



UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ

MICHELLE FIRMINO CELESTINO MOREIRA

**AS PRÁTICAS DE APRENDIZAGEM SOCIAL SUBJACENTES AO
PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO NA GESTÃO SOCIOAMBIENTAL**

**FORTALEZA - CEARÁ
2013**

MICHELLE FIRMINO CELESTINO MOREIRA

AS PRÁTICAS DE APRENDIZAGEM SOCIAL SUBJACENTES AO PROCESSO
DE NEGOCIAÇÃO NA GESTÃO SOCIOAMBIENTAL

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração, do Centro de Estudos Sociais Aplicados, da Universidade Estadual do Ceará, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Pequenos e Médios Negócios.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Ana Sílvia Rocha Ipiranga.

FORTALEZA - CEARÁ
2013

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Estadual do Ceará
Biblioteca Central Prof. Antônio Martins Filho
Bibliotecário Responsável – Francisco Welton Silva Rios - CRB-3/919

M835p

Moreira, Michelle Firmino Celestino

As práticas de aprendizagem social subjacentes ao processo de negociação na gestão socioambiental / Michelle Firmino Celestino Moreira. — 2013.

CD-ROM. 100 f. : (algumas color.) ; 4 ¾ pol.

“CD-ROM contendo o arquivo no formato PDF do trabalho acadêmico, acondicionado em caixa de DVD Slim (19 x 14 cm x 7 mm)”.

Dissertação (mestrado) – Universidade Estadual do Ceará, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Mestrado Acadêmico em Administração, Fortaleza, 2013.

Área de Concentração: Pequenos e Médios Negócios.

Orientação: Profa. Dra. Ana Sílvia Rocha Ipiranga.

1. Aprendizagem social. 2. Negociação. 3. Organização multiatores. 4. Práticas. I. Título.

CDD: 370.1523

MICHELLE FIRMINO CELESTINO MOREIRA

AS PRÁTICAS DE APRENDIZAGEM SOCIAL SUBJACENTES AO PROCESSO
DE NEGOCIAÇÃO NA GESTÃO SOCIOAMBIENTAL

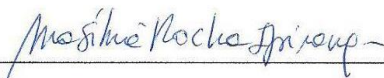
Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração, do Centro de Estudos Sociais Aplicados, da Universidade Estadual do Ceará, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Pequenos e Médios Negócios.

Aprovada em: 18/03/2013.

Conceito Obtido: 9,0.

BANCA EXAMINADORA



Prof^ª. Dr^ª. Ana Sílvia Rocha Ipiranga (Orientadora)
Universidade Estadual do Ceará – UECE



Prof^ª. Dr^ª. Fátima Regina Ney Matos
Universidade de Fortaleza - UNIFOR



Prof. Dr. João Carlos Holanda Cardoso
Universidade Estadual do Ceará – UECE

Pelo amor,
Pelo incentivo,
Pelo apoio,
Pela dedicação,
Pela compreensão,
Dedico este estudo à minha mãe Creusa e
em especial ao meu esposo Rubens por
serem os pilares da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por nunca se afastar de mim, por encher a minha vida de bênçãos, por guiar meu caminho para que eu chegasse aqui, por sempre me dá forças para continuar e nunca desistir perante as situações difíceis.

À minha querida mãe Creusa pelo amor incondicional e pelo incentivo.

Agradeço em especial ao meu querido esposo e amigo Rubens pelo apoio, pela compreensão, pela dedicação, por desculpar minhas ausências e ansiedades.

À minha orientadora Prof^a Dr^a Ana Sílvia Rocha Ipiranga pelo apoio desde a graduação, pelo incentivo para o meu ingresso no mestrado e por compartilhar comigo seus conhecimentos.

Agradeço a Prof^a Dr^a Fátima Regina Ney Matos pela calma transmitida na minha entrevista de seleção para o mestrado e pela contribuição intelectual.

Ao Prof^o Dr^o João Carlos Holanda Cardoso pela atenção e pela contribuição intelectual.

Ao Conselho Estadual do Meio Ambiente do Ceará por ter tornado possível a realização da minha pesquisa. Em especial ao presidente Paulo Henrique Ellery Lustosa da Costa, à assessora Sandra Suely Lima Henriques por toda a colaboração e receptividade e aos conselheiros que doaram um pouco do seu tempo para contribuir com o estudo por meio das entrevistas.

Agradeço ao corpo docente do Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da UECE por todos os ensinamentos.

Aos colaboradores Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da UECE pelo apoio.

Aos meus colegas da turma 8 por compartilharem suas experiências comigo.

Agradeço à Fundação Cearense de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FUNCAP) pelo apoio financeiro.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo apoio financeiro.

“Não importa saber se a gente acredita em Deus: o importante é saber se Deus acredita na gente...”.

Mário Quintana

RESUMO

Este estudo ao articular as discussões sobre a abordagem da aprendizagem social e dos processos de negociação propõe como objetivo descrever as práticas de aprendizagem subjacentes ao processo de negociação em uma organização multiatores de caráter socioambiental. A pesquisa utilizou-se da estratégia do estudo de caso qualitativo e o campo empírico recaiu sobre o Conselho Estadual do Meio Ambiente (COEMA) do Ceará ao se caracterizar como uma organização multiatores na medida em que se compõe por um fórum de negociação envolvendo atores dos mais diversos segmentos sociais. A coleta de dados teve como base a triangulação de técnicas a favor do enriquecimento da interpretação. Para a análise e consoante com as escolhas teóricas e epistemológicas que orientou a pesquisa optou-se pela aplicação dos procedimentos das práticas discursivas. Constatou-se que a participação se revela como importante prática de aprendizagem da negociação e da negociação da aprendizagem que lhe é subjacente, através da qual os saberes (*knowing*) relacionados aos papéis e estilos colocados em ato pelos multiatores estão vinculados aos fazeres (*organizing*) construídos coletivamente, definindo, nessas fronteiras e interstícios, as deliberações normativas acerca das questões socioambientais.

Palavras-chave: Aprendizagem Social. Negociação. Organização Multiatores. Práticas.

ABSTRACT

This study to articulate the discussions about approach to social learning and negotiation processes aimed at describing the proposed learning practices underlying the negotiation process in a multi-actors socio-environmental organization. The research employed the strategy of qualitative case study and empirical field fell to the State Council for the Environment (COEMA) Ceará to be characterized as a multi-actors organization in that it is composed by a negotiating forum involving more actors of various social segments. Data collection was based on the triangulation techniques for the enrichment of interpretation. For analysis and consistent with the theoretical and epistemological choices that guided the research we opted for the procedures of discursive practices. It was found that participation is revealed as an important practice of learning of the negotiation and the negotiation of learning pertaining to it, through which knowing related to roles and styles put into act by the multi-actors are bound to organizing collectively built, defining these boundaries and interstices, the normative deliberations about environmental issues.

Keywords: Social learning. Negotiation. Multi-actors Organization. Practices.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Etapas da negociação	30
FIGURA 2	Estilos de negociador	36
FIGURA 3	Características desejáveis de uma organização multiatores.....	45
FIGURA 4	Composição do COEMA	53
FIGURA 5	Etapas necessárias para o licenciamento ambiental do COEMA	55

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Comparação dos modelos de negociação	34
QUADRO 2	Desafios operacionais nas organizações multiautores	47
QUADRO 3	Membros do Conselho Estadual do Meio Ambiente.....	54

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1	Aprendizagem Social	18
2.1.1	Conceitos e Evolução Histórica	18
2.1.2	Práticas de Aprendizagem Social	24
2.2	A Negociação	28
2.2.1	Conceitos e Etapas de Negociação.....	28
2.2.2	Práticas de Negociação Relacionadas aos Modelos de Negociação e Estilos de Negociadores.....	31
2.3	As Organizações Multiatores na Gestão de Questões Socioambientais.....	39
2.3.1	Conceitos e Temáticas Principais	39
2.3.2	Características e Desafios das Organizações Multiatores	43
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	49
3.1	Natureza da Pesquisa	50
3.2	Técnicas e Constituição do <i>Corpus</i> da Pesquisa	49
3.3	Organização do Plano de Análise.....	51
4	ANÁLISE E DISCUSSÕES	53
4.1	A Organização Multiatores COEMA	53
4.2	As Práticas de Negociação e a Aprendizagem Social Subjacente	62
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	73

REFERÊNCIAS	77
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista para o Conselho Estadual do Meio Ambiente	86
APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista para Assessora do Conselho Estadual do Meio Ambiente	88
ANEXO A – Regimento Interno do Conselho Estadual do Meio Ambiente	90

1 INTRODUÇÃO

As questões socioambientais são tipicamente envolvidas por polêmicas e conflitos, pelo fato de afetarem vários setores da economia e de necessitarem de mudanças profundas no modo de consumo das pessoas à obtenção de um desenvolvimento consciente e sustentável. Com o intuito de esclarecer tais polêmicas, amenizar os conflitos e promover uma gestão de recursos naturais mais eficaz, é que surge a negociação como ferramenta à tomada de decisão.

Destaca-se como uma das causas dos problemas socioambientais o modelo tradicional de gestão dos recursos. Segundo Mostert (2003) estes modelos de gestão são moldados predominantemente em termos de suas estruturas e características técnico-econômicas, minimizando a importância das dimensões socioambientais. A busca por novos padrões de consumo e modelos de gestão de recursos naturais orientados para o desenvolvimento sustentável requer mudança de comportamento. Essa alteração de postura pode ser promovida por meio da aprendizagem. Nesse contexto, a aprendizagem social emerge como uma abordagem útil para apoiar a tomada de decisão coletiva e ação na gestão de recursos complexos, além de auxiliar na obtenção do consenso.

O reconhecimento da importância que a aprendizagem tem no contexto das organizações tem crescido nos últimos anos. A aprendizagem organizacional é conceituada como “a aquisição de conhecimentos, habilidades, valores, convicções e atitudes que acentuem a manutenção, o crescimento e o desenvolvimento da organização” (GUNS, 1998, p. 33). Como área de investigação, a aprendizagem organizacional cresce de tal maneira que pode ser definida como a institucionalização de um corpo de conhecimento (GHERARDI, 1999).

As perspectivas de estudo da aprendizagem se distinguem, conforme Easterby-Smith e Araújo (2001), entre aprendizagem como um processo técnico e como um processo social. No processo técnico a aprendizagem é tida como processo cognitivo, de entrega, repasse de conhecimento, seja através de um professor ou de um livro, de forma unidirecional, ou seja, essa perspectiva tem um foco no como à aprendizagem acontece (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998).

No processo social, a aprendizagem é tida como um fenômeno que emerge das relações sociais através da interação em um contexto sociocultural, não sendo um fato que aconteça sozinho, exclusivamente decorrente do ensino ou somente na mente das pessoas (GHERARDI; NICOLINI; STRATI, 2007). Conseqüentemente, o conhecimento é gerado a partir das relações entre os atores e das interpretações desenvolvidas por estes, significando que o saber não é uma atividade separada do próprio curso da vida, nem é exclusivo de espaços restritos ou segregados por tipo de atividade (GHERARDI *et al.*, 1998; GHERARDI, 2001; WENGER, 1996).

Nessa perspectiva, a aprendizagem é socialmente construída, com foco na maneira como as pessoas atribuem significado à suas experiências e está fortemente entrelaçada ao contexto onde está inserida, sendo, por isso, construída pela realidade e construtora dessa realidade. Esta abordagem social tem como preocupação central entender a natureza das interações sociais que promovem o contexto propício para a aprendizagem, pois nessa perspectiva sociológica o conhecimento, os sujeitos e os objetos do conhecimento são produzidos em conjunto a partir de uma prática situada, mediados pelas relações sociais e tem seu *locus* na sociedade como um todo e não somente na mente dos indivíduos, estando à aprendizagem integrada ao cotidiano de vida dos atores envolvidos (GHERARDI *et al.*, 1998; GHERARDI, 2001).

A aprendizagem social é inerente à negociação, pois o ato de negociar proporciona algum tipo de aprendizado, uma vez que as interações entre os atores estabelecem relações sociais, dentro de um determinado contexto, onde os indivíduos participam ativamente na construção da realidade vivenciada (JACOBI *et al.*, 2006). A aprendizagem também ocorre devido à troca de experiências, conhecimento, resolução de conflitos e busca pelo consenso. Nesse sentido o aprendizado se consolida na prática de construção de decisões conjuntas.

A negociação pode ser considerada como processo de interação pelo qual duas ou mais partes, com diferenças a serem conciliadas ou escolhas para serem feitas, procuram fazer o melhor por meio de ação decidida conjuntamente do que eles poderiam fazer agindo individualmente (DORE *et al.*, 2010). Assim como qualquer processo, a negociação possui algumas etapas que são importantes para o seu funcionamento. Esse caráter processual da

negociação, Kersten e Noronha (1999) o classifica em três etapas principais: a pré-negociação, a negociação, e a pós-negociação.

A fase de pré-negociação é o planejamento, ela envolve a compreensão do problema, suas questões e opções, os posicionamentos e os interesses entre a(s) parte(s) e os fatores externos que podem influenciar. É o momento de preparação para a negociação, a elaboração das pautas e agendamentos, definição dos objetivos da negociação são atividades que fazem parte dessa etapa. A fase de negociação propriamente dita é a ocasião onde às propostas e contrapropostas são colocadas para avaliação. É a própria condução da negociação, onde as partes agem segundo estratégias próprias. É nesse estágio que ocorre a negociação efetivamente para o ajuste dos interesses conflitantes.

Na etapa da pós-negociação ocorre a dinâmica dos processos de *feedback* avaliando os resultados obtidos e a elaboração do termo de compromisso. Nessa fase pode-se também avaliar o grau de satisfação das partes envolvidas. Se ocorrer do problema exposto não ser solucionado, os interesses dos atores não forem atendidos ou ser impossível à obtenção do consenso, um novo encontro é agendado e o processo de negociação retorna para o seu ciclo inicial para que os objetivos, estratégias e interesses conflitantes sejam analisados novamente.

Para facilitar o processo de negociação cada vez mais necessário as questões socioambientais é que emerge as organizações multiautores. As organizações multiautores envolvem as esferas públicas e privadas, bem como atores da sociedade civil, além do próprio Estado. Essa gestão integrada ocorre em ambientes propícios destinados à discussão e tomada de decisão acerca das questões socioambientais, estes são caracterizados pelos assim chamados, fóruns ou mesas de negociação (WARNER, 2005; JACOBI *et al.*, 2006).

São órgãos que reúnem um grupo de indivíduos para conduzir coletivamente um processo que visa alterar o ambiente político e social, frequentemente com foco em um setor ou uma responsabilidade específica do governo (TRUEX; SOREIDE, 2010). É uma abordagem que valoriza a participação construtiva, a ação conjunta e a aprendizagem sobre os problemas complexos e está fortemente inserida na governança de recursos naturais escassos. Estes fóruns de negociações são partes de uma tendência geral para ampliar a cooperação e a ação coletiva na esfera socioambiental (PONCELET, 2004). Tanto o governo quanto a

sociedade civil precisam estar engajados para que o avanço da gestão dos recursos naturais aconteça.

No Ceará tem-se o Conselho Estadual do Meio Ambiente (COEMA), um órgão colegiado, vinculado diretamente ao Governador do Estado do Ceará e tem por finalidade assessorar o Chefe do Poder Executivo em assuntos de política de proteção ambiental. O órgão é constituído por um presidente de mesa, responsável por ministrar a negociação, por um secretário, uma assessora e por um colegiado formado por 35 pessoas de várias instituições. O conselho avalia empreendimentos de diversos segmentos de mercado, da energia, da carcinicultura, da construção civil, de empreendimentos turísticos, entre outros. Contudo, a maioria dos projetos analisados pertence a empresas de pequeno e médio porte que necessitam que o COEMA aprove o parecer técnico sobre o Estudo de Impacto Ambiental (EIA) e Relatório de Impacto Ambiental (RIMA) dos empreendimentos para que eles obtenham licença prévia ambiental e sejam desenvolvidos.

Com base na discussão e nos contextos no qual a dissertação está inserida, se coloca a seguir a questão-guia da pesquisa:

Como ocorre a aprendizagem social subjacente às práticas de negociação do COEMA?

Partindo dessa questão, esta dissertação busca atender ao seguinte objetivo geral: descrever a aprendizagem social subjacente às práticas de negociação no contexto da gestão socioambiental do COEMA. Com a intenção de atender ao que é proposto no objetivo geral, foram estabelecidos os objetivos específicos abaixo:

- Identificar os atores sociais (associações, pequenas e médias empresas, universidades, etc.) participantes do COEMA;
- Caracterizar as práticas de negociação e de aprendizagem do COEMA;
- Discutir como o processo de negociação e a aprendizagem subjacente refletem na gestão das questões socioambientais do COEMA.

O trabalho está organizado em cinco capítulos, que têm a finalidade de atender aos objetivos da dissertação. Inicialmente tem-se a introdução onde se apresenta o tema abordado, a questão-guia e os objetivos a serem respondidos pelo trabalho. O capítulo dois

apresenta a fundamentação teórica da pesquisa com uma revisão de estudos anteriores existentes na literatura quanto à aprendizagem social, processo de negociação na gestão socioambiental e organizações multiatores, dando ênfase nas práticas de aprendizagem social e negociação. No terceiro capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos seguidos por esta dissertação, nele descrevem-se os principais procedimentos da pesquisa empírica que levaram à construção da estrutura necessária à realização e elaboração da pesquisa. Os tipos e fontes de informações utilizadas, além dos procedimentos de análise dos dados.

O capítulo quatro apresenta os resultados obtidos pela pesquisa. Nele são descritas as informações colhidas das reuniões do conselho e das entrevistas realizadas com o colegiado. São apresentados, ainda, os dados obtidos por meio da avaliação dos processos de aprendizagem do conselho em questão. Este capítulo também apresenta o campo empírico do estudo a partir de uma breve contextualização sobre o Conselho Estadual do Meio Ambiente, local onde é realizada esta pesquisa. Por fim, no quinto capítulo têm-se as considerações finais, onde são expostas as principais contribuições deste trabalho, suas limitações e recomendações para pesquisas futuras. Em complemento a dissertação ainda é apresentada as referências bibliográficas, os apêndices da pesquisa, que são os formulários utilizados como instrumentos de coleta de dados e o anexo que exhibe o regimento interno do COEMA.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Tendo em vista atender os objetivos propostos pelo estudo, este capítulo realiza uma revisão da literatura sobre aprendizagem social, negociação e organização multiatores, com o intuito de apresentar as principais abordagens pertinentes à pesquisa, assim como facilitar na compreensão do tema como um todo.

2.1 Aprendizagem Social

2.1.1 Conceitos e Evolução Histórica

As perspectivas de estudo da aprendizagem organizacional se distinguem, conforme Easterby-Smith e Araújo (2001), entre aprendizagem como um processo técnico e como um processo social. A visão técnica refere-se ao processamento eficaz de informações tanto de dentro quanto de fora das organizações. Nesse sentido, o processo técnico da aprendizagem é tido como processo cognitivo, de entrega, repasse de conhecimento de forma unidirecional. No processo social, que é fortemente debatido a partir dos anos 90 e configurado como uma resposta crítica aos modelos tradicionais do cognitivismo, a aprendizagem é tida como um fenômeno que emerge das relações sociais através da interação em um contexto sociocultural (GHERARDI *et al.*, 1998; GHERARDI, *et al.*, 2007).

O caráter social da aprendizagem, conforme Brown e Duguid (1991) indica onde ela está localizada, não sendo mais, conforme o cognitivismo, apenas na mente dos sujeitos e sim no ambiente onde ocorre a participação dos indivíduos em atividades sociais. Conseqüentemente, o conhecimento é gerado a partir das relações entre os atores e das interpretações desenvolvidas por estes, isto implica que o saber não é uma atividade separada do próprio curso da vida, nem é exclusivo de espaços restritos ou segregados por tipo de atividade (GHERARDI *et al.*, 1998). Nessa perspectiva, a aprendizagem é socialmente construída, com foco na maneira como as pessoas atribuem significado às suas experiências e

está fortemente entrelaçada ao contexto onde está inserida, sendo, por isso, construída pela realidade e construtora dessa realidade.

Segundo Lave e Wenger (1991) o conhecimento gerado por meio dos relacionamentos sociais se configura como uma aprendizagem situada concebida pelo processo de participação periférica legítima, os indivíduos adquirem conhecimentos e habilidades quando passam a participar das práticas socioculturais de uma determinada comunidade. A participação periférica legítima enfatiza que toda prática é dependente de um processo social através do qual ela é sustentada e perpetuada. Nesse contexto, os autores acreditam que a aprendizagem não é só situada na prática, mas “é uma parte integral da prática social generalizada no mundo vivido” (LAVE; WENGER, 1991, p. 35).

Esta abordagem social tem como preocupação central compreender a natureza das interações sociais que promovem o contexto propício para a aprendizagem, pois nessa perspectiva sociológica o conhecimento, os sujeitos e os objetos do conhecimento são produzidos em conjunto a partir de uma prática situada, mediados pelas relações sociais, estando à aprendizagem integrada ao cotidiano de vida dos atores envolvidos (GHERARDI *et al.*, 1998). Nesse sentido, a prática pode ser definida, segundo Gherardi (2006, p. 118) como uma “textura de conexões em ação”, a conectividade que liga ações enquanto essas se multiplicam e se propagam. Participar de uma prática é, portanto, uma maneira de adquirir *conhecimento em ação*, mas também de mudar ou perpetuar este tipo de conhecimento e de produzir ou reproduzir a sociedade (ANTONELLO; AZEVEDO, 2011).

O conhecimento obtido pela ação, ou seja, aquele adquirido por meio de *transações* nas quais as relações e as entidades que criam estas ações não estão isoladas (ANTONELLO; AZEVEDO, 2011) e que estão coevoluindo em uma negociação continuada (ANTONACOPOULOU, 2008) remete ao conceito de *knowing-in-practice – saberes-em-prática* proposto por Gherardi (2006). O conhecimento “*knowing*” pode ser entendido como o resultado da interdependência entre sujeito, objeto e contexto (GHERARDI, 2000a). São atividades práticas e realizações que estão inseridas num sistema contínuo de práticas, integradas ao contexto “situação” ao qual foram adquiridas, intermediadas por artefatos, tendo caráter dinâmico e provisório, que evidencia sua natureza de mudança constante.

O início dos estudos de Gherardi voltados à aprendizagem organizacional ocorreu em 1995. Gherardi, em conjunto com Nicolini e Odella (1998) realizou um estudo na área da construção civil com o objetivo de compreender como as pessoas aprendem nas organizações. Os autores enfatizaram a perspectiva social da aprendizagem e salientaram a importância das comunidades de práticas, da participação periférica legítima e do currículo situado como facilitadores e disseminadores de conhecimento. No estudo, as comunidades de práticas são consideradas apenas como uma forma de organizar, a ênfase está em relação à prática. Os autores conceituam a participação periférica legítima como uma maneira específica de engajamento pelo qual os novos membros de determinada comunidade se socializam e aprendem. A noção de currículo situado é utilizada para indicar o padrão de oportunidades de aprendizagem disponível aos novatos no contexto de uma comunidade e dentro de uma organização específica. O estudo revelou a importância tanto da natureza social da aprendizagem quanto do currículo situado para compreender como os indivíduos aprendem nas organizações.

Em 1999, Gherardi apresentou o conceito de “*learning-in-organizing*” – “aprender-ao-organizar” como um processo social que acontece no contexto da participação. Nesse sentido, a dimensão social da aprendizagem organizacional não é algo que acontece somente na mente, mas sim algo produzido e reproduzido nas relações sociais dos indivíduos quando eles participam em sociedade. A autora também relacionou aprendizagem à reflexividade (que será abordado posteriormente) e à estética, que segundo Strati (1992) é uma forma legítima de conhecimento organizacional. Levando em consideração os objetivos deste estudo, a questão da estética não será aprofundada, preferindo manter o foco na reflexividade e nas práticas.

A concepção de uma abordagem de aprendizagem organizacional baseada em prática tem sido divulgada a partir do trabalho de Silvia Gherardi (ANTONELLO; AZEVEDO, 2011). No ano 2000, Gherardi com a contribuição de diversos autores (e.g. Davide Nicolini, Etienne Wenger, Frank Blackler) realiza um estudo sobre conhecimento e organização baseado em práticas. Gherardi defende que as teorias de atividade, ator-rede, aprendizagem situada e perspectivas culturais para aprendizagem organizacional podem ser reunidas sob o título de teorias baseadas em práticas, pois a similaridade central encontrada nas teorias foi à ideia de prática. O resultado mostrou que as teorias de aprendizagem e

conhecimento em organizações não podem ser sintetizadas sob a mesma nomenclatura, contudo, a maneira como são criadas e discutidas não estão separadas (GHERARDI, 2000a).

Ainda em 2000, Gherardi produz um texto que aborda a questão da metáfora e da aprendizagem situada no contexto da aprendizagem organizacional. Nele a aprendizagem organizacional é tida como uma raiz metafórica que permite alguém olhar as organizações em relação ao *conhecimento* e *saberes*. A metáfora pode ser tanto facilitadora da aprendizagem como a manifestação tangível de algo aprendido. Nesse sentido, a linguagem metafórica é um importante dispositivo pelo qual o conhecimento é gerado. A conclusão da pesquisa foi que as metáforas são artefatos situados que não tem significado, mas que adquirem e criam sentido nas interações discursivas daqueles que a produzem (GHERARDI, 2000b).

A partir do trabalho produzido em 2001, Gherardi e Nicolini desenvolvem estudos direcionados a aprendizagem organizacional embasados em dois conceitos empregados na Sociologia: participação em práticas e reflexividade, sugerindo a substituição da ideia de aprendizagem organizacional pelo conceito de “*learning-in-organizing*” – “aprender-ao-organizar”. Nessa concepção, *aprender* pode ser entendido como participação competente em uma prática, forma de transformação ou perpetuação de um conhecimento, produção e reprodução do social. Tal abordagem prática é considerada como um conjunto de atividades no qual o saber não é desligado do fazer, enfatizando as situações em que elas coproduzem conhecimento por meio da atividade. Portanto, a prática torna-se um *tropos* que vincula saber e fazer (GHERARDI, 2008).

Nesse sentido, Nicolini, Gherardi e Yanow (2003) relevaram em seus estudos a abordagem relacionada aos fenômenos de *knowing* e *organizing* a partir de um aspecto baseado em prática. Esses trabalhos desenvolvidos por Gherardi (2006; 2008) vêm investigando a ideia de conhecimento proposta por Reckwitz (2002). Tal autor constrói a noção de tensão indo além das dicotomias, a partir de uma visão holística, tratando o *knowing*/conhecimento como uma dinâmica indissociável. Na perspectiva proposta por Nicolini, Gherardi e Yanow (2003), o *knowing* antecede o conhecimento, tanto no aspecto lógico quanto cronológico, já que o conhecimento é considerado uma interpretação institucionalizada do *knowing*, e o *knowing* consiste em atividades e processos em constante evolução que se perpetuam no correr do tempo, formas de saber e fazer construídas coletivamente, relacionais e mediadas por artefatos (GHERARDI, 2006).

Após este esboço sobre o desenvolvimento dos estudos de Gherardi sobre a perspectiva social da aprendizagem organizacional apoiados em abordagens baseadas em práticas é possível concluir que o campo ainda está em evolução. Com isso, sofre mudanças constantemente e se caracteriza como um processo dinâmico. Os poucos pontos que permanecem constantes é a noção de prática e interação entre as pessoas como necessárias à ocorrência de aprendizagem. Conforme Gherardi (2006) salienta, o conhecimento é algo que as pessoas fazem juntas e está intimamente ligado à prática situada num contexto, nesse sentido, a aprendizagem é sempre uma realização prática.

Wenger e Snyder (2000) também discutiram a concepção da aprendizagem social enquanto um fenômeno situado, colocando a interação como um componente crítico do aprendizado ao envolver *os participantes em comunidade*, mediante relacionamentos de *engajamento mútuo e confiança* que “atam” o grupo em uma entidade social – no caso desse estudo em uma organização multiatores. Nesse contexto e conforme evidenciam Easterby-Smith *et al.* (2001), grupos de pessoas de diferentes organizações e *background* culturais diferentes, se encontram por um período de tempo, tendo como meta analisar um problema ou desenvolver um projeto, plasmando, por conseguinte, uma *comunidade discursiva*.

Ainda segundo Easterby-Smith *et al.* (2001), isto gera uma *identidade discursiva situada*, possibilitando aos participantes comparar diferentes perspectivas e realizarem o que permaneceu remanescente, não comunicado, isolado e, eventualmente, os discursos que conflitaram. Esta situação ao se basear no posicionamento e no jogo dos papéis assumidos e interpretados desencadeia a afirmação de identidades desenvolvendo uma competência para agir ao possibilitar o deslocamento entre as fronteiras de diferentes comunidades, promovendo a aprendizagem de como negociar relacionamentos atuais e de como negociar as mudanças nesses relacionamentos (EASTERBY-SMITH *et al.*, 2001; NICOLINI *et al.*, 2003).

Dentro de tais conjunturas sociais nas quais a aprendizagem se relaciona profundamente com a prática, os conhecimentos tácitos podem ser socializados e a noção de reflexão ganha importância (SOUZA-SILVA; DAVEL, 2007). A reflexão pode ser conceituada como “um processo de voltar atrás a uma experiência para ponderar, cuidadosamente e persistentemente, seu significado ao seu eu “*self*” através do desenvolvimento de inferências” (DAUDELIN, 1996, p. 39). Entende-se por inferência o

processo de chegar a uma ideia do que está ausente na base do que está presente (REIS, 2011), em outras palavras, a inferência ocorre quando um indivíduo defronte a uma situação presente volta-se às suas experiências anteriores e tenta identificar formas possíveis para responder às exigências que enfrentam em sua experiência. A efetiva elaboração de tais inferências significa que o indivíduo adquiriu algum aprendizado (SEIBERT; DAUDELIN, 1999). Nesse processo, a reflexão torna-se crucial ao aprendizado, pois converte experiências tácitas em conhecimento explícito (DEFILLIPPI, 2001).

Na esfera das organizações encontra-se a *reflexão gerencial*, uma atividade mental em que o gerente engaja-se com o objetivo de tentar entender o sentido de sua experiência (SEIBERT; DAUDELIN, 1999). Os autores classificam a reflexão gerencial em dois tipos: a *reflexão ativa* e a *reflexão proativa*, apesar de serem distintos os dois modelos se complementam. A *reflexão ativa* é uma atividade que contribui para a aprendizagem durante uma experiência de desenvolvimento. Ocorre por meio de diálogo interno envolvendo momentos de investigação e interpretação destinados a produzir uma percepção maior para a experiência. Este tipo de reflexão acontece de forma espontânea.

Da mesma forma, a reflexão proativa pode ser entendida como uma atividade que contribui para aprender a partir de uma experiência de desenvolvimento. Ela somente acontece quando os indivíduos têm um esforço deliberado para que ela ocorra. Isso implica em ser removido da experiência, para que a mesma seja analisada deliberadamente e o que isso significa. Esta forma de refletir capacita os gerentes a externalizar e consolidar a aprendizagem, que é inerente à sua experiência. É importante salientar que a reflexão isoladamente não é capaz de produzir aprendizagem, a partir de uma experiência (SEIBERT; DAUDELIN, 1999).

No contexto da aprendizagem, a reflexão é um termo genérico para aquelas atividades intelectuais e afetivas nas quais os indivíduos engajam-se para explorar suas experiências, a fim de conseguirem novos entendimentos e apreciações (BOUD *et al.*, 1985, citado por HOYRUP, 2004), ou seja, as pessoas podem aprender a partir de suas experiências. A reflexão é desencadeada por problemas e desafios, compreendendo um processo que abrange quatro etapas: (1) articulação do problema, (2) análise do problema, (3) formulação de uma teoria que explique o problema e (4) ação (DAUDELIN, 1996). A primeira fase *articulação do problema* define a questão que a mente trabalhará durante o processo de

reflexão, esta etapa é impulsionada por um estado de dúvida, hesitação, perplexidade ou dificuldade mental (DEWEY, 1959 citado por REIS, 2011).

O estágio seguinte do processo de reflexão, *a análise do problema* se resume pela busca de possibilidade, é a compreensão das razões que resultaram no problema e como os outros lidariam com ele. A terceira etapa, *formulação de uma teoria que explique o problema* consiste na geração de hipótese que aborda o problema, logo após, uma teoria sugerida para resolver o impasse é formulada e testada. A última fase da reflexão é a *ação (ou decidir agir)*, momento onde o ciclo é encerrado e a hipótese é testada pela última vez. É neste estágio que a aprendizagem realmente ocorre, ele envolve a articulação de uma nova maneira de agir no futuro. Esse processo reflexivo pode ocorrer individualmente, constituindo a ação reflexiva, ou em grupo, caracterizando a chamada colaboração reflexiva (SOUZA-SILVA; DAVEL, 2007). Os autores enfatizam a colaboração reflexiva, cuja ocorrência é propícia em ambientes sócio-práticos nos quais os indivíduos podem se engajar em comportamentos de partilha de vivências sobre suas práticas profissionais, permitindo a circulação dos repertórios de competências e favorecendo a criação de conhecimentos inovadores sobre tais práticas.

Consoante com estas discussões, Gherardi (2006) ao considerar o *knowing* como fenômeno sociocultural, afirmou que este possibilita a exploração de facetas do conhecimento consideradas de menor intencionalidade, menor instrumentalidade e maior reflexividade, representando, por fim, uma pré-condição para que ocorra a aprendizagem, tornando a própria prática, em um movimento de ação - diálogo - reflexão - ação, como ponto de partida para empreender mudanças (GHERARDI, 2006; IPIRANGA *et al.*, 2008).

2.1.2 Práticas de Aprendizagem Social

A teoria da prática, também conhecida como teoria das práticas sociais, tem sua origem na Antropologia e está inserida no campo das teorias sociais. Nesse sentido, seu interesse está direcionado para o cotidiano “*everyday*” e o mundo da vida “*life-world*” (RECKWITZ, 2002). De acordo com Schatzki (2012), os maiores expoentes da teoria da prática são Pierre Bourdieu (1976) e Anthony Giddens (1979). Contudo, os estudos mais recentes, por exemplo, o de Theodore Schatzki (1996), Andreas Reckwitz (2002), Estephen

Kemmis (2008) e Elizabeth Shove; Mika Pantzar e Matt Watson (2012) têm produzido consideráveis contribuições para o desenvolvimento das abordagens baseadas em práticas. A maioria dos teóricos sociais baseiam seus estudos nas visões filosóficas de Ludwig Wittgenstein e Martin Heidegger, sendo influenciados pelas perspectivas interpretativas e culturais da teoria social (e.g. SCHATZKI, 2012; SHOVE *et al.*, 2012).

Segundo Reckwitz (2002, p. 244-245), a teoria da prática é um subtipo de teoria cultural, assim, “podem ser fundamentadas como uma forma diferente de explicar e compreender a ação, por percorrer as estruturas simbólicas de sentidos”. Existem inúmeras classificações para prática, Schatzki (2006) define prática como um arranjo espaço-temporal de ações organizadas em constante evolução. Estes arranjos são constituídos de bens materiais e esquemas de trabalho, ideias, informação, estilos, linguagem, histórias e documentos que são partilhados pelos membros da comunidade. Muitas vezes, o termo é equiparado à rotina ou alguma atividade que as pessoas estão fazendo num dado contexto espaço-temporal.

Releva-se ainda a ênfase colocada por Schatzki (2006) que uma organização, como qualquer fenômeno social, é caracterizada como um conjunto de práticas enquanto arranjos de pessoas, materiais e artefatos. Para o autor uma organização é constituída pelos sucessivos eventos que acontecem em um contexto espaço-temporal, sendo este acontecimento baseado no desempenho de suas ações constituintes. Logo, a partir de Schatzki (2006) e Reckwitz (2002), pode-se atentar que as teorizações que enfocam as práticas são aquelas que observam as práticas como unidade social genérica primária, ou seja, são caracterizadas pela criação do social localizado nas práticas, sendo essa a menor unidade de análise social.

As práticas também podem ser consideradas fenômenos sociais pelo fato de abranger inúmeras pessoas. Desse modo, as práticas são coletivas e constituídas socialmente. Quando são caracterizadas como arranjos ou padrões elas “consistem na interdependência entre diversos elementos como formas de atividades incorporadas, atividades mentais, coisas e seus usos, uma base de conhecimento na forma de entendimentos, *know-how*, estados de conhecimentos emocional e motivacional” (RECKWITZ, 2002, p. 250). Na base das práticas estão as atividades básicas, que são ações que um indivíduo é capaz de realizar. Nesse sentido, as atividades básicas (ou *ditos* e *feitos*, nas palavras de Schatzki) não podem

acontecer fora de um corpo, ou seja, são atividades corpóreas que só ocorrem por meio de um indivíduo.

De acordo com Schatzki (1996) as práticas podem ser divididas em dois níveis: *práticas dispersas* e *práticas integradas*. As *práticas dispersas* são as de nível mais básico e são constituídas pelo compartilhamento de compreensões. São facilmente questionadas, ordenadas ou aprovadas. Compreendê-las significa que o indivíduo pode executar, reconhecer e responder a elas quando deparar-se com as mesmas. Já as *práticas integrativas* são mais complexas e compõem domínios particulares da vida social como a Medicina, Engenharia, Administração, vinculadas a regras, princípios e instruções e a um conjunto de benefícios (e.g. maximização do lucro, aumento da produção, preservação ambiental) e a uma diversidade de humores, sentimentos e emoções aceitáveis ao se ocupar da prática. Este conjunto de características também é conhecido como estrutura teleoafetiva (SCHATZKI, 2006).

De acordo com Nicolini *et al.* (2003) as organizações podem ser vistas como sistemas de práticas. Tais práticas são um conjunto de ações organizadas num dado ambiente e tempo que envolve diversos fatores, por exemplo, bens materiais e esquemas de trabalho, ideias, informação, documentos, entre outros, que são partilhados pelos membros da comunidade, como mencionado anteriormente. No contexto organizacional, essas práticas podem ser práticas de trabalho, quanto à transformação num dado processo de trabalho; práticas de linguagem, no que se refere à linguagem profissional e interação num dado processo de trabalho; e práticas de moralidade, a respeito de políticas e poder de diferentes grupos e classes sociais envolvidos num dado processo de trabalho.

Ainda no campo das organizações, as práticas podem ser definidas de duas maneiras, a primeira relaciona práticas com atividades e seu desempenho produtivo; a segunda sugere designar ambos, nossa produção do mundo e o resultado do processo de produção (GHERARDI, 2007). As atividades que compõem estas práticas são articuladas por entendimentos práticos, normas, estruturas teleoafetivas e entendimentos gerais. As práticas também podem ser consideradas como um tipo de *expertise*, uma forma particular de saber que está vinculada a uma área específica do conhecimento, como a Medicina, a Engenharia, a Administração, até mesmo uma profissão, ou seja, elas são tipos de práticas de trabalho. O conhecimento gerado por estas práticas se configura como um saber especializado.

As práticas são inerentes ao processo de aprendizagem, pois elas permitem que um indivíduo principiante dentro de um ambiente, por meio da interação com os demais, identifique as atividades e rotinas que caracterizam o local, para com isso, começar a se familiarizar com tais ações e, em seguida, ter a habilidade de executá-las. Como mencionado anteriormente, aprender é ter a habilidade em participar de uma prática. Esta situação seria um dos interesses da teoria da prática “*everyday*” apontada por Reckwitz (2002).

As práticas também promovem um processo reflexivo que é uma maneira de aprendizagem. É possível dizer que a aprendizagem ocorre por meio do fluxo de experiências. Este procedimento é iniciado pela presença de uma tensão, ou seja, uma pessoa com o objetivo de melhorar seu desempenho ou resolver um problema retorna às suas experiências anteriores para analisá-las, verificar sua adequação para o momento atual, se foi bem-sucedida ou fracassada, avaliar como este conhecimento pode solucionar a situação presente e qual seria a melhor medida a ser tomada. Este processo pode ser involuntário ou pode ser condicionado. Caracteriza o interesse pelo “mundo da vida” (RECKWITZ, 2002).

É importante enfatizar que o processo de aprendizagem só ocorre por intermédio do indivíduo, porém, para ter a habilidade em interagir com uma prática não é necessário ter capacidade física, ou seja, uma pessoa com menor aptidão corporal tem as mesmas chances que um indivíduo normal. Já foi evidenciado que a aprendizagem emerge das relações sociais através da interação dentro de um contexto sociocultural. Outro ponto a ressaltar é que a aprendizagem social se caracteriza se ocorrer mudança de comportamento no indivíduo e se estiver relacionada com as práticas.

Apesar da maioria dos estudos sobre a teoria da prática ser sustentados pelos trabalhos de Wittgenstein e Heidegger, conforme já citado, os teóricos mencionados no início da seção formam um grupo diverso. Segundo Schatzki (2012), ao analisar estes teóricos só é possível identificar semelhanças gerais, todavia, algumas similaridades são significativas. São três pontos semelhantes: (i) a ideia de que a prática é uma constelação organizada de atividades de diferentes pessoas; (ii) a ideia de que as características importantes da vida humana devem ser entendidas como formas de ou como enraizada na atividade humana, não na atividade dos indivíduos, mas em práticas, ou seja, nas atividades organizadas de várias pessoas; e (iii) ao enfatizar que a atividade humana se baseia em algo que não pode ser

colocado em palavras, contraria a divisão sujeito-objeto que definiu muito o pensamento filosófico na era moderna.

As práticas de aprendizagem social inseridas no processo de negociação podem ter grande relevância, no sentido de possibilitar mudança de comportamento dos atores em relação ao processo de deliberação, tornando mais colaborativo e assim mais dinâmico, além de viabilizar a redução e/ou eliminação dos conflitos.

2.2 A Negociação

2.2.1 Conceitos e Etapas de Negociação

A negociação é um processo inerente aos seres humanos. É uma prática muito presente no cotidiano das pessoas, pois a todo momento elas estão realizando ações e, às vezes, não percebem que estão negociando, como por exemplo, pedir um desconto, induzir uma pessoa a fazer algo que você deseja, tentar mudar a data da entrega de um produto, pedir à professora para a avaliação ser sob consulta, convencer os pais a lhe dar alguma coisa, posicionar sua opinião perante os demais, ou seja, diversos casos poderiam ser apontados e classificados como um processo de negociação realizado entre indivíduos. Conforme Fisher *et al.* (2005, p. 15) salientam: “queira ou não, somos negociadores e a negociação é uma verdade da vida”.

Na literatura é possível encontrar inúmeras definições para negociação, que se diferem e se complementam entre si. Alguns focalizam o relacionamento interpessoal, outros abordam a intenção de se obter algo em troca, fazem ligação com os relacionamentos interpessoais e algumas definições abordam a questão da comunicação e a resolução de conflitos. Fisher e Ury (1991, p. 17) definem negociação como “um meio básico de se conseguir o que você quer dos outros”. De acordo com Shin (2005) a negociação é um processo por meio do qual as partes em conflito tentam chegar a um acordo sobre os assuntos em que suas opiniões divergem. Já para Dore *et al.* (2010, p. 17) a negociação é:

Um processo de interação pelo qual duas ou mais partes, com diferenças a serem conciliadas ou escolhas para serem feitas, procuram fazer o melhor por meio de ação decidida conjuntamente do que eles poderiam fazer agindo individualmente. O principal objetivo da negociação é alcançar um acordo viável e aceitável para todas as partes (DORE *et al.*, 2010, p. 17, tradução nossa).

A definição de negociação que se enquadra melhor no contexto de organizações multiatores investigada neste estudo é a apresentada por Dore *et al.* (2010), devido ao fato de remeter a interação entre indivíduos, ações conjuntas e busca de acordos aceitáveis para as partes envolvidas. Nesse sentido, adota-se esta definição como base para o referido estudo.

A negociação por si mesmo é uma situação complexa, pois ela depende das pessoas e tem a capacidade de afetar qualquer tipo de relacionamento humano. Todo indivíduo possui seus valores próprios que direcionam seu comportamento, sua visão de mundo, a maneira de enxergar um problema, suas atitudes e opiniões, entre outros. Conforme assinala Carvalhal (2009, p. 59):

O ser humano tende a focar as negociações pensando em suas posições, em como defendê-las e fazê-las vencedoras, sem transigir ou cedendo pouco. Além das posições, os interesses de cada parte também são defendidos com profusão e inflexibilidade, tornando o processo de negociação difícil e por muitas vezes obtendo, para as partes envolvidas, resultados insatisfatórios (CARVALHAL, 2009, p. 59).

Quando a negociação é levada à esfera das questões ambientais, seu processo se torna mais complicado, devido ao fato de estar relacionado à gestão de um recurso escasso de interesse da sociedade, requerer a participação de diversos atores que, na maioria das vezes, possuem interesses divergentes, além de envolver vários setores da sociedade. Nesse sentido, as organizações multiatores surgem como facilitadoras deste processo porque podem contribuir para uma base mais sólida à negociação e tomada de decisão. Além disso, os órgãos multiatores são abordagens para o engajamento construtivo e aprendizagem sobre problemas complexos onde fatos e valores podem estar em disputa (DORE *et al.*, 2010).

A incerteza quanto às possibilidades de soluções, a emergência de um amplo leque de conflitos, de natureza e tipos dos mais variados que entremeiam os mais diversos interesses e papéis representados entre as partes, exige dessas que a negociação seja tratada de forma processual, facilitando o acordo consensual. Nesse sentido, o processo de negociação pode ser definido como a busca e a forma como devem ser utilizadas as informações sobre os

cenários; do conhecimento do negócio; da habilidade de relacionamento e da realidade pessoal dos negociadores. Este processo abrange estratégias e táticas para alcançar os objetivos, impasses, erros de comunicação, as diferenças de crenças, os valores e os interesses, a superação de conflitos, assim como as concessões que ocorrem entre o que é traçado como objetivo (SANTOS, 2011).

Assim como qualquer processo, a negociação possui algumas etapas que são importantes para o seu funcionamento. Esse caráter processual da negociação, Kersten e Noronha (1999) o classifica em três etapas principais: a pré-negociação, a negociação, e a pós-negociação. A FIG. 1 resume as etapas do processo de negociação e as ações que os atores devem realizar em cada fase do processo.



FIGURA 1 – Etapas da negociação
Fonte: Elaborado pela autora.

A fase de pré-negociação é o planejamento, ela envolve a compreensão do problema, suas questões e opções, os posicionamentos e os interesses entre a(s) parte(s) e os fatores externos que podem influenciar. É o momento de preparação para a negociação, a elaboração das pautas e agendamentos, definição dos objetivos da negociação são atividades que fazem parte dessa etapa. A fase de negociação propriamente dita é a ocasião onde as propostas e contrapropostas são colocadas para avaliação. É a própria condução da negociação, onde as partes agem segundo estratégias próprias. É nesse estágio que ocorre a negociação efetivamente para o ajuste dos interesses conflitantes.

Na fase da pós-negociação ocorre a dinâmica dos processos de *feedback* avaliando os resultados obtidos e a elaboração do termo de compromisso. Nessa fase pode-se também avaliar o grau de satisfação das partes envolvidas. Se ocorrer do problema exposto não ser solucionado, os interesses dos atores não forem atendidos ou ser impossível à obtenção do consenso, um novo encontro é agendado e o processo de negociação retorna ao ciclo inicial para que os objetivos, estratégias e interesses conflitantes sejam analisados novamente e em seguida seja identificadas novas maneiras de resolver o impasse.

A preparação para a negociação é muito importante, pois é nessa fase que se define as demais estratégias e técnicas que serão empregadas no processo de negociação (FISHER *et al.*, 2005; COHEN, 2008; ERTEL; GORDON, 2009). Quando um indivíduo participa de uma deliberação ele deve projetar sua negociação em relação aos objetivos que pretende atender, a estratégia e táticas que utilizará e até que ponto pode fazer concessões. A elaboração de um roteiro de negociação contendo estas informações, identificando os atores envolvidos e possíveis contrapropostas permite que as ações do negociador sejam mais bem organizadas, com isso, promover um processo de deliberação mais produtivo.

Uma das ferramentas mais utilizadas para esta finalidade é a criação do BATNA (*Best Alternative to a Negotiated Agreement*) ou MAANA (Melhor Alternativa para um Acordo Negociado), nele o negociador vai indicar o que é possível obter se o acordo não for alcançado. Seu objetivo é proteger o negociador no que se refere a um acordo que deveria recusar e auxiliar na maximização dos seus recursos para garantir que seus interesses sejam satisfeitos. A geração de um BATNA exige três operações: a) elaborar uma lista de providências que você poderia tomar caso não se chegue a um acordo; b) aperfeiçoar algumas das ideias mais promissoras e convertê-las em opções práticas; c) escolher provisoriamente a opção que se afigura como a melhor (FISHER; URY, 1991).

2.2.2 Práticas de Negociação Relacionadas aos Modelos de Negociação e Estilos de Negociadores

A negociação poder ser dividida em três modelos distintos, o integrativo, o distributivo e o por princípios. O modelo distributivo de negociação (também conhecido

como soma-zero, competitivo, ganha-perde) destina-se em distribuir algo fixo, por exemplo, um benefício desejado por ambos, em que uma das partes tenta obter a maior porção. Um negociador tenta tirar vantagem do outro para conseguir melhores resultados, desta forma, uma parte ganha e a outra perde. Nesse tipo de negociação o participante não se preocupa em manter o relacionamento para transações futuras ou com os resultados obtidos pelo oponente, desde que ele fique com o ganho maior. Ele também não se incomoda em utilizar táticas como a *coerção*, usando a força ou ameaça de força para combater concessões do oponente; *abertura forte*, começando com uma posição que é maior do que ele realmente estima poder alcançar, entre outras práticas coercitivas (SANER, 2000).

Braga (1998) também aponta algumas táticas comumente utilizadas em negociações distributivas, que são: *impor pressão de tempo*, isto implica em criar para o oponente a impressão de que os custos para prosseguir a negociação são elevados ou fixar data para estabelecer o acordo; *parecer firme*, manter a imagem de dureza, justificando cada concessão permitida se trata de uma exceção; *reduzir a resistência do outro a conceder*; por meio do poder de persuasão ou mediante promessas de que as concessões serão compensadas; e *utilizar proeminências*, propondo alternativas e argumentações baseadas em conceitos como autoridade, justiça, igualdade, nacionalismo, desenvolvimento econômico, entre outros, que gerem privilégios ou expectativas similares para os negociadores. O tipo de negociação integrativa surgiu para fazer oposição a este modelo.

A negociação integrativa (igualmente chamada de soma não-zero, ganha-ganha, cooperativa) é aquela que amplia os ganhos possíveis, ou seja, ela cria valor para o objeto da negociação antes de dividi-lo. Caracteriza-se pela busca de alternativas de ganho mútuo e pelo *foco no consenso obtido pela ação conjunta*, assim, é positiva para ambos os lados, mesmo que os resultados não sejam repartidos igualmente. Os *interesses dos participantes também são atendidos*, eles englobam as necessidades, os desejos, as preocupações e os medos (SANTOS, 2011). A abordagem integradora *estima manter relações agradáveis e duradouras entre as partes*. Por isso, este tipo de negociação utiliza critérios objetivos, procura criar condições de ganho mútuo, enfatiza a importância da troca de informações entre as partes e os grupos de resolução de problema (LEWICKI *et al.*, 2003).

Como este modelo possui características colaborativas, Barbosa (2007), baseando-se na Escola de Negociação de Harvard, salienta que os negociadores deveriam utilizar táticas

como, (i) disponibilize informações que sejam úteis para a negociação em curso; (ii) explique para a outra parte como o negócio pode lhe ser favorável; (iii) revele as suas preferências e posições sobre assuntos e opções; (iv) considere e ponha em discussão quaisquer capacidades adicionais ou recursos que podem auxiliar ou ser de interesse da outra parte; (v) utilize o que foi informado para criar opções que irão atender, da melhor forma possível, os interesses de ambas as partes. Segundo Thompson (2009, p. 71), “o potencial integrativo existe em praticamente qualquer situação de negociação, porém, as pessoas, muitas vezes, não enxergam isso ou não acreditam que é possível obter resultados em que todas as partes ganhem”.

Fisher *et al.* (2005) apresentaram um terceiro modelo de deliberação chamado negociação por princípios (também nomeada de coordenativa, negociação por méritos), ele possui características tanto do tipo distributivo quanto do integrativo e pode ser aplicado em qualquer tipo de negociação. Esta abordagem baseia-se em quatro princípios básicos: 1) Concentrar-se nos interesses e não nas posições; 2) Separar os problemas das pessoas; 3) Criar opções; e 4) Basear-se em critérios objetivos. *Concentrar-se nos interesses e não nas posições* requer o foco nos problemas que estão por trás das posições tomadas pelos atores, quando o objetivo da negociação é satisfazer os interesses subjacentes; *Separar os problemas das pessoas* significa que os objetivos da negociação devem ser focalizados, porém o negociador nunca deve esquecer que está lidando com outras pessoas, que como ele os oponentes possuem sentimentos, valores, etc...; *Criar opções* implica em gerar benefícios de ganho mútuo, com isso, a outra parte estará mais disposta a aceitar o acordo; *Basear-se em critérios objetivos* diz respeito em negociar sobre uma base que seja independente de ambas as partes. São valores externos compartilhados, por exemplo, tradição, reciprocidade, juízo científico, entre outros. Com isso, a obtenção do consenso pode ser alcançada por intermédio de uma solução justa para ambas as partes.

A escolha do modelo de negociação depende do negociador, ele é que vai decidir qual é o melhor tipo para empregar no processo de deliberação no intuito de alcançar seus interesses, ou seja, qual é o mais indicado para otimizar seus ganhos. A partir do momento que o participante escolhe seu modelo ele irá realizar toda a negociação seguindo os preceitos da abordagem. Os modelos de negociação possuem características e táticas que os diferem. Um resumo sobre as diferenças entre os modelos de negociação distributivo, integrativo e por princípio foi apresentado por Braga (1998, p. 176), conforme apresenta o QUADRO 1.

QUADRO 1

Comparação dos modelos de negociação

DISTRIBUTIVO	INTEGRATIVO	POR PRINCÍPIO
<ul style="list-style-type: none"> • Os participantes são adversários; • O objetivo é a vitória; 	<ul style="list-style-type: none"> • Os participantes são amistosos; • O objetivo é a amizade; 	<ul style="list-style-type: none"> • Os participantes solucionam problemas; • O objetivo é um acordo inteligente, duradouro e amigável;
<ul style="list-style-type: none"> • Exige-se concessão como condição; • Comporta-se duramente com as pessoas e com o problema; • Desconfia-se do outro; 	<ul style="list-style-type: none"> • Faz-se concessão para manter a relação; • Comporta-se suavemente com as pessoas e com o problema; • Confia-se no outro; 	<ul style="list-style-type: none"> • Separam-se as pessoas do problema; • Comporta-se suavemente com as pessoas e duramente com os problemas; • Proceda-se independentemente da confiança;
<ul style="list-style-type: none"> • Radicaliza-se nas próprias posições; • Engana-se sobre o limite inferior aceitável; • Exigem-se ganhos para chegar a um acordo; • Ameaça-se para obter as respostas desejadas; • Insiste-se na posição; • Pressiona-se para ganhar o duelo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trocam-se facilmente as próprias posições; • Mostra-se um limite inferior aceitável; • Aceitam-se perdas para chegar a um acordo; • Oferecem-se respostas aceitáveis; • Persegue-se o acordo; • Cede-se para evitar o confronto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Centra-se em interesses, não em posições; • Evita-se adotar um limite inferior; • Geram-se alternativas para benefício mútuo; • Desenvolvem-se múltiplas opções para escolher; • Insiste-se em critérios objetivos; • Trata-se de buscar um compromisso satisfatório.

Fonte: Braga, 1998, p. 176.

O autor compara as três abordagens de acordo com o relacionamento entre os participantes, os objetivos, as concessões, postura em relação às pessoas e problemas, a confiança entre os atores, suas posições, utilização do limite inferior, obtenção de acordos e a presença de confronto.

Tão importante quanto cumprir as etapas do processo de negociação é compreender o estilo que a caracterizará e direcionarão as ações do negociador durante as diversas fases até o momento da deliberação, este perfil do negociador também influenciará na qualidade da tomada de decisão. Inerente à compreensão do estilo sobressai-se a questão do comportamento do papel (CAPRANICO, 1997). Os participantes de um processo de negociação representam diferentes papéis relacionados às suas atuações na própria situação de negociação como aquelas provenientes das instituições que esses são provenientes.

Capranico (1997) ao discutir a teoria do papel explica que implícito no conceito de papel desempenhado em uma situação de jogo como a de negociação revela-se a dimensão da mediação. O papel é mediador ao envolver tanto os aspectos prescritivos e normativos como os elementos pessoais, originais e criativos ancorados pelo modo como o indivíduo interpreta e representa o seu papel. Nesse sentido, uma organização multiatores de negociação está baseada em um mosaico de papéis sendo estes interpretados e construídos entre os seus diversos participantes, relevando-se, portanto, a discussão sobre o exercício da aprendizagem da mediação do papel desempenhado (CAPRANICO, 1997).

Desta forma, o saber desempenhar um papel e o saber se posicionar no decorrer do processo da mediação entre os papéis poderá fazer uma grande diferença uma vez que, participando da mesa de negociação, o desempenho dos diferentes papéis e o uso de estilos diferenciados possibilita que várias situações possam ser apropriadamente trabalhadas.

O estilo de negociação pode ser definido como a descrição das características de comportamento de um indivíduo envolvido em um encontro de negociação, incluindo, a impressão inicial, as atribuições de situações vivenciadas, as questões de outras fontes não relacionadas ao conhecimento e o comportamento subsequente durante as negociações (GOTTSCHALK, 1974 citado por MARTINELLI, 2002). Existem várias abordagens para compreender os estilos de negociação, elas podem ser orientadas para o comportamento dos negociadores ou para sua personalidade, isto varia segundo as visões dos autores. Pode-se citar como exemplos a classificação de Gottschalk (1974), o programa LIFO (*Life Orientation*) de Aktins e Katcher (1973), Sparks (1992), perfis de Ackoff (1996), Martinelli e Almeida (2009), Hirata (2007) e Ervilha (2008).

A classificação utilizada nesta pesquisa está baseada nos estudos de Ervilha (2008) devido ao fato do modelo pressupor que as habilidades básicas da negociação são a comunicação e relacionamento, que remete a interação inerente à aprendizagem social que acontece subjacente nas organizações multiatores. Ervilha (2008) define os estilos de negociadores utilizando um gráfico de coordenadas cartesianas, no qual o eixo das abscissas representa o nível de utilização de técnicas, estratégias e táticas de negociação, e o eixo das ordenadas representa o comprometimento do negociador com o relacionamento de longo prazo, com ênfase na comunicação. A questão do relacionamento é relevante porque promove um ambiente propício à negociação e a comunicação, como já comentado, cria um contexto onde o pensamento coletivo possa se expressar e é a principal ferramenta de interação em processos multiatores. Os estilos apresentados por Ervilha (2008) podem ser evidenciados na FIG. 2.

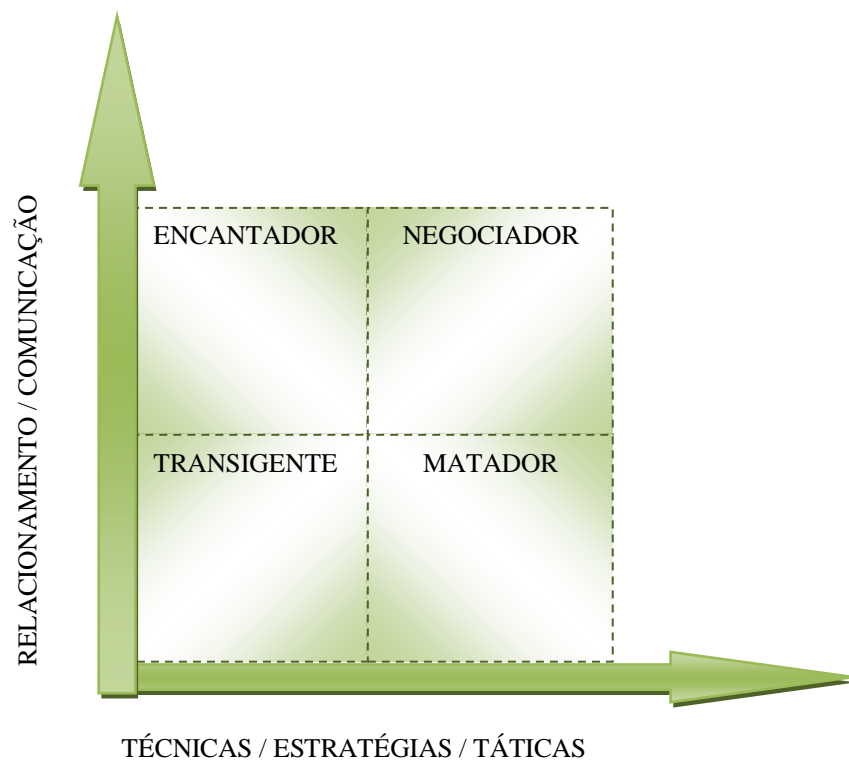


FIGURA 2 – Estilos de negociador.
Fonte: Ervilha, 2008.

Analisando o modelo é possível compreender os perfis dos negociadores em relação às suas habilidades de relacionamento, comunicação e a amplitude da utilização de técnicas de negociação. O negociador *transigente* tem um baixo nível de relacionamento e comunicação. Utiliza poucas técnicas de negociação e geralmente tem pouca eficácia, pois

favorece muito o oponente. O estilo *encantador* possui grandes habilidades em comunicação e relacionamento, ele conquista a outra parte por meio do diálogo emotivo. A confiança e os relacionamentos de longo prazo são característicos deste estilo. O negociador *matador* não se preocupa em conservar os relacionamentos em longo prazo, ele possui características fortes voltadas para as estratégias de negociação, a comunicação é usada apenas para transmitir seus interesses ao seu oponente. Este estilo se relaciona com o modelo distributivo de negociação. O perfil *negociador* é considerado o mais eficiente à negociação, pois ele se comunica muito bem, tem habilidades nos relacionamentos e se utiliza das técnicas de negociação para melhorar seu desempenho.

Independentemente dos papéis e estilo de negociação assumido torna-se fundamental favorecer a criação de um contexto que facilite e promova a *comunicação clara e eficiente, estimule a cooperação*, proporcionando maior habilidade para tomar decisões e administrar os conflitos, potencializando assim a capacidade para superar os impasses emergentes (MARTINELLI; ALMEIDA, 2009). Bohm (2005, p. 29) explica que a palavra comunicação se origina do latim *commun*, com o sufixo *ie*, que é semelhante a *fie*, que significa “fazer” ou “por em prática”. Assim, um dos significados de “comunicar” é “fazer alguma coisa junto”.

Segundo Lempereur *et al.* (2009) comunicar-se metodicamente é um pré-requisito para a boa negociação e envolve a capacidade de *saber escutar e falar* de modo eficaz. Ainda segundo Lempereur *et al.* (2009), em negociação as palavras fazem a diferença e a escuta justifica-se como meio de desenvolver um relacionamento com o outro e nesse sentido existem muitas formas de aprender a escutar, a falar e, conseqüentemente, a negociar.

Para Quaglino *et al.* (1992) o ouvir não é uma dimensão banal da comunicação definindo-a como um evento dialético entre diferenciação e uniformidade. A diferenciação relaciona-se a posse de informações, dados, conhecimentos, entendidos como a visão profissional ligada ao problema em discussão. A uniformidade deriva do reconhecimento da situação comum na qual se está operando e do valor atribuído a comunicação de cada membro para a solução do problema. Ainda segundo os autores do ponto de vista relacional, o ouvir se apresenta como uma atividade correlata às vivências alternantes entre a suspeita e a confiança. A suspeita se determina do temor da perda do próprio ponto de vista e do conseqüente conflito que poderá ser derivado da presa de posicionamento. A confiança nasce do

conhecimento dos próprios limites e da capacidade de perceber os outros como recursos úteis para superá-los (QUAGLINO *et al.*,1992).

Por outro lado o ouvir faz parte da competência da observação e do *diálogo*. Capranico (1997) ao evidenciar a aprendizagem através do exercício da representação de um papel em uma dada situação de jogo de interesses coloca em discussão a dimensão da observação. Para o autor, o *setting* do jogo estimula ações pouco formalizadas, improvisadas e em parte desconexas como impulsos criativos, motores e sensoriais. Para o autor, a leitura desses cenários advinda do ato de observar pode atingir diferentes níveis de profundidade sendo esta dependente das competências cognitivas e afetivas do observador. Nesse sentido, a aprendizagem da observação, do imprevisto e ou do improvisado condicionam a direção do olhar de quem observa ao privilegiar ou não determinadas facetas da compreensão.

De forma análoga para Bohm (2005) na dimensão do diálogo os significados são similares, mas, não idênticos. Desse modo os interlocutores percebem e consideram esta diferença como algo de novo, e assim o *processo reflexivo* vai e vem, com a emergência contínua de novos conteúdos que são comuns aos participantes do diálogo. Essa corrente de significados flui entre as pessoas perpassando e ampliando-se para a totalidade do grupo, emergindo daí novas compreensões. Esta reflexividade compartilhada é a “cola” ou “amálgama” que mantém juntas as pessoas em um determinado contexto (BOHM, 2005).

É na criação desse contexto coletivo de observação, de escuta, de reflexão e de comunicação, do por em prática e fazer alguma coisa junto que faz emergir o potencial criativo do diálogo possibilitando que um conjunto de atores envolvido num processo de negociação desenvolva práticas de aprendizagem social que lhes estão subjacentes, tornando-o mais fluido e eficaz à obtenção do consenso e da resolução dos problemas colocados na mesa.

2.3 Organização Multiatores na Gestão de Questões Socioambientais

2.3.1 Conceitos e Temáticas Principais

As organizações multiatores surgiram nos últimos anos como uma importante ferramenta para a gestão dos recursos naturais, governança, gestão participativa, ações que afetam múltiplos atores e que são de interesse da sociedade, entre outras. São órgãos que reúnem um grupo de indivíduos para conduzir coletivamente um processo que visa alterar o ambiente político e social, frequentemente com foco em um setor ou uma responsabilidade específica do governo (TRUEX; SOREIDE, 2010). É uma abordagem que valoriza a participação construtiva, a ação conjunta e a aprendizagem sobre os problemas complexos. Está fortemente inserida na governança de recursos naturais escassos, onde se torna necessário um processo de negociação para solucionar questões complexas.

A definição de organização multiatores traz em si um sentido amplo ao incorporar elementos relevantes em sua estrutura, como organização, multi e atores. Como já mencionado, uma organização pode ser caracterizada como um fenômeno social que abrange um conjunto de práticas e arranjos materiais (SCHATZKI, 2006). Um fenômeno social corresponde a comportamentos, ações e situações observadas em determinadas sociedades, organizações e grupos. A palavra multi no âmbito das organizações multiatores remete a interação que ocorre entre diferentes indivíduos, pessoas diferenciadas pela formação, cargo, comportamento, responsabilidades, ou seja, reporta a atores intersetoriais e não a quantidade de sujeitos. Refere-se também a presença de atores sociais distintos, sejam eles pessoas, instituições ou grupos inseridos num mesmo contexto.

Atores sociais são aqueles que têm interesse em determinada decisão, seja como indivíduos ou representantes de um grupo, que influenciam uma decisão ou podem influenciá-la, bem como os afetados por ela (HEMMATI, 2012). Neste sentido, uma organização multiatores é conceituada como:

Um órgão de decisão (voluntário ou estatutário) que envolve diferentes atores que percebem o mesmo problema de gestão de recursos descobrem sua interdependência para resolvê-lo, e se unem para chegar a um acordo sobre estratégias de ação para solucionar o problema (STEINS; EDWARDS, 1998, p. 1).

O surgimento das organizações multiatores está fortemente relacionado à resolução de problemas ambientais complexos (e. g. PONCELET, 2004; WOODHILL, 2004; WARNER, 2005,2006; DORE *et al.*, 2010; HEMMATTI, 2012). Segundo Warner (2006) as organizações multiatores aparecem como redes de cooperação e negociação envolvendo diversos setores ou atores dentro de uma bacia hidrográfica. Contudo, a abordagem pode ser aplicada em qualquer setor que implique na resolução de questões ambientais difíceis de interesse comum (e.g. PONCELET, 2004; HEMMATI, 2012). Estes órgãos são partes de uma tendência geral para ampliar a cooperação e a ação coletiva na esfera socioambiental (PONCELET, 2004), tanto o governo quanto a sociedade civil precisam estar engajados para que o avanço da gestão dos recursos naturais aconteça.

A primeira vez que a criação destes órgãos foi mencionada formalmente ocorreu no relatório de Brundtland (1987) e Declaração do Rio (1992), que originou a Agenda 21 (HEMMATTI, 2012; WARNER, 2005; MARKOPOULOS, 2012). Os eventos evidenciaram a necessidade de se constituir entidades que trabalhassem para a melhoria da gestão dos recursos naturais em nível local, regional e mundial de tal forma que possibilitasse a evolução rumo ao desenvolvimento sustentável. Em resumo, estes documentos indicaram as diretrizes que os governos deveriam seguir para aperfeiçoar suas políticas públicas para o meio ambiente. Quando levada à esfera pública uma organização multiatores pode contribuir para uma base mais sólida à negociação e tomada de decisão (DORE *et al.*, 2010).

As organizações multiatores também são conhecidas como plataforma multiatores, diálogos, fórum, processos, parcerias, mesas redondas, entre outros (PONCELET, 2004; WARNER, 2005). Apesar de não haver consenso entre os estudiosos no que se refere à nomenclatura e definição, existem três eixos principais que são relevantes para o funcionamento e evolução das organizações multiatores e que estão presentes nos estudos de vários autores, que são a participação, o diálogo e a colaboração.

A participação de múltiplos atores governamentais e não governamentais é necessária, pois dá legitimidade ao processo de tomada de decisão e aumenta a cooperação entre os atores possibilitando chegar a um consenso, uma vez que tem um efeito transformativo na atitude, prioridade e capacidade das pessoas e em suas relações com agências do governo e outros atores políticos (BUCHY; HOVERMAN, 2000). Dore e Lebel (2010) salientam que para o governo e o setor público obter e manter a legitimidade eles precisam demonstrar boas práticas de governança, como por exemplo, explicar claramente e procurar resultados sobre seu governo e agenda de desenvolvimento, divulgar informações completas permitindo que elas sejam independentemente contestadas, se for necessário.

A crescente demanda pela participação da sociedade civil na gestão pública vem sendo alavancada pela exigência da população por transparência, responsabilidade e participação (OECD, 2001). A participação tem um papel especial a desempenhar em casos de ambiguidade política, onde os atores discordam sobre o quadro possível de opções, resultados, benefícios ou perigos, e onde as escolhas possíveis não podem ser reduzidas a uma simples análise de riscos (STIRLING, 2010). Além disso, a participação pode elevar a confiança e entendimento, mediar interesses conflitantes, e melhorar a consciência socioambiental (DIETZ; STERN, 2008).

O diálogo tem o objetivo de criar um contexto onde o pensamento coletivo possa se expressar. É o principal instrumento de interação em processo com múltiplos atores, através dele as pessoas aprendem a pensar não apenas analisando um problema ou criando coletivamente, mas construindo uma sensibilidade coletiva na qual os pensamentos, emoções e ações resultantes não são apenas de um indivíduo, e sim de todo o grupo (SENGE, 1994). Este tipo de comunicação permite uma nova maneira de “prestar atenção”, de perceber as suposições que assumimos como fatos naturais, a polarização de opiniões, as regras aceitáveis e inaceitáveis para interações e forma como tratamos as diferenças (BOHM, 1996). As reflexões individuais não são capazes de trazer estas questões à tona, nesse sentido, a reflexão coletiva se torna necessária (MONTEIRO, 2009). Um diálogo deste tipo, não é somente uma conversação, mas sim uma troca interativa com intuito de deliberar questões e resolver situações, dirimir conflitos, negociar acordos e promover a aprendizagem social (WARNER, 2005).

A colaboração é um fator essencial ao funcionamento dos órgãos multiatores, pois pode melhorar os resultados no processo de tomada de decisão. Os participantes devem estar dispostos a colaborar com o processo, interagindo entre si, participando, dando sua opinião e apresentando suas propostas e pontos de vista, pois sem isso a evolução do processo de negociação fica comprometida e a resolução do conflito, assim como a obtenção do consenso fica mais difícil. “A colaboração não requer apenas empenho, mas também implica prontidão genuína para a mudança, o que é bastante raro” (HEMMATI, 2010, p. 12).

Além da participação, da colaboração e do diálogo, as questões políticas e as relações de poder também são perspectivas centrais nas organizações multiatores (DORE; LEBEL, 2010; WARNER, 2006), devido à capacidade de comprometerem a eficácia de todo o processo ou até mesmo sua criação. As questões políticas estão relacionadas aos interesses que cada indivíduo objetiva atender perante o processo de negociação, sejam interesses pessoais ou profissionais. Alguns grupos podem se valer de sua influência política para impor seus interesses, coagir os grupos menos favorecidos e controlar o processo de deliberação. Estas atitudes devem ser evitadas, pois são causas comuns dos conflitos. Além disso, os demais atores podem se sentir diminuídos em relação à sua representatividade, responsabilidade e como tomador de decisão, o que representa assimetria de influência, ou seja, poder.

As relações de poder são importantes porque elas afetam o comportamento dos indivíduos no ambiente deliberativo. Poncelet (2004) salienta que as relações de poder estão estruturadas de acordo com o capital econômico e simbólico. O capital econômico refere-se aos recursos materiais acessíveis a todo participante, já o capital simbólico representa a autoridade relativa, a credibilidade, o prestígio, e respeito que um ator tem para comandar os outros. O poder na perspectiva das organizações multiatores pode ser analisado por duas visões distintas, uma positiva e outra negativa. No aspecto negativo o poder é considerado como uma forma de coerção e domínio, mal visto pelos demais. Em oposição, a dimensão positiva relata que o poder permite que qualquer indivíduo se esforce para obter sucesso, ou seja, é uma mola propulsora para promover a mudança necessária à resolução de um conflito.

De acordo com Woodhill e Van Vugt (2010, p. 9) existem vários tipos de poder e maneiras de olhar para ele, no contexto das organizações multiatores, conforme apresentado abaixo:

- Autoritário – a autoridade dada ou tomada por um determinado indivíduo ou grupo, por exemplo, governo, gerentes, sistemas legais e líderes de grupos sociais;
- Econômico – o acesso e controle sobre os recursos financeiros e materiais;
- Coercitivo – uso de violência física ou manipulação psicológica para controlar o que os outros fazem;
- Conhecimento – tendo acesso privilegiado ou controle sobre o conhecimento, informação e opinião;
- Ideológico – o uso de ideias, cultura, religião e linguagem para moldar a forma como as pessoas se comportam e veem o mundo;
- Carismático – a habilidade das pessoas para utilizar o poder de suas personalidades para obter seguidores e exercer influência.

Ainda segundo os autores, as organizações multiatores podem ser poderosos vetores de mudança, mas se os participantes não compreenderem a dinâmica de poder entre os atores envolvidos, eles podem prejudicar o processo ou até piorar as coisas (WOODHILL; VAN VUGT, 2010), visto que todo indivíduo inserido no processo traz para a mesa de negociação seu próprio poder e interesses políticos. Por isso, antes mesmo de iniciar um processo que envolva a participação de múltiplos atores é necessário que a política e o grau de poder compartilhado entre os participantes estejam bem claros e nivelados para não comprometer o bom funcionamento do órgão. O equilíbrio de poder é necessário para se certificar que importantes vozes discordantes podem ser ouvidas (WARNER, 2006).

Apesar da importância que as relações de poder tem para o processo de negociação em organização multiatores, as discussões acerca do tema não será aprofundada neste estudo, pois não é um dos objetivos principais da pesquisa.

2.3.2 Características e Desafios das Organizações Multiatores

Caracterizar uma organização como multiatores não é tarefa fácil, pois ela pode operar em diversas formas e tamanhos (DORE, *et al.*, 2010; HEMMATI, 2012), não existe um modelo padrão, específico para este tipo de entidade, ou seja, sua estrutura e processo são

maleáveis e se acomodam em relação à situação na qual estão inseridas. Desta forma, cada situação, questão ou problema exige que os participantes criem um processo específico adequado às suas habilidades, circunstâncias e necessidades (HEMMATI, 2012). No entanto, existe um conjunto de elementos que podem classificar uma organização como multiatores. São características que devem ser comuns a todos os órgãos deste tipo, seja qual for sua área de atuação.

De acordo com Markopoulos (2012), estes elementos são: (i) participação de múltiplos atores governamentais e não governamentais; (ii) um fórum ou espaço onde os atores possam interagir fisicamente; (iii) uma questão específica ou problema que interessa a todos os participantes e fornece o pretexto para solicitação de um diálogo; (iv) e um processo de aprendizagem coletiva, resolução de problema e possível tomada de decisão baseada no consenso ou compromisso negociado. Contudo, é necessário que todos estes aspectos sejam evidenciados na organização, pois a ausência de um ou mais destes itens descaracteriza a organização como multiatores. Além disso, em organizações multiatores a tomada de decisão e implementação são realizadas conjuntamente, o poder é compartilhado e os participantes assumem a responsabilidade coletiva pelos resultados.

A necessidade de participação de atores governamentais e não governamentais no processo de negociação destas organizações é unanimidade entre os autores (e.g. PONCELET, 2004; WARNER, 2006; DORE *et al.*, 2010; HEMMATTI, 2012), pois como já citado dá legitimidade ao processo de tomada de decisão e facilita a busca pelo consenso. Em relação ao espaço para a interação física dos atores há divergências entre os estudiosos, alguns afirmam que o espaço físico é necessário (e.g. PONCELET, 2004; MARKOPOULOS, 2012), já outros salientam que o espaço físico não é essencial, a interação entre os participantes pode acontecer por meios eletrônicos, diálogos por telefone, entre outros (WARNER 2005). O que vai alavancar a colaboração dos atores é o interesse que eles têm na resolução de problemas que sejam comuns a todos.

A questão ou problema de interesse comum promotor do diálogo também obtém conformidade entre os autores, visto que este item é o fator principal à criação deste tipo de organização. O último elemento apresentado por Markopoulos (2012), a aprendizagem coletiva, a resolução de problema e tomada de decisão obtida pelo consenso, assim como o caso do espaço físico não possui anuência. Alguns autores afirmam que o processo de

aprendizagem coletiva pode acontecer ou não, isso dependerá do grau de participação de cada ator e a sua motivação para interagir com os outros participantes. A concordância entre os participantes pode ser adquirida sem que haja a resolução de problema e o processo de deliberação pode resultar em tomada de decisão, não sendo necessariamente unânime. É mais correto dizer que o processo de negociação oriundo de organizações multiatores pode resultar em possível tomada de decisão baseados no consenso ou compromisso negociado, como resultado da resolução de um conflito, e em certos casos a aprendizagem social pode acontecer, em nível pessoal ou coletivo, mesmo não sendo um dos objetivos traçados pelo processo.

Contudo, existem características desejáveis para um tipo ideal de organização que são capazes de promover um processo de deliberação mais justo e efetivo. Dore *et al.* (2010) dividiram estas particularidades em quatro partes, contexto, processo, conteúdo e resultados enfatizando as características de cada etapa, como apresenta a FIG. 3.



FIGURA 3 – Características desejáveis de uma organização multiatores
Fonte: Baseado em Dore *et al.*, 2010, p. 38.

Os autores apresentaram as características ideais para organizações multiatores inseridas na governança da água, mas estas ações também podem ser implantadas em outros segmentos, tendo em vista que a origem destes órgãos está ligada a solução de problemas complexos, independente da área a qual pertença. São iniciativas, atitudes que garantem o sucesso e eficiência de órgãos multiatores, pois torna o processo mais justo e eficiente, além de influenciar no bom funcionamento da instituição e possibilitar a maximização de seus resultados.

O potencial das organizações multiatores, relacionado com a participação de diversos grupos de interesse, a cooperação e a ação coletiva tem feito com que seja aplicado com muita frequência em diversos contextos e atividades (JACOBI, 2008). São vários os benefícios que as organizações multiatores podem proporcionar a resolução de problemas complexos, por exemplo, agrega valor pela qualidade de sua deliberação e processos discursivos, promove ativamente a análise de pontos de vista diferentes (DORE; LEBEL, 2010); facilita o processo de negociação que envolve diversos atores, aumenta a compreensão e a aceitação de novas ideias e políticas (WARNER, 2005); melhora a governança dos recursos naturais, institucionaliza a participação dos atores, dá legitimidade ao processo de negociação que envolve governo e sociedade civil, etc.

Da mesma forma como são apontados os benefícios, os desafios também são salientados e necessitam de ações firmes para amenizá-los ou solucioná-los. Malena (2004) aponta cinco principais desafios operacionais que as organizações multiatores devem superar para obter sua efetividade e serem mais estratégicas, são eles: inclusão, definição clara de propósitos e papéis, participação/compartilhamento de poder, responsabilização e influência de estratégia. A autora também sugere possíveis soluções para lidar com os obstáculos, como mostra o QUADRO 2.

QUADRO 2

Desafios operacionais nas organizações multiatores

(Continua)

DESAFIOS	IMPLICAÇÕES	POSSÍVEIS SOLUÇÕES
Inclusão	Refere-se em obter os atores relevantes à mesa de negociação.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar uma análise multiatores; ▪ Particular ênfase nos principais interessados; ▪ Desenvolver uma estratégia / plano de ação para promover a inclusão; ▪ Utilizar critérios claros e processo transparente para identificar os atores.
Definição clara de propósitos e papéis	Os objetivos, os resultados esperados, assim como as responsabilidades e papéis de cada participante devem ser definidos claramente e em comum acordo.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir um propósito comum; ▪ Estabelecer parâmetros aceitáveis de divergência; ▪ Foco em resultados; ▪ Negociar as funções dos atores com clareza; ▪ Apontar para os compromissos específicos.
Participação/Compartilhamento de poder	Assegurar a participação efetiva e partilha de poder adequada entre os atores.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconhecer e tratar as diferenças de poder abertamente; ▪ Estabelecer apropriadas estruturas para tomada de decisão e regras; ▪ Empregar facilitação profissional e tecnologias participativas.
Responsabilização	Mecanismos de responsabilidades mais rigorosos e sistemáticos para os participantes.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar um mapa de responsabilidade e estratégia; ▪ Ênfase e investir em transparência e comunicação; ▪ Desenvolver e aderir a padrões rigorosos de desempenho, monitoramento e exigência de relatórios.
Influência de estratégia	Maximizar a influência de estratégia que o ator pretende ter na esfera da organização.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Amarre as organizações com as prioridades e metas acordadas globalmente; ▪ Desenvolver uma estratégia para se relacionar com agendas e processos oficiais; ▪ Garantir que as organizações estão estrategicamente ancoradas dentro de

- | |
|--|
| instituições de acolhimento. |
| ▪ Definir metas estratégicas e operacionais. |

Fonte: Baseado em Malena, 2004.

As organizações multiatores devem ser consideradas como um complemento às formas de governanças existentes e não como suas substitutas. Além disso, elas não podem ser encaradas como remédio para todos os males (WARNER, 2006). As dificuldades enfrentadas por elas são inúmeras, os obstáculos estão relacionados principalmente ao seu processo, dado à dinâmica da negociação. Porém, a presença de atores no âmbito destes órgãos é essencial, pois é através da interação entre os participantes que a mudança acontece.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Natureza da Pesquisa

A pesquisa configurou-se em uma investigação exploratório-descritiva de natureza qualitativa, devido à exposição das características do evento estudado. Segundo Bauer e Gaskell (2003) a pesquisa qualitativa tem a finalidade de explorar o espectro de opiniões, as diferentes representações sobre o assunto em questão e tende a maximizar a variedade do fenômeno desconhecido.

A estratégia metodológica utilizada para direcionar a pesquisa foi o estudo de caso qualitativo (YIN, 2001). O estudo de caso representa a estratégia preferida quando se coloca questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (YIN, 2001).

O contexto do estudo foi o Conselho Estadual do Meio Ambiente (COEMA) e seus principais atores, o presidente do conselho e seu colegiado, formado por trinta e cinco representantes de diversos órgãos, como universidades, procuradoria da república, câmara municipal, federação das indústrias, entre outros. O COEMA foi escolhido por se caracterizar como uma organização multiatores, com atuação no espaço público, que se reúne mensalmente para discutir e negociar uma agenda de questões concernentes à área socioambiental (MOSTERT, 2003; WARNER, 2005).

A escolha do COEMA como campo empírico também foi pautada na busca por um órgão de cunho socioambiental que tivesse suas atividades orientadas à sustentabilidade, e que pudesse ser alinhado com projeto “Pró-Administração: Gestão social, Comunidades de Aprendizagem e Educação para Sustentabilidade: contribuições para a formação da nova geração de administradores”, financiado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior (CAPES), ao qual este estudo faz parte.

3.2 Técnicas e Constituição do *Corpus* da Pesquisa

A questão do rigor das pesquisas em ciências humanas, sociais e sociais aplicadas já se inicia na delimitação do conceito de *corpus*, uma vez que sua seleção e composição são imprescindíveis para a validade da investigação. O delineamento do *corpus* é uma tarefa complexa, exigindo um processo cíclico de construção, envolvendo relevância, homogeneidade e sincronia (BAUER; GASKELL, 2002).

Nesse sentido, na presente investigação, o levantamento de materiais empírico envolveu a coleta de dados feita mediante o uso da entrevista semi-estruturada, com perguntas abertas, formuladas a partir da leitura crítica da base teórica. Foram realizadas seis entrevistas com os membros do COEMA, incluindo o presidente, a assessora e quatro conselheiros.

Além da entrevista semi-estruturada e tendo como base a ideia da entrevista como situação relacional (SPINK, 1999) esta foi aplicada com diferentes atores participantes das reuniões. Este tipo de entrevista, segundo Spink (1999) é compreendida como fruto da interação entre sujeitos ativos, incluindo nessa interação o próprio pesquisador.

As demais informações foram reunidas por intermédio de anotações coletadas durante a observação participante em doze reuniões de negociações acontecidas no COEMA durante o período de outubro de 2011 a fevereiro de 2013. A observação participante foi exercida tendo como base a ideia segundo Bruyn (1966) que a define como um processo de interação entre teoria e métodos dirigidos pelo pesquisador na sua busca de conhecimento não só da perspectiva humana como do próprio contexto social.

Nesse sentido para compor os procedimentos observacionais buscou-se aplicar o conceito de Goffman (2011) sobre a interação face a face enquanto uma classe de eventos que ocorre durante e por causa da co-presença, sendo estes “pequenos comportamentos” constitutivos dos movimentos faciais como as olhadelas, dos gestos, dos papéis, posicionamentos e dos enunciados verbais que as pessoas continuamente inserem na situação de uma ocasião social organizada: “Eles são os sinais externos de orientação e envolvimento – estados mentais e corporais que não costumam ser examinados em relação à sua organização social” (GOFFMAN, 2011, p. 9).

Foram ainda compilados e analisados documentos institucionais do COEMA como atas de reunião, regimento interno, política estadual de meio ambiente, entre outros, possibilitando a triangulação de técnicas de coleta a favor do enriquecimento da interpretação (SPINK, 1999).

3.3 Organização do Plano de Análise

Devido ao caráter qualitativo, as informações foram tratadas com métodos teórico-empíricos, organizando os dados coletados nas entrevistas e reuniões e confrontando-as com a contextualização desenvolvida sobre a aprendizagem social, negociação e organizações multiatores. Segundo Schatzki (2006) e Easterby-Smith *et al.* (2001), os pesquisadores ao contemplarem as práticas de aprendizagem focam as atividades, o que viabiliza que a linguagem seja vislumbrada como atividade discursiva e o COEMA como uma comunidade discursiva.

Tendo como base este princípio teórico e epistemológico o plano de análise foi constituído observando a abordagem das práticas discursivas (SPINK, 1999). Esta abordagem problematiza o contexto discursivo, focalizando a análise no momento da interação, pois o conhecimento não está somente na cabeça das pessoas, sendo algo que estas fazem juntas. Neste sentido, as descrições e explicações sobre o mundo são artefatos e formas de ação social, estando entremeadas pelas atividades humanas (GERGEN, 1985; SPINK, 1999). Levando em consideração estes procedimentos, buscou-se identificar os repertórios interpretativos enquanto unidade de construção das práticas discursivas. Os repertórios interpretativos incorporam os posicionamentos dos sujeitos em interação, estando estes inseridos num constante processo de negociação delineando este espaço de interessoalidade (SPINK, 1999).

A análise propriamente dita foi compreendida à luz de categorias e informações contextuais variadas, que fez emergir a interpretação como elemento intrínseco do processo de pesquisa. Não havendo assim, momentos distintos entre o levantamento de informações e a interpretação. Dessa forma, começando com a definição das categorias temáticas que refletem, sobretudo, os objetivos da pesquisa, este mapeamento levou ao delineamento das

dimensões empírico analíticas, possibilitando uma aproximação dos sentidos vistos como atividade – fim (SPINK, 1999).

4 ANÁLISE E DISCUSSÕES

4.1 A Organização Multiatores COEMA

Tendo como base a metáfora da mesa redonda de negociação, esta composição caracteriza o COEMA como uma organização multiatores, aberta ao escrutínio público, na qual os participantes com seus diferentes papéis e perspectivas interagem, construindo em um espaço coletivo multi-interessados diálogos, visando à tomada de decisão e da ação concertada na abordagem das questões socioambientais (ROLING; WOODHILL, 2001; MOSTERT, 2003; WARNER, 2005; JACOBI *et al.*, 2006).

Conforme material analisado da compilação documental se releva que o Conselho Estadual do Meio Ambiente (COEMA) é um órgão colegiado que foi criado nos termos da Lei nº 11.411, de 28 de dezembro de 1987, integrando o Sistema do Meio Ambiente do Estado do Ceará. Está vinculado diretamente ao Governador do Estado e tem jurisdição em todo o Ceará. Tem a finalidade de assessorar o Chefe do Poder Executivo em assuntos de política de proteção ambiental, assim como colaborar com a Superintendência Estadual do Meio Ambiente (SEMACE) e com outros órgãos públicos e particulares na solução dos problemas ambientais do Estado. A composição do conselho é apresentada na FIG. 4 a seguir:



FIGURA 4 – Composição do COEMA
Fonte: SEMACE

As entidades que integram o COEMA foram escolhidas pelo Poder Executivo do Estado, sendo de responsabilidade das entidades a escolha dos seus representantes, titular e suplente. Os membros do conselho são nomeados pelo Governador do Estado e tem um mandato com a duração de dois anos passível de prorrogação, se for do interesse da instituição. O conselheiro somente será exonerado do cargo se tiver três faltas consecutivas em reuniões ordinárias sem justificativa ou cinco faltas intercaladas, se não for representado pelo suplente. Atualmente, o conselho é composto por 35 representantes, sendo dois da Assembleia Legislativa e um das demais entidades do poder público, universidades, ambientalistas, sociedade civil e representantes de classes profissionais de nível superior, conforme mostra QUADRO 3:

QUADRO 3
Membros do Conselho Estadual do Meio Ambiente

INSTITUIÇÕES	
Conselho de Políticas e Gestão do Meio Ambiente- CONPAM (PRESIDÊNCIA)	Ordem dos Advogados do Brasil – OAB
Superintendência Estadual do Meio Ambiente – SEMACE (SECRETARIA EXECUTIVA)	Procuradoria Geral da Justiça do Ceará – PGJ
Assembleia Legislativa (Comissão do Meio Ambiente e Desenvolvimento do Semiárido)	Procuradoria Geral do Estado – PGE
Assembleia Legislativa (Comissão de Recursos Hídricos)	Secretaria da Ciência, Tecnologia e Educação Superior – SECITECE
Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental - ABES	Secretaria da Cultura – SECULT
Associação dos Engenheiros Agrônomos do Ceará – AEAC	Secretaria da Educação – SEDUC
Associação dos Prefeitos do Estado do Ceará – APRECE	Secretaria da Saúde – SESA
Centro Cultural para o Desenvolvimento Sustentável – GERMINARE	Secretaria do Desenvolvimento Agrário – SDA
Conselho Estadual de Desenvolvimento Econômico – CEDE	Secretaria do Planejamento e Gestão – SEPLAG
Conselho Regional de Biologia – CRBIO	Secretaria do Turismo – SETUR
Conselho Regional de Medicina – CREMEC	Secretaria dos Recursos Hídricos – SRH
Federação da Agricultura no Estado do Ceará – FAEC	Sindicato dos Engenheiros no Estado do Ceará – SENGE
Federação das Indústrias do Estado do Ceará – FIEC	Universidade de Fortaleza – UNIFOR
Federação dos Trabalhadores e Trabalhadoras na Agricultura do Estado do Ceará – FETRAECE	Universidade do Vale do Acaraú – UVA
Fundação Cultural Educacional Popular em Defesa do Meio Ambiente – CEPEMA	Universidade Estadual do Ceará – UECE
Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis – IBAMA	Universidade Federal do Ceará – UFC
Instituto dos Arquitetos do Brasil- IAB	Universidade Regional do Cariri – URCA
Ministério Público Federal – Procuradoria da República do Estado do Ceará	..

Fonte: Regimento Interno COEMA.

As reuniões ocorrem ordinariamente uma vez ao mês, com data pré-fixada no calendário anual de reuniões aprovado pelo colegiado. As reuniões extraordinárias são convocadas pelo presidente ou por um terço de seus membros, elas só acontecem se houver um tema urgente a ser debatido ou se tiver muitos projetos para ser votados e sua convocação deve ter no mínimo 48 horas de antecedência. As reuniões se iniciam com a presença mínima de um terço de seus membros, ou seja, doze membros para dar início à sessão e 18 membros para ocorrer a deliberação. A verificação do quórum é realizada no horário marcado para o início da sessão e vinte minutos depois, se ocorrer da reunião não alcançar o quórum mínimo de 18 pessoas a reunião é encerrada.

O processo de negociação do COEMA acontece com o auxílio da SEMACE. Existe um relacionamento muito estreito entre os órgãos, a entidade fornece toda base técnica para que ocorram as deliberações no COEMA. As etapas necessárias à obtenção da licença prévia ambiental pelo COEMA são resumidas na FIG. 5.

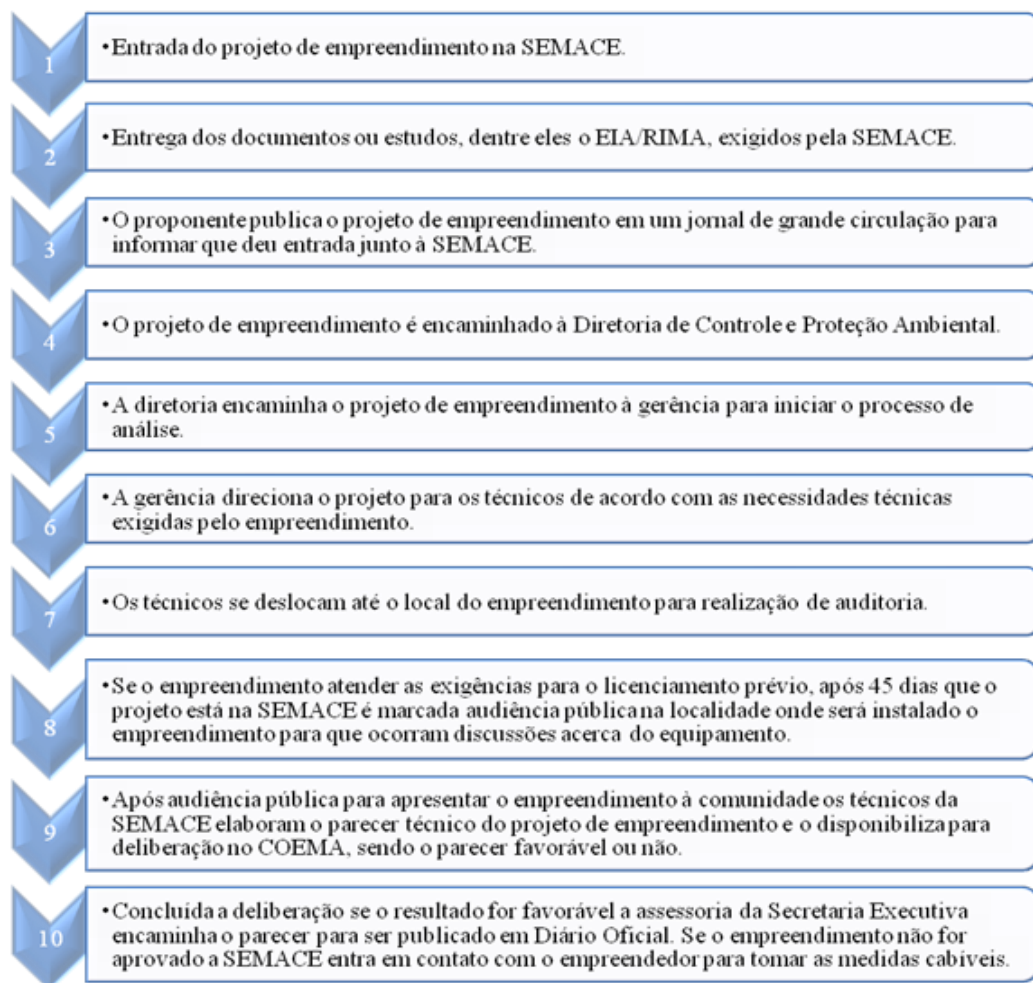


FIGURA 5 – Etapas necessárias para o licenciamento ambiental do COEMA
Fonte: Dados da pesquisa

É importante salientar que o licenciamento ambiental concedido a um empreendimento configura-se em três fases. A primeira fase é a concessão da licença prévia, obtida por intermédio do COEMA, em seguida, é fornecida a licença de implantação, ela permite que o empreendedor inicie suas atividades no local, que é concedida somente pela SEMACE. A última fase do licenciamento ambiental é a obtenção da licença de operação, também fornecida pela SEMACE, onde o empreendimento tem a licença para começar suas operações.

A SEMACE está presente em todas as etapas do processo de negociação do conselho. A fase da pré-negociação é iniciada pela SEMACE, no momento em que o empreendedor entrega seu projeto para análise, para isso o órgão toma conhecimento do empreendimento no que se referem às características econômicas, sociais e ambientais; compreensão do problema, suas questões e opções; posicionamentos e os interesses entre a(s) parte(s) e os fatores externos que podem influenciar. Com estes pontos alinhados o processo segue com a elaboração da pauta, agendamentos e definição dos objetivos da negociação que são realizados conjuntamente pela presidência do COEMA, secretaria executiva e assessoria da secretaria.

Com a pauta elaborada e os objetivos definidos a assessoria da secretaria executiva encaminha os projetos aos conselheiros com cinco dias úteis de antecedência da data da reunião. No dia da reunião é que acontece a fase de negociação propriamente dita. Há a apresentação do empreendimento realizada pelo proponente, depois tem a apresentação do parecer dos técnicos da SEMACE, que pode ser favorável ou não. Em seguida, se inicia o processo de deliberação onde os conselheiros avaliam as propostas e contrapropostas e negociam os ajustes dos pontos conflitantes. Para finalizar a fase da negociação ocorre a votação do projeto que acontece pela maioria dos votos. Nessa fase também são sugeridos estudos complementadores e adendos, ou seja, condicionantes para aprovação do projeto, caso seja necessário.

Na fase de pós-negociação avalia-se os resultados obtidos, essas ações e resultados são evidenciados por intermédio de resoluções e moções. Se o parecer técnico do empreendimento for aprovado é concedida a licença prévia e o termo de compromisso é elaborado, em seguida, a secretaria executiva toma as providências necessárias para a resolução ser publicada em Diário Oficial. No caso de reprovação, a secretaria executiva

dispõe com o empreendedor para que as medidas necessárias à liberação da licença prévia sejam tomadas. Nesse caso, após a alteração do projeto ele é novamente avaliado pela SEMACE e posteriormente deliberado pelo COEMA. O conselho também valoriza a transparência deixando a disposição da sociedade os projetos deliberados, assim como suas resoluções ou moções através do *site* da SEMACE. Além disso, todo parecer técnico deve ser oficializado, conforme afirma a assessoria da secretaria executiva:

[...] Eu monto o processo, o secretário executivo assina o ofício encaminhado, vai para o presidente do CONPAM, ele assina a resolução e o encaminhamento para o Diário Oficial. Tudo é oficializado, tudo tem que ter a assinatura do presidente e do secretário executivo [...].

As demais informações relevantes ao funcionamento do conselho, por exemplo, a competência do órgão, presidência e colegiado em promover o desenvolvimento sustentável no Estado, as normas que regem o processo, tipos de documentos oriundos da deliberação, entre outros constam no **ANEXO A**.

Consoante com a literatura estudada existem características desejáveis para uma organização multiautores que viabilizam um bom funcionamento da entidade, eficiência e otimização dos resultados. Essas características estão relacionadas ao contexto, processo, conteúdo e resultados (DORE *et al.*, 2010). Com base na observação das reuniões, anotações de campo e entrevista foi possível identificar que o COEMA está bem alinhado com a proposta de Dore *et al.* (2010), salvo algumas exceções. Em relação ao contexto, os objetivos e escopo claros foram obedecidos em parte, pois a questão da competência do órgão, em alguns casos, ainda causa conflito como podemos observar na fala abaixo:

[...] O empreendedor que no caso é o Governo do Estado do Ceará através da Secretaria de Turismo encaminhou aqui para a SEMACE o processo de licenciamento para esta intervenção, a SEMACE, então, decidiu conduzir esse licenciamento. No entanto, eu verificando os termos da legislação consigo visualizar intervenções no mar territorial, que poderia conduzir uma competência federal para o licenciamento [...]. [...] eu queria um esclarecimento para saber por que a SEMACE entende juridicamente que este licenciamento é de competência estadual? Não é da competência federal e nem da competência municipal [...] (Ata da 45ª Reunião Extraordinária do COEMA, p. 3).

Os coordenadores, nesse caso o presidente e secretário executivo são pessoas influentes na entidade a qual representam. Eles possuem credibilidade, competência e um grau de conhecimento elevado, devido à experiência profissional e a formação acadêmica, em nível de mestrado. O contexto de escalas e níveis adequados se refere às dimensões temporais, espaciais, quantitativas ou analíticas utilizadas para medir ou posicionar e estudar um problema, os níveis são as unidades de análise que estão localizados em posições diferentes na escala (DORE *et al.*, 2010). Existem evidências dessas características, contudo, ela necessita de um estudo mais profundo que não foi contemplado nessa pesquisa, pois não foi possível dizer se o conselho contempla todos seus aspectos, por isso, ela foi descartada por falta de constatação.

O COEMA possui recursos suficientes, apoio político e tempo para analisar os empreendimentos no que concerne a sua adequação à política de preservação do meio ambiente e crescimento econômico do Estado. A política que rege o colegiado é de conhecimento dos conselheiros e sempre está se renovando para atender de forma eficiente as mudanças do ambiente, das leis e dos empreendimentos. As relações de poder estão alinhadas, cada membro tem o mesmo poder perante o órgão no que se refere à mudança no regimento interno, proposta de pauta, deliberação e valor de voto.

Em relação às características do processo o COEMA atende o aspecto deliberativo, pois as ações são pautadas em votações, ou seja, na escolha da maioria, inclusive o conselho valoriza a participação dos atores, quais sejam conselheiros, sociedade civil, empreendedores, etc. O procedimento é facilitado justamente por ser fórum onde múltiplas vozes com origens e culturas diferentes interagem para deliberar sobre determinado tema. Essa facilitação vem da capacidade dos atores em ouvir e não somente falar, respeito e empatia entre os conselheiros, e abertura para participação de todos os conselheiros que queiram contribuir de alguma forma.

O processo do conselho também é inclusivo pelo fato de ter em seu corpo representantes do setor público, privado e organizações não governamentais que refletem diversos interesses. A inclusão também se dá pelo respeito às diferentes formas de raciocínio, visões de mundo, objetivos e ética dos envolvidos. A propriedade de ser informado e comunicativo também é satisfeita, todos os procedimentos e resultados obtidos por meio das

deliberações do conselho ficam à disposição de qualquer pessoa que tiver interesse. Como citado, os conselheiros tem acesso às informações referentes aos empreendimentos, além disso, os resultados são publicados para conhecimento da sociedade e os projetos ficam à disposição no *site* da SEMACE.

No que tange as características de conteúdo o conselho não se alinha com a proposta de configuração, pois segundo Dore *et al.* (2010) esta fase teria como etapas fundamentais a criação de um grupo diretor provisório; articular razão clara para a organização multiautores; construção de um círculo eleitoral, exame preliminar do contexto mais amplo da organização; avaliar projetos potenciais e mandatos. No contexto do COEMA a criação de um grupo diretor provisório não ocorreu.

A análise das partes interessadas se refere a esclarecer quem envolver em uma organização multiautores e de que maneira. O conselho satisfaz esta característica, inicialmente, foi realizada pelo Governo do Estado e que posteriormente foi concebida pelo colegiado, pois é um item passível de mudanças. Os aspectos relacionados ao contrato social entre os participantes também não aparece no COEMA, este contrato social seria firmado entre presidência, secretaria executiva e conselheiros e isso não acontece lá. Existem documentos como a Lei nº 11.411 e o regimento interno que determinam a responsabilidade, o papel e a competência que os conselheiros têm diante do conselho, mas a relação é entre os conselheiros e o Poder Executivo do Estado.

A realização de avaliações compreensivas é em parte observada no COEMA, no ato da deliberação as avaliações geralmente são realizadas de forma abrangente, às vezes, um caso específico ou outro não são contemplados, mas os questionamentos dos atores comumente são acolhidos. O colegiado também costuma construir cenário para estarem preparados para demandas futuras, por exemplo, lidar com situações diferentes e temas novos que variam de acordo com as mudanças no ambiente. Isso ajuda o órgão a tomar decisões estratégicas com base em uma análise das possíveis consequências. No aspecto do uso seletivo de ferramentas para suporte de deliberação foi evidenciado a análise das partes interessadas, avaliações compreensivas, construção de cenários no ato de deliberação em si, não contemplando outras ferramentas como a de apoio computacional. As demais ferramentas podem ser utilizadas na fase de avaliação dos projetos que é feita pela SEMACE.

O conselho não atende a característica de elaborar recomendações de ações, às vezes, acontecem impasses que interrompem o processo de deliberação porque não tem nenhuma medida alternativa para dar continuidade ao processo. O último item ligado ao conteúdo que sugere que tudo deve ser documentado é atendido pelo COEMA, inclusive o órgão valoriza muito este aspecto, pois dá legitimidade ao processo, agrega valor e torna o procedimento mais transparente porque tudo fica registrado. Além disso, os resultados documentados possibilita analisar a evolução da organização como um todo.

Com relação às características de resultado o conselho é mais satisfatório. O COEMA tem um espaço político criado propício para o processo de deliberação. A representação do conselho é ampla, pois tem relação com órgãos públicos e privados com a finalidade de preservar o meio ambiente e possui autoridade legal em todo o Estado do Ceará. A participação no processo de deliberação do conselho está melhor do que no passado, mas é preciso motivar as vozes que ainda não se manifestaram na plenária. De maneira geral os membros do COEMA ao fazer uma contestação sobre determinada pauta, norma ou tema eles realizam de maneira positiva, isso pode ser explicado pela natureza colaborativa do conselho, portanto, os participantes estão dispostos a colaborar na obtenção do consenso e não do impasse. Devido a isso, as argumentações são frequentemente construtivas.

As interdependências entre os conselheiros também são reconhecidas, os membros estão cientes do papel que tem a exercer e identifica a dependência que possuem em relação aos demais conselheiros, eles não podem solucionar os conflitos de maneira isolada. O processo de reflexão e a questão do fazer coletivo são bem claros no processo de deliberação, pois eles se unem para discutir sobre um problema específico, discutem sobre o conflito, refletem sobre as causas e possíveis soluções, e analisam sua viabilidade baseados no consenso. O COEMA tem toda uma normativa que regulamenta seu processo de negociação para lidar com problemas complexos. São regras que regem as ações do órgão, além de possuir suporte técnico, jurídico e ambiental que permite deliberar com maior precisão.

No conselho as informações concernentes aos projetos, leis e processo de negociação são difundidas pela instituição, as negociações são informadas e o conhecimento é compartilhado. Contudo, essa característica ainda pode ser melhorada a partir do momento que o COEMA contar com a presença efetiva da maioria de seus conselheiros, pois o processo de interação, a participação e troca de informações seria ampliado. Um dos maiores

problemas do conselho é a abstenção dos membros. Apesar de nem sempre o resultado do processo de deliberação obter consenso, as decisões, acordos e implementações da instituição são pautadas no bem da coletividade, ou seja, da sociedade e na orientação voltada à sustentabilidade. Os conselheiros deliberam tendo em vista os benefícios como desenvolvimento econômico e aumento da qualidade de vida que o empreendimento trará para a comunidade e os impactos que implicará ao meio ambiente.

Com isso, conclui-se que o COEMA está alinhado para ser um fórum de negociação com um bom funcionamento e ser eficiente em seus resultados. Para isso, o conselho necessita elucidar aos seus membros a competência do órgão em deliberar sobre pareceres técnicos para licenciamento ambiental, assim como a amplitude de tal competência, em nível local, municipal e estadual. Outro item conflitante é a questão do compromisso dos conselheiros, como a pontualidade e a assiduidade, pois há uma abstenção significativa nas deliberações implicando até no cancelamento da sessão por não completar quórum. Uma maneira de solucionar este problema seria discutir o interesse da entidade em fazer parte do conselho, assim como o empenho de seus membros em estar representando tal instituição. Esta medida possibilita a inclusão de outras entidades que já demonstraram interesse em participar do COEMA, possibilitando assim uma dinâmica melhor para o grupo.

A passagem a seguir mostra como o problema do compromisso dos membros do COEMA é complexo e exige mais atenção da presidência e secretaria executiva para ser amenizado.

[...] conselheiro ficou muito aborrecido, pois ficou esperando 2 horas e meia e a reunião não pode ter deliberação, pois não tinha quórum suficiente. A reunião se iniciou faltando 1 conselheiro (que estava a caminho) para completar o quórum para deliberação, contudo, ele não pode vir mais e a plenária teve que ser interrompida. Essa situação deixou o conselheiro muito indignado com a falta de compromisso dos demais conselheiros, pois de 35 conselheiros sequer 18 puderam comparecer (Anotação colhida do diário de campo da 209ª Reunião Ordinária do COEMA).

Conforme evidenciam Easterby-Smith *et al.* (2001) grupos de pessoas de diferentes organizações e *background* culturais diferentes, ao se encontrarem por um período de tempo, tendo como meta analisar um problema ou desenvolver um projeto, constroem

identidades situadas constituindo, por conseguinte, uma comunidade discursiva. De forma análoga Schatzki (2006) enfatizou que uma organização, como qualquer fenômeno social, é constituída pelos sucessivos eventos que acontecem em um contexto espaço-temporal, sendo este acontecimento baseado no desempenho de suas ações constituintes.

Nesse sentido e ao considerar os objetivos dessa pesquisa as práticas participativas emergentes das negociações multiatores do COEMA podem ser aqui consideradas como uma unidade social genérica primária que possibilitou a construção do social (SCHATZKI, 2006; RECKWITZ, 2002). Esta inferência corrobora ainda com o princípio metodológico segundo Spink (1999) de que os repertórios interpretativos incorporam os posicionamentos dos sujeitos em interação, estando estes inseridos num constante processo de negociação delineando um espaço de interessoalidade, uma comunidade discursiva: no caso desse estudo a organização multiatores do COEMA (EASTERBY-SMITH *et al.*, 2001).

4.2 As Práticas de Negociação e a Aprendizagem Social Subjacente

Tendo como base os repertórios interpretativos construídos, diversos saberes, papéis e estilos de negociação colocados em ato pelos atores do COEMA foram identificados. Durante as fases da pré-negociação das sessões observadas e considerando a situação do conjunto de atores que participavam do fórum relevaram-se “pequenos comportamentos” no jogo de papéis emergentes da escuta e da interação face a face congruente com as descrições de diferentes estilos de negociação (CAPRANICO, 1997; GOFFMAN, 2011).

Alguns atores pareciam se distanciar das discussões abstendo-se de emitir suas opiniões, num ato participativo de observação e escuta e ou, em alguns casos, no ato característico da evasão, subentendendo a uma “obrigação em se fazer presente”. Em negociação as palavras fazem a diferença e a escuta justifica-se como meio de desenvolver um relacionamento com o outro. Nesse sentido infere-se que nesta fase inicial da negociação alguns comportamentos estavam relacionados às atividades alternantes da suspeita e da confiança no ato da escuta (QUAGLINO *et al.*, 1992; KERSTEN; NORONHA, 1999; GOTTSCHALK, 1974; LEMPEREUR *et al.*, 2009).

Outro comportamento evidenciado durante as observações de uma das sessões do processo multiautores do COEMA foi o comportamento dominador, que aconteceu quando um conselheiro impôs veementemente sua proposta através de práticas de argumentação orientada ao poder, posicionando-se coercitivamente em relação aos demais posicionamentos de discordância. Com a percepção por parte dos demais atores dessa postura competitiva de caráter perde-ganha, infere-se das observações que estes ensaiaram posicionamentos de acomodação e evasivos a partir das tentativas de alguns atores de abandonarem a mesa de negociação antes do término da sessão (BRAGA, 1998).

Esses estilos revelados durante as fases de pré-negociação – o da escuta, o evasivo e o da acomodação - parecem ter estimulado, por outro lado, a prática entre alguns atores da formação de pequenos subgrupos, confrontando assim o perfil dominador com um posicionamento pró-social orientado à complementaridade de interesses (VAN KLEEF; DE DREU, 2002; BRAGA, 1998).

As práticas de negociação emersas a partir da influência do estilo de um dos participantes caracterizado como dominador dificultou a concessão mútua entre as demais partes que não abriram mão de seus interesses seja através do estilo evasivo e da acomodação, seja através da divisão da plenária com a formação de subgrupos. Este jogo de interesses baseado em posições duras e competitivas do tipo perde-ganha estimulou o aflorar de comportamentos e emoções que dificultaram a obtenção do consenso e, conseqüentemente, a resolução dos problemas que estavam colocados na mesa de negociação (RAHIM, 2002; VAN LANGE, 1992; BRAGA, 1998).

Esse episódio observado se apoia também na discussão segundo Capranico (1997) ao enfatizar o caráter mediador do papel desempenhado em uma situação de jogo de interesses, envolvendo tanto os aspectos prescritivos e normativos como os elementos emocionais, imprevistos e criativos ancorados pelo modo como os negociadores o interpretam e o representam. Nesse sentido e conforme Lempereur *et al.* (2009) independentemente dos estilos da negociação é fundamental estabelecer práticas que promovam a comunicação eficiente no sentido de fazer ou por em prática alguma coisa junto a partir da ampliação do diálogo, da construção de novos significados, potencializando a capacidade para superar os impasses emergentes, tendo em vista o ajuste dos interesses conflitantes (BOHM, 2005; MARTINELLI; ALMEIDA, 2009).

Observou-se que durante estes momentos da pré-negociação o presidente da mesa manteve um posicionamento de escuta e observação dos processos em curso, promovendo a partir de então e através de um estilo integrativo as práticas da troca de informações, da procura de alternativas e do exame das diferenças para chegar a uma solução aceitável pelas partes. Conforme entrevista realizada com o presidente do COEMA:

[...] se os conselheiros evadirem da votação, aí eu não estou sabendo conduzir meu colegiado, eu não estou sabendo presidir o colegiado porque não estou conseguindo levar ele a cumprir seu papel que é de negociar e deliberar [...], [...] uma das coisas que a gente tem de pior é quando não tem consenso sobre deliberação [...].

[...] meu o papel como presidente e o do secretário executivo é criar um ambiente favorável para que ocorra a deliberação e [...] feito esta parte, as demais etapas de negociação até a deliberação ocorrem no próprio plenário com as manifestações pró e contra, recomendações até que se delibere. Esse é um processo nosso de tomada de decisão (Presidente do COEMA).

A análise de repertórios das entrevistas e das observações revelou que o contexto de negociação do COEMA além de ser um fórum multiautores caracterizado por um mosaico de papéis e, portanto, pela participação plural ao acolher uma ampla diversidade de pontos de vistas é distinguido como um fórum de caráter técnico. Dessa forma as deliberações são baseadas na diferenciação e uniformidade do ato do ouvir e na colaboração através do diálogo, possibilitando assim, que esses conhecimentos técnicos e profissionais sejam compartilhados de forma criativa entre os participantes:

[...] é preciso ficar claro que esse é um processo de negociação, mas antes de tudo é um processo de deliberação de natureza técnica e dessa forma, salvo exceções, as reuniões são mais colaborativas do que competitivas (Presidente do COEMA).

[...] quando o conflito surge a gente tenta mediar os interesses eventualmente conflitantes, pra produzir uma solução de consenso, então é uma dinâmica interessante porque é no diálogo e debate do plenário que, às vezes, se formula recomendação de mudança de

relatório, recomendação de ajustes, pedem-se esclarecimentos adicionais ao empreendedor e ao técnico [...] (A5).

[...] Eu queria falar para o conselheiro Luís Carlos que estamos com um problema de fato com relação de pedirmos para publicar a prorrogação dos prazos, já que estamos com os prazos vencidos e não podemos deliberar [...]. [...] Porque a câmara técnica além de ter essa problemática que o Luís Carlos colocou toda piscicultura do Estado carece de uma regulamentação para o uso da água, seja a piscicultura do interior, seja a piscicultura do tanque, seja em viveiro precisam do acesso a água e precisa estar com tudo regulamentado [...] (Ata da 211ª Reunião Ordinária do COEMA, p. 2).

Desse modo, observou-se que se deu início a escuta confiante, aos processos reflexivos do diálogo, do vai e vem de posicionamentos que eram comuns a alguns participantes, unindo os fios de significados, uma “textura de conexões em ação” que fluiu entre os demais, conectando e ligando ações que se multiplicaram e se propagaram, possibilitando novas compreensões (GHERARDI, 2006).

Além disso, os elementos da escuta, do diálogo e da reflexividade que se relevam dessas análises estão consoantes com as discussões de Gherardi (2006) ao considerar que o *knowing* possibilita a exploração de facetas do conhecimento consideradas de menor intencionalidade, menor instrumentalidade e maior reflexividade, representando, por fim, uma precondição para que ocorra a aprendizagem, tornando a própria prática como ponto de partida para empreender mudanças (QUAGLINO *et al.*, 1992; BOHM, 2005; GHERARDI, 2006).

Com a criação desse contexto de comunicação propício à obtenção do consenso ficou caracterizada a fase da negociação propriamente dita na qual as partes demonstraram receptivas a escuta e ao diálogo, agindo segundo suas próprias estratégias e envolvendo a avaliação das propostas e das contrapropostas, desencadeando os processos de *feedbacks* (KERSTEN; NORONHA, 1999). O trecho abaixo da assessora do COEMA afirma que o maior nível de participação entre os atores possibilitou a aprendizagem subjacente da participação aumentando a discussão e a interação entre os atores. A melhora da participação se deu pelo aumento da presença da mídia e interesse da sociedade civil. É uma participação interna e externa, privada e pública:

[...] houve um aprendizado porque eles estão participando mais, eles estão discutindo mais, o momento de participação deles é maior, já está mais na mídia. Antigamente, o conselho tinha a mesma quantidade e tudo, mas não tinha aquela coisa da mídia. Eram projetos grandes, mas ao mesmo tempo aquela coisa pequena, grande e pequena ao mesmo tempo. Tinha discussão? Tinha bastante, mas a participação deles está bem melhor do que antigamente.

As passagens abaixo apresentam a exigência de *feedback* dos conselheiros em relação ao projetos colocados em discussão nas reuniões de negociação do COEMA. A primeira fala evidencia que um dos membros está pedindo esclarecimentos sobre determinado documento. O segundo trecho mostra como um dos conselheiros ao tratar sobre o projeto de implantação de usina para geração de energia fotovoltaica deu um *feedback* para todos do que significa energia solar no Ceará.

[...] É só uma curiosidade, aqui no item 17 no parecer “Cumprir integralmente o Termo de Compromisso de Compensação Ambiental, assinado com a SEMACE”; E como o Termo de Compromisso não está anexado ao procedimento, eu vi o valor estimado de 170 milhões e eu fiquei curioso em saber qual é o conteúdo do Termo de Compromisso? É o Termo de Compromisso que estabelece o tipo de compensação ambiental, os percentuais, a destinação, essas coisas nesse sentido? (Ata da 211ª Reunião Ordinária do COEMA, p. 5).

[...] tendo em vista essa situação, eu quero chamar a atenção de vocês que nós devemos passar gradativamente a sermos ligados com novos empregos solares. Por que eu digo isso? Porque a energia solar em nosso entendimento da Federação da Agricultura que tem um grupo de estudos é que o agronegócio voltado para a energia é uma realidade [...]. [...] é salutar tendo em vista a nossa luta por uma economia mais sustentável [...]. [...] Mas, o que eu quero falar é que esse projeto é muito importante por ser uma energia limpa. Um dos grandes problemas no meio rural é o custo da energia elétrica, principalmente para o produtor rural (Ata da 211ª Reunião Ordinária do COEMA, p. 5).

Estas práticas possibilitaram a ampliação da participação com a entrada na arena de atores que até então se posicionavam em silêncio na periferia da mesa da negociação. Dessa forma, os momentos deliberativos da pós-negociação se caracterizaram pela

circularidade da troca coletiva de informações, pelo espelhamento e exame das diferenças e pela busca de alternativas para a solução de impasses emersos, facilitando a negociação com a construção da decisão conjunta e a resolução dos problemas colocados na mesa (KERSTEN; NORONHA, 1999; RAHIM, 2002).

Infere-se que a ampliação da prática da participação entre os atores foi facilitada pela constituição de identidades coletivas, possibilitando que o conhecimento subjacente aos problemas colocados na mesa fosse socializado e coletivamente construído (BROWN; DUGUID, 1991; GHERARDI *et al.*, 1998), nas palavras dos entrevistados:

[...] é lógico que nesse processo de discussão, de deliberação há uma construção de conhecimento, há um processo de aprendizagem indiscutivelmente. Claro que a aprendizagem e a apropriação do conhecimento vão variar de ator pra ator, de participante pra participante, de tema para tema, de momento a momento, até porque, veja só, as temáticas que aparecem são eminentemente técnicas e aparecem de forma caótica, ou seja, há um processo de construção do saber organizado, sistemático. Em uma sessão nós vamos entender o que é isso, na próxima reunião nós vamos trabalhar tal conteúdo, que leva a uma construção planejada ou dirigida por todos [...]. [...] De qualquer maneira se produz um aprendizado em termos do processo de negociação em si e de deliberação (A2; A3).

[...] Com certeza houve um aprendizado durante as reuniões do COEMA, eu mesmo na minha atividade passei a condução dos projetos imobiliários que a gente toca a ter muito mais cuidado e muito mais zelo e colocando apelos ambientais em valores de venda. Hoje a gente tem bens intangíveis agregando alto valor às vendas, exemplo, um loteamento que é obrigado a ter 11% de área verde tem 43%. Um empreendimento imobiliário que não está obrigado por lei a ter coleta seletiva de lixo tem por deliberação dos empreendedores, o agente final da aquisição do imóvel que optar por usar energia solar no aquecimento da sua água tem 10% de redução na taxa condominial para que ele não use chuveiro elétrico. Então, nada disso a gente teria colocado dentro do nosso negócio, dentro do nosso meio de vida se não fosse o aprendizado que a gente passou pelo COEMA. Houve uma mudança de comportamento [...] (A4).

Esses elementos que “aparecem de forma caótica” no jogo de interesses observados, além de iluminarem o caráter mediador dos papéis representados, se relacionam

com os posicionamentos pouco formalizados, improvisados e em parte desconexos, os impulsos criativos, motores e sensoriais dos participantes. Esta leitura interpretativa se reporta a aprendizagem do imprevisto decorrente da observação e da escuta, privilegiando determinadas facetas da compreensão das questões que estavam sendo colocadas na mesa de negociação (CAPRANICO, 1997).

Entre os tipos de aprendizagem observados se relata a seguir o entendimento relativo à organização do processo revelado pelo projeto de obras emergenciais para o enfrentamento da seca. Observa-se na leitura da situação que está ocorrendo um aprendizado subjacente à resolução desse problema:

[...] Pelo entendimento, a gente pode organizar o processo, mas a relação seria algo... O Comitê vai mandar um conjunto de barragens subterrâneas que ele vai apoiar dizendo a natureza da intervenção, tamanho e assim vai priorizando [...]. [...] Então, eu acho perfeitamente possível o que o conselheiro Roberto da AEAC propôs, de o Comitê de Emergência informar a natureza da intervenção, os municípios onde pela deliberação essas são consideradas emergenciais e aí a parte da documentação que é pedida, vai dizer se enquadra no documento “X” do Comitê [...]. [...] Politicamente isso tem que ser tratado assim. (Ata da 210ª Reunião Ordinária do COEMA, p. 8).

[...] E o comitê suprapartidário quem é que está com a caneta deliberando isso? Tem uma diretoria executiva para dizer que essa obra é prioritária? Está vendo o que é que me preocupa? Porque quando a gente sai das boas intenções e o mundo real, a coisa é muito mais difícil que isso daí [...]. [...] O problema é que o comitê é suprapartidário, não tem uma diretoria executiva, não sabemos quem vai dar o documento para que o empreendedor chancele a obra e que isso possa de fato a celeridade de dez dias [...] (Ata da 210ª Reunião Ordinária do COEMA, p. 7).

Infere-se que este processo reflexivo e colaborativo possibilitou, por fim, a aprendizagem da mediação com a “*construção do saber organizado*” (GHERARDI; NICOLINI, 2001) baseado em um conjunto de práticas e eventos que aconteceram de forma sucessiva, criando novos espaços interativos, viabilizando o engajamento mútuo, plasmando, por conseguinte, uma comunidade discursiva.

[...] Então, ao invés de dizermos que tipo se tem, nós remetemos ao Comitê de Enfrentamento da Seca que dirão logo o que tem à Secretaria de Desenvolvimento Agrário, a SRH, ao órgão ambiental, FAEC, que dirão quais as obras emergenciais [...]. [...] A orientação nossa aqui foi que não vamos discriminar porque o problema não é o que eu ponho para dentro, é o que eu deixo fora quando discrimino [...]. [...] Aqui não tem nenhuma restrição, exceto, porque ele não é uma restrição, levantado pelo conselheiro Luís sobre as grandes obras, as obras estruturantes, que eu acho que mereceriam uma reflexão adicional (Ata da 210ª Reunião Ordinária do COEMA, p. 6).

No trecho abaixo se evidencia mais uma vez a questão da competência e o presidente como mediador do conselho tenta esclarecer as dúvidas para evitar impasses futuros:

[...] Conselheiro, vamos ver quem tem a competência. A SEMACE tem a competência para fazer uma avaliação do impacto ambiental na intervenção e em suas consequências e nas medidas mitigadoras que são necessárias [...]. [...] A SEMACE não tem competência se determinada obra é ou não é estratégica para o enfrentamento da seca [...]. [...] Então, para dar coordenação ao esforço do Estado de enfrentamento da seca, o Governo criou um comitê e que a SEMACE, inclusive tem acesso lá [...]. [...] A SEMACE não pode dar agora e nem o COEMA pode dar à SEMACE uma competência de começar a definir o que é ou não é emergencial para a seca (Ata da 210ª Reunião Ordinária do COEMA, p. 6).

Por outro lado, esse jogo entre variados papéis, este espelhamento e comparação entre diferentes perspectivas, o compartilhamento de diversas facetas do conhecimento, promoveu a aprendizagem de como negociar em um movimento de ação - diálogo - reflexão, desenvolvendo, por fim, uma competência para agir (EASTERBY-SMITH *et al.*, 2001; NICOLINI *et al.*, 2003; GHERARDI, 2006; IPIRANGA *et al.*, 2008).

[...] Eu achei falho na apresentação. Eu queria saber qual a fase que vai ter empregos? Quantos empregos? [...]. [...] Eu queria saber se tem algum programa que mesmo sendo uma usina automática, qual a capacitação de técnicos em nossa área, em nosso Estado? [...]. [...] Mas, o interessante mesmo já que é uma área muito grande, um estudo para dar sustentabilidade até mesmo na região porque a região está muito sensível à questão de manter

as espécies. Então, deveria ter um documento já que o relatório é muito resumido e não ficou bem claro isso (Ata da 211ª Reunião Ordinária do COEMA, p. 3).

[...] Sem dúvida houve um aprendizado no processo de negociação do conselho. Houve um amadurecimento também, a gente começa a entender que o ato de negociar é isso, você não consegue impor o seu pensamento à maioria, você tem que ceder e ganhar alguns pontos e ceder em outros e isso também foi extremamente positivo na minha atividade profissional e no aprendizado como pessoa em si [...] (A2).

Nesse processo de mútua colaboração criativa, os atores ao atribuírem significado às suas experiências aprenderam fazendo, adquiriram novas informações, desenvolveram novas formas de pensar e novos posicionamentos no decorrer das sucessivas e contínuas interações, se destacando, entre outras: as práticas da observação, da escuta, da interação face a face e em subgrupos, as práticas do envolvimento, do diálogo, da mediação e do compartilhamento de informações, a prática da resolução dos pontos conflitantes e dos processos cooperativos de obtenção de consensos gradativos e a prática de construção de decisão conjunta e deliberativa. O trecho a seguir expõe a prática da decisão conjunta e deliberativa, mesmo sem unanimidade a decisão escolhida pela maioria foi acatada:

[...] Eu vou pedir permissão a Vossa Excelência e não querendo substituir Vossa Excelência e deixar claro do que aconteceu. O que entrou em discussão na sessão aonde esse tema (COEMA como instância recursal para as decisões da SEMACE) veio para esse conselho, nós chegamos numa decisão final e eu me lembro de que o único voto contrário foi o meu [...]. [...] a decisão anterior foi no sentido de que essa instância fosse uma instância recursável, embora, com o voto contrário do Ministério Público Federal. Mas foi decisão desse conselho [...] (Ata da 209ª Reunião Ordinária do COEMA, p. 5)

Essas práticas favoreceram a aprendizagem da negociação, possibilitando a melhoria da tomada de decisões e das escolhas estratégicas na abordagem das questões socioambientais. Por outro lado, essa participação competente em uma prática, enquanto forma de transformação ou perpetuação de um conhecimento e do “aprender-ao-organizar”, influenciou, por fim, o próprio acontecer da organização multiatores (GHERARDI; NICOLINI, 2001; SCHATZKI, 2006; JACOBI *et al.*, 2006).

[...] nós estamos tentamos organizar no sentido de transformar os processos cada vez mais transparentes para todos os conselheiros e participantes, então a ideia de acesso fácil à informação, a ideia do diálogo direto entre todos, não só com os conselheiros, mas também com as instituições e organizações que eles representam e aqui representadas (A1).

[...] no início de 2011, foi modificado o processo de deliberação, no sentido das apresentações dos projetos. Além do empresário, maior interessado em apresentar sua proposta, o técnico da SEMACE também apresenta o projeto com o parecer e em seguida vai para a deliberação. Estas participações se transformam em um processo de construção de conhecimento a partir da experimentação, ou seja, foi uma aprendizagem coletiva do processo de negociação (A4).

Portanto, este “aprender junto para compartilhar” (HARMONICOP, 2003), esta “participação que se transforma em um processo de construção de conhecimentos” evidenciada na organização multiatores sob análise se releva como importante prática de aprendizagem da negociação e da negociação da aprendizagem que lhe é subjacente, ao reunir no decorrer dos processos da negociação em si um conjunto de atividades no qual os saberes (*knowing*) relacionados aos papéis e estilos colocados em ato pelos multiatores estão vinculados aos conhecimentos e aos fazeres (*organizing*) construídos coletivamente e em constante evolução, definindo, nessas fronteiras e interstícios, os processos normativos das deliberações das questões socioambientais (RECKWITZ, 2002; NICOLINI; GHERARDI; YANOW, 2003; GHERARDI, 2006).

Os processos normativos oriundos da negociação e a aprendizagem subjacente perpassam os limites do conselho na medida em que as decisões tomadas na fase da pós-negociação refletem nas questões socioambientais do Estado. Os resultados sejam eles resoluções, moções ou normativas, não são isolados apenas em determinado projeto, ele cabe a qualquer empreendimento similar que seja votado na plenária, ou seja, vai ter o mesmo padrão definido pelo setor de atuação, por exemplo, uma resolução elaborada pelo COEMA que trata da extração de pedras ornamentais regulamenta as atividades desse setor no Ceará, resguardando assim o ambiente socioambiental.

Esta transferência de conhecimentos, do vai e vem de informações após as negociações também ocorre entre os participantes. Os conselheiros relatam que eles

costumam utilizar os conhecimentos adquiridos no ato de deliberação em suas atividades fora do conselho e até mesmo em suas vidas pessoais, tendo em vista que as discussões do COEMA possuem temas diversificados. A aprendizagem ganha uma dinâmica cíclica que está em constante transformação sendo disseminada em outros contextos além das fronteiras do órgão.

O objetivo do conselho não é dificultar o desenvolvimento econômico do Estado, impedindo que certos empreendimentos sejam implantados, pois qualquer tipo de empreendimento agride o meio ambiente de alguma forma, mas sim a aprovação de projetos que promovam o desenvolvimento local com o mínimo de danos ao meio ambiente que proporcione novos postos de trabalho, crescimento financeiro e melhoria na qualidade de vida das pessoas. É nesse sentido que a aprendizagem social subjacente ao processo de deliberação se torna importante, pois se os conselheiros forem capazes de analisar os projetos e formular normativas com maior discernimento, com mais conhecimento e com uma visão ampliada do contexto, os resultados da negociação seriam mais eficientes no esforço em alcançar o desenvolvimento sustentável.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme a análise da comunidade discursiva constituída pelos participantes do COEMA, as práticas subjacentes aos papéis, estilos e diálogos colocados em ato emergiram da mesa de negociação como unidades sociais primárias que possibilitaram o aflorar do social localizado nas práticas de aprendizagem a estas relacionadas. Estas atividades participativas ao serem executadas de forma situada estimularam novas práticas no decorrer das fases de negociação que por meio de uma trama de conexões em ação se multiplicaram e se propagaram continuamente, ampliando esse espaço discursivo e resultando, por fim, na caracterização da organização multiatores do COEMA.

Evidenciou-se que apesar de em parte esse aprender ter sido propiciado por uma plataforma multiatores estruturada por um órgão público qual seja o Conselho Estadual do Meio Ambiente (COEMA) do Governo do Estado do Ceará, foi colocado em ato e em uso pelos diversos participantes a partir da construção de um contexto organizacional complexo e, sobretudo, através das lógicas que lá prevaleciam.

Nesses termos, o percurso de análise aqui apresentado, procurou articular uma compreensão das atividades participativas e dos processos do saber e do fazer (*learning-in-organizing*) que lhes foram correspondentes como um espaço não unívoco de práticas. Relevando-se ainda o caráter reflexivo que delineou papéis, posicionamentos e negociações que demarcaram as ações constituintes dos sujeitos em um contexto espaço-temporal, perpassando a esfera normativa dos processos de deliberação, sendo nestes interstícios e fronteiras que os processos da organização multiatores do COEMA aconteceram.

A lógica subjacente a esses processos não estava relacionada a um conhecimento como um corpo autônomo de proposições, mas permeada de novas identidades e modos de ação constituída em curso, que delinearam novas imagens do mundo e diferentes perspectivas negociais que atuaram nos processos deliberativos, promovendo oportunidades de aprendizagem da negociação e da negociação da aprendizagem no contexto da organização multiatores em estudo.

Foi do entrelaçamento destas práticas – desse jogo entre *knowing* e competências - que emergiu o sujeito negociador de seus posicionamentos, articulando uma apropriação subjetiva em face da objetivação do discurso de atuação na abordagem das questões socioambientais colocadas à mesa de negociação do COEMA.

Diante da análise feita, observa-se que o desenvolvimento das práticas de aprendizagem da negociação e da negociação da aprendizagem reveladas, está intimamente ligado às práticas de participação e da negociação propriamente dita, entre estas: as práticas da observação, da escuta, da interação face a face e em subgrupos, as práticas do espelhamento, do exame das diferenças e do envolvimento, do diálogo, da mediação, da circularidade e do compartilhamento de informações, a prática do *feedback* e da resolução dos pontos conflitantes e dos processos cooperativos de obtenção de consensos gradativos e, por fim, a prática de construção de decisão conjunta e deliberativas. Por ser o COEMA uma instituição que objetiva assessorar o Estado nas políticas e abordagens das questões socioambientais, o conhecimento articulado pelos multiatores envolvidos aparece tangenciando seu foco.

Por outro lado, esse mosaico de papéis colocados em ato pelos multiatores participantes do COEMA, desencadeou o potencial criativo da escuta e do diálogo ao negociarem experiências e informações que esses trouxeram para a mesa, assim como ao transladarem esses conhecimentos construídos para as organizações e instituições que esses representavam. Esse processo reflexivo do aprender a mediar constituído no vai e vem de significados influenciou a ampliação do social possibilitando a translação de informações relevantes em área de diferentes saberes e indo além do espaço organizacional do COEMA.

As discussões acerca das questões socioambientais do Estado deveriam ser mais mediadas pelos processos normativos provenientes da pós-negociação do conselho, pois o órgão tem por finalidade assessorar o Poder Executivo em relação a tais questões, além de auxiliar instituições públicas e privadas que possuem o mesmo objetivo. Ademais o conselho tem competência técnica e política e consentimento da sociedade para atuar como defensor do meio ambiente. A SEMACE entraria nesse estágio como órgão de apoio e fiscalizador para fazer cumprir as decisões do COEMA.

Nesse sentido, releva-se que os repertórios interpretativos articulados nesta pesquisa ao realçarem as práticas em constante evolução (*knowing*), baseada na vinculação entre o aprender e o organizar, entre o saber e o fazer (*learning-in-organizing*), propiciando aprendizagem enquanto participação em uma comunidade discursiva iluminou uma contribuição teórica importante para ser desenvolvida em estudos futuros relacionada à questão da circularidade e transformação do conhecimento nos processos de organizar que são transladados entre os atores da organização COEMA.

Essas articulações teóricas empíricas evidenciaram a relevância da presente pesquisa, ao indicar uma lacuna na literatura ainda pouca explorada pertinente à compreensão das ações conjuntas que se negociam, circulam, se transformam e se reproduzem em uma organização multiatores, enquanto práticas de aprendizagem da negociação e da negociação da aprendizagem.

Releva-se ainda a importância desse estudo no sentido de fornecer subsídios relacionados aos processos de negociação em espaços públicos coletivos e a construção de pactos de governança no contexto da abordagem das questões socioambientais. Estas discussões ao terem por base a perspectiva inovadora da aprendizagem e, portanto, de avanço em relação à questão da sustentabilidade poderão subsidiar a formulação de políticas e apoiar a gestão pública dos cada vez mais escassos recursos socioambientais.

Como limitação do trabalho releva-se o fato de esse estar circunscrito a um estudo de caso de um setor público específico. Nesses termos algumas questões para estudos futuros inclusive em outros contextos multiatores – públicos e ou privados - podem ser colocadas, entre estas: Como ocorrem a circulação e a transformação de conhecimentos nos processos do aprender e do organizar em diversas organizações que participam de uma plataforma multiatores? Outra questão relevante seria aprofundar os estudos dos processos micropolíticos no jogo da observação dos papéis, da escuta, da interação e do diálogo enquanto práticas de estéticas de aprendizagem social nas organizações.

Outra questão importante que não pôde ser contemplada no estudo porque não se configurava como um dos objetivos da pesquisa foram as relações de poder que ocorrem no conselho. Nesse sentido, sugere-se as seguintes indagações para estudos futuros: Como uma

organização multilaterais pode funcionar sob a tutela do Estado? O fato de ser multilaterais inclui o poder coercitivo do Estado? Ou é um conselho “faz de contas” sem poder de decisão?

REFERÊNCIAS

ACKOFF, R. L. On pairs and trios: the smallest social systems. *Systems Research*, New York / London, v. 13, n. 4, p. 435-446, 1996.

ANTONACOPOULOS, E. P. On the practise of practices: in-tensions and ex-tensions in the going reformulation of practices. In: BARRY, D.; HANSEN, H. *New approaches in management and organization*. London: SAGE, 2008. 632 p.

ANTONELLO, C. S.; AZEVEDO, D. Aprendizagem organizacional: explorando o terreno das teorias culturais e das teorias baseadas em práticas. In: ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. *Aprendizagem organizacional no Brasil*. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 89-113.

ATKINS, S.; KATCHER, A. *Lifo: training & O D. analyst: a program for better utilization of strengths and personal styles*. Los Angeles: Atkins Katcher Associates, 1973.

BARBOSA, A. B. N. A importância das técnicas de negociação e a escola de Harvard. [S.I.: s.n.], 2007. Disponível em: < http://nbb.com.br/english/publications/special_01.html >. Acesso em: 30 out. 2012.

BAUER, M; GASKELL, G (Ed.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. 2. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003. 518 p.

BRAGA, D. G. *Conflitos, eficiência e democracia na gestão pública*. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 1998. 195 p.

BOHM, D. *On dialogue*. London: Routledge Ed: L Nichol, 1996. 144 p.

_____. *Diálogo: comunicação e redes de convivência*. São Paulo: Palas Athenas, 2005. 178 p.

BOURDIEU, P. *Outline of a theory of practice*. Trans. Richard Nice. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1977. 255 p.

BROWN, J. S.; DUGUID, P. Organizational learning and communities of practice: towards a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, v. 2, n. 1, p. 40-58, 1991. Disponível em: < <http://www.idi.ntnu.no/grupper/su/publ/ese/brown-duguid91.pdf> >. Acesso em: 30 dez. 2012.

BRUYN, S. T. *The human perspective in Sociology: the methodology of participant observation*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, 1966. 286 p.

BUCHY, M.; HOVERMAN, S. Understanding public participation in forest planning: a review. *Forest Policy and Economics*, v. 1, p. 15-25, 2000.

CAPRANICO, S. *Role Playing: manuale a uso di formatori e insegnanti*. Milano: Raffaello Cortina Editore, 1997. 124 p.

CARVALHAL, E.; NETO, A. A.; ANDRADE, G. M.; ARAÚJO, J. V. *Negociação e administração de conflitos*. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009. 184 p.

COHEN, S. P. *Como se tornar um bom negociador: 24 passos para fechar acordos duradouros e lucrativos*. Rio de Janeiro: Sextante, 2008. 80 p.

DAUDELIN, M. W. Learning from experience through reflection. *Organization Dynamics*, v. 24, n. 3, p. 36-48, Winter 1996.

DEFILLIPPI, R.J. Introduction: project-based learning, reflective practices and learning outcomes. *Management Learning*, v. 32, n. 1, p. 5-10, 2001.

DIETZ, T.; STERN, P. C. (Ed). *Public participation in environmental assessment and decision making*. Washington, DC :The National Academies Press, 2008. 322 p.

DORE, J.; LEBEL, L. Gaining public acceptance: a critical strategic priority of the World Commission on Dams. *Water Alternatives*, v. 3, n. 2, p. 124-141, 2010.
Disponível em:< www.water-alternatives.org>. Acesso em: 09 out. 2012.

_____; ROBINSON, J.; SMITH, M. (Ed). *Negotiate: reaching agreements over water*. Gland, Switzerland: IUCN, 2010. 122 p.

EASTERBY-SMITH, M; ARAÚJO, L. Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates atuais. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática*. São Paulo: Atlas, 2001. p. 16-38.

ERTEL, D.; GORDON, M. *Negociação*. São Paulo: M. Books do Brasil, 2009. 264 p.

ERVILHA, A. J. LIMÃO. *Negociação para compradores e vendedores também*. São Paulo: CL-A Cultural, 2008. 125 p.

FISHER, R.; URY, W. *Getting to yes: negotiating agreement without giving in*. Boston: Houghton Mifflin Company, 1991. 200 p.

_____; PATTON, B. *Como chegar ao sim: negociação de acordos sem concessões*. 2. ed. Rio de Janeiro: Imago, 2005. 216 p.

GERGEN, K. The social constructionist movement in modern Psychology. *American Psychologist*, v. 40, n. 3, p. 266-275, 1985. Disponível em: <
http://www.swarthmore.edu/Documents/faculty/gergen/Social_Constructionist_Movement.pdf
>. Acesso em: 30 dez. 2012.

GHERARDI, S. *Organizational knowledge: the texture of workplace learning*. Oxford: Blackwell, 2006. 292 p.

_____. Learning as problem-drive or learning in the face of mystery?. *Organizations*, v. 20, n. 1, p. 101-124, 1999.

_____. Practice-based theorization on learning and knowing in organizations. *Organizations*, v. 7, n. 2, p. 211-223, 2000a.

_____. Where learning is: metaphors and situated learning in a planning group. *Human Relations*, v. 53, n. 8, p. 1057-1080, 2000b.

_____. From organizational learning to practice-based knowing. *Organizations*, v. 54, n. 1, p. 131-139, 2001.

_____. Situated knowledge and situated action: what do practice-based studies promise? In: BARRY, D.; HANSEN, H. *New approaches in management and organization*. London: SAGE, 2008. p. 516-527.

_____; NICOLINI, D.; ODELLA, F. Toward a social understanding of how people learning in organizations: the notion of situated curriculum. *Management Learning*, v. 29, n. 3, p. 273-297, 1998.

_____. The sociological foundations of organizational learning. In: DIERKES, M.; BERTHOIN ANTAL, A.; CHILD, J.; NONAKA, I. (Org). *Handbook of organizational learning and knowledge*. London: Oxford University Press, 2001. p. 35-60.

_____; STRATI, A. The passion for knowing. *Organizations*, v. 14, n. 3, p. 315-330, 2007.

GIDDENS, A. *Central problems in social theory: action, structure, and contradiction in social analysis*. Berkeley: University of California Press, 1979. 294 p.

GOFFMAN, E. *Ritual de interação: ensaios sobre o comportamento face a face*. Rio de Janeiro: Vozes, 2011. 255 p.

GOTTSCHALK, A. *Cedep Teaching Notes*, 1974.

GUNS, B. *A organização que aprende rápido: seja competitivo utilizando o aprendizado organizacional*. São Paulo: Futura, 1998.

HARMONICOP. *Social learning pool of questions*. HarmoniCOP combined WP2/WP3 deliverable, 2003. 64 p.

HEMMATI, M. What it takes. *Capacity.org.*, v. 41, p. 12-13, December 2010.

_____. *Multi-stakeholder processes for governance and sustainability: Beyond deadlock and conflict*. 2. ed., London: Earthscan, 2012. 328 p.

HIRATA, R. *Estilo de negociação as oito competências vencedoras*. São Paulo: Saraiva, 2007. 110 p.

HOYRUP, S. *Learning, Working and Living: mapping the terrain of working, life, learning*. New York: Palgrave Macmillan, 2005. 272 p.

IPIRANGA, A. S. R.; FARIA, V. C. M.; AMORIM, M. A. A Comunidade de Prática da Rede NÓS: colaborando e compartilhando conhecimentos em arranjos produtivos Locais. *Organização & Sociedade*, v. 15, n. 44, p. 149-170, jan./mar. 2008. Disponível em: <<http://www.revistaoes.ufba.br/viewarticle.php?id=350&layout=abstract>>. Acesso em: 30 dez. 2012.

JACOBI, P. R.; GRANJA, S. I. B.; FRANCO, M. I. Aprendizagem social: práticas educativas e participação da sociedade civil como estratégias de aprimoramento para a gestão compartilhada em bacias hidrográficas. *São Paulo em Perspectiva*, v. 20, n. 2, p. 5-18, 2006. Disponível em: < http://www.seade.gov.br/produtos/spp/v20n02/v20n02_01.pdf>. Acesso em: 30 dez. 2012.

_____. Governança da água e aprendizagem social no Brasil. *Sociedad Hoy*, v. 15, p. 25-44, 2008. Disponível em: <<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=90217091003>>. Acesso em: 20 ago. 2012.

KEMMIS, S.; GROOETENBOER, P. Situating praxis in practice: practice architectures and the cultural, social and material conditions for practice. In: KEMMIS, S.; SMITH, T. J. *Enabling Praxis: challenges for education*. Rotterdam: Sense Publishers, 2008. p. 37-64.

KERSTEN, G. E.; NORONHA, S. J. WWW - based negotiation support: design, implementation, and use. *Decision Support Systems*, v. 25, n. 2, p. 135 -154, 1999.

LAVE, J.; WENGER, E. *Situated learning: legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge Press, 1991. 138 p.

LEMPEREUR A. P.; COLSON, A.; DUSERT, Y. *Método de negociação*. São Paulo: Editora Atlas, 2009. 206 p.

LEWICKI, R. J.; BARRY, B., SAUNDERS, D. M.; JOHN, M.W. *Negotiation*. 4. ed. McGraw-Hill / Irwin, 2003. 640 p.

MALENA, C. *Strategic partnership: Challenges and Best Practices in the Management and Governance of Multi-Stakeholder Partnerships Involving UN and Civil Society Actors*. Background paper prepared for the Multi-Stakeholder Workshop on Partnerships and UN-Civil Society Relations. Pocantico, New York, February 2004.

MARKOPOULOS, M. *Collaboration and multi-stakeholder dialogue: A review of literature*. Gland, Switzerland: IUCN, 2012. 15 p.

MARTINELLI, D. P. *Negociação empresarial: enfoque sistêmico e visão estratégica*. São Paulo: Manole, 2002. 261 p.

_____; ALMEIDA, A. P. *Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo*. São Paulo: Editora Atlas, 2009. 160 p.

MONTEIRO, F. *Para além da participação: aprendizagem social na gestão dos recursos hídricos*. 2009. 194 f. Tese (Doutorado em Ciência Ambiental) - Universidade de São Paulo, 2009.

MOSTERT, E. *Public participation and the European water framework directive: a framework for analysis*, 2003. Disponível em: <http://harmonicop.info/files/down/HarmoniCOPinception.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2012.

NICOLINI, D.; GHERARDI, S.; YANOW, D. Introduction: Toward a practice-based view of knowing and learning in organizations. In: NICOLINI, D.; GHERARDI, S.; YANOW, D. (Org.) *Knowing in organizations: a practice-based approach*. New York: M. E. Sharpe, 2003, p. 3-31.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. *Citizens as partners: information, consultation and public participation in policy-making*. Paris, 2001.

PONCELET, E. C. *Partnering for the environment: multistakeholder collaboration in a changing world*. United States: Rowman & Littlefield Publishers Inc., 2004. 256 p.

QUAGLINO, G. P.; CASAGRANDE, S.; CASTELLANO, A. *Gruppo di lavoro, lavoro di gruppo: Um modello di lettura della dinamica di gruppo, una proposta di intervento nelle organizzazioni, una proposta di intervento nelle organizzazioni*. Milano: Raffaello Cortina Editore, 1992. 205 p.

RAHIM, M. A. Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, v.13, n. 3, p. 206-235, 2002. Disponível em: <http://193.140.134.6/~gokturk/sbox/Rahimtowarddevtheory.pdf>. Acesso em: 30 dez. 2012.

RECKWITZ, A. Toward a theory of social practices: a development in culturalist theorizing. *European Journal of Social Theory*. v. 2, n. 5, p. 243-263, 2002.

REIS, D. G. O papel da reflexão na aprendizagem gerencial. In: ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. *Aprendizagem organizacional no Brasil*. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 253-280.

ROLING, N.; WOODHILL, J. 'From paradigms to practice: foundations, principles and elements for dialogue on water, food and environment'. *Background document for the Workshop on National and Basin Dialogue Development Workshop*, Bonn, December 1-2, 2001.

SANER, R. *The expert negotiator: strategy, tactics, motivation, behaviour, leadership*. Netherlands: Klumer Law International / The Hague, 2000. 291 p.

SANTOS, C. *A melhoria do lucro e do volume de vendas em uma empresa do setor industrial de tecnologia com a implementação de estratégias de negociação*. 2011. 140 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Universidade Metodista de Piracicaba, 2011.

SCHATZKI, T. R. *Social practices: a Wittgensteinian approach to human activity and the social*. New York: Cambridge University Press, 1996. 260 p.

_____. On organizations as they happen. *Organization Studies*, v. 27, n. 12, p. 1863–1873, 2006.

_____. A primer on practices: theory and research. In: HIGGS, J. *et al.* (Ed). *Practice-based education: perspectives and strategies*. Sense Publishers, 2012. P. 13-26.

SENGE, P. *The fifth discipline fieldbook*. London: Nicholas Brealey Publishing, 1994. 593 p.

SEIBERT, K. W.; DAUDELIN, M. W. *The role of reflection in managerial learning: theory, research and practice*. Westport, Connecticut: Quorum Books, 1999. 256 p.

SHIN, D. C. Democratization: perspectives from global citizenries. In: DANTON, R. J.; KLINGEMANN, H-D (Ed). *The Oxford Handbook of Political Behavior*. USA: Oxford University Press, 2005. p. 259-282.

SHOVE, E.; M. PANTZAR; M. WATSON. *The dynamics of social practices*. Thousand Oaks: SAGE, 2012. 208 p.

SOUZA-SILVA, J. C.; DAVEL, E. Da ação à colaboração reflexiva em comunidades de prática. *Revista de Administração de Empresas*, v. 47, n. 3, p. 53-65, jul./set. 2007. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902007000300005.pdf>. Acesso em: 30 dez. 2012.

SPARKS, D. B. *A dinâmica da negociação efetiva: como ser bem-sucedido através de uma abordagem ganha-ganha*. São Paulo: Nobel, 1992.

SPINK, M. J. (Org.) *Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas*. São Paulo: Cortez, 1999. 296 p.

STEINS, N, A.; EDWARDS, V.M. "Platforms for Collective Action in Multiple-Use CPRs". In: "CROSSING BOUNDARIES", THE SEVENTH ANNUAL CONFERENCE OF THE INTERNATIONAL ASSOCIATION FOR THE STUDY OF COMMON PROPERTY, Vancouver, British Columbia, Canada, June 10-14, 1998. Disponível em: <<http://www.indiana.edu/~iascp/abstracts/612.html>>. Acesso em: 03 abr. 2012.

STIRLING, A. Keep it complex. *Nature* 468 (7327), p. 1029-1031, 2010.

STRATI, A. Aesthetic understanding of organizational life. *Academy of Management Review*, v. 17, n.3, p. 568-581, 1992.

THOMPSON, L. L. *O negociador*. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009. 384 p.

TRUEX, R.; SOREIDE, T. Why multi-stakeholder groups succeed and fail. *Policy Research Working Paper*. Finance, Economics and Urban Development Unit, Sustainable Development Network, 2010. Disponível em: < <http://econ.worldbank.org>. >. Acesso em: 09 out. 2012.

VAN KLEEF, G. A.; DE DREU, C. K. W. Social value and impression formation: A test of two competing hypotheses about information search in negotiation. *International Journal of Conflict Management*, v. 13, n. 1, p. 59-77, 2002.

VAN LANGE, P. A. M. Confidence in expectations: A test of the triangle hypothesis. *European Journal of Personality*, v. 6, p. 371-379, 1992.

WARNER, J. Multi-Stakeholder Platforms: Integrating Society in Water Resource Management?. *Ambiente e Sociedade*, v. 8, n. 2, p. 17-28, 2005. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/asoc/v8n2/28602.pdf>>. Acesso em: 30 ago. 2012.

_____. More Sustainable Participation? Multi-Stakeholder Platforms for Integrated Resource Management. *International Journal for Water Resources Development*, v. 22, n.1, p. 15-35, March 2006.

WENGER, E. Communities of practice the social fabric of the learning organization. *Health Care Forum Journal*, v. 39, n. 4, p. 20-26, July/August 1996.

_____; SNYDER, W. M. Communities of practice: the organizational frontier. *Harvard Business Review*, v. 78, n. 1, p. 139-145, 2000.

WOODHILL, J. Facilitating Complex Multi-Stakeholder Processes: A social learning perspective. *Working document, International Agriculture Centre (IAC)*, August 2004.

_____; VAN VUGT, S. The dynamics of change. *Capacity.org.*, v. 41, p. 8-10, December, 2010.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 248 p.

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista para o Conselho Estadual do Meio Ambiente



UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ – UECE
CENTRO DE ESTUDOS SOCIAIS APLICADOS – CESA
CURSO DE MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO – CMAAd

ROTEIRO DE ENTREVISTA COEMA

Este questionário foi elaborado para coletar dados para a dissertação de mestrado cujo título é “**As práticas de aprendizagem social subjacentes ao processo de negociação na gestão socioambiental**”. Este instrumento será utilizado exclusivamente para fins acadêmicos e as respostas obtidas serão reunidas em grupo, com isso, elas não serão individualizadas e nem os respondentes serão identificados.

A pesquisadora desde já agradece a colaboração e a sinceridade empregada para responder o questionário. Sem isso, o estudo não seria possível.

1ª PARTE – PRÁTICAS NO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO

1. Em geral os processos de negociação se caracterizam em 4 etapas, quais sejam a) Elaboração da **Pauta ou agenda**; b) **Definição** do objeto da negociação ou matéria negocial, assim como o conjunto de regras; c) **O ajuste dos interesses conflitantes**; d) **O Compromisso, acordos e deliberações**.
2. Com base nisso, gostaríamos de conhecer Como ocorre o processo de negociação no contexto do COEMA? Ocorre um planejamento prévio para as negociações? Por exemplo, como são escolhidas e elaboradas as PAUTAS para cada reunião do COEMA? Existe um conjunto de regras e procedimentos?
3. Como podemos observar, as reuniões no COEMA não tem caráter competitivo, estas são integrativas e articuladas. Mas, o conflito é inerente ao processo de negociação e no setor público a negociação é sempre um ato político. Dessa forma perguntamos: Como se define o conflito e se aborda a situação conflitiva no decorrer do processo de negociação do COEMA? Como se processa a busca do ajustamento entre os interesses conflitantes que emergem no decorrer das negociações? Quais as táticas, técnicas, as regras e ou instrumentos formais (caso existam) para a administração dos impasses entre as partes objetivando a conciliação?

4. Como se estabelece os acordos (são integrais e ou parciais?) e os compromissos entre as partes (satisfação e ganhos mútuos?) para que determinado projeto seja deliberado? Quais os procedimentos para as deliberações? Existem procedimentos para acompanhamento e avaliação dos compromissos assumidos?

2ª PARTE – ORGANIZAÇÃO MULTIATORES

1. As organizações multiatores surgiram nos últimos anos como ferramenta para facilitar os processos de negociação relacionados a questões socioambientais complexas. São órgãos que reúnem um grupo de indivíduos para conduzir coletivamente um processo que visa alterar o ambiente político e social. Considerando que o COEMA se caracteriza como uma organização multiatores, nós perguntamos:
2. Como se promove o diálogo entre as partes em busca da conciliação e do acordo em uma organização multiatores tão diversificada como o COEMA? Em sua opinião essa pluralidade, essa diversidade entre os atores favorece ou não a discussão dos temas?

3ª PARTE – PRÁTICAS DE APRENDIZAGEM

1. Consideramos que subjacente a qualquer processo de negociação acontece um processo reflexivo de aprendizagem. Durante as reuniões negociais e deliberativas do COEMA, subjacente a esse processo de entendimento mútuo e obtenção de acordos, acontece a construção social do conhecimento relativo às questões socioambientais e à sustentabilidade. Isso pode ser definido como um processo de aprendizagem social. Nesses termos questionamos:
2. O Sr. percebe acontecer a aprendizagem social e a construção desse conhecimento durante as reuniões do COEMA? Por exemplo, o Sr. poderia descrever como ocorre esta construção do conhecimento nos processos, por exemplo de: a) articulação do problema e ou da questão; b) da análise do problema com a formulação de uma teoria que explique o problema; c) do entendimento mútuo e na construção de acordos; d) da tomada de decisão e implementação da ação no contexto das negociações do COEMA? Enfim, em sua opinião como ocorre este processo de aprendizagem social no contexto negocial do COEMA? O que poderia ser feito para incrementar a aprendizagem socioambiental no processo de negociação do COEMA de forma geral?

APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista para Assessora do Conselho Estadual do Meio Ambiente



UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ – UECE
CENTRO DE ESTUDOS SOCIAIS APLICADOS – CESA
CURSO DE MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO – CMAAd

ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA ASSESSORIA DO COEMA

Este questionário foi elaborado para coletar dados para a dissertação de mestrado cujo título é “**As práticas de aprendizagem social subjacentes ao processo de negociação na gestão socioambiental**”. Este instrumento será utilizado exclusivamente para fins acadêmicos e as respostas obtidas serão reunidas em grupo, com isso, elas não serão individualizadas e nem os respondentes serão identificados.

A pesquisadora desde já agradece a colaboração e a sinceridade empregada para responder o questionário. Sem isso, o estudo não seria possível.

1. Qual é a sua função no COEMA?
2. Há quanto tempo exerce este cargo?
3. Quais são as suas atividades no Conselho?
4. Quem é o responsável pela elaboração da reunião e quem está à frente das atividades (escolha da pauta, comunicação com os conselheiros, entrega dos projetos a serem avaliados, calendário das reuniões)?
5. Quais são as etapas necessárias para que um projeto seja votado pelo COEMA?
6. Como é feita a preparação das reuniões? Quanto tempo é necessário? E quais são os procedimentos que você executa?
7. Como é que ocorre a escolha dos conselheiros? Como eles são nomeados?
8. Se um conselheiro ou entidade quiser deixar o colegiado, como é o processo?
9. Numa visão geral como é o relacionamento entre os conselheiros?
10. Em relação ao comprometimento dos membros, qual é a postura dos conselheiros?

11. Em sua opinião, o processo de negociação é eficiente? Se não, quais são seus principais problemas e como eles poderiam ser resolvidos?
12. O COEMA é um órgão que reúne atores de diversas instituições para discutirem questões relacionadas ao meio ambiente com o objetivo de assessorar o Poder Executivo do Estado. Em sua opinião, esta estrutura de multiatores facilita ou dificulta a discussão dos temas, conseqüentemente, o processo de negociação?
13. Considerando o período que você está no COEMA é possível dizer que houve melhorias no processo de deliberação do Conselho? Se sim, cite alguns exemplos. Ocorreu algum tipo de aprendizado em relação ao processo em si e por parte dos conselheiros?
14. Qual é a importância que o COEMA tem com a preservação do meio ambiente e com o desenvolvimento sustentável do Estado do Ceará?
15. Como você define seu papel no Conselho?

ANEXO A - Regimento Interno do Conselho Estadual do Meio Ambiente (COEMA)

DECRETO Nº 23.157, DE 08 DE ABRIL DE 1994.

Aprova o Regimento Interno do Conselho Estadual do Meio Ambiente – COEMA.

O GOVERNADOR DO ESTADO DO CEARÁ, no uso de suas atribuições legais, em especial art. 88, inciso IV da Constituição Estadual e,

CONSIDERANDO o disposto no art. 5º da lei 11.411, de 28 de dezembro de 1987, c/c art. 259, Parágrafo Único, inciso II da Constituição Estadual,

D E C R E T A

Art. – 1º – Fica aprovado o Regimento Interno do Conselho Estadual do Meio Ambiente – COEMA, nos termos da Resolução COEMA nº 035/94, que a este acompanha.

Art. 2º – Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições do Decreto nº 20.067, de 26 de abril de 1989.

PALÁCIO DO GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ, em Fortaleza, aos 08 de abril de 1994.

CIRO FERREIRA GOMES

MARFISA MARIA DE AGUIAR FERREIRA

REGIMENTO INTERNO DO CONSELHO ESTADUAL DO MEIO AMBIENTE – COEMA

CAPÍTULO I

Do Objetivo

Art. 1º – Este Regimento estabelece as normas de organização e funcionamento do Conselho Estadual do Meio Ambiente – COEMA.

Parágrafo Único – A expressão Conselho Estadual do Meio Ambiente e a sigla COEMA se equivalem para efeitos de referência e comunicação.

CAPÍTULO II

Da Finalidade e da Competência

Art. 2º – O COEMA, criado como órgão colegiado nos termos da Lei nº 11.411, de 28 de dezembro de 1987, integra o Sistema do Meio Ambiente e tem por finalidade assessorar o

Chefe do Poder Executivo em assuntos de política de proteção ambiental, competindo-lhe especialmente:

I – Examinar e aprovar os planos anuais e/ou plurianuais da Superintendência Estadual do Meio Ambiente – SEMACE;

II – Colaborar com a Superintendência Estadual do Meio Ambiente e com outros órgãos públicos e particulares na solução dos problemas ambientais do Estado;

III – Sugerir ao Chefe do Poder Executivo medidas destinadas a preservar o meio ambiente do Estado;

IV – Estimular a realização de campanhas educativas, para mobilização da opinião pública, em favor da preservação ambiental.

V – Promover e estimular a celebração de Convênios, ajustes e acordos, com entidades públicas e privadas para execução de atividades ligadas aos seus objetivos;

VI – Coordenar, em comum acordo com a Secretaria de Desenvolvimento Urbano e Meio Ambiente a implantação e execução da política estadual do Meio Ambiente;

VII – Estabelecer normas, critérios e padrões relativos ao controle e à manutenção da qualidade do meio ambiente (natural e construído) com vistas à utilização, preservação e conservação dos recursos ambientais;

VIII – Sugerir aos organismos públicos estaduais, em caráter geral ou condicional, que imponham aos agressores do ambiente a perda ou restrição de benefícios fiscais concedidos, bem como a perda ou suspensão de participação em linhas de financiamentos de estabelecimentos estaduais de crédito;

IX – Sugerir a SEMACE a suspensão das atividades poluidoras, contaminadoras e degradadoras do ambiente;

X – Estimular e colaborar com a criação de Conselhos Municipais de Defesa do Meio Ambiente – COMDEMA's;

XI – Decidir sobre assuntos encaminhados a sua apreciação pela Secretaria Executiva do Colegiado;

XII – Executar outras atividades correlatas.

CAPÍTULO III

Da Composição

Art. 3º – Integram o plenário do COEMA:

I – Secretaria de Desenvolvimento Urbano e Meio Ambiente, cujo Secretário integra o Conselho como membro nato na qualidade de Presidente;

II – Superintendência Estadual do Meio Ambiente – SEMACE, cujo Superintendente, membro nato, assumirá a Presidência do Conselho nas faltas e impedimentos do titular, e

III – Conselheiros, representantes das seguintes instituições governamentais e não governamentais:

- a) Associação dos Municípios do Estado do Ceará – AMECE
- b) Associação dos Geógrafos Brasileiros – AGB – Seção Fortaleza
- c) Associação dos Engenheiros Agrônomos do Ceará – AEAC
- d) Associação Brasileira dos Engenharia Sanitária e Ambiental – ABES – Seção Ceará.
- e) Comissão de Agropecuária e Recursos Hídricos da Assembleia Legislativa.
- f) Comissão do Meio Ambiente e Desenvolvimento do Semiárido da Assembleia Legislativa.
- g) Federação das Indústrias do Estado do Ceará – FIEC
- h) Federação dos Trabalhadores na Indústria do Estado do Ceará
- i) Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis – IBAMA/CE.
- j) Instituto dos Arquitetos do Brasil – IAB – Departamento do Ceará.
- k) Ministério Público Estadual
- l) Ordem dos Advogados do Brasil – OAB – Seção do Ceará
- m) Procuradoria da República no Estado do Ceará
- n) Secretaria de Indústria e Comércio
- o) Secretaria de Recursos Hídricos – SRH
- p) Secretaria de Agricultura e Reforma Agrária – SEARA
- q) Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste – SUDENE
- r) Sociedade Cearense de Defesa da Cultura e Meio Ambiente – SOCEMA.
- s) Universidades existentes no Estado, critério de rodízio

§ 1º – Os membros do colegiado terão mandato de 02 (dois) anos, permitida a recondução desde que aprovada oficialmente pela Entidade ou Órgão representado, sendo os Conselheiros e respectivos suplentes nomeados pelo Governador do Estado, através da indicação oficial dirigida à Presidência do Conselho.

§ 2º – O mandato dos Conselheiros somente poderá ser suspenso ou extinto por ato do Governador, após provocação do Órgão ou Entidade representada, assegurado ao Conselheiro em questão o direito de ampla defesa perante o respectivo Órgão ou Entidade representada e ainda o direito de manifestar-se perante o COEMA, quanto à motivação da suspensão ou extinção de seu mandato.

§ 3º – O Conselheiro que deixar de comparecer e não for representado pelo suplente em 03 (três) reuniões ordinárias consecutivas, ou 05 (cinco) intercaladas, sem prévia justificativa escrita até o início da reunião, perderá o mandato, o que se fará por decisão da maioria absoluta do Colegiado.

§ 4º – Em caso de vacância, incubirá à Secretaria Executiva do Conselho solicitar do Órgão ou Entidade representada a designação do sucessor do Conselheiro e/ou suplente afastado.

§ 5º – Os membros do COEMA serão empossados pelo Presidente na primeira reunião do Colegiado que virá a se realizar após as respectivas nomeações, devendo ser lavrado em livro próprio o respectivo termo de posse.

CAPÍTULO IV

Da Organização

Art. 4º – São Órgãos integrantes do COEMA

I – Presidência

II – Colegiado

III – Câmaras Técnicas

IV – Secretaria Executiva

Art. 5º – São Órgãos deliberativos do COEMA:

I – a Presidência

II – o Colegiado, que é o Órgão máximo do Conselho: e

IV – as Câmaras Técnicas, que serão Permanentes ou Temporárias.

Seção I

Da Presidência

Art. 6º – A Presidência do COEMA será exercida pelo Secretário de Desenvolvimento Urbano e Meio Ambiente do Estado, o qual será substituído, nas faltas e impedimentos, pelo Superintendente da SEMACE, competindo-lhe especialmente:

I – Convocar e presidir as reuniões do Colegiado, aprovando a respectiva ordem do dia e promovendo as comunicações correspondentes;

II – Ordenar o uso da palavra, de forma a garantir o direito de manifestação a todos os Conselheiros, observada a ordem de inscrição dos mesmos;

II – Submeter à votação as matérias a serem decididas pelo Colegiado, intervindo na ordem dos trabalhos sempre que se fizer necessário.

IV – Designar relatores ad referendum do Colegiado;

V – Despachar o expediente e dar conhecimento do seu conteúdo ao Colegiado;

VI – Fazer cumprir as deliberações do Colegiado;

VII – Assinar e encaminhar as Resoluções e Moções para publicação no Diário Oficial do Estado;

VIII – Propor ao Colegiado, na última reunião do ano, o calendário anual de reuniões para o ano seguinte;

IX – Representar o COEMA perante a associação em geral e os órgãos do Poder Público, inclusive judicialmente;

X – Expedir Resoluções, inclusive normativas, para complementação e suprimento de lacunas deste Regimento, estas “ad referendum” do Colegiado;

XI – Propor a criação de Câmaras Técnicas, submetendo-as à apreciação do Colegiado;

XII – Apurar e proclamar os resultados das votações do Colegiado;

XIII – Zelar pelo cumprimento deste Regimento; e

XIV – Resolver, “ad referendum” do Colegiado, os casos omissos deste Regimento.

Seção II

Do Colegiado

Art. 7º – O Colegiado é o órgão máximo de deliberação do Conselho formado por todos os seus membros, titulares e suplentes, que atuarão em igualdade de condições, vedado o estabelecimento de hierarquia ou distinção de peso entre seus votos, excetuada a hipótese prevista no art. 23 e 26 deste Decreto.

Parágrafo Único – A presença do Conselheiro titular exclui de voto o respectivo suplente, sendo-lhe porém facultado o direito de voz nas reuniões, desde que autorizado pelo titular, observada a disponibilidade máxima de tempo que lhe é assegurado.

Art. 8º – Compete ao Colegiado

I – Apreciar os atos da Presidência, Secretaria Executiva e Câmaras Técnicas, quando proferidos “ad referendum”;

- II – Aprovar o calendário anual de reuniões;
- III – Aprovar a criação de Câmaras Técnicas;
- IV – Alterar este Regimento, cujas deliberações se transformarão em Resoluções;
- V – Aprovar a participação e/ou convocar representantes ou especialistas a que se refere o parágrafo 9º do Art. 17 deste Regimento;
- VI – Baixar as normas de sua competência necessárias à regulamentação e implementação da Política Estadual do Meio Ambiente;
- VII – Aprovar as normas e critérios definidos pela SEMACE para licenciamento de atividades efetivas ou potencialmente poluidoras;
- VIII – Appreciar os Pareceres Técnicos da SEMACE relativos ao licenciamento de obras e/ou empreendimentos de significativo impacto ambiental, para os quais se exige EIA/RIMA, evocados a partir do relatório mensal encaminhado ao Conselho pelo Órgão ambiental do Estado;
- IX – Estabelecer normas, critérios e padrões relativos ao controle e manutenção da qualidade do meio ambiente, com vistas ao uso racional dos recursos naturais; e
- X – Exercer outras atribuições que sejam de sua competência.

Art. 9º – As matérias sujeitas à votação do Colegiado enquadrar-se-ão como:

- I – RESOLUÇÃO – quando se tratar de deliberação vinculada à competência legal do COEMA;
- II – MOÇÃO – manifestação de qualquer natureza relacionada com a temática ambiental.

§ 1º – As Resoluções e Moções serão datadas e enumeradas em ordem distintas, cabendo à Secretaria Executiva ordená-las e indexá-las.

§ 2º – As Resoluções e Moções aprovadas pelo COEMA serão referendadas e assinadas por seu Presidente, cabendo à Secretaria Executiva dar o seu devido encaminhamento.

Seção III

Dos Membros do Colegiado

Art. 10 – Compete aos Conselheiros:

- I – Comparecer, participar e votar nas reuniões plenárias;
- II – Debater as matérias em discussão;
- III – Requerer informações, providências e esclarecimentos à Presidência e à Secretaria Executiva;

IV – Pedir vistas de processos em pauta, o que deverá ser objeto de aprovação por maioria simples do Colegiado;

V – Relatar matérias que lhe forem distribuídas dentro dos prazos fixados pelo Colegiado;

VI – Participar e votar nas Câmaras Técnicas;

VII – Propor temas e assuntos à deliberação e ação do Plenário, bem como reuniões extraordinárias;

VIII – Levantar questões de ordem no decorrer da reunião;

IX – Realizar visitas e inspeções a órgãos públicos e empresas privadas, para o cumprimento de suas atribuições, por expressa delegação do Colegiado;

X – Propor, desde que endossado por mais 04 (quatro) Conselheiros, a Criação de Câmaras Técnicas e alterações neste Regimento;

XI – Desempenhar outras atividades que lhes decorram das composições deste Regimento ou que lhes foram delegadas pelo Colegiado.

Parágrafo Único – As matérias propostas à deliberação em Plenário, de que trata o inciso VII deste artigo, serão datilografadas e encaminhadas à Presidência do COEMA pelo menos 10 (dez) dias antes da reunião em que entrará em pauta.

Seção IV

Da Secretaria Executiva

Art. 11 – A SEMACE exercerá a Secretaria Executiva do COEMA, funcionando como órgão auxiliar da Presidência, do Colegiado e das Câmaras Técnicas, desempenhando atividades de apoio técnico, jurídico e administrativo e de execução das deliberações do Conselho. Art. 12 – Compete a Secretaria Executiva:

I – Secretariar as reuniões do Colegiado, lavrando as atas respectivas e prestando informações sobre as matérias em pauta;

II – Solicitar aos Conselheiros esclarecimentos necessários à correta lavratura da ata;

III – Receber a correspondência e prepará-la para despacho da Presidência, a qual deverá ser levada ao conhecimento do Colegiado;

IV – Redigir, sob a forma de Resoluções ou Moções, as deliberações do Colegiado;

V – Registrar em livro próprio a posse dos Conselheiros, controlando a vigência dos seus mandatos e livro de frequência às reuniões;

VI – Providenciar o encaminhamento das deliberações do Colegiado à Presidência para fins de publicação no Diário Oficial do Estado;

VII -Elaborar o relatório de atividades do COEMA, submetendo-o ao Colegiado; e

VIII – Cumprir outros encargos que lhe forem atribuídos pelo Presidente ou Colegiado.

Seção V

Das Câmaras Técnicas

Art. 13 – O COEMA poderá constituir Câmaras Técnicas, por propostas de qualquer Conselheiro ou por iniciativa própria do Presidente, submetida à aprovação do Plenário.

§ 1º – As Câmaras Técnicas, Permanentes ou Temporárias, terão suas composições e funcionamento constantes do ato do COEMA que as criar, as quais serão conformadas por, no mínimo, 05 (cinco) membros, dentre os quais serão um Coordenador e um Relator.

§ 2º – Os Relatórios Finais das Câmaras Técnicas deverão ser apresentados ao Colegiado até 48 (quarenta e oito) horas antes da realização das reuniões do Conselho, cuja pauta inclua o processo em referencia.

Art. 14 – Às Câmaras Técnicas Temporárias, serão propostas pelo Colegiado mediante resolução em que especificará o número e nome das respectivas entidades integrantes, o prazo de funcionamento e a finalidade para que se instituiu. Art. 15 – As Câmaras Técnicas órgãos de assessoramento do COEMA, compete especialmente:

I – Emitir Relatórios e Pareceres às matérias de suas competência nos prazos devidos;

II – Elaborar propostas de Projeto de Lei, Decretos e outros atos normativos, ou de interesse ambiental, a serem encaminhados ao Chefe do Poder Executivo Estadual, após aprovados pelo Colegiado;

III – Relatar e submeter à aprovação do Colegiado, assuntos a eles pertinentes; e

IV – Exercer outras atividades correlatas que lhes sejam delegadas pelo Colegiado.

Art. 16 – As propostas das Câmaras técnicas serão tomadas por votação da maioria simples de seus membros.

§ 1º – Nas reuniões do Colegiado, o processo será apresentado pelo Relator da Câmara Técnica com o respectivo Relatório e Parecer conclusivo.

§ 2º – Das reuniões das Câmaras Técnicas serão lavradas atas suscintas em livro próprio, e assinadas pelos membros presentes.

CAPÍTULO V

Do Funcionamento do Colegiado

Seção I

Das Reuniões

Art. 17 – O Colegiado se reunirá ordinariamente, mensalmente, em datas fixadas em calendário estabelecido mediante deliberação e, extraordinariamente, toda vez que convocado pelo Presidente ou a requerimento de 1/3 (um terço) de seus membros, com antecedência mínima de 48 (quarenta e oito) horas.

§ 1º – As reuniões ordinárias independem das convocações, uma vez publicada a Resolução fixadora de suas datas.

§ 2º – As reuniões extraordinárias poderão ser convocadas no próprio plenário e /ou (um terço) mediante notificação aos membros do COEMA, por ofício ou telegrama, onde se fará constar a ordem do dia.

§ 3º – A ordem do dia será elaborada pelo Secretário Executivo, sob orientação do Presidente que designará os assuntos a serem tratados prioritariamente pelo Colegiado.

§ 4º – As reuniões do Conselho só poderão se iniciar com a presença de, no mínimo, 1/3 (um terço) de seus membros para o que se fará uma primeira verificação do quorum, na hora estabelecida na pauta da reunião.

§ 5º – Se na primeira verificação do quorum não houver número suficiente para iniciar a reunião, será feita uma segunda e última verificação 20 (vinte) minutos após, concluindo com a realização ou não da reunião.

§ 6º – Quando das pautas das reuniões constarem assuntos ou matérias sujeitas à deliberação do Colegiado, estas só serão postas em discussão com a presença da maioria absoluta, para o que, nesta ocasião far-se-á verificação de quorum.

§ 7º - Na hipótese de inexistência do quorum referido no parágrafo anterior, a reunião será encerrada e os assuntos pendentes serão discutidos e deliberados na reunião ordinária subsequente.

§ 8º – As reuniões do COEMA serão públicas, sendo, entretanto, o direito de voz assegurado privativamente aos Conselheiros, salvo situações excepcionais desde que aprovadas por maioria simples do Colegiado.

§ 9º – Em caso específico, ou quando se fizer necessário poderão ser chamados a participar das reuniões do COEMA, com direito a voz, representantes de outras entidades e/ou especialistas em matéria de interesse do assunto ou pauta, desde que aprovado por maioria simples do Colegiado.

§ 10º – A pauta das reuniões, acompanhada da ata da reunião anterior, será encaminhada pela Secretaria Executiva aos Conselheiros com antecedência de, no mínimo, 05 (cinco) dias úteis.

§ 11º – A partir da notificação da reunião, ficará incumbido o Conselheiro titular de dar conhecimento da mesma ao seu suplente, que o substituirá nas suas faltas ou impedimentos.

§ 12º – Quando da assinatura do livro de frequência, antes do início de cada reunião, será entregue a cada Conselheiro, cópia dos informes da Secretaria Executiva cujos assuntos poderão ser comentados / complementados durante o tempo definido para os informes dos Conselheiros.

Seção II

Da Ordem dos Trabalhos

Art. 18 – Abertos os trabalhos, o Presidente determinará ao Secretário Executivo, se for o caso, a verificação do quorum e a leitura da ata da reunião anterior, que poderá ser dispensada com a concordância da maioria simples do Colegiado.

Art. 19 – Feitas as correções eventualmente indicadas e aprovada a ata, o Presidente facultará a palavra aos Conselheiros, que disporão de 15 (quinze) minutos para a apresentação de seus informes, por ordem de inscrição.

Art. 20 – Em seguida, o Presidente porá as matérias da reunião do dia na seqüência em que dela constarem.

§ 1º – Cada matéria será relatada por seu proponente.

§ 2º – Após o pronunciamento de cada Relator, a Secretaria Executiva, através da Procuradoria Jurídica da SEMACE, exporá o seu Parecer Técnico/Jurídico sobre a matéria..

Art. 21 – Na ausência do proponente da matéria a ser discutida, o Presidente designará um relator, escolhido dentre os Conselheiros presentes, ad referendum do Colegiado.

Parágrafo Único – O Relator poderá, após seu pronunciamento, proferir seu voto.

Art. 22 – Relatada a matéria e/ou proferido o voto do Relator, o Presidente facultará a palavra aos demais Conselheiros, pela ordem de inscrição e pelo tempo de 05 (cinco) minutos, prorrogáveis por mais 05 (cinco) minutos após assegurado o direito de manifestação a todos os Conselheiros presentes.

Art. 23 – Concluídos os debates, o Presidente dará início a votação, pela chamada nominal dos órgãos ou entidades representadas, votando, entretanto, em primeiro lugar o Relator, a seguir, o Presidente, cabendo-lhe ainda o voto de desempate.

§ 1º – A votação será nominal e aberta;

§ 2º – Caso seja de interesse do Conselheiro, este poderá fazer sua declaração de voto, a qual constará na ata.

§ 3º – Finda a votação, o Presidente apurará e proclamará o resultado final, determinando ao Secretário Executivo fazê-lo constar em ata.

§ 4º – As atas, redigidas de forma sucinta depois de aprovadas, serão arquivadas na Secretaria Executiva.

Art. 24 – Até o início da votação, qualquer dos Conselheiros poderá pedir vistas da dissertação relativa à matéria em deliberação, que o Colegiado poderá deferir por maioria simples, no máximo até a reunião ordinária, imediatamente subsequente, para quando se adiará a deliberação.

Art. 25 – Os assuntos incluídos em pauta, que por qualquer motivo não forem discutidos ou votados, deverão sê-los na reunião ordinária subsequente, podendo, entretanto, em razão da relevância da matéria, ser convocada em reunião extraordinária.

Parágrafo Único – se mais de um conselheiro pedir vistas, os requerentes dividirão entre si o prazo previsto no caput deste artigo.

Seção III

Das Deliberações

Art. 26 – As deliberações do Colegiado serão tomadas em regra, por maioria simples de votos presentes à reunião, cabendo ao Presidente o voto de Conselheiro e de desempate, este último se, em segunda discussão persistir o empate.

Seção IV

Das Disposições Gerais

Art. 27 – O COEMA convidará semestralmente, representantes dos Conselhos Municipais de Defesa do Meio Ambiente – COMDEMA's, a fim de avaliar os trabalhos desenvolvidos por estes e proporem diretrizes para as atividades futuras, objetivando seu fortalecimento institucional.

Art. 28 – O Presente Regimento somente poderá ser emendado ou revisto por proposta inscrita, no mínimo pela maioria absoluta dos Conselheiros.

Art. 29 – Registrando-se dúvidas de interpretação, ou constatando-se lacunas neste Regimento, o Colegiado deverá decidir a respeito.

Art. 30 – Este Regimento entrará em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.