

A GOVERNANÇA DA AGENDA 2030 NO MUNICÍPIO DE SÃO JOSÉ DO RIO PRETO: PROBLEMAS, SOLUÇÕES E RESULTADOS

*THE GOVERNANCE OF 2030 AGENDA IN THE MUNICIPALITY OF SÃO JOSÉ DO RIO PRETO:
PROBLEMS, SOLUTIONS AND RESULTS*

Ernesto Michelangelo Giglio
Universidade Paulista- UNIP
ernesto.giglio@gmail.com

Giovani Frigieri
Universidade Paulista- UNIP
giovani.frigieri@gmail.com

Aprovado em 12/2022

Resumo

O objetivo do trabalho foi investigar a situação atual do planejamento e das ações relativas à Agenda 2030 no município de São José do Rio Preto, na perspectiva de Redes. Conceitua-se rede como conjunto de atores que se propõem a realizar uma tarefa que dificilmente poderia ser realizada individualmente. Para a realização dessa tarefa é necessário existir uma governança. Entre os conceitos de governança destaca-se a governança colaborativa, definida como a situação em que as regras são criadas e ajustadas pelo próprio grupo ao longo do tempo. A proposição orientadora é que quando os agentes locais podem criar suas próprias regras, o grupo torna-se mais coeso e operativo, facilitando a implantação de políticas públicas. Como campo de investigação selecionou-se o município de São José do Rio Preto. Realizou-se uma análise de dados de fontes secundárias e de entrevistas com roteiro. Foram raros os exemplos de governança colaborativa nos projetos citados. Os resultados positivos são consequência de uma governança formal e centralizada. Um benefício metodológico importante é a oferta de uma matriz de indicadores que se mostrou operacional, podendo ser utilizada em replicações da pesquisa.

Palavras-chave: Redes, Governança colaborativa, Políticas Públicas, Agenda 2030, Conflitos, Resultados.

Abstract

The objective of this work was to investigate the current situation of planning and actions related to Agenda 2030 in the municipality of São José do Rio Preto, from the perspective of Networks. A network is defined as a set of actors who propose to perform a task that could hardly be done individually. To accomplish this task it is necessary to have governance. Among the governance concepts, collaborative governance stands out, defined as a situation in which the rules are created and adjusted by the group itself over time. The guiding proposition is that when local agents can create their own rules, the group becomes more cohesive and operative, facilitating the implementation of public policies. The municipality of São José do Rio Preto was selected as the field of investigation. A data analysis of secondary sources and scripted interviews was carried out. Examples of collaborative governance in the cited projects were rare. The positive results are a consequence of formal and centralized governance. An important methodological benefit is the provision of an indicator matrix that proved to be operational and can be used in replications of the research.

Keywords: *Networks, Collaborative governance, Public policy, 2030 Agenda, Conflicts, Results.*

1 INTRODUÇÃO

O formato das relações humanas está se modificando nas últimas décadas, passando de um sistema de grupos fechados, com hierarquia e centralização do poder para a descentralização do poder nas ligações em rede (CASTELLS, CARDOSO, 2005). Esse rearranjo ocorre tanto nas relações comerciais, quanto nas políticas públicas (KLIJN, 2008).

Na esteira dessa mudança existem outros fatores tais como sustentabilidade, que é uma das principais discussões entre o crescimento

industrial e o meio ambiente, unindo duas lógicas que antes estavam separadas; a lógica do mercado e a lógica da sustentabilidade. Tarefas tais como preservação da água e do solo, cidades inteligentes, combate à pobreza são exemplos da união entre desenvolvimento industrial e políticas ambientais.

Essas tarefas são realizadas com a participação de várias instituições, em formatos de ação coletiva que constituem as redes. Esses formatos são diferentes dos formatos de mercado e de hierarquia. Nessa forma de ação conjunta surgem desafios e questionamentos sobre o funcionamento da rede. Por exemplo, como conjugar os interesses das várias organizações envolvidas, tais como governo, empresas e sociedade civil? Como controlar o comportamento oportunista de atores do grupo? Como criar mecanismos para implantar os planos com poucos conflitos?

São questões que ensejam discussões teóricas e estudos de campo. O presente projeto se insere tanto na temática teórica, quanto na investigação de um campo, ao questionar qual a governança em rede da política pública sobre a Agenda 2030 em um município do Estado de São Paulo.

O trabalho se justifica porque o formato de rede se apresenta cada vez mais como caminho de planejamento e implantação de políticas públicas (KLIJN, 2008).

Outra justificativa é que o tema de sustentabilidade, exemplificado na Agenda 2030, é associado às teorias de ações coletivas (BARBIERI et al., 2010), incluindo as teorias de redes, exigindo a construção e teste de afirmativas e modelos que busquem essa integração.

Em terceiro lugar, referente ao campo, a questão da governança e implantação de ações da Agenda 2030 é um desafio mundial, e sua realização

ocorre localmente. Endereços eletrônicos de municípios do Estado de São Paulo chegam a colocar links sobre o plano da Agenda 2030, mas pouco informam sobre as ações realizadas.

Conforme Brandão (2020), a implantação da Agenda 2030 encontra-se pouco desenvolvida em nível federal, principalmente por causa das crises político-econômica que ocorrem desde 2014, os poucos investimentos do governo federal em pautas sustentáveis e socioeconômicas, principalmente as que levam em consideração as populações marginalizadas e fragilizadas.

No âmbito estadual os avanços são mais significativos, como a diminuição da mortalidade infantil; utilização de energia limpa (que já supera as metas fixadas pela Agenda); o aumento da cobertura florestal e preservação da vida marinha, mesmo que alguns índices não tenham sido aprimorados, como por exemplo a manutenção das taxas de pobreza e de desemprego (FAPESP, 2019).

No município de São José do Rio Preto a discussão já está ocorrendo, iniciando por um Seminário de Mobilização em junho de 2017 para que fossem entendidos os ODS junto com representantes do Estado, ONGS e secretarias. Nesta mesma reunião o Decreto nº 17.792 determinou a criação de uma Comissão Municipal de ODS, tornando a segunda cidade do Estado a formalizar a busca aos objetivos por forma de decreto. Formou-se uma comissão que uniu membros do poder público e sociedade civil, como ONGS e universidades.

Desde então foram realizadas sete reuniões ordinárias para organizar e discutir a implementação da Agenda na cidade, gerando a divisão das ODS entre quatro grupos: Institucionais, Econômicas, Sociais e Ambientais. Hoje a comissão se encontra buscando indicadores que representem as necessidades municipais e avançando na busca de dados

precisos para que seja feita uma representação mais real das necessidades da cidade. Os atores locais do município buscam seguir os princípios de formato de rede e criar uma governança que seja matriz orientadora de ações.

Nos estudos de redes encontram-se afirmativas sobre a importância da governança nos processos e resultados das redes, incluindo sua aplicação em políticas públicas (GRANDORI, SODA, 1995; KLIJN, KOPPENJAN, 2015; MATHEWS, 2018). A governança é o centro de equilíbrio da rede, no sentido de solução dos conflitos de interesses; e, por consequência, pelos resultados alcançados, sejam comerciais, sociais, de políticas públicas, ou outra natureza.

Os motivos e justificativas anteriores, portanto, criaram o projeto atual sobre a investigação da governança e organização em rede da política pública relativa à Agenda 2030 no município de São José do Rio Preto.

Revisão bibliográfica prévia indicou que existe mais de um conceito sobre governança em redes, por exemplo, a governança formal, a estrutural, a contratual, a colaborativa e a relacional (GRANDORI, 2006). A governança colaborativa, utilizada neste trabalho, é definida como o conjunto de práticas, regras, acordos, crenças que são criados e ajustados pelos próprios atores, diferente de regras e práticas que já vem prontas do mercado, ou do governo. A expressão governança colaborativa é predominantemente utilizada para a área de políticas públicas (BATORY, SVENSSON, 2019).

Utilizando este conceito, a proposição orientadora é que a presença da governança colaborativa facilita e funciona como catalizadora para as ações de implantação da Agenda 2030. O reverso da proposição é que a ausência de governança colaborativa ocasiona dificuldades,

entraves, desvios da implantação das políticas, pelos conflitos e assimetrias não resolvidos.

A pesquisa da implantação da Agenda 2030 é tema importante porque distintos objetivos entram em jogo, tais como econômicos (ou de mercado), sociais (de inclusão social), políticos (da realização do programa) e de sustentabilidade. Esses distintos objetivos podem criar um campo de conflitos de interesses, possível de ser resolvido pela governança colaborativa.

Como campo de investigação selecionou-se o município de São José do Rio Preto. A seleção se justifica pelo acesso do pesquisador e por ser um dos primeiros municípios do Estado a organizar as ações da Agenda 2030.

O próximo item apresenta os fundamentos teóricos.

2 BASE TEÓRICA

Neste item apresentam-se os fundamentos do conceito de redes, a abordagem social de redes, os conceitos de governança; governança colaborativa, política pública e os princípios da Agenda 2030.

Conforme Castells (1999), está em formação um novo formato da sociedade, com o apoio da tecnologia de conexão, o que cria a possibilidade de conexões infinitas, diferente do formato anterior de pequenos grupos, geralmente delimitados num espaço geográfico, tais como grupos familiares, de trabalho e de amigos do bairro.

Na área de negócios, o formato de redes permite a produção e entrega dos bens numa escala e abrangência antes impossível, ou muito difícil. Plantas industriais espalhadas pelo mundo e sistemas de entrega de serviços tornaram

realidade a visão de globalização da década de 1970 (HUMPHREY et al., 2019)

Na área de políticas públicas, o formato de rede é solução para as dificuldades de realização das tarefas por parte do governo, que isolado não consegue realizá-las. Além de dificuldades de estrutura e de pessoal, o governo também tem dificuldade de implantar programas e projetos que dependem da participação de outros atores, tais como a sociedade civil, empresas, terceiro setor, por vezes gerando conflitos de interesses (FISHER et al., 2020).

Powell (1990) afirma que o formato de redes é diferente dos formatos de mercado e de hierarquia. No formato de mercado os atores buscam as interações onde consigam o maior benefício financeiro e estratégico, agindo de forma individual, na lei do “cada um por si”. No formato de rede, essas regras não têm lugar.

No formato de hierarquia predomina formalização e centralidade de poder de decisão. É o caso de políticas públicas que são gerenciadas exclusivamente pelo governo. Os fatos atuais de complexidade de tarefas, no sentido de especialidades necessárias, forçam a execução das tarefas em grupo. No formato de rede predomina a interdependência, porque não é possível para um ator realizar todas as tarefas isoladamente. Há necessidade de compartilhamento, de troca.

A complexidade de tarefas cria um campo de interdependência. De acordo com Rusbult, Agnew e Arriaga (2011) a interdependência é o fenômeno de cada ator ter os recursos que os outros necessitam e vice-versa, implicando na necessidade de trocas, de complementariedade, com a necessidade de relacionamento.

Para que as trocas se realizem é necessário que os atores aceitem a condição de ações coletivas e se comportem com ações cooperativas, isto é,

fazendo junto. Segundo Whitaker (1997) o modelo mental do empreendedor solitário e competindo com todos aos poucos dá lugar ao modelo de cooperação e união de esforços.

Para agir em conjunto é necessária a presença de uma governança. Autores (CASTRO; GONÇALVES, 2014; OLIVEIRA; SANTANA, 2012; QUEIROZ, 2013) afirmam ser a governança um conjunto de regras, normas, práticas, valores, de controles e incentivos que orientam os processos decisórios na rede, os modos de realização das tarefas e o controle do comportamento oportunista.

Assim, o formato de rede se caracteriza por apresentar complexidade de tarefas, interdependência, consciência de ação coletiva, sistema de trocas de informações, existência de governança (GIGLIO et al. 2015). Essas condições exigem o relacionamento entre os atores.

2.1 A Abordagem Social de Redes

O ponto de partida da abordagem social é que existe um contexto social que está inextricavelmente ligado às ações econômicas ou técnicas nas redes (GRANOVETTER, 1985). Significa que relações sociais e afetivas tais como relações de confiança, de jogos de interesses, relações de comprometimento estão sempre presentes nas relações humanas, incluindo as relações comerciais, ou técnicas, ou de políticas públicas.

Conforme o princípio social de redes, essa teia de relações sociais influencia a estrutura de papéis e os modos de funcionamento na rede, incluindo a formação e implementação da governança. Para os propósitos deste trabalho, aceita-se que a emergência, implantação e controle da governança estão vinculados ao padrão de relacionamento social da rede investigada (GRANOVETTER, 1985; UZZI, 1997).

2.2 Governança

Existem vários conceitos de governança, mas a ideia convergente é tratar-se de mecanismos de controles, ajustes, incentivos e práticas sobre as ações coletivas. A governança é uma matriz orientadora sobre a maneira como as decisões são administradas, como o poder é exercido, a maneira como se planeja, se formula, se programa e se cumprem as tarefas.

Conforme Grandori e Soda (1995) para um trabalho conjunto é necessário existirem regras de ações, decisões e comportamentos, o que se denomina governança. A governança pode ser formal, isto é, com regras explicitas já existentes, tais como leis, geralmente expressa em contratos (OEDL-WIESER et al., 2020). Autores (GRANDORI, 2006; WILLIAMSON, 1985) afirmam que a governança formal pode não ser suficiente para resolver situações novas e imprevisíveis que surgem no grupo, havendo necessidade de um ajuste realizado pelos próprios atores do grupo. A este processo se denomina governança colaborativa.

Esse par de fatores, as relações sociais e a governança colaborativa, regulam o desenvolvimento da rede e os resultados (FUKUYAMA, 1995; JONES; HESTERLY; BORGATTI, 1997; RING; VAN DE VEN, 1994). Análises bibliográficas sobre a gestão de políticas públicas brasileiras mostram a tendência de práticas de governança colaborativa, buscando atrair atores importantes para a implementação dos projetos (CASTRO, TAVARES, 2019)

Milagres, Silva e Rezende (2016) organizaram a produção acadêmica sobre governança e criaram um modelo de governança colaborativa. Conforme os autores, a governança colaborativa são as regras, procedimentos, normas formais, ou práticas informais, que são constituídos ao longo

do tempo, por meio de um processo de aprendizado e ajuste constante, conforme a percepção dos atores sobre qual o problema e qual a solução.

Em outras palavras, trata-se de um processo em constante mudança, que pode variar de acordo com o contexto que a cerca e com a alteração da percepção dos agentes que dela fazem parte. As regras são criadas no próprio grupo, a partir do comprometimento e imersão dos atores.

Nessa mesma linha, Jones, Hesterly e Borgatti (1997) afirmam que a governança é resultado da cultura de um grupo, quando os atores se encontram regularmente.

Assim, os autores selecionados fornecem a base teórica de governança colaborativa, afirmando ser uma construção do grupo, colocando ênfase no processo social de confiança e de comprometimento que cria as condições para sua emergência. Essa ligação entre relações sociais e governança colaborativa é investigada neste trabalho, em associação com os indicadores de políticas públicas da Agenda 2030.

2.3 Política Pública

Tal como ocorre com os conceitos de redes e de governança, o conceito de política pública também apresenta variações (AGUM; RISCADO; MENEZES, 2015). Definições mais antigas ressaltavam a decisão do governo sobre o que fazer e o que não fazer. Com o tempo adicionou-se o resultado do serviço ao usuário, perguntando-se fazer o que para quem.

Conforme Agum, Riscado e Menezes (2015) pode-se conceituar política pública como o governo em ação, buscando a análise dessas ações e os ajustes necessários. Quanto ao modo básico de atuação existem dois modelos, um com liderança do governo e outro com descentralização do poder e liderança. Quanto à natureza da política

pública, ela pode ser orientada para regular e/ou para distribuir.

Para os propósitos deste projeto, vale destacar o conceito de publicpolicy, que se refere à estrutura e modo de decisão na implantação de políticas públicas (EWERT; LOER, 2020). Um dos princípios desse campo de atuação é um diagnóstico que mostre a situação real em comparação com o ideal da política. Definida dessa forma, as práticas da publicpolicy se caracterizam por seu dinamismo, porque tanto o ideal quanto o real se modificam no tempo. Significa que os critérios de seleção dos projetos a serem implementados também se modificam. Indicadores dos critérios de seleção dos problemas que levam à construção de projetos locais e as formas de implementação são valorizadas neste trabalho e estão inclusas como indicadores.

2.4 A Agenda 2030

A Agenda 2030 faz parte de um acordo entre os países do mundo com o objetivo de realizar os esforços para a qualidade de vida no planeta, atacando os grandes problemas de desigualdades e uso dos recursos naturais. Sua origem é o resultado de outras reuniões que ocorreram durante a história que buscavam impedir um desenvolvimento destrutivo da humanidade iniciado com o avanço do capitalismo, principalmente após a revolução industrial.

A Agenda 2030 surge a partir da observação dos fatos que os sistemas econômicos e modos de vida consideram a existência infinita de recursos, esgotando sem reposição os recursos naturais, levando o sistema ao modo insustentável. Para o presente trabalho selecionaram-se os indicadores da Agenda 2030 que tem maior proximidade com os projetos existentes no município selecionado, tais como combate à fome e cidades inteligentes.

A partir da revisão bibliográfica, das afirmativas dos autores clássicos e de trabalhos realizados no Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Paulista selecionou-se um grupo de indicadores de governança colaborativa e de política pública, apresentados nos Quadros 1 e 2 seguintes.

Definidas as bases teóricas, o escopo de investigação e os indicadores que evidenciam a presença do fenômeno, é possível apresentar a metodologia da investigação.

Quadro 1. Principais indicadores de governança presentes na literatura.

Conceito Dominante	Indicadores
1. Regras - Normas, regras, acordos, sobre entrada, papéis, funções, hierarquia e funcionamento.	1.1. Condições e regras sobre a entrada das pessoas e organizações no grupo. 1.2. Situações e condições para expulsão de algum ator do grupo. 1.3. Regras para eleição do coordenador. 1.4. Regras de punições e advertências. 1.5. Normas de avaliação de desempenho. 1.6. Regras de tempo dedicado à tarefa.
2. Valores - São as crenças, atitudes, que regem as ações coletivas.	2.1. Os participantes acreditam que o trabalho coletivo é melhor, mais eficiente do que o trabalho isolado. 2.2. Funções e poderes dados ao coordenador são aceitos por todos. 2.3. Todos são tratados de forma igual.
3. Práticas	3.1. Rotinas de transparência das ações. 3.2. Formas de controle das ações e do comportamento. 3.3. Formas de uso dos recursos. 3.4. Formas de decisão.
4. Governança Colaborativa	4.1. Modos e Eficácia de captação de atores da sociedade para participarem dos projetos. Como são selecionados. 4.2. Comprometimento dos atores nos projetos. 4.3. Cooperação dos atores nos projetos (compartilhamento, fazer junto) 4.4. Uso coletivo dos recursos. 4.5. Formas coletivas de decisão.

Fonte: Os autores (2022)

Quadro 2. Principais indicadores de políticas públicas presentes na literatura.

Conceito Dominante	Indicadores
A. Planos e ações sobre os projetos de sustentabilidade, de qualidade de vida e de desenvolvimento conforme as diretrizes ESG (Environment, Social, Governance).	A1. Os projetos que existem no município A2. Os critérios de seleção dos projetos A3. Quem participa do planejamento e dos projetos (considerar todos os setores da sociedade) A4. Como eles são implementados; quem e como se decide o que fazer e quem deve fazer A5. Formas de acompanhamento e controle A6. Formas de avaliação de desempenho (reuniões, relatórios, audiências públicas) A7. Indicadores de avaliação. Seleção e uso dos indicadores de resultados
B. Específicos da Agenda 2030	B1. ODS 1 (Erradicação da pobreza) B2. ODS 4.4 (Até 2030, aumentar substancialmente o número de jovens e adultos que tenham habilidades relevantes, inclusive competências técnicas e profissionais, para emprego, trabalho decente e empreendedorismo) B3. ODS 6.1 (Até 2030, alcançar o acesso universal e equitativo a água potável e segura para todos) B4. ODS 7 (Energia Limpa e Acessível) B5. ODS 8 (Emprego Decente e Crescimento Econômico) B6. ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) B7. ODS 11 (Cidades e Comunidades Sustentáveis)

Fonte: Os autores (2022)

3 METODOLOGIA

No presente trabalho a pergunta orientadora é sobre as possíveis associações entre a governança, os problemas e soluções das redes envolvidas em projetos locais voltados para a Agenda 2030 e os resultados obtidos.

A revisão bibliográfica realizada e a seleção da base teórica possibilitaram a construção do desenho da pesquisa, apresentado na Figura 1.

Nos próximos parágrafos descreve-se o planejamento da pesquisa.

Os sujeitos são os atores do município que, por suas funções, cargos e participação nas parcerias,

estão aptos a responderem sobre as possíveis associações entre as categorias. Aplicou-se a técnica de bola de neve (VOICU; BABONEA, 2011).

As entrevistas seguem um roteiro estruturado, aplicado em representantes das entidades que participam de discussões e ações sobre a Agenda 2030 no município.

Sobre as formas de análise, os discursos das entrevistas foram analisados conforme a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2013), especialmente a análise temática. Sobre os documentos, eles foram analisados conforme a natureza do seu conteúdo, se discursos, se tabelas e gráficos, se depoimentos, se vídeos etc.

Figura 1. Proposição da governança influenciando a solução de conflitos nas políticas públicas da Agenda 2030.



Fonte: Os autores (2022)

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A apresentação e análise inicia com as informações básicas sobre a Agenda 2030 no Brasil, seguida da análise da situação no município de São José do Rio Preto, conforme os dados de fontes primárias e secundárias.

De acordo com debate realizado pela GT Agenda 2030 (2021), das 169 metas estabelecidas de acordo com os ODS, quase nenhuma delas apresentou avanço no Brasil no ano de 2021, com muitas delas apresentando resultados abaixo, comparado aos anos anteriores. Dados colocados no debate mostram que, dessas metas, 92 (ou 54,4%) estão em retrocesso; 27 (16%) estagnadas; 21 (12,4%) ameaçadas; 13 (7,7%) têm progresso insuficiente; e 1 (0,6%) não se aplica à realidade brasileira. Há, ainda, 15 metas (8,9%) que não foram ranqueadas por falta de dados.

Alguns pontos negativos, apresentados no Relatório Luz da Sociedade Civil (NILO, 2021) sobre a Agenda 2030 no Brasil, se referem ao fato do Brasil ter retornado ao Mapa da Fome, retrocessos em políticas ambientais em nível nacional e o desinteresse dos governantes em

acatar com as políticas públicas que ajudariam a diminuir as desigualdades.

Sendo assim, o país se encontra no caminho contrário dos países desenvolvidos, que buscam alcançar (ou chegar o mais perto possível) os ODS.

4.1 Sobre a Agenda 2030 no Município de São José do Rio Preto

O município de São José do Rio Preto está localizado no noroeste do Estado de São Paulo, com sua economia baseada no agronegócio, especialmente cana de açúcar e laranja, bem como na carne bovina. Na indústria prevalece o segmento alimentício, móveis e têxtil. Também é conhecida por ser uma cidade de comércio e serviços, manter um hospital público referência no Estado (Hospital de Base), e servir de auxílio as cidades vizinhas.

De acordo com Belisario (2019), os residentes da cidade apontaram como seu maior problema os serviços de saúde, com surtos de dengue recentes no município, além da demora no atendimento nas unidades públicas de saúde. Em segundo lugar na porcentagem de queixas estavam as calçadas e pavimentos, mostrando que a cidade,

mesmo com suas inúmeras reformas, não consegue manter o espaço público preservado e acessível.

Para a coleta de dados de fontes secundárias foram selecionados os seguintes documentos: (a) notícia sobre gestão de resíduos, no endereço eletrônico da prefeitura; (b) notícia sobre capacitação dos servidores no endereço eletrônico da prefeitura; (c) notícia sobre a ata de constituição da comissão da Agenda Ambiental do município, no endereço eletrônico da prefeitura; (d) notícia sobre constituição de grupos de trabalho intermunicipais, no endereço eletrônico da prefeitura; (e) notícias sobre projeto cidade inteligente, nos endereços eletrônicos do jornal Diário da Região e da prefeitura; (f) notícia sobre inclusão, diversidade e migração no município, no endereço eletrônico da prefeitura; (g) notícia sobre participação de empresa local em projeto de reciclagem, no endereço eletrônico da Unimed; (h) notícia sobre a participação do SindusCon local na comissão dos ODS do município, no endereço eletrônico do SindusCon; (i) notícia sobre ação da Caritas local, sobre projeto de educação, no endereço eletrônico da Caritas Brasil.

Entrevista técnica realizada com um participante do grupo que trata da Agenda 2030 local indicou que nessas reuniões, foi discutida como seriam organizadas as ações para a realização das metas, junto com a decisão de quais seriam os indicadores usados para que se pudesse controlar o avanço delas. Também, muitas dessas metas coincidiram com objetivos já existentes nas secretarias, como por exemplo a diminuição da desigualdade salarial entre homens e mulheres, que já vinha sendo buscada pela Secretaria dos Direitos para Mulheres, Pessoa com Deficiência, Raça e Etnia.

Este quadro inicial das condições de políticas públicas do município, especialmente ao conjunto

de ações referentes a Agenda 2030, mostra o esforço do governo local em atender aos requisitos. Foi formada uma comissão específica para discutir e acompanhar as ações de implantação das ODS. Essa comissão se reúne mensalmente, mas não emite boletins sobre as reuniões.

O município é referência em políticas públicas de sustentabilidade no Estado, destacando-se e coletando prêmios no Programa Município VerdeAzul, criado pelo Governo do Estado, para incentivar os municípios a desenvolverem políticas sustentáveis (PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 2021).

Referente ao problema de pesquisa, a conclusão provisória é que o município tem realizado esforços para implantar as ODS, mas sem muita transparência sobre quais são essas ações e quais os resultados. Dessa forma, neste ponto, não se pode afirmar uma possível associação entre a governança e os indicadores da Agenda 2030.

Em entrevista técnica com representante da Secretaria de Planejamento Estratégico, Ciência, Tecnologia e Inovação, foi possível descobrir que o município baseia o planejamento de suas políticas públicas em três acordos diferentes: A Agenda 2030, o "municípios resilientes" e o Migracidades. Também, o planejamento orçamentário público já conta com anotações voltadas diretamente aos ODS, mostrando uma possível organização do município no que se relaciona a atingir os indicadores.

Notícias na mídia local, sobre a ODS 12 – Consumo e produção responsável, informam que o município é referência no programa de reciclagem, alcançando metas próximas de 30% de reciclagem, em comparativo com a média brasileira de 11% (PREFEITURA DE RIO PRETO, 2022). Encontram-se, também, informes sobre os esforços do município em conscientizar e

capacitar os servidores públicos nas compras do governo (PREFEITURA DE RIO PRETO, 2021).

Conforme já descrito em parágrafos anteriores, os agentes das várias secretarias se esforçam para realizar um trabalho integrado. Por exemplo, foi criado o comitê intersetorial que busca integrar as ações das secretarias sobre a Agenda 2030. Também foi implementada a Comissão da Agenda Ambiental da Administração Pública – A3P (PREFEITURA DE RIO PRETO, 2021), proposta esta que foi criada pelo Ministério do Meio Ambiente em 2014. Outro grupo de trabalho é o Projeto de Municípios Paulistas Resilientes – PMPR, cujos representantes de São José do Rio Preto são os mesmos alocados nos outros grupos de trabalho (PREFEITURA DE RIO PRETO, 2021).

No Diário da Região, jornal local do município, é possível verificar que a cidade realiza esforços para se tornar "inteligente", com um plano já em andamento (MARQUES, 2022). Significa que existem esforços para o uso de equipamentos eletrônicos para melhorar a vida dos residentes em áreas urbanas, tais como monitoramento de tráfego (PREFEITURA DE RIO PRETO, 2021). Para realizar essa tarefa é necessário existir um trabalho conjunto entre governo, empresas, universidades e organizações do terceiro setor (BOLÇONE, 2022).

A prefeitura também aderiu ao programa MigraCidades, relativa à ODS 10 – Redução de Desigualdades, no subitem 10.7 – Facilitar a Migração e a Mobilidade Ordenada. O programa conta com a parceria da prefeitura com a Organização Internacional para as Migrações-OIM, e a Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS (PREFEITURA DE RIO PRETO, 2020). De acordo com um relatório elaborado pela UFRGS, o município parece já ter dado andamento no cuidado com a migração:

Destacam-se como práticas positivas do governo local: o desenvolvimento de ações de mapeamento e caracterização do perfil da população migrante do município, em parceria com organizações da sociedade civil; na estrutura de governança, a criação de um grupo gestor intersetorial que tem como objetivo realizar a articulação de políticas públicas, inclusive para a população migrante. (MIGRACIDADES, 2020).

Na busca de notícias e informes nas mídias alternativas destaca-se a atuação da Unimed, em programa de reciclagem; a presença do SindusCon na comissão dos ODS do município; ação da Caritas local, com projetos relativos à ODS 4 – Educação de qualidade.

A coleção de dados converge nos seguintes pontos: o município participa de vários grupos de trabalho e responde a vários projetos estaduais e federais, nem sempre coordenados entre si. Conforme dados da entrevista técnica, estes projetos são os responsáveis por delimitarem os objetivos buscados. Apesar da dispersão e diversidade, foi possível observar que o poder público está determinado a atingir os objetivos, com reuniões internas e com outros municípios. Alguns projetos desenvolvidos no município, tais como o Município VerdeAzul, foram reconhecidos como modelos a serem replicados em outros municípios.

4.2. Análise de entrevistas

Foram entrevistados quatro sujeitos, cujas informações encontram-se no Quadro 3.

5 COMENTÁRIOS FINAIS

Quadro 3. Resumo das entrevistas de atores do município de São José do Rio Preto.

Sujeito	Discurso básico	Indicadores relevantes	Análise
1	Sobre seu grupo de combate à fome, ligado às instituições espíritas e sua independência dos projetos da prefeitura.	4.2. Comprometimento 4.3. Cooperação	Infere-se que há falta de cooperação e comunicação entre os diferentes grupos de alimentação na cidade, além de uma desconexão com o poder público.
2	Sobre a Comissão dos ODS no município e como ela ajuda a criar canais de debate e comunicação entre os diferentes atores. Sujeito não soube comentar sobre outros projetos no município além do seu.	A1. Várias iniciativas privadas relacionadas a sustentabilidade. 2.1 Esforços dos atores para realizarem trabalho conjunto	Discurso indica que o município não integra os atores, mesmo os mais engajados com projetos públicos. Infere-se a existência de problemas de comunicação, e/ou liderança hierárquica por parte da Secretaria de Meio Ambiente, que lidera a comissão dos ODS.
3	Tudo vai bem, existem vários projetos de sustentabilidade oriundos da iniciativa privada no município, com certa liderança por parte do poder público.	A3. Quem participa dos projetos. A estrutura da rede mostra a centralidade do governo	Discurso com visão positiva dos projetos desustentabilidade e da eficiência da comissão dos ODS. O governo é ator central nos projetos relacionados a Agenda 2030.
4	Existem resistências e dificuldades nos projetos sustentáveis, por causa: (a) política personalista de atores do governo; (b) desorganização entre os diferentes gestores.	Sobre o indicador 2.1, de trabalho coletivo, os gestores envolvidos em projetos públicos acabam agindo de forma individual e não coordenada, ou cooperativa. Sobre o grupo de indicadores 4, há ausência da consciência de ação coletiva, o que dificulta o desenvolvimento da governança colaborativa.	A governança relacionada aos ODS no município está centralizada no poder público e há desorganização nos projetos relacionados a sustentabilidade, por exemplo, com repetição de tarefa, ou por hierarquia e personalismo.
Resposta ao problema de pesquisa: A governança dos projetos da Agenda 2030 em São José do Rio Preto é basicamente hierárquica e centralizada no governo. A individualidade de atores e independência de secretarias gerou repetições de algumas tarefas e ausência em outros casos, determinando a criação de uma comissão central. Essa comissão continuou a cultura de centralidade do governo. Não há evidências de acordos em projetos locais, o que determina a ausência da governança colaborativa. O projeto mais visível é o de combate à fome.			

Fonte: Os autores (2022)

Conforme indicado na Introdução, a pergunta de pesquisa derivada da proposição orientadora pode ser assim resumida: a presença da governança colaborativa facilita e funciona como

catalizadora para as ações de implantação da Agenda 2030? A pergunta alternativa seria: a ausência de governança colaborativa ocasiona dificuldades, entraves, desvios da implantação

das políticas, pelos conflitos e assimetrias não resolvidos?

Os dados indicaram a seguinte linha de resposta ao problema da pesquisa: foram raros os exemplos de governança colaborativa, o que dificultou a assertiva sobre a pergunta orientadora de pesquisa. Os dados de fontes secundárias, originados principalmente de fontes do governo, indicam resultados positivos, mas sem informação precisa e transparente sobre os modos de governança.

Já os dados de entrevistas indicaram um movimento de centralização da governança por parte do poder público, numa tentativa de organizar projetos dispersos, tais como os programas de alimentação aos necessitados. Os discursos dos sujeitos convergiram na afirmativa que a centralização e coordenação é necessária e obtém resultados positivos. Esta linha de conclusão responde à pergunta secundária de pesquisa: a ausência da governança colaborativa não ocasiona dificuldades.

De fato, o comitê intersetorial que foi criado e é o ator que centraliza as ações sobre a Agenda 2030, está ajudando na implantação e desenvolvimento dos projetos. Os discursos dos sujeitos não apontaram problemas como consequência dessa centralização. A única referência de um conflito de interesses foi a indicação de oportunismo de alguns representantes do governo, que querem a autoria de ações que são coletivas. Nesses casos podem ocorrer atrasos no cronograma das ações.

A conclusão, portanto, é que a proposição da governança colaborativa não pode ser sustentada pelos dados. Como houve predominância de entrevistas com sujeitos do governo, fica a dúvida se a governança colaborativa não está presente de fato, ou não é percebida por esses agentes.

Uma conclusão relevante é que a governança formal e centralizadora não está causando

grandes problemas, diferente do que afirmam autores que defendem uma governança democrática, colaborativa, participativa. Foram raros os exemplos de governança colaborativa nos projetos citados nas entrevistas e encontrados nos dados de fontes secundárias. Nas quatro entrevistas realizadas, três dos sujeitos relataram problemas de comprometimento e integração dos atores. Buscando resolver esse problema de comprometimento e integração, a partir de 2017 formou-se um comitê de acompanhamento dos projetos.

As evidências convergem para a seguinte conclusão: os resultados positivos das políticas públicas no município atualmente se apresentam como consequência de uma governança formal e centralizada dentro do poder público. Por mais que existam tentativas de integração de diferentes atores e setores da sociedade, ainda existe uma grande dificuldade de comunicação e engajamento.

Foram raros os exemplos de trabalho integrado. Pode-se citar o programa Município VerdeAzul, que recebeu a nota máxima nos quesitos de arborização urbana, biodiversidade e gestão das águas. Este exemplo indica que a governança colaborativa pode trazer resultados positivos para a efetividade e alcance das metas de políticas públicas, incluindo as metas da Agenda 2030.

Na linha contrária, os dados indicaram que na ausência dessa governança colaborativa surgem (ou não são resolvidos) conflitos de interesses, falta de comprometimento, retrabalho e desorganização das tarefas.

Um exemplo desta desorganização é o de alimentação de moradores de rua. A maioria das ONGs e dos voluntários que atuam no combate a fome dentro do município se concentram dentro das áreas centrais, deixando alguns bairros sem

nenhuma ou pouca assistência. O fato demonstra a falta de organização entre os atores, agravada pelo fato de que os moradores das áreas centrais recebem algumas vezes várias refeições dentro do mesmo horário, enquanto os moradores das outras regiões não recebem nenhuma.

Sobre a matriz de indicadores, os dados mostraram que a variável de governança 1.1 - Condições e regras sobre a entrada das pessoas e organizações no grupo, que se refere as normas, regras, acordos, papéis, funções, hierarquia e funcionamento foi a mais citada e valorizada, especialmente quando os discursos referiram as ODS 1 e 2, de combate à fome e pobreza. No entanto, os dados não foram suficientes para se afirmar categoricamente as associações entre os indicadores da governança colaborativa e os resultados dos projetos do município. É necessário refinar o instrumento, adicionando tópicos específicos de associações, para serem colocados aos respondentes.

Sobre a teoria que busca explicar a governança e sua associação com a Agenda 2030, verificou-se o desconhecimento por parte dos órgãos públicos e entidades privadas do município sobre como se relacionam os ODS da Agenda e como eles se relacionam com o dia a dia dos munícipes. O município de São José do Rio Preto dividiu os ODS entre as diferentes secretarias, e isso acabou gerando uma desconexão pela falta de diálogo entre os representantes, gerando assimetrias e conflitos de interesse e, principalmente, dificuldade no desenvolvimento dos projetos públicos.

Esses fatos sustentam o formato de rede como sendo apropriado para interpretar fatos de políticas públicas. No município investigado infere-se que as políticas públicas locais poderiam ser melhor implementadas se contassem com a participação de diversos atores durante a sua discussão e planejamento. As tarefas apresentam

complexidade de execução, surgindo a interdependência entre os atores e a necessidade de governança.

Sobre a abordagem social de redes, os dados indicaram pouca relevância da teoria para explicar o fenômeno. Os dados das várias fontes não trouxeram evidências de conflitos, ou soluções, que passem pelas relações sociais. Os dados valorizaram o planejamento, a liderança, a organização e centralização. São aspectos mais voltados à racionalidade e legitimação das pessoas e do grupo. A abordagem social de redes, portanto, não se mostrou relevante para a investigação.

Sobre a governança, e coerente com o item anterior, da abordagem social, predomina a governança formal, seguindo as diretrizes das ODS e a legislação municipal. Foram raros os relatos de governança colaborativa. No entanto existiram relatos que a colaboração, no sentido de trabalho em conjunto, traria melhores resultados. Os dados indicam sustentação da afirmativa teórica que a governança formal deve ser complementada pela governança colaborativa.

Pode-se afirmar, em resumo, que a base teórica selecionada foi competente para analisar e interpretar o fenômeno das políticas públicas locais, relativo à Agenda 2030. A exceção foi a abordagem social de redes, pouco relevante para o caso em questão.

REFERÊNCIAS

AGUM, R.; RISCADO, P.; MENEZES, M. Políticas Públicas: Conceitos e análise em revisão. Revista Agenda Política, v. 3, n. 2, p. 12-43, 2015.

BARBIERI, J. et al. Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. Revista de

- Administração de Empresas-RAE, v. 50, n. 2, p. 146-154, 2010.
- BARDIN, L. *L'analyse de contenu*. Paris, FR: RentréeUniversitaire, 2013.
- BATORY, A.; SVENSSON, S. The fuzzy concept of collaborative governance: A systematic review of the state of the art. *Central European Journal of Public Policy*, v. 13, n. 2, p. 28-39, 2019.
- BELISARIO, C. Saúde é o principal problema de Rio Preto, diz pesquisa: Bandeira de Edinho na campanha de 2016 pode virar munição contra ele em 2020. *Diário da Região*. São José do Rio Preto, set., ano 2019, 29 set. 2019. Política. Disponível em: https://www.diariodaregiao.com.br/_conteudo/2019/09/politica/rio_preto_e_regiao/1167480-saude-e-o-principal-problema-de-rio-preto-diz-pesquisa.html. Acesso em: 1 mai. 2022.
- BOLÇONE, O. Cidade inteligente para todos: Inteligente de verdade é a cidade desenvolvida, inclusiva, humana, acolhedora. *Diário da Região*. São José do Rio Preto, Janeiro, ano 2022, 15 jan. 2022. Opinião e Colunas. Disponível em: <https://www.diariodaregiao.com.br/opiniaos/artigos/cidade-inteligente-para-todos-1.861203>. Acesso em: 20 fev. 2022.
- BRANDÃO, J. ODS 17: Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável. In: SILVA, E (Org.). *CADERNOS ODS*. IPEA, 2020. 34 p.
- CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. 1 ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CASTELLS, M.; CARDOSO, G. *The Network Society: From Knowledge to Policy*. Washington: John Hopkins, 2005.
- CASTRO, M.; GONCALVES, S. Contexto institucional de referência e governança de redes: estudo em arranjos produtivos locais do estado do Paraná. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 48, n. 5, p. 1281-1304, 2014.
- CASTRO, B.; TAVARES, B. *Gestão de redes públicas: Revisão sistemática da produção científica nacional no período de 2008 a 2017*. *Revista FACEF*. v. 22, n. 3, p. 325-335, 2019.
- DEMO, P. *Educar pela Pesquisa*. 4 ed. Campinas: AutoresAssociados, 2000.
- DYER, J.; SINGH, H. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, v. 23, n. 4, p. 660-679, out. 1998.
- EWERT, B.; LOER, K. Advancing behavioural public policies: in pursuit of a more comprehensive concept. *Policy and Politics*, v. 49, n. 1, p. 25-47, 2020.
- FAPESP. 1º Relatório de Acompanhamento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável do Estado de São Paulo. Governo do Estado de São Paulo, 2019.
- FISHER, J. et al. Collaborative Governance and Conflict Management: Lessons Learned and Good Practices from a Case Study in the Amazon Basin. *Society & Natural Resources*, v. 33, n. 4, p. 538-553, 2 abr. 2020.
- FUKUYAMA, F. *Trust: The Social Virtue and Creation of Prosperity*. 1995 ed. Nova York: Free Press.
- GIGLIO, E. *Business Networks concepts, methodologies and research*. Miami: GlobalSouth, 2015.
- GRANDORI, A. Innovation uncertainty and relational governance. *Industry and Innovation*, v. 13, n. 2, p. 127-133, 2006.
- GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: Antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies*, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.
- GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.
- GT AGENDA 2030. *Agenda 2030: Relatório aponta retrocessos em políticas públicas do Brasil*. EcoDebate. 2021. Disponível em: <https://www.ecodebate.com.br/2021/07/13/agenda-2030-relatorio-aponta-retrocessos-em->

politic-publicas-do-brasil/. Acesso em: 20 nov. 2021.

HUMPHREY, J. et al. Global Value Chains, Business Networks, Strategy, and International Business: Convergences. *Review of Business Management*, São Paulo, v. 21, n. 4, p. 607-627, dez. 2019.

JONES, C.; HESTERLY, W.; BORGATTI, S. A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms. *The Academy of Management Review*, v. 22, n. 4, p. 911-945, 1997.

KLIJN, E. Networks as perspective on policy and implementation. In: CROPPER, S; EBERS, M.; HUXHAM, C. *Handbook of Inter-Organizational Relations*. Oxford: Oxford University Press, 2008.

KLIJN, E.; KOPPENJAN, J. *Governance Networks in the Public Sector*. Oxfordshire: Routledge, 2015.

MARQUES, V. Prefeitura de Rio Preto assina contrato de 'cidade inteligente': O evento será no Parque Tecnológico com as presenças do prefeito e do vice, Orlando Bolçone (DEM), que ficará responsável por seguir com o projeto. *Diário da Região*. São José do Rio Preto, jan., ano 2022, 12 jan. 2022. Política. Disponível em: <https://www.diariodaregiao.com.br/politica/riopretoeregiao/prefeitura-de-rio-preto-assina-contrato-de-cidade-inteligente-1.860375>. Acesso em: 20 fev. 2022.

MATHEWS, M. Managing local supplier networks: conflict or compromise? *Regional Studies*, v. 52, n. 7. 890–900 p, 2018.

MIGRACIDADES. *Perfil de Governança Migratória Local do Município de São José do Rio Preto*. Porto Alegre: Organização Internacional para as Migrações (OIM) e Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), 2020.

MILAGRES, R.; SILVA, S.; REZENDE, O. *CONASS Debate: Governança regional das redes de atenção à saúde*. 1 ed. Brasília: CONASS, 2016.

NILO, A. (Coord.). *V Relatório Luz Da Sociedade Civil: Agenda 2030 De Desenvolvimento Sustentável*. Recife: Grupo de Trabalho da Sociedade Civil para a Agenda 2030, 2021. 124 p.

OEDL-WIESER, T. et al. Formal and informal governance arrangements to boost sustainable and inclusive rural-urban synergies: An analysis of the metropolitan area of Styria. *Sustainability*, Switzerland, v. 12, n. 24, p. 1-22, 2020.

OLIVEIRA, C.; SANTANA, A. A governança no Arranjo Produtivo de Grãos de Santarém e Belterra, estado do Pará: uma análise a partir do grão soja. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, v. 50, n. 4, p. 683-704, 2012.

POWELL, W. Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organization. *Research in Organizational Behavior*, v. 12, p. 295-336, jan. 1990.

PREFEITURA DE RIO PRETO. Evento em Rio Preto discute as Cidades Inteligentes: O uso cada vez mais generalizado e intenso da tecnologia na solução de problemas urbanos, na elaboração de políticas públicas [...]. Prefeitura Municipal de São José do Rio Preto. São José do Rio Preto, 2021. Disponível em: <https://www.riopreto.sp.gov.br/evento-em-rio-preto-discute-as-cidades-inteligentes/>. Acesso em: 20 fev. 2022.

PREFEITURA DE RIO PRETO. Gestão de Resíduos de Rio Preto é referência para Roraima: Prefeito, secretários e técnicos recebem secretário de Meio Ambiente de Boa Vista/RR para conhecer projetos desenvolvidos pela Prefeitura. Prefeitura Municipal de São José do Rio Preto. São José do Rio Preto, 2022. Disponível em: <https://www.riopreto.sp.gov.br/gestao-de-residuos-de-rio-preto-e-referencia-para-roraima/>. Acesso em: 20 fev. 2022.

PREFEITURA DE RIO PRETO. Reunião com novos integrantes marca retomada da A3P: Agenda Ambiental na Administração Pública tem a função de implementar práticas sustentáveis no governo municipal. Prefeitura Municipal de São José do Rio Preto. São José do Rio Preto, 2021. Disponível em: <https://www.riopreto.sp.gov.br/reuniao-com-novos-integrantes-marca-retomada-da-a3p/>. Acesso em: 20 fev. 2022.

PREFEITURA DE RIO PRETO. Rio Preto adere ao Projeto Estadual “Municípios Paulistas Resilientes”: Lançamento ocorreu na manhã

desta quarta, 2/6; município foi um dos 13 selecionados para ser piloto. Prefeitura Municipal de São José do Rio Preto. São José do Rio Preto, 2021. Disponível em: <https://www.riopreto.sp.gov.br/rio-preto-adere-ao-projeto-estadual-municipios-paulistas-resilientes/>. Acesso em: 20 fev. 2022.

PREFEITURA DE RIO PRETO. Rio Preto recebe selo MigraCidades por desenvolver políticas migratórias: O reconhecimento é de agência da ONU para apenas 3 cidades paulistas. Prefeitura Municipal de São José do Rio Preto. São José do Rio Preto, 2020. Disponível em: <https://www.riopreto.sp.gov.br/rio-preto-recebe-selo-migracidades-por-desenvolver-politicas-migratorias/>. Acesso em: 20 fev. 2022.

PREFEITURA DE RIO PRETO. Servidores participam de curso sobre compras sustentáveis: Ação da A3P envolveu equipes de diversas secretarias e órgãos da Prefeitura de Rio Preto. Prefeitura Municipal de São José do Rio Preto. São José do Rio Preto, 2021. Disponível em: <https://www.riopreto.sp.gov.br/servidores-participam-de-curso-sobre-compras-sustentaveis/>. Acesso em: 20 fev. 2022.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO JOSÉ DO RIO PRETO. Rio Preto recebe premiação do Programa Município VerdeAzul: Cidade sediou evento que premiou ou 53 equipes, interlocutores e ambientalistas que se destacaram em 2021. Prefeitura Municipal de São José do Rio Preto. São José do Rio Preto, 2021. Disponível em: <https://www.riopreto.sp.gov.br/rio-preto-recebe-premiacao-do-programa-municipio-verdeazul/>. Acesso em: 11 fev. 2022.

QUEIROZ, T. Estruturas de governança em Arranjos Produtivos Locais. *Interações, Campo Grande*, v. 14, n. 1, p. 71-78, jun. 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/inter/a/w56xNCGtvvdfxgtthxScRWJ/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 1 mai. 2022.

RING, P.; VAN DE VEN, A. Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. *Academy of Management Review*, v. 19, n. 1, p. 90-118, 1994.

RUSBULT, C.; AGNEW, C.; ARRIAGA, X. The Investment Model of Commitment Processes. Department Of Psychological Sciences Faculty Publications, West Lafayette, 2011. Disponível em: <https://docs.lib.purdue.edu/psychpubs/26/>. Acesso em: 1 mai. 2022.

UZZI, B. Social Structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, v. 42, n. 1, p. 35-67, 1997.

VOICU, M.; BABONEA, A. Using The Snowball Method In Marketing Research On Hidden Populations. *Challenges Of The Knowledge Society*, v. 1, p. 1341-1351, abr. 2011.

WHITAKER, D. Escolha da carreira e globalização, f. 48. 1999. 96 p.

WILLIAMSON, O. The economic institutions of capitalism. New York: Collier MacMillan Publishers, 1985.