFESA CIVIL, 2020, p. 2).

De acordo com o entrevistado CP, o Comitê Pardo não tem assento no grupo de gestão de crise que combate os efeitos da estiagem, mas há a presença dos membros do Comitê (prefeituras e a própria SEMA). O interlocutor informa que o trabalho do Comitê se dá no sentido de educação ambiental, bem como informação em matérias de jornais e revistas e articulação junto às instâncias estatais.

No que tange à educação ambiental, o Comitê realiza palestras ou capacitações em suas reuniões ordinárias (ATA 02/2019). Além disso, desenvolveu um trabalho de educação ambiental nas escolas da região em parceria com a prefeitura, com a elaboração de jogos educativos (Rede de Educação Ambiental do Comitê Pardo - REDENÇÃO), que tem como meta promover reuniões, capacitações, minicursos, elaboração de materiais didáticos, eventos educativos, troca de experiências e atividades de campo (Comitê Pardo). Apesar de ter sido mencionado por todos os entrevistados, ele está desativado há dois anos por falta de recursos. A atividade de educação ambiental, permanece nas capacitações em plenária, principalmente, com as sessões de palestras.

Outra ação do Comitê é promover a articulação junto ao Estado, para promover a elaboração de projetos de recuperação de trechos do Rio Pardinho nos municípios

de Sinimbu, Vera Cruz e Santa Cruz (Termo de Referência, 2020). O Comitê Pardo, com o diagnóstico do Plano do Pardo, levou ao conhecimento do Estado as necessidades da Bacia, em especial, o que se refere aos assoreamentos nos leitos (que dificultam a drenagem do rio) e podem causar enchentes. A articulação com o Estado começou em 2018 e, em 2020, o Termo de Referência foi promulgado. Vale ressaltar que o diagnóstico em relação às necessidades da Região é elaborado junto com os membros da plenária e registrado no Plano de Bacia. A participação do Comitê em Conselhos e Câmaras Temáticas, na esfera estadual, também é referendada na plenária (AP 04/2019).

As plenárias ordinárias acontecem a cada dois meses, na sede da Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC) e, eventualmente, em outras cidades vizinhas. De acordo com o Regimento Interno, os membros podem requerer, junto à presidência do Comitê, formalmente, a realização de uma reunião extraordinária, desde que com antecedência mínima de 72 horas, cujo pedido deve ser assinado por 2/3 dos membros. Os encontros são realizados apenas mediante *quórum* mínimo de 1/3 dos integrantes e a votação com a presença da maioria absoluta destes.

O mandato dos representantes é bianual, o qual lhes é conferido a partir de uma eleição com entidades previamente inscritas (RICP). A instituição cujo membro estiver ausente em duas reuniões consecutivas, sem apresentar justificativa, receberá um comunicado de desligamento dos seus representantes e será requerida uma nova indicação (RICP). No ingresso da plenária, os participantes assinam uma lista de presença e recebem uma cartolina com a cor correspondente ao seu grupo. No momento da votação, devem levantá-la (OBSCP).

A sessão é dividida em:

- a) abertura: verificação de *quórum*, leitura e votação da ata da reunião anterior;
- b) ordem do dia: a principal parte da reunião, em que são votados os assuntos da pauta, que foram enviados aos membros junto com a convocação; e
- c) assuntos gerais: duração de 15 minutos para que pessoas que, mesmo sem assento no Comitê, queiram se manifestar.

Os participantes são divididos nos grupos apresentados no Quadro 9.

Quadro 9 - Grupos de representantes das plenárias do Comitê Pardo

Grupo I (Usuários da Água) - Representantes dos usuários da água: Abastecimento Público, Esgotamento Sanitário, Resíduos Sólidos, Drenagem, Geração de Energia Produção Rural, Indústria, Mineração (vaga em representação), Lazer e Turismo.

Grupo II (Representantes da População) - Associações Comunitárias, Clubes Comunitários, Clubes de Serviços Comunitários, Instituições de Ensino Técnico ou Superior, Organizações Ambientalistas, Associações Profissionais e Organizações Sindicais.

Grupo III (Órgãos Estaduais e Federais) - Representantes de Órgãos da Administração Federal e Estadual, atuantes na região e que estejam relacionados com os recursos hídricos.

Grupo Especial - FEPAM

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2020).

Não obstante, o Comitê possa contemplar o número de assentos previstos em lei: usuários (20 titulares e 20 suplentes); população (20 titulares e 20 suplentes); e 10 vagas destinadas ao setor público -, na gestão 2018/2020, ele opera, na prática, com usuários (19 titulares e seis suplentes); população (18 titulares e três suplentes); e duas vagas para o poder público (APÊNDICE C). A FEPAM é uma entidade convidada, mas, assim como os suplentes, não tem direito a voto.

O Comitê de Bacias é um órgão deliberativo, sem previsão legal para a execução, cuja prerrogativa seria da Agência de Bacia nunca implementada, 'a Agência não saiu do papel'. Assim, para colocar em prática as deliberações do Comitê como obras, por exemplo, busca-se a articulação com a esfera pública e com outros atores. Salienta-se que o Comitê não pode receber recursos diretos para execução de projetos.

Para facilitar esse processo, o Comitê Pardo formalizou, em janeiro de 2020, a Associação Pró-Gestão das Águas do Pardo (AGEPARDO), que é uma associação sem fins lucrativos, que tem como meta reunir recursos para a melhoria da Bacia Hidrográfica (EM RIO PARDO..., 2020). Na plenária de novembro de 2019, os membros votaram sobre os termos de criação da AGEPARDO (OBSCP). De acordo com o entrevistado CS, a ideia é que o Comitê e a AGEPARDO sejam complementares, mas os membros que compõem as duas organizações serão

distintos. A criação desta Associação é pioneira no estado e é acompanhada pelo Departamento Estadual de Recursos Hídricos e tem o objetivo de apoiar as deliberações do Comitê Pardo, em especial, no que diz respeito à implementação de ações no Plano de Recursos Hídricos da Bacia Hidrográfica (Deliberação Comitê Pardo 16/2019). Na prática, a AGEPARDO irá auxiliar na captação de recursos para a execução das Ações em *prol* da Bacia, uma vez que o Comitê não pode atuar nesta captação de recurso e a Agência de Bacia, apesar e ser prevista em lei, nunca foi instaurada pelo governo do Estado.

Um outro movimento pioneiro do Comitê Pardo é a elaboração de um modelo que prevê a cobrança pelo uso da água. O tema é debatido nas plenárias e abordados por especialistas e pelas autoridades ambientais do Estado que veem no Comitê Pardo a possibilidade de um piloto. Ao contrário de outros Estados, como Minas Gerais e São Paulo, não há no RS a cobrança pela água, ainda que essa definição seja uma prerrogativa do Comitê de Bacia. Paim (2010) reforça que o processo de financiamento dos Comitês não funciona, dificultando sua atuação. Para ele, a solução passa pela instituição da cobrança pelo uso dos recursos hídricos.

4.3.1 Funções e mecanismos de governança no Comitê Pardo

A análise das entrevistas buscou identificar as funções da governança mais utilizadas no Comitê Pardo e por meio de quais mecanismos elas são operacionalizadas. As funções que mais se destacaram são delineadas nesta subseção.

No Comitê Pardo, a função alinhar é operacionalizada pelos mecanismos planejamento e definição de rotinas, pois a previsão da rotina da plenária contempla o tempo para debate e para perguntas, com o intuito de alinhar a compreensão dos participantes em relação às temáticas a serem votadas. O Regimento Interno, além do espaço para sanar dúvidas, prevê 15 minutos finais para perguntas e considerações finais.

“Sempre busca-se a informação, nem sempre se sabe tudo, mas o Comitê convida especialistas para apresentarem estudos técnicos, pertinentes as pautas”, disse PRB1, corroborando PRP3. De acordo com esse integrante, a coordenação do Comitê é muito qualificada, tem conhecimento de várias áreas, como indústria e agricultura, e consegue conjugar os temas para que faça sentido a todos. Como

acontece nos Comitês de Bacia, as decisões são orientadas para consenso, assim, a função alinhar é operacionalizada por outro mecanismo: tomada de decisão.

“A informação é disseminada, tanto para formar multiplicadores de educação ambiental, quanto para balizar as decisões individuais. Se alguém precisar de mais tempo ou mais dados para poder se posicionar, este tempo é concedido” (PRB1). A função alinhar é igualmente operacionalizada pelo mecanismo formalização, sendo as pautas e deliberações formalizadas em ata e as deliberações, por *e-mail*. *“As regras de funcionamento são definidas em regimento interno, e tudo passa por aprovação em reunião plenária do Comitê”* (PRB2).

Há também uma definição para o calendário anual. Na plenária de novembro de 2019, foi feita a apresentação do calendário de 2020 e os integrantes tiveram a possibilidade de fazer alguma observação. Após a validação, foi formalizado em ata e publicado na *homepage* do Comitê Pardo (2019), onde também consta a frequência e as ausências justificadas, ou não. Neste caso, a função monitorar é operacionalizada tanto pela definição de planejamento e rotinas, que prevê a assinatura dos participantes durante a reunião, quanto pela formalização, à medida que as ações e ausências são publicadas e orientadas pelo Regimento Interno. Contudo, essas funções não foram identificadas pelos entrevistados. *“Não consigo identificar monitoramento nem de resultados nem de participantes”* (PRB1). *“Isso é algo não que não temos muito desenvolvido no Comitê”* (PRP1).

A função organizar as informações é similarmente operacionalizada pela formalização. Os convênios, acordos, deliberações e atas são normatizados e publicados; e as deliberações assumem um caráter legal, pois são subsídios importantes para a tomada de decisão de políticas de recursos hídricos em esferas superiores, como as Secretarias de Estado.

A função mobilizar é desempenhada por dois mecanismos: planejamento e definição de processos e rotinas e definição de papéis e responsabilidades. O primeiro, porque os debates que integram as plenárias (rotinas) estimulam os membros a participarem. PRP3 aponta que a coordenação do Comitê tem um grande conhecimento técnico, conduz a discussão, alimenta o debate, tornando a plenária mais atrativa. Há casos, em que os atores são convidados para participar de estudos relacionados à sua *expertise*. Neste caso, a definição de papéis e responsabilidades tem como efeito mobilizar os participantes. *“Eu já apesentei um estudo sobre a minha*

área, outro colega também. Eles pedem estudos de acordo com a especialidade de cada um e, desde que, seja pertinente ao assunto em debate. Conhecemos o trabalho uns dos outros também” (PRP1).

Neste contexto, a função integrar conhecimento e participantes é operacionalizada pelo mecanismo planejamento e definição de práticas e rotinas. PRP3 destacou que *“sempre aprendemos algo novo nas palestras, a composição heterógena traz riqueza ao debate, a condução é bem feita de forma que há espaço para todo mundo falar”*. Ele ainda afirmou que o comitê é feito pelos integrantes, pelo conjunto.

Uma outra prática voltada para a integração tanto de conhecimento quanto entre os participantes são as reuniões itinerantes. O participante PRP1 declarou que o Comitê faz ações em todas cidades, convida Comunidade, Prefeitura, Escolas e membros do Legislativo. *“Para que a educação ambiental tenha uma função transformadora é preciso corresponsabilizar os indivíduos através do processo de mobilização social. O Comitê age no sentido de estimular os seus membros a disseminar informação e formar multiplicadores” (PRB2)*. Essas reuniões buscam o conhecimento dos processos empresariais *in loco* e a troca de experiências. Em março de 2019, a reunião ordinária foi realizada na sede da Philip Morris, em Santa Cruz do Sul (ATA 01/2019), ação lembrada por todos os participantes.

Para realizar as reuniões itinerantes, os membros reúnem recursos financeiros próprios para deslocamento, alimentação, etc. Se, de um lado se denota a escassez de recurso, de outro se reflete a capacidade de mobilização dos membros.

Já houve casos em que pensou-se em cancelar uma reunião em alguma cidade vizinha, e os membros se reuniram para viabilizar, um membro ofereceu carona para outro, enfim conseguimos realizar; o que foi apoiado pela coordenação que estimulou a mobilização (PRP2).

Nesse sentido, a mobilização de atores reflete uma maior interação e vice-versa. De acordo com os CP, essas interações são essenciais tanto na articulação entre os membros quanto entre o Comitê e a sociedade em geral. *“É a nossa Bacia, nos que precisamos cuidar dela”*. Além de promover as reuniões itinerantes (ainda em curso), o Comitê tinha um programa que desenvolvia material didático e lúdico para as escolas, o que foi mencionado por todos os entrevistados, os quais, inclusive, o patrocinaram. *“O Comitê leva informação para a comunidade, para a criança, já*

fizemos joguinhos para as crianças, gibis". Cada membro do Comitê fez algo para dar certo: um idealizou, outro financiou, e um terceiro articulou. Neste caso, a função integrar participantes é operacionalizada pelo mecanismo papéis e responsabilidades, mesmo que exista definição de funções, os membros trabalham de forma coletiva e concatenada. Esse mecanismo é evidenciado da mesma forma na estruturação de Comitês Temáticos e Grupos de trabalho. *"Temos especialistas de várias áreas, engenheiros, advogados, administradores"* (PRP1).

O Comitê conta com *expertise* técnica ou recursos humanos físicos e tecnológicos (cedidos pela UNISC), mas encontra grandes dificuldades no que diz respeito aos recursos financeiros. *"Os recursos do Comitê são limitados, paga-se a secretária executiva, administrativa e olhe lá. Houve uma época, em que a secretária conseguia fazer uma ou outra viagem, porque saber como os outros Comitês trabalham é importante também"*, disse PRB1. Para CP, os recursos financeiros oriundos do Departamento Regional de Recursos Hídricos passaram de limitados em 2019 a inexistentes no início de 2020, já que, até janeiro deste ano, o recurso anual ainda não tinha sido disponibilizado. *"Se não fosse a Universidade de Santa Cruz (UNISC) que concede ao Comitê sala, água, luz, recursos tecnológicos tanto para operação quanto para plenária, não sei como seria"* (CP). A Universidade disponibiliza uma estagiária, que faz os registros fotográficos e dá apoio nas plenárias.

"O Estado está passando por dificuldade financeira geral muito grande, penúria. Nunca houve muitos recursos para o Meio Ambiente, mas em função do cenário atual, neste momento a situação está ainda pior", salientou PRP2. Neste contexto, a função organizar recursos é operacionalizada pelo mecanismo definição de papéis e responsabilidades. Vale ressaltar que, neste caso, existe, em alguma medida uma ineficiência, à medida que há ausência de recursos por parte do Estado e uma tentativa de compensação por parte dos outros atores da Rede.

O mecanismo resolução de conflitos não foi mencionado pelos entrevistados, mas, um evidenciou: *"Não consigo lembrar de nenhum conflito. No caso de alguma discussão mais calorosa, a coordenadora orienta a discussão, dando espaço para as partes. Mas não me lembro de nenhum caso de conflito"* (PRP3), essa percepção foi semelhante para outros participantes. O mecanismo distribuição de resultados foi sublinhado por ser uma prerrogativa do Comitê: *"Em que pese a lei diga que a prioridade é de abastecimento humano, cabe ao Comitê fazer essas definições. Ok,*

abastecimento humano e depois? É o Comitê que decide isso” (PRP2). Considerando que a outorga da água está vinculada à divisão de resultados, é inerente ao Comitê de Bacia a viabilização da medida que a coordenação busca para alinhar expectativas e necessidades dos membros. O Quadro 10 apresenta as funções e os mecanismos evidenciados.

Quadro 10 - Funções e mecanismos evidenciados no Comitê Pardo

Mecanismos	Seleção e integração de parceiros	Formalização	Interação	Planejamento e definição de Rotinas	Controle e Monitoramento	Geração de incentivos	Tomada de Decisão	Definição de papéis e responsabilidades	Resolução de conflito	Divisão dos Resultados
Funções										
Alinhar	X	X		X			X			X
Mobilizar			X	X				X		
Organizar		X						X		
Integrar			X	X						
Arbitrar										
Monitorar		X			X					X

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2020).

Na sequência, são abordados os ganhos relacionais do Comitê Pardo.

4.3.2 Ganhos Comitê Pardo

As ações do Comitê são muito voltadas para a educação e informação, essa prática vai ao encontro da atribuição do próprio Comitê: estimular a educação ambiental. Para o entrevistado CS, esse estímulo ao desenvolvimento crítico baseado em uma informação de qualidade gera impacto social, sendo este um valor público, que contribui com uma coesão do próprio Comitê *“há interesses diferentes, posições diferentes, mas estamos todos cientes de que o nosso objetivo é melhorar a qualidade da Bacia”*. O entrevistado PRP3 alegou que *“tudo que se faz no Comitê é para sociedade. Não adiantaria ter, por exemplo, apenas abastecimento humano e não ter o grão ou a pecuária. Buscamos esse equilíbrio”*.

A importância para a pecuária e para a agricultora traz à tona, o valor financeiro

que a participação no Comitê pode gerar.

As mudanças estão cada vez mais severas, eventos mais drásticos, a agricultura tem que fazer em ambientes fechados, impacta na economia. Então, conseguir internalizar que água não é algo só de ONG ou de grupo ativista. É essencial. Água é dinheiro no bolso, porque a hora que faltar, você vai pagar caro. Cada vez vai ter que colocar mais produto químico [...]. Ademais, nosso lixo, nosso esgoto (CS).

Há muitos anos a ONU tem chamado a atenção para a importância da água e de sua preservação. Em janeiro de 2020, a questão ambiental passou a ser tema também do Fórum Econômico Mundial, em Davos. Cientes da importância do tema, empresas de cidades grandes ou menores, participam de fóruns, plenárias ou instâncias, seja para ter acesso a informações sobre o tema, inclusive numa perspectiva estratégica “*as empresas que participam das plenárias sabem que podem pontuar como atentas à responsabilidade ambiental*”, avaliou CP.

Como mencionado, os membros podem fazer apresentações no Comitê (desde que o assunto seja pertinente à pauta). O entrevistado PRP1 pontuou que a participação no Comitê é uma oportunidade de apresentar dados sobre a sua empresa e esclarecer alguns ruídos. Nas suas palavras, seu setor é visto de maneira equivocada e, às vezes, preconceituosa. “*Havia a percepção de que nossa atuação era responsável por grande parte da poluição. Demonstramos um estudo e esclarecemos. Às vezes, falta informação*” (PRP1). Há um ganho estratégico da organização no sentido de comunicar melhor suas ações e estratégias e, eventualmente, mudar as percepções negativas de seus pares.

O valor do conhecimento foi ressaltado por todos os entrevistados. Para PBS1, as palestras e capacitações são enriquecedoras e alinhadas às temáticas da atualidade. Na plenária de novembro de 2019, houve uma palestra sobre o rateio do custo da água, um sistema de cobrança desta está sendo analisado de forma criteriosa pelo Comitê Pardo, que lidera, inclusive, um Grupo de Trabalho composto por entidades de todo o RS. A entidade é referência dos Órgãos de Meio Ambiente do estado que abarcam pesquisas sobre o tema.

Além das palestras em plenária, as reuniões itinerantes foram igualmente ressaltadas. “*É uma forma inteiramos sobre outras realidades porque podemos estar deixando passar algo. Sabemos que ou vamos contribuir, vamos aprender*” (PRP1). Além de representar o valor do conhecimento, essa percepção de se inteirar sobre

outras realidades é um valor estratégico. Para PRP1, as visitas e as palestras permitem conhecer práticas ambientais de resíduos, sólidos, estudos; informação que é compartilhada com outros membros da sua empresa. O entrevistado PRP3 disse que “*se o Comitê deliberar regras para a cobrança do uso da água (que ainda não acontece) estar presente nele terá um peso ainda maior porque nos permite nos posicionarmos*”. Contudo, os estudos compartilhados em Comitês Técnicos foram mencionados como valor pessoal “*trabalhamos juntos e trocamos experiências*”, alertou PRP2.

4.3.3 Discussão do Caso Comitê Pardo

Assim como no Comitesinos, o Comitê Pardo segue um planejamento de rotinas que prevê capacitações de deliberações formalizadas em ata, mediante *quórum* qualificado, atendendo às solicitações do Estatuto e do Regimento Interno, em consonância com a Lei nº 10.350/94, normativa que regula os Comitês de Bacia no RS. É feito o controle e o monitoramento da vazão do rio, porém, este mecanismo não foi identificado pelos entrevistados. É feito o registro de ausência e frequência em ata e, eventualmente, a anotação de algum dado ou estudo para apresentação ao Comitê, em caso de necessidade.

Também são expostos, em plenária, os avanços em relação ao plano de bacias. Este documento formaliza o planejamento do Comitê, as informações, as rotinas e os procedimentos que auxiliam o alinhamento da comunicação, da identificação e da interação (MARIANI, 2016). As reuniões são bimestrais, em plenárias, com votações orientadas para consenso, realizadas na UNISC, que oferece estruturas para reuniões e operação ordinária (recursos físicos), os recursos financeiros providos pelo Estado, entre 2018 e 2020, via convênio, foram destinados à manutenção de escritório, *site*, etc. e à remuneração da secretária executiva.

A cada dois anos, há a eleição para a seleção de membros. Mesmo que o número de assentos não seja preenchido, especialmente pelos suplentes, há significativa representatividade de organizações ligadas às atividades econômicas e sociais da região. Além da participação ordinária na plenária, os representantes são divididos em grupos de trabalho, de acordo com sua *expertise*, para assuntos pontuais.

Face ao exposto, foram identificadas as funções alinhar, organizar e monitorar,

e os mecanismos formalização, planejamento e definição de processos e rotina, controle e monitoramento das tomadas de decisão, inerentes às atribuições no Comitê de Bacia. As funções integrar e mobilizar participantes, por meio da interação, e planejamento e definição de rotinas, foram igualmente evidenciadas. Principalmente porque, consoante os entrevistados, as reuniões são pautadas por capacitações e troca de conhecimento.

Os relatos apontam que a geração de incentivos também passa pelo estímulo à troca de conhecimento, que tem efeitos, inclusive, na geração dos ganhos relacionais, pessoal e do próprio conhecimento. Os relacionamentos são construções emocionais especiais que incluem história compartilhada, crenças essenciais, objetivos, senso de compromisso, confiança, apoio social, intimidade, interesse, respeito e confiança (BARNES, 2003).

Além das palestras, o Comitê promove reuniões itinerantes que estimulam o contato dos membros com representantes públicos e privados das cidades, o que permite a troca de experiências. As plenárias também são estratégicas para as empresas que integram o Comitê apresentarem seus estudos e divulgarem suas ações. Um dos entrevistados comentou que sua atividade é criticada por alguns pares e a plenária permite esse alinhamento de informação.

O valor público é identificado nas ações de educação ambiental: “*Tudo que fazemos é pela comunidade*” (CP). Para este entrevistado, o trabalho na preservação da bacia gera impacto na saúde e na economia. Nesse sentido, água é dinheiro e quando acabar vai custar caro. Paralelamente, ele afirmou que muitas empresas comparecem no Comitê para “*pontuarem*” como socialmente responsáveis. Os relacionamentos interorganizacionais oferecem maior legitimidade e visibilidade às empresas em relação aos seus *stakeholders* (HOCAYEN-DA-SILVA; TEIXEIRA, 2009).

Apesar da escassez na região, os conflitos pelo uso da água não ocorrem, devido à ausência de disputa entre atores como indústria intensiva, pecuária e agricultura. A captação de água para irrigação e abastecimento humano são realizadas em pontos diferentes, não gerando grande esforço do Comitê para sua compatibilização dos usos da água.

5 COMITESINOS E COMITÊ PARDO EM PERSPECTIVA

Os Comitês de Bacia Hidrográfica que compõem a PNRH, visam garantir a qualidade e a quantidade de água para todos os usos. A Lei nº 10/350, de 1994, que os instituiu, exige que sua composição reflita, em alguma medida, sobre as atividades econômicas, o governo estadual e municipal e da sociedade civil organizada da região em que a Bacia está circunscrita. É prerrogativa desses Comitês compatibilizar os interesses desses atores, de modo que o recurso hídrico possa ser acessado por todos. Esse contexto de interdependência recíproca, potencializa a complexidade de atividades de sua coordenação, a qual pode justificar o fato de que, pelo menos, sete dos 10 mecanismos de governança foram identificados nos dois Comitês: formalização, planejamento e definição de rotinas, controle, monitoramento e avaliação, tomada de decisão, definição e divisão de resultados e definição de papéis e responsabilidades e seleção de parceiros. Muitos desses são inerentes à exigência normativa relacionada à formação e à operação dos Comitês. Ainda que muitos dos mecanismos sejam comuns às duas redes, algumas funções operacionalizadas são diferentes; e há casos que, mesmo que a coordenação do Comitê utilize alguns mecanismos, estes podem não ser reconhecidos.

O planejamento e a definição de rotinas é um exemplo. Uma das atribuições do Comitê de Bacias é promover capacitações e palestras sobre o meio ambiente e deliberar assuntos pertinentes à estrutura local e ao acesso aos recursos hídricos como obras, enchentes ou estiagem. Além de alinhar informação e facilitar o processo decisório, a plenária tem como objetivo mobilizar a participação efetiva dos membros. Uma representante do Comitesinos salientou:

Uma forma de alinhamento é a informação. Uma coisa que eu acho muito interessante no Comitê é a informação. Então, numa pauta onde precisa ser tratado um assunto muito polêmico (ou um assunto específico), eles trazem uma pessoa técnica, envolvida no processo para alinhar, então, a plenária pra ela poder votar e tomar as suas próprias decisões (PRS1).

O especialista CS, ligada à diretoria desse mesmo Comitê, acredita que as práticas e rotinas são determinantes para mobilizar os participantes. Esta percepção não é compartilhada por todos os membros. “As palestras são interessantes, mas as reuniões, em geral, são chatas, burocráticas, lentas e não são proativas” (PBS2). A escolha da pauta foi uma das críticas deste representante.

Não reclamo de voz e vez... Reclamo do como [...] da prioridade da pauta. Há assuntos que deveriam ser discutidos administrativamente ou burocraticamente entre os municípios, por exemplo. Mas eles levam para plenária para ter uma segurança jurídica, algo para eles; mas não pensaram no grupo [...] Além disso, estamos pautando pequenas deliberações (PBS2).

A percepção negativa da maioria dos entrevistados, em relação à estrutura da reunião (além da palestra), chama a atenção, tanto que um dos entrevistados associou a função mobilizar ao controle e monitoramento. “*Eles registram a frequência e se há muitas faltas, o integrante perde o assento*” (PRS1), um outro membro também comentou: “*Eu só vou em todas para não perder meu assento*” (PRS2). De acordo com o Regimento Interno do Comitesinos, o limite de faltas é de três a cada 12 meses.

Na perspectiva dos mecanismos de governança, mobilizar (participantes) consiste em promover a interação, a troca de informações e, especialmente, o estabelecimento de processos decisórios que cancelam tanto o incentivo aos participantes da rede quanto a coordenação de suas ações (SAHIN; ROBINSON, 2002). Nesse sentido, Cristofoli e Markovic (2016) destacam que a realização de reuniões periódicas busca, entre outros aspectos, integrar participantes. No Comitesinos, apesar de serem realizadas reuniões mensais em plenária, a função integrar não foi evidenciada nas observações, nem nos relatos dos participantes, inferindo-se que este mecanismo é pouco eficaz.

Ao contrário do Comitesinos, os relatos apontam que promover a interação é um dos principais mecanismos de governança adotado pelo Comitê Pardo e está ligado ao planejamento e à definição de práticas e rotinas. “*Sempre aprendemos algo novo nas palestras, a composição heterógena traz riqueza ao debate, a condução é bem feita de forma que há espaço para todo mundo falar*”, comentou PRB3, que também destacou que o comitê é feito pelos integrantes, pelo conjunto. Outra prática voltada para a integração tanto de conhecimento quanto entre os participantes são as reuniões itinerantes, em empresas e órgãos municipais das cidades vizinhas. Essas integram os participantes e têm o potencial de mobilizá-los, a ponto de desembolsarem recursos próprios para viabilizar os encontros.

Adicionalmente, essa maior aproximação entre os membros pode estar ligada a uma menor ‘competição’ na busca por recursos hídricos, uma vez que a região que contempla a Bacia do Rio Pardo é essencialmente agrícola, para a qual o ponto de captação de água é diferente do abastecimento para uso humano. Tanto que o

mecanismo resolução de conflito não foi mencionado por nenhum membro “*Não consigo lembrar de nenhum conflito. No caso de alguma discussão mais calorosa, a coordenadora orienta a discussão, dando espaço para as partes. Mas não me lembro de nenhum caso de conflito*” (PRP3), essa percepção foi semelhante para os outros participantes.

A região do Comitesinos é diferente, já que ele está localizado em uma área industrializada, populosa e que conta com a agricultura. Assim, há a exigência de um maior esforço para alinhar as necessidades dos atores, o que leva a governança do Comitê a utilizar mecanismos como resolução de conflitos (para arbitrar e promover acordos) e controle, no sentido de monitorar o cumprimento do que foi pactuado. Como exemplo, cita-se um acordo entre agricultores e a Companhia de Abastecimento, que prevê a diminuição da irrigação da lavoura, caso o nível de água esteja em nível crítico. Um representante dos arroteiros comentou:

Colocaram toda a artilhada contra uma determinada produção rural, desde 2005. A cultura foi muito criticada como quem tirava água do abastecimento público. E isso não é verdade. Com um trabalho formiguinha, trabalho aos poucos, nós fomos mostrando que isso não era verdade. E quando faltava água no rio, era em função da estiagem. acordo entre os arroteiros é renovado todos os anos e até hoje nunca houve prejuízo. Este modelo de acordo foi aprimorado e aplicado também em outros comitês.

A função arbitrar, operacionalizada pela resolução de conflito, transcende um mero acordo entre as partes, porque é encaminhado ao Conselho Estadual de Recursos Hídricos, que lhe confere um caráter normativo, com previsão, inclusive, de sanção.

De acordo com o Comitesinos, há conscientização e bom senso; nunca houve sanção e se acredita que nunca haverá, o que aponta para uma resolução de conflito, balizada por um mecanismo formal, com características de ser informal, como boa fé e comprometimento (DYER; SINGH; HESTERLEY, 2018). Esta transição tende a potencializar o ganho relacional, seja pela redução do custo de transação ou pela possibilidade que os atores têm de se identificar e compreender suas realidades.

Temas polêmicos e conflitos apresentados são questões tão essenciais no Comitesinos, que impactam inclusive a pauta, à medida que o planejamento dá lugar à discussão de alguma necessidade emergencial. Esta abertura maior a discussões e resoluções pode causar o oportunismo por parte de alguns atores.

Eu sinto o Comitê como um lugar de pura política. Se é bom para a Bacia todo mundo vota. ou contra. Ou tem conflito de interesse. O conflito se dá na pauta. Você recebe a agenda da reunião do comitê mensal e lá tem a pauta. "Votação da instalação da indústria tal. Obras de engenharia, desmatamento, mortalidade de peixe" Aí, eles trazem alguém da universidade para dar parecer técnicos ou representantes da indústria: "olha, fale aqui o que está acontecendo" E, aí, que eles começam a interferir no planejamento urbano municipal (PBS1).

Este tipo de situação, pode fazer com que o Comitê se distancie de sua origem legal, que é incluir as sociedades civis no debate para opinar e participar da formulação de políticas. São muitos os desafios para a implementação da nova legislação que prevê a natureza representativa, não apenas pelos novos modos de gestão, mas pelos elementos sociais e políticos implícitos no processo de mudança, que busca apoio político interno e externo, nas regiões em que os comitês são mais efetivos (ABERS; KECK, 2004). Ainda assim, esse tipo de situação reflete na percepção de ganhos de alguns atores, caracterizados como valores do relacionamento (BIGGEMANN; BUTTLER, 2012) e que foram identificados nas declarações dos entrevistados.

Um interlocutor disse: *"Se eu fosse gestor público e meu projeto fosse reconhecido como ruim pelo Comitesinos, eu teria problema".* De acordo com esse entrevistado, é interessante apresentar os projetos antes do Comitê para *"tirar a febre antes"* e, caso não bem recebido, fazer modificações. Isso denota um ganho estratégico para o participante. PRS2 considera estratégica à participação no Comitê, mas, por outra razão: *"Eu vou [a plenárias] o porquê quando tu tem inimigo é melhor estar junto com ele do que ser pego de surpresa"*. Para esse ator, sua participação é estratégica no Comitesinos, pois tem o intuito de obter informações que possam afetar sua empresa, como obras, decisões políticas ou escolha de áreas restritas para construção.

Ainda que os Comitês não tenham foco econômico, identificou-se ganhos financeiros diretos e indiretos nos dois. O entrevistado PRS1 declarou que o seu principal insumo é o recurso hídrico, desta forma, as deliberações do Comitesinos podem impactar diretamente no seu negócio, inclusive em termos financeiros. A representante do Comitê Pardo lembrou que *"internalizar a água não é algo só de ONG ou de grupo ativista. É essencial. Água é dinheiro no bolso, porque a hora que faltar, você vai pagar caro"*. Ela evidenciou que a participação no Comitê confere às empresas a percepção de serem socialmente responsáveis. Nesse sentido, os relacionamentos interorganizacionais oferecem maior legitimidade e visibilidade às

empresas em relação aos seus *stakeholders* (HOCAYEN-DA-SILVA; TEIXEIRA, 2009).

O ganho do valor público foi associado ao retorno para a população. Para o entrevistado PRS3, o *Comitê discute e faz pressão para que o tratamento de água seja mais rápido e eficiente, de modo a dar uma devolutiva para a sociedade*. O entrevistado PBS2 concordou manifestando: *“Queremos melhorar a qualidade do Rio, não é para os técnicos, é para a comunidade”*. O representante do Comitê Pardo (PRPSP1) alegou que, para ele, não seria suficiente a plenária ser composta apenas por representantes ligados ao abastecimento humano e não ter o grão ou a pecuária. *“Buscamos esse equilíbrio, ressaltos”*. Vale destacar que esse foco no bem coletivo supera a percepção de fins definidos politicamente (CROSB; BRYSON, 2005).

Em ambos os Comitês, o ganho do conhecimento foi associado às capacitações e palestras em plenária. No Pardo, as reuniões itinerantes foram igualmente ressaltadas. *“É uma forma inteiramos sobre outras realidades porque podemos estar deixando passar algo. Sabemos que ou vamos contribuir, vamos aprender”* comentou o membro PRP1. Ademais de representar o valor do conhecimento, essa percepção de se inteirar sobre outras realidades é um valor estratégico. Para PRP1, as visitas e palestras permitem conhecer práticas ambientais de resíduos, sólidos, estudos e informações que, segundo ele, são compartilhados com outros membros de sua empresa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar como é realizada a microgovernança nos Comitês de Bacias e os ganhos relacionais gerados. Para tanto, foram identificadas as funções e os mecanismos da governança no Comitesinos e no Comitê Pardo. Em ambos, as funções alinhar e organizar são inerentes à rede, uma vez que a prerrogativa deles é compatibilizar as necessidades de todos os participantes, de modo a garantir água de qualidade e em quantidade para todos. As reuniões dos Comitês são realizadas na plenária, evidenciando outro mecanismo destacado nos dois: planejamento e definição de rotinas, nelas são organizados recursos e informações para orientar a tomada de decisão.

Ainda que a plenária seja condição *sine qua non* para o Comitê, foi possível identificar que seu desenvolvimento é realizado de maneira diferente em cada um deles. No Comitesinos, ela é pautada pela resolução de conflitos ou por situações que exigem que a coordenação da rede intervenha e arbitre. De acordo com alguns atores, há pouco equilíbrio nessa relação, à medida que muitas situações poderiam ter um locus decisório diferente. Contudo, alguns atores fazem uso do Comitê para legitimar suas ações, e a coordenação permite, com a justificativa de que se deve dar espaço para todos. Se, de um lado a resolução de conflitos é muito presente no Comitesinos, a integração de participantes não foi mencionada por eles. Mais do que isso, muitos mencionaram que sua participação estava condicionada ao controle de frequência; monitoramento que foi reconhecido com a função mobilizar os participantes. É interessante essa percepção, uma vez que a literatura proposta não traz controle como fator de mobilização.

No Comitê Pardo, a resolução de conflitos não foi identificada; ao contrário da interação muito apontada pelos entrevistados. O seu planejamento de rotinas prevê reuniões mais dinâmicas que permitem integrar os participantes, que apontaram a troca de conhecimento como fator primordial, responsável, inclusive, por mobilizá-los. Ainda que presente no Comitesinos, este aspecto foi ressaltado nos dois Comitês. Chamou a atenção o fato de que os entrevistados associaram, com frequência, o termo integrar a conhecimento. Essa diferença ficou muito marcada no Comitê Pardo, já que planejamento e a definição de rotina permitem integrar participantes e conhecimento. No Comitesinos, apenas o conhecimento. Vale ressaltar que, no roteiro

de entrevistas, a pergunta esteve direcionada ‘a integrar participantes’; mas os entrevistados distinguiram integrar conhecimento (troca de conhecimento) e indivíduos, que pressupõe efetiva interação. Nesse sentido, é importante evidenciar que, se as práticas e rotinas promovem a interação, o Comitêsinos coloca luz sob essa correlação, uma vez que a prática e a definição de rotina existem, mas são direcionadas para a resolução de conflitos (e não para a interação).

Não obstante os Comitês sejam redes sem fins lucrativos, ganhos financeiros indiretos foram identificados, como, por exemplo, a associação da participação no comitê à responsabilidade ambiental. Os ganhos do conhecimento foram evidenciados, em especial, nas plenárias (em ambos) e visitas itinerantes (Comitê Pardo). O valor público foi indicado por todos os participantes pelo retorno social; seja na conscientização ambiental, seja pela busca do Comitê em garantir o equilíbrio hídrico. Esse valor está vinculado ao objetivo do Comitê que é garantir água para a população. O ganho estratégico evidenciado foi associado à informação estratégica, por alguns participantes que fazem da plenária um espaço para validação antes da tomada de decisão. Esse aspecto traz à tona que o fator contextual, econômico ou institucional, tem forte influência em redes público-privadas tanto em função do relacionamento de poder quanto por conflitos que impactam os mecanismos da governança.

As contribuições teóricas recaem na produção de evidências empíricas da visão relacional e, em especial, no seu estudo sobre uma rede que tem objetivo final não econômico. Paralelamente, esta pesquisa colabora com a teoria, à medida que endereçou as funções e os mecanismos da governança como componentes da estratégia relacional. Para Zakrzewska-Bielawska (2019), a dificuldade de relacionar esses componentes é um desafio, apesar da intensidade das pesquisas em estudos interorganizacionais.

Como contribuições gerenciais, expõe-se a identificação das funções e dos mecanismos da governança que são importantes para o gerenciamento do Comitê de Bacias Hidrográficas, colegiado tão determinante para a população, apesar de pouco conhecido. O estudo efetuado sobre outros Comitês permite constatar, ainda que preliminarmente, que as dificuldades são semelhantes. Nesse sentido, apresenta-se subsídios que possam balizar, no futuro, um modelo de governança para os Comitês de Gerenciamento de Bacias Hidrográficas.

Como limitação de pesquisa, verifica-se a complexidade dos Comitês de Gerenciamento de Bacias Hidrográficas que requerem conhecimentos de legislação, de políticas públicas e das atribuições e operações do Comitê de Bacia. A utilização de dois casos não permite a generalização, seja em função da própria característica de tipo de estudo, seja pela relevância do fator contextual nas análises dos Comitês, que não foi o foco desta pesquisa.

Uma das sugestões para estudos futuros é a pesquisa comparativa com outros Comitês Brasileiros, ou seja, uma análise dos Comitês tendo como base a Teoria Institucional poderá contribuir para o melhor entendimento da sua legitimidade perante a população, ou mesmo o poder de agência de governo e atores privados, como indústria. A influência do ambiente institucional nas decisões do colegiado são igualmente oportunidades de pesquisa. Além disso, um maior aprofundamento deste estudo pode trazer clareza sobre os benefícios obtidos pelo setor público, ou seja, se o ganho relacional representa uma vantagem competitiva para o privado, seria oportuno identificar qual a sua representação para o setor público.

REFERÊNCIAS

- ABERS, R.; JORGE, K. Descentralização da gestão da água: por que os comitês de bacia estão sendo criados?. **Ambiente & Sociedade**, v. 8, n. 2, p. 99-124, 2005.
- ABERS, R.; KECK, M. Comitês de bacia no Brasil. Uma Abordagem Política no Estudo da Participação Social. **Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais (RBEUR)**, v. 6, n. 1, p. 55-68, 2004.
- ACAR, M.; GUO, C.; YANG, K. Accountability when hierarchical authority is absent: views from public–private partnership practitioners. **The American Review of Public Administration**, v. 38, n. 1, p. 3-23, 2008.
- AGÊNCIA NACIONAL DAS ÁGUAS - ANA. **Política Nacional de Recursos Hídricos**. Brasília: ANA, 2019a. Disponível em: <http://www3.ana.gov.br/portal/ANA/gestao-da-agua/sistema-de-gerenciamento-de-recursos-hidricos>. Acesso em: 10 jun. 2020.
- AGÊNCIA NACIONAL DE ÁGUAS – ANA. **Conjuntura dos recursos hídricos no Brasil 2019**: informe anual. Brasília: ANA, 2019b.
- AGÊNCIA NACIONAL DE ÁGUAS - ANA. **O Comitê de Bacia Hidrográfica**: prática e procedimento. Brasília: SAG, 2011. 85. (Cadernos de capacitação em recursos hídricos; v.2). Disponível em: <http://arquivos.ana.gov.br/institucional/sge/CEDOC/Catalogo/2012/CadernosDeCapacitacao2.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2020.
- AGÊNCIA NACIONAL DE ÁGUAS - ANA. **Lei nº 10.350, de 30 de dezembro de 1994**. Institui o Sistema Estadual de Recursos Hídricos, regulamentando o artigo 171 da Constituição do Estado do Rio Grande do Sul. Diário Oficial do Estado, Porto Alegre, 1 jan. 1995. Disponível em: http://progestao.ana.gov.br/portal/progestao/panorama-dos-estados/rs/lei-10-350-94_rs.pdf. Acesso em: 12 maio 2020.
- AGRANOFF, R.; MCGUIRE, M. Big questions in public network management research. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 11, p. 295-326, 2001.
- AIRIKE, P.; ROTTER, J.; MARK-HERBERT, C. Corporate motives for multi-stakeholder collaboration corporate social responsibility in the electronics supply chains. **Journal of Cleaner Production**, v. 131, p. 639-648, 2016.
- ALAMI, A. Why do information technology projects fail?. **Procedia Computer Science**, v. 100, p. 62-71, 2016.
- ALAMI, A.; WONG, B.; MCBRIDE, T. Relationship issues in global software development enterprises. **Journal of Global Information Technology Management**, v. 11, n. 1, p. 49-68, 2008.
- ALBERS, S. Configurations of alliance governance systems. **Schmalenbach**

Business Review, v. 62, n. 3, p. 204-233, 2010.

ALBERS, S. **The design of alliance governance systems**. Kölner Wissenschaftsverlag: Köln, 2005.

ALBERS, S.; WOHLGEZOGEN, F.; ZAJAC, E. Strategic alliance structures: An organization design perspective. **Journal of Management**, v. 42, n. 3, p. 582-614, 2016.

ALBERS, S.; WOHLGEZOGEN, F.; ZAJAC, E. Strategic alliance structures: An organization design perspective. **Journal of Management**, v. 42, n. 3, p. 582-614, 2016.

ALVAREZ, G.; PILBEAM, C.; WILDING, R. Nestlé Nespresso AAA sustainable quality program: an investigation into the governance dynamics in a multi-stakeholder supply chain network. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 15, n. 2, p. 165-182, 2010.

ALVES-MAZZOTTI, A.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais**. São Paulo: Pioneira, 1998.

ANDERSON, E. Customer satisfaction and price tolerance. **Marketing Letters**, v. 7, n. 3, p. 265-274, 1996.

ANSELL, C.; GASH, A. Collaborative governance in theory and practice. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 18, n. 4, p. 543-571, 2008.

ARRANZ, N.; ARROYABE, J. Governance structures in R&D networks: An analysis in the European context. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 74, n. 5, p. 645-662, 2007.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PCHs e CGHs – ABRAPCH. **O que são PCHs e CGHs**. 2019. Disponível em: <https://abrapch.org.br/2014/03/17/o-que-sao-pchs-e-cghs/>. Acesso em: 10 jun. 2020.

BANDURA, A. Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness. **Handbook of Principles of Organization Behavior**, v. 2, p. 0011-0021, 2000.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2010.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições, 1977. v. 70.

BARNEY, J.; CLARK, D. **Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage**. Oxford University Press on Demand, 2007.

BENDIX, R. Concepts and generalizations in comparative sociological studies. **American Sociological Review**, p. 532-539, 1963.

BIGGEMANN, S.; BUTTLE, F. Intrinsic value of business-to-business relationships: An empirical taxonomy. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 8, p. 1132-1138, 2012.

BITTERMAN, P.; KOLIBA, C. Modeling alternative collaborative governance network designs: An agent-based model of water governance in the Lake Champlain Basin, Vermont. **Journal of Public Administration Research and Theory**, 2020.

BODIN, Ö.; NOHRSTEDT, D. Formation and performance of collaborative disaster management networks: Evidence from a Swedish wildfire response. **Global environmental change**, v. 41, p. 183-194, 2016.

BRASIL. **Lei nº 9.433, de 8 de janeiro de 1997**. Institui a Política Nacional de Recursos Hídricos, cria o Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos, regulamenta o inciso XIX do art. 21 da Constituição Federal, e altera o art. 1º da Lei nº 8.001, de 13 de março de 1990, que modificou a Lei nº 7.990, de 28 de dezembro de 1989. Diário Oficial da União, Brasília, jan. 1997. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9433.htm. Acesso em: 10 fev. 2020.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente, Secretaria de Recursos Hídricos. **Plano nacional de recursos Hídricos**. Águas para o futuro: cenários para 2020. v. 2. Brasília: MMA, 2006.

BRINCKERHOFF, P. **Mission-based management**: Leading your not-for-profit in the 21st century. v. 231. John Wiley & Sons, 2009.

BYGBALLE, L.; DEWULF, G.; LEVITT, R. The interplay between formal and informal contracting in integrated project delivery. **Engineering project organization journal**, v. 5, n. 1, p. 22-35, 2015.

CALIXTO, L. Evidenciação socioambiental na América Latina: o diálogo com multistakeholders. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS – Fortaleza, 16, 2009.

CÂMARA MUNICIPAL DE NOVO HAMBURGO. **Comitesinos debate instalação de geradora de energia no rio Paranhana**. Novo Hamburgo, abr.2019. Disponível em: https://portal.camaranh.rs.gov.br/pm3/informacao_e_conhecimento/noticias/comitesinos-debate-instalacao-de-geradora-de-energia-no-rio-paranhana. Acesso em: 10 jun. 2020.

CÁNEPA, E.; GRASSI, L. **Os Comitês de Bacia no Rio Grande do Sul** - uma experiência histórica. Porto Alegre, 2011. Disponível em: <http://www.abes-rs.org.br/rechid/comites-1.htm>. Acesso em: 10 fev. 2020.

CÁNEPA, E. *et al.* **Os comitês de bacia no Rio Grande do Sul**: formação, dinâmica de funcionamento e perspectivas. Taquari–Antas (Comitê de Gerenciamento da Bacia Hidrográfica) nov, 2001.

CAPALDO, A. Network governance: A cross-level study of social mechanisms, knowledge benefits, and strategic outcomes in joint-design alliances. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 4, p. 685-703, 2014.

CARDOSO, M. Desafios e potencialidades dos comitês de bacias hidrográficas. **Ciências e Cultura**, São Paulo, p. 40-41, 2003.

CHAFFIN, B.; FLOYD, T.; ALBRO, S. Leadership in informal stormwater governance

networks. **PloS one**, v. 14, n. 10, 2019.

CHARLES, R. **The comparative method**: moving beyond qualitative and quantitative strategies. 1987.

COMITÊ IBICUÍ. **Bacia hidrográfica** – plano de recursos hídricos. 2018. Disponível em: http://www.comiteibicui.com.br/bh_003.html. Acesso em: 10 abr. 2020.

COMITÊ PARDO. **Controle de frequência**. 2019. Disponível em: http://www.comitepardo.com.br/control_e_frequencia/2019.pdf. Acesso em: 20 maio 2020.

COMITESINOS. **Comitesinos promove acordo inédito entre Usuários da Água em Santo Antônio da Patrulha**. jan. 2020. Disponível em: <http://www.comitesinos.com.br/noticia/comitesinos-promove-acordo-inedito-entre-usuarios-da-agua-em-santo-antonio-da-patrulha/227>. Acesso em: 25 mar. 2020.

COMITESINOS. **Composição plenária**. 2019. Disponível em: <http://www.comitesinos.com.br/composicao-plenaria>. Acesso em: 8 mar. 2020.

COMITESINOS. **Caracterização da Bacia Hidrográfica do Rio dos Sinos**. 2017. Disponível em: <http://www.comitesinos.com.br/bacia-hidrografica-do-rio-dos-sinos>. Acesso em: 15 maio 2020.

COMITESINOS. Plano de bacia hidrográfica do Rio dos Sinos. **Revista Institucional do Plano da Bacia Hidrográfica do Rio dos Sinos**, n. 1, jun. 2014. Disponível em: <http://www.comitesinos.com.br/arquivos/1--plano-de-bacia---revista-sintese-2017-07-03-1499110538.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2020.

COSTA, P.; RONZANI, T.; COLUGNATI, F. “No papel é bonito, mas na prática...” Análise sobre a rede de atenção aos usuários de drogas nas políticas e instrumentos normativos da área. **Saúde e Sociedade**, v. 26, n. 3, 2017.

CRISTOFOLI, D.; MACCIÒ, L.; PEDRAZZI, L. Structure, mechanisms, and managers in successful networks. **Public Management Review**, v. 17, n. 4, p. 489-516, 2015.

CRISTOFOLI, D.; MARKOVIC, J. How to make public networks really work: a qualitative comparative analysis. **Public Administration**, v. 94, n. 1, p. 89-110, 2016.

CRISTOFOLI, D.; MARKOVIC, J.; MENEGUZZO, M. Governance, management and performance in public networks: How to be successful in shared-governance networks. **Journal of Management & Governance**, v. 18, n. 1, p. 77-93, 2014.

CRESWELL, J. *et al.* Qualitative research designs: Selection and implementation. **The counseling psychologist**, v. 35, n. 2, p. 236-264, 2007.

CROSBY, B.; BRYSON, J. **Leadership for the common good**: Tackling public problems in a shared-power world. [S. l.]: John Wiley & Sons, 2005.

DAGNINO, G. *et al.* Interorganizational network and innovation: A bibliometric study

and proposed research agenda. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 30(3/4), 354-377, 2015.

DAMGAARD, B.; TORFING, J. Networks governance of active employment policy: the Danish experience. **Journal of European Social Policy**, v. 20, n. 3, p. 248-262, 2010.

DE SOUZA MINAYO, María C. O desafio do conhecimento. Pesquisa qualitativa em saúde. 2004.

DEFESA CIVIL. Casa Militar. **Defesa Civil segue atuando para minimizar os efeitos da estiagem e do Covid-19**. 26 mar. 2020. Disponível em: <https://www.defesacivil.rs.gov.br/defesa-civil-segue-atuando-para-minimizar-os-efeitos-da-estiagem-e-do-covid-19>. Acesso em: 20 maio 2020.

DELGADO, A. **Conectividade e ajustes em sistemas socioecológicos**: o papel das redes de colaboração na conservação da biodiversidade. [S. l.: s. n.], 2019.

DEVIDO À ESTIAGEM, Santa Cruz do Sul vai aplicar multa em quem desperdiçar água. **GaúchaZH**, Porto Alegre, 24 abr. 2020. Disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/geral/noticia/2020/04/devido-a-estiagem-santa-cruz-do-sul-vai-aplicar-multa-em-quem-desperdicar-agua-ck9eo4n4f00kk017nl73p5awz.html>. Acesso em: 12 maio 2020.

DHANARAJ, C.; PARKHE, A. Orchestrating innovation networks. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 3, p. 659-669, 2006.

DIMITRATOS, P. *et al.* Governance mechanisms of small and medium enterprise international partner management. **British Journal of Management**, v. 21, n. 3, p. 754-771, 2010.

DYER, J.; CHU, W. The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea. **Organization science**, v. 14, n. 1, p. 57-68, 2003.

DYER, J.; SINGH, H. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.

DYER, J.; SINGH, H.; HESTERLY, W. The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture. **Strategic Management Journal**, Forthcoming Early view: abr. 2018.

EISENHARDT, K. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EM RIO PARDO, prejuízo com a seca é maior do que o orçamento. **Gazeta do Sul – GAZ**, 12 jan. 2020. Disponível em: http://www.gaz.com.br/conteudos/regional/2020/01/12/160358-em_rio_pardo_prejuizo_com_a_seca_e_maior_do_que_o_orcamento.html.php. Acesso em: 17 maio 2020.

EMERSON, K.; NABATCHI, T.; BALOGH, S. An integrative framework for collaborative governance. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 22, n. 1, p. 1-29, 2012.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA - EMBRAPA. **Convivência com a Seca**. Brasília, [2019]. Disponível em: <https://www.embrapa.br/tema-convivencia-com-a-seca/sobre-o-tema>. Acesso em: 10 jun. 2020.

FACCIN, K.; BORTOLASO, I.; BALESTRIN, A. a visão relacional de políticas de ciência e tecnologia: o caso do Programa CI Brasil. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**, v. 22, n. 1, 2016.

FAGUNDES, R. **Lago Dourado está no período mais crítico da história**. abr. 2020. Disponível em: http://www.gaz.com.br/conteudos/regional/2020/04/25/164860-lago_dourado_esta_no_periodo_mais_critico_da_historia.html.php. Acesso em: 15 maio 2020.

FLEURY, S.; OUVENEY, A. Gestão de redes: a estratégia de regionalização da política de saúde. *In*: **Gestão de redes**: a estratégia de regionalização da política de saúde. 2007. p. 204-204.

FLICK, U. **Qualidade na pesquisa qualitativa**: coleção pesquisa qualitativa. Porto Alegre: Bookman Editora, 2009.

FLORES, B.; JIMÉNEZ, G.; PORRAS, F. Redes de política, élites y gobernanza. Marco teórico para el estudio de un caso turístico. PASOS. **Revista de Turismo y Patrimonio Cultural**, v. 14, n. 3, 2016.

GALLEMORE, C. *et al.* Transaction costs, power, and multi-level forest governance in Indonesia. *Ecological Economics*, v. 114, p. 168-179, 2015.

GALVANI, G. Governadores do Nordeste criam consórcio para “fazer mais com menos”. **Carta Capital**, São Paulo, 14 mar. 2019. Disponível em: <https://www.cartacapital.com.br/politica/governadores-do-nordeste-criam-consorcio-para-fazer-mais-com-menos/>. Acesso em: 10 maio 2020.

GARCÍA-CANAL, Esteban; VALDÉS-LLANEZA, Ana; SÁNCHEZ-LORDA, Pablo. Technological flows and choice of joint ventures in technology alliances. **Research Policy**, v. 37, n. 1, p. 97-114, 2008.

GARDET, E.; FRAIHA, S. Coordination modes established by the hub firm of an innovation network: The case of an SME bearer. **Journal of Small Business Management**, v. 50, n. 2, p. 216-238, 2012.

GARDET, E.; MOTHE, C. The dynamics of coordination in innovation networks. **European Management Review**, v. 8, n. 4, p. 213-229, 2011.

GHENI, A. *et al.* Factors affecting global virtual teams ‘performance In Software Projects. **Journal of Theoretical and Applied Information Technology**, v. 92, n. 1, p. 90, 2016.

GIL, A. **Como classificar as pesquisas**. Como elaborar projetos de pesquisa, v. 4, p. 44-45, 2002.

GIL, A. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

GODOY, A. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GOHR, C. *et al.* Relacionamentos interorganizacionais como fonte de vantagem competitiva em cadeias de suprimentos. **Revista Gestão Industrial**, v. 11, 2015.

GOVERNADORES ..., 2020. Disponível em:

https://www.portal.ap.gov.br/ler_noticia.php?slug=1203/governadores-da-amazonia-definem-acoes-conjuntas-contr-o-coronavirus.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: Antecedents, mechanisms and forms. **Organization studies**, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.

GUBERMAN, G.; KNOPP, G. **Monitorando e avaliando objetivos e metas em modernização da gestão**: o que é praticado avalia? XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 14 25 p Salvador, 27-30 de outubro de 2009 Editora: i Governo do Estado do Rio de Janeiro. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, 2009.

GÜNTHER, H. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 22, n. 2, p. 201-210, 2006.

GRASSI, L.; CÂNEPA, E. “Os comitês de bacias no Rio Grande do Sul. Uma experiência histórica”. **Revista Ciência & Ambiente**, Santa Maria, v. 21, n.1, p. 91-102, jul./dez. 2000.

HARRISON, J.; FREEMAN, R.; ABREU, M. Stakeholder theory as an ethical approach to effective management: applying the theory to multiple contexts. **Review of Business Management**, São Paulo, v. 17, n. 55, p. 858-869, 2015.

HERNÁNDEZ-ESPALLARDO, M.; RODRÍGUEZ-OREJUELA, A.; SÁNCHEZ-PÉREZ, M. Interorganizational governance, learning and performance in supply chains. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 15, n. 2, p. 101-114, 2010.

HIDROGRAFIA. [201-?]. Disponível em: <http://coralx.ufsm.br/ifcrs/hidrografia.htm>. Acesso em: 8 mar. 2020.

HIBBERT, P.; HUXHAM, C.; RING, P. Managing collaborative inter-organizational relations. In: **The Oxford handbook of inter-organizational relations**. 2008.

HOCAYEN-DA-SILVA, A.; TEIXEIRA, R. Analysis of inter-organizational relationships in hospitality business at Curitiba (Parana State, Brazil). A comparative study. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 3, n. 2, 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Infográficos**:

dados gerais do município – Inhumas/GO. Brasília, 2016. Disponível em: <http://cidades.ibge.gov.br/painel/painel.php?codmun=521000>. Acesso em: 23 jun. 2016.

ISETT, K. *et al.* Networks in public administration scholarship: Understanding where we are and where we need to go. *Journal of public administration research and theory*, v. 21, n. suppl_1, p. i157-i173, 2011.

JACOBI, P.; BARBI, F. Governança dos recursos hídricos e participação da sociedade civil. **Anais do II Seminário Nacional Movimentos Sociais, Participação e Democracia**, v. 25, p. 518-533, 2007.

JENSEN, K.; JANKOWSKI, N. **Metodologías cualitativas de investigación en comunicación de masas**. 1993.

JOHNSON, D.; JOHNSON, R. **Cooperation and the use of technology**. 2004.

JONES, C.; HESTERLY, W.; BORGATTI, S. A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. **Academy of Management Review**, v. 22, n.4, p. 911-945, 1997.

JUSTINO, D.; BAPTISTA, S. Redes de escolas e modos de regulação do sistema educativo. **Educação: Temas e problemas**, n. 12/13, p. 41-60, 2013.

KAMENSKY, John M. **What do they want to know?**. Abingdon, UK: Routledge, 2019.

KAPUCU, N.; GARAYEV, V. Collaborative decision-making in emergency and disaster management. **International Journal of Public Administration**, v. 34, n. 6, p. 366-375, 2011.

KAPUCU, N.; HU, Q. **Network governance: Concepts, theories, and applications**. Routledge, 2020.

KELMAN, J.; KELMAN, R.; PEREIRA, M. Energia firme de sistemas hidrelétricos e usos múltiplos dos recursos hídricos. **Revista brasileira de recursos hídricos**, v. 9, n. 1, p. 189-198, 2004.

KILELU, C.; KLERKX, L.; LEEUWIS, C. Unravelling the role of innovation platforms in supporting co-evolution of innovation: Contributions and tensions in a smallholder dairy development programme. **Agricultural systems**, v. 118, p. 65-77, 2013.

KLIJN, E. Governance and governance networks in Europe: An assessment of ten years of research on the theme. **Public management review**, v. 10, n. 4, p. 505-525, 2008.

KOLIBA, C. *et al.* **Governance networks in public administration and public policy**. Routledge, 2010.

KOOIMAN, J. (Ed.). **Modern governance: new government-society interactions**. Sage, 1993.

- LAVIKKA, R.; SMEDS, R.; JAATINEN, M. Coordinating collaboration in contractually different complex construction projects. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 20, n. 2, p. 205-217, 2015.
- LEHTONEN, M. Evaluating megaprojects: From the 'iron triangle' to network mapping. **Evaluation**, v. 20, n. 3, p. 278-295, 2014.
- LEWIS, J. **Connecting and cooperating**: social capital and public policy. UNSW press, 2010.
- LICHTARSKI, J. Organizational Structure and Knowledge Management. **Argumenta Oeconomica**, v. 1, n. 22, p. 83-91, 2009.
- LOTTA, G. **Teorias e análises sobre implementação de políticas públicas no Brasil**. 2019.
- LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. **Abordagens qualitativas de pesquisa**: a pesquisa etnográfica e o estudo de caso. São Paulo: EPU, 1986.
- MACHADO, J.; ANDRADE, M. Cooperação intergovernamental, consórcios públicos e sistemas de distribuição de custos e benefícios. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 3, p. 695-720, 2014.
- MAGALHÃES JÚNIOR, A. **Indicadores ambientais e recursos hídricos**: realidade e perspectivas para o Brasil a partir da experiência francesa. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007.
- MALMEGRIN, M. **Gestão de redes de cooperação na esfera pública**. Florianópolis: UFSC, 2011.
- MANZINI, E. A entrevista na pesquisa social. **Didática**, São Paulo, v. 26, n. 27, p. 149-158, 1990.
- MARCONI, M.; LAKATOS, E. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- MARIANI, M. Coordination in inter-network co-opetition: evidence from the tourism sector. **Industrial Marketing Management**, 53, 103-123, 2016.
- MARTINEZ JUNIOR, F.; LAHOZ, F. A cobrança pelo uso da água nas bacias hidrográficas do Piracicaba, Capivari e Jundiaí—aplicação e perspectivas. *In*: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE RECURSOS HÍDRICOS. 17., 2007, São Paulo. **Anais [...]** São Paulo: [S. n.], 2007. v. 25.
- MARTINS, H. Governança pública. *In*: MARTINS, H. Governance challenges in contemporary and future Brazil. Russian National Academy of **Economics and Public Administration**, jul. 2011a.
- MARTINS, H. Um composto de governança pública. **Revista Governança Social IGS**, Belo Horizonte, ano, v. 4, 2011b.
- MARTINS, H. Um composto de governança pública. **Revista Governança Social IGS**, Belo Horizonte, ano, v. 4, 2011.

MARTINS, H. Uma análise dos paradigmas de administração pública à luz do contexto do estado social. **Parcerias Estratégicas**, v. 1, n. 1, p. 140-164, 2012.

MASCARENHAS, A. **Conflitos e gestão de águas**: o caso da bacia hidrográfica do rio São Francisco. [S. l.: s. n.], 2008.

MATOS, F.; SIMIONE, A.; CKAGNAZAROFF, I. Governança dos recursos hídricos e os comitês de bacia no estado brasileiro de Goiás. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 4, p. 138-171, 2019.

MENDONÇA, C. *et al.* **Desafios para o Planejamento e Gestão Integrada dos Recursos Hídricos**. [s.l.]: [s.n.], 2006.

MESQUITA, L. Os comitês de bacias hidrográficas e o gerenciamento integrado na Política Nacional de Recursos Hídricos. **Revista Desenvolvimento e Meio Ambiente**, v. 45, p. 56-80, 2018.

MEULEMAN, L. Public management and the metagovernance of hierarchies, networks and markets: The feasibility of designing and managing governance style combinations. **Springer Science & Business Media**, 2008.

MEYNHARDT, T. *et al.* Public value performance: what does it mean to create value in the public sector?. In: **Public sector management in a globalized world**. Springer Gabler, Wiesbaden, p. 135-160, 2017.

MEYNHARDT, T.; DIEFENBACH, F. What drives entrepreneurial orientation in the public sector? Evidence from Germany's federal labor agency. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 22, n. 4, p. 761-792, 2012.

MILAGRES, R.; SILVA, S.; REZENDE, O. Governança colaborativa: a coordenação das redes de governança. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 18, n. 3, 2019.

MINAYO, M.; DESLANDES, S. (Ed.). **Caminhos do pensamento**: epistemologia e método. Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 2008.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; GOMES, S. F. D. Pesquisa Social: teoria, método e criatividade 19ª ed. 2001.

MOHR, J.; SPEKMAN, R. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. **Strategic Management Journal**, v. 15, n. 2, p. 135-152, 1994.

MOORE, M. **Creating public value**: Strategic management in government. Harvard university press, 1995.

MOSCOFIAN, R.; WEGNER, D.; CISLAGHI, T. A Estruturação de Redes Multi-Stakeholders para a Solução de Problemas Sociais Complexos. Environmental & Social Management Journal. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 12, n. 1, 2018.

MUELLER, E. How to manage networks? The role of network attributes and

incentives in network governance. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 15, n. 1, p. 57-75, 2012.

MYSORE, K.; ELMUALIM, A.; KIRYTOPOULOS, K. The influence of themes of interplay on multistakeholders engagement amidst adversities in globally distributed ICT projects—A case study approach. **Journal of Global Information Technology Management**, v. 22, n. 1, p. 25-46, 2019.

NASCIMENTO, A. Cooperação Intermunicipal no Brasil: os efeitos dos consórcios públicos de saúde à luz do Institutional Collective Action. 2019.

NEUTZLING, D. *et al.* Value creation from internationalization of sugar cane by-products: a multi-stakeholder view of artisanal cachaça production. **Review of Business Management**, São Paulo, v. 17, n. 55, p. 890-910, Special Edition, 2015.

NYAGA, G.; WHIPPLE, J.; LYNCH, D. Examining supply chain relationships: Do buyer and supplier perspectives on collaborative relationships differ? **Journal of Operations Management**, v. 28, n. 2, p. 101-114, 2010.

OSTROM, E. **Self-governance and forest resources**. Terracotta reader: A market approach to the environment, v. 12, 2005.

PARÉ, G. *et al.* Synthesizing information systems knowledge: A typology of literature reviews. **Information & Management**, v. 52, n. 2, p. 183-199, 2015.

PARÉ, G. Investigating Information Systems with Positivist Case Study. **Research Communications of the AIS**, v. 13, n. 18, 2004.

PARK, S.; UNGSON, G. Interfirm rivalry and managerial complexity: A conceptual framework of alliance failure. **Organization Science**, v. 12, n. 1, p. 37-53, 2001.

POKHAREL, S. Stakeholders' roles in virtual project environment: A case study. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 28, n. 3, p. 201-214, 2011.

PORTELA, N.; BRAGA, T. Conflitos federativos em gestão de recursos hídricos no Brasil: reflexões a partir do caso da bacia do rio Macaé (RJ). **Revista Geografias**, p. 74-85, 2006.

PORTO, M.; PORTO, R. La Laina. Gestão de bacias hidrográficas. **Estudos avançados**, v. 22, n. 63, p. 43-60, 2008.

PRÓ-SINOS. Consórcio Público de Saneamento. Básico da Bacia Hidrográfica do Rio dos Sinos. **Plano de Gerenciamento da Bacia Hidrográfica do Rio dos Sinos**. Relatório da atividade, 2011.

PROVAN, K.; KENIS, P. Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 18, n. 2, p. 229-252, 2008.

PROVAN, K.; MILWARD, H. A preliminary theory of interorganizational network effectiveness: A comparative study of four community mental health systems.

Administrative Science Quarterly, v. 40, n. 1, p. 1-33, 1995.

RICHARDS, D.; SMITH, M. **Governance and public policy in the United Kingdom**. Oxford University Press, 2002.

RIO GRANDE DO SUL. **Plano estadual de logística e transportes do Rio Grande do Sul** (PELT - RS). abr. 2020. Disponível em: <https://transportes.rs.gov.br/upload/arquivos/201803/06173357-produtos-p06-e-p07-1-zoneamento-de-trafego-e-pesquisas-rodoviaras.pdf>. Acesso em: 22 maio 2020.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria do Meio Ambiente e Infraestrutura. **G020 - Bacia Hidrográfica do Rio dos Sinos**. [2020]. Disponível em: <https://www.sema.rs.gov.br/g020-bacia-hidrografica-do-rio-dos-sinos>. Acesso em: 22 abr. 2020.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão. **Atlas Socioeconômico do Estado do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Procergs, 2019.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria do Meio Ambiente e Infraestrutura. **G090 - Bacia Hidrográfica do Rio Pardo**. [2019]. Disponível em: <https://www.sema.rs.gov.br/g090-bacia-hidrografica-do-rio-pardo>. Acesso em: 22 abr. 2020.

ROBERTS, N. Beyond smokestacks and silos: Open-source, Web-enabled coordination in organizations and networks. **Public Administration Review**, v. 71, n. 5, p. 677-693, 2011.

RODORFF, V. *et al.* Governança da bacia hidrográfica do Rio São Francisco: desafios de escala sob olhares inter e transdisciplinares. **Revista Brasileira de Ciências Ambientais**, n. 36, p. 19-44, 2015.

RUNGTUSANATHAM, M. *et al.* Supply-chain linkages and operational performance. **International Journal of Operations & Production Management**, 2003.

SAHIN, F.; ROBINSON, E. Flow coordination and information sharing in supply chains: review, implications and directions for future research. **Decision Sciences**, v. 33, n. 4, p. 505-36, 2002.

SAMPSON, R. **Networks and neighborhoods**. Demos Collection, p. 155-166, 2004.

SANTOS, A. Administração Pública Brasileira: O Modelo Gerencial e as Ferramentas de Melhoria na Gestão Pública. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, ano. 3, v. 4, n. 8, p. 69-85, ago. 2018.

SANTOS, V.; NAVES, J. Políticas públicas ambientais no contexto dos comitês de bacias hidrográficas. **Caminhos de Geografia**, v. 18, n. 64, p. 403-412, 2017.

SCARTON, S. Estado define medidas para diminuir impacto da estiagem na região Sul do RS. **Gov.RS – Novas Façanhas**, 6 mar. 2020. Disponível em: <https://www.estado.rs.gov.br/estado-define-medidas-para-diminuir-impacto-da-estiagem-na-regiao-sul-do-rs>. Acesso em: 20 jun. 2020.

SCHNEIDER, V. Redes de políticas públicas e a condução de sociedades complexas. **Civitas - Revista de Ciências Sociais**, v. 5, n. 1, p. 29-58, 2005.

SCOTT, T.; CARTER, D. Collaborative governance or private policy making? When consultants matter more than participation in collaborative environmental planning. *Cidade*, 21, n. 2, p. 153-173, 2019.

SILVA, M.; SILVA, G.; BERTOLINI, O.; SA, M. A governança no processo de inovação social sob a lente da visão relacional: um estudo de caso na convexo lab. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DA ANPAD – ENEO. 8., Fortaleza, 2019. **Anais [...]** Fortaleza: ANPAD, 2019.

SOLH, M.; VAN GINKEL, M. Drought preparedness and drought mitigation in the developing world's drylands. **Weather and Climate Extremes**, v. 3, p. 62-66, 2014.

SØRENSEN, E.; TORFING, J. Introduction: Collaborative innovation in the public sector. **The Innovation Journal**, v. 17, n. 1, p. 1, 2012.

SØRENSEN, E.; TORFING, J. The democratic anchorage of governance networks. **Scandinavian Political Studies**, v. 28, n. 3, p. 195-218, 2005.

SOUTH, A.; ERIKSSON, K.; LEVITT, R. How infrastructure public-private partnership projects change over project development phases. **Project management journal**, v. 49, n. 4, p. 62-80, 2018.

STEIN, C.; ERNSTSON, H.; BARRON, J. A social network approach to analyzing water governance: The case of the Mkindo catchment, Tanzania. *Physics and Chemistry of the Earth, Parts A/B/C*, v. 36, n. 14-15, p. 1085-1092, 2011.

TERMEER, C. *et al.* Coping with the wicked problem of climate adaptation across scales: The Five R Governance Capabilities. **Landscape and Urban Planning**, n. 154, p. 11-19, 2016.

TESCARI, F.; BRITO, L. Visão relacional: desafios futuros para uma expectativa não confirmada. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios-RBGN**, v. 20, n. 3, p. 461-487, 2018.

TILLY, C. **Big structures, large processes, huge comparisons**. Russell Sage Foundation, 1984.

TORRES, G.; RAMOS, A.; RAMOS, G. Nueva gestión de lo local. Desarrollo rural y construcción de sistemas agroalimentarios. In: LERNER, B; UVALLE, R.; MORENO, R. (Coords.). **Gobernabilidad y gobernanza en los albores del Siglo XXI y reflexiones sobre el México contemporáneo**. Estado de México: IIS-UNAM, IAPEM, 2012. p. 99-136.

TRINDADE, L.; SCHEIBE, L.; RIBEIRO, W. A governança da água: o caso dos comitês dos rios Chapecó e Irani-SC. **Geosul**, v. 33, n. 68, p. 36-57, 2018.

VALE DO RIO DOS SINOS. Planejamento Estratégico Prosinos. 2011.

VALE, G.; LOPES, H. Cooperação e alianças: perspectivas teóricas e suas

articulações no contexto do pensamento estratégico. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 4, p. 722-737, 2010.

VAN VEEN-DIRKS, P.; VERDAASDONK, P. The dynamic relation between management control and governance structure in a supply chain context. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 14, n. 6, p. 466-478, 2009.

VERGARA, S. Projetos e relatórios de pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 2009. **Métodos de pesquisa em administração**, v. 3, p. 44, 2009.

VERSCHOORE, J.; WEGNER, D.; BALESTRIN, A. The evolution of collaborative practices in small-firm networks: a qualitative analysis of four Brazilian cases. **International Journal of Management Practice**, v. 8, n. 2, p. 152-168, 2015.

WEGNER, D.; DURAYSKI, J.; VERSCHOORE FILHO, J. Governança e Eficácia de Redes Interorganizacionais: Comparação entre iniciativas brasileiras de redes de cooperação. **Desenvolvimento em Questão**, v. 15, n. 41, 2017.

WEGNER, D.; KOETZ, C. The influence of network governance mechanisms on the performance of small firms. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 27, n. 4, p. 463-479, 2016.

WESTPHAL, J.; ZAJAC, E. Who shall govern? CEO/board power, demographic similarity, and new director selection. **Administrative science quarterly**, v. 40, n. 1, p. 60, 1995.

WILLEM, A.; GEMMEL, P. governance choices matter in health care networks?: an exploratory configuration study of health care networks. **BMC health services research**, v. 13, n. 1, p. 229, 2013.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANDER, K.; BESKE, P. Happy growers! relationship quality in the German organic apple chain. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 17, n. 1030-2016-83028, p. 205-224, 2014.

ZEMA, T.; SULICH, A. Relations in the interorganizational networks. **International Journal of Social Sciences & Educational Studies**, v. 6, n. 1, p. 111-121, 2019.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS PARA COLETA DE DADOS COM PARTICIPANTES DE REDES – PROJETO “MAKING NETWORK GOVERNANCE WORK”

CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

Nome:

Organização que representa:

Grupo a que essa organização pertence:

() setor público () setor privado () terceiro setor () organização da sociedade civil

Tempo que a organização faz parte da rede:

Tempo que o entrevistado representa a organização na rede:

ABERTURA

- 1) Na sua opinião, qual o principal objetivo do [nome da rede].

FATORES CONTEXTUAIS

- 2) Os participantes da rede já possuíam relações prévias? Como eram essas relações?
(*compreender se eram relações de cooperação ou de conflito*)
- 3) Em que medida os participantes da rede são diferentes entre si, em termos de recursos, conhecimento, poder? Pode exemplificar?

GOVERNANÇA

- 4) Quem é a pessoa, ou quem são as pessoas, responsáveis pela coordenação do [nome da rede].

Gostaria de compreender melhor como a rede é coordenada, então vou pedir alguns exemplos sobre como isso acontece no [nome da rede].

Funções:

- 5) **ALINHAR**. Em que medida os coordenadores da rede se envolvem em tentar **alinhar** os objetivos de todos os participantes do [nome da rede]?

5.1 Pode me dar alguns exemplos de como isso é feito na prática, no dia-a-dia do [nome da rede]?

- 6) **MOBILIZAR**. Em que medida os coordenadores da rede atuam para **mobilizar** os participantes para que estes se envolvam com as ações da rede?

6.1 Pode me dar alguns exemplos de como isso é feito na prática, no dia-a-dia do [nome da rede]?

- 7) **ORGANIZAR**. Em que medida os coordenadores da rede se envolvem em **organizar** os recursos humanos, recursos físicos, financeiros e tecnológicos do [nome da rede] para alcançar os objetivos coletivos?

7.1 Pode me dar alguns exemplos de como isso é feito na prática, no dia-a-dia do [nome da rede]?

8) **INTEGRAR**. Em que medida os coordenadores da rede se envolvem para **integrar** os conhecimentos e os recursos dos participantes da rede?

8.1 Pode me dar alguns exemplos de como isso é feito na prática, no dia-a-dia do [nome da rede]?

8.2 Como o [nome da rede] faz para **integrar** novos participantes e usar os recursos e capacidades desses novos participantes?

9) **ARBITRAR**. Em que medida os coordenadores da rede se envolvem em resolver conflitos ou desacordos que acontecem entre os participantes?

9.1 Pode me dar alguns exemplos de como isso é feito na prática, quando acontece?

10) **MONITORAR**. Em que medida os coordenadores da rede se envolvem em **monitorar** os resultados que são alcançados e **monitorar** os participantes?

10.1 Pode me dar alguns exemplos de como isso é feito na prática, no dia-a-dia do [nome da rede]?

RESULTADOS DA GOVERNANÇA

11) O ambiente interno da rede é propício para gerar colaboração entre os participantes? Pode explicar sua resposta?

Como você avalia a transparência no ambiente da rede?

Como você avalia a comunicação entre os participantes da rede?

Como você avalia a confiança entre os participantes da rede?

Como você avalia o alinhamento de objetivos entre os participantes?

Como você avalia os processos internos da rede para tomar decisões?

GANHOS RELACIONAIS

12) Quais são os principais ganhos financeiros que a participação no [nome da rede] proporcionou à sua empresa/organização? Pode dar exemplos de como você percebe esses ganhos?

13) Quais são os principais ganhos de conhecimentos que a participação no [nome da rede] proporcionou à sua empresa/organização? Pode dar exemplos de como você percebe esses ganhos?

14) Quais são os principais ganhos estratégicos que a participação no [nome da rede] proporcionou à sua empresa/organização? Pode dar exemplos de como você percebe esses ganhos?

15) Quais são os principais ganhos pessoais que a participação no [nome da rede] proporcionou à sua empresa/organização? Pode dar exemplos de como você percebe esses ganhos?

16) A rede proporciona outros ganhos à sociedade e à comunidade, além dos ganhos para a sua organização? Pode exemplificar?

FECHAMENTO

17) Há algum outro comentário sobre a coordenação do [nome da rede] que você gostaria de fazer?

APÊNDICE B – COMPOSIÇÃO DO COMITESINOS

Composição Plenária Comitesinos	
Titular	Suplente
Companhia Riograndense de Saneamento – CORSAN	
Serviços de Água e Esgoto de Novo Hamburgo – COMUSA	
Serviço Municipal de Água e Esgoto – SEMAE	
Grupo I – Usuários da Água -Esgoto Sanitário e Resíduos Sólidos	
CORSAN	Prefeitura de São Francisco de Paula
SEMAE	Prefeitura de Canoas (21/06/18-20/06/19)
Prefeitura de Novo Hamburgo	Prefeitura de Três Coroas (21/06/18-20/06/19)
Grupo I – Usuários da Água –Drenagem	
Prefeitura de Novo Hamburgo (06/18-06/19)	Prefeitura de São Leopoldo /06/18-/06/19)
Grupo I – Usuários da Água- Geração Energia	
Companhia Estadual de. Geração e Transmissão de Energia Elétrica - CEEE-GT	
Grupo I – Usuários da Água- Produção Rural	
Associação dos Arrozeiros de Santo Antônio da Patrulha	Sindicato. Rural de Santo Antônio da Patrulha
Sindicato. Trabalhadores na Agricultura Familiar de Rolante e Riozinho	Sindicato de Trabalhadores Rurais de Carará
Sindicato de Trabalhadores Rurais de Novo Hamburgo	Sindicato de Trabalhadores Rurais de Santa Maria do Herval
Grupo I – Usuários da Água- Indústria	
Sindicato da Indústria de Celulose, Papel, Papelão e Artigos de Papel, Papelão e Cortiça do RS - SINPASUL	Cooperativa Agroindustrial - Cooperja
Sindicato das Indústrias Metal-Mecânicas e Eletro-Eletrônicas de Canoas e Nova Santa Rita - SIMECAN (06/18-/06/19)	Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Novo Hamburgo, Campo Bom e Estância Velha – ACI-NH/CB/EV
Câmara da Ind., Com. e Serviços de Canoas - CICS Canoas /06/19-20/06/20)	
Assoc. das Indústrias de Curtume do Rio Grande do Sul - AICSul	Câmara da Indústria, Com. e Serviços de Portão - CICS Portão
Associação de. Extratores Minerais Vales do Sinos e Paranhana (06/19-06/20)	Associação. Gaúcha Produtores de Brita, Areia e Saibro - AGABRITAS (06/19-/06/20)
Prefeitura de Estância Velha (/06/18-06/19)	
Titular	Suplente
Grupo I - Usuários da Água – Lazer e Turismo	
Associação Trescoroense de Canoagem – ASTECA	
Grupo II - Representes da População - Legislativo Estadual e Municipal	
Câmara Municipal de Santo Antônio da Patrulha	Câmara Municipal de Canoas
Câmara Municipal de Campo Bom	Câmara Municipal de São Leopoldo
Câmara Municipal de Taquara	Câmara Municipal de Novo Hamburgo
Grupo II - Representes da População - Associações Comunitárias	
Associação de Moradores do Conjunto Habitacional Guajuviras	Associação Comunitária do Bairro Nossa Senhora das Graças
Associação dos Moradores do Bairro Cohab Sul - AMOSUL/CB	Instituto São Leopoldo 2024 - ISL 2024
Grupo II - Representes da População – Organizações Ambientalista	
Movimento Roessler para Defesa Ambiental	Grupo Ecológico de Rolante
Núcleo Sócio Ambiental Aracá-Piranga	Associação Trescoroense de Proteção ao Ambiente natural – ASTEPAN
Grupo II - Representes da População - Instituições de Ensino, Pesquisa e Extensão	
União Protetora do Ambiente Natural - UPAN	Preenchimento impedido pelo CRH/RS
Associação Pró-Ensino Superior em Novo Hamburgo -	Instituto Riograndense do Arroz - IRGA

FEEVALE	
Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS	Universidade La Salle
Empresas de Assistência. Téc. Extensão Rural - EMATER/RS	Associação de Projeto, Pesquisa e Ação Ambiental e Social - ABRASINOS
Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) – Instituto do Couro e MA	
Grupo II - Representes da População - Clubes de Serviços Comunitários	
Rotary Club de São Leopoldo Leste	
Grupo II - Representes da População - Associações de Profissionais	
Assoc. Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental - ABES/RS	Assoc. Geógrafos Profissionais do Rio Grande do Sul - AGP/RS
Associação de Arquitetos e Engenheiros Civis de Novo Hamburgo - ASAEC	Instituto de Arquitetos do Brasil – Departamento Rio Grande do Sul - IAB/RS
Sindicato dos Profissionais em Educação Municipal de Canoas - SINPROCAN (21/06/18-20/12/18)	Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias de Purificação e Distribuição de Água e Serviços de Esgotos do Estado do Rio Grande do Sul - SINDIÁGUA/RS (21/06/18-20/12/18)
Sindicato dos Servidores Públicos Municipais de Portão – SIMPO (12/18-06/19)	Sindicato dos Engenheiros no Estado do Rio Grande do Sul - SENGE/RS (12/18- 06/19)
SENGE/RS (06/19-20/12/19)	SIMPO (21/06/19-20/12/19)
SINDIÁGUA/RS (21/12/19-20/06/20)	SINPROCAN (21/12/19-20/06/20)
Grupo III - Representes de Governo	
Secretaria de Segurança do Estado	Secretaria de Segurança do Estado
Fundação Zoobotânica - FZB/SEMA	Fundação Zoobotânica - FZB/SEMA
Secretaria de Saúde do Estado	Secretaria de Saúde do Estado
Órgãos do Sistema	
1 FEPAM	
2 METROPLAN	
3 METROPLAN	
4 Departamento de Recursos Hídricos	

APÊNDICE C – COMPOSIÇÃO DO COMITÊ PARDO

COMITÊ PARDO

Decreto 53.874, de 4 de janeiro de 2018.

Cadastro Entidades - Gestão 2018/2020

Atualizado em 19/02/2020

Legenda: T-Titular S-Suplente

GRUPO I – REPRESENTANTES DOS USUÁRIOS DA ÁGUA	
Entidade	Representante
Abastecimento Público: 4 vagas	
T1- CORSAN – Companhia Riograndense de Saneamento	Maria Beatriz Kessler Wenzel
T2- Prefeitura Municipal de Santa Cruz do Sul	Adalberto Luis Voese
T3- Prefeitura Municipal de Vera Cruz	Roberto Mendes
T4- Prefeitura Municipal de Herveiras	Clécio da Silva
S1- Prefeitura Municipal de Vale do Sol	Isabel Cristine de Carvalho
S2- Prefeitura Municipal de Barros Cassal	Glenio Luiz Ferreira
Esgotamento Sanitário: 2 vagas	
T1- Prefeitura Municipal de Santa Cruz do Sul	Lúcia Muller Schmidt
T2- Prefeitura Municipal de Vera Cruz	Ivan Carlos Rodrigues
S1- CORSAN – Companhia Riograndense de Saneamento	Bruno Barbosa Barreto
S2- Prefeitura Municipal de Boqueirão do Leão	Letícia Ogliari
Resíduos Sólidos: 1 vaga	
T1- Prefeitura Municipal de Vera Cruz	Ricardo Moacir Konzen
S1- Prefeitura Municipal de Sinimbu	Caroline Cabreira Cagliari
Drenagem: 1 vaga	
T1- Prefeitura Municipal de Candelária	Albino Oto Gewehr
Geração de Energia: 1 vaga	
T1- Três Fronteiras Geração de Energia	Luiz Fernando Faller
Produção Rural: 6 vagas	
T1- Sindicato dos Trabalhadores Agricultores Familiares de Santa Cruz do Sul, Sinimbu, Vale do Sol e Herveiras	Ruben Preuss
T2- Sindicato Rural de Candelária	Mauro Flores
T3- Associação dos Arrozeiros de Candelária	Maurício Eduardo Beskow
T4- Sindicato Rural de Santa Cruz do Sul	Bruno Cesar Faller
T5- AFUBRA – Associação dos Fumicultores do Brasil	Adalberto Sidnei Huve
T6- Sindicato dos Trabalhadores Rurais na Agricultura Familiar de Vera Cruz	Danilo Paulitsch
Indústria: 3 Vagas	
T1- COPARROZ – Cooperativa Agroindustrial Rio Pardo	Bruno Ruviano Tomazi
T2- SINDITABACO – Sindicato Interestadual da Indústria do Tabaco	Darci José da Silva
T3- ACI- Associação Comercial e Industrial de Santa Cruz do Sul	Eduardo Assmann

Mineração: 1 vaga- SEM REPRESENTAÇÃO	
Lazer e Turismo: 1 vaga	
T1- Prefeitura Municipal de Sinimbu	Lucas Hinterholz
S1-Prefeitura Municipal de Barros Cassal	Tomaz Antonio dos Santos
GRUPO II – REPRESENTANTES DA POPULAÇÃO	
Entidade	Representante
Legislativos Estadual e Municipal: 3 vagas	
T1- Câmara de Vereadores de Sinimbu	Paulo Valmor Couto
T2- Câmara Municipal de Vereadores de Candelária	Maria de Lurdes Ellwanger
Associações Comunitárias: 4 vagas	
T1- ASDISC - Ação Social Diocesana de Santa Cruz do Sul	Roque Hammes
T2- Instituto Humanitas Fraternidade	Bruno Eugenio Mahl
T3- ASDERPA- Associação Sinimbuense de Defesa do Rio Pardinho	Adilson Hirsch
Clubes de Serviços Comunitários: 1 Vaga	
T1- Lions Clube de Santa Cruz do Sul – Centro	Luiz Fernando Tollens
Instituições de Ensino Superior ou Técnico, Pesquisa Científica ou Extensão: 3 Vagas	
T1- UNISC- Universidade de Santa Cruz do Sul	Valéria Borges Vaz
T2- IRGA- Instituto Rio Grandense do Arroz	Ricardo Tatsch
T3- EMATER- Associação Riograndense de	José Cláudio Secchi Motta

1

Empreendimentos de Assistência Técnica e Extensão Rural	
Organizações Ambientalistas: 1 vaga	
T1- ILLEA- Instituto Latino-Americano de Educação Ambiental	Rangel Ghisleni
Associações de Profissionais: 3 vagas	
T1- AGAAE- Associação Gaúcha dos Advogados de Direito Ambiental Empresarial	Cássio Arend
T2- SEASC- Sociedade dos Engenheiros e Arquitetos de Santa Cruz do Sul	Fábio Roberto Azevedo
T3- AEAARP- Associação dos Engenheiros Agrônomos do Vale do Rio Pardo	Andréa Brondani da Rocha
S1-ABES- Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental	Priscila Mariani
Organizações Sindicais: 4 vagas	
T1- SINDIAGUA – Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias da Purificação e Distribuição de Água e em Serviços de Esgotos do Estado do Rio Grande do Sul	Joice da Silva

T2- SINDISEMHE- Sindicato dos Servidores Municipais de Herveiras	Cristiane Seibert
T3- SINTERGS- Sindicato dos Técnicos-Científicos do Rio Grande do Sul	Luciano Carlos Schutz Garske
T4- SENGE- Sindicato dos Engenheiros do Estado do Rio Grande do Sul	Milton Freitas Santos
S1- ABIRGS/SINDIBIO- Sindicato dos Biólogos do Rio Grande do Sul	Sem representante
S2- SINDIBANCÁRIOS -Sindicato dos Bancários de Santa Cruz do Sul e Região	Célia Margit Zingler
Associações Municipais: 1 vaga	
T1- AMVARP-Associação dos Municípios do Vale do Rio Pardo	Paulo Roberto Butzge
III – ORGÃOS ESTADUAIS E FEDERAIS	
Entidade	Representante
Secretaria Estadual da Saúde- 13ª Coordenadoria Regional de Saúde	Aneli Arend (Titular) Elira Dias (Suplente)
Secretaria da Segurança Pública- Comando Ambiental da Brigada Militar	Adriano da Silva Barbosa (Suplente)
GRUPO ESPECIAL – GRUPO IV – SEM DIRETO A VOTO – Lei 10350/94 – art. 15	
Entidade	Representante
FEPAM- Fundação Estadual de Proteção Ambiental Henrique Luiz Roessler	Rafael Volquind (Titular) José Alberto Wenzel (Suplente)