PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP

Diego de Melo Conti

Governança local para sustentabilidade: um estudo comparado entre grandes cidades europeias

DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

SÃO PAULO
2017

Diego de Melo Conti

Governança local para sustentabilidade: um estudo comparado entre grandes cidades europeias

Tese apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de Doutor em Administração sob a orientação do Prof. Dr. Arnoldo Jose de Hoyos Guevara.

Banca Examinadora

_____

_____

_____

_____

_____

Aos brasileiros, em especial aos meus pais José Braz Conti e Sandra Regina de Melo Conti.

Este trabalho foi conduzido com o apoio de bolsa de estudo oferecida pelo Programa de Suporte à Pós-Graduação de Instituições de Ensino Particulares – PROSUP, na modalidade de bolsa e de auxílio para o pagamento de taxas, conforme regulamento aprovado na portaria 181 de 18 de dezembro de 2012 pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES.

Agradecimentos

A realização de um doutorado é uma tarefa desafiadora e só foi possível com o apoio de pessoas que acreditam e pactuam do mesmo sonho. A decisão de fazer o doutorado partiu do incentivo do meu querido orientador Prof. Dr. Arnoldo Jose de Hoyos Guevara da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, a quem agradeço imensamente pela amizade e por acreditar em meu potencial. Do mesmo modo, agradeço imensamente o meu coorientador estrangeiro, Prof. Dr. Harald Heinrichs da Leuphana Universität Lüneburg, pela acolhida na Alemanha e por todos os ensinamentos dispostos durante o estágio doutoral de nove meses no exterior.

O apoio irrestrito da família é outra peça fundamental para o sucesso de um doutoramento e, por isso, agradeço profundamente aos meus pais José Braz Conti e Sandra Regina de Melo Conti pela oportunidade da vida, por todos os incentivos, pela paciência e por todo o amor. Aos meus irmãos Tiago de Melo Conti e Rodrigo de Melo Conti, pela amizade e pelos aconselhamentos. Agradeço ainda as minhas cunhadas Karen de Oliveira Conti e Daniela Regiane de Freitas Conti por todo o apoio. Aos meus avós Agostinho Pedro de Melo (*in memorian*) e Maria Teresa Araújo de Melo por todo o carinho, suporte e ensinamentos da vida. Aos meus primos João Vitor de Melo e Gustavo Mendes de Melo. E por último, agradeço aos meus sobrinhos Julia e Luis Felipe, por terem me ensinado a ver a vida por outras perspectivas e a quem também dedico esta tese, a qual tem o propósito de construir um futuro melhor a todas as crianças.

Nestes mais de quatro anos tive a oportunidade de receber conhecimentos de professores ilustres da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, sem os quais não teria chegado até aqui. Os meus agradecimentos ao Prof. Dr. Francisco Antonio Serralvo, diretor da FEA, ao Prof. Dr. Belmiro do Nascimento João, coordenador do programa de pós-graduação em administração, aos professores Dr. Ladislau Dowbor, Dr. Onésimo de Oliveira Cardoso, Dr. Arnaldo José França Mazzei Nogueira, Dr. Fabio Gallo, Dr. Leonardo Nelmi Trevisan, Dr. Luciano Antonio Prates Junqueira, Dra. Cristina Sanches Amorim e Dra. Neusa Maria Bastos Fernandes Santos. E, ainda, agradecer o apoio dos professores Dr. Alessandro Marco Rosini, Dr. Carlos Nabil Ghobril e da Dra. Maria Tereza Saraiva de Souza.

Os meus profundos agradecimentos a todos os parceiros do Núcleo de Estudos do Futuro (NEF), por ser uma das minhas maiores fontes de inspiração na construção de um mundo melhor. Agradeço à Rosa Rizzi, Fernando Grisi, Rosa Alegria, João Gonçalves Monteiro, Oriana White, Roberto Galassi Amaral, Susana Simões Leal, Cláudia Deheinzelin, Giovanni

Barontoni, Telma Cunha, Lennon Jardel de Araujo, Luiz Roberto Calado, Christine Syrgiannis e Sergio Bicudo Veras.

Ainda, agradeço a todo o departamento internacional da Leuphana Universität Lüneburg, liderado pela colega Sarah Bitch, ao departamento de bolsas da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, em especial à Soraia e, por último, à Rita Sorrentino, secretária do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração, sem as quais não teria sido possível realizar esta experiência incrível.

Por último, agradeço imensamente a uma série de amigos que de alguma forma estiveram relacionados a construção desta tese, ao Maurício Broinizi, ao Ricardo Voltolini, a Beate Forbriger, ao Alexandre Bissoli, ao Vinnicius Vieira, ao Alfredo Loebeling, ao Roberto Coutinho, ao Michel Lucio da Costa, ao Bruno Caravita, a Julia Funchal, ao Jefferson Vinhas Ferreira, ao Matthias Fischer, a Jessica Valdez, ao Norman Law, ao Luciano Ferreira da Silva, a Erika Buzo Martins, ao Carlos Barbosa, a Franziska Schuster, ao Harry Curtis, a Renata Martins Corrêa, ao Rodrigo Baptista, ao João Victor Guedes, ao Eduardo Noboa, ao Saifudin Saleh, ao André Nardy, a Joanna Chojnicka, ao Fabio Zanin, ao Luiz Fostinone Netto, ao Luis Filipe Nazar, a Jessica Almeida, ao Kaique Pereira e a Elaine Ribeiro Oliveira.

CONTI, Diego de Melo. **Governança local para sustentabilidade: um estudo comparado entre grandes cidades europeias**. São Paulo, 2017. Tese de Doutorado - Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração (PEPGA), Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC/SP.

RESUMO

Esta tese tem como objetivo desenvolver um novo modelo conceitual de governança para as cidades que potencialize o desenvolvimento sustentável. Atualmente mais da metade da população global vive em cidades, o que exige dos governos instrumentos capazes de atender as necessidades dos cidadãos, tendo como fundamentos o fortalecimento da democracia e a sustentabilidade. A sustentação teórica da pesquisa está baseada na teoria da governança, trazendo à tona um arcabouço teórico que fundamenta o tema da participação nos processos de formação de políticas públicas. Além disso, realizou-se uma ampla investigação sobre o objeto de pesquisa: as cidades sustentáveis. O estudo justifica-se pela sua importância científica e contribuições para a administração. O método baseia-se na análise qualitativa por meio de estudos de caso utilizando como estratégias de coleta a análise documental, entrevistas e observação. Portanto, para essa pesquisa realizou-se uma revisão teórica, entrevistas semiestruturadas com um grupo variado de respondentes nas cidades de Copenhague, Amsterdã, Londres, Hamburgo e Barcelona. Ainda, realizou-se uma observação direta em campo, roteiro fotográfico e análise de dados primários e secundários por meio do software Nvivo9 para a triangulação. Os principais resultados dessa pesquisa que podem ser apresentados são: i) constatou-se uma relação direta e positiva entre governança colaborativa e cidades sustentáveis; ii) a governança colaborativa pode ser evidenciada com base em duas categorias: boa governança e mecanismos e instrumentos.

Palavras-chaves: Governança Colaborativa, Engajamento, Boa Governança, Cidades Sustentáveis.

CONTI, Diego de Melo. **Local governance for sustainability: a comparative study between major European cities.** São Paulo, 2017. Doctoral Thesis – Postgraduate Studies Program in Business Administration (PEPGA), Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC/SP.

ABSTRACT

This thesis aims to develop a new conceptual model of governance for cities that enhances sustainable development. Today, more than half of the global population lives in cities, which requires governments to implement the instruments that can meet citizens' needs, based on strengthening democracy and sustainability. The theoretical support of the research is based on the theory of governance, bringing out a theoretical framework that bases the theme of participation in the processes of formation of public policies. In addition, extensive research was carried out on the subject of research: sustainable cities. The study is justified by its scientific importance and contributions to the administration. The method is based on qualitative analysis through case studies using as collection strategies the documentary analysis, interviews and observation. Therefore, a theoretical review, semi-structured interviews with a diverse group of respondents was carried out in the cities of Copenhagen, Amsterdam, London, Hamburg and Barcelona. In addition, a direct field observation, photographic script and analysis of primary and secondary data were carried out using Nvivo9 software for triangulation. The main results of this research to be presented are: i) a direct and positive relation between collaborative governance and sustainable cities; Ii) collaborative governance can be evidenced on the basis on two categories: good governance and mechanisms and instruments.

Keywords: Collaborative Governance, Engagement, Good Governance, Sustainable Cities.

LISTA DE GRÁFICO

Gráfico 1- A Convergência dos desequilíbrios 16
Gráfico 2 - Total de população urbana e população rural de 1950 a 2030..... 21

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Setores Criativos..... 49
Figura 2- Modelo conceitual da governança colaborativa para as cidades sustentáveis..... 110
Figura 3- Mapa mental das cidades sustentáveis..... 140

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Comparativo entre os relatórios de sustentabilidade de Copenhague, Amsterdã, Londres, Hamburgo e Barcelona 27
Quadro 2- Estratégias para mitigação das mudanças climáticas 44
Quadro 3- Dimensões institucional-administrativa e sociopolíticas da governança 54
Quadro 4- Risco e Ameaças da governança local colaborativa 62
Quadro 5-Características dos entrevistados no estudo de campo 69
Quadro 6– Perfil dos respondentes da pesquisa 72
Quadro 7– Cronograma de realização das entrevistas 72
Quadro 8- Descrição do modelo conceitual de governança colaborativa 86

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 14
1.2 SITUAÇÃO-PROBLEMA 23
1.3 OS OBJETIVOS E A QUESTÃO DA PESQUISA 27
1.4 JUSTIFICATIVA PARA A PESQUISA 28
1.5 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO 30
2. SUSTENTABILIDADE E CIDADES 32
2.1 AS CIDADES SUSTENTÁVEIS 35
2.1.1 A DIMENSÃO ECONÔMICA DA CIDADE 38
2.1.2 A DIMENSÃO SOCIAL DA CIDADE 40
2.1.3 A DIMENSÃO AMBIENTAL DA CIDADE 43
2.2 TÓPICOS AVANÇADOS EM CIDADES 47
3. CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE O CONCEITO DE GOVERNANÇA 53
3.1 GOVERNANÇA COLABORATIVA 55
3.2 BOA GOVERNANÇA 63
4. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO 65
4.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA / ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO 65
4.2 INSTRUMENTOS E ANÁLISE DE COLETA E CONSTRUÇÃO DE DADOS 68
4.3 TRATAMENTO DOS DADOS 73
5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS 75
5.1 Governança Colaborativa 75
5.2 INSTRUMENTOS E MECANISMOS PARA GOVERNANÇA COLABORATIVA 80
5.3 BOA GOVERNANÇA 83
5.4 MODELO CONCEITUAL 85
5.5 Evidências da pesquisa 87
5.5.1 Liderança do agente público 87
5.5.2 Arranjos e aspectos institucionais 88
5.5.3 Estrutura profissional 91
5.5.4 Mecanismos de interação 93
5.5.5 Política pública sustentável 95
5.5.6 Capacidade para colaboração 100
5.5.7 Transparência e comunicação 105
5.5.8 Consenso 107
6. RESULTADOS DA PESQUISA 110

6.1 EXTERNALIDADES DE UM MODELO DE GOVERNANÇA COLABORATIVA 111
6.1.1 RISCOS E AMEAÇAS 111
6.1.2 LIMITES DA COLABORAÇÃO 118
6.1.3 SOLUÇÕES E BENEFÍCIOS 122
7. AS CIDADES SUSTENTÁVEIS 125
7.1 DIMENSÃO ECONÔMICA DA CIDADE 129
7.1.1 Energia e sustentabilidade 130
7.1.2 Transporte e Mobilidade 131
7.2 DIMENSÃO SOCIAL DA CIDADE 132
7.2.1 Qualidade de vida 134
7.3 DIMENSÃO AMBIENTAL DA CIDADE 135
7.3.1 Mudanças climáticas e as cidades 136
7.4 ASPECTOS CULTURAIS DA CIDADE 138
7.5 MAPA MENTAL DA CIDADE SUSTENTÁVEL 139
8. CONCLUSÃO 142
REFERÊNCIAS 146
APÊNDICE A - COLÓQUIO DE VALIDAÇÃO DA PESQUISA 156
APÊNDICE B - ROTEIROS DE PESQUISA 162
APÊNDICE C - PROTOCOLO DE ÉTICA PARA ENTREVISTA 165
APÊNDICE D - OS 17 OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS) 166
APÊNDICE E - COMPROMISSOS DE AALBORG 168
APÊNDICE F - ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO DIRETA DAS CIDADES 175

1. INTRODUÇÃO

A elaboração de uma tese de doutoramento deve possuir um fenômeno bem definido, uma teoria que a fundamente, um objeto de estudo, um método de pesquisa e estratégias de investigação bem ajustadas. A combinação destas variáveis proporciona credibilidade e transparência à pesquisa científica. Além disso, a conclusão de uma pesquisa de doutorado precisa prover novas contribuições teóricas e, no caso da área de administração, é fundamental para a proposição e a criação de modelos que tornem as organizações mais eficientes além de aprimorarem seus mecanismos de gestão.

Neste capítulo serão apresentados, de forma sucinta, as ideias centrais, os objetivos, a situação-problema e a justificativa para a elaboração deste estudo. Creswell (2010, p. 87) salienta que "*a introdução é a primeira passagem em um artigo de periódico, tese ou estudo de pesquisa acadêmica. Ela prepara o terreno para todo o estudo*", o que observa a importância do primeiro capítulo do trabalho, o qual contempla os principais elementos para a fundamentação da pesquisa.

Portanto, a seguir serão descritos os componentes de fundamentação da presente tese, de maneira a levar o leitor à compreensão acerca do método de pesquisa utilizado, a importância das temáticas, o seu histórico e a articulação teórica para a criação de novas contribuições, ideias e modelos de governança local para a sustentabilidade e uma maior resiliência das cidades e do mundo.

A discussão sobre as cidades vem desafiando políticos, pensadores e filósofos a buscarem um modelo ideal de organização há milênios - o que de acordo com Fuller e Romer (2014) acontece há cerca de dez mil anos, começando pelos primeiros projetos de urbanização. A busca pelo Estado perfeito evidencia-se também nos importantes diálogos da obra *A República*, de Platão, escrita durante o período da Grécia Antiga, a qual se traduz em um marco político e sociológico. Ideias e desafios propostos por Platão, como justiça social, bem da coletividade e modelos de representação política, se fazem presentes e desafiadores até na época atual.

A história das cidades traz uma série de marcos e lições para a evolução social, econômica, técnica e científica da humanidade. As primeiras cidades surgiram em vales entorno de importantes rios, as quais impulsionaram a navegação, a produção agrícola e diversos aspectos urbanísticos e sociais. Mais tarde, a localização geográfica das primeiras cidades

incentivaria também o comércio internacional e o desenvolvimento econômico. As cidades foram cruciais para a junção de intelectuais e pesquisadores, o que catalisou o nascimento das ciências, da arte e de uma sociedade plural, tornando-as o ponto de encontro do desenvolvimento e um dos grandes marcos civilizatórios da história documentada (GLAESER, 2011).

As cidades impulsionaram outros importantes processos e marcos civilizatórios, em especial a revolução industrial. Esta, por sua vez, desencadeou o surgimento de novas tecnologias, a construção de malhas ferroviárias, o advento da máquina a vapor, a produção em série dos automóveis, novos sistemas de redes de transmissão e de abastecimento e tantas outras inovações úteis até a atualidade. No entanto, a expansão urbana fundamentada em mecanismos econômicos foi ao mesmo tempo o processo que provocou uma série de impactos negativos para o meio ambiente, a explosão demográfica e o crescimento desordenado (ELKINGTON, 2001).

Passados mais de dois séculos após a revolução industrial, a humanidade encontra-se em uma encruzilhada, com a redução significativa dos estoques de recursos naturais e com a perda de biodiversidade, bem como devido ao aumento das emissões de gases poluentes, além de outras crises significativas de ordem econômica e social, exigindo que novos caminhos sejam tomados para o desenvolvimento sustentável (KALLIS, MARTINEZ-ALIER e NORGAARD 2009; CHILDERSA, PICKETTB, GROVEC, OGDEND e WHITMERE ,2014). A transição para uma economia de baixo carbono (KALLIS, 2011) e a contenção das mudanças climáticas tornam-se vitais para o progresso do planeta e o bem-estar da humanidade. Isto significa estabelecer novos paradigmas de riqueza e de desenvolvimento.

Através de teorias como a da “Dinâmica em Espiral” de Don Beck (1996) e de estudos como os de Richard Barrett (1998), torna-se notário que o estabelecimento de novos paradigmas não passam somente pela alteração de estruturas e mecanismos institucionais, mas também pelo grau de consciência dos indivíduos e dos seus valores. Isso é o que move as organizações. Assim, a mudança de paradigma para o desenvolvimento sustentável deve ser tratada em uma perspectiva integral e de longo prazo.

Ainda na construção de um cenário, o gráfico 1 demonstra um resumo dos acontecimentos mencionados até esta etapa, no período histórico que vai de 1750 até os anos 2000. Os pesquisadores Dowbor, Sachs e Lopes (2010, p.3) argumentam que a grande importância deste gráfico é que ele une "*áreas tradicionalmente estudadas separadamente, como demografia, clima, produção de carros, consumo de papel, contaminação da água, liquidação da vida nos mares e outros*". A junção de todas estas variáveis traz uma compreensão

do cenário que o mundo desafia, colocando em evidência os elevados riscos ecológicos do planeta e a necessidade de novos modelos econômicos (KALLIS, 2011). Nota-se que algumas linhas possuem séries históricas diferentes, devido ao fato de possuírem apenas registros mais recentes.

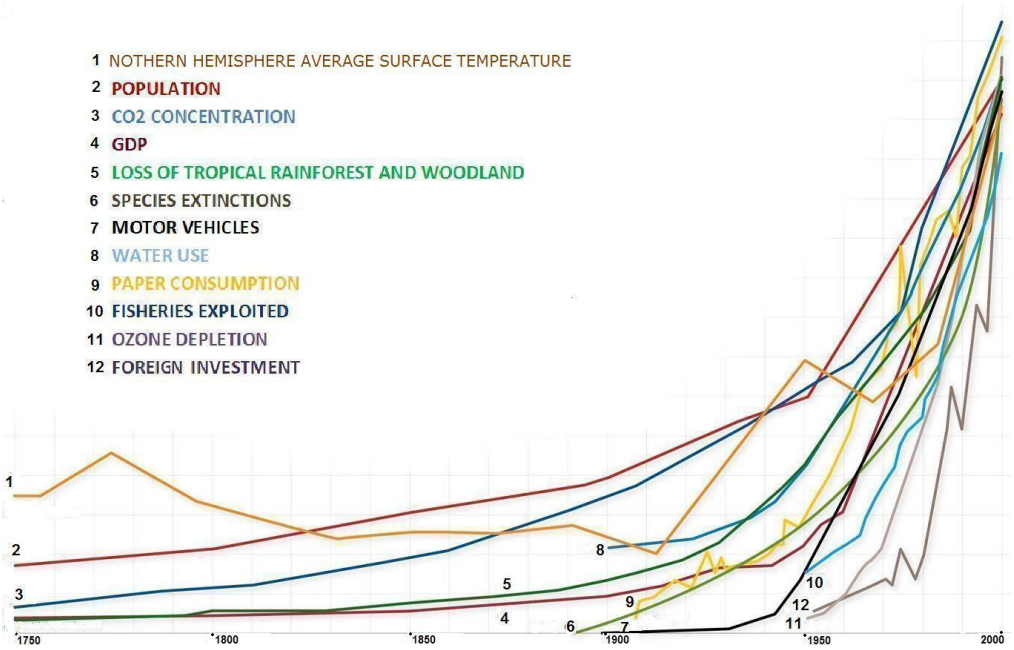


Gráfico 1- A Convergência dos desequilíbrios

Fonte: New Scientist (18 October 2008, p 40) *apud* Dowbor *et. al.* (2010, p.3).

Neste cenário de transformações e, com o objetivo de melhorar a qualidade de vida e de mitigar os efeitos negativos no meio ambiente, diversas convenções e tratados internacionais foram ratificados, como por exemplo o Protocolo de Kyoto e a Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima e, também, importantes reuniões foram realizadas como a do G7[1], que em junho de 2015 durante encontro na Alemanha, as nações participantes comprometeram-se a eliminar, progressivamente, combustíveis fósseis até 2100 e, ainda, a reduzir as emissões de gases de efeito estufa para limitar o aumento das temperaturas médias globais em 2 graus em comparação com os níveis pré-industriais.

Ainda com relação ao meio ambiente, mais recentemente, outros importantes acordos que tratam do futuro do planeta e da humanidade foram ratificados. Entre eles, a realização da 21ª Conferência do Clima (COP21) em Paris, a qual teve como objetivos centrais fortalecer a

[1] O G7, também conhecido como o Grupo dos Sete, reúne os sete países mais industrializados e desenvolvidos economicamente do mundo. Os países-membros do grupo são os Estados Unidos, a Alemanha, o Canadá, a França, a Itália, o Japão e o Reino Unido.

resposta global à ameaça da mudança do clima e reforçar a capacidade dos países para lidar com os impactos das mudanças climáticas.

Em termos sociais, um dos maiores desafios deste século certamente será o combate à pobreza e o estabelecimento de um modelo que permita uma melhor distribuição dos recursos financeiros entre os mais de 7 bilhões de habitantes do planeta Terra. A título de exemplo, um relatório publicado pela Oxfam em janeiro de 2017 revelou dados alarmantes relacionados à distribuição de renda no mundo, o que vem ao encontro dos levantamentos do economista Thomas Piketty, publicados no livro *O Capital*, em 2013, na França. De acordo com o documento, um total de oito homens possuem a mesma riqueza que as 3,6 bilhões de pessoas mais pobres do planeta. Além disso, o relatório destaca que os 50% mais pobres da população mundial detêm menos de 0,25% da riqueza global líquida.

Ademais, outros temas como a pressão social por democracia influenciada pela internet, o poder do narcotráfico na América Latina, a condição da mulher em regiões da África e da Ásia, a crise dos refugiados na Europa, o paradoxo ética e corrupção em escala global, os conflitos e guerras em diferentes regiões do mundo, enfim, todas estas situações causam arritmias no sistema global, impactando diretamente na vida dos indivíduos em diversas cidades pelo mundo. Com efeito, isso impõe a necessidade de criação de novos modelos de governança, capazes de encontrar soluções para as problemáticas apresentadas até este ponto.

De tal modo, diversas ações e acordos são discutidos e constituídos todos os dias, na expectativa desta civilização desenvolver modelos de governança capazes de mitigar os efeitos negativos das problemáticas e desafios apresentados neste capítulo (PACHECOA, VASCONCELOS e SANTOS, 2014; GUPTA, 2016). Portanto, a nova agenda do desenvolvimento sustentável coloca a governança como um elemento chave para a resolução de problemas complexos, dada a sua capacidade institucional para a articulação de interesses, o engajamento de diferentes *stakeholders* e a maximização de resultados positivos, tornando-se importante instrumento para uma gestão mais transparente, inovadora e democrática.

Verifica-se, a partir da teoria e de dados empíricos, que os diferentes sistemas de governança impactam diretamente nos resultados das organizações, no nível de comprometimento para o atingimento de seus objetivos e na eficácia das estratégias de sustentabilidade. Assim sendo, destaca-se que esta tese, ao longo dos seus capítulos, fortalece a ideia de que quanto mais colaborativo, participativo e profissional for o sistema de governança de uma cidade, melhores serão os seus resultados para o desenvolvimento sustentável (HAWKINS e WANG, 2011).

Os princípios balizadores de uma boa governança trazem aspectos de equilíbrio de poder, consenso, confiança e transparência, os quais podem se dar em diferentes níveis: local, regional, nacional ou global. Os diferentes níveis apresentam benefícios e críticas, de forma que esta tese trará uma ampla análise teórica e investigativa no tocante a modelos de governança local para a sustentabilidade, mais especificamente no âmbito das cidades (BARROS-PLATIAU, VARELLA e SCHLEICHER, 2004; GONÇALVES, 2006).

Nota-se, por exemplo, que em estudos como os da mudança do clima, a preservação do planeta tem de ser efetivada a partir do protagonismo local e do poder das cidades. Isso decorre principalmente pelo fato de o ambiente construído, as emissões de poluentes, as relações e as atividades humanas se darem no âmbito local e, em sua maior parte, em áreas urbanas. Isso não significa que as mudanças globais sejam apenas a soma de ações locais, mas sim que a ação local estimule o engajamento da sociedade no processo de transformação mundial. Desse modo, a chave para a concretização de planos globais encontra-se nas cidades (NANZ e STEFFEK, 2004; ZÜRN, 2004; GLAESER, 2011; VIOLA E FRANCHINI, 2012).

Neste ponto, é importante deixar claro que governança não é o mesmo que governo. O pesquisador Wachhaus (2014, p.574) relata que com a maturidade dos sistemas de governança as paredes governamentais tornaram-se "mais porosas", pois atores de diversos setores passaram a se envolver no processo de governar. O uso da figura de linguagem "parede porosa" tem a função de destacar um dos princípios fundamentais da teoria da governança, o qual consiste em um sistema de articulação política permeável a colaboração e a participação de diferentes *stakeholders*, permitindo a cooperação, o desenvolvimento de relações horizontais ou em formato de rede e, por último, a descentralização de poder, dando voz e empoderando aos diferentes indivíduos e organizações que compõe uma sociedade (ANSELL E GASH, 2007; WACHHAUS, 2014).

Ainda, destaca-se que a escolha pelo estudo e otimização da teoria da governança em nível local, especificamente nas grandes cidades, deu-se em razão de ser uma opção mensurável, atingível, passível de boa investigação de campo e levantamento de dados empíricos, além de envolver diretamente o *stakeholder* mais impactado na atual crise da sustentabilidade planetária – seja ela de ordem climática, ambiental ou socioeconômica – o cidadão. O desenvolvimento de modelos e instrumentos de articulação de atores locais pode contribuir com a formação de um capital social e de um conhecimento único para a resolução

das problemáticas relativas ao planeta em uma perspectiva "global"[2] (JACOBI, 2000; MILANI, 2002; LOPES E BALDI, 2009). Isso explica o fato de cada vez mais pesquisadores de diferentes áreas – administração, ciências sociais, arquitetura e urbanismo, engenharia, ciências políticas, direito, dentre outras – em todo o mundo definirem como objeto de seus estudos as dinâmicas das cidades.

Uma importante transição que reflete esta realidade ocorreu em setembro de 2015. Naquele momento encerrou-se o ciclo de 15 anos dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM) e ao mesmo tempo ocorreu o lançamento de novos compromissos com a criação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)[3]. De acordo com o PNUD a nova agenda para o desenvolvimento sustentável intitulada de "Transformando Nosso Mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável" é um plano de ação para que a humanidade fortaleça a paz universal com mais liberdade através de uma declaração com 17 ODS e 169 metas. Destaca-se que os ODS trazem uma forte perspectiva de resolução dos problemas globais através do poder local, colocando gestores locais e cidades como protagonistas da conscientização e mobilização em torno da agenda da sustentabilidade. Um grande exemplo é o 11º objetivo, que tem como foco tornar as cidades e os assentamentos humanos em inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis.

Nesta direção, em 2016 aconteceu um dos encontros mais importantes do mundo para a construção da nova agenda urbana: a HABITAT III. A conferência, que reuniu mais de 30 mil pessoas e importantes lideranças governamentais em Quito no Equador, teve como missão construir um documento para estabelecer padrões globais para o desenvolvimento urbano sustentável, repensando a forma de governar, construir, gerir e viver nas cidades. O documento que foi construído durante essa conferência servirá como guia para o desenvolvimento das cidades durante os próximos 20 anos.

Diante destes importantes movimentos, percebe-se que a força das cidades para o desenvolvimento sustentável é um tema emergente e se faz cada vez mais presente e importante (GLAESER, 2011; GLAESER E JOSHI-GHANI, 2013; ASPRONI e MANFREDI, 2014; FULLER e ROMER, 2014). A cada dia surgem novas redes e ações locais com o intuito de impulsionar transformações que resultem em soluções para os diversos problemas das

[2] O termo "glocal" expressa a relação direta entre o nível local e o global. Ações locais têm o poder de causar impactos globais significativos. Asprone e Manfredi (2014, p. 97) destacam que as cidades são um elemento-chave para a sustentabilidade, tanto em termos de desenvolvimento local (relacionados com as comunidades e os recursos locais), quanto no desenvolvimento global (relacionado com a sociedade, os recursos energéticos e a saúde do planeta).

[3] Tabela com os 17 ODS disponível no Apêndice D.

comunidades e, por conseguinte, do planeta (JUNQUEIRA, 2009; KAHN, 2013). Então, conclui-se que o fortalecimento do poder local e a criação de sistemas de governança com a participação direta dos cidadãos passam a ser ferramentas fundamentais para o desenvolvimento sustentável das cidades (GOHN, 2004; STREIT e KLERING, 2004; KISSLER e HEIDEMANN, 2006; LEMOS e AGRAWAL, 2006; ANSELL e GASH, 2007; CARRION e COSTA, 2010; RONCONI, 2011; WACHHAUS, 2014).

A concepção de participação na articulação de políticas públicas para o desenvolvimento de cidades mais sustentáveis está atrelada a diversas estruturas teóricas que se fazem presente na literatura, tendo este trabalho sido alicerçado em torno da teoria de estudos da governança. A convergência entre os diferentes marcos teóricos demonstra que a articulação entre partes interessadas é uma ferramenta poderosa para a solução e otimização de problemas públicos, uma vez que forma um rico capital social com capacidade ímpar de inovação (FUKUYAMA, 2000; CAMPBELL, 2014). Ainda, os autores Glaeser e Joshi-Ghani (2013) destacam que quando os indivíduos aprendem com as pessoas ao seu redor, o seu capital humano aumenta, o que os torna mais produtivos, fortalecendo os princípios do capital social e a importância da troca de experiências entre os seres humanos para a evolução da sociedade.

Na mesma linha os autores Ansell e Gash (2007) argumentam que a utilização de sistemas de governança colaborativa tem a capacidade de articular, de forma inteligente e eficaz, diferentes *stakeholders* públicos e privados, no intuito de que decisões relativas ao interesse da cidade sejam orientadas pelo consenso entre as partes. A busca pelo consenso é uma tarefa árdua, implicando em divergências entre diferentes organizações e indivíduos e, em alguns casos, longos períodos de tempo (WACHHAUS, 2014). Além disso, os autores ilustram a eficiência e a necessidade da utilização de instrumentos participativos, como fóruns de discussão face a face para o desenvolvimento de confiança e de capital social, assim como o aumento de comprometimento entre as partes interessadas.

A conexão entre os temas de governança colaborativa e de sustentabilidade se transcreve nas palavras dos professores Heinrichs e Laws (2014, p. 2626), do Instituto de Governança e Sustentabilidade da Leuphana Universität Lüneburg na Alemanha, ao argumentarem que o "desenvolvimento sustentável pode ser descrito como uma tarefa coletiva" e que esse tema pode ser visto como um "guarda-chuva", o qual cobre diferentes áreas de conhecimentos e significados. Isso indica que a sustentabilidade de uma cidade - seja econômica, social, ambiental ou cultural - deve ser construída através da cooperação e colaboração.

Do mesmo modo, os professores da Universidade Nápoles, Asprone e Manfredi (2014, p. 97), interconectam a ideia da colaboração as cidades, expondo que "as cidades estão ligadas por uma rede densa e complexa de relações e representam o coração e o motor do desenvolvimento global da sociedade contemporânea". Ainda, os referidos professores Heinrichs e Laws (2014) argumentam que o desenvolvimento sustentável ocorre somente por meio de interações e trabalho em conjunto dos diferentes setores e organizações da sociedade, formando-se uma grande teia de saberes e oportunidades para a definição de soluções sistêmicas.

O crescimento urbano global é uma tendência indissociável da realidade e, por isso, o tema requer atenção para a construção de planos e estratégias de longo prazo, capazes de lidar com o aumento da população global e a expansão das cidades. Não obstante, tratando-se da importância das cidades, os pesquisadores Dobbs e Remes (2013), em um levantamento para o Banco Mundial, demonstraram que as cidades serão a principal força de crescimento econômico do século XXI. Do mesmo modo, Glaeser (2011) enaltece na obra *O triunfo da cidade* que a urbanização é uma situação irreversível e que o século XXI terá as cidades como engrenagem fundamental para o desenvolvimento. Isso acontece, pois é na cidade em que os cidadãos vivem, interagem, obtêm boas oportunidades, realizam trocas, evoluem e exercem as suas atividades, sendo assim o caminho mais rápido e factível para mudanças político-sociais (CONTI, 2010; DOBBS e REMES, 2013).

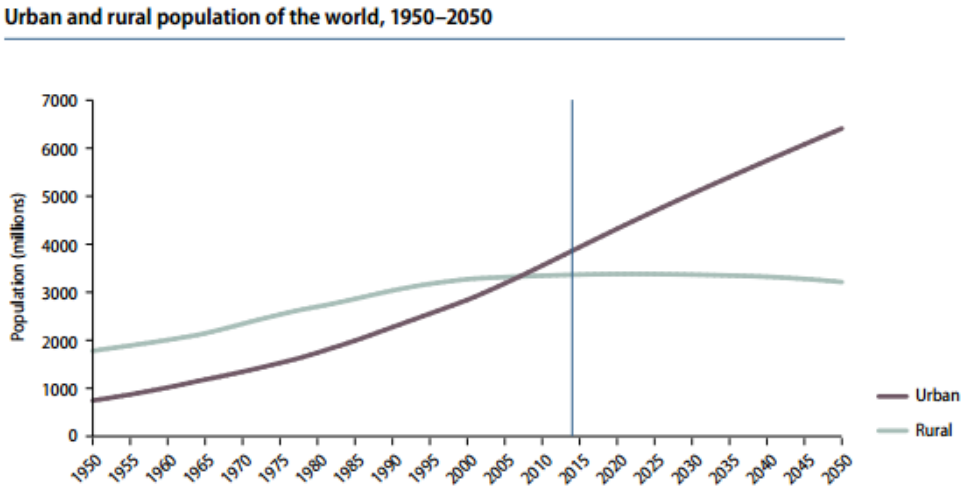


Gráfico 2: Total de população urbana e população rural de 1950 a 2030

Fonte: ONU (2014, p.7)

A supremacia das cidades pode ser observada através do gráfico 2, o qual indica que em 2007, pela primeira vez na história, a população urbana global superou a população rural global (ONU, 2014, p.7). Atestando as informações do relatório das Nações Unidas, Glaeser e Joshi-Ghani (2013, p.2) afirmam em seu artigo que o século XXI já testemunhou o ponto de intersecção entre as populações urbana e rural, onde mais de 50% da população do mundo já vive em cidades. Os autores ainda destacam que neste século quase todas as nações provavelmente se tornarão predominantemente urbanas.

Do mesmo modo, de acordo com Desmet e Rossi-Hansberg (2014), em relatório das Nações Unidades, no ano de 2025 a população urbana global será de cerca de cinco bilhões habitantes. Ainda, o professor da Harvard Kennedy School junto com a diretora da Agenda Global sobre Urbanização do Banco Mundial, Glaeser e Joshi-Ghani (2013, p.2), reforçam o cenário de crescimento urbano ao afirmarem que cerca de 2,7 bilhões de pessoas irão se mudar para as cidades até 2030 e que a maior parte dessa migração ocorrerá nos países em desenvolvimento. Outros fatores, como as mudanças climáticas, conflitos religiosos, terrorismo e o deslocamento dos empregos poderão potencializar os fluxos de imigração em todo o mundo, tornando o cenário do desenvolvimento sustentável das cidades ainda mais caótico e desafiador.

A predominância urbana é encontrada em diferentes regiões do mundo - em cidades de todos os tamanhos e em países com diferentes graus de desenvolvimento - como nas Américas e na Europa, tendendo a crescer ainda mais até o ano de 2050 (DOBBS e REMES, 2013; UN, 2014). Os pesquisadores de cidades, Fuller e Romer (2014, p. 2) ainda destacam que a população urbana está aumentando em cerca de 60 milhões de pessoas por ano, e que em breve provavelmente chegará a 70 milhões. Trata-se de uma situação sem contingência. Nesse cenário, os consultores do McKinsey Global Institute, Dobbs e Remes (2013, p.2), reforçam que:

> A urbanização não é um assunto novo. Durante séculos as pessoas têm feito as malas e mudado de suas casas nas zonas rurais em busca de meios de vida urbanos mais bem pagos. Contudo, o atual crescimento urbano é inimaginável em escala e em velocidade.

Diante dos argumentos levantados até este ponto, fica evidente que a prosperidade e a resiliência da civilização humana passam pelo desenvolvimento de cidades melhores para se viver. A criação de cidades mais sustentáveis está diretamente ligada à construção de modelos de governança capazes de lidar com as complexidades e as inúmeras variáveis deste século, na expectativa de articular as necessidades e os interesses da geração presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender as suas necessidades (BRUNDTLAND, 1987). É preciso criar um ponto equilibro.

A sustentabilidade nas cidades exprime a ideia do desenvolvimento com qualidade de vida e das condições para que um território seja habitado, contemplando diferentes dimensões socioeconômicas e ambientais, através da construção de planos de longo prazo que envolvam os elementos essenciais para a vida humana, tais como: ar puro, água potável e áreas verdes (KAHN, 2012). Isso tem um impacto direto sobre a saúde dos cidadãos, agora e no futuro.

A ideia de uma sociedade sustentável integra as diversidades ecológica, econômica, social e cultural, além das diferentes opções tecnológicas para o desenvolvimento harmonioso entre as pessoas e sua relação com a natureza (GUEVARA e DIB, 2011). Por isso, faz-se necessária a construção de estratégias locais para redução significativa dos riscos e ameaças ambientais e o combate às mudanças climáticas - uma vez que as diversas dimensões da vida estão relacionadas ao meio ambiente - colaborando para a construção do paradigma da sustentabilidade.

A governança colaborativa vem sendo adotada por uma série de cidades mundo afora como solução para as problemáticas locais (BLANCO, 2013; HEALEY, 2015), evidenciando o seu relevante papel na preservação do meio ambiente e na redução da escassez ecológica; na promoção da justiça social e na superação da pobreza; na criação de planos coletivos e de longo prazo; no aumento da transparência e na melhor utilização dos recursos públicos; na conciliação dos interesses econômicos para a transição de uma economia de baixo carbono.

Isto colocado, os argumentos trazidos nesta fase introdutória demonstram a importância dos dados empíricos que serão apresentados nesta tese para a construção de cidades melhores e as suas contribuições para a teoria da governança. Trata-se de um importante passo para a construção da ciência das cidades.

1.2 SITUAÇÃO-PROBLEMA

Um dos desafios em um programa de doutoramento é definir o objeto e o problema que serão pesquisados e analisados, encontrando respaldo científico e importância teórica que justifique a pesquisa e o desenvolvimento da tese. A construção deste trabalho teve uma série de focos de inspiração, seja na missão de vida do autor, na literatura ou na sua importância para a sociedade.

Trabalhar com o tema da governança de cidades significa realizar uma importante pesquisa para a área científica, a qual conta com uma lacuna de estudos modernos nesta área de conhecimento e, também, desenvolver material inovador com a capacidade de auxiliar governos em todo o mundo.

Nesta busca do saber, um dos livros que mais inspiraram este autor no desenvolvimento deste trabalho denomina-se *Cidades para pessoas*, do arquiteto dinamarquês Jan Gehl (2013), o que também influenciou na escolha de Copenhague, capital da Dinamarca, como uma das cidades analisadas nesta tese. No livro o autor traz uma perspectiva de como converter o caos urbano em uma cidade mais humana e saudável para se viver.

> Tanto as cidades existentes como as novas terão que fazer mudanças cruciais em relação aos pressupostos para o planejamento e suas prioridades. Deve-se destacar, como objetivo-chave para o futuro, um maior foco sobre as necessidades das pessoas que utilizam as cidades. (GEHL, 2013, p.6)

Na citação acima, Gehl (2013) enaltece a importância de as cidades desenvolverem novas ferramentas para o seu planejamento com o objetivo de terem um futuro mais próspero, colocando as necessidades dos indivíduos no centro das decisões. Isso significa criar janelas e novos modelos de governança para que os cidadãos não sejam apenas parte do processo político, mas sim a chave das ações de planejamento para a definição de estratégias locais. Ansel e Gash (2007, p. 547) corroboram com esta visão e argumentam que um dos grandes benefícios da colaboração é o engajamento de diferentes *stakeholders* de forma colaborativa, o que por certo, democratiza a utilização da cidade e reduz o antagonismo entre os diferentes grupos que a compõe.

> Em contraste com decisões tomadas de forma conflituosa, governança colaborativa não é uma forma de intermediação onde o "vencedor leva tudo". Na governança colaborativa, os *stakeholders* terão muitas vezes uma relação conflituosa um com o outro, mas o objetivo é transformar as relações antagônicas em relações mais colaborativas. Na política entre adversários, os grupos podem se engajar em negociações com somas positivas e desenvolver alianças cooperativas. (ANSEL e GASH, 2007, p. 547)

Através da realização de um estágio de pesquisa de 10 meses na Leuphana Universität Lüneburg na Alemanha e de uma série de encontros e discussões com especialistas da área de sustentabilidade, restou definido que o propósito deste trabalho estaria fundamentado na análise e desenvolvimento de modelos de governança que fossem capazes de tornar as cidades mais justas e sustentáveis, através da criação de ferramentas e instrumentos que promovam a melhoria da qualidade de vida e um desenvolvimento local participativo, equilibrado, ecologicamente correto, economicamente viável e socialmente justo, garantindo um padrão de crescimento harmônico que suporte à vida agora e no futuro (FLINT e RACO, 2012).

O desenvolvimento da ciência não permite influências político-ideológicas, exigindo uma base empírica transparente e neutra. Sabendo disso, percebe-se que o linear que separa a política da administração pública é tênue, de forma que, neste trabalho são feitas análises e propostas conceituais baseadas em saberes empíricos, evitando a ideologização, bem como

atendo-se aos modelos de governança e, assim, desenvolvendo um trabalho puramente de cunho científico para a área de administração (WEBER, 2008).

Através da construção de um cenário, verifica-se que a criação e a apresentação deste trabalho se darão num momento crucial para o desenvolvimento planetário e, em especial, para a América Latina onde o crescimento urbano e demográfico impõe enorme pressão sobre as variáveis de infraestrutura, de qualidade de vida, de saúde, de competitividade, de economia, aos recursos naturais e a biodiversidade (ONU-Habitat, 2011). Ainda, de acordo com o relatório da 43ª sessão do Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas (IPCC), realizada em abril de 2016, as cidades são responsáveis por aproximadamente 49% das emissões globais de gases de efeito estufa (GEE) e pelo uso de 70% da energia produzida globalmente. Além disso, a HABITAT III apontou que 70% dos resíduos descartados no mundo são gerados em áreas urbanas.

Na mesma trilha, a importante futurista Henderson (2000) reforça que o aumento populacional nas zonas urbanas faz com que a demanda por recursos limitados, tais como: alimentos, água, energia elétrica, combustíveis, assistência à saúde, saneamento básico e moradia cresçam de forma acelerada, o que pode acarretar, ainda mais, em sérios danos de ordem social no momento de crise econômica e de austeridade que diversas cidades do mundo atravessam. Ainda, Glaeser e Joshi-Ghani (2013) alertam que enquanto a urbanização pode significar dinamismo econômico, inclusão e mais democracia, ela também pode criar enormes desafios. Ainda, os autores alertam que as dificuldades da vida urbana podem ser potencializadas quando se tem um governo frágil e que não possui as competências necessárias para administrar os desafios das cidades.

A resposta para tantas problemáticas é a criação de cidades mais sustentáveis. Para isso, considerando a oportunidade do estágio doutoral da Europa, ficaram estabelecidas cinco grandes cidades com iniciativas e destaques em sustentabilidade para a construção dos múltiplos estudos de caso desta tese, no intuito de compreender o funcionamento dos seus sistemas de governança, sendo Copenhague (Dinamarca), Amsterdã (Países Baixos), Londres (Inglaterra), Hamburgo (Alemanha) e Barcelona (Espanha). Esclarece-se que maiores detalhes sobre as razões de escolha destas cidades como objeto de pesquisa e dos sujeitos entrevistados serão tratados no capítulo que se refere à metodologia.

As cidades sustentáveis têm sido um tema bastante discutido em diversas regiões do mundo há mais de duas décadas, de forma que a literatura nos remete a estudos desde a década de 90. Por volta dos anos 2000 percebeu-se que a noção de cidades sustentáveis começou a se

tornar popular, mas que os seus significados continuavam vagos (FINCO e NIJKAMP, 2001). Na Europa o tema materializou-se com mais propriedade a partir do ano de 2004, com o lançamento dos "Compromissos de Aalborg"[4] e a sua Plataforma de Cidades Sustentáveis que, em uma metodologia pioneira passou a definir temas, objetivos e indicadores para o desenvolvimento de cidades mais sustentáveis, tendo como pilar número 1 a dimensão de governança das cidades, a qual é definida pelo documento de Aalborg como o compromisso de fortalecer o processo de decisão da cidade através da democracia participativa.

No Brasil, o tema difundiu-se amplamente com o lançamento do Programa Cidades Sustentáveis em 2011. Inspirado nos Compromissos de Aalborg da Europa, o programa tem como objetivo engajar e sensibilizar prefeitos na construção de cidades melhores para se viver, oferecendo às cidades participantes uma agenda completa de sustentabilidade urbana, um sistema de indicadores, um banco de boas práticas com casos nacionais e internacionais e encontros presenciais para a troca de experiências entre os gestores públicos. Neste ponto, destaca-se a participação do Núcleo de Estudos do Futuro da PUC-SP, o qual de forma ativa contribuiu na elaboração de materiais para a difusão do tema em todo o território brasileiro.

A cidade sustentável é um dos principais temas perseguido pelas grandes cidades da Europa, as quais consideram as suas condições de habitabilidade e os seus padrões de produção e de consumo nos processos de gestão e de planejamento. Analisando os últimos relatórios de sustentabilidade (e documentos afins) das cidades consideradas nesta tese, elaborou-se o quadro 1, o qual permite uma análise comparativa entre as diferentes ambições das cidades.

Observa-se no Quadro 1 que, através de diferentes focos e variáveis, as cidades analisadas neste trabalho possuem a visão de tornarem-se um espaço com ampla qualidade de vida e utilizado por seus cidadãos. Em maior ou menor grau, as cidades estudadas inclinam-se para uma determinada dimensão da sustentabilidade, tendo um viés mais econômico como no caso de Londres ou mais ambiental como no caso de Copenhague ou ainda uma inclinação mais social como no caso de Barcelona. Estas ideias ficam claras no capítulo dos resultados, onde os dados das entrevistas são descritos e explorados.

[4] Os documentos completos dos compromissos de Aalborg podem ser encontrados no apêndice V.

Cidade	Visão ou Ambição	Fonte
Copenhague	O relatório traz a visão de tornar-se a cidade mais habitável do mundo: uma cidade sustentável, com espaço urbano convidativo para que as pessoas desfrutem de uma vida urbana única e variada. Copenhague se tornará uma metrópole para as pessoas.	Copenhagen (2015).
Amsterdã	O relatório estabelece as ambições, metas e direção para cinco caminhos de transição. Os quatro primeiros caminhos dizem respeito à cidade de Amsterdã: energia renovável, ar limpo, economia circular e uma cidade resiliente às mudanças climáticas. O quinto caminho trata da sustentabilidade da gestão operacional da cidade. Para cada caminho de transição, "repensar" é a essência.	Amsterdã (2015).
Londres	A cidade tem como visão apoiar e promover Londres como principal centro financeiro e de negócios internacionais do mundo, trabalhando em parceria com as comunidades locais com o objetivo de aumentar as suas competências, empregos e igualdade de oportunidades. E ainda melhorar a capital como um centro de cultura, história e espaços verdes.	Londres (2015).
Hamburgo	O documento com a visão da cidade enaltece a importância do cumprimento das leis e regulamentos da Alemanha, comprometendo-se com o desenvolvimento sustentável, com a promoção da transparência governamental e com o direito de participação política dos cidadãos.	Hamburgo (2014).
Barcelona	Barcelona está empenhada na preservação e valorização do património natural e do meio ambiente da cidade para permitir que cada cidadão possa se beneficiar e se divertir, agora e no futuro.	Barcelona (2014).

Quadro 1- Comparativo entre os relatórios de sustentabilidade de Copenhague, Amsterdã, Londres, Hamburgo e Barcelona

Fonte: Elaborado pelo próprio autor com base em documentos das cidades (2016).

Através do Quadro 1, inicia-se a apresentação dos objetos desta pesquisa, no intuito de fornecer informações para que o leitor possa compreender os fenômenos estudados. De tal forma, apresenta-se a seguir, os objetos e a questão de pesquisa.

1.3 OS OBJETIVOS E A QUESTÃO DA PESQUISA

Considerando o cenário apresentado e a base teórica desta tese, pretendeu-se, por meio de uma pesquisa qualitativa e utilizando-se da técnica de triangulação de dados, realizar uma análise dos sistemas de governança das cinco cidades escolhidas – Copenhague, Amsterdã, Londres, Hamburgo e Barcelona. De tal modo, o objetivo geral desta tese é a proposição de um modelo conceitual para a governança colaborativa visando desenvolvimento de cidades sustentáveis. Além disso, este trabalho busca realizar contribuições significativas para a área de administração pública, e assim, contribuir com o futuro das cidades.

Nesta direção, os seguintes objetivos específicos são estabelecidos para a pesquisa:

a) Mapear as condições para o estabelecimento de um sistema de boa governança;
b) Mapear riscos, ameaças e benefícios inerentes aos sistemas de governança;
c) Mapear instrumentos e mecanismos de governança colaborativa e de participação;

d) Descrever práticas utilizadas pelas cinco cidades escolhidas;
e) Analisar estratégias para o desenvolvimento sustentável das cidades.

Visando atender os objetivos desta tese e nortear o seu desenvolvimento, formulou-se o seguinte problema de pesquisa: quais são as características, estruturas institucionais e ferramentas dos sistemas de governança das grandes cidades europeias com destaque em sustentabilidade?

Ressalta-se que este trabalho de doutoramento, dada sua ampla investigação, não busca analisar e criar um modelo teórico de governança somente para as cidades da região estudada, mas sim propor soluções e alternativas que possam ser generalizadas, no intuito de solucionar os principais problemas das cidades mundo afora e auxiliar o planeta nas mudanças climáticas e a sociedade na transição para uma economia mais sustentável.

1.4 JUSTIFICATIVA PARA A PESQUISA

A otimização do sistema de governança das cidades pode trazer avanços significativos para a gestão pública municipal e para o desenvolvimento sustentável. As cidades com decisões e construção de soluções descentralizadas, mais democráticas e com maior transparência tendem a ter um desempenho final melhor no que se refere a qualidade de vida. Nessa linha, os pesquisadores Ansell e Gash (2007, p. 544) reforçam que os sistemas de governança colaborativa corrigem falhas e reduzem os custos da implantação de políticas públicas, coibindo ainda o lobby negativo de grupos de interesse econômico na administração da cidade.

Evidencia-se que as cidades têm um papel fundamental para o desenvolvimento sustentável do planeta, não só por ser o grande cluster das atividades humanas ou pelas suas características demográficas ou ainda pela sua infraestrutura, mas principalmente pela sua importância político-econômica e pela sua capacidade de engajar pessoas, influenciar e concretizar ações no campo da sustentabilidade (DOBBS e REMES, 2013). Desse modo, fica evidente a necessidade de um novo modelo de gestão para as cidades, alicerçado em bases metodológicas e em valores sustentáveis que objetivem o equilíbrio entre o desenvolvimento e a qualidade de vida (CONTI, ROBLE, SANTOS e CORRÊA, 2012).

Os pesquisadores alemães Heinrichs e Laws (2014, p. 2627) argumentam que o esforço para implementar a sustentabilidade requer ênfase das administrações públicas para colocar em operação um modelo de governança que possibilite a integração mais sistemática dos atores de dentro e de fora da burocracia do Estado, com o propósito de unir fontes plurais de

conhecimentos, de valores morais, de interesses, de horizontes temporais e de escalas espaciais. Assim, Hawkins e Wang (2012, p.8) destacam que:

> O governo municipal interage com um conjunto diversificado de organizações locais para o desenvolvimento econômico, a proteção do meio ambiente e para alcançar os objetivos de equidade social. O termo "governança" é muitas vezes usado em referência a essas interações formais e informais entre o governo, indivíduos, associações e organizações.

A ratificação de tratados e protocolos internacionais, apesar da sua relevância para o desenvolvimento do planeta, tornam-se cada vez mais ineficazes para engajar de forma verdadeira países, organizações e indivíduos em uma cultura desenvolvimentista que vá além das diretrizes econômicas. Um exemplo recente da falta de resultados práticos de discussões internacionais é a Rio+20, que de acordo com pesquisadores de diferentes países foi uma oportunidade mal explorada (GUIMARÃES e FONTOURA, 2012; GERLAGH e STERNER, 2013; PATTBERG e MERT, 2013; HEINRICHS e LAWS, 2014).

Iniciativas e mecanismos que articulam diferentes atores em sistemas de governança colaborativa têm trazido importantes avanços para o desenvolvimento sustentável, uma vez que modelos participativos, em especial para a solução de problemáticas locais, apresentam maior aderência e estímulo para o engajamento de partes interessadas, além de bons planos e maior eficiência na implementação de projetos (PORTNEY, 2009; RONCONI, 2011; HAWKINS e WANG, 2013).

Diante destes movimentos e da magnitude urbana do século XXI, percebe-se que o estudo da governança de cidades é, então, um dos pontos centrais para o desenvolvimento sustentável planetário. O relatório da ONU-Habitat (2011, p. 11-21) reforça claramente que populações urbanas, empresas e governos locais são as peças fundamentais para desenvolvimento sustentável, formatando um quebra-cabeças capaz de responder aos desafios e lacunas deste cenário. O documento destaca, por exemplo, que as cidades têm um papel fundamental não só na resolução de questões locais como mobilidade, educação e saúde, mas que as áreas urbanas podem oferecer muitas oportunidades no desenvolvimento de estratégias de longo prazo e para problemas globais já levantados até este ponto, como o das mudanças climáticas.

> Existem várias razões pelas quais é importante considerar a contribuição das áreas urbanas nas mudanças climáticas. Em primeiro lugar, uma série de atividades que contribuem diretamente para as emissões de GEE, tais como transporte, geração de energia e produção industrial estão associadas com as cidades e o seu funcionamento. Os centros urbanos também contam com fluxos internos de alimentos, água e bens de consumo que podem resultar em emissões de GEE em áreas fora da cidade. ONU-Habitat (2011, p. 21)

Ainda, a socióloga Ronconi (2011, p. 32) reforça a importância e a justificativa desta pesquisa ao argumentar que a governança é “um modo de governar que se encontra em construção, os desafios para que se assegure a continuidade e a institucionalização de experiências de governança pública são imensos".

Este cenário evidencia a importância desta tese, onde serão apresentadas uma série de experiências no que diz respeito a governança local colaborativa e a concretização de ações voltadas para o desenvolvimento sustentável das cidades. No entanto, a execução desta pesquisa não se justifica apenas pela sua importância prática e social, mas principalmente pela a sua contribuição científica a partir do levantamento e tratamento de dados empíricos.

Por fim, justifica-se o estudo sobre governança colaborativa para a sustentabilidade visto que trata-se de um tema emergente e de interesse de cidades de todo o mundo (GAVENTA, 2012; BEHAGEL e ARTS, 2014; MARCALETTI e RINIOLI, 2015). O colapso urbano em que as diferentes regiões do planeta se encontram, como a Ásia e a América Latina, colocam esta pesquisa no centro das discussões contemporâneas, enaltecendo a sua contribuição para a humanidade. Cabe mencionar, portanto, que trata de um estudo inovador, especialmente para o Brasil.

1.5 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO

Esta tese é composta por uma ampla base teórica e fundamentada em pontos de sinergia entre os estudos das cidades, dos sistemas e mecanismos de governança local e do desenvolvimento sustentável. Além da introdução, onde se constrói o cenário da pesquisa, onde se fundamentam alguns marcos teóricos, onde se colocam os objetivos, justificativas e a questão de investigação, esta tese é composta por mais sete capítulos.

No capítulo 2, constrói-se uma visão geral sobre o tema das cidades sustentáveis, trazendo como maior contribuição a proposição de um novo modelo de desenvolvimento local sustentável, fundamentado em mais de 20 anos de discussões do trabalho de John Elkington sobre o *Triple Bottom Line*[5]. Além disso, são retratados tópicos avançados sobre o tema das cidades, tais como as 'cidades inteligentes', as 'cidades resilientes' e as 'cidades criativas', na expectativa de alinhar os temas com os valores e princípios da sustentabilidade.

[5] O *Triple Bottom Line* ou Tripé da Sustentabilidade é um conceito que mede os resultados de uma organização de acordo com o seu desempenho econômico, social e ambiental. A ideia foi criada em 1992 pelo consultor John Elkington.

Na sequência, o capítulo 3 traz de forma sistematizada e estruturante a teoria da governança, alinhada com outros importantes marcos teóricos, fundamentando o trajeto para a pesquisa de campo e para a proposição de novos modelos de governança colaborativa para as cidades. Além disso, são definidas categorias estruturantes para o modelo analítico da pesquisa.

Tratando-se da metodologia, no capítulo 4 apresentam-se os protocolos seguidos para a escolha dos estudos de caso desta tese, bem como o método escolhido para a pesquisa e as suas devidas justificativas. O tópico apresenta ainda o caminho para a elaboração do roteiro das entrevistas, os critérios para a escolha dos artigos e documentos utilizados na triangulação de dados, os critérios utilizados para a criação do mapa dos *stakeholders* entrevistados para o levantamento dos dados primários e os resultados do pré-teste realizado na cidade de Lüneburg - Alemanha.

Nos capítulos 5 e 6 são descritos os resultados das entrevistas realizadas nas cidades de Copenhague, Amsterdã, Londres, Hamburgo e Barcelona, trazendo à tona falas e trechos preciosos para a análise, a triangulação dos dados e a construção de um modelo conceitual. Ainda, no capítulo 7 são apresentados trechos de entrevistas relacionados ao objeto de pesquisa desta tese, as cidades sustentáveis e, também, um mapa mental com os principais elementos das cidades sustentáveis e uma breve análise.

Por último, no capítulo 8 são apresentadas as conclusões desta tese e, na sequência, são encontradas as referências bibliográficas e o apêndice deste trabalho.

2. SUSTENTABILIDADE E CIDADES

A civilização humana atravessa milênios de evolução e, agora, precisa fazer transformações consistentes para que consiga continuar neste caminho. O planeta passa por um dos seus momentos mais difíceis, com inúmeras problemáticas e crises de ordem ambiental e socioeconômica. A convergência de tais crises pressiona a capacidade da humanidade em se adaptar às mudanças que lhe são impostas e evidencia a necessidade do desenvolvimento de planos de longo prazo, a fim de se promover um futuro sustentável.

O cenário apresentado até este ponto faz da sustentabilidade o elemento de inflexão para a transformação de cidades e de diversas outras organizações públicas e privadas. Trata-se de uma ideia que estabelece compromissos claros com meio ambiente, questões sociais, cultura local, evolução econômica, a transparência e o direito a participação (COENEN, BENNEWORTH, TRUFFE, 2012).

Neste contexto, a primeira definição de desenvolvimento sustentável foi publicada no Relatório de Brundtland (1987) em um documento intitulado *Nosso futuro comum*. De acordo com este documento, a sustentabilidade fundamenta-se no desenvolvimento que satisfaz as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades. Diante disso, quase uma década depois, o sociólogo e consultor britânico John Elkington formulou o conceito do *Triple Bottom Line* (*People – Planet – Profit*)" ou *Tripé do Desenvolvimento Sustentável*.

Em boa parte da Europa esta definição de sustentabilidade já faz parte da agenda pública há mais de uma década, em que se estabelecem modelos de gestão fundamentados nos valores de sustentabilidade através da construção de planos para uma economia circular e de baixo carbono, respeitando o meio ambiente e colocando os indivíduos e a qualidade de vida no centro das decisões políticas. De tal modo, o sociólogo Jeremy Rifkin (2012) enaltece em sua obra *A terceira revolução industrial* o papel da União Europeia como uma das forças motoras para impulsionar a economia verde globalmente.

A forma equilibrada que entrelaça as dimensões do meio ambiente, da sociedade e da economia construída em 1994 por Elkington, certamente coloca a sociedade nos trilhos rumo a um mundo mais equilibrado, com empresas e organizações socialmente responsáveis. Isso posto, seguindo os passos de Fritjof Capra, autor do livro *As conexões ocultas*, entende-se que existe no planeta uma série de conexões não percebidas e, que para compreender os fenômenos planetários e científicos, é preciso desenvolver uma capacidade holística e a interdependência de diferentes dimensões, como nos estudos do *Tripé de Desenvolvimento Sustentável*.

Além do exposto, existe uma corrente científica que traz outros importantes elementos para a sustentabilidade, incluindo a cultura como uma das dimensões, somando-se as outras três, para uma sociedade mais sustentável. A título de exemplo, o conceito de "ecossociodesenvolvimento" apresentado por Sachs (2002) trabalha com oito dimensões que são: social, econômica, ecológica, espacial, territorial, cultural, política nacional e política.

Portanto, ao adotar uma perspectiva mais ampla como a de Ignacy Sachs (2002) estimula-se pesquisas em diversos níveis (indivíduos, organizações e países). A importância desse autor para o campo da sustentabilidade é notória e, por isso, deve ser considerada. Nesse ponto vale destacar que com o objetivo de homenageá-lo, o Núcleo de Estudos do Futuro da PUC-SP fundou uma *Cátedra Ignacy Sachs* para o desenvolvimento de estudos ecosociais. Assim, a busca por uma sociedade mais justa e resiliente passa pelo desenvolvimento sustentável.

Vale destacar que o objetivo desta pesquisa não é discutir as dimensões da sustentabilidade ou rever os modelos conceituais de Elkington (2001) ou Sachs (2002). Todavia, a discussão aqui apresentada reforça a importância de evidenciar a cultura como um elemento importante para o estabelecimento de mudanças de longo prazo para o desenvolvimento sustentável. Por isso, não será discutido nesta tese se a cultura deve ser uma quarta dimensão do modelo do *Tripé do Desenvolvimento Sustentável*, mas sim a importância de evidenciar a cultura como um aspecto determinante para o desenvolvimento de cidades sustentáveis.

A cultura pode ser descrita como um elemento constituinte da dimensão social, sendo evidenciada no comportamento dos indivíduos por meio da observação dos valores, ideias, atitudes, símbolos etc. Schein (2009, p.16) expõe que a cultura pode ser definida como "[...] um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna". Do mesmo modo, Hoffstede (1993) reforça a visão da construção do coletivo no que tange a representação da cultura. Assim, os valores compartilhados e enraizados são construídos pela interação entre os diversos atores de uma sociedade.

Cabe ainda destacar que a cultura não pode ser imposta por um governo, empresa ou organização da sociedade civil. Isso foi descrito nos estudos de Morgan (1996) ao relatar que a cultura não pode ser decretada por meio de normas e regras. Contudo, as organizações podem estabelecer normas de conduta por apresentarem valores e costumes internalizados e institucionalizados, as quais se modelam com os valores intrínsecos de cada indivíduo.

Nesta direção, Glaeser e Joshi-Ghani (2013) argumentam que uma cidade é produto de uma tríade de forças, sendo elas o ambiente construído, o governo e a magia da interação humana. Dessa forma, os mesmos autores destacam que as cidades podem ser entendidas como entidades físicas e unidades governamentais, mas que o verdadeiro coração de uma cidade é a sua população. Os indivíduos, as relações humanas e a somatória das diferentes culturas em um território fazem de cada cidade no mundo única e com características peculiares.

Além disso, outras importantes ideias como as de Baracat e Nobre (2013), argumentam que o desenvolvimento sustentável tem como objetivo principal proporcionar a todos os indivíduos, em todos os lugares e a qualquer momento, a oportunidade de uma vida digna em sua respectiva sociedade, incluindo a plena participação em um ambiente saudável. Os autores ainda relatam que o desenvolvimento irá depender, cada vez mais, da maneira como os recursos gerados pelo crescimento econômico serão distribuídos e utilizados, de modo a garantir o bem-estar de todos e de cada um, no presente e no futuro.

Nesta mesma linha de raciocínio, Gladwin, Kennelly e Krause (1995) relatam que o desenvolvimento sustentável envolve alcançar o desenvolvimento humano, por meio de um processo inclusivo, interligado, igualitária, prudente e seguro. Onde a proposta é alcançar a paz entre os povos, reduzindo a pobreza e as pessoas exercendo de forma digna seus direitos humanos.

Ainda, segundo Nidumolu, Prahalad e Rangaswami (2009), o desenvolvimento sustentável sugere um movimento contra a degradação ambiental, onde os governos e órgãos oficiais lutam pela preservação da natureza garantindo a qualidade de vida em nosso sistema.

Assim, devido as inúmeras discussões sobre a sustentabilidade, diversos pesquisadores também têm defendido esse tema como uma nova ciência. Trata-se da Ciência da Sustentabilidade. Isso remota dos primeiros estudos do século XX, onde a importância da sustentabilidade ficou evidenciada no Relatório de Bruntland já na década de 80 até a literatura mais moderna, como no livro *Nachhaltigkeitswissenschaften* ou em português *Ciência da sustentabilidade*, uma coletânea de 17 artigos organizada pelos pesquisadores Heinrichs e Michelsen (2014) na Alemanha e que fundamentam a sustentabilidade como ciência, definindo campos de atuação e metodologias de pesquisa.

Por último, cada autor observa o desenvolvimento sustentável em uma perspectiva, no entanto todos chegam a um raciocínio convergente onde os princípios da sustentabilidade acontece de forma harmoniosa entre as dimensões econômicas, sociais e ambientais, a fim de que o sistema no qual interagimos possa fluir de forma natural e consistente em todas as dimensões da vida.

2.1 AS CIDADES SUSTENTÁVEIS

No capítulo anterior apresentou-se uma série de dados sobre a expansão urbana que vem transformando o planeta. A urbanização trouxe consigo uma série de benefícios e desafios para as cidades. Nesse sentido, vale destacar que em 60 anos a população mundial passou de 2,5 bilhões de pessoas para 7 bilhões em 2011 e, segundo o relatório *World Urban Prospects* da ONU (ONU, 2014), a projeção é que chegue a 10 bilhões até 2050. Trata-se de um crescimento alarmante, onde a sustentabilidade pode ser uma das chaves para o desenvolvimento das cidades. Assim, a seguir serão apresentados os principais conceitos e a origem do termo "cidade sustentável".

A expressão "cidade sustentável" surgiu na década de 1990 logo após os primeiros conceitos de desenvolvimento sustentável. A partir desta época ambientalistas, economistas e ativistas em diferentes partes do mundo criticavam a qualidade de vida e os padrões de desenvolvimento, dado o consumo e o desperdício exagerado de recursos naturais, pelo excesso de poluição das águas e do ar nas cidades, pelos intensos desmatamentos e pelas demais esquizofrenias urbanas oriundas do crescimento desordenado.

> O mundo tem vários exemplos de cidades que se expandiram rapidamente sem nenhum tipo de planejamento. O resultado é caótico, mas frequentemente isso também impede um maior desenvolvimento e é prejudicial para a qualidade de vida dos cidadãos e para o meio ambiente (McKinsey e Company, 2013, p. 8)

Nesta época realizou-se um dos grandes marcos da área ambiental, a *Conferência das Nações Unidas sobre o meio Ambiente e o desenvolvimento* ou também conhecida *Eco-92* e *Cúpula da Terra*. Diferente de outros encontros internacionais, essa conferência contou com a presença maciça de importantes lideranças políticas, o que impulsionou o debate para a prevenção da degradação ambiental e a preservação da biodiversidade para as gerações futuras. Além disso, foi nesse momento que criou-se outro importante documento, a *Agenda 21*.

De acordo com Sitarz (1993), a *Agenda 21* foi um acordo estabelecido por todas as nações participantes da *Eco-92*. A adoção deste documento por todas as nações da Terra criou uma parceria global para reverter a degradação ambiental do planeta. Ainda, ressalta-se que a *Agenda 21* foi um dos marcos para o estabelecimento de um modelo de governança participativa, uma vez que é imperativo que os cidadãos de uma determinada localidade participem da criação da agenda ambiental da sua cidade ou região.

Atualmente, 25 anos depois da *Eco-92*, o desenvolvimento sustentável é um dos grandes temas da nova agenda urbana pós HABITAT III. Trata-se de um movimento que inclui governos, empresas, organizações da sociedade civil e os principais organismos internacionais, o qual propõe a construção de um caminho seguro para o futuro da espécie humana e da natureza, garantindo a existência de recursos naturais e de condições suficientes para o desenvolvimento da vida na Terra.

> Há um crescente interesse no planejamento de cidades sustentáveis, e isso por uma boa razão. O esgotamento dos combustíveis fósseis, a poluição alarmante, as emissões de carbono e a resultante ameaça ao clima são grandes incentivos para tentar aumentar a sustentabilidade nas cidades do mundo todo. (GEHL, 2013, p.105)

As cidades são o principal motor do desenvolvimento e de dinamismo econômico do mundo moderno, mas ao mesmo tempo cria enormes desafios, trazendo a realidade problemas como o da poluição das águas e dos ares, problemas climáticos, desequilíbrios e desigualdade social, perda de biodiversidade e colapso dos serviços públicos e da infraestrutura (GLAESER, 2012; GLAESER e JOSHI-GHANA, 2013; DESMET e ROSSI-HANSBERG, 2013). Isso faz com que a criação de cidades mais sustentáveis se torne um dos marcos civilizatórios e questão mais importante da atualidade (GLAESER e JOSHI-GHANI, 2013).

> A urbanização é um fator essencial para o desenvolvimento, mas traz também imensos desafios. Os decisores políticos e prefeitos precisam enfrentar uma vasta gama de problemas, das condições precárias das favelas a falta de serviços básicos, como água potável e saneamento, das moradias inadequadas a exclusão dos mais pobres da malha socioeconômica da cidade, bem como os riscos de problemas naturais ao da poluição. (GLAESER e JOSHI-GHANI, 2013, p.4)

Ainda, o crescimento constante da população urbana aumenta cada vez mais a demanda por recursos básicos como água, alimento e energia e, também, a necessidade de infraestrutura elementar como habitação, transporte, saneamento básico, educação e saúde, tornando o papel dos prefeitos e gestores públicos cada vez mais desafiador, principalmente nos momentos de austeridade (BROWN, 2009).

> O aumento dos níveis de renda e maiores níveis de consumo podem também estar associados à urbanização. Por sua vez, assim como os níveis de urbanização aumentam, o tamanho da pegada ecológica também aumenta, uma vez que é nas cidades que os níveis de renda são mais elevados e onde há elevados índices de disponibilidade de recursos financeiros e acesso ao crédito - existência de financiamento. Além disso, cidades podem consumir até 80% do material e fornecimento de energia mundial e produzem 75% das emissões de carbono (UNEP, 2012, p. 12)

Contudo, dados das Organizações das Nações Unidas (2014) apontam que as cidades desempenham um significativo papel no alcance da sustentabilidade em todo o contexto planetário devido ao aumento expressivo da população urbana. Para isso é preciso orientar a gestão das cidades para os princípios de sustentabilidade, no intuito de transformar ameaças em oportunidades. É uma questão de capacidade administrativa.

Neste cenário, verifica-se que a qualidade de vida dos cidadãos e o equilíbrio socioambiental são fatores cruciais para o desenvolvimento de uma cidade sustentável, estimulando a criação de uma cultura de paz, a melhoria do ambiente e a perpetuação de todas as espécies. Estes fatores estão associados a aspectos culturais e ao desenvolvimento de uma educação para a sustentabilidade (WOLSINK, 2016).

O desenvolvimento sustentável das cidades passa também pela criação de cidades e bairros mais compactos, uma vez que o adensamento das áreas urbanas pode oferecer a um número maior de cidadãos a infraestrutura e os serviços públicos necessários para viver, reduzindo as distâncias e ampliando o acesso aos equipamentos públicos de um determinado território (WOLSINK, 2016).

Portanto, o termo cidade sustentável vai além da conservação e manutenção de recursos naturais, mas, sobretudo a eficácia de um planejamento territorial compatível as particularidades de cada município. As cidades, embora não sejam ecossistemas naturais, estão interligadas em um processo sistêmico e interdependente, portanto trata-se de um sistema orgânico e holístico (SHMELEV, SHEMELEVA, 2009).

O desenvolvimento de uma cidade sustentável requer a construção de compromissos de longo prazo com foco nos seus cidadãos, a elaboração de planos estratégicos que passam pelo estabelecimento de ações sistêmicas e, também, o desenvolvimento de modelos articulados por sistemas de governança participativa. Isso dá qualidade a gestão pública e otimiza a utilização de recursos. Ao mesmo tempo, as cidades devem fazer um resgate ao passado para reencontrar os seus propósitos de existência, se tornando novamente o grande ponto de encontro das pessoas.

> Ao longo da história, o espaço da cidade funcionou como ponto de encontro para os moradores, em vários níveis. As pessoas se encontravam, trocavam novidades, fechavam acordos, arranjavam casamentos - artistas de rua as entretinham, havia compra e venda de mercadorias. As pessoas compareciam aos grandes e pequenos eventos da cidade. Realizavam-se procissões, o poder se manifestava, festas e castigos eram publicamente realizados - tudo acontecia à vista do público. A cidade era o ponto de encontro. (GEHL, 2013, p.25)

Ainda, de acordo com o relatório da Organização das Nações Unidas, *World Economic and Social Survey,* para que uma cidade alcance de fato a sustentabilidade, é preciso que ocorra a integração de quatro pilares: desenvolvimento social onde seja trabalhado educação e saúde, alimentação e nutrição, construções verdes, água e saneamento, transporte público verde, acesso à energia limpa, áreas de recreação e apoio à comunidade, desenvolvimento econômico onde seja trabalhado crescimento produtivo verde, criação de emprego decente, produção e distribuição de energia renovável, tecnologia e inovação; desenvolvimento ambiental onde seja

trabalhado manejo de floresta e solo, gestão de resíduos, eficiência de energia, gestão de água, conservação da qualidade do ar, adaptação e mitigação das mudanças climáticas e governança urbana onde seja trabalhado planejamento e descentralização, redução das desigualdades, fortalecimento dos direitos civis e políticos, apoio as ligações locais, nacionais, regionais e globais.

Assim, baseado nos marcos teóricos e nos documentos mencionados neste capítulo, a seguir o tema da 'cidade sustentável' será dividido em três dimensões, trazendo uma discussão sobre as questões econômicas, sociais e ambientais como fatores para o desenvolvimento de sustentável de uma cidade

2.1.1 A DIMENSÃO ECONÔMICA DA CIDADE

O desenvolvimento econômico é um importante elemento para a sustentabilidade de uma cidade. Trata-se do principal fator para o desenvolvimento e a inovação. Isso posto, é preciso esclarecer que o desenvolvimento econômico em si não garante prosperidade a uma sociedade, pelo contrário, pode vir acompanhado de inúmeras externalidades capazes afetar o meio ambiente, o desenvolvimento social e até mesmo as gerações futuras. O tema precisa ser encarado de forma sistêmica.

A sustentabilidade prevê um desenvolvimento econômico responsável e em equilíbrio com as suas demais dimensões. A interligação das dimensões de sustentabilidade é fundamental para que estratégias de desenvolvimento não gerem ainda mais desigualdade, exclusão social, catástrofes ambientais, problemas que podem facilmente ser vistos nas metrópoles.

Ainda, o crescimento econômico de qualidade implica em respeitar os indivíduos como seres humanos, fazendo-se cumprir as resoluções da Declaração Universal dos Direitos Humanos e também as diretrizes da Organização Internacional do Trabalho (OIT) sobre trabalho decente; preservar a natureza e toda a sua biodiversidade, reduzindo progressivamente os níveis de emissões de gases de efeito estufa (GEE) através do uso de novas tecnologias e também realizando o manejo correto do solo, e; preservando as culturas e tradições locais de uma cidade, evitando que comunidades tradicionais, patrimônios históricos ou imateriais sejam removidos, substituídos ou perdidos por interesses exclusivamente econômicos ou internacionais.

É importante destacar também que o desenvolvimento econômico de uma cidade está atrelado a outras áreas estratégicas, como o sistema de impostos, a infraestrutura, a logística e mobilidade, as redes de telecomunicações, a energia e até mesmo a uma educação empreendedora. Trata-se de um tema interligado a uma série de variáveis, os quais precisam ser levados em conta no planejamento de uma cidade.

Os autores Glaeser e Joshi-Ghani (2013) destacam que uma cidade sustentável é mais competitiva do que uma cidade comum para a atração de investimentos, pois tem uma capacidade superior de inovar, atrair e reter mão de obra de qualidade através de um ambiente equilibrado, com maior segurança e qualidade de vida. Em outras palavras, orientar uma cidade para a sustentabilidade significa se devolver economicamente também no longo prazo.

Além do exposto, Dobbs e Remes (2013) argumentam que nas grandes cidades as empresas podem desenvolver um maior número de clientes, alcançar colaboradores com maior qualificação e ainda se beneficiar de um número maior de fornecedores. Isso amplifica a capacidade das empresas obterem sucesso em seus negócios através de maiores mercados e do acesso a bens e serviços com maior qualidade, menor preço e melhor prazo. Efeitos da livre concorrência.

Contudo, nesta mesma perspectiva em atrelar o desenvolvimento econômico e as grandes empresas, o economista Dowbor (2016, p.1) alerta que:

> Estamos lentamente progredindo na compreensão da complexidade do sistema corporativo que, para o bem ou para o mal, hoje nos rege. De um lado, no plano intracorporativo, o gigantismo leva a burocracias inextricáveis, gerando um comportamento caótico e riscos sistêmicos. De outro, os mesmos gigantes estão se dotando de estruturas de articulação intercorporativas que muito se assemelham a governos no sentido de exercício de poder político direto. O que aqui vemos é uma articulação duplamente preocupante, tanto inter como intra empresarial. Entender este mundo de gigantes é hoje vital. Constituem a dinâmica estruturante mais poderosa na sociedade global moderna.

Ainda, Dowbor (2016, p.2) exemplifica que o Estado está sendo controlado por grandes corporações ao citar que:

> O *Crédit Suisse*, que entende tudo de fortunas pois ajuda a administrá-las, chocou o planeta com estes números simples: 62 famílias têm um patrimônio igual ao da metade mais pobre da população mundial, resultado direto dos mecanismos financeiros, e o 1% mais rico controla mais da metade da riqueza mundial. Com estes e outros estudos, gradualmente está se levantando o véu sobre o gigante descontrolado que nos controla. Chegamos cada vez mais perto de entender não só a teoria geral da financeirização, mas sim as engrenagens do seu funcionamento, com nomes e valores. Se nos tempos de Marx a mais-valia se extraía empresa por empresa, hoje esta mais valia se extrai por meio de mecanismos globais, acima inclusive do poder regulador dos Estados.

As informações trazidas pelo economista Ladislau Dowbor (2016) e outros dados discutidos no início desta tese deixam claro a existência de uma disfunção na distribuição dos recursos financeiros, o que reflete no imenso acúmulo de riqueza da minoria. Isso gera graves consequências multinível para um país e a sua sociedade, materializando-se nas cidades através de assentamentos irregulares, na qualidade das habitações e na pobreza. A correção destes fatores está associada a uma questão de governança de poder e outra de evolução espiritual.

As empresas têm um papel fundamental no desenvolvimento das cidades, uma vez que geram empregos, acesso a bens e serviços, e condições de desenvolvimento. É preciso criar um ciclo virtuoso. Assim, Glaeser e Joshi-Ghani (2013, p.4 e 5) argumentam que "poucas cidades se expandem sem sucesso econômico". Os autores destacam que cidades mais produtivas atraem mais pessoas e que servem como uma fonte incomum de inovação, pois permitem que velhas ideias sejam transformadas em novas ideias em uma velocidade jamais vista.

Assim, verifica-se que a dimensão econômica da cidade é um driver fundamental para o desenvolvimento sustentável, uma vez que eleva a sua capacidade de financiamento, de construção de parcerias com a iniciativa privada e também de otimização de infraestrutura. No entanto, a sua visão de economia deve estar sempre em equilíbrio com as questões socioambientais, no intuito de prevenir e mitigar externalidades e de provocar justiça social. Isso pode trazer à tona uma verdadeira revolução para a sociedade, como tratada na obra de Rifkin (2012) ao descrever os possíveis efeitos de uma economia verde para a humanidade.

2.1.2 A DIMENSÃO SOCIAL DA CIDADE

A cidade sustentável deve ser democrática e inclusiva, respeitando todos os seres humanos e a sua cultura. Nesse ponto é importante destacar princípios de igualdade, como na condição das mulheres e de minorias étnicas, além do estabelecimento da paz. A dimensão social de uma cidade é o que a torna humana, garantindo a prosperidade para as gerações atuais e do futuro. Trata-se de um tema amplo.

Nesta perspectiva, o arquiteto Gehl (2013) argumenta que as cidades devem ser mais humanas, isso em um aspecto que vai de fatores culturais ao ambiente construído. Ele argumenta que a dimensão social deve estar intrínseca aos planos urbanísticos, mas que isso vem sendo negligenciado há décadas. O autor argumenta, por exemplo, que os edifícios devem ser projetados ao nível dos olhos, tornando a cidade interativa e atraente para as pessoas.

Recuperar o espaço urbano para o convívio, redesenhar os espaços públicos, projetar as cidades para os indivíduos e a sua qualidade de vida são os temas centrais defendidos por este escritor.

A dimensão social da cidade está relacionada também ao tema da inclusão, o qual será cada vez mais debatido, dada a crise dos refugiados oriundos de regiões em guerra ou que sofreram os efeitos das mudanças climáticas, o que tem impulsionado amplamente os movimentos imigratórios e provocado um choque cultural. Na Alemanha, por exemplo, de acordo com dados disponibilizados pela *Asylum Information Database*, já são mais de 600 mil refugiados residentes no país oriundos de países como a Síria, Albânia e Kosovo. É preciso ter uma estratégia para incluir estas pessoas.

Os autores Glaeser e Joshi-Ghani (2013) argumentam que as cidades têm um papel determinante para inclusão, pois são um polo de ideias com uma capacidade singular para o empreendedorismo e a inovação, o que possibilita a criação de novas oportunidades de negócios e postos de trabalho para todos. Isso possibilita os indivíduos a mobilidade entre classes e sociais e a sua inclusão em sociedade. Contudo, a geração de trabalho deve estar atrelada a valores de dignidade, legalidade e justiça, no intuito de extinguir práticas nocivas ao desenvolvimento social como o trabalho escravo.

> (...) uma cidade mais inclusiva não é aquela sem favelas e pobreza, mas a que consegue permitir constantemente que as pessoas pobres saiam da zona da pobreza. Ele cria empregos e fornece caminhos para a riqueza e ocupações que fornecem um meio de se mover em direção à prosperidade. (GLAESER e JOSHI-GHANI, 2013, p.7)

Nesta trilha, uma outra maneira dos indivíduos se desenvolverem é através da educação, o que possibilita a inclusão, a igualdade de oportunidades e o protagonismo das pessoas. Indivíduos qualificados são formadores de opinião e podem contribuir para o progresso de uma sociedade. O educador brasileiro Paulo Freire costumava dizer que a educação tem o poder de transformar o mundo e, por consequência, transformar o mundo. Isso demonstra a magnitude e a importância da educação pública de qualidade. Transformar a sociedade é a base do pensamento da sustentabilidade.

A partir de uma ponte entre as ideias de trabalho e educação, Glaeser e Joshi-Ghani (2013) relatam que um trabalho não é apenas um salário; é também uma oportunidade para aprender. Os autores afirmam que para ser inclusiva, uma cidade precisa fornecer mais do que apenas salários decentes aos seus trabalhadores, ela precisa fornecer serviços urbanos fundamentais, bem como água potável e saneamento. Os trabalhadores também necessitam de segurança e sistemas de mobilidade, assim como moradia digna. Trata-se de uma visão ampla dos elementos fundamentais para que uma cidade seja boa para viver.

No instituto de complementar as ideias apresentadas até este ponto, os autores Dillard, Dujon e King (2008) os princípios da sustentabilidade social são: Bem-estar humano que garante a proteção de necessidades básicas e de segurança e o contínuo desenvolvimento do potencial humano; Equidade que garante proteção contra as condições que enriquecem uns em detrimento de outros, e cria mecanismos para garantir igualdade entre os indivíduos; Governo democrático que garante que a governança é orientada para as pessoas, cria e alimenta espaço cívico e capacita as pessoas a utilizar esse espaço para aprofundar práticas democráticas; Sociedade civil democrática que impõem o governo a trabalhar democraticamente.

Nesta mesma visão, Harris e Goodwin (2001) relatam que "um sistema socialmente sustentável deve alcançar a equidade na distribuição de recursos e oportunidades, provisão adequada de serviços sociais, incluindo saúde e educação, equidade de gênero e participação política". Isso traz elementos fundamentais para o planejamento de políticas públicas e para o estabelecimento de diretrizes de longo prazo para as cidades.

Pode-se dizer que a dimensão social da cidade está relacionada com a maior equidade na distribuição dos recursos e do acesso a infraestrutura no território, que estabelece garantias e direitos para uma vida digna, tornando reduzida a distância entre ricos e pobres, melhorando a qualidade de vida da população como um todo (SACHS, 1993). Assim, o desenvolvimento de uma sociedade perpassa de forma transversal aspectos das necessidades materiais e valores intangíveis para o alcance da sustentabilidade social.

O autor Foladori (2002, p.112), aponta que houve um avanço no sentido de realçar a importância da participação social das pessoas na construção de um futuro mais justo. Na mesma linha de pensamento, para Stiglitz (2002), a participação social não se refere apenas ao voto, deve acontecer em um processo constante através de um diálogo aberto entre os indivíduos e o poder público, de forma que as pessoas possam ter voz nas decisões. Ainda, para Dowbor (1999) a participação social dos indivíduos obriga um repensar das formas de organização social, política e econômica, consistindo em uma redefinição da dimensão humana do desenvolvimento. Isso tudo exprime a ideia de um modelo de governança onde os indivíduos são atuantes e protagonistas do seu próprio futuro.

Portanto, a somatória de autores aponta que para que haja a sustentabilidade social se faz necessário um processo continuado de democratização, promovendo iniciativas que visem o bem-estar humano, interesse coletivo e igualitário, desenvolvendo a participação da sociedade, sendo o indivíduo o centro do processo de planejamento das cidades.

2.1.3 A DIMENSÃO AMBIENTAL DA CIDADE

A dimensão ambiental de uma cidade está relacionada diretamente a qualidade de vida. O meio ambiente é um sistema natural composto por elementos como água, ar, solo, vegetação, animais, pássaros, microorganismos, peixes, dentre outras espécies. A conservação da biodiversidade é fundamental para a longevidade da espécie humana, sendo assim a preservação ambiental um dos maiores desafios ao colapso urbano das grandes cidades.

Neste sentido, durante toda a introdução deste trabalho ficou claro o impacto que as cidades causam ao meio ambiente e aos recursos naturais, sendo elas de forma direta ou indireta, as principais responsáveis pelas emissões dos gases de efeito estufa e também pelo consumo dos recursos (KAHN, 2012; GLAESER e JOSHI-GHANI, 2013). De tal modo, o sistema de vida imposto pelos seres humanos desencadeou uma das maiores problemáticas deste século: as mudanças climáticas.

Apesar dos inúmeros assuntos que poderiam ser tratados neste ponto do trabalho, o foco das discussões será centrado no tema das mudanças do clima e possíveis soluções locais para a mitigação e adaptação as seus efeitos, como o fortalecimento das agendas 21 das cidades. O tema das mudanças climáticas é fundamental, pois ele impacta diretamente em áreas como o sistema de águas e esgoto, infraestrutura, saúde, desenvolvimento econômico, transportes e mobilidade, energia e na produção de alimentos (ONU-Habitat, 2011).

Desse modo, o relatório da ONU-Habitat (2011, p. 36), destaca que, apesar de ser um tema global, as cidades e os seus governos são fundamentais para a mitigação das mudanças climáticas. De acordo com o relatório, isso se dá principalmente por três razões:

1. As cidades são jurídica e fisicamente responsáveis pelos processos com maior emissão de gases de efeito estufa;
2. A concentração de pessoas e empresas em áreas urbanas mostra que as soluções de mitigação são factíveis;
3. Os governos municipais possuem uma interface chave para o engajamento com de stakeholders do setor privado e da sociedade civil, os quais também têm um importante papel no combate às alterações do clima.

Nesse sentido, o mesmo relatório destaca que “as áreas urbanas podem ajudar o planeta a alcançar um caminho de desenvolvimento que iria manter um aumento médio de temperatura global dentro de 2 a 2.4°C acima dos níveis pré-industriais”, sendo as cidades a grande força para mitigar os efeitos das mudanças climáticas.

Com o intuito de fornecer um esquema de estratégias de mitigação as mudanças climáticas, a seguir apresenta-se o Quadro 2, no qual diferentes possibilidades de adaptação para minimizar os efeitos das mudanças climáticas, com ações multinível, nas áreas de água, infraestrutura, saúde humana, turismo, transporte e energia. Trata-se de um esquema elaborado pela Onu-Habitat (2011, p.39).

Setor	**Água**	**Infraestrutura/ assentamentos**	**Saúde humana**	**Transporte**	**Energia**
Opção de adaptação/ estratégia	Colheita de água de chuva expandida; armazenamento de água e técnicas de conservação; reuso da água; dessalinização; uso da água e eficiência da irrigação.	Recolocação; barreiras marítimas e de tempestades; reforço de dunas; aquisição de terras; piscinões como prevenção contra a elevação do nível do mar e enchentes; proteção de barreiras naturais existentes.	Planos de ação de saúde; sistemas de emergências médicas; melhoria da vigilância e controle das doenças sensíveis ao clima; melhora da água potável e do saneamento.	Realinhamento/ realocação; estabelecer padrões de projeto e de planejamento de estradas, trilhos e outras infraestruturas para lidar com o aquecimento e a drenagem.	Fortalecimento da infraestrutura de transmissão e distribuição aérea; cablagem subterrânea para serviços públicos; eficiência energética; uso de fontes renováveis; menor dependência de fontes únicas de energia e maior eficiência.
Quadro político base	Políticas nacionais de água e gestão dos recursos integrados de água; Gestão de riscos relacionados com a água.	Padrões e regulamentos que integram considerações sobre mudanças climáticas dentro do projeto; política de uso da terra; códigos/regras de construção; seguros.	Políticas públicas de saúde que reconhecem o risco climático; fortalecimento dos serviços de saúde; cooperação regional e internacional.	Integrando considerações de mudanças climáticas no âmbito da política nacional de transporte; investimento em pesquisa e desenvolvimento para situações especiais (ex: áreas de permafrost).	Politicas de energia nacional, regulamentos, e incentivos fiscais e financeiros para encorajar o uso de fontes alternativas; incorporamento de mudanças climáticas em padrões de design.
Principais restrições para a implementação	Financeiros, recursos humanos; barreiras físicas.	Barreiras financeiras e tecnológicas; disponibilidade de espaço para realocação.	Limites à tolerância humana (grupos vulneráveis); limitações de conhecimento; capacidade financeira.	Barreiras financeiras e tecnológicas; disponibilidade de rotas menos vulneráveis.	Acesso a alternativas viáveis; barreiras financeiras e tecnológicas; aceitação de novas tecnologias.
Principais oportunidades para implementação.	Gestão integrada dos recursos hídricos: sinergia com outros setores.	Políticas e gestão integradas; sinergias com metas de desenvolvimento sustentável.	Melhoria dos serviços de saúde; melhoria da qualidade de vida.	Tecnologias melhoradas e integração com setores-chave (ex: energia).	Estímulo de novas tecnologias; uso de recursos locais.

Quadro 2- Estratégias para mitigação das mudanças climáticas

Fonte: Elaborado pelo autor (2017) com base em Onu-Habitat (2011, p.39).

Contudo, percebe-se que em função da falta de empenho e ou de conhecimento e ou vontade política na construção de planos longo prazo, muitas cidades se desenvolveram rapidamente sem considerar a demanda de recursos do presente e do futuro, bem como os seus impactos nas alterações do clima. Por isso, um grande número de pessoas e de áreas urbanizadas encontram-se vulneráveis a uma série de riscos (ONU-Habitat, 2011; ACOSTA orgs., 2014).

Nota-se que o tema das mudanças climáticas deixa de ser apenas uma preocupação do campo científico e ou das agências internacionais e passa cada vez mais a fazer parte da agenda política de diversas cidades, estados e nações. Isso se dá principalmente pelos efeitos e impactos do aumento significativo das catástrofes naturais e climáticas (ACOSTA orgs., 2014). Nesse ponto, destaca-se que a COP 21 reconheceu o papel determinante das cidades no pacto de responsabilidade global pelo clima.

Assim, de acordo com o relatório 43ª sessão do IPCC realizado em abril de 2016 as cidades já estão encarando os impactos das mudanças climáticas e estão vulneráveis aos seus efeitos. Os sinais incluem: 1) o aumento do nível do mar, o que coloca em alerta cidades costeiras em todo o mundo; 2) as áreas que sofrem com os efeitos das inundações a das secas; 3) os deslizamentos de terra; 4) o aumento das ondas de calor, as quais ameaçam a saúde, o bem-estar e a subsistência dos indivíduos e da biodiversidade.

As cidades podem adotar uma série de medidas para conter as alterações climáticas. Iniciativas partem do próprio consumo do governo, que deve qualificar as suas áreas de licitações e aquisições para a inserção de critérios de sustentabilidade nos processos de compras de produtos e serviços, além de buscar eficiência para um consumo mais consciente; realizar campanhas educativas e de sensibilização, visando mudanças de comportamento por parte da sociedade que combatam as ameaças climáticas; criar regulações normas para mitigar a mudança climática (ALBER e KERN 2008; SCHROEDER e BULKELEY 2009).

Além disso, o relatório da ONU-Habitat (2011, p. 58) descreve outras quatro políticas que as cidades podem adotar contra as mudanças climáticas, sendo elas:

1. Desenvolver uma visão futuro, estabelecendo onde se quer chegar e como o seu desenvolvimento ao longo do tempo se relaciona com as mudanças climáticas;
2. Ampliar o alcance da participação dos cidadãos e de representantes do setor privado, a fim de recolher uma ampla base de perspectivas e contribuições para o desenvolvimento de soluções urbanas;
3. Realizar, através de processos participativos, avaliações de vulnerabilidade da cidade, com o objetivo de identificar riscos e estratégias de mitigação e adaptação inerentes aos seus planos de desenvolvimento urbano;

4. Destinar atenção para as suas funcionalidades de infraestrutura mais sensíveis ao clima, especialmente na etapa de planejamento devido aos benefícios econômicos ao se evitar a readequação urbana.

Além disso, as cidades podem adotar uma série de medidas para conter as alterações climáticas, dentre elas: desenvolver campanhas e iniciativas relativas ao consumo consciente de produtos e serviços; desenvolver campanhas educativas e de sensibilização, visando engajamento e mudanças de comportamento por parte da sociedade para a redução de GEE (gases de efeito estufa); criar regulações e normas com o intuito de mitigar as mudanças climáticas (ALBER e KERN, 2008; SCHROEDER e BULKELEY, 2008).

No campo das soluções para o meio ambiente, um outro instrumento que pode ser utilizado pelas cidades é o desenvolvimento da "Agenda 21 Local". Trata-se de um mecanismo de políticas públicas que envolve a sociedade civil e o governo em um processo participativo de planejamento sobre os problemas sociais, ambientais e econômicos. O documento apresenta ações concretas que visem o desenvolvimento sustentável de uma localidade (BRASIL, 2002). Trata-se de um instrumento poderoso para engajar os cidadãos em temas ambientais e na construção de um ambiente com mais qualidade de vida.

Na mesma perspectiva, Sachs (1986) relata que as soluções devem ser encontradas localmente ou adaptadas às realidades locais. O sistema atual puro e simples tem provocado desigualdades sociais e degradação ambiental. Assim, as políticas devem ser construídas a partir da articulação das decisões dos cidadãos e das demandas sociais juntamente com os agentes envolvidos.

O pesquisador Assis (2006, p.84) destaca que o estabelecimento de uma política ambiental pode ocorrer por meio de dois tipos de instrumentos:

> O primeiro é conhecido como incentivo ou instrumento econômico, e se caracteriza por mecanismos de mercado que afetam o cálculo de custos e benefícios do agente econômico em relação ao meio ambiente, influenciando suas decisões. O segundo tipo é composto por mecanismos de regulação direta, também conhecidos como políticas de comando e controle, na medida em que determinam uma intervenção direta sobre a ação ambiental dos agentes econômicos.

Portanto, é fundamental que estes modos de controle social estejam articulados entre si, fortalecendo as diretrizes locais para o desenvolvimento sustentável, juntamente com uma participação efetiva e democrática das comunidades locais envolvidas.

Nesta visão, Moreno (1997) argumenta que um problema ambiental pode ser gerido socialmente se todos os públicos envolvidos na sociedade, ou seja, governo, mídia, comunidade científica, ambientalistas, estiverem articulados localmente para que sejam capazes de

desenvolver atitudes e soluções que favoreçam a resolução dos problemas que os afetam, como por exemplo os sistemas de disposição e coleta de resíduos.

Portanto, a implementação de ações locais em prol do meio ambiente e de cidades mais verdes dependem de mudanças e da quebra de paradigmas relacionadas ao sistema de desenvolvimento vigente. Para isso, é necessário uma mudança de cultura e o estabelecimento de políticas de longo prazo que despertem nos cidadãos os sentimentos de engajamento e de responsabilidade individual, no intuito de formar uma rede local para o desenvolvimento sustentável.

2.2 TÓPICOS AVANÇADOS EM CIDADES

A cada dia surgem novos temas sobre cidades. Em todo o mundo diversos pesquisadores, organizações da sociedade civil, empresas de consultoria, organismos internacionais e especialistas criam novos conceitos e ideias para definir as cidades e auxiliar em seu processo de desenvolvimento. Contudo, apesar dos inúmeros conceitos, existe um ponto em comum nas diversas definições de cidades: de que algo deve ser feito para que elas sejam melhores para viver.

De tal modo, a seguir serão apresentados conceitos, ideias e temas relacionados as cidades inteligentes, as cidades criativas e as cidades resilientes. Ressalta-se que o objetivo desta tese não é tratar destas vertentes de cidades, mas que será feito um breve relato sobre as suas definições dada a importância que tem tomado na literatura e nas ferramentas de desenvolvimento urbano. Assim, tratam-se de temas de extrema relevância para pesquisas futuras.

Uma nova questão que tem desafiado frequentemente a nova geração de gestores públicos, é como a inovação, a tecnologia, a inteligência artificial e o *big data* poderão transformar os modelos de formatação, implementação e gestão dos sistemas urbanos, principalmente nas áreas de saneamento, energia, telecomunicações e mobilidade.

A inovação é uma peça chave para o desenvolvimento de cidades inteligentes, podendo, por exemplo, contribuir para a melhoria da qualidade de vida e para a otimização dos recursos através de investimentos em tecnologia urbana. Em Hamburgo, por exemplo, diversas iniciativas de “smart city” têm sido desenvolvidas no porto da cidade em uma parceria entre o governo e empresas de tecnologia como a Microsoft, Oracle e Cisco. O objetivo é aumentar a eficiência logística e energética da área.

Nesta direção, os autores Chourabi et al. (2012) argumentam que tornar uma cidade inteligente tem sido uma estratégia utilizada em diversos locais do mundo para mitigar os problemas relacionados ao crescimento populacional e da urbanização. Isso acontece porque sistemas de redes inteligentes, por exemplo, podem oferecer monitoramento em tempo real sobre a distribuição e o consumo de água, evitando vazamentos e desperdícios. Ou então, equalizar os picos de consumo de uma rede elétrica, reduzindo o consumo e os custos com energia de uma cidade.

Além disso, os referidos autores desenvolveram em seu trabalho um esquema para mostrar que a ideia de cidade inteligente pode otimizar a formulação de políticas públicas, estratégias de desenvolvimento econômico, auxiliar na preservação do meio ambiente e melhorar as ferramentas de governança através da utilização da internet, criando caminhos para a participação dos cidadãos através de ferramentas digitais (CHOURABI et al., 2012). Assim, a internet passa a ter um papel crucial para a gestão das grandes cidades.

Um modelo de governança digital oferece mais transparência através da publicação de dados do governo e ferramentas de controle e fiscalização, além de poder oferecer serviços sem burocracia, o que impacta diretamente na diminuição da corrupção. Além disso, diversas plataformas digitais podem captar as demandas e sugestões dos cidadãos no intuito de tornar a gestão da cidade mais participativa, o que é processado através de poderosas ferramentas de análise para a geração de relatórios e indicadores analíticos capazes de auxiliar prefeitos na tomada de decisão. Trata-se de uma janela para revolucionar a gestão das cidades.

Uma parte da literatura destaca que a governança digital é de extrema importância para as cidades, contudo, se combinadas com estratégias que incluem os cidadãos em debates face a face e encontros presenciais podem ter maior efetividade. Isso porque uma parte das populações não têm acesso à internet e também porque o engajamento pode ser maior. Trata-se do que especialistas chamam de governança híbrida (SHARK, 2012; SKELCHER e JEFFARES, 2013).

Seguindo adiante, outro tópico que vem sendo amplamente difundido na literatura é o das Cidades Criativas. Trata-se de um tema com as origens na década de 1990, quando o arquiteto britânico Charles Landry ao publicar a obra *The Creative City* em 1995, investigou a ‘saudabilidade’ (qualidade da saúde) das cidades britânicas (LANDRY & BIANCHINI, 1995). Na perspectiva destes autores, as cidades têm um ciclo de vida de crescimento, maturidade e declínio. Assim, de acordo com os autores o nível de autossustentabilidade – condições para se manter ou conservar – das cidades depende de um desenvolvimento equilibrado entre

dimensões econômicas, culturais, sociais e ambientais de uma localidade e da sua capacidade de se adaptar a mudanças ao longo do tempo (LANDRY & BIANCHINI, 1995).

Assim, Landry (2006) atribui o desenvolvimento cultural, incluindo a indústria criativa como atividade de auto expressão e fomento à apreciação estética. As artes estimulam a imaginação crítica e inovação que devem ser trabalhadas na cultura da cidade. Assim como as artes se preocupam com a atratividade e o design do ambiente e como ele é criado, as indústrias criativas podem desenvolver o motor econômico de uma cidade. Da mesma forma, os impactos sociais impulsionam o trabalho de outros campos do desenvolvimento econômico, como saúde e planejamento.

O autor Scott (2014), argumenta em seu artigo sobre cidades que a criatividade é um conceito intrínseco a nova conjuntura econômica e urbana. O autor constrói um esquema para mostrar que temas como aprendizagem, criatividade e inovação são interdependentes, fundamentando a ideia de capitalismo cognitivo-cultural, o qual tem o poder de rearticular as relações humanas e de gerar desenvolvimento em tempos de crise, criando oportunidades para as cidades. De tal forma, a seguir ilustra-se os setores criativos de uma cidade por meio da Figura 1.

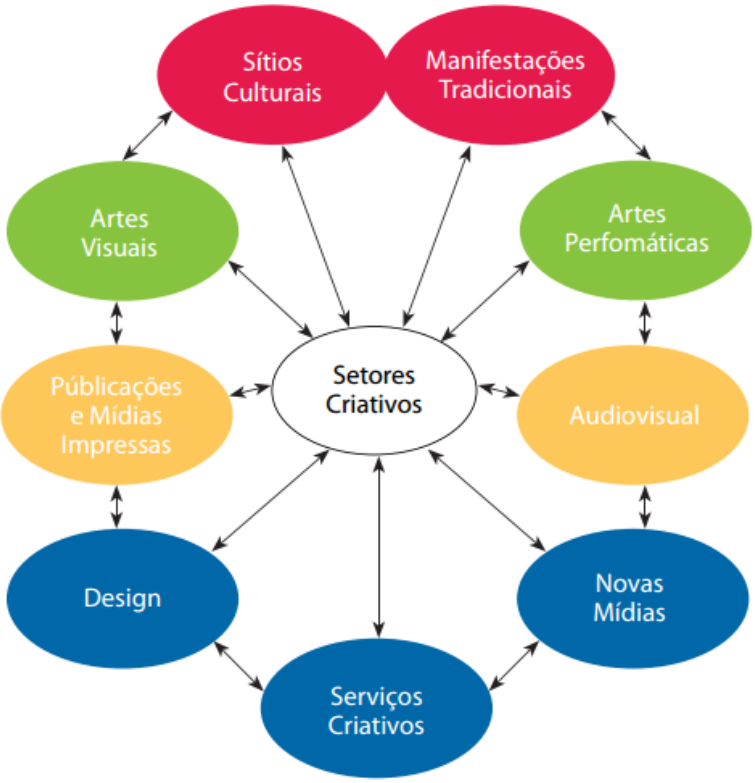


Figura 1 - Setores Criativos

Fonte: CIDADES SUSTENTÁVEIS (2013, p. 73).

Na figura 1, é possível observar a classificação dos setores criativos de uma cidade conforme estabelecido pela Conferência das Nações Unidas para o Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD). Trata-se de uma representação gráfica de 9 setores, onde os em vermelho representam o patrimônio de uma localidade (material, imaterial, arquivos e museu), os em verde as artes (artesanato, culturas populares, indígenas, afro, artes visual e digital), os em amarelo as diferentes mídias do setor criativo (cinema e vídeo, publicações e mídias impressas) e os em azul as criações funcionais (moda, design e arquitetura).

Assim, evidencia-se a importância das cidades serem cada vez mais criativas, valorizando o seu patrimônio e gerando desenvolvimento. Na mesma perspectiva, o Departamento para Cultura, Mídia e Esporte do Reino Unido (DCMS) aponta que as indústrias criativas e culturais produzem capital de forma ativa para que uma cidade possa ser considerada criativa. Ainda, o órgão reforça que a cultura local pode oferecer uma série de vantagens competitivas para uma cidade, desde que sejam consideradas em seus planejamentos e estratégias. É uma questão de saber identificar as suas vocações e explorar caminhos ainda não cultivados a partir de aspectos culturais ou históricos (DCMS, 2007).

Neste contexto, entende-se que a cidade criativa estimula a mente, a imaginação e a participação pública, tendo uma função estratégica para o desenvolvimento sustentável de um determinado território. Assim, é preciso criar condições para que as pessoas sejam protagonistas na resolução de problemas aparentemente sem soluções, por meio de suas mentes ativas. Portanto, pode-se afirmar que pessoas comuns podem fazer ações extraordinárias acontecerem, se incentivadas e tiverem oportunidade.

O desenvolvimento sustentável do território, seja por estratégias de sustentabilidade, do emprego de tecnologias urbanas ou pela identificação de suas vocações pode fazer com que uma cidade seja mais resiliente. Neste contexto, encerra-se este capítulo sobre tópicos avançados em cidades tratando do tema das ‘Cidades Resilientes’, um assunto que vem sendo discutido em inúmeras conferências ao redor do mundo e que integra importantes tópicos como o da mudança do clima.

Nesse sentido, os autores Derissen el al. (2012) destacam que resiliência é a capacidade para retornar a um estado natural, especialmente depois de alguma situação crítica e incomum. Ainda, de acordo com eles a resiliência é uma condição fundamental para o desenvolvimento sustentável. Para isso, o autor Jabareen (2012), a partir de uma ampla pesquisa, argumenta que as cidades devem desenvolver esquemas e planos de prevenção que considerem a complexidade da incerteza através da interligação de variáveis econômicas, sociais, espaciais e físicas,

valorizando o conhecimento local na construção de soluções coletivas. Isso é fundamental para que uma cidade possa avançar para um estado mais resiliente.

De acordo com o Centro de Resiliência da Universidade de Estocolmo, referência no tema, ser uma cidade resiliente significa olhar para o futuro e desenvolver políticas e ações de longo prazo. Do mesmo modo, os autores Bezerra e Bursztyn (2000) argumentam que o desenvolvimento sustentável é um processo de aprendizagem de longo prazo. Isso posto, ressalta-se que uma cidade resiliente é aquela planeja olhando para o futuro, com o intuito de prever fenômenos e tendências a partir de um processo sistêmico de aprendizagem.

O pesquisador Vale (2013) argumenta que a resiliência pode ter diferentes faces em uma mesma cidade. Ele exemplifica isso através das disparidades socioeconômicas em um mesmo território, o que leva a algumas áreas serem mais resistentes a catástrofes ou imprevisibilidade do que outras. Ele explica que vulnerabilidade de uma comunidade está altamente relacionada a sua localização e a sua renda. Ainda, de acordo com o mesmo autor, a resiliência desigual ameaça a capacidade das cidades como um todo para funcionar economicamente, socialmente e politicamente. A resiliência só pode permanecer útil como conceito e como prática progressiva se estiver explicitamente associada à necessidade de melhorar as perspectivas de vida dos grupos desfavorecidos, buscando equilibrar o território de uma cidade e a sua capacidade de desenvolvimento no longo prazo.

Assim, o desenvolvimento de resiliência pode ser entendido como uma forma de não só lidar com adversidades e ou tensões, mas de abordar também os múltiplos desafios que condicionam a vida humana e os seus meios de subsistência. Nesse ponto, os autores Fuller e Romer (2014) argumentam que as cidades devem suportar as adversidades ao longo do tempo e destacam que as escolhas que fazemos de forma intencional ou por desatenção podem ter consequências duradouras. Assim, uma parte fundamental da construção de resiliência diz respeito a melhorar a qualidade de vida na Terra para as gerações atuais e futuras.

Atualmente em todo mundo, atores de diferentes organizações e setores, realizam uma série de intervenções em áreas urbanas para a construção desta resiliência através da melhoria da infraestrutura das cidades, de novas habitação e de serviços, especialmente para os pobres. Contudo, para muitas cidades nos países em desenvolvimento, a redução da pobreza e o desenvolvimento de outras políticas sociais devem ser o componente mais importante para o desenvolvimento de cidades mais resilientes, uma vez que as populações carentes são as que mais sofrem em casos de impactos e ou catástrofes de ordem natural (GLAESER e JOSHI-GHANI, 2013; ONU-Habitat, 2011).

Assim, conclui-se que os tópicos avançados em cidades são de extrema importância para o planejamento e desenvolvimento urbano, possuindo ferramentas importantes para o desenvolvimento econômico, a superação da pobreza e a preservação dos recursos naturais. A seguir, no capítulo 3, serão discutidas estratégias de governança, as quais podem desenvolver condições e o ambiente necessários para o desenvolvimento de cidades melhores para se viver.

3. CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE O CONCEITO DE GOVERNANÇA

As primeiras ideias de governança remetem-se à década de 1990, a partir de estudos do Banco Mundial (1992). Trata-se de um tema relacionado a capacidade de articulação e cooperação entre diferentes atores de uma sociedade, sejam eles de ordem social, empresarial ou governamental, para a discussão de assuntos de interesse comum.

Assim, partindo de um dos primeiros conceitos, o Banco Mundial (1992) definiu a governança como "a maneira pela qual o poder é exercido na administração dos recursos sociais e econômicos de um país visando o desenvolvimento e a capacidade dos governos de planejar, formular e programar políticas", o que se pode deduzir que a governança exprime também a noção de como se realiza o exercício do poder ou o modelo de autoridade de um governo.

É importante ressaltar que neste capítulo serão debatidos conceitos, modelos e instrumentos de governança, tendo em vista o desenvolvimento sustentável das cidades. Reforça-se que este é um tema multinível e multissetorial, mas que nesta pesquisa a ênfase será dada para o desenvolvimento local.

Nesse sentido, Matias-Pereira (2010) destaca que independente dos diferentes conceitos de governança, existe uma convergência entre eles na ideia de que os modelos de governança podem impulsionar os governos para uma nova forma de fazer política, tornando as cidades cada vez mais democráticas.

Ainda, de acordo com Miranda e Amaral (2011) o termo governança difundiu-se em diversas áreas do conhecimento. O autor ressalta que apesar de ser um conceito com múltiplas interpretações, observa-se um predomínio de abordagens para a resolução de conflitos de interesse. Além disso, Ruzzarin e Siminovschi (2010) argumenta que as diferente vertentes de governança estão atreladas as ideias de redução de riscos e da criação de políticas de transparência.

Evidencia-se a questão de que diferentes estudos acadêmicos têm feito levantamentos extensos sobre as aplicações do termo governança, procurando encontrar pontos comuns presentes em todas as definições. Dallabrida (2004) fez um desses estudos e evidenciou a existência de quatro aspectos que aparecem frequentemente relacionados à governança: 1) legitimidade de um espaço público em construção, onde são travados os encontros entre os atores sociais; 2) uma repartição do poder entre os que governam e os que são governados; 3) negociação entre os atores sociais, estabelecendo diferentes formas de redes e seus diferentes mecanismos de regulação e; 4) descentralização da autoridade e das funções ligadas ao ato de governar.

Streit e Klering (2004), por sua vez, complementam esta argumentação a partir de um levantamento literário que também aponta para quatro características comuns encontradas em quinze diferentes conceituações de governança, sendo elas: 1) existência de estruturas e mecanismos de regulação; 2) ênfase maior no processo de interação em si, mais do que nos seus próprios resultados; 3) atuação em redes das organizações e dos atores sociais; 4) presença de objetivos e guias de ação comuns.

Ainda, a partir da pesquisa de Raquel e Bellen (2012) sobre governança, utilizando-se de artigos científicos brasileiros e Europeus e da consulta de especialistas e pesquisadores de diferentes países, chegou-se a cinco dimensões institucional-administrativa e cinco dimensões sociopolítica que permeiam o assunto. O resultado pode ser evidenciado no Quadro 3.

Institucional-administrativa	**Sociopolítica**
Co-produção de ações públicas entre atores da sociedade civil, Estado e mercado.	Existência de conflitos e dissensos entre atores envolvidos no processo de co-produção das ações públicas gerando tensão na gestão.
Existência de formas institucionais colaborativas, como redes, parcerias e alianças.	Foco na democracia deliberativa e na participação ativa de diferentes atores.
Utilização de estratégias de cooperação relacionadas à: consenso, diálogos, coordenação, autorganização, negociação.	Preocupação com a accountabillity.
Compartilhamento de responsabilidades diante dos problemas públicos. Uso de instrumentos de gestão visando eficiência.	Interação entre os atores marcada pela confiança, pela existência de espaços deliberativos.
Uso de instrumentos de gestão visando eficiência.	Possibilita a aproximação de aspectos políticos e administrativos.

Quadro 3- Dimensões institucional-administrativa e sociopolíticas da governança
Fonte: Raquel e Bellen (2012, p.9).

De tal forma, o estabelecimento de um sistema de governança democrático pode ser entendido como um pilar fundamental para uma cidade eficiente, igualitária e transparente (GLAESER E JOSHI-GHANI, 2013). Nota-se que a pressão global por mais democracia faz o Estado repensar o seu modelo de funcionamento em diferentes partes do mundo, na tentativa de construir estruturas institucionais que permitam o equilíbrio de poder, a participação e a transparência.

> (...) a categoria de governança pública se inspira em teorias democráticas e que as reivindicações dos movimentos sociais por participação nos processos de deliberação nos espaços públicos – bem como a necessidade de eficiência e legitimidade democrática dos governos – a colocam como um arranjo institucional, ou ainda como um projeto democrático de significativa importância (RONCONI, 2011, p. 23).

Seguindo nessa direção, Ronconi (2011) relata que a governança colaborativa é um tipo de arranjo institucional governamental, o qual articula diferentes dimensões da sociedade através do estabelecimento de planos e parcerias. Isso desponta como um importante marco

para a operacionalização dos princípios da democracia, uma vez que articula e reforça a participação de atores sociais nos processos de formulação de políticas públicas, deliberação e decisão.

> A governança pública, enquanto formato institucional abre a gestão da coisa pública à participação de diversos atores e gera espaços públicos de participação e controle social a partir, também, de reivindicações de diferentes atores da sociedade civil. (RONCONI, 2011, p. 32)

Portanto, a colaboração é um elemento fundamental para o desenvolvimento sustentável, pois ela potencializa os aspectos democráticos de uma sociedade, permite a participação dos cidadãos independente de etnias ou classes sociais, trazendo à tona princípios para a construção de uma cidade que seja efetivamente das pessoas. Deste modo, com o intuito de um maior aprofundamento no tema, a seguir serão apresentadas definições, benefícios, ferramentas, riscos e outras características da governança colaborativa.

3.1 GOVERNANÇA COLABORATIVA

Em mundo cada vez mais complexo, o envolvimento de partes interessadas para a tomada de decisões tem ganhado espaço tanto na administração pública quanto na privada. Isso está balizado também na teoria dos *stakeholders*, que tem como ideia central propor métodos e instrumentos que permitam a participação efetiva de pessoas ou grupos interessados em um determinado fenômeno relacionado as suas vidas ou organizações (MITCHELL, AGLE e WOOD 1997; FREEMAN, 2010). Ressalta-se que apesar da importância desta teoria para matéria de planejamento estratégico, o campo escolhido para a elaboração desta tese se concentra no arcabouço teórico para os estudos da governança, por sua amplitude e atualidade (FUKUYAMA, 2013).

> Os defensores da governança compreendem que o envolvimento de atores além dos políticos profissionais e servidores civis melhorarão a qualidade da atividade estatal. A governança pública abre, assim, um espaço para uma democracia que vai além da democracia representativa, uma vez que implica participação do cidadão na gestão deliberativa das políticas públicas e, portanto, nos processos decisórios. (RONCONI, 2011, p. 31)

Ainda, nesse sentido Ronconi (2011, p. 25) argumenta que:

> Esse modelo rompe com a concepção tradicional do Estado como núcleo exclusivo da formulação e implementação das políticas públicas; cidadãos passam a ser coprodutores e parceiros, na perspectiva de compartilhamento de responsabilidades.

A governança colaborativa tomou força na Europa por volta dos anos 2000, tendo como foco central a gestão compartilhada (RONCONI, 2011). No entanto, nota-se um movimento global para gestões mais transparentes e descentralizadas e, recentemente, o tema tem emergido

fortemente em diversos países emergentes, como o Brasil (PASCARELLI FILHO, 2011). O bom funcionamento dos mecanismos de governança requer uma estrutura político-administrativa sólida, que facilita o seu bom funcionamento no longo prazo.

Destaca-se que a maior parte da literatura sobre governança colaborativa é composta de estudos de caso com foco em questões específicas da área de governança, como por exemplo, gestão escolar, gestão de cidades, policiamento comunitário, conselhos de bacias hidrográficas, consórcios intermunicipais, dentre outros (ANSELL e GASH, 2007). Contudo, os diversos estudos existem apresentam importantes contribuições teóricas.

Muitos destes estudos empíricos trazem à tona uma convergência de ideias que colocam a governança como um fator chave para reforçar as bases democráticas e a cidadania em uma sociedade, tornando o papel dos indivíduos, por meio de grupos organizados, crucial para a gestão das cidades. A socióloga Ronconi (2011, p. 23) reforça isso ao dizer que "diversas pesquisas teóricas e empíricas têm demonstrado a importância da ação governamental na criação e consolidação de formas de participação dos cidadãos na formulação, implementação e avaliação das políticas públicas".

Ainda, a autora Ronconi (2011) argumenta que a governança colaborativa abre a gestão à participação de diversos atores e permite controle social sob as ações políticas, sendo esse um modelo político capaz de criar o ambiente necessário para a cooperação e a ampla participação social. Isso faz com que uma democracia colaborativa ultrapasse os limites da democracia representativa.

Assim, a governança colaborativa é uma importante estratégia para a gestão de cidades. Trata-se de uma ferramenta com ampla capacidade administrativa, a qual amplia o poder de influência de diferentes *stakeholders*, a partir do seu envolvimento, na gestão de uma cidade. Assim, Wachhaus (2014) argumenta que a governança determina quem tem influência, quem decide e como os tomadores de decisão são responsabilizados.

Do mesmo modo, destaca-se que a governança colaborativa tem sido o instrumento de gestão adotado por diversas cidades com o intuito de potencializar o caminho para o desenvolvimento sustentável (SMITH e WIEK, 2012). Os autores ainda reforçam no texto que o conceito de governança para sustentabilidade urbana se desenvolveu como uma ideia de orientação institucional para tratar de forma holística a vitalidade das cidades sob uma perspectiva de longo prazo e baseada nos esforços de colaboração entre governo, administração, negócios, ciência e sociedade civil.

Os sistemas de governança colaborativa utilizados pelas cidades podem apresentar diferentes características e níveis de profundidade, sendo os modelos participativos cruciais para o desenvolvimento de cidades mais sustentáveis. Dessa forma, o cidadão deixa de ser uma figura acessória no processo decisório da cidade para tornar-se um protagonista no processo de desenvolvimento local.

> (...) a governança pública, enquanto formato institucional, abre a gestão da coisa pública à participação de diversos atores e gera espaços públicos de participação e controle social a partir, também, de reivindicações de diferentes atores da sociedade civil. (RONCONI, 2011, p. 29)

Nesse sentido, a partir da literatura percebe-se que uma série de experiências têm se apresentado em todo o mundo. Em diversas cidades os esforços seguem na direção de envolver os cidadãos na elaboração de metas e planos; de construir documentos e ferramentas técnicas, como planos diretores orçamentos, em conjunto com a sociedade e; na disponibilização de informações e dados do governo. Isso é feito com o objetivo de melhorar a eficiência das gestões e de torna-las mais transparentes.

Diferente de outros sistemas democráticos onde imperam as opiniões da maioria, em sistemas de governança participativa a orientação é para o consenso (ANSELL e GASH, 2007). Isso pode acontecer por uma série de motivos, mas as decisões colaborativas devem exigir formalmente o consenso, mesmo que isso tome tempo e longas negociações (HAWKINS e WANG, 2013). A importância da orientação para o consenso se dá pelo fato de que a opinião das minorias não é desconsiderada.

> Ao utilizar o conceito de Governança, entende-se que se relaciona com a implementação socialmente aceitável de políticas públicas, um termo mais inclusivo que governo, por abranger a relação sociedade, Estado, mercado, direito, instituições, políticas e ações governamentais. Governança implica o estabelecimento de um sistema de regras, normas e condutas que reflitam os valores e visões de mundo daqueles indivíduos sujeitos a esse marco normativo. (JACOBI, GUNTHER e GIATTI, 2012, p. 335)

Uma importante contribuição vem do autor Martins (2016) ao apontar em seu artigo a influência das lideranças políticas no processo de governança colaborativa. Argumenta que, em situações onde não houve espaço ou tempo para se discutirem estratégias institucionais e ou o estabelecimento de políticas para a descentralização e a realização de parcerias, estabelecer ou não um processo de participação está atrelado a convicções do governante em exercício de desenvolver uma gestão de baixo para cima.

Ainda, os autores Kissler e Heidemann (2006, p. 482) sob a ótica da reforma do Estado Alemão ocorrida na última década e da criação de modelos de governança participativa, reforçam que "os atores locais e regionais desenvolvem ação conjunta movidos pela expectativa

de que conseguem avaliar melhor os problemas de sua região do que os atores nacionais ou supra-estaduais". Isso deixa claro que um dos maiores benefícios dos sistemas de governança é abertura para inputs com conhecimento local específico, beneficiando soluções integradas para o desenvolvimento sustentável.

A pesquisadora Gohn (2004, p.64) define a ideia de governança local como:

> (...) um conceito híbrido que busca articular elementos do governo local com os de poder local. Ele se refere a um sistema de governo em que a inclusão de novos atores sociais é fundamental, por meio do envolvimento de um conjunto de organizações públicas (estatais e não estatais) e organizações privadas.

Os autores Kissler e Heidemann (2006, p.482) ainda reforçam que "em relação à esfera local, ela significa que as cidades fortalecem cada vez mais a cooperação com os cidadãos, as empresas e as entidades sem fins lucrativos na condução de suas ações". Isso forma uma grande rede para a solução de problemáticas locais.

Nesse sentido, é importante dizer que o sucesso da governança colaborativa não depende somente da estratégia de inclusão de atores não governamentais na gestão de uma cidade, mas também de uma sociedade mobilizada. Assim, nasce a ideia de 'Estado ativador' (KISSLER e HEIDEMANN, 2006), que nas palavras de Ronconi (2011, p. 25) significa aquele "que aciona e coordena outros atores a produzirem o bem público com ele", o que evidencia que a descentralização das discussões por si só não garantem o sucesso do modelo, mas sim uma postura ativa por parte do ente estatal.

> Nessa concepção, a ação conjunta do Estado, empresas e sociedade civil deve se desenvolver de forma eficaz, transparente e compartilhada, devendo também objetivar a criação de possibilidades e chances de um desenvolvimento futuro sustentável para todos os participantes. (RONCONI, 2011, p. 25)

Dentre os diversos benefícios dos sistemas de governança colaborativa, percebe-se que eles são capazes de encontrar soluções para temas complexos como o das mudanças climáticas (ONU-Habitat, 2011). Isso porque desenvolve estratégias de engajamento com diversos atores que impactam diretamente em temas como poluição atmosférica e infraestrutura.

Tratando-se de ferramentas, os professores das universidades de Berkeley e Oregon nos Estados Unidos, Ansell e Gash (2007), argumentam que a governança colaborativa reúne diferentes *stakeholders* em fóruns conjuntos como agências do governo, visando o engajamento dos grupos de interesse na tomada de decisões orientadas para o consenso.

Outra ferramenta dos processos de governança colaborativa é formação de redes, a qual a partir de encontros presenciais ou da utilização de plataformas digitais permitem que diferentes *stakeholders*, unidos por propósitos em comum, possam colaborar entre si. O sucesso deste modelo depende diretamente de um vínculo de confiança, a horizontalidade das relações

e de interdependência entre as partes interessadas. Assim, recomenda-se que tal vínculo transcende a cooperação, tomando como bases estruturais a reciprocidade, a integração, a formalização, o alinhamento finalístico e de longo prazo (MARTINS, 2016).

> O fator mais importante para o sucesso, continuidade e institucionalização de uma determinada experiência de governança é a instauração de estruturas de mediação ou representação responsáveis por horizontalizar as relações entre os atores envolvidos. (RONCONI, 2011, p. 28)

Guereirro (2009) argumenta que o desenvolvimento sustentável de uma cidade passa pela criação de redes de atores locais, formadas por cidadãos, associações, centros de ensino, empresas, sindicatos, entidades de classe e organizações não governamentais, no intuito de somar saberes, experiências e conhecimentos na busca de soluções aos problemas locais e novas políticas públicas.

A teoria ainda destaca a importância da formação de redes de apoio para a discussão de políticas voltadas para o desenvolvimento sustentável, uma vez que temas como energia e mobilidade urbana podem exigir alta capacidade técnica. Em geral, essas redes são compostas por indivíduos e organizações técnicas, como institutos e fundações. Assim, redes como esta podem dar suporte técnico aos governos locais propiciando a inovação e potencializando estratégias e políticas públicas (HAWKINS e WANG, 2012).

> As iniciativas de sustentabilidade podem ser reforçadas com o apoio de uma rede que forneça base para a introdução de uma nova política, comprometendo-se com as melhores práticas e orientando os processos de tomada de decisão. (...) argumenta-se que uma rede de apoio também é importante por fornecer subsídios que melhoram a base de conhecimento para a tomada de decisões, pela difusão da aprendizagem e pelo estimulo ao empreendedorismo no desenvolvimento e implementação de políticas através dos governos locais. (HAWKINS e WANG, 2012, p. 14)

Ainda, os pesquisadores Hawkins e Wang (2012) argumentam que a construção de redes com organizações-chave podem melhorar os resultados de sustentabilidade de uma cidade, expandindo a capacidade de técnica dos servidores através de encontros e discussões, principalmente para temas específicos como o das mudanças climáticas. Muitos exemplos surgem a partir de parcerias com consultores, institutos, fundações e universidades, onde o conhecimento técnico-acadêmico passa a contribuir diretamente com a gestão da cidade. Os autores ainda reforçam que a relação com estes *stakeholders* auxiliam na formulação e implementação de políticas locais mais eficientes. Do mesmo modo, Krause (2011) argumenta que parcerias com essas características são acima de tudo importantes para a inovação da cidade.

Além disso, outras importantes ferramentas podem tornar a gestão de uma cidade mais participativa, permitindo que os cidadãos colaborem de diferentes etapas da administração, do

planejamento de políticas públicas até a tomada de decisão. Nesse sentido, as ferramentas mais difundidas em diversas regiões do mundo são: o plano diretor participativo, o orçamento participativo, a realização de consultas populares e audiências públicas e a criação de conselhos (CIDADES SUSTENTÁVEIS, 2012). Além disso, como já mencionado no capítulo sobre cidades, os autores Shark (2012) e Skelcher *et al* (2013), argumentam que a combinação de ferramentas como estas com a utilização de plataformas digitais dão abertura para o desenvolvimento de ferramentas de governança híbridas.

De acordo com Kissler e Heidemann (2006), os modelos de governança colaborativa permitem a utilização de diversas outras ferramentas, as quais podem ser definidas através de pesquisas, grupos focais, referendos, redes de especialistas, dentre outras.

Os diferentes instrumentos de governança colaborativa, dentre eles o plano diretor participativo, o orçamento participativo e a construção de plano de metas conjuntos, permitem a participação de todos os cidadãos - dos mais pobres aos mais ricos - gerando igualdade e o estabelecimento da democracia. Nesse sentido**,** Ronconi (2011, p. 25) argumenta que a governança participativa "reconhece os excluídos como cidadãos e gera espaços públicos de participação e controle social". O resultado é uma relação de ganha-ganha.

Apesar de todos dos inúmeros benefícios apresentados até aqui, o autor Pereira (2013) argumenta que, apesar da ideia de governança colaborativa parecer inquestionável, ela possui diversas vulnerabilidades, o que pode impor riscos e ameaças para este sistema. Ele exemplifica isso ao relatar que os processos de governança colaborativa podem ceder a interesses privados, desequilibrando as forças em determinados processos de decisão e podendo comprometer o interesse coletivo. Ainda, de acordo com o autor, isso acontece onde as democracias não são amadurecidas ou onde o aparato institucional do Estado é fraco.

Nesse sentido, Avila (2015) relata que a ausência de legislação, em muitos casos, fragiliza o Estado enquanto ator vigilante do cumprimento legal e do equilíbrio de poder. Contudo, o processo de governança independe de legislação, mas sim do estabelecimento de regas. Assim, o autor argumenta a necessidade de se estabelecer claramente regras e papéis entre os membros de um processo participativo para o seu bom funcionamento, como por exemplo em uma rede. Para isso, ele estabelece três princípios fundamentais: 1) garantir a independência e a interdependência dos membros; 2) definir bases para a negociação exclusiva de propósitos relativos ao tema em discussão e; 3) criar um ambiente cuja interação esteja fundamentada na confiança e regulada pelas regras combinadas no início do processo.

Assim, a partir de artigos de diversos autores, como Gohn (2004), Nobre (2004), Paula (2005), Kissler e Heidemann (2006), Warner (2006); Ansell e Gash (2007), Lüchmann (2007), Carrion e Costa (2010), Ronconi (2011), Hawkins e Wang (2012), sistematizou-se as principais ameaças inerentes aos processos de governança colaborativa e construiu-se o Quadro 4.

Ameaças	**Discussão**
Fusão das estruturas de governança com os ciclos político-parlamentares	As cidades devem criar instrumentos, normas e leis que assegurem a institucionalização dos sistemas de governança para além do período do mandato de um prefeito ou de uma câmara municipal. Isso pode garantir o funcionamento e a constância dos mecanismos de participação e a criação de planos e compromissos de longo prazo.
Mudança de cultura organizacional para o engajamento de atores e redes nas discussões da cidade	Valores da Nova Gestão Pública, como o "cidadão cliente", devem ser superados para a criação de uma estrutura de governança colaborativa. O governo local deve criar mecanismos de participação, estimulando através de canais sólidos que o cidadão deixe de ser apenas um "eleitor" para se tornar o protagonista das decisões públicas. Isso reforça os aspectos de democracia e de igualdade. A literatura demonstra que a qualidade dos resultados está relacionada diretamente com o grau de engajamento da sociedade civil.
Decisões estatais sem negociação ou unilaterais na estrutura de governança	As "regras do jogo" devem ser negociadas e elaboradas em conjunto com os atores envolvidos no processo de colaboração, cabendo ao Estado institucionalizar os canais de colaboração, mas sem estabelecer de forma unilateral o *seu modus operandi*. Isso garante maior independência ao processo, o melhor funcionamento das redes e o maior engajamento dos envolvidos.
Organização do processo e do controle sobre os resultados	O processo de governança colaborativa deve ser o mais descentralizado possível, contemplando com autonomia os diferentes atores de uma cidade, das regiões mais pobres as mais ricas. A coordenação central destes processos deve exercer o papel de facilitação, assegurando a transparência, a troca de informações e o equilíbrio as atividades desenvolvidas.
Revisão de metas e construção de planejamento sem colaboração dos atores e redes envolvidas	O processo de colaboração não acaba no momento de definição das metas ou na criação do plano de uma cidade. Pelo contrário, os objetivos devem sofrer reavaliação constante assegurando fatores socioeconômicos temporais.
O Estado não deve ser substituído	Os processos de governança colaborativa não devem cair na armadilha de se fazer política sem políticos, pois isso pode trazer danos institucionais irreparáveis para uma estrutura democrática. Os procedimentos devem estar centrados na criação de redes, parcerias e alianças estratégicas que possam construir um consenso entre o Estado, o mercado e a sociedade civil.
Construção de interesses absolutos ao invés de consensos	A governança colaborativa não deve ceder ao que a sociologia chama de "ditadura da maioria", ou em outras palavras, a maioria absoluta. Os interesses das minorias não podem ser desprezados ou subjugados, mas sim levados em consideração quando colocados a mesa. Para isso, os

	processos colaborativos não podem evitar dissensos, garantindo que posicionamentos diferentes sobre assuntos de interesse coletivo busquem uma tomada de decisão comum.
Manipulação governamental: governança centrada na arena política	É de fundamental importância que arranjos institucionais e metodológicos sejam criados para a solidificação da governança colaborativa como estratégia de Estado e não de governo, caso contrário a governança pode ser controlada por um projeto de poder, permitindo que sejam incluídos apenas *stakeholders* favoráveis a um governo nos processos de construção de consenso. Os arranjos institucionais podem evitar a manipulação e o controle das atividades por grupos partidários, garantindo transparência e horizontalidade na colaboração.
Escolha de atores não especializados para temas complexos	Avalia-se que em discussões de casos altamente técnicos e que necessitam do apoio de especialistas, a participação cidadã pode ser inconsistentes. Nestes casos recomenda-se o uso de redes especializadas ou de parcerias estratégicas para um debate profundo sobre o tema ou a problemática em questão.
Desequilíbrios de poder	O desequilíbrio de poder entre os *stakeholders* com mais capacidade - organização, preparo, status e recursos - e os de menor capacidade gera oscilações de influência nos processos de colaboração, podendo levar o método a incorrer nos erros de descartar as ideias dos atores menos preparados e de ser manipulado pelos atores mais fortes.
Adiamento para a tomada de decisões que requerem urgência	Os métodos de governança colaborativa certamente não são uma boa estratégia para situações em que o governo precisa tomar ou aplicar as decisões rapidamente. Ou seja, não deve ser tratada como uma regra universal para as decisões públicas.
Falta de engajamento dos *stakeholders*	Algumas partes interessadas envolvidas nos processos de decisão colaborativa podem não ter o tempo ou a energia necessária para a construção de um processo intenso de governança colaborativa, gerando problemáticas e esvaziamento ao longo de determinados projetos.
Histórico de antagonismo e falta de confiança entre os *stakeholders*	Conflitos e rivalidades do passado entre diferentes partes interessadas de um sistema de governança colaborativa podem transformar o processo em uma arena de debates e dissensos. A resolução desta variável depende de facilitadores experientes para que confiança seja construída entre as partes interessadas, no intuito de se chegar a consensos em temas de interesse coletivo.

Quadro 4- Risco e Ameaças da governança local colaborativa
Fonte: elaborado pelo autor (2015).

Além do exposto, a teoria da governança evidencia que os processos colaborativos, em muitos casos, geram conflitos e disputas entre os seus membros, uma vez que está em jogo a definição de prioridades para a cidade e, assim, a alocação de recursos públicos, podendo levar os diferentes *stakeholders* ao antagonismo, como por exemplo em situações de embate entre a sociedade civil e as empresas. No entanto, o ambiente de discussão deve ser profissional e ter

como premissa a cooperação, de forma que seja elucidada uma solução para um determinado problema (RONCONI, 2011).

Nesses casos, os autores Hawkins e Wang (2012) enfatizam que a criação de uma estrutura de colaboração precisa dar condições a participação através de um ambiente capaz de gerar sinergia para o desenvolvimento local sustentável, buscando reduzir efetivamente conflitos e construir consensos sobre ações sustentáveis e de longo prazo.

3.2 BOA GOVERNANÇA

Um importante documento construído por mais de 300 entidades da sociedade civil e encaminhado a Rio+20 em 2012, definiu valores essenciais para a boa governança, tais como a busca pelo consenso, a capacidade de colaborar, a definição de processos participativos e a ampliação da transparência (ETHOS, 2012).

A pesquisadora Ronconi (2011) reforça que algumas características de boa governança são: a negociação, a comunicação, a confiança e o fortalecimento da cooperação entre os diversos membros de um sistema de colaboração, catalisando, assim, o desejo positivo de transformação dos indivíduos e das organizações.

Nesse sentido, Fukuyama (2013) argumenta que a transparência é crucial para a boa utilização dos recursos públicos e para se ter clareza nas tomadas de decisões. Além disso, é um elemento fundamental para que organizações da sociedade civil exerçam monitoramento sobre as atividades do governo e para que as decisões sejam tomadas para a convergência do consenso. Isso otimiza os sistemas de prestação de contas e a possibilita construção de indicadores para a fiscalização de metas e planos de um governo.

Tratando-se de indicadores, evidencia-se que são importantes ferramentas para a gestão municipal, pois podem fornecer aos gestores das cidades uma série de medidas em base estatística utilizadas para mensurar quantitativamente um conceito social abstrato e ou confirmar um determinado aspecto da realidade, como a taxa de trânsito ou de escolaridade da população, para fins de pesquisa, monitoramento, avaliação de programas e políticas públicas e a tomada de decisão (JANNUZZI, 2004).

A literatura mostra ainda que estratégias para a sustentabilidade têm se desenvolvido no âmbito regional, através de alianças e parcerias entre diferentes cidades, na tentativa de somar recursos e conhecimento de forma integrada para se atingir um objetivo regional comum de

longo prazo (HAWKINS e WANG, 2012; FRANCIS e FEIOCK, 2011). Isso é fundamental para a boa governança, pois estabelece planos que vão além dos mandatos políticos.

Nesse sentido, Frey (2004) argumenta que espaços de discussão interativa e de trabalhos em grupo devem ser criados de forma a desenvolver estratégias de longo prazo e contemplar a maior variedade de entes da sociedade civil, visando a construção de pontes de entendimento entre os diferentes atores e uma visão de futuro.

Além disso, Krause (2011) sugere que as parcerias inter-regionais podem gerar um efeito em cascata para a sustentabilidade, pois logo que uma rede ou um pacto regional é criado olhando para o futuro, outras cidades estabelecem redes e alianças para a criação de soluções urbanas. A título de exemplo, existem diversas redes de cidades em âmbito nacional ou internacional, como o Programa Cidades Sustentáveis no Brasil ou o ICLEI com a sua atuação global.

Portanto, conclui-se que existem diversas ferramentas para a criação de processos mais colaborativos, cabendo a cidade escolher o mais adequado aos seus sistemas de colaboração. Além disso, evidenciou-se que uma série de benefícios podem surgir desse modelo de participação, sendo que é preciso trabalhar de forma transparente e profissional para a minimização de riscos e ameaças. Trata-se, ainda, de uma importante ferramenta para o estabelecimento de planos de longo prazo, permitindo a construção de futuro de uma cidade.

4. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

4.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA / ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO

Nesta tese optou-se pela pesquisa do tipo exploratória-descritiva pelo fato do fenômeno a ser estudado, as cidades de Copenhague (Dinamarca), Amsterdã (Países Baixos), Londres (Inglaterra), Hamburgo (Alemanha) e Barcelona (Espanha) serem melhor compreendidas como fonte de evidência.

No intuito de interpretar as categorias de análise retiradas dos conceitos apresentados nos capítulos II e III e, suas respectivas relações, optou-se por utilizar o estudo de caso múltiplo. O estudo de caso múltiplo foi escolhido como método com a utilização de uma abordagem qualitativa (YIN, 2005). Assim, Godoy (1995) considera a abordagem qualitativa, enquanto exercício de pesquisa, que a imaginação e a criatividade levam os investigadores a proporem trabalhos que explorem novos enfoques e não se apresenta como uma proposta rigidamente estruturada.

Para Yin (2005), quando o interesse de pesquisa é estudar de maneira aprofundada e contextualizada um fenômeno em organizações, em vez de se utilizarem técnicas de quantificação e mensuração de variáveis, recomenda-se o estudo de casos segundo uma abordagem qualitativa. Ainda, o mesmo autor ressalta que o estudo de caso caracteriza-se como uma investigação empírica sobre um fenômeno que permite pela sua visão abrangente fazer interpretações variadas, dependentes da adequação entre as teorias utilizadas e o objeto estudado. Ainda, de acordo com Yin (2005), os estudos de caso são adequados para pesquisas que envolvam fenômenos materiais, quando os objetos de estudo são acessíveis e a pergunta de pesquisa busca investigar como as coisas ocorrem.

Na mesma perspectiva de Yin (2005) e Godoy (1995) explicam que o estudo de caso é a tipologia em que o objeto é uma unidade analisada em profundidade. Os dados devem ser coletados no local onde eventos e fenômenos que estão sendo estudados naturalmente acontecem. De tal modo, nas próximas linhas serão categorizados os sujeitos desta pesquisa.

De tal modo, a escolha das 5 cidades deste estudo deu-se a partir dos seguintes aspectos: 1) a importância político-econômica de cada cidade para o continente europeu; 2) tamanho de população, com o recorte mínimo de 500 mil habitantes e, no caso de Londres, como representação de uma megacidade; 3) das diferenças geográficas, com a finalidade de uma

maior cobertura entre os diferentes aspectos culturais da Europa Ocidental, cobrindo a região da Escandinávia, Norte da Europa, Reino Unido e Mediterrâneo. Além disso, todas as cidades escolhidas lidam com influências de águas de rios e mares, tendo um olhar significativo para o tema das mudanças climáticas; 4) outros critérios de sustentabilidade, como o recebimento do título de Capital Verde Europeia, integrante do C40 (movimento de grandes cidades para a liderança climática), presença no *Sustainable Cities Index* (Índice de Cidades Sustentáveis) e no *Smart Cities Index* (Índice de Cidades Inteligentes), integrante do 100 *Resilient Cities*[6], signatárias do ICLEI e dos compromissos de Aalborg, preenchendo ao menos cinco destes critérios; 5) cidades de maior interesse do pesquisador, baseado no banco de melhores práticas do Programa Cidades Sustentáveis.

A cidade de Copenhague, com os seus mais de 562 mil habitantes, tem uma estratégia sólida para o desenvolvimento sustentável, reconhecida internacionalmente como uma cidade feita para as pessoas. Em sua história a cidade sofreu uma série de mudanças, tendo resiliente frente a crises, ameaças políticas e alterações climáticas. Sendo a capital europeia do ciclismo ao lado de Amsterdã, a capital da Dinamarca possui um plano integrado de adaptação e mitigação as mudanças climáticas, tendo a ambiciosa meta de ser a primeira capital do mundo carbono zero em 2025, o que implica em políticas bem definidas para o meio ambiente, o setor energético, a área de mobilidade e diversos outros investimentos em infraestrutura.

O segundo estudo de caso realizado, na cidade de Amsterdã**,** deixou claro a sua internacionalização e respeito a diversidade. Tendo mais de 770 mil habitantes, a capital dos Países Baixos tem enfrentado imensos desafios para realizar inovações ao mesmo tempo em que preserva o seu patrimônio histórico e cultural. Em 2015 a cidade desenvolveu uma política conhecida como Agenda Amsterdã Sustentável, a qual tem como foco prover melhor qualidade de vida aos cidadãos e induzir a cidade para uma economia circular. Ainda, a estratégia tem como base criar mecanismos para melhorar a qualidade do ar, para aumentar a oferta energia limpa a preços mais acessíveis e para reduzir as emissões de CO^2 em 40% até 2020.

Em Londres os desafios não poderiam ser diferentes. Sendo a terceira cidade analisada, a capital da Inglaterra com os seus mais de 2 mil anos possui uma população de 8,5 milhões, tendo a resiliência como base da sua história. Desde 2011 a cidade conta com um plano de mitigação as mudanças climáticas e uma clara estratégia de transição energética para a redução

[6] Movimento que ajuda cidades ao redor do mundo se tornarem mais resistentes aos desafios físicos, sociais e econômicos impostos pelo século XXI.

significativa das emissões de CO^2. Através de um viés mais econômico, a cidade acredita que a sustentabilidade tem o poder de alavancar a economia e atrair o melhor a mão de obra global, criando um ciclo positivo de ganha-ganha. A cidade passa por profundas transformações e obras generalizadas, visando a implantação de um sistema de ciclovias, telhados e paredes verdes em diversos edifícios, estrutura para carros elétricos e reciclagem.

Diferente das cidades retratadas até o momento, Hamburgo não é a capital da Alemanha, mas sim uma das cidades mais importantes do país. Tendo uma população expressiva para uma cidade europeia, a cidade conta com 1,8 milhão de habitantes e atualmente é palco de uma imigração massiva de refugiados da Síria. A cidade possui um projeto ambicioso de transformação para a sustentabilidade, tendo como metas reduzir a emissão de CO^2 em 30% até 2020, a criação de um plano diretor de ações climáticas, investimentos maciços em energia solar, criação de infraestrutura para o ciclismo, construções sustentáveis, carros compartilhados e gerenciamento inteligente dos resíduos. Um exemplo concreto da audácia de Hamburgo, é o bairro da Hafen City, uma área de 157 hectares as margens do Rio Elba, a qual reúne através de um urbanismo misto locais de trabalho e para usos residenciais, espaços de cultura e lazer, valorizando aspectos de sustentabilidade e uma cidade compacta.

Por último, a cidade de Barcelona com os seus 1,6 milhões de habitantes valoriza a vida nas ruas, oferecendo aos cidadãos qualidade de vida. A cidade do sul da Espanha tem uma política clara de se tornar uma cidade inteligente, com eficiência notória em mobilidade e gerenciamento de resíduos. A cidade possui um comprometimento claro com a sustentabilidade, com metas definidas de forma participativa para 22 áreas, dentre elas a biodiversidade, resiliência e responsabilidade global, qualidade ambiental e saúde. De forma ambiciosa, a cidade traz em sua visão futuro a neutralização das emissões de carbono, a implantação de infraestrutura verde e corredores ecológicos, o uso sustentável do solo, a melhoria da qualidade do ar e oferecer as condições necessárias para o ciclo natural da água.

Assim, quando o interesse do pesquisador é estudar de maneira densa e contextualizada um fenômeno material, em vez de se utilizarem técnicas de quantificação e mensuração de variáveis, recomenda-se a utilização de estudos de caso em uma abordagem qualitativa, por meio de técnicas de interpretação que permitam uma visão abrangente e integrada do objeto estudado (GODOY, 1995).

A seguir serão explicados os instrumentos de construção dos dados desta tese.

4.2 INSTRUMENTOS E ANÁLISE DE COLETA E CONSTRUÇÃO DE DADOS

Mediante o método aplicado, entende-se como principal contribuição para este estudo, as seguintes técnicas para a triangulação da coleta e construção de dados**:** entrevistas em profundidade, entrevistas semiestruturadas e observação direta**.** Além de análise de dados secundários, por meio da revisão da literatura e documental.

A triangulação de técnicas de coleta de dados é significativa, pois segundo Creswel (2010) a pesquisa nas ciências sociais se caracteriza por uma multiplicidade de abordagens, com pressupostos, metodologias e estilos narrativos diversos para estudar o fenômeno. Do mesmo modo, o mesmo autor recomenda que o método de estudo de caso seja aplicado por meio de duas principais técnicas de coleta de dados, a observação e as entrevistas, as quais serão apresentadas neste estudo.

É importante destacar que a construção desta tese de doutoramento seguiu um processo racional de desenvolvimento até a sua pesquisa de campo. Primeiro, houve dedicação exclusiva do pesquisador a leitura de artigos e importantes relatórios da área de cidades, conduzindo a um aprofundamento teórico e maior entendimento sobre os campos de estudo. Segundo, discutiu-se em uma série de encontros e conversas de orientação “por que” e “como” pesquisar o tema das cidades, concluindo-se que os sistemas de governança tinham uma ligação direta com a eficiência e os outputs das políticas públicas. Terceiro, definiu-se o método, os sujeitos a serem entrevistados e a estrutura de questionário que seria utilizada para o levantamento dos dados. Quarto, a pesquisa foi cadastrada na Plataforma Brasil (CAAE 49391415.1.0000.5482) e aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da PUC-SP. Quinto, foram realizadas as entrevistas, as quais foram gravadas e realizadas anotações relacionadas a observação do pesquisador sobre o entrevistado. Sexto, foram selecionadas as melhores entrevistas com o intuito de se evitar a saturação, realizadas as transcrições e as traduções para a língua inglesa, com o objetivo de se ter todos os áudios transcritos em um único idioma. Sétimo, foi realizada a análise da pesquisa e o levantamento dos seus principais resultados. O levantamento de uma ampla amostra de entrevistas e estudos de casos teve como objetivo um maior aprofundamento e entendimento dos temas em discussão neste trabalho, possibilitando ainda a generalização dos seus resultados. A seguir, será demonstrado o processo realizado para a coleta de dados.

A literatura da governança local colaborativa demonstrou que a gestão de uma cidade mais sustentável se constrói a partir da articulação de diferentes atores em processos de

colaboração. Isso posto, nota-se que em um processo de colaboração é importante contemplar a participação de representantes da sociedade civil e do mercado, sem contar os atores políticos e técnico-administrativos (HEIDEMANN e KISSLER, 2006; RONCONI, 2011; GAVENTA, 2012; BEHAGEL E ARTS, 2014; MARCALETTI E RINIOLI, 2015). Diante disso e, através de encontros com pesquisadores e professores da área de governança para sustentabilidade da Leuphana Universität Lüneburg, foram definidos de forma intencional quatro tipos de respondentes para cada estudo de caso, como demonstra o Quadro 5.

Tipo de Respondente	Descrição
Técnico da Administração	Membro da administração local em função de liderança ligado a área de sustentabilidade (ou afins).
Político	Político, membro da comissão de sustentabilidade (ou afins) do parlamento da cidade.
Indústria e Comércio	Membro de associação industrial ou comercial ligado a diretoria ou departamento de sustentabilidade e ou governança.
Terceiro Setor	Membro de organização não governamental ou movimento expressivo ligado a sustentabilidade da cidade.

Quadro 5-Características dos entrevistados no estudo de campo

Fonte: elaborado pelo autor (2015).

Após as conversas e os encontros com pesquisadores da Leuphana Universität Lüneburg e a definição dos respondentes, aplicou-se entrevistas semiestruturadas**,** a fim de serem analisadas características e elementos para o desenvolvimento de um modelo de governança local para a sustentabilidade.

Para Flick (2004) as entrevistas semiestruturadas têm atraído interesse e passaram a ser amplamente utilizadas. Este interesse está associado à expectativa de que é mais provável que os pontos de vista dos sujeitos entrevistados sejam expressos em uma situação de entrevista com um planejamento aberto do que em uma entrevista padronizada. Para complementar as entrevistas foram utilizados questionários com perguntas abertas.

É importante destacar que se convencionou neste trabalho que seriam feitas ao menos quatro entrevistas em cada uma das cidades analisadas, respeitando a amostra definida com base na teoria e nos encontros do doutorado. Ainda, ressalta-se que a escolha intencional dos respondentes foi um dos maiores desafios desta tese, uma vez que as barreiras linguísticas se edificaram devido as diferenças de idioma entre o pesquisador e os entrevistados.

Ressalta-se que para a elaboração da pesquisa de campo foram realizadas 36 entrevistas, sendo que, primeiramente, apenas 26 entrevistas foram consideradas por um critério de qualidade, saturação e profundidade dos respondentes. Contudo, após uma segunda análise, com o apoio de outro pesquisador, definiu-se a inclusão de outras 5 entrevistas que haviam sido descartadas em um primeiro momento. Justifica-se isso, pois, após inserção dos dados no software NVivo9, foram encontradas novas contribuições. A seguir, os sujeitos estão descritos no Quadro 6.

Entrevistado	**Cargo ou função**	**Instituição**	**Tipo de Respondente**	**Local e data**
E1	Diretor	Danish Town Planning Institute	ONG	Copenhague – 21.09.2015
E2	Técnico da Área de Meio Ambiente	Prefeitura de Copenhagen	Técnico da Administração	Copenhague – 21.09.2015
E3	Consultor Sênior da Área de Governança	DI – Confederation of Danish Industry	Indústria e Comércio	Copenhague – 22.09.2015
E4	Técnico da Área de Meio Ambiente	Prefeitura de Copenhagen	Técnico da Administração	Copenhague – 23.09.2015
E5	Diretor	Sharing Copenhagen	ONG	Copenhague – 24.09.2015
E6	Vereador	Parlamento de Copenhague	Político	Copenhague – 25.09.2015
E7	Diretor	De Gezonde Stad	ONG	Amsterdã – 29.09.2015
E8	Vereadora	Parlamento de Amsterdã	Político	Amsterdã – 30.09.2015
E9	Diretor	Prefeitura de Amsterdã	Técnico da Administração	Amsterdã – 30.09.2015
E10	Diretora	BBK	Indústria e Comércio	Amsterdã – 01.10.2015
E11	Técnico da Área de Meio Ambiente	Prefeitura de Londres	Técnico da Administração	Londres – 05.10.2015
E12	Técnico da Área de Desenvolvimento Urbano	Prefeitura de Londres	Técnico da Administração	Londres – 05.10.2015
E13	Vereador	Parlamento de Londres	Político	Londres – 07.10.2015

E14	Coordenadora da Área de Governança	CBI	Indústria e Comércio	Londres – 07.10.2015
E15	Técnico da Área de Planejamento	Prefeitura de Londres	Técnico da Administração	Londres – 08.10.2015
E16	Diretor de Política	Sustrans	ONG	Londres – 08.10.2015
E17	Diretor de Energia e Clima	World Future Concil	ONG	Hamburgo – 19.10.2015
E18	Coordenador	Zukunftsrat	ONG	Hamburgo – 20.10.2015
E19	Gerente	Handelskammer Hamburg	Indústria e Comércio	Hamburgo – 20.10.2015
E20	Vereador	Parlamento de Hamburgo	Político	Hamburgo – 21.10.2015
E21	Diretor	Behörde für Umwelt und Energie	Técnico da Administração	Hamburgo – 22.10.2015
E22	Diretor	Prefeitura de Barcelona	Técnico da Administração	Barcelona – 26.10.2015
E23	Diretora	Prefeitura de Barcelona Estrategia y Cultura de la Sostenibilidad	Técnico da Administração	Barcelona – 27.10.2015
E24	Diretora	Prefeitura de Barcelona	Indústria e Comércio	Barcelona – 27.10.2015
E25	Diretora	Fundació per la Prevenció de Residus i el Consum Responsable	ONG	Barcelona – 28.10.2015
E26	Vereadora	Parlamento de Barcelona	Político	Barcelona – 29.10.2015
E 27	Coordenadora de Sustentabilidade	Prefeitura de Copenhague	Técnico da Administração	Copenhague – 24.09.2015
E 28	Coordenador	Prefeitura de Copenhague	Técnico da Administração	Copenhague – 23.09.2015
E 29	Consultor	Rambøll	Consultor de Cidades	Copenhague – 24.09.2015
E 30	Técnica da área de Mudanças Climáticas	Prefeitura de Copenhague	Técnico da Administração	Copenhague – 22.09.2015

E 31	Sindicalista	Sindicato dos Trabalhadores	Especialista em Advocacy	Barcelona – 28.10.2015

Quadro 6– Perfil dos respondentes da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

O Quadro 6 traz demonstra o perfil dos entrevistados para a coleta de dados. Devido aos princípios e normativos éticos em pesquisa qualitativa, garantiu-se a confidencialidade do nome dos participantes. Por isso, nos resultados desta tese os entrevistados serão identificados como "Entrevistado + *Número*".

A realização das entrevistas seguiu um protocolo único, iniciando-se a partir das etapas de registro dos dados pessoais do entrevistado em formulário específico desenvolvido pelo pesquisador, explicação dos objetivos e dos procedimentos éticos. Em seguida, o entrevistado concordava ou não com a realização da entrevista, assinando o TCLE (ver apêndice C) que era disponibilizado nos idiomas inglês, espanhol e alemão, facilitando o entendimento do entrevistado sobre o protocolo ético. Por último, realizava-se a entrevista acompanhada da gravação da conversa para a posterior transcrição.

A pesquisa de campo foi realizada no período de 20 de setembro a 31 de outubro de 2015, conforme descrito no Quadro 7.

Estudo de Caso	**Período da Pesquisa**
Copenhague	20 a 27 de setembro de 2015.
Amsterdã	27 de setembro a 03 de outubro de 2015.
Londres	04 a 10 de outubro de 2015.
Hamburgo	18 a 24 de outubro de 2015.
Barcelona	25 a 31 de outubro de 2015.

Quadro 7– Cronograma de realização das entrevistas

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2015).

Os dados deste trabalho coletados através destas entrevistas semiestruturas tiveram como suporte quatro diferentes roteiros de entrevista (ver apêndice B), um para cada tipo de *stakeholder* entrevistado. Além disso, foi realizada a observação dos entrevistados, o que permitiu uma análise mais profunda sobre sentimentos e reações, admitindo a tomada de notas

(FLICK, 2004). Por último, foi realizado um roteiro de observação direta da cidade, através do preenchimento de um check-list com elementos relacionados a uma cidade sustentável, o qual encontra-se no Apêndice F desta tese.

Segundo Lakatos & Marconi (1992), a observação direta utiliza os sentidos do pesquisador na obtenção e percepção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar.

Ainda, destaca-se que no período em que o pesquisador permaneceu nas cidades, todos os deslocamentos internos foram realizados através da utilização de bicicleta, por meio de caminhadas e transporte público (barco, bonde, ônibus, trem e metrô), seguindo esta ordem de prioridade, o que permitiu uma maior observação direta da cidade e a execução de uma série de fotografias relacionadas a sustentabilidade das cidades (apêndice F). O pesquisador permaneceu em campo 6 horas por dia e nos períodos em que esteve nas cidades dividiu moradias com estudantes locais, o que permitiu um maior aprofundamento cultural. Ressalta-se que as moradias foram encontradas através dos websites como Airnbn e Coushsurfing, no intuito de vivenciar experiências de economia de compartilhamento. Todos estes critérios foram considerados com base em valores de sustentabilidade.

4.3 TRATAMENTO DOS DADOS

O tratamento de dados foi concentrado na análise em profundidade dos dados obtidos em cada uma das entrevistas e na análise comparativa das constatações emergentes dos diferentes casos (FLICK, 2004). Ainda, utilizou-se o software Nvivo9 para a organização dos dados e posterior análise das categorias e subcategorias extraídas da revisão da literatura.

Além disso, para a categorização dos incidentes encontrados nos dados utilizou-se as categorias previamente extraídas da literatura. Ressalta-se que os incidentes foram evidenciados a partir do discurso ou da observação das fontes de evidência (localidades, entrevistas, dados, fotos, objetos, etc.) – ver Apêndice F.

Portanto, a partir dos conceitos obtidos na fase inicial deste trabalho foi possível construir um diálogo entre os teóricos de governança, sustentabilidade, gestão pública, cidades sustentáveis, entre outros. Além disso, a pesquisa de campo foi confrontada com os conceitos

e teorias supracitadas a fim de encontrar contribuições relevantes tanto para a academia quanto para a construção de uma sociedade mais sustentável.

A observação de dada entrevista após transcrição e sua categorização permitiu a elaboração de um quadro conceitual e um modelo de análise. Este processo se deu por meio da busca de padrões evidenciados nas categorias teóricas e nas evidências empíricas.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo serão apresentados os conceitos que compõe as categorias de análise definidas nesta tese. Além disso, será apresentado um modelo conceitual, o qual emergiu da análise do corpus teórico e do corpus empírico, este último oriundo da análise documental e das entrevistas.

5.1 GOVERNANÇA COLABORATIVA

Apresentam-se, a seguir, relatos obtidos das entrevistas referentes à governança colaborativa. De acordo com os protocolos de transparência já descritos no Capítulo 4, os nomes dos entrevistados foram omitidos e aqui estão referenciados por meio de numeração. Como procedimento para descrição dos conteúdos das entrevistas, procurou-se organizá-los pela adoção do discurso indireto livre, de maneira a ajustar e alinhar o relato dos entrevistados.

A adoção de sistemas de governança colaborativa são fundamentais para o desenvolvimento de políticas públicas (ANSELL E GASH, 2007; WACHHAUS, 2014). Nesse sentido, a entrevistada 1, do Instituto de Dinamarquês de Planejamento de Cidades, deixou claro o uso de teorias de colaboração nos processos de planejamento e desenho urbano, a fim de identificar estratégias de como ativar diferentes *stakeholders* no processo de mudança urbana. É importante destacar que esta organização existe desde 1945 e que foi a percursora no planejamento urbano de Copenhagen. Segundo seu relato, realizou-se um trabalho intenso com teorias de colaboração, a fim de envolver os próprios cidadãos nas mudanças urbanas. Isso é fundamental em cidades que têm como base a democracia participativa e uma visão de sustentabilidade (HEINRICHS e LAWS, 2014; HAWKINS E WANG, 2013). Além disso, a entrevistada 1 destacou a necessidade de se criar uma imagem completa das necessidades da cidade e dos cidadãos nas áreas técnica e de planejamento, considerando o longo prazo.

O planejamento de longo prazo destacou-se como um dos importantes temas desta tese, a partir de artigos científicos como os de Ansel e Gash (2007) e Flint e Raco (2012), que reforçam a sua importância como uma ferramenta de gestão para o desenvolvimento de cidades melhores. Nesse sentido, a governança colaborativa é uma importante facilitadora, uma vez que articula dos interesses de diferentes setores da sociedade, permitindo a construção de objetivos que vão além do período dos mandatos políticos (RAQUEL e BELLEN, 2012; WACHHAUS, 2014). Percebe-se, ainda, a partir de documentos da cidade de Copenhagen (2105) que a visão de futuro desta cidade está diretamente ligada as suas estratégias de desenvolvimento.

Tratando-se de governança colaborativa na etapa de consulta de opinião (HAWKINS e WANG, 2012), a entrevistada 1 comentou que em Copenhague foram realizadas cuidadosamente pesquisas a partir de diferentes fontes de informação, pelas quais descobriram-se algumas áreas em que a cidade precisava se desenvolver. A partir daí, criaram-se gráficos, estudos e realizaram-se entrevistas por meio de contratação de consultorias, com o intuito de otimizar o processo. Alguns desses consultores procuraram saber diretamente das pessoas o que percebiam em seu cotidiano, o que lhes era importante em suas vidas. Assim, o método envolveu uso de novas mídias e dados (SHARK, 2012).

Então, solicitou-se a uma consultoria para analisar os dados e ter uma ideia das preferências das pessoas que gostariam de viver em Copenhague. A partir daqui, inserem-se comentários do entrevistado 2 sobre os procedimentos adotados para obter informações com as pessoas, o que complementa a narrativa da entrevistada 1 e reforça o que foi descrito por Raquel e Bellen (2012) e Hawkins e Wang (2012) ao longo desta tese. Por exemplo, realizaram uma série de entrevistas com cidadãos com o intuito de se identificar em quais partes da cidade essas pessoas prefeririam viver, se havia localidades mais populares do que outras e assim por diante. A consultoria utilizou metodologias totalmente diferentes para avaliar as necessidades da cidade e recorreu a imagens; a partir da exibição destas, fez-se uma pergunta simples sobre as áreas verdes e azuis de Copenhague e suas preferências. Ao observarem as imagens, as pessoas deveriam responder onde gostariam de ficar em um sábado à noite pelas opções oferecidas. Trata-se de um instrumento de pesquisa importante para medir opinião e o sentimento dos cidadãos.

Além disso, o entrevistado 2 afirmou que haviam outras maneiras de envolver cidadãos e as partes interessadas nos assuntos de Copenhague; um exemplo tradicional seria a utilização de questionários e outros meios convencionais de pesquisa; mas a principal intenção era dar o tratamento ao assunto sob diferentes meios e ângulos. Também destacou que esse era o caminho a seguir, além de ter reconhecido que havia incerteza sobre o que a legislação permitia realizar em termos de colaboração. Reforçou que não seria possível desenvolver a cidade sem haver de fato colaboração. Isso posto, verifica-se que em Wachhaus (2014), o autor argumenta que o planejamento público deve se fazer a partir da consulta a diferentes indivíduos e organizações, no intuito de se ter uma ampla imagem da cidade.

Ao descrever um dos planos da cidade, o entrevistado 2 afirmou que fez parte da equipe que promoveu o programa co-criação de Copenhague. De acordo com o entrevistado, a partir

do momento em que as pessoas se envolvem umas com as outras, amplia-se o escopo e surgem outros pontos de vista sobre os tópicos.

Esta ênfase na colaboração como parte essencial para renovação também é salientada pelo entrevistado 4, que destaca que a possibilidade de melhorar a si mesmo auxilia em melhorar alternativas, soluções para diferentes problemas. Isso vem de encontro com o que Asprone e Manfredi (2014) apresentaram no que se refere a colaboração nas cidades, explicando que elas são compostas por uma rede ampla e complexa de relações entre indivíduos, os quais representam o coração do desenvolvimento. Isso porque a colaboração é um poderoso instrumento de construção.

A entrevistada 5, responsável pela Agenda 21 de Copenhague, trouxe um exemplo concreto de co-criação ao destacar que em sua divisão selecionavam-se pequenos projetos da população, e optava-se por financiar aqueles considerados bons. Exemplifica que um de seus colegas de trabalho convidou todas as pessoas que escreveram projetos para ele, na expectativa de unificá-los e incluí-los em outros projetos existentes. A avaliação dos projetos se realiza por meio de *workshops* promovidos pela cidade. Nesse sentido, Jacobi et al. (2012) destacam que a Agenda 21 é um importante instrumento para o desenvolvimento local do meio ambiente. E, por último, a entrevistada 5 salientou que alguns dos projetos pequenos e interessantes tornaram-se experimentos e protótipos.

O entrevistado 6 também reforçou a importância dos projetos vindos por parte da população. Destacou em sua fala que era preciso haver algum tipo de conexão com o próprio cotidiano dos cidadãos. Entretanto, não se podia perder de vista os custos envolvidos, ou seja, os projetos tinham de ser sensatos para não ocorrer desperdício de investimento. Isso demonstra que, além de critérios de governança, é preciso considerar outras várias no planejamento de políticas públicas, como por exemplo, o desenvolvimento de um esquema de viabilidade econômica.

Sobre aproveitamento e redução de desperdícios, a entrevistada 7 destacou a economia de compartilhamento. Citou como exemplo o convite que recebera de um dos partidos de esquerda de Amsterdã para uma reunião sobre esse assunto. Reforçou a questão da colaboração e da troca de materiais em vez de compra-los. O objetivo da reunião era obter inspirações, a partir de diferentes indivíduos, para o desenvolvimento da ideia de economia de compartilhamento, com a finalidade de integrar mais os habitantes e promover iniciativas.

Especificamente sobre o conceito de governança, o entrevistado 9 afirmou que era difícil precisar seu significado. Considerava uma boa governança aquela que tivesse relação com o pensamento de sustentabilidade, ou seja, a governança seria capaz de orientar-se para determinada direção que fosse sustentável. Nesse sentido, os autores Dallabrida (2004) e Streit e Klering (2004), a partir de um estudo amplo, perceberam a existência de uma série de conceitos e ideias acerca da governança. Contudo, chegaram a características em comum, como a descentralização do poder da autoridade, o que torna as cidades mais democráticas e eleva a sua capacidade de sustentar ao longo do tempo.

A entrevistada 10, representante das pequenas e médias empresas de Amsterdã, argumentou que às vezes a agenda pública estava fechada e que não havia um interesse real por parte do governo para que houvesse discussões, embora soubesse que sem a imposição de uma política as pessoas não se engajariam nem participariam ativamente. A esse respeito, o entrevistado 13 forneceu um exemplo sobre momentos em que a decisão é de grupos privados e em outros em que são utilizadas ferramentas de governança colaborativa. Ele relatou que no mundo ideal, haveria muito mais da governança colaborativa em questões de infraestrutura para se levar a decisões mais corretas, mas que na prática as decisões são tomadas pelos grupos que realizam os investimentos. Ele concluiu o seu raciocínio argumentando que a governança colaborativa é a única maneira de se ter uma cidade bem-sucedida (GLAESER e JOSHI-GHANI, 2013).

Ainda sobre o exemplo de Londres, o entrevistado 15 revelou que nesta cidade realizava-se uma análise de custo-benefício para a escolha de projetos e houve a elaboração de uma metodologia para avaliar as diferentes opções com vistas a uma tomada de decisão transparente na realização do processo de governança. Entretanto, destaca que, além de métricas econômicas, era preciso avaliar outros indicadores e medidas para a tomada decisão.

A entrevistada 24 apresentou detalhes sobre o Conselho de Sustentabilidade em Barcelona, onde efetivamente se solicita a opinião das pessoas quanto a medidas para regulamentação de qualidade do ar, por exemplo, em que se expressam as preocupações em relação a este fato, tendo-se em vista a busca de evitar medidas que levem a custos desproporcionais para se obter os benefícios ambientais.

O entrevistado 25 também a respeito da participação coletiva afirmou que em situações em que não se chega a um acordo, procura-se detectar qual setor estaria inclinado a apoiar uma proposta não suficientemente madura. Citou o exemplo da Lei de Prevenção de Resíduos, na

qual têm trabalhado há três anos. Quando o governo da Catalunha estava nas mãos de um partido supostamente de esquerda e verde, acreditava-se que seria um bom momento para estimular a aprovação dessa lei junto ao parlamento Catalão. Entretanto, o processo acabou sendo arquivado, não havendo qualquer evolução nesse sentido. Contudo, a Catalunha tem passado por mudanças e o entrevistado afirmou acreditar que seria um bom momento par ao parlamento retomar o planejamento de uma lei em termos de prevenção de resíduos.

No que concerne a importância da participação coletiva, a entrevistada 26 revelou que era importante estabelecer prioridades e ouvir o que as pessoas dizem, pois em qualquer ação seria imprescindível ouvir as pessoas, vê-las participarem, sentirem-se aceitas, de modo que todos estivessem dispostos a trabalhar juntos. Em outras palavras, isso significa engajamento (ANSEL e GASH, 2007). A entrevistada 26, afirmou também o fato de existir uma crescente cultura de participação que requer envolvimento e contribuições positivas para todos; porém acreditava que nem todos estivessem cientes de como se envolver. Às vezes o processo de participação apresentava uma qualidade muito baixa. Isso ocorria em momentos em que se expunham problemas, por exemplo, do bairro, ou da rua em que se morava, dando a entender que a participação ocorria por interesses individuais. A entrevistada destacou a necessidade de aprender a participar, de se pensar na comunidade, no coletivo, no sentido de se conseguir chegar à melhor tomada de decisão para os cidadãos e não para um grupo em particular.

De maneira semelhante, o entrevistado 28, em seu relato, também deu muita ênfase à importância da participação coletiva. Descreveu o esforço que ele e sua equipe têm promovido para envolver a participação das pessoas em uma audiência pública de um plano, pois sustentou a opinião de que quanto maior o número de pessoas a apresentar boas ideias, isso lhes confere um tipo de propriedade para se conscientizarem de que fizeram o plano.

O entrevistado 31 também destaca a importância da participação coletiva em relação a ações públicas. Relata o exemplo de Barcelona em relação à mobilidade, em que diversas associações, sindicatos são defensores da mobilidade, assim como deficientes, associações de utilizadores, usuários de bicicleta, motocicleta são estimulados a participar de ações em prol da mobilidade. Na visão do entrevistado, a governança participativa significa um enriquecimento e aprofundamento da democracia. Afirmou acreditar que o caminho dos governos, das áreas locais, áreas territoriais deve ser baseado na democracia participativa e na crescente responsabilidade com as entidades representativas dos diferentes setores sociais para garantir o progresso, isto é, que parte da sociedade não permaneça à margem. Também salientou que é preciso garantir que se reduzam os centros existentes de marginalização e pobreza no mundo por meio de políticas inclusivas.

Portanto, a prtir destes relatos e do seu cruzamento com diversos autores e alguns documentos, percebe-se a relevância da categoria de governança colaborativa para esta tese e o desenvolvimento sustentável das cidades. A seguir, serão discutidos os isntrumentos e mecanismos para o estabelecimento dos processo de governança colaborativa.

5.2 INSTRUMENTOS E MECANISMOS PARA GOVERNANÇA COLABORATIVA

Os instrumentos e mecanismos para a governança colaborativa podem ser entendidos como ferramentas que auxiliam o desenvolvimento prático do conceito de governança. Nesse sentido, a entrevistada 1 comenta que em termos de governança, é importante conectar os cidaçãos com o governo face a face, a fim de que haja condições de se expor os pontos de vista e também para que os indivíduos consigam compreender a administração municipal. Nesse sentido, destaca-se que existem uma série de instrumentos face a face, como por exemplo o plano diretor participativo, o orçamento participativo, a realização de pesquisas e audiências públicas (CIDADES SUSTENTÁVEIS, 2012). Assim, a entrevistada 1 argumentou que não é possível delegar tudo ao universo digital, a manifestações *on-line*, porque muito se perde das interpretrações.

Nesse sentido, a teoria e diversos casos práticos indicam que uma boa estratégia de governança colaborativa é aquela que combina plataformas digitais (*e-governance*) com a utilização de encontros presenciais (SHARK, 2012; SKELCHER *et al* 2013). Isso porque nem toda a população de uma cidade tem acesso à internet, o que eliminaria automaticamente uma parcela, em alguns casos significativa, da sociedade dos processos de participação.

O diálogo face a face é um instrumento bastante utilizado nos processos de governança das cidades. No caso de Copenhagen, a entrevistada 3 exemplifica uma situação em que existem encontros regulares para a participação dos cidadãos. Por exemplo, se a prefeitura planeja desenvolver um novo plano para determinada área, então são realizados encontros onde os cidadãos podem participar e dizer o que eles pensam. A entrevistada ainda diz que não sabe o quanto as pessoas são ouvidas, mas que a prefeitura precisa ouvir as pessoas.

A entrevistada 7 comenta que recentemente fora a um encontro sobre abelhas na cidade. Tal evento foi organizado pelo município e diferentes oradores foram convidados, desde cientistas até pessoas com diferentes iniciativas, interessadas em falar sobre os projetos que

ajudaram a criar. Tratou-se de um encontro com especialistas para debater um assunto específico relacionado ao meio ambiente.

O entrevistado 11, ao comentar sobre a legislação dos comitês que tratam dos assuntos da cidade, relata que existem exigências legais para que os comitês sejam proporcionais a importância do partido político e que o número total de membros de cada comitê reflita acerca das proporções dentro da somatória global dos partidos. Afirma que essas são regras claras sobre proporcionalidade, que tornam a abordagem mais colaborativa, uma vez que significa que uma das partes não pode deliberadamente congelar a outra da estrutura da comissão. Ressalta-se que a partir dos relatos dos entrevistados de Amsterdã percebeu-se que a coleta de opinião da sociedade está altamente relacionada aos partidos políticos, os quais incluem as demandas sociais em suas agendas e distribuem diretrizes aos seus membros que estão no poder.

O entrevistado 11 afirma que não é possível haver um único modelo de engajamento para todas as questões; é preciso encontrar diferentes metodologias para isso, para se decidir o que é mais apropriado. Ele relata, por exemplo, que existem sessões com o prefeito onde são convidados cinco ou seis especialistas de diversas áreas para a realização de questionamentos. Contudo, ele relata que houve reuniões públicas com microfone aberto e que contaram com a participação de cidadãos londrinos de diferentes organizações para levantamento de questionamentos e opiniões. Além disso, relata que também foram feitas visitas locais para se ouvir organizações comunitárias e entrar em contato com suas boas práticas em outras localidades do país e de países europeus. Além disso, o entrevistado 11 argumenta que em Londres também foram conduzidas pesquisas *on-line*, procurando-se estabelecer uma revisão constante da literatura e de produção de pesquisa. Trata-se de um amplo kit de ferramentas, o que se justifica pela magnitude da cidade.

O entrevistado 12, também se referindo a Londres, comenta que é essencial promover diálogos com os cidadãos do início ao fim do processo, para que estes possam sentir e atuar na mudança que se pretende alcançar. Busca-se promover a mudança por meio de processos de consultas ocorridas em uma plataforma chamada *Talk London* e a sistematização de uma base de dados de 10 mil pessoas e usuários que comentam sobre questões relativas à cidade. Nesse sentido, Chourabi et al. (2012) argumentam que as ferramentas digitais, como a apresentada pelo entrevistado, têm a capacidade de tornar a cidade mais inteligente, a partir da sistematização de informações para a tomada de decisões.

Sobre a diversidade da atuação das pessoas em propostas políticas e do modelo de participação, a entrevistada 14 relata que em uma das mesas de discussão haviam ciclistas, ambientalistas e os representantes empresariais e destaca que o diálogo foi bastante interessante. Destaca, ainda, que em Londres existe um fórum chamado de "Conselho de Negógios de Londres" que se reune a cada trimestre com o prefeito ou com a sua equipe. O conselho é composto por organizações chave para o setor empresarial, tais como a Câmara de Comércio e o *London First*. A agenda discussão é colocada prefeito e algumas vezes também definida pelos representantes empresariais, os quais costumam discutir o nível de taxas e de impostos.

Tratando-se do Plano de Infraestrutura de Londres, o entrevistado 15 revela que se realizou uma série de eventos face a face com os públicos de interesse da cidade. Dentre as diferentes ações realizadas estão encontros e reuniões informativas para a discussão do plano que foi elaborado. Ainda, o respondente relata que a consulta realizada com os *stakeholders* ocorreu desde o início do projeto e que não foi entregue as pessoas um plano pronto, o que engajou os diferentes públicos e resultou em cerca de 300 contribuições para o documento final.

O entrevistado 18 relata que a prefeitura de Hamburgo convida as organizações da sociedade civil para participar de algumas discussões. Por exemplo o caso das Olimpíadas de 2024, em que o governo de Hamburgo trabalhou para receber os jogos olímpicos com uma forte estratégia de sustentabilidade. Então, devido a aproximação da organização a qual o entrevistado pertence com o tema da sustentabilidade, foram incluídos em um grupo de trabalho para o planejamento da candidatura dos jogos olímpicos. Destaca que foram realizadas discussões com políticos e outras organizações com base em uma estrutura oficial.

A entrevistada 23 comenta um regulamento aplicado a todos os conselhos de participação da câmara municipal, uma vez que há diversos deles. Estes conselhos podem ser entendidos tanto quanto um instrumento útil ou como um processo burocrático. Dependendo do secretário, é possível encorajá-los, motivá-los, abri-los para debate, ou então deixá-los a parte até minguarem.

De modo similar, a entrevistada 26 afirma que há outras oportunidades para participação como o encontro anual de 800 entidades. Paralelamente a essa iniciativa, há outros espaços menores segmentados por temas. O Conselho Cidadão para a Sustentabilidade, por exemplo, é uma representação de todas essas 800 entidades e nesta organização há um representante das escolas, do comércio, da indústria e demais instituições.

A partir das diversas contribuições desta tese tornou-se claro que as ferramentas e mecanismos que colocam a governança colaborativa em prática dividem-se fundamentalmente em face a face (ANSELL e GASH, 2007; WACHHAUS, 2014 e digitais (SHARK, 2012; SKELCHER et al, 2013) e, que dentro de cada uma dessas categorias, existem inúmeras possibilidades de estratégias para a participação de organizações e indivíduos nos assuntos da cidade. Nas entrevistas como na teoria e nos diversos planos municipais citados pelos entrevistados fica claro que antes de se definir as ferramentas de um processo de colaboração é preciso entender claramente os seus propósitos e características.

5.3 BOA GOVERNANÇA

Depois uma ampla revisão da literatura, percebeu-se que os processos de governança colaborativa podem trazer uma série de benefícios as cidades (ANSEL e GASH, 2007; ONU-HABITAT, 2011). No entanto, esses processos também possuem as suas fragilidades, podendo incorrer em manipulação ou outros resultados negativos (ANSELL e GASH, 2007; RONCONI, 2011; HAWKINS e WANG 2012). Assim, estabeleceu-se a categoria de boa governança no intuito de constituir as vaiáveis necessárias para os processos colaborativos de sucesso, os quais agregam valor a sociedade.

De tal modo, o entrevistado 2 afirma que a governança é uma ideia de autoridade pública em que se estabelece a democracia, por meio da discussão coletiva, tomada de decisões e direções a seguir. Em sua opinião, boa governança é “democracia em ação”. Para que isso ocorra, é preciso haver respeito às diferenças de opinião. É necessário evitar excluir pessoas e buscar envolvê-las em grande parte do processo. Além disso, o entrevistado 2 destaca que não se pode ignorar os custos implicados nas ações de participação e a preciosidade do tempo, porque as pessoas em Copenhague trabalham muito e muitas delas estão cientes do que ocorre com a comunidade.

De maneira semelhante, a entrevistada 8 argumenta sobre a importância de se concentrar nas questões em que os indivíduos sentem necessidade. Neste contexto, busca-se questionar o que realmente se precisa. Muitas vezes suas indagações e necessidades não são manifestadas. Torna-se essencial comunicar as ações e o porquê de sua realização e também esclarecer o que levou a declinar ações que seriam dispendiosas para serem colocadas em prática.

O entrevistado 13 define a boa governança como um processo bem pensado, inclusivo e que realmente permite a participação de todas as partes interessadas em um plano. Do mesmo

modo, Ronconi (2011) argumenta que para a boa governança deve haver um equilíbrio de poder e que toda opinião deve ser considerada.

Já a entrevistada 14 afirma que boa governança é quando a cidade realiza uma série de consultas. Relata que no caso de sua Organização – CBI – o governo municipal realiza consultas desde o início de um processo, o que permite a CBI representar o exato desejo das empresas. O resultado disso é que o governo é capaz de implantar uma política que atenda às expectativas do setor empresarial, facilitando o ambiente de negócios, o que torna cidade mais produtiva e um melhor crescimento econômico. Considera que se o relacionamento com o prefeito for muito bom, ele sempre fará a consulta. Em suas palavras:

> Eu acho que o relacionamento com o prefeito é muito bom, ele vai sempre consultar. Pouco antes de você vir, eu tinha uma reunião com alguém do escritório do prefeito e eles estavam nos dizendo que obviamente as tecnologias digitais são a chave para o futuro de Londres. É a principal área de crescimento em todo o mundo. Há muito mais pessoas entrando em tecnologia digital. Precisamos das habilidades em Londres e agora o prefeito está tentando reunir uma estratégia digital. Eles estão lançando isto no final neste mês. Eles vieram até nós para nos perguntar se podemos ajudá-los a reunir as estratégias. Obviamente, se eles estão querendo estratégias adicionais em habilidades que querem saber o que as empresas realmente querem em termos de habilidades digitais. Então eles vieram e consultaram-nos cedo. Acho que isso é muito importante para uma boa colaboração.

Na mesma linha, o entrevistado 15 esclarece que um aspecto-chave para bons processos de governança é a abordagem colaborativa. Assim, Ansell e Gash (2007) e Ronconi (2011) destacam em seus estudos que a capacidade em colaborar das partes interessadas é o que faz um processo de governança ter sucesso. Além disso, o entrevistado 15 lembra de outro aspecto relevante, que é ser transparente e aberto no que diz respeito a informações e dados públicos. Para o entrevistado, este tem sido o grande foco do governo de Londres nos últimos anos. O respondente revela que o governo costumava não disponibilizar os seus dados e que hoje existe pressão para que os dados sejam disponibilizados para que as pessoas possam utilizá-los para tomar decisões.

> Eu acho que essa abordagem colaborativa é definitivamente um aspecto-chave do mesmo. Em segundo lugar, é transparente e aberto sobre informações e dados, por isso foi um grande foco de governo nos últimos anos. Governo usado para bloquear todas as suas informações a portas fechadas e não compartilhá-la, e acredito que há um impulso muito mais forte hoje em dia para tornar os dados disponíveis e permitir que as pessoas possam usá-los para tomar decisões informadas. Acho que é um aspecto-chave.

Na visão do entrevistado 20, a independência dos políticos é o princípio primordial para boa governança. Destaca que é importante que as pessoas sejam imparciais e anotem seus acordos de negócios e parcerias no parlamento. Sem transparência, tudo parece “representação

no palco". Quando as pessoas entendem o processo como uma farsa, acabam por perderem a credibilidade nas estruturas democráticas e aí pode haver o desejo de as pessoas pela volta da ditadura ou de governos autocráticos. Para se evitar isso, é importante que as pessoas sejam independentes e que ocorra sempre da maneira mais transparente o possível. Porém, sempre há aqueles que desejam se beneficiar e abusar da situação.

O entrevistado 26 argumenta que para se alcançar bons processos participativos, os políticos devem estar totalmente convencidos e serem de fato honestos. A governança colaborativa ou participativa leva tempo, esforço, demanda muitos recursos e não é eficiente do ponto de vista econômico. A abordagem mais eficiente é aquela baseada no princípio "eu decido e faço". A outra exige processos, adaptação ao modo de operação do conselho, novo modelo de governo, porque se não se fizerem as coisas de maneira diferente são necessárias mudanças. Neste contexto, é especialmente primordial a criação de espaços abertos para a cooperação mútua, onde os objetivos sobre do que fazer, por que e como devem estar totalmente claros. Também é preciso aprender a ser generoso e compreender que o consenso se faz necessário e para tanto algumas coisas devem ser desprezadas e outras aceitas, como uma maneira integrada de se conduzir e realizar a vida.

Verifica-se que valores como transparência, equilíbrio de poder, comunicação, independência e capacidade para colaboração são elementos fundamentais para a boa governança. O mesmo apareceu em estudos de Coenen et al. (2012), Pascarelli Filho (2011), Ronconi (2011), dentre outros. Assim, destaca-se que neste capítulo ainda serão discutidos cada um desses temas.

5.4 MODELO CONCEITUAL

Com base nas três categorias já discutidas – governança colaborativa, instrumentos e mecanismos, boa governança, chegou-se ao modelo conceitual desta tese, o qual está descrito no Quadro 8. Trata-se de um quadro para a descrição do modelo conceitual de governança colaborativa, uma vez que o modelo que visa explicar uma relação entre a governança colaborativa e cidades sustentáveis está apresentado no Capítulo 6.

Subcategorias	Propriedades	Descrição	Evidências
Instrumentos e mecanismos	Liderança do agente público	Influência da liderança política nos níveis de governança participativa.	Ansel e Gash (2007); E3; E8; E27.
	Arranjos e aspectos institucionais	Aspectos legais ou procedimentais que determinam o funcionamento de um sistema de governança.	E2; E3; E12; Ronconi (2011); Ansel e Gash (2007).
	Estrutura profissional	Estrutura profissional para a coordenação e articulação do processo de governança colaborativa.	E2; E16; ; Ronconi (2011).
	Mecanismos de interação	Instrumentos de consulta de opinião e de participação, tais como pesquisas, plataformas digitais, redes, referendos, modelos híbridos, dentre outros.	E1; E15; Cidades Sustentáveis (2012); Ansell e Gash (2007); Skelcher *et al* (2013); Wachhaus (2014).
Boa governança	Política pública sustentável	O desenvolvimento de políticas de longo prazo através da participação de atores da sociedade.	ONU-Habitat (2011); Apêndice F; E10; E12; Kahn (2012).
	Capacidade para colaboração	Capacidade para a colaboração e engajamento de diferentes stakeholders em um processo de participação.	Ansel e Gash (2007); Ronconi (2011); Wachhaus (2014); Hawkins e Wang (2013) E2; E7; E13; E19.
	Transparência e comunicação	Característica necessária para o desenvolvimento de confiança e a realização de processos de governança de forma transparente.	Ronconi (2011); ETHOS, 2012; E1; E19; Ansell e Gash (2007); Glaeser e Joshi-Ghani (2013).
	Consenso	Processo de negociação entre stakeholders independentes em um ambiente de equilíbrio de poder para a busca de uma solução equilibrada e equânime.	E11; E12; Ansell e Gash (2007); Hawkins e Wang (2013).

Quadro 8- Descrição do modelo conceitual de governança colaborativa

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

De tal modo, explica-se que o Quadro 8 apresenta as duas subcategorias que constituem a categoria de governança colaborativa, sendo necessário descrever as evidencias empíricas de cada um dos fatores apresentados. Isso posto, nos próximos subitens serão apresentadas as evidências que fundamentam tais achados da pesquisa.

5.5 EVIDÊNCIAS DA PESQUISA

Nesta seção serão apresentadas as evidências que justificam o Quadro 8, no intuito de fundamentar as suas propriedades e descrições.

5.5.1 Liderança do agente público

Uma importante contribuição da pesquisa foi a identificação da liderança como um importante mecanismo no desenvolvimento de sistemas de governança colaborativa. Apesar da existência de leis e ou regulamentos que determinam que um processo seja realizado através de participação popular ou da sociedade civil, verifica-se que cabe ao líder que está no poder definir o volume de participação que será utilizado em um processo. Além disso, a postura do líder pode transcender as exigências legais ou até mesmo descumpri-las. Por isso, trata-se de uma variável importante para a criação do modelo.

Nesse sentido, a entrevistada 3, representante da Federação da Indústria de Copenhagen, argumentou que os canais de participação dependem de quem está no poder. A título de exemplo, explicou que uma vez tiveram uma secretária de meio ambiente de um partido de esquerda que queria ter uma secretaria aberta e impor uma mudança de cultura. Para a Federação da Indústria foi como participar em mil workshops e a opinar sobre todos os assuntos.

Sobre o papel da liderança na capacidade de colaboração, a entrevistada 8 e vereadora de Amsterdã traz um exemplo em seu trabalho com o tema de adaptação climática. Ela descreve que em Amsterdã não há seca, mas que existem tempestades extremas, as quais estão acontecendo com maior frequência e cada vez mais extremas. O excesso de chuva em um curto espaço de tempo e a infraestrutura inadequada para as mudanças climáticas provocam inundações em diversos lugares da cidade, mas por isso acontecer uma duas vezes ao ano não é entendido como uma prioridade para a prefeitura. Diante disso, a entrevistada contou que um antigo museu da cidade sempre alaga e que nestes casos a prefeitura somente promove a limpeza do local. A vereadora por entender como um tema urgente estabeleceu um processo de governança entre diferentes partes para buscar uma solução para o problema, criando uma rede formada pelo curador, um representante do museu, um representante do Instituto de Soluções Metropolitanas (AMS), algumas empresas de arquitetura com foco em prédios e uma pessoa da Companhia de Água e Esgoto da cidade. Assim, eles realizaram um encontro para entender as

razões dos alagamentos e agora se encontram todos os meses para encontrar uma solução que funcione. Este é um bom exemplo de co-criação.

Por último, a entrevistada 27 descreveu que o processo de governança colaborativa era um processo demorado, tomando muito tempo antes de que resultados concretos se apresentassem. Segundo ela, isso acontecia porque o processo de participação depende muito de engajamento da sociedade civil e da liderança política à frente do governo, o que resulta em muitas conversas, a criação de comitês e a consulta a especialistas.

Assim, apesar da baixa frequência de citações que tratam da liderança, nota-se que os trechos apresentados foram extraídos de cidades diferentes, o que demonstra que o tema é pertinente a diversas localidades.

5.5.2 Arranjos e aspectos institucionais

Os arranjos e aspectos institucionais são elementos importantes para o desenvolvimento de processos de governança colaborativa. Na literatura, a autora Ronconi (2011) argumenta que arranjos normativos podem ser fundamentais para o bom funcionamento dos processos de governança e a sua continuidade no longo prazo.

Assim, tratando-se dos arranjos institucionais para a formação de políticas públicas, o entrevistado 2, funcionário do departamento de meio ambiente da prefeitura de Copenhagen, esclareceu que existiam aspectos legais para que o processo de governança colaborativa fosse feito. No entanto, no caso deste departamento, o modelo de formatação da política pública e os instrumentos utilizados para tal ficavam a cargo do departamento de meio ambiente, sem qualquer obrigatoriedade legal. O entrevistado destacou que o departamento em questão possuía uma estrutura própria para definir os processos de colaboração, os quais eram feitos por acreditarem em sua eficácia.

No que se refere à Federação da Indústria de Copenhagen, a entrevistada 3 enalteceu em sua fala que quando a prefeitura elaborava uma estratégia, era comum que ela realizasse consultas para ouvir a opinião de todos dentro do período de quatorze dias ou um mês. Os convites eram direcionados para pessoas específicas, as quais eram selecionadas conforme a área de atuação. Nesse sentido, a entrevistada exemplificou que no caso da Federação da Indústria se o tema estivesse relacionado a negócios a convidada seria ela mesma, se o tema era meio ambiente a convidada seria a sua colega Christina e se fosse um outro assunto seria uma pessoa de outro departamento da organização.

Outro ponto relevante para o entendimento dos aspectos institucionais do modelo de governança de Copenhagen foi levantado pela entrevistada 3. De acordo com seu relato, em Copenhagen as estruturas não eram muito hierarquizadas, não existiam muitos níveis e, que na Dinamarca em geral, o sistema era bastante horizontal.

Por sua vez, evidencia-se que, no caso de Copenhagen, o governo era composto por uma coalisão, sendo ela formada por diferentes partidos políticos, sem que haja uma única maioridade. Era importante que em uma democracia os processos de tomada de decisão fossem mais longos e incluíssem negociações e conversas.

Algo semelhante é destacado pelo entrevistado 4 ao comentar que Copenhague tem por característica a coalizão de diferentes partidos, principalmente o social-democrata, considerado o maior partido, ainda que não tenha maioria absoluta em Copenhague. Reforçou que o importante é a governança e a democracia, que em um processo de tomada de decisão em que há negociações, há mais conversas, o que também faz parte da democracia. Descreveu que há uma legislação e exigências sobre como e quando ouvir as pessoas em audiências públicas e ressalta que é essencial para a governança e sistema político lidar com o papel de facilitador e não negociador nesse nível. Nas audiências públicas, realiza-se a ata da audiência e o registro dos comentários por escrito. No momento, o entrevistado menciona um projeto para obter um novo método de entrada, para se trabalhar com ideias diferentes. Uma delas seria priorizar projetos maiores em vez de ter uma visão ampla de se colocar tudo em audiências públicas. Na opinião do entrevistado 4 seria melhor reduzir o tamanho de projetos diferentes, destacando-se um projeto de maior proporção como um tipo de estratégia como um “tópico quente” que pudesse espalhar conhecimento e colaboração para outras partes.

O entrevistado 5, em relação a audiências, afirmou que se há um plano para uma área, é mandatório o desenvolvimento de diálogo com cidadãos afetados. Tende-se a ter diversas audiências, o que é necessário. Isso se manifesta em locais em que as pessoas possam escrever suas considerações e preocupações sobre o projeto, há uma reunião pública entre cidadãos e políticos, prática que vem sendo desenvolvida há pelo menos três décadas.

O envolvimento intenso da população é destacado pelo entrevistado 6, ao mencionar o exemplo de um investidor local em seu interesse em criar um shopping center e de fazer um projeto de habitação. Em seguida, há uma fase do projeto em que haverá dois meses de debate público. Para alguns, esse é um período longo, ao passo que para outros, curto. Em Copenhague, há os chamados conselhos comunitários locais, eleitos do conselho da cidade nas dez áreas

locais da cidade. Há dez subúrbios de Copenhague onde cada um deles tem um conselho da comunidade local. Este conselho comunitário é eleito de fato por representantes dos partidos políticos na área e por representantes de atores locais. As partes interessadas locais podem ser, por exemplo, o líder da biblioteca, um gerente local de uma empesa, o líder dos escoteiros da área. O conselho comunitário está envolvido no processo bem antes da audiência pública, por discutirem assuntos na fase administrativa antes de ocorrer uma discussão política, antes de se conseguir os projetos. Trata-se de uma forma de adminsitração pública realizar o teste dessas ideias mesmo antes de serem apresentadas.

No caso de Amsterdã, a entrevistada 8 esclarece que a criação de processos de cocriação depende mais da iniciativa do governo e que em termos regulatórios existe apenas uma lei sobre zoneamento que define que quando uma área será renovada o plano precisa ser publicado e, então, existe um período de seis semanas que permite que as pessoas que vivem na área afetada ofereçam alternativas ou críticas. Exemplifica argumentando que o governo não pode simplesmente mudar a sua rua.

O entrevistado 11 ao citar o *Greater London Authority Act*, de 1999, afirmou que a partir dessa data, o prefeito deve consultar sobre o desenvolvimento de suas estratégias e que há requisitos legais em torno do processo de planejamento ou das decisões. Assim, os desenvolvedores podem apelar ao sentirem que questões foram ignoradas ou algo semelhante. Durante o processo, várias partes interessadas são ouvidas: equipe da prefeitura, funcionários, organizações comunitárias, grupos de campanha, acadêmicos e assim por diante. O prefeito, em termos de sua articulação de várias estratégias, é obrigado a consultar e também a receber contribuiçoes de várias organizações. Quanto à assembleia, o seu papel é de escrutíneo e não meramente uma função executiva; procura-se sempre que possível ouvir as partes interessadas.

Em relação à atuação do prefeito, o entrevistado 12 destaca que em Londres este estabelece o orçamento para o setor de transporte, a polícia, a habitação (na maior parte habitações sociais) e para os serviços de emergência e que os planos dos 33 distritos de Londres devem estar em conformidade com o plano diretor da cidade. O entrevistado esclarece que para isso existem diferentes arranjos de governança e traz um exemplo sobre a autoridade responsável pelos transportes (TFL). Enfatiza que seu o foco de trabalho no departamento está em questões ambientais e que possuem diferentes grupos de trabalho e um encontro com membros mais experientes do departamento de que aconselham o prefeito sobre os resultados ambientais do setor.

Ainda, em relação a criação da estratégia ambiental do setor de transportes de Londres, o entrevistado 12 descreve que a primeira etapa do processo de governança é realizar conversas com a Grande Autoridade de Londres (GLA) e, em seguida, é realizado o mapeamento dos grupos de interesse com base nos grupos de maior influência e com os que é necessário estabelecer diálogo. Por último, estabelece-se um processo de engajamento das partes interessadas para a gestão do processo.

Através de arranjos legais, o processo de governança em Londres exige também a consulta ao público em geral, onde se cria uma janela de cinco semanas para envolver o público externo. No entanto, o entrevistado relata que a maioria das pessoas não contribui ao processo, sendo a maior parte dos participantes grupos de interesse organizados ou representantes de determinados grupos.

O entrevistado 13 conta que Londres não é uma cidade homogênea. Fora o distrito central, onde o vereador entrevistado foi eleito, existem mais 32 unidades independentes com os seus próprios representantes. Isso demonstra um arranjo político amplo e complexo.

Além disto, o entrevistado 16 da cidade de Londres explicou que legalmente o governo é obrigado a consultar a população em qualquer plano que envolva o público. Esse processo passa por algumas etapas, isto é, o governo coloca o plano em acordo com a autoridade responsável, em outro momento vai à consulta popular que envolve a publicação do rascunho do plano e a publicidade do o que está sendo feito e são levantadas opiniões. Assim, o governo toma uma decisão com base nas contribuições, decidindo se vão em frente ou não com o plano.

Percebe-se que a maior parte das contribuições desta seção partiram de entrevistados das cidades de Copenhague e Londres, o que pode ser um indício de amadurecimento dos sistemas de colaboração dessas cidades. Portanto, a partir das diversas entrevistas, fica evidente que as cidades devem desenvolver mecanismos ou arranjos legais que possibilitem a participação dos indivíduos e das organizações no processo político.

5.5.3 Estrutura profissional

Outra importante evidência desta tese para a área de governança colaborativa foi a identificação do aspecto de ‘estrutura profissional’ na coordenação e ou definição de processos de participação. Nota-se que as citações descritas abaixo são oriundas de três das cinco cidades

analisadas, evidenciando que cidades com diferentes características culturais e geográficas caminham para o desenvolvimento de estruturas profissionais para realização de processos participativos.

Neste contexto, o entrevistado 2 deixa claro que apesar de não existir um treinamento formal para a criação de processos colaborativos no departamento de Meio Ambiente da prefeitura de Copenhagen, existe um projeto contínuo na organização e uma pequena equipe, onde discutem-se ideias sobre o que fazer e o que não fazer.

Tratando-se de estrutura profissional, o entrevistado 16 relata que em Londres eles possuem o "Programa de design de rua da comunidade", o que de forma participativa envolve a comunidade local para melhorar os espaços públicos, mas o que é difícil devido à falta de engajamento das pessoas. Diante disso, a cidade possui uma equipe de especialistas em engajamento da comunidade, os quais realizam eventos e *workshops* para envolver as pessoas e faze-las pensar em como elas podem transformar as suas ruas ou o seu espaço público, como um caminho para reduzir o impacto de congestionamentos ou criar novos espaços públicos. Comenta que as interações são de baixo orçamento, com artistas locais, engenheiros de tráfico e coisas deste tipo. Essencialmente a metodologia busca empoderar os residentes locais e as empresas na identificação e resolução de problemas desde o início do processo de governança:

> (...) temos um programa de *design* de rua da comunidade, que é uma espécie de conjunto participativo de projetos em que qualquer bairro de Londres chega até nós e relata os problemas específicos de uma determinada área ou setrores que gostariam de melhorias, mas nós realizamos um grande esforço porque a comunidade local não está envolvida ou é difícil de ser engajada. Assim, temos uma equipe de especialistas em engajamento comunitário que organiza eventos e oficinas para que as pessoas pensem sobre como mudar a sua rua ou espaço público, como forma de reduzir o impacto do tráfego ou criar um novo espaço público, mas são todas Intervenções de orçamento muito baixo com músicos e artistas locais, engenharia de tráfego e outras coisas. Mas essencialmente em torno de melhorar o domínio público em um bairro onde os moradores locais e as empresas estão envolvidas desde o início para decidir onde estão os problemas, quais são os problemas e como resolvê-los.

O entrevistado 23 relata que é muito importante levar em conta a personalidade e o conhecimento dos facilitadores de processos de participação. Há pessoas que sabem ouvir, como enquadrar, quem pode estabelecer quais cortes fazer a intervenções inadequadas e, principalmente, demonstrar que a participação é um processo que reúne a diversidade de pontos de vista, de argumentos, o que contribui muito mais do que a decisão de uma única pessoa. Trata-se de um processo difícil e que leva tempo para acontecer.

Assim, percebe-se que as cidades utilizam diferentes mecanismos, para de forma profissional, construir processos de participação na definição da agenda política e na construção de políticas públicas.

5.5.4 Mecanismos de interação

A partir da literatura (RONCONI, 2011; RAQUEL e BELLEN, 2012) e de análise documental (ONU-Habitat, 2011; CIDADES SUSTENTÁVEIS, 2012), pode-se verificar a existência de uma série de mecanismos de interação para a criação e desenvolvimeto de processos de governança colaborativa.

Com relação a modelos híbridos trazidos em Shark (2012), a entrevistada 1 comenta que muito se tem trabalhado para soluções de cidades inteligentes, em que se gusca disponibilizar grandes dados e realizar soluções com vistas a facilitar a vida cotidiana e a conexão com o município. Entretanto, há muitas pessoas que não compreendem e nem possuem computadores, o que gera uma discrepância entre visão e capacidade digital dos cidadãos, apesar de haver um plano digital para a Dinamarca. Se a dinâmica da realidade estiver voltada a uso digital, como pagamento de impostos, todas as operações realizadas com bancos, comunicação predominantemente realizada por e-mail, a relação entre os cidadãos e o Estado passa a ser cada vez mais mediada pela informatização. Porém, para algumas pessoas isso ainda é muito complexo, pois não sabem como agir dentro dessa realidade mais eletrônica.

Ainda, a entrevistada 1 comenta sobre uma rede de cidades na Dinamarca que busca envolver os cidadãos em soluções para cidades inteligentes por meio do desenvolvimento de projetos e planejamento urbano. As regiões e alguns dos ministérios que trabalham com planejamento visam refinar a comunicação para promover melhores no sistema de planejamento.

O entrevistado 11 destaca que algumas questões se sobressaem melhor a diferentes tipos de informações, isto é, algumas delas serão muito técnicas e de difícil engajamento da população em geral, mas ainda assim é importante buscar esse engajamento contanto com especialistas na área, acadêmicos ou ativistas de ONGs. Relata que em relação a outros assuntos como a construção de uma nova pista ou o que fazer para reduzir drasticamente índices de poluição atmosférica, número de mortes causadas por ciclismo, podem ser mais abertos e haver maior envolvimento dos indivíduos, porque não há necessidade de extremo conhecimento técnico.

A partir das evidências apresentadas pelos entrevistados 1 e 11, nota-se a utilização de diferentes tipos de redes. No primeiro caso a entrevistada fala de uma rede de cidades, a qual envolve os cidadãos e, desenvolve cooperação mútua. Trata-se de um modelo para que gestores públicos sejam capazes de trocar experiências. No segundo caso, o entrevistado 11 relata que para temas técnicos ou de difícil engajamento, busca-se a parceria de organizações especializadas. Assim, evidencia-se dois diferentes modelos de conexões em rede entre diferentes atores da sociedade.

O entrevistado 15, do departamento de Planejamento Urbano de Londres, relatou que um componente cada vez mais comum nos processos de governança da cidade é engajar o público geral. Ele explica que para as pessoas em geral é preciso utilizar uma metodologia diferente da utilizada com grupos especializados, pois elas não têm a capacidade ou o tempo para ler grandes documentos, então a prefeitura utiliza ferramentas como Twitter, Facebook, outras mídias sociais e materiais com uma linguagem simples, como vídeos no Youtube. Enaltece a ideia de se comunicar com um público amplo.

Neste sentido, o entrevistado 15 esclarece que, em Londres, a maior parte das pessoas tem acesso à internet, o que torna possível a realização de uma série de consultas online, mas ele destaca que através de diálogos face a face as conversas são muito mais produtivas. Dessa forma, a cidade realiza mesas de discussão com diferentes grupos, tais como grupos empresariais e acadêmicos de todas as universidades, o que trás à tona estudos que estão sendo realizados para influenciar o que está por vir no futuro. O objetivo é engajar a cidade com um grande público.

O entrevistado 18 argumenta que não há uma estrutura institucional para a colaboração com o governo, como de um lado o governo e, de outro as organizações em geral. Porém, há a possibilidade de se promover referendos junto à população. Assim, é possível elevar os objetivos e reunir votos para aprovação destes. Nem sempre é possível ter um grande número de pessoas aprovando ou não um plebiscito, por exemplo.

Nota-se, que ‘referendo’ como modelo de participação foi citado apenas em entrevista na Alemanha. No entanto, apesar de ser um modelo democrático, o qual passa o poder de decisão para as pessoas, ao mesmo tempo é um modelo com uma importante limitação, pois ao fim da consulta elege um vencedor: o tema com o maior número de votos. Isso caminha para o lado oposto dos modelos de consenso propostos na teoria e em outras entrevistas (WACHHAUS, 2014).

O entrevistado 31, sindicalista de Barcelona, descreve um site desenvolvido para envio de mensagens e gerar consenso, embora o trabalho de consenso nem sempre é eficaz, mas trata-se de uma plataforma criada para gerar propostas, levar ao consenso a fim de se chegar a um acordo sobre as principais linhas de trabalho. Menciona o fato de os sindicatos terem um quadro de ampla atuação na Espanha. Observa também o fato de haverem muitas associações participantes como a plataforma do transporte público, associação para promoção do bairro, confederação de associações da Catalunha, associações para prevenção de acidades entre outras. Em relação ao sistema face a face, argumenta que isto também ocorre via plataforma digital.

Assim, com base nas entrevistas, percebe-se que para cada público ou tema se adota um diferente tipo de ferramenta ou mecanismo de participação. De tal forma, cabe ao gestor público, a partir de uma análise profissional, desenhar os parâmetros de um processo de governança colaborativa.

5.5.5 Política pública sustentável

O tema política pública sustentável defini planos e ações de longo prazo (KAHN, 2012). Isso significa desenvolver políticas com o objetivo de suprir as necessidades das gerações do presente e do futuro. Para tanto, é preciso estabelecer um processo de governança que envolva os *stakeholders* a partir de um mapeamento e escolha racional, no intuito de garantir a qualidade dos planos e atualizações constantes de acordo com a realidade de cada época.

Neste sentido, o entrevistado 2 considera muito importante estabelecer planos de longo prazo, pois tem havido aumento da população, com uma previsão de mais 100 mil pessoas para o ano de 2025 vivendo na cidade de Copenhague. A população atual é de 525.000 habitantes e haverá outros 100 mil até 2025. Este é um bom exemplo de se pensar no futuro, de como as pessoas irão viver, como resolver questões ligadas à moradia, sobrecarga de fluxo em ruas e ciclovias, todavia, há ao mesmo tempo, um sentimento quanto a uma certa presunção de que a cidade assumirá a responsabilidade pela utilização de tais recursos.

Ainda sobre a situação de Copenhague, o entrevistado 6 relata que houve uma explosão populacional e fez-se a necessidade de prover investimentos e planos iminentes. Além das discussões sobre a agenda de mudança climática, houve debates sobre o problema de inundações, uma vez que o porto suporta até um certo nível de água e a partir daí transborda, gerando uma série de danos. Ainda que a cidade não tenha sofrido grandes calamidades em

decorrência de inundações, realiza-se a previsão de que isso ocorrerá a partir de um determinado momento. Então, planejam-se agora barragens grandes o suficiente para manter a água do oceano fora da cidade, tal como ocorre em Amsterdã, que prevê uma mudança na cidade nos próximos cinquenta anos, daí a importância de se planejar com bastante antecedência.

Assim, com base nos trechos apontados até esse ponto percebe-se que a construção de planos de longo prazo passa pela utilização de bases estatísticas e demográficas, como o tamanho da população e a sua projeção de crescimento e, também, por aspectos culturais, como por exemplo o meio de transporte utilizado pelas pessoas. Portanto, planejar o futuro significa combinar variáveis quantitativas e qualitativas na construção de cenários de qualidade, com o intuito de utilizá-los como recurso para a tomada de decisão.

A entrevistada 7 enfatiza que na criação de planos de longo prazo é importante combinar a visão de futuro com objetivos anuais concretos, exercendo controle para que estes sejam cumpridos, pois existe uma tendência para que as pessoas mudem os prazos quando percebem que o objetivo não será alcançado. Então, em vez de ter um objetivo em 20 anos e uma recompensa ao final do processo, é importante tentar a construção de metas e recompensas anuais, o que irá motivar as pessoas a participarem e serem ativas. Em suas palavras:

> Então eu acho que o que é importante é combinar a cada ano este lado do futuro e este objetivo com metas concretas, então você também precisa de mais controle para cumprir essas metas, pois vejo nas pessoas uma tendência em mudar o prazo quando percebem não poder alcançar a meta. Então, em vez de ter esse objetivo em vinte anos e, em seguida, ter a recompensa em vinte anos, tente ter um objetivo em um ano e, em seguida, também a recompensa. Isso é algo que vai motivar as pessoas a realmente participarem e serem ativos.

A escolha de dos stakeholders para a construção dos planos das cidades é um elemento fundamental. A título de exemplo, no caso de Amsterdã, o entrevistado 9, urbanista da prefeitura, ressaltou que o Estado elaborou projetos para o país, as cidades e, por sua vez, as empresas proveram os recursos como construção de usinas para a geração energia. Destacou que os setores de energia – eletricidade, gás e aquecimento – e o de comunicação digital – telefone, internet e televisão a cabo – pertencem ao setor privado. Assim, o entrevistado disse que se torna impossível a cidade não trabalhar em conjunto com o setor privado. Isso se tornou um costume nos últimos 15 anos.

De tal modo, a entrevistada 10, representante das pequenas e médias empresas de Amsterdã, relatou que a escolha dos membros do Conselho de Sustentabilidade de Amsterdã, órgão consultivo para o estabelecimento de planos para a cidade, não era um processo

democrático. As pessoas eram escolhidas por representar os interesses de um setor e também porque a cidade acreditava que seria importante ter uma determinada representação. Isso evidencia que os processos de governança, na maior parte dos casos, definem os seus participantes de forma racional.

Além disso, a entrevistada 10, argumenta que para se introduzir uma mudança política, é preciso estabelecer planos de longo prazo, de forma que as empresas tenham tempo para se adaptar a um novo sistema. Isso porque muitas regulações da área ambiental afetam diretamente o setor empresarial, daí nasce a importância de diálogo entre diferentes setores e organizações da sociedade.

Tratando de qualidade de vida, o entrevistado 12 ressalta que é preciso estabelecer uma perspectiva de longo prazo para assuntos como mitigação e adaptação as mudanças climáticas, o que, caso nada seja feito, pode prejudicar os planos para uma vida próspera no longo prazo.

> (...) precisamos ter uma perspectiva de longo prazo para coisas como as mudanças climáticas, que podem danificar todas essas perspectivas no longo prazo. Assim, temas como mitigação e adaptação às mudanças climáticas, coisas como eficiência energética.

Ainda, no que concernem as mudanças climáticas, o entrevistado 12 esclarece que este é um assunto de longo prazo, embora seja preciso lidar no presente momento com estas variáveis e as suas implicações para a vida das pessoas. Assim, explica que a cidade de Londres tem uma estratégia para o meio ambiente, que cobre fatores como mitigação e adaptação climática, qualidade do ar, biodiversidade e resíduos. Esta estratégia diz como Londres pode ser uma cidade mais sustentável. O entrevistado esclarece que o foco destas ações está centrado em como Londres pode produzir energia de forma descentralizada. Ainda, ele destaca que a política energética da cidade está conectada com o departamento de transportes e como a energia é tratada pela pasta.

> Temos uma estratégia ambiental, a qual abrange fatores como adaptação e mitigação das mudanças climáticas, qualidade do ar, biodiversidade, resíduos e eu acho que é isso. Essas estratégias dizem como Londres deve ser mais sustentável, por isso agora estamos focando muito em como a cidade deve produzir a sua própria energia, em termos de energia descentralizada. Assim, existe uma ligação entre a nossa política energética e o departamento de transportes, verificando-se como o consumo de energia é tratado lá. Então, quando digo que essas coisas são de longo prazo, obviamente elas estão no longo prazo, mas temos de lidar com elas agora, mas as implicações para a qualidade de vida das pessoas não são óbvias agora, o que pode realmente torná-las mais desafiadoras de implementar.

Na mesma trilha, o entrevistado 12 afirma que em Londres eles possuem um plano chamado de “Plano de Londres”, o qual vai até 2038 e que determina um padrão para o

desenvolvimento espacial da cidade. Destaca também que a cidade possui um plano de infraestrutura que vai até 2050:

> (...) temos um plano chamado Plano de Londres, que, penso, vai até 2038, e determina o padrão do nosso desenvolvimento espacial. Temos também um plano de infraestrutura, que vai até 2050, que detalha como podemos manter a qualidade de vida dos londrinos.

Trando-se ainda do tema das mudanças climáticas, o entrevistado 13 e vereador da cidade de Londres traz uma crítica aos planos de longo prazo. Ele comenta que o atual governo, assim como outros governos anunciaram que Londres teria 20% de energias renováveis até 2020. No entanto, não se acreditava que isso era possível e por isso ninguém fez grandes investimentos neste setor, alterando os objetivos do plano. O resultado foi que o governo retirou os subsídios para o setor de renováveis, levando muitos provedores de energia solar a falência.

A ênfase à colaboração das pessoas e consulta pública também é destacada pela entrevistada 14. Ela descreveu o fato de a cidade de Londres constantemente realizar processos de consulta junto as suas partes interessadas. Isso fica evidente em uma série de Planos de Futuro desenvolvidos pela cidade. Exemplificou isso ao mencionar a construção do plano de longo prazo “Londres 2050”, o qual, através de um amplo processo de participação com diversos canais de contribuição, possibilitou que a Federação da Indústria e outros grupos submetessem suas opiniões. Nesse sentido, Kahn (2012) argumenta que a construção de planos de longo prazo é fundamental para as cidades, pois estabelece importantes visões para temas inerentes a vida humana, tais como: ar puro e água potável.

O entrevistado 15 considera planos de longo prazo como resultado de um processo colaborativo. Menciona o fato de o Reino Unido se consolidar como uma democracia, e que diferentes *stakeholders* estão envolvidos nos processos. Como exemplo, comenta o Plano de Infraestrutura de Londres, iniciado em 2014 e finalizado no início de 2016, sendo que um componente importante para o desenvolvimento deste documento foi a colaboração de uma ampla gama de *stakeholders*, indo de altos níveis de governo até os fornecedores de infraestrutura, público em geral e empresas. Reconhece-se que todos têm algo a proporcionar para a cidade e com capacidade para contribuírem.

Ainda, na criação do Plano de Infraestrutura de Londres o entrevistado 15 ressaltou em um dos diálogos que a escolha dos públicos de interesse convidados para a participação foi intencional, pois exigia *stakeholders* bem informados como grupos empresariais, grupos de lobby, departamentos do governo e provedores de infraestrutura. Reforçando este argumento,

o entrevistado 19 comentou que é preciso estabelecer um equilíbrio entre quantas partes interessadas se pretende integrar no processo e no momento. É evidente que se procura em geral envolver o maior número de interessados, mas isso pressupõe mais tempo. Entretanto, se não houver integração das partes interessadas mais importantes, ocorrerá problemas no longo prazo.

Complementando a descrição de ações para longo prazo, o entrevistado 21 cita o exemplo do plano de ação climático para a cidade de Hamburgo. Definiram-se metas intermediárias até 2020 e objetivos para longo prazo, mais precisamente, o ano de 2050, com vistas a tornar a cidade com baixo índice de emissão de CO_2. Assim, 2050 é a visão que se precisa para uma estratégia global com os principais campos de ação. Prossegue destacando que um modelo simples seria identificar o essencial do complexo sistema da cidade, porque desta forma, poder-se-ia modelar a cidade como um sistema adaptativo complexo. O caminho de como gerar essa transformação é tema de debate internacional. É preciso construir uma imagem de um processo dinâmico, não linear. Claro que não é possível prever com exatidão o que de fato irá ocorrer em 10 ou 20 anos, mas é prciso começar por um processo linear, apontando-se situações específicas. Essencial também prover de um modelo flexível, adaptável a eventuais mudanças e isto já acontece na cidade de Hamburgo, onde se faz um relatório de monitoramento a cada três ou cinco anos por meio de um processo adaptativo com melhorias e ajustes.

Sobre critérios para estabelecimentos de prazos, o entrevistado 22 afirma que grandes cidades costumam ter um plano estratégico para curto, médio e longo prazo. Barcelona, por exemplo, tem planos para se tornar uma cidade amigável, estabelecendo critérios que analisam pontos como a qualidade do ar, de rede hoteleira, sistema de táxis e outras questões que visam a promover melhorias para quem vive e quem visita a cidade.

Portanto, com base nos relatos apresentados até este ponto, percebe-se que um dos desafios na elaboração dos planos de longo prazo é manter os stakeholders engajados. Para isso, as evidências demonstram que é preciso estabelecer metas de curto e médio prazo em planos que constroem visões de futuro. Isso porque o engajamento passa por conquistas e resultados e, colher em um resultado em apenas 20 ou 30 anos pode apresentar um grande risco ao processo de colaboração.

A entrevistada 25 comenta que a percepção do futuro ocorre quando se impõe a mudar o modo de pensar sobre as formas de agir e seus impactos no futuro. Com base nestas questões tomam-se determinadas decisões. Uma cidade sem percepção de futuro indica que é mal

adminsitrada, pois prolemas de sustentablidade não se apresentam como problemas do presente. Então é preciso ir além, não há como colocar remendos, é necessário adotar mecanismos de prevenção.

Ainda sobre a visão de futuro, a entrevistada 26 comenta que é importante estabelecer objetivos e metas para o futuro e não ficar circunscrito ao mandato político de um período de quatro anos. Devem ser considerados problemas como o da mudança climática, reduções de emissões de dióxido de carbono, levar em conta iniciativas como o Pacto de Prefeitos da União Europeia, que são acordos com a Comissão Europeia e a própria ONU, com metas para 2020, 2030 e 2050.

O entrevistado 29 complementa que se as melhores práticas do planejamento não são boas o suficiente, é necessário descobrir o que é mais adequado para o furuto. Na verdade, o ideal seria não desenvolver as melhores práticas e sim as "práticas seguintes". Quando se trabalha com a perspectiva de uma prática futura, as tendências e desafios tornam-se fatores muito improtantes. É preciso construir parcerias eficientes que irão desenvolver os negócios do amanhã. Nesse sentido, atuar próximo a *start-ups* é primordial, pois as autoridades públicas possuem em torno de 15% da capacidade desenvolvimento, sendo que os 85% restantes concentram-se no mercado. Dadas as restrições de orçamento do setor público, é vital encontrar parceiros que possam atrair o investimento privado.

Assim, discutiu-se uma série de caminhos para o desenvolvimento de planos que permitam a existência de um futuro sustentável, através da materilização de metas e objetivos de longo prazo para as cidades.

5.5.6 Capacidade para colaboração

A coloboração é o elemento chave para os sistemas e modelos de governança. A partir do que é exposto pelo entrevistado 2, a capacidade de colaborar tem a ver com pessoas que estejam conectadas e engajadas. Isto se mostra em situações em que as pessoas passam a participar voluntariamente de reuniões, sem a necessidade de ter de lhes solicitar enfaticamente que compareçam a tais eventos.

Conforme a entrevistada 3, a capacidade de colaboração em Copenhagen é dirigida por um grupo de pessoas que tem em seu espírito ou em sua alma o desejo de mudar algo e de trabalhar em conjunto. Trata-se de pessoas idealistas, com uma chama interior para que seja

feito desta maneira. Argumenta que os países escandinavos são muito transparentes e apresentam menos burocracia do que outros. Um dos motivos é o fato de serem países pequenos, o que facilita a participação democrática. Há referendos e eleições regulares. Países de maior extensão territorial e/ou desenvolvimento como Estados Unidos, Japão ou Brasil esse processo seria muito mais difícil de acontecer.

Sobre colaboração, o entrevistado 4 comenta que a participação ativa diferentes tipos de *stakeholders* pode ser exemplificada por meio do Plano de Clima da cidade de Copenhagen, o qual recebeu contribuições de universidades, empresas e outras esferas da sociedade. Além disso, o plano foi desenvolvido através de financiamento compartilhado e, ainda, o atingimento das metas para que a cidade neutralize as suas emissões de carbono dependerá de iniciativas da indústria e das empresas. Tornar estes *stakeholders* interessados e fazê-los ativos no Plano Climático foi uma ideia para envolvê-los o mais cedo possível.

Nesse sentido, Ronconi (2011) e Wachhaus (2014) argumentam que a capacidade para a colaboração em uma cidade está conectada a busca de soluções de problemáticas locais. Assim, segundo os autores, é na cidade que existe maior aderência e estímulo para o engajamento de partes interessadas. Esta ideia se complementa com Glaeser e Joshi-Ghani (2013) e Gehl (2013) ao argumentarem que a cidade é o grande ponto de encontro de diversos atores da sociedade, o que facilita a criação de processos de governança colaborativa de sucesso.

A entrevistada 7, a esse respeito, comenta que muitas vezes em vez de multar alguém por ter cometido uma infração, seria melhor recompensar pessoas que fazem as coisas de maneira correta. Trata-se de uma estratégia diferente, o que pode ser constatado também em um governo, quando se procura mudar o sistema para algo mais positivo em vez de simplesmente perpetuar a punição. Acrescente-se a isto o fato de haver participação mais sustentável e ser recompensado por isso em vez de atuar de maneira poluente e receber punição por tal prática. Da mesma forma, isso foi evidenciado em Assis (2006).

A capacidade para colaboração exige que as organizações envolvidas em processos de governança tenham uma estrutura profissional para que sejam eficientes e ouvidas. A entrevistada 7 exemplifica isso ao dizer que em Amsterdã existem muitos cidadãos proativos, mas que continuamente falham no processo de manter contato com a governo municipal. Afirma que os cidadãos encontram espaço para falar, mas não são ouvidos e as suas demandas acabam na burocracia. Assim, destaca que a sua organização – uma ONG – tem bastante experiência em dialogar com a prefeitura e, desta forma, conseguem traduzir o entusiasmo dos

cidadãos em planejamentos e projetos produtivos, fazendo com que as ideias se tornem algo realístico para que o governo possa entender e ajuda-los a financiar. Portanto, percebe-se que um processo colaborativo de sucesso requer estrutura profissional tanto por parte de quem o coordena quanto por parte de quem o integra.

O entrevistado 9 argumenta que havendo grandes planos e há desejo da sociedade em sua realização, há a capacidade de realizá-los, de pô-los em prática (HAWKINS e WANG, 2013). Se a sociedade não o faz, ela não tem poder, recursos, habilidades ou conhecimento técnico, daí então a necessidade de tais planos serem realizados por empresas privadas. Nesse sentido, é preciso haver diálogo entre as partes interessadas, como uma parceria pública e uma transformação financeira. Pode-se estabelecer uma colaboração desta natureza para o desenvolvimento sustentável? Há um investimento feito por pessoas, pelo mercado e governo e aí sim é possível realizar algo em conjunto. Foi mais ou menos isso que aconteceu na cidade de Amsterdã e há a intenção de se fazer algo semelhante em Bruxelas e Comunidade Europeia.

Sobre o envolvimento das pessoas, o entrevistado 12 comenta que alguas questões são muito sensíveis e neste caso quando os indivíduos estão bastante envolvidos é menos custoso conseguir aprovação de políticas um tanto quanto complesas, uma vez que se tem em mente que sustentabildade é um conceito pelo qual vem se lutando já há algum tempo considerável.

Ainda sobre colaboração e participação, a entrevistada 15 descreve como funciona o processo de colação na Federação da Indústria de Londres. Descreve que são produzidos diversos relatórios sobre os interesses e a visão da indústria e que estes são produzidos a partir da consulta com os seus membros e posteriormente utilizados para influenciar o governo. Em seguida, relata que anualmente se realiza uma pesquisa junto aos membros da sociedade:

> Sim, temos, e há muitos relatórios. Temos alguns dos relatórios que trabalhamos com os nossos membros de negócios. Para identificar suas questões-chave, elaboramos o relatórios, e então nós usamos esse relatório e, então temos reuniões com o governo e com o prefeito. De modo que é uma pesquisa que fazemos com todos os nossos membros de negócios sobre quais são as questões-chave para eles e como manter Londres, um estado competitivo. Uma vez que os resultados começam, nós lançamos aqueles resultados que nós começamos, e a imprensa verá, e obviamente uma parte chave vai fazer campanha ou influenciar o governo.

O entrevistado 17 complementa que uma abordagem participativa funciona se os participantes se sentirem ouvidos e estiverem suficientemente engajados. Isso promoverá um *feedback* muito melhor e haverá mais comprometimento com o processo. Trata-se de se estabelecer um equilíbrio entre ouvir, buscar apoio e, em seguida, tentar identificar

preocupações dominantes para se concentrar e levar em consideração. Esses interesses da maioria são o que se leva para a prefeitura. Em seguida, deve-se certificar de comunicar isso de volta para as pessoas. Na verdade, não se pede aos outros que se decidam coisas, mas a visão dos assuntos a partir de um conjunto de experiências, a fim de que se alcance a melhor decisão sobre determinado assunto.

Em Hamburgo, o entrevistado 19 e representante da Câmara de Comércio, esclarece que eles possuem algumas parcerias com a cidade no campo ambiental. Exemplifica dizendo que uma das parcerias é composta por diversas câmaras e associações empresariais junto com a autoridade responsável pelo meio ambiente, o que resultou na colaboração de mais de mil empresas na causa ambiental e de proteção do clima. Além disso, relata que existe uma outra parceria para tratar da qualidade do ar.

> Temos um acoplado de parcerias com a administração da cidade no campo ambiental. Por exemplo, há uma parceria ambiental que é uma parceria entre diferentes câmaras e associações empresariais e a autoridade ambiental. Esta parceria que tem comprado mil empresas associadas, é muito ativa para proteção ambiental e climática. Temos outra parceria, que está apenas focada na qualidade do ar, e nós, ou pelo menos no meu campo de trabalho, há uma cooperação muito estreita com a autoridade ambiental, mas também temos o ministério econômico.

Tratando-se da Parceria pelo Meio Ambiente, o entrevistado 19 destaca que existe um diálogo constante entre a Câmara de Comércio e governo, na tentativa de estabelecer soluções e regras em sistema de equilíbrio. Ele relata que este foi um modelo muito difícil de ser estabelecido e que a parceria foi estabelecida em 2003. Segundo ele, no início os resultados não eram bons, mas que atualmente existe uma rede muito boa e que funciona de forma equilibrada tanto para as empresas quanto para o meio ambiente:

> Tudo o que dizemos às autoridades e pensamos que é útil ou não, está sendo analisado um a um pelas autoridades, mas pelo menos eles conversam conosco e depois pedem nossa opinião, e juntos estamos tentando encontrar soluções e regras que estão transferindo a legislação europeia adequadamente. Mas também não estão prejudicando a comunidade empresarial demais. Este é um sistema muito equilibrado, mas também foi um processo muito difícil para instalá-lo. A parceria ambiental foi criada em 2003, e já tem 12 anos, agora temos um relacionamento muito bom e uma rede muito boa. Isso funciona bem para ambos os lados, o ambiente e também a comunidade empresarial, mas isso não funcionou assim desde o início.

O entrevistado 19 enfatiza a formação de uma rede composta pelos empresários e pelo governo municipal. Ele destaca que em Hamburgo existem sete bairros e cada qual com a sua administração local que em conjunto com a Câmara de Comércio apoiam os diferentes distritos visando à melhoria dos negócios locais:

> Falando sobre os bits, a rede está entre os proprietários, sobre a cidade e sobre o nível inferior. Você provavelmente sabe que Hamburgo é dividido em sete bairros e a administração e a Câmara de Comércio em ambos os níveis apoiam as melhorias de negócios nestes distritos.

Sobre parcerias e fontes de colaboração, o entrevistado 21 relata que além da indústria, há outro parceiro forte para garantir o sucesso do conceito, das partes interessadas da sociedade civil, a sociedade civil das ONGs de todos os tipos de organização, como o Conselho do Futuro. Recentemente estabeleceu-se um acordo entre este conselho, o prefeito e a organização da Natureza a respeito de um quadro de memorando para os Jogos Olímpicos sustentáveis. As ONGs e a sociedade civil têm uma forte influência política e estão tentando cooperar, o que não é normal em muitas situações.

O entrevistado 21 cita o caso de Hamburgo, como um modelo de cooperação, uma vez que 15 grandes empresas industriais da cidade se comprometeram a reduzir a emissão de CO_2 até o ano de 2020. Estão cientes de que se houver economia de energia, há redução nos gastos. Comenta também que o maior moinho de cobre da Europa localiza-se em Hamburgo, e é preciso de muita energia por causa do processo de fundição. Há um interesse grande em economizar energia para se utilizar procedimentos tecnológicos inovadores. Ao autoempenho é de interesse próprio. Uma parte do sucesso no conceito de conservação de energia em Hamburgo está na própria indústria. Não era o que acontecia há duas décadas; ocorria o oposto com a indústria recusando-se a investir dinheiro em tais medidas. Agora compreendem a importância de mudar de atitude.

De tal forma, percebe-se o engajamento é uma das chaves para que os processos de governança colaborativa sejam eficientes e capazes de implementar projetos (RONCONI, 2011; HAWKINS e WANG, 2013). Além disso, o engajamento leva a outras mudanças, como o comportamento individual e o modo de pensar, como evidenciado em depoimentos desta seção.

Sobre a colaboração entre governo e empresas para iniciativas em prol da sustentabilidade, o entrevistado 22 cita uma ação em julho de 2002, em que 100 organizações assinaram junto com o governo local o Compromisso Cidadão para a Sustentabilidade, o qual dispunha de dez metas com dez linhas de medidas cada, ou seja, um total de 100 linhas de medidas para um total de dez anos. Talvez essa rede de 100 signatários tenha aumentado para 800 signatários, os quais se comprometeram a contribuir para planos de ações específicas. O entrevistado também destaca que destes 800 signatários quase 400 são escolas. A cada ano estas instituições de ensino comprometem-se em criar projetos para melhorias da área escolar e

arredores, a fim de introduzir temas de sustentabilidade, para os quais recebem apoio especial da Câmara Municipal.

O entrevistado 30, por sua vez, salienta que é preciso haver clareza sobre o processo, que há diversidade de gostos, opiniões e interesses. A facilitação do percurso auxilia o esclarecimento das ações a serem tomadas.

É o que também ressalta o entrevistado 31 sobre a importância de se assumir conjuntamente a responsabilidade. A seu ver, é preciso um grau de generosidade por parte do governo, no sentido de se promover concessão de poderes, apesar de alguns custos estarem envolvidos. Isto ocorre quando há certo grau de maturidade democrática. É necessário persistir em prol da democracia, pois vai muito além para se tornar eficaz e eficiente não só apenas do ponto de vista ambiental, mas da própria sustentabilidade política.

A seguir, serão apresentados os resultados das dimensões de transparência e comunicação, outros elementos chaves para o desenvolvimento de boa governança.

5.5.7 Transparência e comunicação

A transparência e a comunicação são peças fundamentais da boa governança (RONCONI, 2011; ETHOS, 2012). Além disso, tratando-se do estabelecimento de um processo de boa governança, a entrevistada 1 destaca que a confiança entre as partes interessadas de um processo de colaboração é o elemento central para o seu bom funcionamento. A confiança entre governo e cidadãos pode se estabelecer a partir de baixos níveis de corrupção, o que torna o sistema político confiável, facilitando a colaboração. Outra hipótese levantada pela entrevistada diz respeito ao tamanho do território como, por exemplo, a Dinamarca, que é um país pequeno com uma população de cerca de 5 milhões de habitantes, o que facilita as relações e impõe maior interação entre as pessoas e também maior controle social. Por último, a entrevistada diz que de alguma forma a colaboração faz parte do DNA dos dinamarqueses:

> Acho que uma grande parte é confiar um no outro. A confiança é um dos principais pontos. É o fundamento da colaboração. E eu acho que na Dinamarca, na verdade, temos um nível muito elevado de confiança para as autoridades e na relação entre o governo e os cidadãos há uma corrupção muito baixa. Nesse sentido, temos muita confiança no sistema. Então isso nos torna, em uma escala internacional, muito bons em colaborar. E também porque somos um país muito pequeno. Quero dizer, somos cinco milhões em toda a Dinamarca. Portanto, há um alto risco de econtrar as pessoas novamente. Nós temos esta maneira provincial de interagir, sendo que você sempre encontrará alguém que conhece alguém que você tem alguém em comum. Você terá um amigo ou membro da família ou alguém em comum. Então, tentar enganar alguém é muito difícil, porque você sempre terá esse controle social de encontrar essa pessoa

> de novo. Eu acho que de alguma forma está no nosso DNA... Eu acho que na verdade isso acontece porque em alguma medida nós somos muito bons em colaboração.

Sobre confiança, o entrevistado 1 acredita que ela se constrói nos resultados. O primeiro passo é concordar com a inovação, com algo que se pretende fazer coletivamente. Então, quando os resultados começam a surgir, mesmo que ainda sejam pequenos, é preciso divulgá-los de modo a aumentar o nível de confiança. Cita um dito popular que "para cada má história, é preciso fazer dez boas histórias e dez ações para se confiar um no outro.

A entrevistava 7, representante do terceiro setor, enaltece a importância de indicadores de gestão para o controle social e o planejamento conjunto de políticas públicas. Exemplifica isso através de um projeto sobre lixo que estavam conduzindo naquele momento, dizendo que procurava o percentual de lixo separado em Amsterdã. De acordo com ela, todos diziam que o total de lixo separado na cidade era 19%, mas que a cidade dizia ser 27% e que a meta para 2016 seria de 30%. Diante disso, a inexatidão de informações torna o processo de construção coletiva difícil. Complementa citando o exemplo do controle do lixo, argumentando que o município tem um objetivo a alcançar, mas que eles como ONG não tem certeza se os números apresentados pelo governo são verdadeiros. De acordo com ela, o lixo é uma fonte de riqueza para grandes companhias, as quais tentam obter o maior volume de dinheiro a partir dele. Ressalta que não chamaria isso de corrupção, mas sim de interpretação dos dados, como não considerar alguns indicadores nos cálculos. A prefeitura se defende argumentando que eles são transparentes, mas outras pessoas acreditam no contrário e que os resultados dos cálculos são alterados.

Tratando-se da transparência na gestão do lixo, a entrevistada 8 e representante do parlamento de Amsterdã coloca em cheque as regras estabelecidas na Holanda em relação a coleta de lixo, as quais dizem que os cidadãos não podem coletar o lixo alegando a existência de riscos de segurança e de saúde. Questiona se estes riscos são reais ou se seriam riscos para as grandes companhias.

Os depoimentos das entrevistadas 7 e 8, assim como os estudos de Ansell e Gash (2007) e Ronconi (2011), demonstram que a transparência é a peça chave para que haja confiança em dados, informações e processos de colaboração. A ausência de transparência pode levar um modelo de cooperação ao insucesso, assim como produzir um ambiente de desconfiança, o que acarretará em baixa participação.

Do mesmo modo, o entrevistado 16 argumenta que uma das chaves para um processo de boa governança é transparência sobre os gastos públicos, pois, conforme afirma:

> Transparência, eu acho que é um tema muito importante. Comunicando o que foi feito, como as pessoas estão sendo afetadas pelas decisões, sendo muito claro sobre o que está sendo pensado desde o início e buscando o envolvimento das pessoas ao longo do processo, ou pelo menos, algum tipo de envolvimento e engajando as pessoas na ideia de que o que você está tentando fazer o que é melhor para a cidade. Eu acho que alguma clareza sobre a motivação ou as diretrizes são do o que está sendo feto são fatores importantes. Isso tem de ser muito claro desde o início.

O entrevistado 19 corrobora com o mesmo comentário e conta que em Hamburgo existe uma lei de transparência e uma plataforma online que publica quase todos os contratos e dados relacionados a cidade. No entanto, lembra que alguns dados internos não são publicados e são apagados:

> Temos uma lei de transparência e também temos uma plataforma de transparência online e quase todos os contratos ou outros dados que a cidade assina têm que ser publicados neste site. Naturalmente, alguns dados internos são ocultados e então exterminados, mas a maioria das informações pode ser acessada pelo website e plataforma.

Na sequência de sua exposição, o entrevistado 19 afirma que a administração pública precisa oferecer e a administração pública precisa oferecer muitas informações para deixar claro o que significa e como o processo de governança funciona. Portanto, há um quadro claro e transparente e todos conhecem as regras. É preciso sustentar as regras e saber o que todo mundo faz.

Portanto, esta seção trouxe uma série de contribuições relevantes, fortalecendo a transparência e a confiança como elementos fundamentais para a governança colaborativa. Nessa linda, Glaeser e Joshi-ghani (2013) que a transparência está relacionada ao desenvolvimento de uma cidade eficiente e igualitária.

5.5.8 Consenso

A busca pelo consenso é um caminho árduo, que exige confiança e um ambiente de cooperação. Nesse sentido, o entrevistado 11 afirmou que é preciso haver clareza quanto à independência por parte dos *stakeholders* para que sejam capazes de afirmar no que realmente acreditam e não apenas “fazer jogo” diante da situação. É essencial haver um tipo de escrutínio, à parte dos principais tomadores de decisão, isto é, fazer um exame atento sobre o prefeito, suas políticas e obter as diversas respostas provenientes dos *stakeholders*.

Em relação a esse processo, o entrevistado 12 destaca que o caminho para superar o risco no envolvimento de diferentes grupos de interesse é criar a igualdade de condições, onde todos tenham a mesma oportunidade para contribuir. No caso de um grupo pouco representado deve haver um mecanismo de compensação para que isso seja possível. A agenda de transparência permite que os individuos julgem o que tem sido dito, avaliem o teor de suas resostas e tenham controle sobre o que foi dito pelas diferentes partes. A transparência permite a abertura com os diferentes públicos e revelar todas as fases do processo. Como exemplo, menciona as comissões indepedendentes que criam recomendações sobre o que deve acontecer em determinados setores da cidade como, por exemplo, o setor de saúde.

Tratando-se de consenso, a entrevistada 14 argumenta que o governo só vai desenvolver políticas de qualidade se realizar um processo intenso de consulta envolvendo a todos, o que torna o processo mais democrático. Observa que isso pode tornar o processo de mais lento e que algumas vezes isso é importante para que a melhor política pública possa ser posta em prática. A respondente exemplifica isso ao relatar que no momento a cidade está construindo uma nova linha de metrô intitulada de *Cross Rail*, a qual demorou cerca de 30 a 40 anos para que todos concordassem que devesse ser construída.

Apesar de problemáticas como a lentidão dos processos, os autores Ansell e Gash (2007) e Hawkins e Wang (2013) argumentam que os processos de governança devem ser orientados para o consenso. De tal forma, as evidências mostram que por mais que demore 20 ou 30 para haver consenso, o resultado da política pública acaba sendo melhor para todas as partes envolvidas.

Do mesmo modo, o entrevistado 16 destaca que para que algo seja feito na Inglaterra é preciso um grau de consenso por parte dos cidadãos. Cita o caso de iniciativas de Londres quanto à racionalização do tráfego, pois acredita que haja uma obrigação de que as estradas não fiquem congestionadas, o que é interpretado de maneira diferente em outras localidades. Assim, no caso de Londres, isso significa reduzir o número de lugares para estacionamento, a fim de inibir o uso de veículo próprio, em vez de evitar a construção de outras estradas ou espaços para veículos. Menciona também algumas associações empresariais contrárias a uma ciclovia chamada *West to East Cycle Highway* fornecendo argumentos a esse respeito, porém o departamento de transportes londrino, a partir de uma modelagem no tráfego, apontou que o trajeto de veículos teria um impacto de cerca de dez minutos de um ponto a outro. Mesmo assim as associações empresariais reagiram a isso insistindo que a iniciativa era ruim, entretanto o

consenso foi de que o tráfego de veículo predomina no centro de Londres. Isso se comprova na quantidade de acidentes automobilísticos, índices de poluição atmosférica e sonora. Portanto, o consenso é a busca de melhor equilíbrio entre liberdade de dirigir e qualidade de vida na cidade.

Ao enfatizar a importância da diversidade, a entrevistada 25 afirma que há pontos de vista diferentes, não necessariamente ruins ou bons. Todos colocam suas opiniões, motivados por interesses próprios, porém, quando se expõe todas essas visões, é mais fácil chegar a um consenso e também vislumbrar soluções que até então não haviam ocorrido. Daí a importância da igualdade e da equidade em todo o processo.

Portanto, após uma extensa discusão, fica claro a importância de cada um dos elementos de um sistema de governança colaborativa para a sustentabilidade.

6. RESULTADOS DA PESQUISA

Após a análise das fontes de evidência, nos documentos e na literatura pesquisada, elaborou-se um modelo conceitual que visa explicar uma relação entre a governança colaborativa e as cidades sustentáveis. Assim, a Figura 2 apresenta uma relação entre as propriedades e fatores descritos anteriormente e a construções de cidades mais sustentáveis.

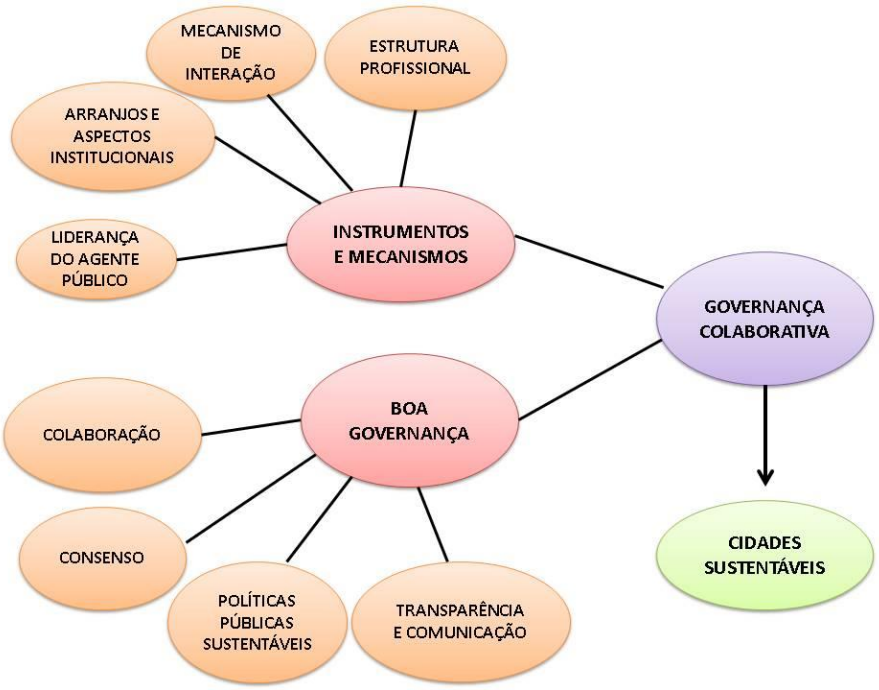


Figura 2- Modelo conceitual da governança colaborativa para as cidades sustentáveis

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Vale destacar que o modelo apresentado na Figura 2 tem seus fundamentos capítulo 5, sendo que nas próximas linhas serão apresentadas evidências que demonstram que a eficácia, ou não, de um modelo de governança colaborativa leva a riscos e ameaças, bem como a soluções e benefícios. Não obstante, se faz necessário explicitar que os elementos apresentados neste modelo emergiram da análise teórica e empírica.

Portanto, após evidenciar nas cidades que serviram de fonte de referência para a construção do corpus empírico, bem como no corpus teórico, notou-se que há uma relação positiva entre uma maior governança colaborativa e a sustentabilidades nestas cidades. Do mesmo modo, também foi evidente a presença de duas categorias constituintes da Governança Colaborativa, sendo aqui denominadas de “boa governança” e “instrumentos e mecanismos”.

A boa governança é reconhecida aqui como uma categoria normativa, pois ela estabelece que características, conhecimentos, comportamentos, atitudes, entre outros são

necessários para uma governança colaborativa mais efetiva. Já a categoria instrumentos e mecanismos apresenta elementos prescritivos, que desenham o como instituir uma governança colaborativa.

Deste modo, a presença ou ausência dos elementos constituintes deste modelo pode levar a problemas para construção de cidades mais sustentáveis. Por sua vez a observação deste fenômeno levou a descrição de efeitos advindos desta relação entre governança colaborativa e cidades sustentáveis. A seguir são delineados estes efeitos.

6.1 EXTERNALIDADES DE UM MODELO DE GOVERNANÇA COLABORATIVA

Nesta seção, serão apresentadas o que chamou-se de externalidades ao modelo de governança colaborativa para as cidades sustentáveis. Tratam-se de evidências encontradas nas entrevistas que apontam a existências de limitações, ameaças e oportunidades, além de soluções e benefícios. Destaca-se que as evidências cruzam-se com as discussões de Ansell e Gash (2007), Lüchmann (2007), Carrion e Costa (2010), Ruzzarin e Siminovschi (2010), Ronconi (2011), Hawkins e Wang (2012). Evidenciando-se, assim, uma série de conhecimentos apontados na literatura.

6.1.1 RISCOS E AMEAÇAS

Especificamente sobre riscos e ameaças, a entrevistada 1, destacou a importância de gerenciar os níveis de expectativas dos *stakeholders,* deixando claro para as partes interessadas de um processo de colaboração o que elas podem esperar, o quanto a contribuição delas será considerada, evitando assim o desapontamento, o que pode prejudicar todo o processo de colaboração.

De acordo com o entrevistado 7, o governo holandês, no início, desenvolveu os processos de participação com o objetivo de cortar custos, pois se você tem os cidadãos trabalhando gratuitamente não é preciso pagar empregados. O entrevistado relata que ainda há um cinismo nos processos de participação e que agora o governo luta para conseguir colocar os planos em prática, pois a participação é algo recente em um modelo em que o governo decidia as coisas isoladamente. Em suas palavras:

> Foi apenas para cortar os custos, porque se você tem as pessoas que trabalham para você, você não precisa pagar seus funcionários. Ainda há algum cinismo lá. Mas agora, nós ainda precisamos entrar em ação. E é aí que eles estão lutando, mas acho que também porque é uma mudança relativamente recente. Eles estão mudando sua atitude. Antes, era apenas o governo que governava e fazia o que queria, e o povo tinha que sofrer. E agora eles estão mudando isso.

O entrevistado 7 ainda enfatiza que existem outras ameaças no processo de governança colaborativa, como no caso da busca de consenso. Neste caso, de acordo com ela é possível construir consenso sobre alguns temas como, por exemplo, se tornar uma sociedade sustentável. No entanto, quando se busca a execução de objetivos como a sustentabilidade as pessoas não querem ser afetadas e algumas passam a advogar contra o objetivo, sendo ouvidas e prejudicando as pessoas que não são se expressam de forma tão ativa ou as mais pobres e sem representação, as quais se tornam vítimas destas ações. Trata-se de um grande risco em um governo colaborativo. Conforme destacado pelo próprio entrevistado 7:

> Geralmente há um consenso com ideias, como nós necessitamos nos tornar mais sustentáveis e nós não queremos inundar, há um consenso nisto. O que acontece é que quando a execução dessas metas e alvos não está em sintonia com o que as pessoas esperam, não no meu quintal (NIMBY), queremos resolver este problema em grande escala, mas não quero ser afetado. E eu acho que este é um problema fundamental em todo o mundo, na verdade, e eu acho que isso também é com a governança colaborativa, o que você obtém é que este NIMBY realmente se torna muito poderoso, porque de repente eles estão sendo perseguidos de canto a canto e as pessoas mais fortes perseguem os outros. E eles acabam em uma área onde eles não são muito fortes, não muito envolvidos e eles quase se tornam as vítimas. E este é um risco potencial muito grande de ter um governo colaborativo, porque você termina com as pessoas mais calmas, que também são provavelmente mais pobres e mais focadas em suas próprias vidas e não interagindo muito com o governo, eles se tornam o lugar para onde todo o lixo está sendo trazido.

O entrevistado 7 esclareceu ainda que os conflitos entre as pessoas impõem o risco de se perder o retrato total de um plano ou de prejudicar os cidadãos mais pobres ou com menor potencial em se comunicar. Daí a importância de se ouvir e engajar todos os cidadãos, contornando os pequenos conflitos e se concentrando no objetivo final e maior. Em suas palavras

> (...), mas você está em risco de perder o quadro maior e lutar contra as pequenas lutas. É importante que você ouça as pessoas e se envolva nessas pequenas lutas, mas também é muito importante lutar pelos objetivos maiores e se concentrar no jogo final e não se perder nesta luta com pessoas muito barulhentas, e acabar vitimando as pessoas que não são fortes o suficiente. Porque isso realmente se tornaria discordante na cidade, onde as pessoas barulhentas pensam que são vitoriosas.

Outro risco levantado pelo entrevistado 7 é que modelo de processos de participação toma muito tempo e energia – meses ou anos – o que algumas vezes desmotiva as pessoas, levando-as a pensar que o objetivo ou o tema em discussão nunca vai acontecer.

> Mas o maior fracasso, o maior risco deste modelo é que os procedimentos levam muito tempo e muita energia e que, neste período de meses ou anos, às vezes as pessoas ficam desmotivadas ou pensam que isso nunca vai acontecer.

Exemplifica isso argumentando que isso acontece muito com quem trabalha no governo. Eles estão tão desanimados que não querem iniciar mais nada porque sabem que isso vai tomar 3 anos e que no fim não vai levar a qualquer lugar. O entrevistado 7 ainda pondera que isso é muito triste, pois uma das coisas belas em se construir uma cidade sustentável é a energia, o sentimento de sucesso, o trabalho em conjunto e observar as coisas se desenvolvendo e melhorando.

Além dos riscos já levantados, o entrevistado 7 ainda coloca que se o governo quiser fazer com que as pessoas não participem mais, basta não fazer nada com as informações que elas dão durante os processos de participação. Além disso, reforça mais uma vez que se o processo levar muito tempo antes de que uma decisão seja tomada, isso deixa as pessoas céticas e muitas delas não irão mais dedicar o seu tempo para processos de participação. Isso é um grande risco não apenas com pessoas, mas também com empresas.

Na mesma linha a entrevistada 8 esclarece que os processos de co-criação demandam mais tempo do que simplesmente tomar uma decisão. Assim, enfatiza que definitivamente existe o risco das pessoas pensarem que o governo não as levou a sério.

Continuando na mesma linha raciocínio a entrevistada 10 esclarece que um risco é que os processos de participação consomem tempo e requerem paciência, o que muitas pessoas podem achar frustrante, levando ao colapso da discussão. Além disso, o tempo envolvido requer compromisso na política que está sendo definida, o que pode criar um problema de flexibilidade para a introdução de novos temas. Em termos de PME, as médias empresas tendem a ser conservadoras, pois os empresários querem ter a certeza de que estão a fazer os investimentos certos e que os políticos que tomam as decisões não vão mudar de ideia com demasiada frequência, porque tem um efeito negativo sobre o investimento positivo. Muitas empresas têm medo desse risco. Proprietários de lojas foram informados de que não poderiam ter suas portas abertas para a rua por causa da perda de energia. Unidades de refrigeradores em supermercados foram abertos até cerca de 3 anos. Atualmente devem ser fechados com portas de vidro. Esse tipo de regra requer investimentos no negócio quando é imposto por lei.

Do mesmo modo, o entrevistado 12 relata que se você tornar o processo de governança muito democrático, nunca se chegará a um resultado. Ele exemplifica isso através da questão

de escolha de onde depositar o lixo nuclear, que por razões óbvias, nenhuma pessoa quer que seja colocado próximo da sua casa. Isso torna o processo de decisão muito difícil. Expõe, ainda, que um dos riscos do processo de governança está relacionado a transparência, especialmente nos gastos e em elementos do sistema de planejamento, pois isso torna os processos mais lentos e dificulta a entrega de serviços e resultados em tempo. De tal modo, a cidade de Londres planeja criar uma comissão governamental que permita que realizar planos de curto prazo, mas isso não é visto como justo.

O entrevistado 13 descreve que o engajamento de partes interessadas é um grande tema no Reino Unido e que talvez seja questionável o volume excessivo de envolvimento dos cidadãos. Ele destaca que todos têm uma opinião e que ela é perguntada, mas que no final as pessoas são desapontadas porque as opiniões não foram consideradas e porque não foi fácil para eles dar uma opinião. O vereador destaca ainda que em determinados assuntos há consulta demais como, por exemplo, no caso do Rio Tâmisa em que houve uma imensa consulta, mas que no fim o governo fez o que seria feito de qualquer forma. Comenta que nos últimos 2 ou 3 anos participou do Comitê de Transportes de Londres e que por 9 anos participou da Comissão de Transportes Fluviais, a qual havia sido estabelecida pelo prefeito Ken Livingstone, o antecessor de Boris Johnson. O vereador diz não se lembrar de ter tomado qualquer decisão em 9 anos porque todas as pessoas são consultadas, todos opinião sobre o que deve ser feito com o Tâmisa e no fim nem a comissão pode fazer aquilo que queria. Relata que forma feitos cerca de 32 diálogos oficiais com as ONGs, o que significa que no fim nada foi feito.

Em termos institucionais, o entrevistado 13 e vereador de Londres critica a influência do governo central da cidade perante a atuação colaborativa dos distritos. Ele descreve que em diversas situações após eles terem realizado o trabalho de coleta de opiniões, tendo obtido o consenso da maioria das pessoas, o governo central dialoga com determinadas ONGs e toma a decisão. Isso coloca o processo de governança em questionamento, pois no fim o governo central escuta somente a quem lhe interessa e colapsa com todo o processo de governança e participação local realizado nos distritos.

Ainda, o vereador traz um exemplo em que um dos departamentos da administração da cidade alegava ter realizado o processo de consulta aos moradores de um bairro que receberia uma nova obra que afetaria uma pequena praça pública de convivência da cidade. No entanto, tratava-se de uma mentira para validar os novos planos urbanísticos. Neste caso, a população apelou aos representantes do distrito, os quais dialogaram o departamento da cidade e que por

fim voltou atrás para encontrar uma solução. Na época da entrevista o processo estava em andamento. Nas palavras do entrevistado 13:

> Posso dar-lhe um exemplo que surgiu há alguns meses atrás. Em um desenvolvimento Cross Rail-relacionados em Charter House Square, os moradores, aqui em Londres, apontaram que os escritórios projetados para a linda praça com lâmpadas de gás restaurado etc, iriam colocar luz do escritório muito duro sobre o que é um agradável e encantador pequeno quadrado, e iria estraga-lo. Ninguém realmente pensou nisso. Cross Rail autoridade chegou perto de mentir, talvez mentiu, e alegou que eles tinham consultado com todo mundo quando eles não tinham. Os moradores locais apelou para nós, e nós dissemos Cross Rail para falar com eles. Cross Rail disse que eles tinham, mas enviou de volta e disse-lhes para falar com um coração aberto, para querer chegar a uma solução. Isso é contínuo.

Um risco levantado pela entrevistada 14 esclarece que quando as coisas não são devidamente consultadas isso pode resultar em uma política pública que não irá funcionar em prol de toda a sociedade.

De tal modo, destaca-se que até este ponto os maiores riscos apontados pelos entrevistados estão associados ao: a) gerenciamento dos níveis de expectativas dos *stakeholders*; b) a demora imposta pelos processos de participação; c) a não utilização dos *inputs* fornecidos pelas partes interessadas (consulta artificial); d) o uso excessivo de ferramentas de colaboração pode atrasar os prejudicar os processos. Assim, nota-se que para a minimização dos riscos em um processo de governança colaborativa é preciso definir estratégias muito claras sobre o processo de participação, além de definir critérios para separar decisões e projetos que precisam ser decididos em conjunto com a sociedade daqueles que devem ser deixados para o nível político.

Seguindo adiante, o entrevistado 15 revela que em Londres um dos riscos para o processo de governança é a existência de múltiplas camadas de governo, o que complica a tomada de decisões e o financiamento de projetos. Ele explica que existe um governo central que concentra toda a arrecadação, do outro lado você tem a prefeitura financiando a infraestrutura da cidade e isso pode acarretar em decisões duplicadas, ineficiência e atrasos nos processos. Ele acredita que é necessário existir uma estrutura que tornem claras as responsabilidades e atribuições de cada um.

Em relação às responsabilidades no processo, o entrevistado 19 comentou que na Alemanha não tem sido os políticos a terem a última palavra e sim os tribunais. Mesmo havendo cooperação em algum momento e depois as decisões tomadas, há sempre uma parte que não fica totalmente satisfeita com o resultado e leva a questão ao tribunal, o que leva à repetição de

todo o processo novamente para discussão. Acredita que, no final, quem é responsável pela decisão final são os tribunais. Cita o caso das drenagens do rio Elba em que empresas portuárias alegavam a importância desta drenagem, ao passo que os ambientalistas argumentavam que não era bom para o meio ambiente. Há diferentes níveis de tribunais e decisão judicial na Alemanha. Quando se chega à instância mais elevada, com diretrizes específicas sobre a água, argumenta-se que as outras instâncias não sabem interpretar de maneira adequada a lei europeia. Foi preciso levar ao tribunal europeu de Estrasburgo e este deve de estabelecer as regras e o que significavam na realidade. Na volta ao tribunal federal de Leipzig, pensam que estão atendendo de fato as diretrizes da lei europeia, no que se refere à drenagem do rio Elba. Trata-se de um desafio para a sustentabilidade na Alemanha e na Europa de maneira geral.

Em termos dos efeitos das decisões tomadas com base nos resultados das discussões, o entrevistado 20 argumenta que os debates terminam às vezes em situações caóticas, pois persiste a tentativa de gerar contentamento a todos, o que é inviável. O problema principal com a aproximação de diferentes pessoas reside no fato de que projetos no longo prazo tornam-se difíceis de serem compreendidos para muitos e aí a resposta dos votos afeta principalmente quando há um grupo com muita influência. No decorrer de sua argumentação, o entrevistado 20 comenta que há momentos em que há minorias de pessoas, sendo que algumas podem votar, todavia há um grande número de pessoas que não se preocupam com o voto ou eleições de um modo geral. Aí, ocorre a situação em que há uma minoria muito bem organizada que decide pela maioria. Trata-se de um risco importante, pois não representa um espectro considerável da sociedade na formulação de políticas e públicas e deliberações cooperativas.

Algo semelhante em relação ao resultado de decisões por voto se observa nos comentários da entrevistada 24, ao relatar a questão dos procedimentos da malha industrial e empresarial da Catalunha envolvendo PME. Comenta o fato de procedimentos legais projetados para grandes empresas terem de ser aplicados também em pequenas empresas, o que excede procedimentos administrativos, burocráticos, sendo difícil encontrar um ponto de equilíbrio. Salienta a importância dos mecanismos de participação para que o político tenha noção sobre a variedade de sensibilidades em torno da tomada de decisão. Neste contexto, a deliberação das contribuições é necessária e deve ser feita com base nas responsabilidades que cada grupo possui em relação à ação sugerida, o que não constitui tarefa simples. Observam-se planos em que a deliberação dos processos participativos é necessária para se ganhar legitimidade, confiança, porém, pode ocorrer que estes sejam tendenciosos e levados a posições extremas, mais radicais.

Já as entrevistadas 25 e 26 comentam que embora muitos espaços para participação estejam abertos, a partir do que se observa em governos anteriores houve muita ênfase na participação, mas pouco foi realizado. Também aconteceu que muitas entidades que costumavam colaborar muito antes pararam de participar, por sentirem que seus pontos de vista não eram levados em consideração e aí surge o desinteresse em prosseguir com a participação. Riscos sempre estão inclusos na frustração se não forem definidos previamente limites e suas implicações. Se um grupo constatar que suas opiniões e propostas não são aquelas que alcançaram mais consenso, se não houver uma governança mais holística, global e colaborativa, pode gerar muita insatisfação a esse respeito.

As evidências levantadas neste ponto pelas entrevistadas 25 e 26 são importantes. Contudo, a não utilização dos *inputs* não é um problema em si, mas sim a falta de clareza ou de *feedback* com o que foi feito com as contribuições. Isso porque a teoria aponta que nem sempre é possível utilizar todas as contribuições em um processo de governança colaborativa, mas que o importante é que os motivos sejam transparentes e claros a todos os membros de um determinado sistema participativo (RONCONI, 2011; WACHHAUS, 2014).

Em termos de representação, a entrevistada 26 comenta que não é fácil determinar quem representa a maior parte da cidade de Barcelona, o que é um risco. Como exemplo, cita a criação de uma associação para sustentabilidade, o que seria entendido como representar toda a cidade. Às vezes, os processos de representação real estão bem abaixo da representação formal, o que é um aspecto negativo e torna-se outro risco. Infelizmente há poucas pessoas, uma minoria na verdade envolvida em sua comunidade, o que fica concentrado sempre nas mesmas pessoas e aí não há a representatividade da opinião, os interesses da maioria.

Este contexto de representatividade também é destacado pela entrevistada 30 ao comentar que o risco de má interpretação por parte das pessoas e queixas por não se sentirem compreendias pode levar ao desinteresse em participar nas reuniões. Os projetos levam no mínimo dois anos envolvendo pessoas, entretanto não há recursos o suficiente para envolver todos esses indivíduos ao longo do caminho. Caso alguém esteja muito disposto a participar ativamente, pode-se ficar decepcionado, perdido ou algo semelhante, pois em tal situação corre-se o risco de criar desamortização em vez de propriedade. Muitas vezes isso ocorre pelo fato de haver muitos pontos de vista diferentes. Com o passar do tempo, pode-se esquecer de manter as pessoas informadas, ou simplesmente os políticos podem mudar sua maneira de pensar. Outro risco existente é o fato de as pessoas entenderem as questões de maneia diferente. Apesar

das explicações pormenorizadas do que se planeja fazer, de como esses indivíduos podem participar, após algumas semanas há pessoas que não conseguem se lembrar do que foi dito na reunião anterior ou tem um entendimento distorcido do que foi explicado. Há cidadãos profissionalmente ativos, mas há outros “semi-profissionais” ativos que querem se sentir envolvidos e ter suas opiniões ouvidas.

A seguir, serão discutidas limitações relacionadas aos processos de governança colaborativa,

6.1.2 LIMITES DA COLABORAÇÃO

Após as entrevistas, foram identificadas possíveis limitações nos processos de governança colaborativa das cidades analisadas. De acordo com o entrevistado 2, em Copenhagen um dos limites recorrentes para a criação de processos de colaboração é que quando você convida as pessoas para participar e se envolver nas decisões da cidade, percebe-se que são sempre as mesmas pessoas que participam. Em suas palavras:

> Quando você pede às pessoas que venham e se envolvam nessas reuniões, você notará que são as mesmas pessoas toda vez. É realmente um problema contínuo.

Realizar um processo de governança colaborativa é sempre uma questão de recursos e de interesse. Algumas vezes é difícil exercer uma prática colaborativa se a cidade não possuir um tema que é quente o suficiente para ser interessante e, do mesmo modo, a cidade poderá ter problemas para conseguir um público mais amplo. O entrevistado 4 afirma que colaboração exige recursos e do momento em que se decide interagir com as pessoas e organizações, é preciso lançar mão de recursos para isso. Asism, toda a parte de analisar e fazer uma síntese do que se obtém a partir das discussões com as pessoas, leva a um processo de que cada vez mais pessoas terão interesse em participar. Trata-se de um processo estrutural. Depende muito do tipo de colaboração que se pretende avaliar. Uma audiência pública só tem sentido se a questão envolvida for pública em todos os momentos. Há projetos que pressupõem infraestruturas básicas como, por exemplo, a drenagem, em que pessoas que não tenham conhecimento ou especificiades técnicas teriam dificuldade em colaborar ou participar de maneira mais ativa.

Nesto ponto, nota-se que uma importante limitação diz respeito a participação continua das mesmas pessoas nos diferentes processos de colaboração da cidade ou, em outras palavras,

a participação de “ativistas profissionais”. Isso traz uma severa limitação ao modelo, pois deixa de cumprir o seu propósito de reunir e articular os interesses de diferentes atores da sociedade. Do outro lado, as evidências apontam que isso pode ser causado pela falta de temas de interesse por parte da população. Isso posto, fica claro que antes de decidir fazer um processo de governança colaborativa é preciso escolher um bom tópico de discussão, definir estratégias de engajamento e um mapa de stakeholders que deveão estar a mesa de discussão.

Ainda, em uma linha de raciocínio semelhante, o entrevistado 6 salienta que não é possível haver consenso sobre todas as questões. Porém, é importante disponibilizar tempo para se ouvir todos os interessados; em algum momento também deve-se chegar a um decisão e expô-la para então cumpri-la. Não se deve continuar um debate indefinidamente, pois não se chega a uma solução desta maneira. É preciso que o corpo político apresente soluções para as pessoas.

O entrevistado 6 destaca que é preciso salientar decisões sobre economia e estratégias no longo prazo, tendo-se em mente que os indivíduos precisam saber o que está acontecendo, que é necessária sua participação para que ocorra um diálogo sobre as medidas propostas, e os políticos precisam estar abertos a todas as mudanças que venham a ocorrer.

A entrevistada 7 ressalta que em Amsterdã existe um tipo padrão de pessoas que frequenta repetidamente os encontros realizados para a participação popular e há uma camada de cidadãos que desconhece a existências destes espaços ou reuniões. Isso acontece por existe uma falha de comunicação entre o governo municipal e os cidadãos, onde a cidade realmente quer conversar com as pessoas, mas uma grande parte dos indivíduos não está ouvindo os canais de comunicação escolhidos pelo governo.

Tratando-se do diálogo com o governo municipal, a entrevistada 7 – representante de uma importante ONG de Amsterdã – destaca que o maior problema cidade é a burocracia, o que torna muito difícil a tarefa de trabalhar em conjunto com o governo ou facilitar e ativar a execução de planos que os cidadãos querem que sejam realizados. Acredita que Amsterdã leva mais tempo para realizar os projetos, uma vez que diversos habitantes em comunidades ativas que se manifestam contrariamente em relação a tudo.

De tal modo, nota-se que a burocracia excessiva do Estado pode ocasionar danos aos processos colaborativos, desestimulando a participação. Para isso, é preciso pensar em modelos

mais descentralizados e na utilização de ferramentas que desburocratizem os processos do governo (CONTI, 2010).

No que se refere à governança colaborativa, o entrevistado 9 destaca que existe muita conversa e pouco movimento sem investimentos. Ele acredita que neste modelo é muito difícil conseguir concretizar ações ou direcioná-las em uma boa direção. Por último, o entrevistado acredita que a sustentabilidade como um todo não é gerida de uma forma sustentável. Exemplifica isso ao dizer que em Amsterdã existia a meta de reduzir as emissões de gases poluentes em 40% entre os anos de 1990 e 2005, mas que até aquele momento eles continuavam em 0%. Falou-se durante 15 anos sobre desenvolvimento sustentável e nada foi feito.

Já a entrevistada 10 relatou uma série de limites no processo de governança participativa de Amsterdã. Em primeiro lugar destacou que se um representante não estivesse presente em uma discussão ou encontro, ele não seria capaz de opinar e os seus interesses serão perdidos; outro problema destacado por ela é o fato de os temas a serem debatidos serem estabelecidos pelo governo municipal, de forma que isso concede ao governo o poder de definir a agenda. Exemplificou isso dizendo que se o governo definir que os temas são clima e lixo, isso é tudo que é discutido; ainda, ressaltou que existe uma tendência do governo se comunicar somente com as mesmas pessoas em todas as discussões – "a máfia da sustentabilidade" no bom sentido. Isso faz com que as discussões se mantenham em um pequeno círculo de pessoas; por último, a entrevistada menciona que o governo conversa apenas com os grupos bem organizados. Conforme a própria entrevistada 10 expõe:

> Se a pessoa por trás do projeto/discussão não estiver presente na reunião, o interesse pode ser perdido. Às vezes, ele parece um pouco com um ad-hoc, se você estiver presente, você pode dizê-lo; Caso contrário, você está sem sorte. Outro problema reside na coordenação dos debates políticos, que compete ao Município. Isso lhes dá uma influência para definir a agenda, que eles definem. Se limitá-lo ao clima e ao desperdício, isso é tudo o que é discutido. Outro problema, talvez seja comum em todo o mundo, é que você tende a se comunicar com as mesmas pessoas em todas as discussões - a Mafia da sustentabilidade! É bom em um sentido, mas mantém as coisas em um pequeno círculo. Você acha que o governo só fala com os partidos que podem enviar um representante para a reunião, que estão bem organizados. Há sempre uma diferença de tempo entre encontrar novas idéias reais e se organizar em um corpo influente, então os governos tendem a falar com grupos de interesse basicamente bem estabelecidos.

A entrevistada 14, ao se referir a Londres, destaca que existe outro limite de participação, pois os cidadãos estão envolvidos somente através do sistema de partidos políticos. Argumenta que:

> (...) então, por causa desta questão, partido é algo que ele é apaixonado, porque empurrou e prosseguiu com ele e, obviamente, como uma organização empresarial,

> sua equipe, transporte para Londres, trabalhar com o prefeito. O seu objetivo é entregar transporte em Londres; é assim uma organização. Eles fizeram consultas com as empresas e eles concordaram em vir e conhecer alguns dos nossos membros. Tivemos sessões de briefing com alguns dos nossos principais membros da empresa, onde conversaram com eles sobre suas preocupações sobre isso. Depois disso, eles revisaram seus planos um pouco para torná-lo muito mais fácil. No entanto, eles ainda foram em frente com ele e ainda há algumas preocupações sobre o impacto que vai ter nos tempos de viagem. Acho que às vezes as coisas podem ficar muito políticas se um prefeito quer colocar alguma coisa ou o governo tem uma agenda específica. Eles o passarão porque é politicamente bom para eles fazerem isso.

Quando há dificuldade em se construir um consenso é onde entra a missão das autoridades eleitas ou representantes em tomar decisões e em decidir qual lado de discussão será empoderada, partir do que é afirmado pelo entrevistado 16:

> Em última análise, é aí que o papel do funcionário eleito ou do representante entra, e trata-se de decidir quando há uma dificuldade para conseguir um consenso, então é sobre decidir qual o lado para empoderar.

Na mesma linha de raciocínio, o entrevistado 17 da cidade de Hamburgo e representante de uma importante organização da sociedade civil destaca que a missão da sua entidade não é desenvolver a responsabilidade dos políticos eleitos. Ele relata que existe um problema em assumir o sistema de tomada de decisão porque existe um sentimento de políticos talvez sejam corruptos. Ainda, o entrevistado explica que na estratégia da sua organização eles pressionam e desafiam os políticos por transparência e para que exerçam as suas atividades para melhorar a vida das pessoas, sem ignorá-las ou combatê-las.

De maneira semelhante, o entrevistado 18 relata que os políticos, o governo eleito, tem a obrigação de decidir. Pode haver grupos mistos que preparem essas decisões de maneira distante. Então, neste caso, a discussão é necessária para que se tenha noção sobre determinados aspectos. Espera-se que do estilo mais colaborativo venham alternativas favoráveis à sustentabilidade, lembrando que o período de atuação dos mandatos é de quatro anos. Em Hamburgo, os políticos ficam restritos à população da cidade e no tempo presente.

O entrevistado 24, entretanto, ressalta que a governança não substitui um bom político, porque um processo de governança se apresenta muitas vezes com fortes muralhas e também fraquezas, então não há como descartar a liderança política.

Já a entrevistada 25 e o entrevistado 31 remetem ao fato de que em situações em que não se chega a um consenso, parece um processo contraditório, porque ao final os políticos

acabam decidindo de uma maneira ou de outra. Se não há consenso, a decisão precisa ser tomada pelo responsável para fazê-lo, conforme esperado em um processo administrativo.

Assim, através de uma análise das entrevistas 16, 17, 18, 24, 25, 31, percebe-se que não há um consenso quanto a figura do político eleito nos processos de governança colaborativa. De um lado alguns entrevistados acreditam que a decisão final deve ser deixada para o nível político, o que para alguns seria o total desastre do processo de participação, sob a ótica de que não há sentido em participar se no fim um indivíduo tomará as decisões. Contudo, com base na literatura (RONCONI, 2011) fica claro que a participação pode se dar em diversas etapas da formulação de uma política pública, da consulta até a deliberação e, que isso, deve estar claro desde o início do processo para que não haja frustração ou desmotivação das partes interessadas. Mais uma vez, a transparência é um dos grandes minimizadores de riscos e limites no modelo de governança colaborativa.

6.1.3 SOLUÇÕES E BENEFÍCIOS

A partir das entrevistas, foram identificadas outras soluções e benefícios inerentes aos sistemas de governança colaborativa. Em termos práticos e tratando-se de mudanças climáticas, a entrevistada 3 exemplifica que em muitas cidades tentam fazer os seus cidadãos participar e dar ideias em como produzir sustentabilidade e melhorar a habitabilidade da cidade. Muitas destas ideias são boas e até melhores que de arquitetos, pois os cidadãos estão vivendo lá, então eles sabem o que precisam para serem felizes. Nesse ponto, destaca-se que o conhecimento local é um dos grandes pilares para o sucesso dos modelos colaborativos nas cidades.

O entrevistado 4 alerta que há a questão da validade de argumentos e validade de fatos, e o envolvimento dos interessados no processo também fornece mais validade e um peso maior, além de credibilidade para planos e estratégias apresentadas. Quanto maior o envolvimento, maior possibilidade de se documentar as ideias, vontades e pensamentos dos interessados e trazer a sugestão para a esfera política. Pode-se dizer que quanto mais factível for o projeto, mais fácil de obter sua aprovação e a discussão com as partes interessadas fornece mais elementos de maneira mais organizada, o que abre caminhos para o processo.

A entrevistada 10 relata que a governança é um processo de dar e receber, estabelecendo compromissos entre diferentes partes. Ela exemplifica isso destacando que o vereador responsável pela política de sustentabilidade de Amsterdã queria retirar os caminhões antigos

movidos a óleo diesel do centro da cidade com o objetivo de melhorar a qualidade do ar. A representante das pequenas e médias empresas de Amsterdã concordou, mas deixou claro que não existia uma evidência que demonstrasse que os veículos dos donos de pequenos negócios contribuía para a poluição, o que poderia impactar significativamente os pequenos negócios das cidades sem que criasse muita diferença para a qualidade do ar. Comenta que o vereador foi insistente e, então, a sua organização se posicionou para saber o que teriam em troca e agora estão criando propostas em comum acordo com o legislativo para a criação de mais transporte fluvial e mais serviços de coleta de lixo.

O entrevistado 13, vereador de Londres, expõe que com base na sua experiência percebe que a realização de consultas ajuda a produzir planos melhores porque as pessoas são boas em identificar os temas para a agenda e os problemas da cidade. No entanto, as pessoas não são tão boas em identificar soluções.

A entrevistada 14 destaca que a governança colaborativa é boa porque considera diferentes opiniões. Exemplifica que o *lobby* ambientalista pode ter um ponto de vista complementar diferente dos grupos empresariais, mas que diferentes pensamentos podem ser considerados para a adaptação de um plano. A respondente enaltece ainda que quanto mais tipos de *stakeholders*, melhor.

Sobre a importância de se envolver as pessoas, a entrevistada 30 defende que se alguém está interessado em algo, é importante saber a respeito de seu cotidiano, suas necessidades e o que pensam para que os lugares se tornem habitáveis. De acordo com a área, as pessoas que ali vivem têm experiência e as ações a serem realizadas serão bem-vindas se atenderem efetivamente suas necessidades.

Complementando esse ponto de vista, o entrevistado 31 afirma que em situações em que ocorre um problema com o turismo em Barcelona, é possível encontrar soluções junto a associações de vizinhos do que não ouvi-los e tomar decisões por conta própria. Decisões tomadas em conjunto são melhor recebidas e certamente muito mais eficazes para as administrações em geral.

De tal modo, percebe-se um consenso no que diz respeito a qualidade das políticas públicas resultantes dos processos participativos. Os entrevistados desta seção e a literatura (ANSEL e GASH, 2007; RONCONI, 2011; WACHHAUS, 2014) apontam que o saber individual, quando somado, torna-se uma poderosa ferramenta para solucionar o problema das

cidades e, com isso, até mesmo problemas globais como o das mudanças climáticas. Conclui-se dizendo que é na cidade que os cidadãos vivem e interagem e, por isso, o engajamento e a participação se potencializam no âmbito local.

7. AS CIDADES SUSTENTÁVEIS

Neste capítulo serão apresentados trechos das entrevistas relacionados ao objeto de estudo, as cidades sustentáveis. Ressalta-se que a organização do texto deu-se a partir de temas relevantes identificados na literatura e presentes no Capítulo 2. Além disso, é importante evidenciar que o objetivo desta tese se concentrou na criação de um modelo de governança colaborativa, visando o desenvolvimento de cidades mais sustentáveis.

Uma cidade sustentável e o seu sucesso estabelece-se a partir de um balanço entre diferentes indicadores, possibilitando uma maior resiliência a mudanças. O entrevistado 1 comenta que há diversos estudos voltados a analisar o que seria uma cidade bem sucedida. Em geral, se ocorre equilíbrio entre os indicadores, é provável que se tenha conseguido se tornar mais sustentável. Ressalta que na Dinamarca tem-se trabalhado dentro da ideia de sustentabilidade desde a década de 80, com base nas teorias da época que salientavam o foco da sustentabilidade econômica, social e ambiental, mas ainda na época atual é complexo alinhar os três aspectos, e tem-se dado bastante ênfase às mudanças climáticas e no que elas podem afetar a rotina das cidades.

O entrevistado 2 trata da sustentabilidade em uma relação entre aspectos locais e globais. Enfatiza a necessidade de se abordar questões locais em um nível de escala global, destacando-se a necessidade de se tornar neutro em emissões de carbono em 2025, o que em uma escala local implica alterações no uso de transporte e mobilidade urbana, mas em uma escala global é preciso pensar de maneira mais sustentável. Além disso, outras questões como poluição atmosférica, sonora e outras que as cidades precisam analisar para se tornarem mais habitáveis.

Já o entrevistado 4, ao se referir a Copenhague, afirma que o pensamento predominante tem sido a relação entre qualidade de vida e crescimento econômico, o que é vital para a sustentabilidade. Não se pode ter um sem o outro e no caso de Copenhague qualidade de vida é pré-requisito para se promover crescimento econômico. Trata-se de uma cidade europeia de médio porte, a qual para se tornar atraente, busca-se insistir na qualidade de vida como muito melhor do que em outras cidades europeias de médio porte, para atrair pessoas e poder crescer. Paralelamente a isso, a ideia de urbanismo caminha lado a lado com sustentabilidade e um exemplo disso, é o uso constante de bicicletas pela população, mais do que qualquer outro meio de transporte.

O entrevistado 7 associa sustentabilidade com a noção de “cidade saudável”, pois mais do que uma “cidade verde”, saúde é uma metáfora que significa sustentável em sua visão. Prossegue sua reflexão afirmando que sustentabilidade tem a ver coma criação de uma cidade saudável, com ar limpo, para que se possa respirar e usufruir dos diferentes espaços. Exemplifica que em situações em que há muita chuva ou estações muito secas é preciso fazer com que a cidade seja capaz de fazer bom uso ou armazenagem de água. Sustentabilidade, então, provê meios para lidar com mudanças potenciais e ainda assim se conseguir viver de maneira adequada na cidade.

Com raciocínio semelhante a entrevistada 8, de Amsterdã, afirma que sustentabilidade se associa a ideia de energia, clima, vegetação e qualidade do ar. Argumenta que na maioria das vezes as soluções são muito descentralizadas, como uso de painéis solares, compostagem, resíduos nos próprios bairros. Assim, a descentralização auxilia para que ocorra uma distribuição eficiente de energia e outras soluções sustentáveis.

Já o entrevistado 9 argumenta que, na sua visão, sustentabilidade envolve toda a sociedade, o que vai muito além a abordagem de determinados temas. Pressupõe a ideia de como tornar a sociedade, ou mais especificamente, uma cidade sustentável com o intuito de torná-la mais habitável, com igualdade e segurança. Além disso, meios para desenvolver a educação dos filhos, de si mesmo e da família. Tudo isso ocorre com acesso à qualidade do ar, da água e da convivência com indústrias não poluentes e que utilizam energia limpa, o que torna o ambiente condição primordial para que todas as outras coisas aconteçam de maneira adequada.

Com um pensamento similar, a entrevistada 10 afirma que sustentabilidade é uma questão holística, que envolve pessoas, ecologia e uma vida com qualidade, por meio de alimentação saudável, roupas sustentáveis e atividades voltadas à economia de compartilhamento.

Sustentabilidade associada à redução de poluição é o foco apresentado pelo entrevistado 11, ao mencionar que a poluição é um dos grandes problemas em Londres, que acarreta milhares de mortes prematuras todos os anos. Além disso, há o desafio de enfrentar o aumento populacional. Então, questões habitacionais e sistemas de transporte precisam ser alinhados de maneira sustentável. Acrescente-se a isso o fato de haver ainda grandes problemas com energia e desperdícios, o que deixa a cidade para trás em termos de reciclagem e gestão sustentável de resíduos.

Sobre energia, a entrevistada 14 comenta que tem havido forte pressão quanto a infraestrutura energética, e se Londres desejar se tornar sustentável, será preciso promover mudanças significativas e contar com indivíduos qualificados e capazes de fazer isso.

O entrevistado 15 retoma o aspecto triplo da sustentabilidade (econômico, social e ambiental), relembrando que o ambiental pressupõe fazer bom uso de recursos naturais não-renováveis, uma vez que são limitados. Trata-se de uma abordagem muito clara, todavia, do ponto de vista econômico é preciso verificar se a cidade está funcionando de maneira financeiramente viável e no longo prazo. Levando-se em consideração que infraestrutura é algo que envolve altos custos de desenvolvimento, um trabalho de modelagem para ser entregue nos próximos trinta e cinco anos revelou custos em torno de 1,3 trilhão de libras. No que se refere a avanços na sustentabilidade social, isto está relacionado a promover igualdade e maior inclusão. Uma comunidade desfavorecida vem a demonstrar sua ira quando enfrentam, por exemplo, destruição de suas casas. É preciso, em sua opinião, promover uma cidade que funcione de maneira eficiente, o que é mais importante e pode acontecer por meio de uso inteligente da terra e com boa infraestrutura. Além disso, com maior densidade urbana, é necessário enfatizar as pessoas a utilizarem menos seus próprios carros, a caminharem mais e recorrerem a transportes públicos. Quando se incentiva, por exemplo, as pessoas a caminharem mais, encorajando-os a se beneficiarem disso para sua própria saúde, a comunidade acaba usufruindo dessas mudanças de atitudes.

Especificamente sobre mobilidade, o entrevistado 16 enfatiza a necessidade de se buscar meios de transporte mais sustentáveis, como recorrer a caminhadas ou adotar a prática do ciclismo. Este tipo de alternativa ao uso do próprio automóvel promove redução do uso de combustíveis (responsáveis pela emissão de CO_2), o que torna a cidade mais sustentável. Além disso, é importante levar em consideração o uso de energia, para que ela provenha de fontes locais, renováveis e com eficiência. O terceiro aspecto é a relação entre água e alimentos, que pressupõe uma grande infraestrutura, uma ampla rede para fornecimento e aquecimento de água, além de meios para limpá-la e despejá-la. Tudo isso gera implicações par ao meio ambiente. Algo semelhante ocorre em relação aos alimentos, pois a cadeia de suprimentos que apoia a cidade gera impactos na escala de sua pegada.

Sobre sustentabilidade, o entrevistado 17 relata que se estabeleceu uma comissão internacional de 30 peritos com diferentes conhecimentos (arquitetos, planejadores, membros da ONU, políticos nacionais etc,) e provenientes de diversas regiões. Todos tinham em mente a sustentabilidade da ARUP, uma das maiores empresas de construção do mundo e reuniões

foram conduzidas durante três anos, assim como relatórios específicos sobre transporte, desenvolvimento de energia renovável e a partir disso criou-se o termo “Cidade Renegerativa”, em que se busca a ideia de regenerar os recursos que absorve por meio dos habitantes da cidade.

O entrevistado 18 cita a Agenda 21, ocorrida no estado do Rio de Janeiro, no Brasil, com a integração de interesses econômicos, ecológicos e sociais. Considera importante pensar nas gerações futuras e para tanto é preciso satisfazer as necessidades do tempo atual de maneira a garantir meios de usufruto para gerações do futuro. Então, é preciso preservar os recursos, o clima. Além disso, menciona a terceira dimensão, que é a visão global da sustentabilidade.

Nesse sentido, entrevista 23 explica a importância da Agenda 21, argumentando que ela coloca as pessoas em busca de um bem comum. Relata que em 1998, quando foi assinada a Carta de Aalborg, a Câmara Municipal se comprometeu a fazer a Agenda 21, pouco conhecida na ocasião, mas foi a minoria que assistiu às sessões da câmara, persistiram e concordaram em criar o Conselho Municipal de Meio Ambiente e Sustentabilidade naquele mesmo ano. Este conselho tinha como primeira tarefa definir uma Agenda 21 e, deste modo, o tema começou a mostrar relevância. A Agenda 21 de Barcelona foi posta em prática, não porque era simplesmente uma lista que a Câmara Municipal deveria seguir, mas todos os envolvidos no Compromisso Cidadão para a Sustentabilidade.

A entrevistada 26 considera-se convencida de que em qualquer política de sustentabilidade de todas as cidades, a questão da educação, informação e conscientização exercem um papel fundamental, por se tratar de uma mudança de paradigma, além de alterações de ordem social, cultural sendo preciso para esse percurso um conjunto de ferramentas de informação para fins de comunicação, educação e sensibilização coletiva. Ao se falar em sensibilizar as pessoas desde a infância, é uma das maneiras que têm demonstrado bons resultados, pelo que se observa na cidade de Barcelona, pelos programas de educação ambiental, com vistas a atingir metas de sustentabilidade na educação na faixa etária de 3 a 16 anos de idade. Isto é fundamental para educar os cidadãos de amanhã com novos valores e paradigmas, ao mesmo tempo que constitui uma estratégia, pois se a criança menor de seis anos é ensinada sobre a importância de reciclar produtos, quando estiver em casa e comentar com os pais o que aprendeu, é possível introduzir mudanças de hábitos de seus próprios pais, daí ser uma estratégia entendida como prioridade para a época atual. Sustentabilidade é uma maneira de compreender a vida, a cidade, a sociedade, a própria economia, na acepção da entrevistada 26, partindo-se do princípio de que os recursos naturais são limitados e dentro da área urbana de uma cidade é preciso ter consciência de que há limites para o uso de tais recursos. Trata-se de uma questão muito difícil, porém quando se entende que o objetivo não é apenas do conselho

ou de algum político, é da cidade em si, os agentes passam a interagir não apenas para os próprios interesses mas na esfera econômica também.

Sobre uma definição de sustentabilidade, o entrevistado 31 acredita que seja o conjunto de políticas que melhorem a qualidade ambiental e a de vida, sendo possível para uma cidade ter mobilidade saudável e eficiente, além da capacidade de gerar empregos para o futuro sem que para isso comprometa o ambiente e a dinâmica social da própria cidade.

7.1 DIMENSÃO ECONÔMICA DA CIDADE

A respeito da economia, o entrevistado 9 afirma que é algo muito importante. Argumenta que a economia mundial, da maneira como vem sendo trabalhada na atualidade, não é um sistema sustentável. Assim, é preciso mudar os sistemas econômicos para que isso aconteça. Comenta o fato de haver danos causados por bolhas econômicas, gerados por externalidades econômicas. Justifica que a poluição é uma externalidade da indústria, dos transpores e que isso afeta a natureza, prejudica o meio ambiente, agride as pessoas, mas se baseia no sistema alicerçado em valores econômicos. Assim, constata-se que o sistema econômico não é sustentável e tudo que está construído sobre ele a ele se relaciona. Então, se a indústria usa água e a polui, isso não é correto, mas é financiado e é a essência do modo como esse sistema econômico funciona.

O entrevistado 19 afirma que em determinado distritos empresariais, as pessoas do setor privado são as que iniciam os investimentos. Há uma lei, a qual fora criada por pressão da Câmara do Comércio, que permite investimentos em área específica. Portanto, há um aparato legal para os distritos empresariais. Tudo o que os empresários realizam nesses distritos, 80 ou 90% é pago pelos proprietários. Então, comenta-se que os empresários querem melhorar o espaço público, fazer ações de marketing, gestão local, porém grande parte do dinheiro gasto no espaço púbico é para mantê-lo, não só para investir, mas principalmente manter, o que é outro aspecto da sustentabilidade. São os empresários que iniciam o s distritos e são eles que na maioria das vezes pagam por tudo isso. Realizam investimentos porque acreditam no futuro de uma área específica e na área central da cidade há grandes espaços por eles criados, em torno de 20% da área do centro de Hamburgo. A maioria das ruas mais importantes são distritos de melhorias realizadas por empresários.

7.1.1 Energia e sustentabilidade

Ao se referir sobre energia, o entrevistado 6 comenta que em Copenhague deseja-se implantar políticas capazes de reutilizar melhor os recursos. Há muitos resíduos na cidade e estes são incinerados e transformados em calor para o sistema de aquecimento. Assim, cerca de 95% das casas estão conectadas a um sistema de aquecimento central, o que significa que o lixo é realmente devolvido ao aquecimento nos dias frios de inverno.

O entrevistado 11 argumenta que há políticas na seção de estratégia ambiental da cidade de Londres e também o Plano de Londres que tratam dos padrões de energia para novos edifícios. Na prefeitura, iniciou-se o desenvolvimento significativo para programas de "retrofit", tanto para a economia de energia quanto para instalações de energias renováveis. Entretanto, os programas de sustentabilidade da prefeitura foram reduzidos nos últimos anos. O entrevistado acredita que em parte isso resulta de cortes no financiamento do governo, uma vez que isso não é prioridade política para o atual prefeito.

O entrevistado 17, por sua vez, relata que é vital para a participação no setor de energia as pessoas sentirem que podem economizar ou obterem ganhos financeiros com este tema. Na Alemanha, a revolução de energia renovável foi liderada por agricultores, novos atores do mercado, investidores, cooperativas que investem conjuntamente em parques eólicos próximos às suas propriedades. Realmente ganham com isso, o que faz uma enorme diferença para seu envolvimento. Quando se deseja que uma região desenvolva um parque eólico, é preciso ter certeza e uma quantia significativa de dinheiro, que após sua criação será devolvido para seus investidores. Isso deu uma taxa de sucesso em torno de 80%. Os agricultores acrescentaram geração de eletricidade aos seus meios de vida, sentindo os efeitos evidentes do investimento. Prossegue o relato descrevendo o fato de as cooperativas arrecadarem dinheiro para projetos junto aos bancos. Declaram quantas turbinas eólicas pretendem construir, por exemplo, para três turbinas seriam necessários seis milhões de duros. Obtêm um plano de negócios com previsão de retorno para os próximos seis, sete anos. Realizam o investimento, começam a gerar eletricidade e o excedente é vendido para a rede. Assim, obtêm o retorno garantido e após 8 anos começam a ganhar dinheiro. Sobre a energia eólica, o entrevistado 17 afirma que o número de pessoas necessárias para investir é menor; um parque eólico precisa de uma cooperativa, mas como um proprietário de uma casa com oito mil euros pode começar a gerar energia solar a partir de seu telhado ou de sua propriedade. Há cidadãos fazendo esse tipo de investimento em toda a Alemanha. No setor energético, há três grandes custos na obtenção de eletricidade: o primeiro é a exploração e a mineração, ou seja, petróleo e carvão. Então, obtém-se a fonte de

energia, mas a um alto custo financeiro, tal como a conversão do material, a queima a fim de converter combustível em energia. Com combustíveis fósseis, há também o impacto ambiental. Poluição, emissão de CO_2, problemas de saúde, devolvendo às antigas minas de carvão à natureza. No caso das energias renováveis, o primeiro ponto não existe. Os modelos antigos criam riqueza, enquanto o modelo de negócio está apenas mudando para a geração da energia eólica. O modelo está mudando de produtor de energia para prestador de serviços de energia, aparelhos inteligentes, sistemas de casa, aplicativos para *smartphones* etc. Isto é o que o setor energético deveria fazer. A natureza da disponibilidade de combustível também é completamente diferente. Passa-se de uma hierarquia vertical monopolista para um sistema bastante horizontal de geradores menores de eletricidade, que tem impacto em muitas variáveis e exige um novo modelo de negócios.

O entrevistado 22 e o 31 comentam que o horizonte é 100% renovável, porém isso não significa que de fato irá se conseguir a redução drástica de emissões em dois anos, nem mesmo em quatro anos, embora se tenha este objetivo. Descreve o caso do porto de Barcelona, com grande tráfego de navios, uma iniciativa que vem funcionado por meio de uma proposta da União Europeia, que permite aos navios se conectar a eletricidade. Aparentemente é algo fácil, mas não é uma vez que a entrada de conexão de cada navio é diferente. Além disso, a segunda grande chave para a sustentabilidade é o modelo de mudança de energia, a transformação progressiva da energia baseada no carvão, no carbono para uma energia mais sustentável com base em fontes renováveis como o ar e a luz solar.

7.1.2 Transporte e Mobilidade

Sobre transporte e mobilidade, o entrevistado 6 comenta que é possível ter soluções inteligentes, porque as pessoas têm vivido muito próximas umas das outras. Há muita densidade, o que significa que é possível fazer um sistema de transporte muito eficiente, barato e sustentável. Em Copenhague realizaram-se investimentos na cultura da bicicleta, porque a cidade é praticamente plana e as distâncias percorridas não são muito longas. Assim, um terço da população da cidade utiliza bicicleta para ir ao trabalho. Além disso, investimentos têm sido feitos para a construção de metrô. Copenhague está um pouco atrasada nisso, pois a inauguração da linha de metrô se fez recentemente. Entretanto, o transporte público é uma das coisas mais inteligentes para permitir às cidades que se tornem mais sustentáveis.

Já o entrevistado 16 afirma que é possível utilizar políticas de desestímulos e penalidades. Em Londres, por exemplo, há a taxa de congestionamento, onde se deve pagar

para dirigir no centro da cidade. Na verdade, torna-se muito caro ter um carro e encontrar lugar para estacioná-lo, o que é um desafio em Londres. A maioria das pessoas não utiliza automóveis, pelo fato de o transporte público ser bom e cada vez mais indivíduos estarem dispostos a aderir ao ciclismo, que se mostra como uma experiência melhor.

O entrevistado 20 relata que é importante para uma cidade sustentável haver transporte e mobilidade, como o uso da bicicleta. Entende-se por mobilidade a possibilidade de levar pessoas de um lugar a outro, em termos do caminho mais rápido, maneira mais eficiente, sustentável e outras questões do ponto de vista ecológico, em vez de um ponto de vista político.

O entrevistado 23 comenta o desafio de transformar os carros em carros verdes. A cidades são bem anteriores aos carros e estes foram incorporados pela cidade, fazendo com que as ruas se adaptassem aos carros. Atualmente, apenas 15% do deslocamento de pessoas acontece de carro na cidade de Barcelona. Isso significa que esta é uma cidade com sistema de mobilidade mais sustentável, uma vez que 85% dos deslocamentos ocorrem por meio de transporte público, bicicleta ou a pé.

Ainda sobre Barcelona, o entrevistado 31 afirma que o primeiro elemento de uma cidade sustentável seria a mobilidade. Barcelona tem um esquema de mobilidade muito bom, em relação ao qual se sente orgulho. Porém, mobilidade significa reduzir o tráfego privado e aumentar a capacidade dos transportes públicos. O transporte público nessa cidade é bom, especialmente para a mobilidade interna, todavia, para ligações externas há déficits, por exemplo não havendo acesso fácil às áreas industriais em termos de horários e frequência dos diferentes meios de transporte.

7.2 DIMENSÃO SOCIAL DA CIDADE

Conforme a entrevistada 3, a igualdade de renda nos países nórdicos torna as cidades boas para viver, não só a Dinamarca, mas também na Suécia e na Noruega, pois não há uma diferença tão grande entre a base e o topo da pirâmide. A classe média é realmente grande. Quase todos são de classe média na Dinamarca. Isso também tem um grande significado, pois faz com que as pessoas se tornem capacitadas para que não sejam pobres. Os realmente pobres são muito poucos.

O entrevistado 9, ao se referir a Amsterdã no ano de 1900, comenta que a cidade era realmente poluída, com bairros muito deteriorados e regiões com favelas. As casas estavam em ruínas, com vazamentos e ligações precárias ao sistema de esgoto. Então, em 1901 foi aprovada a lei sobre habitação, com diretrizes e normas de qualidade para construção de casas. Outro

ponto fundamental, segundo o entrevistado, foi a fundação de corporações com o intuito de construir casas para o público de menor renda. Acredita-se que 50% das casas em Amsterdã são de propriedade dessas corporações habitacionais, pois desejava-se incluir socialmente os trabalhadores do porto e da indústria. Houve, de fato, um movimento real na cidade para se fazer isso e a realidade da cidade mudou em meados da década de 1980, quando estas corporações de habitação deixaram de construir, deixando para o livre mercado.

A respeito de habitação, a entrevistada 14 afirma que é um tema relevante e que apresenta sérios problemas na cidade de Londres. Os preços dos imóveis ali são muito elevados, e muitos empresários têm afirmado que seus colaboradores não dispõem de recursos o bastante para viverem na cidade, tendo de buscar moradia em locais mais distantes. De tal modo, se os trabalhadores precisam morar em locais mais distantes, há mais gasto com transporte, daí a questão da habitação ser crucial agora para Londres.

O entrevistado 15, ainda sobre Londres, afirma que a cidade precisa de 40 mil casas por ano para acompanhar o crescimento populacional, uma vez que a população cresce em média 100 mil pessoas a cada ano, ou seja, um milhão de novos habitantes a cada dez anos. Em fevereiro deste ano, Londres eclipsou seu pico populacional. Em 1939 havia na cidade 8,6 milhões de pessoas e após a Segunda Guerra Mundial a população diminuiu, mas desde a globalização, Londres vem se consolidando como a cidade líder da Europa e a população voltou a aumentar. Entretanto, a construção não acompanhou esse ritmo, e constroem-se 25 mil casas por ano, quando seria preciso construir 49 mil, então busca-se no momento alavancar a infraestrutura para se criar oportunidades de desenvolvimento. Na sequência de seu relato, o entrevistado comenta que a construção de uma linha de trem como a “Cross Rail”, que é uma linha de 15 bilhões de libras, que vai do oeste ao leste de Londres, isso significa que haverá aumento da capacidade da rede de metrô em torno de 10%. Essa linha será inaugurada nos próximos três anos e deverá tornar a propriedade economicamente acessível, viabilizando o projeto, pois irá aumentar a utilização do serviço e sua densidade. A ideia central é usar a infraestrutura como alavanca para o setor habitacional expandir, identificando-se os locais onde se entende que a implantação de novas habitações seria adequada, ou onde a assistência do governo poderia ser necessária par ase promover o desenvolvimento habitacional. Estas áreas são chamadas de áreas de oportunidade e existem cerca de 38 na cidade de Londres, locais em que se concentram recursos com vistas a impulsionar o crescimento. Habitação é uma questão crucial para uma perspectiva de equidade social, uma vez que neste aspecto a cidade é muito injusta.

O entrevistado 18 comenta sobre um novo bairro, chamado Hafencity, um projeto ambicioso que ergueu e desenhou a cidade mais sustentável que existe. Porém, na opinião do entrevistado isso não é verdade, pois o equilíbrio social não está garantido.

O entrevistado 21 argumenta que as questões que tratam como "preto e branco" são inúteis e perigosas. Essas pessoas às vezes temem coisas que não conseguem estimar ou prever. Não se deve esquecer que os imigrantes devem lutar por sua sobrevivência, daí questões sociais serem uma parte muito importante da estratégia e do planejamento. Não se deve esquecer as necessidades básicas cos grupos sociais, devendo-se auxiliá-los e motivá-los a obter coisas. Processos de longo prazo como a gestão do clima estão por toda a sociedade e não apenas partes dela. Além disso, há um grande afluxo de imigrantes no momento, o que pode levar a uma rápida urbanização. Caso não se lide de maneira adequada com essa situação, haverá redução do padrão de eficiência energética. É preciso estar ciente de que a questão social é difícil, mas às vezes deve substituir a consideração ecológica, que é outra barreira. A oposição de setores da direita aos imigrantes na Alemanha não consegue visualizar que essas pessoas podem oferecer uma nova oportunidade e produtividade para o país, além de trazer novas ideias e perspectivas. Trata-se de um elemento imprevisível em termos de desenvolvimento social. Não se sabe ao certo o que irá acontecer.

Por fim, a entrevistada 23 refere-se a Barcelona em que governos locais e progressistas se concentraram principalmente nas questões sociais e aos poucos também nas de ordem ecológica. Primeiramente, foi um ponto de vista muito social, pois havia bairros sem equipamentos públicos e sem qualidade de vida. Faltavam todos os tipos de serviços. Não havia verde. A situação da cidade era realmente difícil; precisou de mito trabalho nos primeiros anos para haver urbanização renovada do local e prestação de serviços eficiente às pessoas. Aos poucos, depois de uns quinze anos, passou-se a buscar mais atenção aos aspectos ambientais.

7.2.1 Qualidade de vida

Especificamente sobre o tema da qualidade de vida, o entrevistado 2 admite se sentir orgulhoso de Copenhague, pelo fato de ter havido redução drástica de níveis de poluição e pelo fato de metade da população se locomover ao trabalho de bicicleta, então, deduz que há uma série de questões que estão indo bem na cidade.

Já o entrevistado 12 considera este tópico se relaciona diretamente com sustentabilidade para que a vida dos indivíduos se torne melhor e se tenha acesso a prosperidade.

Acrescente-se a esse processo a possibilidade de se prover atividades recreativas como parques e acesso a práticas esportivas, como maneira de se manter energizado e melhorias sensíveis no estado de saúde em geral, conforme salienta o entrevistado 20.

Os entrevistados 28 e 29 consideram que qualidade de vida está associada ao fato se se buscar colocar as pessoas no centro do planejamento, provendo-se condições de habitabilidade, isto é, desenvolver uma vida boa com qualidade em um contexto local.

7.3 DIMENSÃO AMBIENTAL DA CIDADE

No que se refere, especificamente à dimensão ambiental da cidade, a entrevistada 3 comenta que em Copenhague tem-se trabalhado a adaptação climática e lembra que a Dinamarca foi um dos primeiros países a estabelecer legislações sobre questões ambientais no início dos anos 70, bem antes da União Europeia. Há, então, no país uma longa tradição em relação às temáticas ambientais e os dinamarqueses foram os primeiros desenvolvedores em diversas vertentes, como a criação de moinhos de vento e preocupação com limpeza da água e fluxo de resíduos.

Tratando-se do tema mudanças climáticas, o entrevistado 9 pondera que em Copenhagen a situação é diferente de Amsterdã, uma vez ali se dispõe de uma grande quantia de dinheiro envolvido.

A entrevistada 10 relata que a Câmara Municipal tem um projeto de limpeza de água, tirando fosfatos e dando-lhes uso circular. Além disso, supermercados possuem atualmente áreas de reciclagem própria, tornando mais fácil para o público realizar descarte de resíduos quando efetuam suas compras.

O entrevistado 19 destaca que as empresas do setor da indústria reduzem as emissões de CO_2, tornando o sistema de produção de energia mais eficientes, além de se diminuir custos. Assim, devem pagar menos de um lado e de outro reduzem CO_2 e outras emissões. Há três fatores importantes no processo: economia de custos, bons exemplos e políticas para governar a comunidade empresarial, porém este é um processo difícil e longo.

O entrevistado 22 cita o exemplo de Barcelona em que há uma orientação para os veículos públicos 100% elétricos e previsão futura para veículos particulares também serem elétricos. Trata-se de uma visão de urbanismo sustentável, além da preocupação com bom uso da água, deixando-a limpa com mínima necessidade de tratamento, pois havendo redução da combustão dos veículos, isso promove melhor qualidade da água. Relata que a situação típica

de um rio mediterrâneo é que na maior parte do ano é quase seco e em períodos de chuva e durante a primavera há grandes riachos de água. O rio é canalizado e é limpo. As usinas de esgoto são aconselhadas a não descarregar diretamente no rio e um sistema de irrigação inteligente foi instalado à margem, o qual rega a área e cria águas subterrâneas limpas. Acrescente a isso o fato de haver também preocupações com cinturões florestais em corredores biológicos na cidade, buscando-se modificar o urbanismo. O entrevistado também considera importante a gestão dos resíduos, lembrando que resíduos orgânicos são transformados em fertilizantes para a agricultura ou para serem queimados como biomassa para aquecimento em instituições públicas e privadas.

A entrevistada 23 considera muito importante a qualidade do ar que atualmente é aceitável, mas pode melhorar ainda mais. Destaca que também é preciso eliminar ruídos e contaminação atmosférica, além de procurar deixar veículos mais seguros. Acrescenta a necessidade de se recuperar áreas públicas para uso da população, além de se restaurar a cidade a partir de um ponto de vista energético. Em sua opinião, a fim de ter uma qualidade de vida interessante e a adaptação às mudanças climáticas, é preciso expandir as áreas verdes, o que no caso da cidade de Barcelona é bem favorecido, pelo fato de a cidade ser muito compacta. Isso faz com que se tenha baixas emissões de CO_2, menores do que em outras cidades similares, mas isso deve contrastar com maior presença de áreas verdes nas ruas.

Ainda sobre a cidade de Barcelona, a entrevistada 26 comenta que o campo da ecologia está enquadrado em uma área que abrange ecologia, planejamento urbano e mobilidade. O objetivo é fazer da sustentabilidade uma prioridade para toda esta área e outras do conselho da cidade.

7.3.1 Mudanças climáticas e as cidades

O entrevistado 2 comenta que há uma questão enfrentada por muitas cidades, que é a necessidade de diminuir o consumo de recursos. As mudanças climáticas têm exercido pressão sobre a cidade, com o aumento considerável do volume de chuvas, sendo preciso então redesenhar a cidade de diversas maneiras.

Ainda sobre os efeitos de mudança no clima, a entrevistada 3 menciona ações na cidade de Copenhague para desenvolver tecnologias para adaptação ao clima, especialmente quanto à água da chuva e do mar.

Também refletindo sobre soluções para a água, o entrevistado 6 menciona a drenagem e indica soluções de superfície como uso de parques e outras medias em pequena escala nos

jardins das pessoas, o que é bem mais barato do que recorrer a construção de novas tubulações no chão, o que encareceria o processo. Destaca também a importância do debate e envolvimento das pessoas em geral, pois políticos e pessoal administrativo não têm conhecimento de todos os problemas e de suas soluções. Às vezes problemas muito concretos e locais que surgem de um momento para outro. Cita o exemplo de um lugar de estacionamento especial para pessoas com deficiência em frente a uma farmácia, o que torna inviável a construção de uma pista para bicicleta. Este exemplo é de natureza local mas que entra em debate por envolver outra questão paralela que é o acesso do deficiente e a mobilidade de ciclistas.

Além disso, o entrevistado 6 afirma que há muitas transformações em relação às mudanças climáticas. Na Dinamarca isso se revela pelo aumento de inundações e explosões. Em função de um grande volume de chuvas, muitas lojas foram destruídas, um processo que encareceu muito. A partir de então, reuniões tornaram-se mais frequentes em busca de soluções e muitas pessoas se mostraram propensas a participar com sugestões e propostas. Então, Copenhague fez um plano para levar a água para fora nos rios naturais e fazer reservatórios nos parques. Há outros projetos que vem sendo implementados para que a água possa ser conduzida para pequenas áreas e posteriormente para os reservatórios. O entrevistado destaca que todas essas ações ocorrem pelo fato de se promover diálogos locais. As pessoas desejam participar, o que é importante para refletir sobre questões locais e se conseguir implantação de medidas de maior escala, como grandes esgotos para armazenar a água e leva-la ao oceano, projetos previstos para próxima década.

O entrevistado 21 afirma que a proteção contra inundações vem acontecendo pela primeira vez em muitas décadas. Destaca que o processo de degelo na Groenlândia é terrível e que se prosseguir desta maneira, o nível do mar aumentará em 70 metros, o que acarretará alterações drásticas na região litorânea. Uma mudança de um a dois metros já teria um impacto global, por exemplo, no Japão, Singapura, Filipinas e EUA. Trata-se de uma perspectiva terrível, a qual requer planejamento e adaptação para o clima. Relata também que o Plano Climático de Hamburgo, a ser adotado a partir deste ano, deverá integrar a proteção climática com adaptação ao clima, o que é inevitável, uma vez que a mudança climática produziu pontos quentes, ventos fortes e outros impactos que irão aumentar significativamente no futuro. Acredita que a melhor maneira de evitar a mudança climática é via medidas de proteção para o clima. Caso se pretenda manter o quadro de 2^{o}C no futuro, isso representa um objetivo ambicioso a ser alcançado. Entretanto, há diversas alterações climáticas previstas e as pessoas têm enfrentado as consequências disso, como furacões, inundações, chuvas fortes, períodos muito quentes e secos, como a própria cidade de Hamburgo tem sofrido com isso.

7.4 ASPECTOS CULTURAIS DA CIDADE

O entrevistado 2, ao se referir sobre a cidade de Barcelona, comenta que para se manter a qualidade de vida em uma cidade é preciso que ela se torne sustentável e que isso depende do comportamento dos indivíduos.

Tratando-se de processos de participação em Copenhagen, a entrevistada 3 relata que isso é algo de base cultural e que acontece pela Dinamarca ser uma democracia há bastante tempo. Conforme seu próprio relato:

> Temos uma longa tradição. Acontece que estamos historicamente em um lugar com um pequeno país. E essa falta de recursos naturais também nos dá uma razão para que possamos criar uma sociedade sustentável. Por exemplo, tivemos que escolher uma solução que economizasse energia, como essas janelas duplas, não apenas dois níveis, três ou quatro níveis. Portanto, há algum gás específico dentro que o torna ainda mais isolante. E nós temos que fora do vidro, o que nós chamamos de uma tela do clima, e o edifício inteiro é coberto pelo vidro que protege da frieza e também do som. No topo, no telhado, você pode bloquear ou abrir. Assim, por exemplo, no verão, quando precisamos de arrefecer, eles abrem para aqueles no topo. E então eles abrem, de modo que significa que eles desenham em ar frio do fundo eo ar quente sai. No inverno eles fecham, e então o ar está parado, então há mais ar quente lá dentro. Portanto, estamos utilizando-o muito neste edifício.

O entrevistado 6 comenta sobre as mudanças ocorridas em Copenhague com o uso de biocombustível de resíduos orgânicos, o qual é transformado em gás natural. Descreve que muitas casas da cidade estão conectadas por sistema de gás, o que significa que o lixo podderia ser utilzado como gás de cozinha. Destaca a importância de a sustentabilidade se expressar em momentos práticos da vida cotidiana. A cidade tem a vantagem de seguir uma agenda ecológica. Destaca que nas escolas há cuidados na produção de alimentos para os alunos e salienta que há muitas vantagens para a agenda ecológica e sustentável de grandes cidades.

O entrevistado 7 afirma que tem ocorrido uma onda de festivais voltados para o tema da sustentabilidade, com alimentos mais saudáveis e utilização de xícaras retornáveis. As pesoas têm se tornado cada vez mais conscientes, promovendo-se ações como reciclagem de copos de plástico e transformações em coisas para se colocar em impressora 3-D entre outras ações.

O entrevistado 21 comenta que na última década, a economia monetária neoliberal desafiou a diversidade cultural da Europa ao tentar criar a união pela moeda única, uma única união contábil, mas os países do sul do Mediterrâneo possuem uma cultura diferente dos países nórdicos. Não querem viver como as pessoas do norte. Reconhecer a diversidade cultural é um

fator muito importante, principalmente quando se tem em vista uma governança inteligente e um planejamento sobre ações de energia. Considera que a diversidade cultural é uma força produtiva e não uma barreira. Ressalta também que é preciso ser realista, que nem todos os conflitos podem ser resolvidos e que há benefícios e efeitos colaterais nas medidas. É preciso motivar as pessoas e buscar cooperação para prosseguir um objetivo comum, embora com diferentes soluções culturais e não apenas soluções de ordem técnica ou econômica.

O entrevistado 23 reconhece a existência de transformações reais, como iniciativa de escolas com projetos para reduzir o uso de pacotes para o café da manhã, evitando-se o desperdício durante as refeições, melhorias no *playground* colocando-se plantas e animais, ou espaços d'água, como outras iniciativas. Comenta também a importância de se realizar manutenção nos parques, jardins, esforços para se economizar energia e monitoramento das despesas, como introdução fotovoltaica ou células solares, térmicas quando possível ou se necessário. Prossegue seu relato, destacando que é preciso renovar mentalidade nas escolas, no sentido se prover educação mais adequada aos cidadãos para uma vida mais sustentável. A formação dos alunos, a garantia de sua participação e capacitação é primordial em todo esse processo. A Comissão de Sustentabilidade dentro da escola é formada por voluntários e professores voluntários, que buscam tornar o trabalho do centro mais dinâmico. A partir dos 400, todos têm e são um modelo. Ressalta que é essencial mantê-los motivados, de maneira a efetuarem avaliações regulares e quando estão maduros o suficiente, em vez de fazerem um projeto anual, podem fazer um projeto trienal, daí ser primordial manter sua motivação para o trabalho.

7.5 MAPA MENTAL DA CIDADE SUSTENTÁVEL

Os temas apresentados neste capítulo emergiram da literatura especializada em cidades. Ressalta-se que o objetivo desta tese não é desenvolver um modelo de cidade sustentável, mas sim o caminho que leva até esse objeto. Assim, com o intuito de facilitar o entendimento do leitor, elaborou-se com base nos resultados das entrevistas apresentadas em todo o Capítulo 7 um mapa mental com as diferentes características das cidades analisadas. Trata-se de um desenho de livre criação, o qual foi desenvolvido com a utilização da ferramenta Coggle.

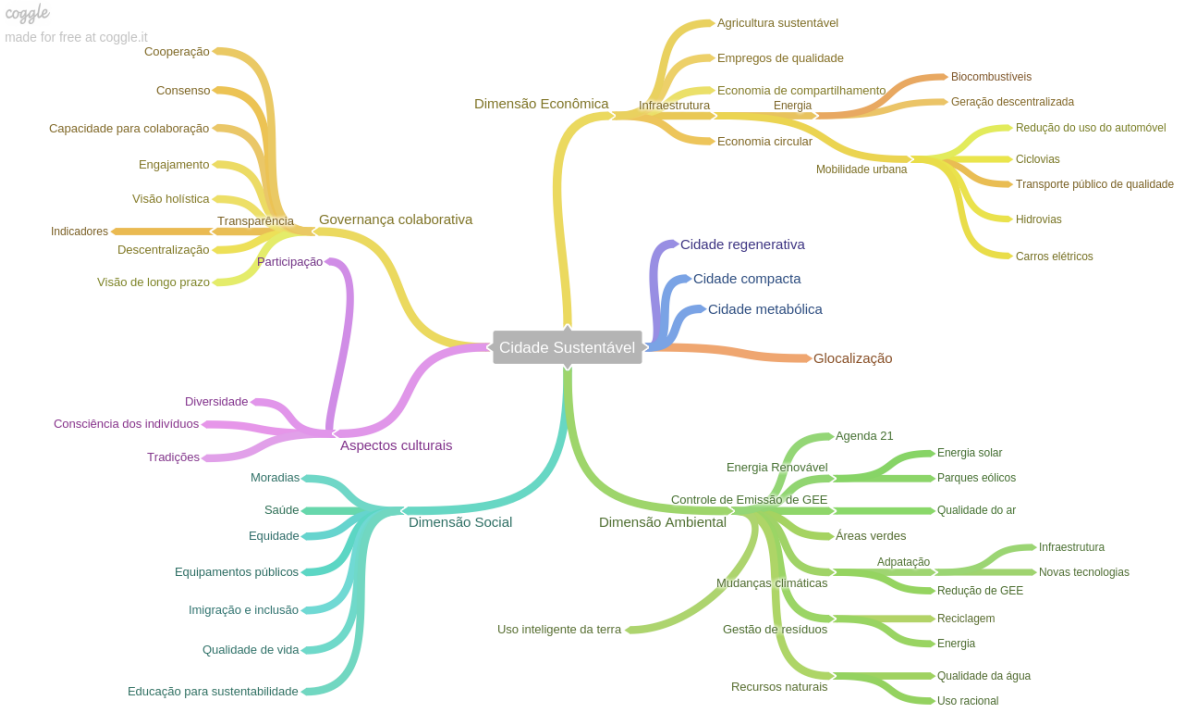


Figura 3- Mapa mental das cidades sustentáveis

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

A partir da Figura 3, percebe-se que a visão das cidades sobre sustentabilidade tem uma forte incidência sobre questões ambientais. Isso justifica-se pela tradição da Europa em preservar o meio ambiente e os recursos naturais. Além disso, fica evidente que o tema das mudanças climáticas, apesar de estar relacionado ao meio ambiente, necessita de mudanças nas áreas econômica e social para que seja construído um plano eficiente de adaptação e mitigação dos efeitos negativos das mudanças do clima.

Além disso, as entrevistas indicaram conceitos de cidades não tratados nesta tese, como as cidades regenerativas e metabólicas. Ambos temas que poderão ser desenvolvidos em pesquisas futuras. Contudo, independente do conceito a ser abarcado, verifica-se que as cidades têm um papel chave no desenvolvimento global.

Em termos econômicos, as falas dos entrevistados revelam temas como ‘economia de compartilhamento’ e ‘economia circular’ como elementos de uma cidade sustentável. Isso significa repensar os paradigmas, visando uma economia mais verde e sustentável.

Um dos temas centrais da dimensão social foi a igualdade. Isso significa dar as mesmas condições a diferentes pessoas, com o objetivo de inclui-las em sociedade. Assim, percebe-se

que o tema da igualdade e da inclusão terão cada vez relevância para estas cidades, uma vez que são cada vez mais impactadas pelas ondas de imigração.

Percebe-se a importância da governança como um elemento institucional, o qual garante a democracia a partir de princípios de cooperação e participação. Assim como os trechos categorizados para a construção do modelo conceitual desta tese, os trechos definidos na discussão de cidades apresentaram temas como transparência, consenso, engajamento, visão de longo prazo, dentre outros.

Por último, nota-se que a formação de uma cidade sustentável se constrói a partir de um modelo político democrático e por intermédio de aspectos culturais como a evolução da consciência dos seus cidadãos. Essas variáveis podem guiar as estratégias e os caminhos para uma nova economia, a preservação do meio ambiente e a justiça social.

8. CONCLUSÃO

As cidades têm um papel fundamental para o desenvolvimento planetário. É nas cidades que são geradas uma parcela significativa das problemáticas deste século, mas ao mesmo tempo são elas que podem ser as protagonistas de um processo de transformação global. De tal modo, se faz necessária a criação de modelos de governança para a sustentabilidade, no intuito de transformar as cidades em um local melhor para se viver, agora e no futuro.

Os desequilíbrios socioeconômicos de muitas cidades pelo mundo enfraquecem o modelo de sustentabilidade, o qual precisa haver um equilíbrio entre as dimensões econômicas, sociais e ambientais. Diante disso, percebe-se que o nível de participação dos indivíduos e o grau de amadurecimento de democracia em uma cidade está relacionado ao seu equilíbrio das dimensões de sustentabilidade.

Assim, a intersecção entre governança colaborativa e sustentabilidade se dá na essência de uma sociedade democrática. A democracia pressupõe valores de igualdade, os quais são fundamentais para o desenvolvimento social e uma cultura de paz. Além disso, a igualdade é um princípio fundamental para os modelos de governança colaborativa, uma vez que dá voz as minorias e aos grupos menos favorecidos.

Evidencia-se que esta tese teve como objetivo desenvolver um modelo conceitual de governança colaborativa para a construção de cidades sustentáveis, o qual está apresentado no Capítulo 6. Este estudo mapeou importantes mecanismos e instrumentos para a construção de um processo de boa governança nas cidades, além de ter apontado uma série de estratégias, instrumentos e arranjos institucionais relacionados a governança para a sustentabilidade. Vale destacar nesse processo foram encontrados externalidades das relações entre a governança colaborativa e as cidades sustentáveis – ver Capítulo 6.

Em relação a boa governança, nota-se que a construção desse conceito passa pelo respeito as diferenças de opinião e a valorização das minorias, de forma que se busque o consenso entre as diferentes partes. Isso significa que deve haver um processo de negociação entre as partes interessadas por meio de um processo colaborativo, o que pode, em alguns casos, atravessar décadas até que se chegue a tomada de decisão aceita por todos os atores envolvidos.

Tratando-se de resultados, foram mapeadas também uma série de externalidades inerentes aos processos de governança colaborativa. Nesse sentido, percebe-se que esses

processos devem ser constituídos com profissionalismo, equilíbrio de poder e transparência, no intuito de se estabelecer um sistema de boa governança com relações positivas de ganha-ganha. Esses valores podem minimizar uma série de externalidades apresentadas inerentes ao mau uso das ferramentas de governança colaborativa, reduzindo os limites, os riscos e as ameaças identificadas nesta tese. Na mesma proporção, o profissionalismo amplia os benefícios inerentes ao processo.

Nesse sentido, nota-se a importância da criação de arranjos e aspectos institucionais de governança colaborativa nas cidades. Isso garante, por exemplo, que populações afetadas por uma determinada política ou ação pública tenham o direito de participar e discutir, seja na formulação ou na deliberação, para que haja o consenso sobre os caminhos a serem tomados.

Além disso, aspectos legais são importantes para garantir o funcionamento dos mecanismos de participação no longo prazo e minimizar externalidades inerentes aos processos de colaboração. Essa situação de estabelecer parâmetros legais contribui com a institucionalização da governança colaborativa, eliminando riscos conjunturais como o comportamento do agente público. Não obstante, nesta pesquisa evidenciou-se também o papel da figura do líder na construção de sistemas de governança colaborativa, o que demonstra também o papel positivo do agente público.

As entrevistas trouxeram uma outra importante contribuição ao tema em estudo, ao reforçar a importância da liderança política na construção de processos de governança colaborativa. A partir dos depoimentos, verificou-se uma relação direta entre a construção de uma democracia participativa e a figura do líder. De tal modo, destaca-se que antes da aplicação das entrevistas acreditava-se que os processos de colaboração eram estritamente definidos a partir de obrigações impostas por legislação, o que não se confirmou.

Ainda, verificaram-se outras evidências no que se refere a governança para sustentabilidade. A teoria e as entrevistas indicaram que os processos colaborativos impulsionam a sustentabilidade na cidade, isso porque neste caso a cidade é devolvida para as pessoas, as quais passam a exercer influência direta sobre as decisões políticas, sobre a utilização do espaço público, um maior controle sobre as contas e as decisões do governo.

Neste sentido, através de uma figura de linguagem pode-se dizer que a cidade é o hardware e os atores sociais o software. Isso significa que os valores e a consciência dos

indivíduos que compõe uma localidade influenciam diretamente o desenvolvimento de uma cidade. Trata-se de uma relação contínua, onde quando o indivíduo evolui, a cidade também evolui.

Assim, percebe-se que a participação é algo inerente a cultura. Tanto a teoria quanto os entrevistados colocaram os indivíduos como o coração de uma cidade. Isso significa que uma cidade vibra e se desenvolve a partir dos valores e ideias das pessoas. Sendo os indivíduos a peça fundamental de uma cidade, logo eles devem estar a mesa definindo ações e discutindo temas relacionados aos interesses da cidade.

Uma importante visão de futuro veio a partir de um dos entrevistados da cidade de Copenhague, o qual enalteceu que a cidade trabalha para construir ‘a próxima prática’, rompendo com o paradigma das ‘boas práticas’. Isso significa ser o protagonista do próprio futuro, definir tendências e construir ações e projetos inovadores. Portanto, a gestão pública deve inovar, ser audaciosa e buscar de forma constante cidades onde os cidadãos são o coração dos processos de construção de políticas públicas.

Vale ressaltar que apesar da evolução tecnológica inerente aos tempos modernos, tornou-se evidente que as ferramentas de governança devem trabalhar tanto com plataformas digitais quanto mecanismos presenciais. Trata-se de uma forma de incluir diversas pessoas, o que pode facilitar o processo de participação principalmente em grandes cidades. Além disso, as ferramentas presenciais, face a face, são importantes para o estabelecimento de compromissos de longo prazo, pois permitem a percepção de variáveis subjetivas e o estabelecimento de confiança entre as pessoas e, ainda, estimulam o engajamento e compromisso com as causas coletivas.

Assim, os resultados demonstraram que a sustentabilidade também se constrói a partir da formação de redes. As redes são compostas por diferentes indivíduos e ou diversas organizações da sociedade civil, do mercado e do governo, na expectativa de cooperarem entre si na busca de soluções e construções de planos de longo prazo.

Nessa linha, a junção das diversas fontes de evidência deixou claro a importância da construção de planos de longo prazo a partir de uma metodologia fundamentada em princípios de uma governança colaborativa. Isso porque é uma ferramenta poderosa na construção de

cenários, podendo oferecer condições de sustentabilidade aos recursos naturais, além de construir objetivos coletivos para o futuro.

De tal modo, a partir dos resultados e das análises, construíram-se duas hipóteses relacionadas a governança das cidades, a saber:

1. A primeira hipótese é que quanto mais colaborativo for o modelo de governança de uma cidade, mais sustentável será a cidade.
2. A segunda hipótese é que quanto mais institucionalizadas forem as práticas de sustentabilidade de uma cidade, mais colaborativa será a cidade.

Tratando-se de pesquisas futuras, esta investigação conectou-se com temas modernos e de interesse de pesquisa, tais como a economia circular, as cidades regenerativas, a economia de compartilhamento. Contudo, no que tange a governança colaborativa propõe-se a realização de pesquisas como esta em outras partes do mundo, como por exemplo, na América Latina. Isso porque através de entrevistas em profundidade, observação direta e análise documental é possível realizar um diagnóstico profundo das cidades a serem estudadas, no intuito de se desenvolver modelos de governança colaborativa capazes de solucionar as diferentes problemáticas locais.

Em termos de limitações esclarece-se que, apesar de uma amostra significativa, os resultados desta pesquisa não podem ser generalizados, uma vez que as milhares de cidades pelo mundo possuem uma série de características diferentes.

Portanto, conclui-se que os resultados desta pesquisa têm como objetivo ampliar a teoria da governança e, que a grande proposta desta tese foi servir de instrumento para a construção de cidades melhores para se viver.

REFERÊNCIAS

ACOSTA, N. (orgs.). **Vulnerable: from risk to resiliency**. Council of Asian Liberals and Democrats. Philippiens, 2014.

ALBER, G.; KERN, K. Governing climate change in cities: modes of urban climate governance in multi-level systems. **Proceedings of the OECD Conference on 'Competitive Cities and Climate Change'**; OECD, Paris, 2008.

ANSELL, C; GASH, A. Collaborative Governance in Theory and Practice. **Journal of Public Administration and Theory**, v.13, 2007, p. 1-29.

ASPRONE, D; MANFREDI, G. Linking disaster resilience and urban sustainability: a global approach for future cities. **Disasters**, 39(S1), 2014, p. 96−111.

ASSIS, R. L. Desenvolvimento rural sustentável no Brasil: perspectivas a partir da integração de ações públicas e privadas com base na agroecologia. **Econ. Apl**. v.10, n.1 Ribeirão Preto, Jan./Mar. 2006.

ASYLUM INFORMATION DATABASE. Disponível em: <http://zip.net/brtCQf> Acesso em: 10 de jan. 2017.

BANCO MUNDIAL. **Governance and Development.** Washington: World Bank; 1992.

BARACAT, M. M. Z.; NOBRE, F. S. Innovating and serving the poor with antiretroviral drug systems: advances in the HIV Brazilian Program. In: MUGA, Helen E.; THOMAS, Ken D. (Org.). **Cases on the diffusion and adoption of sustainable development practices**. New York: IGI Global, 2013, p. 1-19.

BARRETT, Richard. **Libertando a alma da empresa**. São Paulo: Cultrix, 1998.

BARROS-PLATIAU, Ana Flávia; VARELLA, Marcelo Dias; SCHLEICHER, Rafael T. Meio ambiente e relações internacionais: perspectivas teóricas, respostas institucionais e novas dimensões de debate. **Rev. Bras. Polít. Int.** 47, 2, 2003, p. 100-130

BEATLEY T, N. P. Biophilic Cities Are Sustainable, Resilient Cities. **Journal of Sustainability,** 2013.

BEVIR, Mark. Governança democrática: uma genealogia. **Rev. Sociol. Polít.,** Curitiba, v. 19, n. 39, jun. 2011, p. 103-114.

BEZERRA, M. C. L.; BURSZTYN, M. (coord.). **Ciência e Tecnologia para o desenvolvimento sustentável.** Brasília: Ministério do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis: Consórcio CDS/ UNB/ Abipti, 2000.

BLANCO, Ismael. Analysing urban governance networks: bringing regime theory back in theory back in. **Environment and Planning C: Government and Policy**, v.31, 2013, p. 276–291.

BOVAIRD, Tony. E-Government and e-Governance: Organisational Implications, Options and Dilemmas. **Public Policy and Administration** (Sage Journals) v. 18, n. 2. Summer, 2003.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. Agenda 21 Brasileira: ações prioritárias. Brasília: MMA, 2002.

BROWN, Lester. ***Plan B 4.0: Mobilizing to Save Civilization***. Ed. Norton, 2009.

CAMPBELL, Arthur. Signaling in social network and social capital formation. **Journal of Economic Theory**, Springer, v. 57(2), 2014, p. 303-337.

CARRION, R. M.; COSTA, P. A. Governança Democrática, Participação e Solidariedade: Entre a Retórica e a Práxis. **Spacio Abierto Cuaderno Venezolano de Sociología**, v. 19, n. 4 (octubre-diciembre), 2010, p. 621 - 640.

CASTELLS, Manuel. Global Governance and Global Politics. **PS Online**, Jan. 2005, p. 9-16

CASTELLS, Manuel. The New Public Sphere: Global Civil Society, Communication Networks, and Global Governance. **ANNALS, AAPSS**, v. 616, p. 78-93, Mar. 2008.

CHILDERSA, Daniel L.; PICKETTB, Steward T.A.; GROVEC, J. Morgan; OGDEND, Laura; WHITMERE, Alison. Advancing urban sustainability theory and action: Challenges and opportunities. IN: **Landscape and Urban Planning**, Vol. 125, May 2014, Pages 320–328.

CHOURABI, Hafedh; NAM, Taewoo; WALKER, Shawn. **Understanding Smart Cities: An Integrative Framework**. iN: Hawaii International Conference on System Sciences, 2012.

CIDADES SUSTENTÁVEIS. **Guia de Gestão Pública Sustentável**. São Paulo, 2013.

COENEN, Lars; BENNEWORTH, Paul; TRUFFE, Bernhard. Toward a spatial perspective on sustainability transitions. **Research Policy**, 41, 2012.

CONTI, Diego de Melo. **Nova Gestão Pública**. Fundação Friedrich Naumann, São Paulo, 2010.

CONTI, D. M.; ROBLE, G. L. E.; SANTOS, J. M.; CORRÊA, R. M**.** Innovative Cities: the Way of Management, Sustainability and Future. **Journal on Innovation and Sustainability**, v. 3, n. 1, São Paulo, 2012.

CORONADO, K. P. A. "Governabilidade" na recomposição das relações de atores políticos, grupos intermediários, ONGs e agentes econômicos no México. In: MILANI, C., ARTURI, C. e SOLÍNIS, G. Democracia e governança mundial: que regulações para o século XXI? Porto Alegre: ed Universidade/UFRGS/UNESCO, 2002, p. 93-120.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2010.

DALLABRIDA, V.R. Governança territorial e políticas públicas: para a institucionalização de uma prática de concertação público-privada. In: BÜTTENBENDER, P.L., RIGHI, L. (orgs.) Políticas públicas e saúde. UNIJUÍ, **Cadernos Unijuí**, série Gestão Pública, 3, p.10-25, 2004.

DEPARTMENT FOR CULTURE, MEDIA AND SPORT – DCMS (Reino Unido). Staying Ahead – the economic performance of creative industries. Londres, 2007.

DESMET, Klaus; ROSSI-HANSBERG, Esteban. **Analyzing Urban Systems: Have Mega-Cities Become Too Large?.** Working Paper. World Bank, Washington, DC, 2014.

DILLARD, Jesse; DUJON, Veronica; KING, Mary C. **Understanding the social dimension of sustainability.** Routledge, 2008.

DOBBS, Richard; REMES, Jaana. **The Shifting Urban Economic Landscape, What Does It Mean for Cities?.** World Bank, Washington, DC, 2013.

DON, BECK. **Dinâmica da Espiral**. Ed. Instituto Piaget, 1996.

DOWBOR, L. Tendencias da gestão social. Saúde e sociedade, v. 8, n. 1, p. 3-16, 1999. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-12901999000100002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 17 out. 2016.

DOWBOR, Ladislau – Governança corporativa: o caótico poder dos gigantes financeiros, 2016, A captura do poder pelo sistema corporativo, 2016, http:// ladislau-dowbor-o-caotico-poder-dos-gigantes-financeiros-outubro-2016-16p.html.

DOWBOR, Ladislau. **O debate sobre o PIB: estamos fazendo a conta errada**. Dispoível em < goo.gl/f0gbv8>. Acessado em: <21 de julho de 2015>.

DOWBOR, Ladislau; SACHS, Ignacy; LOPES, Carlos. **Crises e oportunidades em tempos de mudança. In: Riscos e oportunidades em tempos de mudanças**. Ed. Instituto Paulo Freire. Fortaleza, 2010.

ELKINGTON, John. **Canibais de garfo e faca**. São Paulo, Makron, 2001.

ETHOS, Instituto. **A empresa e a nova economia. O que muda com a Rio+20? Caderno De Subsídios**. São Paulo, 2012.

FINKELSTEIN, L. S. What is Global Governance? **Global Governance**, Vol. 1, No. 3, pp. 367-372, 1995.

FLICK, U. **Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman. 2004, p. 143-163

FLINT, J.; RACO, M. **The Future of sustainable cities: Critical reflections**. The Policy Press, London: 2012.

FOLADORI, G. Avanços e limites da sustentabilidade social. Revista Paranaense de Desenvolvimento, n. 102, p. 103-113, 2002. Disponível em: <http://www.ipardes.pr.gov.br/ojs/index.php/revistaparanaense/article/viewFile/214/176>. Acesso em: 28 abr. 2016.

FRANCIS, N.; FEIOCK, R. C. **A guide for local government executives on energy efficiency and sustainability**. Washington, DC: IBM Center for the Business of Government, 2011.

FREEMAN, Edward. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Cambridge University Press, 2010.

FUKUYAMA, Francis. Social Capital and Civil Society. **IMF Institute Conference on Second Generation Reforms.** Working Paper, N. 00-74. Washington, D.C, Abril, 2000.

FUKUYAMA, Francis .What Is Governance? In: Governance: **An International Journal of Policy, Administration, and Institutions**. Vol. 26, No. 3, 2013.

FULLER, Brandon; ROMER, Paul. Urbanization as opportunity. **World Bank**, Washington, DC, 2014.

GERLAGH, Reyer; STERNER, Thomas. **Rio+20: Looking Back at 20 Years of Environmental and Resource Economics**. Springer: Environ. Resource Econ., 2013.

GLADWIN, T. N.; KENNELLY, J. J.; KRAUSE, T. Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory and research. **Academy of Management Review,** v. 20, n. 4, p. 874-907, Oct. 1995.

GLAESER, Edward. **Triumph of the City: How Our Greatest Invention Makes Us Richer, Smarter, Greener, Healthier, and Happier**. *New York: Penguin, 2011.*

GLAESER, Edward; JOSHI-GHANI, Abha. The Urban Imperative: Toward Shared Prosperity. **World Bank**, Washington, DC, 2013.

GLAESER, Edward. **The Urban Imperative: Toward shared prosperity**. World Bank Publications, 2012.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa – tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun., 1995.

GOHN, M. G. Os conselhos municipais e a gestão urbana**.** In: SANTOS JR., O. Al., RIBEIRO, L.C.Q., AZEVEDO, S. (orgs.). **Governança democrática e poder local**: a experiência dos conselhos municipais no Brasil. Rio de Janeiro, p. 57-93, 2004.

GONÇALVES, Alcindo. O conceito de governança. CONPEDI, Manaus, **Anais**, 2006. Disponível em: <https://goo.gl/7FziKj>. Acesso em: 30 jun. 2015.

GUEVARA, A. J. H; DIB, V. C. **Educação para a Era da Sustentabilidade**. 1° Ed. São Paulo, 2011.

GUERREIRO, E. P. et al. Desenvolvimento Sustentável e Governança Participativa: Arranjo Produtivo Local e Parque Tecnológico de Santos. **International Workshop Advances in Cleaner Production.** São Paulo – Brasil: 2009.

GUPTA, Joyeeta. Climate change governance: history, future, and triple-loop learning? In: **Wiley Interdisciplinary Reviews**: Climate Change, Volume 7, Issue 2, pages 192–210, March/April 2016.

GUIMARÃES, Roberto Pereira; FONTOURA, Yuna Souza dos Reis da. RIO+20 OU RIO-20? CRÔNICA DE UM FRACASSO ANUNCIADO. **Ambiente & Sociedade,** São Paulo v. XV, n.3, p. 1 9-39, set.-dez, 2012.

HAMEL, J.; DUFOUR, S.; FORTIN, D. **Case study methods**. London: Sage, 1993.

HARRIS, J. M.; GOODWIN, N.R. "Volume Introduction". In **A Survey of Sustainable Development: Social and Economic Dimesions**, edited by Jonathan M. Harris, Timothy A. Wise, Kevin P. Gallagher and Neva R. Goodwin. Washington, DC: Island Press, 2001.

HAWKINS, Christopher V.; WANG, XiaoHu. **Sustainable Development Governance: Citizen Participation and Support Networks in Local Sustainability Initiatives**. SAGE: Public Works Management & Policy 17(1), 2012.

HEALEY, Patsy. Planning Theory: The Good City and Its Governance. **International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences**, 2nd edition, Vol. 18, 2015.

HEIDEMANN, F. G.; KISSLER, L. Governança púbica: Novo modelo regulatório para as relações entre Estado, Mercado e Sociedade. **RAP**, Rio de Janeiro, 40, maio/jun. 2006.

HEINRICHS, Harald; LAWS, Norman. "Sustainability State" in the making? Institutionalization of Sustainability in German Federal Policy Making. **MDPI Journals**: Sustainability, 2014.

HEINRICHS, Harald; SCHUSTER, Ferdinand. Institutionalization of sustainablity in local government: conceptual requirements and empirical insights from Germany. In: The **International Journal of Justice and Sustainability**. Taylor & Francis, P 1-17, 2016.

HENDERSON, H. **Construindo um mundo onde todos ganhem**. São Paulo: Cultrix, 2000.

HOFSTEDE, G. Cultural constraints in management theories. **Academy of Management**, Vol.7, Nº1, p.81-95, 1993.

HURRELL, Andrew. "Sociedade internacional e governança global". **Lua Nova**, n. 46, p. 55-75, 1999.

JABAREEN, Yosef. Planning the resilient city: Concepts and strategies for coping with climate change and environmental risk. In: **Cities Journal. Elsevier**, Volume 31, April 2013.

JACOBI, Pedro. Meio ambiente e redes sociais: dimensões intersetoriais e complexidade na articulação de práticas coletivas. In: **Revista de administração Pública.** Rio de Janeiro: FGV, nov-dez. 2000.

JACOBI, Pedro; GUNTHER, Wanda Maria Risso; GIATTI, Leandro Luiz. Agenda 21 e Governança. **Estud. av**.[online]. vol.26, n.74, 2012, pp. 331-340.

JANNUZZI, P. M. **Indicadores Sociais no Brasil: conceitos, medidas e aplicações**. 3ª.ed. Campinas: Allínea/PUC-Campinas, 2004.

JUNQUEIRA, Luciano A. Prates; MISOCZKY, Maria Ceci**.** Redes sociais: apresentação. **Rev. Adm. Pública** [online], vol.43, n.5, 2009.

KAHN, Matthew E. Sustainable and Smart Cities. **World Bank**, Washington, DC, 2013.

KALLIS, Giorgos. In defence of degrowth. In: **Ecological Economics**, Vol. 70, Issue 5, 15 March 2011, Pages 873–880.

KALLIS, Giorgos; MARTINEZ-ALIER, Joan; NORGAARD, Richard B. Paper assets, real debts: An ecological-economic exploration of the global economic crisis. In: **Emerald, Critical Perspectives on International Business**, Vol. 5 No. 1/2, 2009.

KISSLER, Leo; HEIDEMANN, Francisco G. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade?. In: **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro 40(3):479-99, Maio/Jun. 2006.

KRAUSE, R. M. (2011). Policy innovation, intergovernmental relations, and the adoption of climate protection initiatives by U.S. cities. **Journal of Urban Affairs**, 33, 45-60.

KRIGE, J.; PESTRE, D. **Companion to Science in the Twentieth Century**. London, Routledege, 2003.

LANDRY, C.; BIANCHINI, F. " The Creative City". Working paper 3: indicators of a Creative City. A methodology for assessing urban viability and vitality. London: Comedia, 1995.

LANDRY, C. The Art of City-Making. Londres: Earthscan/Comedia 2006.

LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico.** São Paulo: Atlas, 1992.

LOORBACH, Derk; Shiroyama, Hideaki. The Challenge of Sustainable Urban Development and Transforming Cities. In: **Theory and Practice of Urban Sustainability Transitions** pp 3-12. Springer: 2016.

LOPES, Fernando Dias; BALDI, Mariana. Redes como perspectiva de análise e como estrutura de governança: uma análise das diferentes contribuições**. Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro 43 (5), pp.1007-1035, set./out. 2009.

LORENZETTI, Julia Vaz; CARRION, Rosinha Machado. **Governança ambiental global: atores e cenários**. Cadernos EBAPE.BR, v. 10, nº 3, opinião 2, Rio de Janeiro, Set. 2012.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. São Paulo, Atlas, 2010.

MAZZOTTI-ALVES, A J. & GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas Ciências Naturais e Sociais** – pesquisa quantitativa e qualitativa, São Paulo: Pioneira, 1998 (capítulo 5).

McKINSEY & COMPANY. How to make a city great. McKinsey Cities Special Initiative, 2013.

MILANI, Carlos. **Teorias do Capital Social e Desenvolvimento Local: lições a partir da experiência de Pintadas (Bahia, Brasil)**. Salvador: mimeo, 2002.

MITCHELL, Ronald K.; AGLE, Bradley R.; WOOD, Donna J. **Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of who and What Really Counts. The Academy of Management Review**. Vol. 22, No. 4, pp. 853-886, Oct. 1997.

MOBARAKI, Omid. Strategic planning and urban development by using the swot analysis. The case of urmia city. **Romanian review of regional studies**, Volume X, Nr. 2, 2014.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MORENO, J. L. S. Principios filosóficos de la gestión ambiental. In: Ballesteros, J.; Adán, J. P. (eds.), **Sociedad y medio ambiente**. Madrid: Editorial Trota, 1997. p. 323-336.

MORGAN, Gareth; BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

NANZ, Patrizia; STEFFEK, Jens. Global Governance, Participation and the Public Sphere. **Government and Opposition** 39(2): p. 314-335, 2004.

NIDUMOLU, R.; PRAHALAD, C. K.; RANGASWAMI, M. R. Why sustainability is now the key driver of innovation? **Harvard Business Review**, v. 87, n. 9, p. 56-65, Sep. 2009.

PACHECO, Ana Paula Reusing; SALLES, Bertholdo Werner; GARCIA, Marcos Antônio; POSSAMAI, Osmar. **O Ciclo PDCA na Gestão do Conhecimento: uma abordagem sistêmica**. Disponível em: <http://www.isssbrasil.usp.br/isssbrasil/pdfs2/ana.pdf>. Acesso em: 07/07/2015.

PACHECOA, Jorge M.; VASCONCELOS, Vítor V.; SANTOS, Francisco C. Climate change governance, cooperation and self-organization. In: **Physics of Life Reviews**, Vol. 11, Issue 4, December 2014, Pages 573–586.

PASCARELLI FILHO, Mario. **A nova administração pública: profissionalização, eficiência e governança**. São Paulo: DVS Editora, 2011.

PATTBERG, Philipp; MERT, Aysem. The future we get might not be the future we want: analyzing the rio+20 outcomes. **Journal of Global Policy**, 2013.

OMANN, I.; SPANGENBERG, J. H. Assessing social sustainability. in: **Biennial Conference of the International Society for Ecological Economics**, 7, 2002, Sousse, Tunisia. Annals. Sousse: n.2002.

ONU. **World Urbanization Prospects: Highlights**. Department of Economic and Social Affairs, Population Division, 2014.

ONU-HABITAT. **Global report on human settlements. Cities and Climate Change: Policy directions**. Washington, DC, 2011.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. **World Urbanization Prospects**. United Nations, 2014.

RAQUEL, Izabela; BELLEN, Hans Michael van. Contribuição à Concepção da Governança Pública: Uma Análise a partir da Visão de Especialistas. **XXXVI Encontro da ANPAD**: Rio de Janeiro: setembro, 2012. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_APB1003.pdf>. Acesso em: 07/07/2015.

RIBEIRO, Wagner Costa. Desenvolvimento sustentável e segurança ambiental global. **Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales**, Nº 312. Universidad de Barcelona: 2001.

RIFKIN, Jeremy. **A terceira revolução industrial**. Ed. M.Books, 2012.

SACHS, Ignacy. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro, Garamond, 2002.

SACHS, I. **Estratégias de transição para o século XXI**: desenvolvimento e meio ambiente. São Paulo: Nobel, 1993.

_____. **Ecodesenvolvimento**: crescer sem destruir. São Paulo: Vértice, 1986a.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHROEDER, Heike; BULKELEY, Harriet. Global Cities and the Governance of Climate Change: What is the Role of Law in Cities?. **Fordham Urban Law Journal**, Vol. XXXVI, No. 2, pp. 313-359, 2008.

SCOTT, Allen John. Beyond the Creative City: Cognitive–Cultural Capitalism and the New Urbanism. In: **Journal of Regional Studies**. Vol. 48, n.4, 2014.

SECCHI, Leonardo. **Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

SHARK, Allan R. **Seven trends that will transform local government through technology**. Public Technology Institute. Virginia: 2012.

SHMELEV, S.E.; SHEMELEVA I. A. Sustainable cities: problems of integrated interdisciplinar research. **Int. J Sustainnable Development**, v.12, n.1, p. 4-23, 2009.

SKELCHER, Chris; SULLIVAN, Helen; JEFFARES, Stephen. **Hybrid Governance in European Cities. Springer**: New York, 2013.

SMITH, Riley; WIEK, Arnim. Achievements and opportunities in initiating governance for urban sustainability. **Environment and Planning C:** Government and Policy, volume 30, pages 429-447, 2012.

STREIT, R. E.; KLERING, L. R. Governança pública sob a perspectiva dos Sistemas Complexos. In: 3ª Conferência Iberoamericana en Sistemas, Cibernética e Informática – CISCI, Orlando, 2004. **Anais da 3ª Conferência Iberoamericana en Sistemas, Cibernética e Informática**, 2004.

UNEP**. Sustainable, Resource efficient cities – Making it Happen.** UNEP Ed, 2012.

URBAN 21 CONFERENCE. Berlin, July 2000.

SITARZ, D. Agenda 21: The Earth summit strategy to save our planet. Boulder, CO (United States); EarthPress, 1993.

SKELCHER, S. H; JEFFARES, S. **Hybrid Governance in European Cities: Neigh-bourhood, Migration and Democracy**. Basing-stoke: Palgrave Macmillan, 2013.

STIGLITZ J.E. Globalization and Its Discontents. **Economic Notes** by Banca Monte dei Paschi di Siena SpA, vol32, 2002.

VALE, Lawrence J. The politics of resilient cities: whose resilience and whose city?. In: **Journal Building Research & Information**. Vol. 42, Issue 2, 2014.

VAN DE MEENE, S.J.; BROWN, R.R., FARRELLY, M.A. Towards understanding governance for sustainable urban water management. In: **Global Environmental Change**, Elsevier, 2011.

VIOLA, Eduardo; FRANCHINI, Matías. Sistema internacional de hegemonia conservadora: o fracasso da Rio + 20 na governança dos limites planetários**. Revista Ambiente & Sociedade**, vol.15 no.3 São Paulo: Sept./Dec. 2012.

WARNER, Jeroen F. More sustainable participation? Multi-stakeholder platforms for integrated catchment management. **Water Resources Development** 22 (1): 15–35, 2006.

WEBER, M. **A "objetividade" do conhecimento nas ciências sociais**. Tradução Gabriel Cohn. São Paulo: Ática, 2008.

WOLSINK, Maarten. 'Sustainable City' requires 'recognition'— The example of environmental education under pressure from the compact city. **Land Use Policy**, vol.52, 2016.

World Commission on Environment and Development (WCED). **Our Common Future**. Oxford University Press, New York, 1987.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZÜRN, Michael. Global Governance and Legitimacy Problems. **Government and Opposition** 39 (2): p. 260-287, 2004.

_____. **Globalization and Global Governance**. In Walter Carlsnaes et al., **Handbook of International Relations**, second edition. London: Sage, 2012.

MIRANDA, R. A.; AMARAL, H. F. Governança Corporativa e Gestão Socialmente Responsável em Empresas Estatais. Rio de Janeiro: FGV – **Revista de Administração Pública,** 2011.

RUZZARIN; R.; SIMINOVSCHI, M. **Competências, uma base para a governança corporativa**. AGE, 2010.

APÊNDICE A - COLÓQUIO DE VALIDAÇÃO DA PESQUISA

Para a elaboração dos roteiros de pesquisa foi considerado todo o referencial teórico e uma série de encontros de orientação que tiveram como objetivo focar o tema e definir a pergunta de pesquisa. No entanto, a definição das perguntas e os últimos ajustes dos roteiros de pesquisa se deram em um colóquio do programa de doutorado em *Nachhaltigkeit und Politik* na Leuphana Universität Lüneburg, o qual contou com a presença do coorientador estrangeiro, professor Dr. Harald Heinrichs, e de diversos outros doutorandos. O encontro foi realizado no Instituto de Governança para a Sustentabilidade da universidade em 09 de julho de 2015. A seguir, o questionário base em inglês utilizado para discussão em grupo.

LEUPHANA
UNIVERSITÄT LÜNEBURG

PHD COLLOQUIUM - 09.07.2015

Student: Diego de Melo Conti

Thesis title:

Local governance for sustainability: a comparative study between large European cities.

Thesis Structure at a glance

1) Introduction

2) Sustainability and cities

3) Local Governance for Sustainability

4) Advanced Topics in cities

5) Research methodology

6) Description and analysis of results

7) Comparing the analysis and the structure theory

8) Conclusion

Research question:

What are the mechanisms and governance structures used by the big European Cities with excellence in sustainability?

Purpose:

Analyze the governance models of the large European cities with excellence in sustainability, having as central aim of thesis the creation of a local governance model for the development of sustainable cities and the control of climate changes.

LEUPHANA
UNIVERSITÄT LÜNEBURG

Main issues for discussion:

1) Considering the stakeholders below, which actors should be interviewed?

Stakeholder 1: Local administration

Stakeholder 2: Local political structure

Stakeholder 3: Commerce association (business)

Stakeholder 4: Industry association (business)

Stakeholder 5: Civil and Organized Society

Stakeholder 6: Civil and Organized Society

2) Considering the questionnaire: should I use the same questions for all stakeholders? Or create a common set of questions + specific questions?

LEUPHANA
UNIVERSITÄT LÜNEBURG

3) Relevancy analysis of the questions considering the thesis proposals and the different stakeholders.

Check with '**X**' relevant **(R)** or irrelevant **(I)**.

BLOCK 1) GOVERNANCE

- What features can be considered as key in the management of public governance model? **(R) or (I)**

- What are the main basis for the establishment of good governance? **(R) or (I)**

- What is the state's role in public governance model? For example: activator, public good co-producer, network coordinator, others. **(R) or (I)**

- How it relates state, market and civil society in the management model of public governance? **(R) or (I)**

- Considering the need for an institutional structure, which may be more suitable to support public governance model? **(R) or (I)**

- What are the main characteristics of networks / partnerships / alliances (collaborative forms) currently developed? **(R) or (I)**

- How occurs the social control in the public governance model? **(R) or (I)**

- How is the practice of public governance? **(R) or (I)**

- What issues are solved by public governance? And what are not? **(R) or (I)**

- What makes actors, driven by different interests and rationales of action, engage in public governance arrangements? **(R) or (I)**

- How to create alliances, networks and other fixed and permanent forms of cooperation? **(R) or (I)**

- What are the biggest benefits of the union of local partners? And the problems? **(R) or (I)**

- What kind of strategies and discussion spaces are created here for the collaborative governance? **(R) or (I)**

- What are the mechanisms for participation and instruments used by the city? **(R) or (I)**

- What are the main outcomes of the city's governance structure? **(R) or (I)**

- The government staff involved in group facilitation processes receive some training to handle disagreements and maintain the environment with a collaborative energy? **(R) or (I)**

- Are there forums, workshops or constant consultations for the creation, monitoring and reviewing targets or city plans? If so, is there any methodology for choosing the stakeholders involved? **(R) or (I)**

- Has the city developed a future plan with the community? If so, how was it? **(R) or (I)**

- What are the main strategies to engage citizens in the city's discussions? **(R) or (I)**

- Does the public governance approaches political and administrative aspects in public management? **(R) or (I)**

- Is there any legal or institutional arrangement for the governance structures do not fall only in the political arena? **(R) or (I)**

BLOCK 2) SUSTAINABILITY AND CLIMATE CHANGES

- How to engage citizens towards the sustainable development of the city? **(R) or (I)**

- Do you have some support network with consultants, institutes, foundations, universities to issues such as climate change? **(R) or (I)**

- Are the sustainability issues treated together with other cities in the region? If so, how? **(R) or (I)**

- What initiatives or tools the city has used to involve citizens in initiatives for sustainability? **(R) or (I)**

- What are the collaborative strategies of the city to reduce greenhouse gas emissions and energy and resource use? **(R) or (I)**

- Does the collaborative governance boosts the city's sustainability policies? If so, how? **(R) or (I)**

- Has the city developed a strategy through alliances and partnerships with other cities for sustainability initiatives at the regional level? **(R) or (I)**

LEUPHANA
UNIVERSITÄT LÜNEBURG

- Has the city developed a program for nonpolluting energy transition? If so, what is the society's participation in this process? **(R) or (I)**

Are the discussion forums with the community or civil society organizations to engage in the use of bicycles or public transportation? **(R) or (I)**

The city develops some partnership with business and or civil society organizations to reduce GHG emissions? **(R) or (I)**

Has the city laws and regulations to combat climate change? If yes, were they designed in conjunction with national or international networks such as ICLEI? **(R) or (I)**

What are the city's strategies for engaging citizens in combating climate change? **(R) or (I)**

Does the city develop any agenda 21 program? What collaborative methodologies have been used? **(R) or (I)**

APÊNDICE B - ROTEIROS DE PESQUISA

Para a realização das entrevistas semiestruturadas foram construídos diferentes roteiros – um para cada tipo de stakeholder – os quais contaram com um conjunto comum de perguntas e um grupo de questões específicas para cada tipo de respondente. Os roteiros foram escritos em inglês, espanhol e alemão, visando obter-se o melhor resultado possível.

a) Roteiro de pesquisa: técnico da administração ou membro do governo.

1. What is sustainability for you? What makes a city more sustainable?
2. Do you develop any actions, projects or policies with other stakeholders? If yes, what makes these actors, driven by different interests and rationales of action, engage in public governance arrangements? How do you engage them?
3. What are the main basis for the establishment of good collaborative governance? Can you give some examples of mechanisms and instruments for participation used by the city?
4. What is the state's role in governance? For example: activator, public good co-producer, network coordinator, others.
5. Do you think the collaborative governance improves the city's sustainability policies? If so, how?
6. What issues are solved by collaborative governance? And what are not?
7. What are the limits and the risks of collaborative governance? Or, do you see any potential limits for the collaborative governance?
8. Are there any legal or institutional arrangement for the collaborative governance structures do not fall only in the political arena?
9. What features can be considered as key in the management of collaborative governance model?
10. Does the city develop any partnership with business or civil society organizations concerning the climate changes?
11. Do you have support of any network with consultants, institutes, foundations, universities to issues such as climate change?
12. Considering the need for an institutional structure, which may be more suitable to support a good collaborative governance model?
13. What are the main outcomes of the city's governance structure?

b) Roteiro de pesquisa: político.

1. What is sustainability for you? What makes a city more sustainable?
2. Do you develop any actions, projects or policies with other stakeholders? If yes, what makes these actors, driven by different interests and rationales of action, engage in public governance arrangements? How do you engage them?
3. What are the main basis for the establishment of good collaborative governance? Can you give some examples of mechanisms and instruments for participation used by the city?
4. What is the state's role in governance? For example: activator, public good co-producer, network coordinator, others.
5. Do you think the collaborative governance improves the city's sustainability policies? If so, how?
6. What issues are solved by collaborative governance? And what are not?
7. What are the limits and the risks of collaborative governance? Or, do you see any potential limits for the collaborative governance?
8. Are there any legal or institutional arrangement for the collaborative governance structures do not fall only in the political arena?
9. What features can be considered as key in the management of collaborative governance model?
10. Considering the need for an institutional structure, which may be more suitable to support a good collaborative governance model?
11. What are the main outcomes of the city's governance structure?

c) Roteiro de pesquisa: indústria e comércio.

1. What is sustainability for you? What makes a city more sustainable?
2. Do you develop any strategy, action or project in cooperation with the city or other political stakeholders concerning the local development? Any for the local sustainability? If yes, can you give some examples?
3. What are the main basis for the establishment of good governance? Can you give some examples of mechanisms, plans and instruments for participation provided by the city?
4. Considering lobbying, what issues do you try to put in the public agenda? What instruments, actions or strategies do you use to influence the city's decisions?
5. Do you think the collaborative governance improves the city's sustainability policies? If so, how?

6. What are the mechanisms and instruments for participation provided by the city? Do you think are they sufficient?
7. What are the main benefits of the union of local partners? And the problems?
8. What are the limits and the risks of collaborative governance? Or, do you see any potential limits for the collaborative governance?
9. What makes actors, driven by different interests and rationales of action, engage in public governance arrangements?
10. What is the state's role in collaborative governance? For example: activator, public good co-producer, network coordinator, others.

d) Roteiro de Pesquisa: organização não governamental.

1. What is sustainability for you? What makes a city more sustainable?
2. Do you develop any strategy, action or project in cooperation with the city or other political stakeholders concerning the local development? Any for the local sustainability? If yes, can you give some examples?
3. Do you think the collaborative governance improves the city's sustainability policies? If so, how?
4. What are the main basis for the establishment of good governance? Can you give some examples of mechanisms, plans and instruments for participation provided by the city?
5. How occurs the social control in the public governance model? Are there sufficient local transparency polices?
6. What are the main benefits of the union of local partners? And the problems?
7. What are the mechanisms and instruments for participation provided by the city? Do you think are they sufficient?
8. What are the limits and the risks of collaborative governance? Or, do you see any potential limits for the collaborative governance?
9. What makes actors, driven by different interests and rationales of action, engage in public governance arrangements?
10. What is the state's role in collaborative governance? For example: activator, public good co-producer, network coordinator, others.

APÊNDICE C - PROTOCOLO DE ÉTICA PARA ENTREVISTA

Para o cumprimento dos protocolos éticos para entrevistas foi disponibilizado todos os respondentes da pesquisa deste doutorado um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, o que garante o anonimato dos participantes e indenizações no caso de eventuais desconfortos. Trata-se de um requisito legal obrigatório para a realização de pesquisas com seres humanos. Os documentos foram traduzidos em inglês, espanhol e alemão. A seguir, o documento base em português.

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE

1. Você está sendo convidado para participar da pesquisa 'Governança local para sustentabilidade: um estudo comparado entre as grandes cidades europeias'.
2. Você foi selecionado devido ao seu perfil profissional e a sua participação não é obrigatória.
3. A qualquer momento você pode desistir de participar e retirar seu consentimento.
4. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição a qual ele se encontra vinculado.
5. Os objetivos deste estudo são desenvolver um modelo de governança local para a sustentabilidade e analisar as estratégias que as grandes cidades européias vem desempenhando para o combate as mudanças climáticas.
6. Sua participação nesta pesquisa consistirá em uma entrevista de 60 minutos.
7. Os riscos relacionados a sua participação nesta pesquisa são nulos no que se refere a saúde, integridade física e psíquica, questões morais e éticas.
8. Os benefícios relacionados com a sua participação impulsionam novos dados para a criação do modelo de governança municipal e contribuições significativas para o desenvolvimento científico da administração pública, o que torna a sua participação de grande relevância social e humanitária.
9. As informações obtidas através dessa pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação.
10. Os dados desta pesquisa não serão divulgados de forma a possibilitar sua identificação.
11. O pesquisador, assume a garantia de indenização diante de eventuais danos decorrentes da pesquisa.
12. Você receberá uma cópia deste termo onde constam o telefone e o endereço fixo do pesquisador, podendo tirar suas dúvidas sobre o Projeto de Pesquisa de sua participação, agora ou a qualquer momento.

_____
Diego de Melo Conti

_____
Assinatura

Dados do pesquisador:
Instituição de ensino: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.
Endereço pessoal - Rua Santa Mafalda, 57 - São Paulo - SP - 03509-050 - Brasil.
E-mail - diegoconti@uol.com.br.
Telefone: +55 (11) 2653-4792 / +4915126143594.

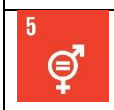
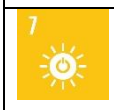
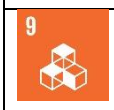
Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

_____, _____ de _____ de _____

_____
Sujeito da pesquisa

Dados do sujeito da pesquisa:

APÊNDICE D - OS 17 OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS)

	**Erradicação da pobreza** Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares.
	**Erradicação da fome** Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e melhoria da nutrição e promover a agricultura sustentável.
	**Saúde de qualidade** Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades.
	**Educação de qualidade** Assegurar a educação inclusiva e equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos.
	**Igualdade de Gênero** Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas.
	**Água limpa e saneamento** Garantir disponibilidade e manejo sustentável da água e saneamento para todos.
	**Energias renováveis** Garantir acesso à energia barata, confiável, sustentável e renovável para todos.
	**Empregos dignos e crescimento econômico** Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo, e trabalho decente para todos.
	**Inovação e Infraestrutura** Construir infraestrutura resiliente, promover a industrialização inclusiva e sustentável, e fomentar a inovação.
	**Redução das Desigualdades** Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles.
	**Cidades e Comunidades Sustentáveis** Tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis.
	**Consumo Responsável** Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis.
	**Combate às Mudanças Climáticas** Tomar medidas urgentes para combater a mudança climática e seus impactos.

	**Vida Debaixo da Água** Conservação e uso sustentável dos oceanos, dos mares e dos recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável.
	**Vida Sobre a Terra** Proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, deter e reverter a degradação da terra e deter a perda de biodiversidade.
	**Paz e Justiça** Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis.
	**Parcerias Pelas Metas** Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em informações do PNUD.

APÊNDICE E - COMPROMISSOS DE AALBORG

Os documentos apresentados nesta seção têm como objetivo demonstrar os objetivos, desafios e compromissos aprovados na Conferência Aalborg+10, o que foi um marco para o desenvolvimento de uma metodologia para a construção de cidades sustentáveis. Conforme tratado nesta tese, foi através da inspiração deste programa que nasceu no Brasil o Programa Cidades Sustentáveis, o qual vem engajando prefeitos em todo o território nacional em uma grande onda de sustentabilidade para as cidades.

AALBORG+10 Inspirando o Futuro

Versão Portuguesa: Prof. Doutor João Farinha e Dr.ª Lurdes Poeira, participantes na Conferência, com colaboração da Eng.ª Graciete Silva.

A Nossa Perspectiva Comum

Nós, Autoridades Locais Europeias, unidas na **Campanha Europeia de Cidades e Vilas Sustentáveis**, reunidas na **Conferência Aalborg+10**, confirmamos a nossa perspectiva comum de um futuro sustentável para as nossas comunidades.
A nossa perspectiva refere-se a **cidades e vilas inclusivas, prósperas, criativas e sustentáveis**, que proporcionam uma **boa qualidade de vida a todos os cidadãos** e permitem a sua **participação** em todos os aspectos relativos à vida urbana. Desde a Cimeira do Rio em 1992 e a adopção, em 1994, dos princípios de sustentabilidade explicitados na **Carta das Cidades e Vilas Europeias para a Sustentabilidade – Carta de Aalborg** – a nossa perspectiva desenvolveu-se através do **Plano de Acção de Lisboa "Da Carta à Acção"**, de 1996, da **Declaração de Hannover dos Presidentes de Municípios Europeus "Na Viragem para o Século XXI"**, de 2000, e da **"Declaração de Joanesburgo"**, de 2002. Consideramos a Conferência **"Inspirando o Futuro – Aalborg +10"**, de 2004, mais um marco neste processo em desenvolvimento.

Os Nossos Desafios

Ao cumprir as nossas responsabilidades de governo e gestão locais, estamos cada vez mais sujeitos às pressões conjuntas da globalização económica e do desenvolvimento tecnológico. Somos também confrontados com alterações económicas profundas e com ameaças e riscos, naturais e humanos, para as nossas comunidades e recursos.
Enfrentamos desafios difíceis: criar emprego numa economia baseada no conhecimento, combater a pobreza e exclusão social, assegurar uma protecção efectiva do nosso ambiente, reduzir a nossa pegada ecológica, responder às alterações demográficas e gerir a diversidade cultural, assim como, evitar os conflitos e manter a paz em comunidades já fustigadas pela guerra.

As Nossas Responsabilidades

Temos um papel fulcral em assegurar o desenvolvimento sustentável ao mesmo tempo que respondemos aos desafios em cooperação com outros níveis de governo. Este papel fulcral exige que adoptemos uma abordagem mais enérgica e integrada nas políticas locais, compatibilizando os objectivos ambientais, sociais, culturais e económicos. Simultaneamente devemos garantir que os nossos esforços para melhorar a qualidade de vida local não põem em risco a qualidade de vida de pessoas noutras partes do mundo ou das gerações futuras.
Somos, no dia-a-dia, o nível de governo mais próximo dos cidadãos europeus e detemos oportunidades únicas para influenciar comportamentos individuais no sentido da sustentabilidade, através da educação e de campanhas de sensibilização.
Podemos, a nível local, apoiar a implementação de estratégias e políticas europeias, tais como, a **Estratégia de Lisboa**, a **Estratégia para o Desenvolvimento Sustentável da União Europeia**, o **6.º Programa Comunitário de Acção em matéria de Ambiente**, a próxima **Estratégia Temática da UE sobre o Ambiente Urbano** e as **Iniciativas Europeias** para as **Alterações Climáticas, Saúde, Governação** e implementação dos **Objectivos de Desenvolvimento do Milénio**, da ONU, e do **Plano de Implementação de Joanesburgo**.

A Nossa Resposta: Os Compromissos de Aalborg

Nós, **Autoridades Locais Europeias**, assumimos estes desafios e aceitamos as nossas responsabilidades. Adoptamos **"Os Compromissos de Aalborg"** como um importante avanço na concretização da ***Agenda*** em ***Acção*** estratégica e coordenada.
Concentraremos os nossos esforços para alcançar o desenvolvimento local sustentável, retirando inspiração dos princípios de sustentabilidade presentes na Carta de Aalborg. Pretendemos traduzir a nossa perspectiva comum, para um futuro urbano sustentável, em **metas** concretas de sustentabilidade e **acções** ao nível local.
Adoptamos os **"Compromissos de Aalborg"** como um recurso a partir do qual iremos seleccionar prioridades apropriadas às nossas realidades e necessidades locais, que deverão ter em atenção o respectivo impacte global. Iniciaremos um processo local e participativo no sentido de identificar metas específicas e horizontes temporais para monitorizar o progresso alcançado

Os Nossos Parceiros

Incitamos todas as **Autoridades Locais** e **Regionais Europeias** a juntarem-se a nós, assinando os **Compromissos de Aalborg** e informando a Campanha Europeia de Cidades e Vilas Sustentáveis dessa decisão.

Incitamos as nossas **Associações Nacionais de Autoridades Locais e Regionais**, os nossos **Governos Nacionais**, a **Comissão Europeia** e outras **Instituições Europeias** a reconhecerem os **Compromissos de Aalborg,** como um contributo significativo para os esforços europeus no sentido de se alcançar a sustentabilidade, e a apoiarem o nosso trabalho no quadro dos **Compromissos de Aalborg**.

Incitamos as **Redes de Autoridades Locais**, incluindo **Associação das Cidades e Regiões para a Reciclagem (ACRR); Climate Alliance - Klima-Bündnis - Alianza del Clima e.V.; Conselho de Municípios e Regiões Europeias (CEMR); Energie-Cités; EUROCITIES; ICLEI - Local Governments for Sustainability; Medcities; União das Cidades do Báltico (UBC); e Organização Mundial de Saúde (WHO) – Cidades Saudáveis**, a apoiarem o nosso trabalho, no quadro dos **Compromissos de Aalborg**, a assistirem-nos a alcançar e a monitorizar o nosso progresso, e a tornarem acessíveis os campos de conhecimento em que são peritos.

OS COMPROMISSOS DE AALBORG

Aprovados por Aclamação na Conferência Aalborg+10
12 Junho 2004

Tradução da versão Portuguesa: Prof. Doutor João Farinha e Dr.ª Lurdes Poeira, participantes na Conferência.

1. Governância

Nós comprometemo-nos a enriquecer os nossos processos de decisão através de maior democracia participativa.

Por isso vamos trabalhar para:

1.1 Continuar a desenvolver uma perspectiva comum e de longo prazo para a cidade sustentável.
1.2 Fomentar a capacidade de participação e de acção para o desenvolvimento sustentável tanto na comunidade local como na administração local.
1.3 Apelar a todos os sectores da sociedade civil local para a participação efectiva nos processos de decisão.
1.4 Tornar as nossas decisões claras, rigorosas e transparentes.
1.5 Cooperar efectivamente e em parcerias com municípios vizinhos, outras cidades e vilas, e outros níveis de administração.

2. Gestão Local para a Sustentabilidade

Nós comprometemo-nos a implementar uma gestão eficiente, em ciclos, desde o planeamento, passando pela implementação até à avaliação.

Por isso vamos trabalhar para:

2.1 Reforçar os processos de Agenda 21 Local ou outros com vista ao desenvolvimento sustentável local e integrá-los, de forma plena, no funcionamento da administração local.
2.2 Realizar uma gestão integrada para a sustentabilidade, baseada no princípio da precaução e tendo em conta a futura Estratégica Temática da União Europeia sobre Ambiente Urbano.
2.3 Estabelecer metas e prazos concretos face aos Compromissos de Aalborg bem como um programa de monitorização destes Compromissos.
2.4 Assegurar a importância das questões de sustentabilidade nos processos de decisão a nível urbano, bem como uma atribuição de recursos baseada em critérios de sustentabilidade sólidos e abrangentes.
2.5 Cooperar com a Campanha Europeia sobre Cidades e Vilas Sustentáveis e as suas redes de cidades para monitorizar e avaliar o nosso progresso tendo em vista alcançar as metas de sustentabilidade estabelecidas.

3. Bens Comuns Naturais

Nós comprometemo-nos a assegurar plenamente as nossas responsabilidades para proteger, preservar e assegurar o acesso equitativo aos bens comuns naturais.

Por isso vamos trabalhar, em toda a nossa comunidade, para:

3.1 Reduzir o consumo de energia primária e aumentar a parte de energias renováveis nesse consumo.
3.2 Melhorar a qualidade da água, poupar água e usar a água de uma forma mais eficiente.
3.3 Promover e aumentar a biodiversidade, e alargar e cuidar de áreas naturais especiais e de espaços verdes.
3.4 Melhorar a qualidade do solo, preservar terrenos ecologicamente produtivos e promover a agricultura e a florestação sustentáveis.
3.5 Melhorar a qualidade do ar.

4. Consumo Responsável e Opções de Estilo de Vida

Nós comprometemo-nos a adoptar e a proporcionar um uso prudente e eficiente dos recursos e a encorajar um consumo e produção sustentáveis.

Por isso vamos trabalhar, em toda a nossa comunidade, para:

4.1 Evitar e reduzir os resíduos, e aumentar a reutilização e a reciclagem.
4.2 Gerir e tratar os resíduos de acordo com as melhores práticas.
4.3 Evitar os desperdícios de energia, e melhorar a eficiência energética.
4.4 Adoptar uma política sustentável de aquisição de bens e serviços.
4.5 Promover activamente a produção e o consumo sustentáveis, em particular de produtos com rótulos ambientais, biológicos, éticos e de comércio justo.

5. Planeamento e Desenho Urbano

Nós comprometemo-nos a reconhecer o papel estratégico do planeamento e do desenho urbano na abordagem das questões ambientais, sociais, económicas, culturais e da saúde, para benefício de todos.

Por isso vamos trabalhar para:

5.1 Reutilizar e regenerar áreas abandonadas ou socialmente degradadas.
5.2 Evitar a expansão urbana, dando prioridade ao desenvolvimento urbano no interior dos aglomerados, através da recuperação dos espaços urbanos degradados e assegurando densidades urbanas apropriadas.
5.3 Assegurar a compatibilidade de usos ao nível dos edifícios e áreas urbanas, oferecendo adequado equilíbrio entre empregos, habitação e equipamentos, dando prioridade aos usos residenciais nos centros das cidades.
5.4 Assegurar uma adequada conservação, renovação e utilização/reutilização do nosso património cultural urbano.
5.5 Adoptar critérios de desenho urbano e de construção sustentáveis e promover a arquitectura e as tecnologias de construção de alta qualidade.

6. Melhor Mobilidade, Menos Tráfego

Nós reconhecemos a interdependência entre os transportes, a saúde e o ambiente e, por isso, comprometemo-nos a promover as opções de mobilidade sustentáveis.

Por isso vamos trabalhar para:

6.1 Reduzir a necessidade de utilização do transporte individual motorizado e promover modos de transporte alternativos, viáveis e acessíveis a todos.
6.2 Aumentar a parte de viagens realizadas em transportes públicos, a pé ou de bicicleta.
6.3 Encorajar a transição para veículos menos poluentes.
6.4 Desenvolver um plano de mobilidade urbana integrado e sustentável.
6.5 Reduzir o impacto dos transportes sobre o ambiente e a saúde pública.

7. Acção Local para a Saúde

Nós comprometemo-nos a proteger e a promover a saúde e o bem-estar dos nossos cidadãos.

Por isso vamos trabalhar para:

7.1 Disseminar informação no sentido de se aumentar o nível geral dos conhecimentos da população sobre os factores essenciais para uma vida saudável, a maioria dos quais se situa fora do sector restrito da saúde.
7.2 Promover o planeamento urbano para o desenvolvimento saudável das nossas cidades garantindo assim os meios indispensáveis para construir e manter parcerias estratégicas para a promoção da saúde.
7.3 Aumentar a equidade no acesso à saúde com especial atenção aos pobres, o que requer a elaboração regular de relatórios sobre o progresso conseguido na redução das disparidades.
7.4 Promover estudos de avaliação de impacte na saúde, como meio de permitir a todos os sectores de actividade focar o seu trabalho na melhoria da saúde e da qualidade de vida.
7.5 Motivar os urbanistas para integrarem condicionantes de saúde nas estratégias de planeamento e desenho urbano.

8. Economia Local Dinânmica e Sustentável

Nós comprometemo-nos a apoiar e a criar as condições para uma economia local dinâmica que reforce o acesso ao emprego sem prejudicar o ambiente.

Por isso vamos trabalhar para:

8.1 Introduzir medidas para estimular e apoiar o emprego local e a formação de empresas.
8.2 Cooperar com o tecido empresarial local para promover e implementar boas práticas empresariais.
8.3 Desenvolver e implementar princípios de sustentabilidade para a localização de empresas.
8.4 Encorajar o mercado de produtos locais e regionais de alta qualidade.
8.5 Promover um turismo local sustentável.

9. Equidade e Justiça Social

Nós comprometemo-nos em assegurar comunidades inclusivas e solidárias.

Por isso vamos trabalhar para:

9.1 Desenvolver e implementar programas para prevenir e reduzir a pobreza.

9.2 Assegurar acesso equitativo aos serviços públicos, à educação, a oportunidades de emprego, à formação profissional, à informação e a actividades culturais.

9.3 Promover a inclusão social e a igualdade entre os géneros.

9.4 Aumentar a segurança da comunidade.

9.5 Garantir habitação e condições de vida de boa qualidade e socialmente adequadas.

10. Do Local para o Global

Nós comprometemo-nos a assumir as nossas responsabilidades globais pela paz, justiça, equidade, desenvolvimento sustentável e protecção do clima.

Por isso vamos trabalhar para:

10.1 Elaborar e seguir uma abordagem estratégica e integrada para minimizar as alterações climáticas, e trabalhar para conseguir níveis sustentáveis de emissões de gases geradores do efeito de estufa.
10.2 Integrar a política de protecção climática nas nossas políticas de energia, de transportes, de consumo, de resíduos, de agricultura e de florestas.
10.3 Disseminar informação sobre as causas e os impactes prováveis das alterações climáticas, e integrar medidas de prevenção na nossa política referente às alterações climáticas.
10.4 Reduzir o nosso impacto no ambiente global e promover o princípio da justiça ambiental.
10.5 Reforçar a cooperação internacional de vilas e cidades e desenvolver respostas locais para problemas globais em parceria com outros governos locais, comunidades e outros actores relevantes.

RECONHECENDO E APROVANDO O ACIMA DESCRITO, ATRAVÉS DA MINHA/NOSSA ASSINATURA:

1. Aprovo(amos) a Carta de Aalborg.
2. Aprovo(amos) os Compromissos de Aalborg.
3. Concordo(amos) em produzir um Documento Base sobre o Estado da Situação Actual referente aos temas contidos nos **Compromissos de Aalborg** que sirva de ponto de partida para o nosso processo de estabelecimento de metas. Este Documento Base será produzido no espaço de 12 meses após a data da nossa assinatura. A análise da situação actual incluirá o contexto das políticas, referir-se-á a compromissos da autarquia para com a sustentabilidade e descreverá os principais desafios actuais.
4. Concordo(amos) em entrar num **processo participativo local para o estabelecimento de metas**, que incorpore a Agenda 21 Local ou outro processo de acção local para a sustentabilidade e que tenha em consideração os resultados do Documento Base sobre o Estado da Situação Actual.
5. Concordo(amos) em estabelecer prioridades nas nossas tarefas, com o objectivo de abordar os dez Compromissos em:

   1 GOVERNÂNCIA
   2 GESTÃO LOCAL PARA A SUSTENTABILIDADE
   3 BENS COMUNS NATURAIS
   4 CONSUMO RESPONSÁVEL E OPÇÕES DE ESTILOS DE VIDA
   5 PLANEAMENTO E DESENHO URBANO
   6 MELHOR MOBILIDADE, MENOS TRÁFEGO
   7 ACÇÃO LOCAL PARA A SAÚDE
   8 ECONOMIA LOCAL DINÂMICA E SUSTENTÁVEL
   9 EQUIDADE E JUSTIÇA SOCIAL
   10 DO LOCAL PARA O GLOBAL

6. Concordo(amos) em **estabelecer metas específicas para a nossa situação** no espaço de 24 meses após a data da nossa assinatura, tomando em consideração o Anexo dos Compromissos de Aalborg como uma fonte de inspiração e, estabelecer horizontes temporais relativos às metas que sejam adequadas para demonstrar progresso nos nossos Compromissos.
7. Concordo(amos) em realizar periodicamente uma **monitorização dos nossos resultados face aos Compromissos de Aalborg**, a disponibilizar aos nossos cidadãos.
8. Concordo(amos) em **fornecer periodicamente informação** à Campanha Europeia de Cidades e Vilas Sustentáveis, acerca das nossas metas e do nosso progresso, e através dessa cooperação, analisar o progresso alcançado e aprender mutuamente. Uma primeira avaliação Europeia está agendada para o ano de 2010, com revisões subsequentes em cada ciclo de 5 anos.

Nome(s) completo(s) e função(ões) em letra de imprensa e maiúsculas:

_____

Governo local / regional ou organização:

_____

Local e data da assinatura:

_____

Assinatura(s):

_____

APÊNDICE F - ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO DIRETA DAS CIDADES

Durante os meses de levantamento de dados nas cidades de Copenhague, Amsterdã, Londres, Hamburgo e Barcelona foi desenvolvido também um roteiro de observação direta, no intuito de levantar boas práticas e elementos que compõe uma cidade sustentável. Diante disso, nesta seção estão dispostos os resultados do roteiro de observação, o qual foi elaborado perante documentos técnicos e a teoria. Além disso, estão dispostas 98 fotografias feitas por este autor. Trata-se de um material exclusivo e que tem como objetivo inspirar novos agentes público na caminhada pelo desenvolvimento sustentável.

ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO – COPENHAGUE

Roteiro de Observação Direta			**Data: 20 a 26 de setembro de 2015**	
Cidade: Copenhague				
	Sim	**Não**	**Registro Fotográfico**	**Comentário**
Urbanismo				
Cidade projetada ao nível dos olhos	X		X	
Mobiliário urbano – crianças	X		X	
Mobiliário urbano – parques	X		X	
Mobiliário urbano - academia ao ar livre	X		X	
Áreas seguras para caminhadas	X		X	
Ruas exclusivas para pedestres	X		X	
Prédios com certificação verde	X		X	
Calçadas em boas condições	X		X	
Acessibilidade para cegos		X		
Acessibilidade para cadeirantes	X		X	
Economia de Compartilhamento				
Jardins ou hortas compartilhadas	X			
Bicicletas compartilhadas	X		X	
Carros compartilhados	X		X	
Energia				
Energia solar	X		X	
Energia eólica	X		X	
Outro tipo de energia renovável		X		
Mobilidade				
Ciclovias em boas condições e integradas	X		X	
Transporte público em boas condições	X		X	
Carros elétricos e silenciosos	X		X	
Ônibus não poluentes	X		X	
Pedágio urbano	X			
Zonas de tráfico limitado – centro	X		X	
Corredores de ônibus	X		X	
Tickets com tarifas especiais	X			
Semáforos com tempo ou botão	X		X	
Meio Ambiente e Clima				
Rios limpos	X		X	
Qualidade do ar (boa)	X		X	
Qualidade da água (boa)	X		X	
Telhados verdes	X		X	

Ruas arborizadas	X		X	
Hortas urbanas	X			
Áreas verdes	X		X	
Relações humanas				
Espaços seguros de interação	X		X	
Áreas para exercícios físicos	X		X	
Áreas de convivência (outdoor)	X		X	
Criatividade				
Grafite	X		X	
Arte urbana	X		X	
Artistas de rua	X		X	
Ferinhas de artesanato ou gastronômicas	X		X	
Reciclagem				
Separação de lixo	X		X	
Sistema de logística reversa para PET	X		X	
Lixeiras Inteligentes (solar)		X		
Coleta seletiva	X			Não em larga escala
Smart City				
Aplicativos de informações	X			
Aplicativos de mobilidade	X			
Habitações com produção de energia	X		X	
Postes inteligentes	X		X	
Sensores urbanos	X		X	

Outras observações em campo
Escolas ou creches anexadas a parques e ou áreas verdes.
Áreas exclusivas para bicicletas.
Cidade limpa e ou sem sujeiras.
Arte urbana em praças, ruas e avenidas.
Bicicletas compartilhadas com sistema de GPS integrado.
Áreas exclusivas para pedestres.
Geração de energia a partir da incineração de lixo doméstico.
Ônibus com internet wifi gratuita.



Foto 1: Área de Lazer.



Foto 2: Área de Lazer.



Foto 3: Área de Lazer.



Foto 4: Sistema de Metrô.



Foto 5: Revitalização de Áreas Degradadas.



Foto 6: Preservação Cultural.



Foto 7: Ponto de Recarga para Carros Compartilhados.



Foto 8: Pontes Para Uso Exclusivo de Bicicletas.



Foto 9: Parque e Áreas Verdes.



Foto 10: Hidrovias.



Foto 11: Estacionamento Para Bicicletas.



Foto 12: Espaços Para Caminhadas.



Foto 13: Espaços de Convivência.



Foto 14: Escolas Integradas à Áreas Verdes.



Foto 15: Construções Verdes.



Foto 16: Construções Sustentáveis.



Foto 17: Construções Integradas Com Energias Renováveis.



Foto 18: Ciclovia.



Foto 19: Carro Não Poluente Para Serviços Urbanos.



Foto 20: Bicicletas Compartilhadas com GPS Integrado.



Foto 21: Arte Urbana.



Foto 22: Telhados Verdes.

ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO – AMSTERDÃ

Roteiro de Observação Direta			**Data: 27 de setembro a 03 de outubro de 2015**	
Cidade: Amsterdã				
	Sim	**Não**	**Registro Fotográfico**	**Comentário**
Urbanismo				
Cidade projetada ao nível dos olhos	X		X	
Mobiliário urbano – crianças	X		X	
Mobiliário urbano – parques	X		X	
Mobiliário urbano - academia ao ar livre		X		
Áreas seguras para caminhadas	X		X	
Ruas exclusivas para pedestres	X		X	
Prédios com certificação verde	X		X	
Calçadas em boas condições	X		X	
Acessibilidade para cegos		X		
Acessibilidade para cadeirantes	X		X	
Economia de Compartilhamento				
Jardins ou hortas compartilhadas	X		X	Progama notável.
Bicicletas compartilhadas		X		Shoppings de aluguel.
Carros compartilhados	X		X	
Energia				
Energia solar	X		X	
Energia eólica	X		X	
Outro tipo de energia renovável		X		
Mobilidade				
Ciclovias em boas condições e integradas	X		X	
Transporte público em boas condições	X		X	
Carros elétricos e silenciosos	X		X	
Ônibus não poluentes		X		Predominância de tram.
Pedágio urbano		X		
Zonas de tráfico limitado – centro	X		X	
Corredores de ônibus	X		X	
Tickets com tarifas especiais	X		X	
Semáforos com tempo ou botão	X		X	
Meio Ambiente e Clima				
Rios limpos	X		X	
Qualidade do ar (boa)	X		X	
Qualidade da água (boa)	X		X	
Telhados verdes	X		X	
Ruas arborizadas	X		X	
Hortas urbanas	X		X	

Áreas verdes	X		X	
Relações humanas				
Espaços seguros de interação	X		X	
Áreas para exercícios físicos	X		X	
Áreas de convivência (outdoor)	X		X	
Criatividade				
Grafite	X		X	
Arte urbana	X		X	
Artistas de rua	X		X	
Ferinhas de artesanato ou gastronômicas	X			
Reciclagem				
Separação de lixo	X		X	Plástico, vidro e papel.
Sistema de logística reversa para PET	X		X	
Lixeiras Inteligentes (solar)		X		
Coleta seletiva	X		X	
Smart City				
Aplicativos de informações	X			
Aplicativos de mobilidade	X			
Habitações com produção de energia	X			Não em larga escala.
Postes inteligentes		X		
Sensores urbanos		X		

Outras observações em campo
Uma série de fontes de água potável gratuita para a redução no consumo de garrafas PET.
A cidade prioriza a qualidade do ar e da água, mas a geração de energia renovável ainda é baixa.
As áreas mais novas e modernas da cidade possuem regras e padrões de acessibilidade, no entanto o mesmo não acontece no centro histórico que possui uma série de leis e regulamentos para reformas, obras e construções visando a preservação do patrimônio cultural.
Mobilidade por barcos. Inclusive ferrys gratuitos para unir os dados lados da cidade e alinhar o grau de desenvolvimento da cidade.



Foto 23: Sistema de Mobilidade Urbana Sustentável.



Foto 24: Ponto de Recarga Para Carros Elétricos.



Foto 25: Ponto de Recarga Para Carro Elétrico.



Foto 26: Planejamento Urbano.



Foto 27: Parque e Áreas Verdes.



Foto 28: Parque e Áreas Verdes.



Foto 29: Mobilidade.



Foto 30: Horta Compartilhada.



Foto 31: Horta Compartilhada.



Foto 32: Hidrovias.



Foto 33: Gentileza Urbana.



Foto 34: Fonte de Água Potável.



Foto 35: Estacionamento de Bicicletas.



Foto 36: Criatividade Urbana.



Foto 37: Classificação de Resíduos.



Foto 38: Cidade Para as Pessoas.



Foto 39: Cidade Sustentável.



Foto 40: Cidade Para as Pessoas.



Foto 41: Carro Compartilhado.



Foto 42: Arte Urbana.

ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO – LONDRES

Roteiro de Observação Direta			**Data: 04 a 10 de outubro de 2015**	
Cidade: Londres				
	Sim	**Não**	**Registro Fotográfico**	**Comentário**
Urbanismo				
Cidade projetada ao nível dos olhos		X		Apenas os bairros.
Mobiliário urbano - crianças	X		X	
Mobiliário urbano - parques	X		X	
Mobiliário urbano - academia ao ar livre	X		X	
Áreas seguras para caminhadas	X		X	
Ruas exclusivas para pedestres		X		
Prédios com certificação verde	X		X	
Calçadas em boas condições	X		X	
Acessibilidade para cegos	X			Exceto nas áreas antigas.
Acessibilidade para cadeirantes	X		X	
Economia de Compartilhamento				
Jardins ou hortas compartilhadas	X			
Bicicletas compartilhadas	X		X	
Carros compartilhados	X		X	
Energia				
Energia solar	X		X	Não em larga escala.
Energia eólica	X			Offshore.
Outro tipo de energia renovável		X		
Mobilidade				
Ciclovias em boas condições e integradas		X	X	Em construção.
Transporte público em boas condições	X		X	
Carros elétricos e silenciosos		X		Em pouquíssima escala.
Ônibus não poluentes		X		
Pedágio urbano	X			
Zonas de tráfico limitado – centro	X		X	
Corredores de ônibus	X		X	Em trechos isolados.
Tickets com tarifas especiais	X			
Semáforos com tempo ou botão	X		X	
Meio Ambiente e Clima				
Rios limpos	X		X	
Qualidade do ar (boa)	X		X	Relativo a região da cidade.
Qualidade da água (boa)	X			
Telhados verdes	X		X	

Ruas arborizadas	X		X	
Hortas urbanas	X		X	
Áreas verdes	X		X	
Relações humanas				
Espaços seguros de interação	X		X	
Áreas para exercícios físicos	X		X	
Áreas de convivência (outdoor)	X		X	
Criatividade				
Grafite	X		X	
Arte urbana	X		X	
Artistas de rua	X		X	
Ferinhas de artesanato ou gastronômicas	X		X	
Reciclagem				
Separação de lixo	X		X	Em evolução.
Sistema de logística reversa para PET		X		
Lixeiras Inteligentes (solar)	X		X	
Coleta seletiva	X		X	
Smart City				
Aplicativos de informações	X			
Aplicativos de mobilidade	X			
Habitações com produção de energia	X		X	
Postes inteligentes	X			
Sensores urbanos	X			

Outras observações em campo
Ficou evidente que Londres tem um plano e uma estratégia bem definida para buscar o desenvolvimento sustentável e se tornar resiliente, no entanto fatores como a idade da cidade, a especulação imobiliária por grupos internacionais e a dimensão física impõe uma série de desafios.
O tamanho da cidade impôs limitações a este pesquisador para uma observação completa da área urbana em um curto espaço de tempo.



Foto 43: Telhado Verde.



Foto 44: Preservação do Passado.



Foto 45: Parque e Áreas Verdes.



Foto 46: Mobilidade Urbana.



Foto 47: Ecobairro.



Foto 48: Ecobairro.



Foto 49: Ecobairro.



Foto 50: Cidade Para as Crianças.



Foto 51: Cidade Inovadora.



Foto 52: Ciclovia.



Foto 53: Ciclovia.



Foto 54: Carro Compartilhado.



Foto 55: Calçadões.



Foto 56: Bicicletas Compartilhadas.



Foto 57: Atratividade Urbana.



Foto 58: Áreas Verdes.

ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO – HAMBURGO

Roteiro de Observação Direta			**Data: 18 a 24 de outubro de 2015**	
Cidade: Hamburgo				
	Sim	**Não**	**Registro Fotográfico**	**Comentário**
Urbanismo				
Cidade projetada ao nível dos olhos	X		X	
Mobiliário urbano - crianças	X		X	
Mobiliário urbano – parques	X		X	
Mobiliário urbano - academia ao ar livre	X		X	
Áreas seguras para caminhadas	X		X	
Ruas exclusivas para pedestres	X		X	
Prédios com certificação verde	X			
Calçadas em boas condições	X		X	
Acessibilidade para cegos	X			
Acessibilidade para cadeirantes	X		X	
Economia de Compartilhamento				
Jardins ou hortas compartilhadas		X		
Bicicletas compartilhadas	X		X	
Carros compartilhados	X		X	
Energia				
Energia solar	X		X	
Energia eólica	X		X	
Outro tipo de energia renovável	X		X	Energia geotérmica.
Mobilidade				
Ciclovias em boas condições e integradas	X		X	
Transporte público em boas condições	X		X	
Carros elétricos e silenciosos	X		X	
Ônibus não poluentes		X		
Pedágio urbano		X		
Zonas de tráfico limitado - centro	X		X	
Corredores de ônibus	X			
Tickets com tarifas especiais	X			
Semáforos com tempo ou botão	X		X	
Meio Ambiente e Clima				
Rios limpos	X		X	
Qualidade do ar (boa)	X		X	
Qualidade da água (boa)	X		X	
Telhados verdes	X			

Ruas arborizadas	X		X	
Hortas urbanas	X			
Áreas verdes	X		X	
Relações humanas				
Espaços seguros de interação	X		X	
Áreas para exercícios físicos	X		X	
Áreas de convivência (outdoor)	X		X	
Criatividade				
Grafite		X		
Arte urbana	X		X	
Artistas de rua	X		X	
Ferinhas de artesanato ou gastronômicas		X		Em datas específicas.
Reciclagem				
Separação de lixo	X		X	
Sistema de logística reversa para PET	X		X	
Lixeiras Inteligentes (solar)	X		X	
Coleta seletiva	X		X	
Smart City				
Aplicativos de informações	X			
Aplicativos de mobilidade	X			
Habitações com produção de energia	X		X	
Postes inteligentes	X		X	
Sensores urbanos	X		X	

Outras observações em campo
Malha de transporte público e alternativo bastante densa e integrada.
Uma série de fontes de água potável gratuita para a redução no consumo de garrafas PET.



Foto 59: Transporte Público Inteligente.



Foto 60: Mobilidade Urbana.



Foto 61: Mobiliário Urbano.



Foto 62: Lixeira Inteligente.



Foto 63: Fonte de Água Potável.



Foto 64: Estacionamento de Bicicletas.



Foto 65: Estacionamento para Bicicletas Integrado à Estação de Trem.



Foto 66: Espaços de Convivência.



Foto 67: Entrega de Correspondências Por Bicicleta.



Foto 68: Ecobairro.



Foto 69: Criatividade Urbana.



Foto 70: Coleta Seletiva de Resíduos.



Foto 71: Cidade Verde.



Foto 72: Cidade Sustentável.



Foto 73: Ciclovia.



Foto 74: Carro Compartilhado.



Foto 75: Calçadão.



Foto 76: Bicicletas Compartilhadas.



Foto 77: Área Verde.



Foto 78: Área Verde.

ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO – BARCELONA

Roteiro de Observação Direta			**Data: 25 a 31 de outubro de 2015**	
Cidade: Barcelona				
	Sim	**Não**	**Registro Fotográfico**	**Comentário**
Urbanismo				
Cidade projetada ao nível dos olhos	X		X	
Mobiliário urbano - crianças	X		X	
Mobiliário urbano – parques	X		X	
Mobiliário urbano - academia ao ar livre	X		X	
Áreas seguras para caminhadas	X		X	
Ruas exclusivas para pedestres	X		X	
Prédios com certificação verde	X			
Calçadas em boas condições	X		X	
Acessibilidade para cegos	X			
Acessibilidade para cadeirantes	X		X	
Economia de Compartilhamento				
Jardins ou hortas compartilhadas		X		
Bicicletas compartilhadas	X		X	
Carros compartilhados	X		X	
Energia				
Energia solar	X			
Energia eólica		X		Nos entornos da cidade.
Outro tipo de energia renovável		X		
Mobilidade				
Ciclovias em boas condições e integradas	X		X	
Transporte público em boas condições	X		X	
Carros elétricos e silenciosos		X		
Ônibus não poluentes		X		
Pedágio urbano		X		
Zonas de tráfico limitado - centro	X		X	
Corredores de ônibus	X		X	
Tickets com tarifas especiais	X		X	
Semáfaros com tempo ou botão	X		X	
Meio Ambiente e Clima				
Rios limpos	X		X	
Qualidade do ar (boa)	X		X	
Qualidade da água (boa)	X		X	
Telhados verdes		X		
Ruas arborizadas	X		X	
Hortas urbanas	X		X	

Áreas verdes	X		X	
Relações humanas				
Espaços seguros de interação	X		X	
Áreas para exercícios físicos	X		X	
Áreas de convivência (outdoor)	X		X	
Criatividade				
Grafite	X			
Arte urbana	X		X	
Artistas de rua	X		X	
Ferinhas de artesanato ou gastronômicas		X		Comércio ilegal.
Reciclagem				
Separação de lixo	X		X	
Sistema de logística reversa para PET		X		Em implantação.
Lixeiras Inteligentes (solar)		X		Lixeiras interligadas.
Coleta seletiva	X		X	
Smart City				
Aplicativos de informações	X			
Aplicativos de mobilidade	X			
Habitações com produção de energia	X		X	
Postes inteligentes		X		
Sensores urbanos	X			

Outras observações em campo
A cidade é bastante barulhenta, principalmente por veículos que executam serviços públicos.
Uma série de fontes de água potável gratuita para a redução no consumo de garrafas PET.
Transporte público barato e oferta abundante de ciclovias e bicicletas para que seja reduzida a utilização de carros.
Lixeiras interligadas por tubulações subterrâneas com as estações de tratamento e disposição de resíduos.



Foto 79: Sistema de Reciclagem Inteligente.



Foto 80: Qualidade de Vida.



Foto 81: Ponto de recarga Para Motos Elétricas.



Foto 82: Ponto de Recarga Para Carros Elétricos.



Foto 83: Ponto de Recarga Para Carro Elétrico.



Foto 84: Parque da Cidade.



Foto 85: Mobiliário Urbano.



Foto 86: Fonte de Água Potável.



Foto 87: Espaço de Convivência.



Foto 88: Coleta Seletiva de Resíduos.



Foto 89: Cidade Para as Pessoas.



Foto 90: Cidade Limpa.



Foto 91: Ciclovia.



Foto 92: Ciclovia.

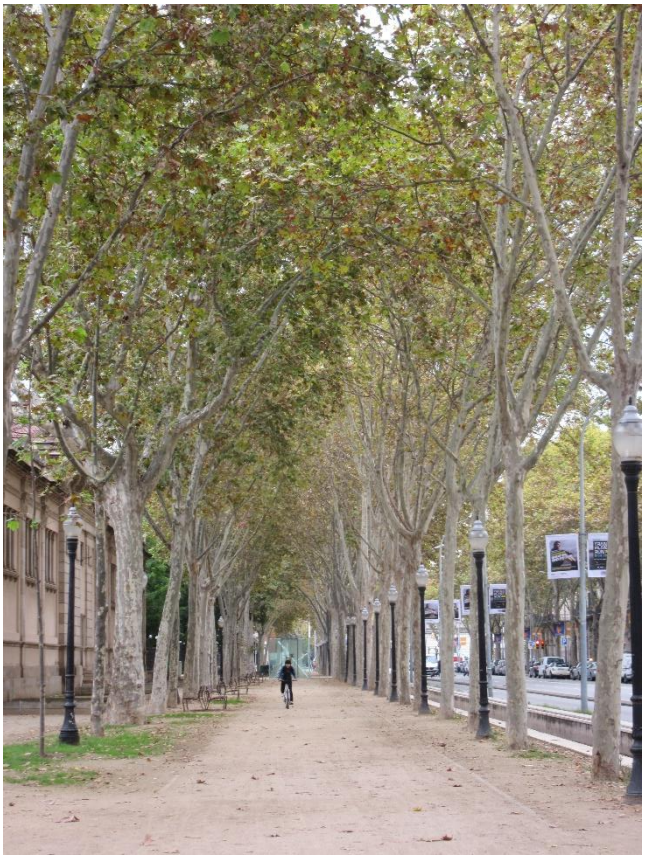


Foto 93: Ciclovia Verde.



Foto 94: Bicicletas Compartilhadas.



Foto 95: Artistas de Rua.



Foto 96: Acessibilidade.



Foto 97: Vagas de estacionamento Para Carros Elétricos.



Foto 98: Táxi Sustentável.