

Área temática: Gestão Socioambiental

Comportamento Meso-Organizacional no Comitê de Gerenciamento da Bacia Hidrográfica do Rio Santa Maria

AUTORAS

LÚCIA REJANE DA ROSA GAMA MADRUGA

Universidade Federal de Santa Maria

luciam@smail.ufsm.br

VANIA DE FÁTIMA BARROS ESTIVALETE

Universidade Federal de Santa Maria

vaniafbe@terra.com.br

VIRGÍNIA SEBASTIÃO DA SILVA

Universidade Federal de Santa Maria

vir.28@hotmail.com

Resumo

A gestão dos recursos naturais, especialmente da água dos rios, traz inúmeros desafios para a sociedade atual. Dentre eles, a necessidade de acomodar interesses diversos e solucionar conflitos em processos participativos de tomada de decisão coletiva. Inserido neste contexto, este artigo procurou compreender o comportamento de grupo em um comitê de gerenciamento de bacia hidrográfica, procurando resposta para a seguinte questão de pesquisa: **quais as características do comportamento de grupo (meso-organizacional) em um comitê de gerenciamento de bacia hidrográfica?** Para tanto, desenvolveu-se um estudo de caso descritivo (YIN, 2005) no Comitê Santa Maria. A observação teórico-empírica contemplou as seguintes variáveis: **diversidade e aprendizagem social, capital social, poder, interesses e conflitos; e comportamento e desenvolvimento do grupo**. Os dados foram obtidos por meio de um levantamento estruturado aplicado a 36 integrantes do comitê e da observação de oito reuniões ordinárias do Comitê. Os resultados evidenciaram que o grupo desenvolveu a capacidade para convívio na diversidade e possui elevado capital social. Apresenta baixa incidência de comportamentos oportunistas. Porém, mantém disputas por interesses diversos, com prioridade para os interesses coletivos. O estilo predominante de solução de conflitos é o colaborativo e o grupo está em um estágio de produtividade e desempenho.

Palavras-chave: comportamento de grupo; aprendizagem social; poder organizacional.

Abstract

The management of natural resources, especially water of rivers, brings many challenges to society nowadays. Among them, the need to accommodate several interests and resolve conflicts in participatory processes of collective decision making. Inserted in this context, this article sought to understand the group behavior into a watershed management committee, seeking answer to the following research question: **what are the characteristics of the**

group behavior (meso-organizational) in a watershed management committee? To do so, has developed a descriptive case study (YIN, 2005) in the Committee of Santa Maria. The theoretical-empirical observation included the following variables: **diversity and social learning, social capital, power, interests and conflicts, and group performance and development.** Data were obtained through a structured survey applied to 36 members of the committee and the sighting of eight regular meetings of the Committee. The results showed that the group developed the capacity for coexistence in diversity and has high social capital. Shows low incidence of opportunistic behavior. However, remains disputed by various interests, with priority to collective interests. The predominant style of resolving conflicts is the collaborative and the group is in a stage of productivity and performance.

Key words: group behavior; social learning; organizational power.

Comportamento Meso-Organizacional no Comitê de Gerenciamento da Bacia Hidrográfica do Rio Santa Maria

1. Introdução

Os projetos futuros de gestão dos recursos naturais, conforme Allen *et al.*, (2001) requerem, cada vez mais, uma grande ênfase nos recursos e nas habilidades dos atores para identificar as necessidades, construir relacionamentos e negociar papéis com as diferentes partes interessadas. A necessidade de trabalhar cooperativamente e em redes de *multistakeholders* demanda uma nova forma de agir em grupo, de compartilhar o poder, de interagir colaborativamente e de usar o conhecimento local.

Uma das grandes inquietações da sociedade atual tem sido a busca pelo equilíbrio dos fluxos de água no Planeta, surgindo diversificadas tentativas de solução, como é o caso das novas configurações sociais para gestão das águas em bacias hidrográficas, denominadas de comitês de gerenciamento.

Os comitês têm procurado equacionar os conflitos entre as diversas partes interessadas no uso da água buscando maior interação entre os múltiplos grupos sociais que participam do processo de tomada de decisão. A existência de múltiplas opiniões, necessidades e interesses, exige que diferentes segmentos da sociedade preparem-se para participar de um jogo mais coordenado a fim de atingir resultados sustentáveis e pautados nas demandas sociais e ambientais coletivas.

Esse novo ambiente tem se mostrado um campo fértil para a observação dos novos comportamentos sociais demandados pela lógica da sustentabilidade. Inseridos nesse debate e voltados para a solução dos problemas gerenciais da água no Planeta, Pahl-Wostl *et al.*, (2008) acrescentam que os sistemas de crenças, atitudes e comportamentos humanos coletivos ainda são vistos como fronteira externa e não como parte integrante da gestão nesse ambiente. Para eles, ainda há escassez de conceitos científicos que permitiriam resolver essa questão.

Considerando que os comitês de bacias são configurações sociais cuja finalidade é prover condições para que os interesses das diversas partes interessadas sejam harmonizados de forma a promover o bem comum e a distribuição justa da água entre seus múltiplos usos, este artigo contribui com essa discussão e procura responder a seguinte questão de pesquisa: **quais as características do comportamento meso-organizacional (de grupo) em um comitê de gerenciamento de bacia hidrográfica?**

Dentre as contribuições que este artigo traz para a área da administração destaca-se a possibilidade de analisar o comportamento coletivo dos agentes em organizações de natureza diversa, possibilitando que essa área participe de discussões que adquirem um caráter multidisciplinar. Pode-se dizer que a sua principal contribuição está em observar como o processo gerencial se organiza entre atores diversos para solucionar problemas de forma coletiva e administrar os conflitos decorrentes dessa diversidade, explorando um contexto de gestão peculiar, como é o caso da gestão dos recursos hídricos em bacias hidrográficas.

O artigo está estruturado em quatro seções, além das notas introdutórias. A seção 2 apresenta o referencial teórico que discute aspectos do comportamento meso-organizacional em relação às variáveis de pesquisa, tais como: diversidade, aprendizagem social, capital social, poder, interesses e conflitos, comportamento e desenvolvimento do grupo. A seção 3 apresenta o método de pesquisa. A seção 4 traz os resultados da pesquisa e faz a sua discussão confrontando os resultados empíricos com as bases conceituais apresentadas no aporte teórico. Por fim, a seção 5, trata das considerações finais.

2. Recortes conceituais no campo do comportamento meso-organizacional

Esta seção aborda os recortes conceituais que possibilitaram a compreensão do comportamento meso-organizacional frente à realidade vivenciada nos comitês de bacia.

2.1 Diversidade e aprendizagem social

A diversidade é um tema recorrente no contexto organizacional uma vez que todos os processos de mudanças trazem à tona a necessidade de que as organizações desenvolvam competência para lidar com as diferenças, explorando-as positivamente. Para Torres e Pérez-Nebra (2004, p. 444) o gerenciamento da diversidade procura criar “normas organizacionais que valorizam as diferenças entre os grupos para a melhoria da efetividade organizacional e não que promovam essa efetividade apesar das diferenças”.

O desafio da gestão integrada de recursos hídricos é buscar o respeito à diversidade na disseminação do conhecimento. A homogeneidade é considerada prejudicial à busca de soluções para problemas multidimensionais (BISWAS, 2004). Berkes e Seixas (2005) e Lebel *et al.* (2006) discutem a resiliência em Sistemas Socioambientais (SES) como uma alternativa para que os sujeitos envolvidos aprendam a viver com mudança e incerteza; com a diversidade na combinação de diferentes tipos de conhecimento; com a auto-organização e com a capacidade de adaptação.

Pahl-Wostl (2006) questiona como podem os diferentes grupos encontrarem soluções coletivas sustentáveis quanto ao uso dos recursos naturais? Para Mostert (2003) o importante é promover a ampliação da consciência pública em sua ‘parte na água’, organizando os grupos de interesse e mobilizando-os para defender seus direitos e cumprir com suas obrigações.

Tippett *et al.* (2005) alerta que a legislação relacionada à gestão e uso da água aponta para a necessidade de mudanças comportamentais dos envolvidos. As ações coletivas e a resolução de conflitos, inerentes a esse ambiente, possibilitam o reconhecimento dos agentes sociais, das suas interdependências e diferenças, e permitem que seja possível lidar com elas de forma construtiva. Nesses grupos diferenciados, deve crescer a percepção de que o foco da gestão deverá ser o meio ambiente e a complexidade das interações sociais.

O gerenciamento da diversidade, portanto, não é só reconhecer as diferenças, mas descobrir como obter abordagens novas e significativas para o trabalho, a partir dessas diferenças. A melhor perspectiva é de aprendizagem-efetividade com a promoção de igualdade de oportunidade para todos os indivíduos e o reconhecimento das diferenças culturais e do valor dessas diferenças (TORRES; PÉREZ-NEBRA, 2004). Tal abordagem corrobora os pressupostos da aprendizagem social em ambientes de negociação e participação coletiva (BOUZIT e LOUBIER, 2004).

2.2 Capital social

A elevação do capital social de certa sociedade melhora a sua eficiência em negociações e também a sua produtividade (DETH, 2002). O estudo do capital social contempla sérias preocupações contemporâneas como o aumento do isolamento e egoísmo social, a falta de solidariedade e sentimento comunitário e o decréscimo do comprometimento social e político.

De acordo com Deth (2002), o capital social poderia ser definido como estrutural (representado pelas conexões ou ligações entre grupos) e cultural (representado pelo comprometimento social, padrões e valores sociais e, particularmente, pela confiança). O capital social decorre de estreitas relações, caracterizadas por mútuo respeito e apreciação

recíproca, entre os indivíduos em organizações ou em outras estruturas sociais (NAPHAPIET; GHOSAL, 1998), e implica desenvolvimento de autoridade e capacitação das pessoas para tomarem decisões e agirem politicamente (GROOTAERT *et al.*, 2003).

Burt (1997) define o capital social como uma qualidade gerada entre as pessoas em termos das oportunidades relacionais que os indivíduos poderão identificar e desenvolver de forma mais compensatória. Para Grootaert *et al.* (2003) essa corrente está ligada a informações, ideias e apoios, em que os indivíduos podem se amparar nas relações interpessoais. Aqueles em melhores posições dentro das redes relacionais, cujas ligações perpassam vários grupos, terão maior capital social do que seus pares.

O modelo de Grootaert *et al.* (2003) associa esse conceito às dimensões de: grupos e redes, confiança e solidariedade, ação coletiva e cooperação, informação e comunicação, coesão e inclusão social, e autoridade e ação política. No contexto da participação e da colaboração pública, Imperial e Hennessey (2000) trazem quatro tipos de resultados: individual, organizacional, rede e sociedade. Em todos os níveis aumentam a confiança, a reciprocidade e a reputação, originárias da ampliação do capital social.

O capital social é uma entidade de natureza multidimensional e um fenômeno social e coletivo, dado que é definido tanto em termos dos grupos e redes quanto das normas e confiança de que as pessoas dispõem para fins produtivos. Desse modo, pode ser associado ao contexto da gestão de recursos hídricos, já que a resolução de problemas relacionados à água depende de decisões que contemplem aspectos multidimensionais, multissetoriais e multirregionais (PAHL-WOSTL, 2002). Os problemas da água tornam-se mais complexos e mais interligados entre vários setores como o da agricultura, energia, indústria, transporte, comunicação e os setores sociais de educação, ambiente, saúde e desenvolvimento rural ou regional (BISWAS, 2004).

2.3 Poder, interesses e conflitos

Wagner III e Hollenbeck (1999, p. 272) afirmam que o poder pode ser “formalmente definido como a capacidade de influenciar a conduta dos outros e, em troca, de resistir a influências indesejadas”. O poder está relacionado à ampliação da capacidade das pessoas para agirem em favor de suas necessidades de sobrevivência ou da participação na vida da comunidade (SEN, 2000).

O exercício do poder associa-se ao jogo de interesses entre as partes interessadas que, por sua vez, é visto como uma fonte potencial de conflito. De acordo com Bowditch e Buono (2004), até certo ponto, os conflitos são inevitáveis dentro dos grupos organizacionais, em especial devido à diversidade.

Wagner III e Hollenbeck (1999, p. 283) definem o conflito como “um processo de oposição e confronto que pode ocorrer entre indivíduos ou grupos nas organizações” e enfatizam a importância de perceber que o conflito envolve o uso de poder no confronto, sendo visto como um processo e não como um fato isolado. Para eles, as condições que estimulam o conflito, são: a interdependência, o indeterminismo político e a divergência. A interdependência ocorre quando os indivíduos, grupos ou organizações dependem uns dos outros para ajuda, informações, *feedback*, ou outras relações. O indeterminismo político ocorre quando a hierarquia política entre os indivíduos ou grupos é vaga, estando sujeita a questionamentos. Por fim, o conflito decorrente da divergência ocorre quando existem diferenças e desacordos pelos quais valha a pena brigar.

No contexto da gestão de recursos hídricos, Craps (2003) reforça a necessidade de melhores resultados e conhecimentos técnicos, mas também de qualidades relacionais que ampliem a competência dos atores sociais para lidar com a diversidade, gerenciar conflitos e buscar acordos cooperativos.

O exercício da liberdade (SEN, 2000) precisa ser mediado por valores que são influenciados pelas discussões públicas e interações sociais, que, por sua vez, são influenciadas pelas liberdades de participação. As liberdades instrumentais – liberdades políticas, facilidades econômicas, oportunidades sociais, garantias de transparência e segurança protetora - transformam os indivíduos em agentes sociais que, com oportunidades sociais adequadas, podem efetivamente moldar seus destinos e ajudar uns aos outros, o que amplia a sua responsabilidade em mudar a sua vida e a vida de outras pessoas.

Nascimento e El Sayed (2008, p. 47) defendem que o “conflito é fonte de ideias novas, podendo levar a discussões abertas sobre certos assuntos, o que se revela positivo, pois permite a expressão e exploração de diferentes pontos de vista, interesses e valores”. As fontes de conflito seriam: direitos não atendidos ou não conquistados; mudanças externas acompanhadas por tensões, ansiedades e medo; luta pelo poder; necessidade de *status*; desejo de êxito econômico; exploração e manipulação de terceiros; necessidades individuais não atendidas; expectativas não atendidas; carências de informação, tempo e tecnologia; divergência de metas; tentativa de autonomia; emoções não expressas/inadequadas; obrigatoriedade de consenso; meio ambiente adverso e preconceitos.

Para Robbins (2005), os conflitos podem ser funcionais (apoia os objetivos do grupo melhorando seu desempenho) ou disfuncionais (atrapalha o desempenho do grupo). Os conflitos podem ser classificados em: conflito social e conflito tradicional (NASCIMENTO e EL SAYED, 2008). O conflito social surge devido ao grau de complexidade e implicação social, evidenciando as precárias habilidades humanas para negociações e destacando que a violência tem sido um dos principais recursos utilizados pela humanidade para sanar conflitos. O conflito tradicional faz parte da história e surge da reunião de indivíduos em torno dos mesmos interesses, reforçando a sua solidariedade e aparecem por três razões principais: pela competição entre as pessoas, decorrente de recursos disponíveis, mas escassos; pela divergência de alvos entre as partes; e pelas tentativas de autonomia ou libertação de uma pessoa em relação à outra.

Nascimento e El Sayed (2008) classificam os conflitos em: latente, percebido, sentido e manifesto. O conflito latente não é declarado e não existe uma clara consciência da sua existência, mesmo por parte dos envolvidos. O conflito percebido ainda não foi manifestado abertamente, porém os indivíduos envolvidos percebem racionalmente a sua existência. O conflito sentido é consciente e atinge ambas as partes. Por fim, o conflito manifesto já atingiu ambas as partes, é percebido por terceiros e pode impactar a dinâmica da organização.

As intenções de agir de determinada maneira durante um conflito, conforme Robbins (2005), são indicativos acerca do comportamento de ação e reação das partes conflitantes. As intenções de comportamento apontadas por ele relacionam cooperação (grau em que uma das partes tenta satisfazer os interesses da outra) e afirmação (grau em que uma das partes tenta satisfazer os seus próprios interesses), sendo elas: competir (afirmativa e não cooperativa), colaborar (afirmativa e cooperativa), evitar (não afirmativa e não cooperativa), acomodar-se (não afirmativa e cooperativa) e conceder (entre as duas dimensões).

2.4 Comportamento e desenvolvimento do grupo

Segundo Bowditch e Buono (2004), um grupo consiste de duas ou mais pessoas que são psicologicamente conscientes umas das outras e que interagem em busca de uma meta comum, sendo mais do que o simples ajuntamento de pessoas.

A compreensão acerca do comportamento de um grupo, de acordo com o modelo comportamental de Robbins (2005), implica vê-lo como parte de um sistema maior, o que determina que sejam esclarecidas as condições externas (estratégias, regulamentos, recursos, etc.) a que esse grupo está sendo submetido na organização da qual faz parte. Além dos

fatores externos, é preciso observar as características dos membros do grupo, pois o seu nível potencial de desempenho depende, em boa parte, dos recursos que seus membros trazem individualmente (habilidades para o trato de conflitos e os traços de personalidade) que, quando somados, trazem consequências de maior importância para o grupo.

A estrutura do grupo modela o comportamento de seus membros e os papéis determinam padrões comportamentais esperados de acordo com a posição em uma unidade social (ROBBINS, 2005) e podem interferir nos resultados do grupo pelo fato de as pessoas adotarem padrões comportamentais influenciadas pela percepção acerca do papel que devem desempenhar. Bowditch e Buono (2004) afirmam que o conceito de papel está relacionado com os diversos comportamentos que as pessoas esperam de um indivíduo ou de um grupo em uma determinada situação. As expectativas quanto aos comportamentos sofrem a influência do *status*, das atividades a ele associadas e dos padrões de interações sociais determinantes dos comportamentos tidos como aceitáveis.

Soto (2005) divide os papéis em: papéis das tarefas, de manutenção e individuais. As tarefas do grupo, de acordo com Wagner III e Hollenbeck (1999), podem ser simples ou complexas. As tarefas simples exigem esforço físico, pouco esforço mental e pouca comunicação entre os membros. Já as tarefas complexas exigem maior esforço mental, menos empenho físico e considerável esforço de comunicação.

A coesão é considerada um determinante poderoso do desempenho do grupo. Ela refere-se ao grau de desejo dos integrantes em permanecer no grupo, somado à força de seus compromissos para com as metas do grupo (BOWDITCH; BUONO, 2004). Os grupos coesos tendem a ter normas mais fortes e seus membros refletem sensações de intimidade, manifestados por meio de opiniões, atitudes, gostos, desempenho e comportamentos semelhantes. Além disso, lidam de maneira mais áspera com dissidentes.

O pensamento grupal decorre de um processo de coesão excessiva do grupo, que pode até mesmo prejudicar a capacidade do grupo de tomar decisões. A supremacia de um pensamento tão homogêneo pode banir opiniões divergentes (BOWDITCH; BUONO, 2004). Esses mesmos autores salientam que quando o grupo assume uma posição mais conservadora ou mais agressiva e de maior risco do que qualquer um de seus membros individuais, ocorre o fenômeno da mudança de nível de risco.

Wagner III e Hollenbeck (1999) acrescentam que um grupo pode ser considerado eficaz quando atinge a produção, a satisfação dos membros e a capacidade para cooperação contínua. A eficácia em produção sugere que o grupo deve atender ou superar os padrões de quantidade e qualidade definidos pela organização; a satisfação dos membros ocorre quando a filiação ao grupo propicia às pessoas satisfação em curto prazo, ao mesmo tempo em que facilita seu crescimento e desenvolvimento no longo prazo; e a capacidade de cooperação contínua acontece quando os processos interpessoais que o grupo utiliza para concluir uma tarefa mantêm ou ampliam a capacidade dos membros de trabalharem juntos.

Nem sempre um grupo produz o que realmente poderia produzir, recaindo em perda de processo (WAGNER III; HOLLENBECK, 1999), que pode ser influenciada por vários fatores, sendo mais expressivos: o bloqueio da produção, as atividades de conservação e a vadiagem social (*carona, free-riding*). O bloqueio da produção está relacionado, dentre outras questões, às interferências e interrupções externas que podem causar o bloqueio das ideias dos membros do grupo (conversas paralelas, etc.). As atividades de conservação são desenvolvidas pelos próprios membros por meio de papéis para a conservação do grupo que estimulam a formação e a preservação de sólidas relações interpessoais. A vadiagem social tem o seu significado associado à escolha feita por alguns membros do grupo no sentido de tirar proveito dos demais ao realizar menos trabalho.

Quanto ao desenvolvimento do grupo, Robbins (2005) apresenta cinco estágios, a saber: formação, tormenta/conflito, normatização, desempenho e interrupção/desintegração. A

formação é o estágio da experimentação e da incerteza. A tormenta caracteriza a existência de conflito entre os membros e o início de um processo de ajuste ou negociação. Na normatização aparecem relacionamentos próximos e coesão e no desempenho a funcionalidade do grupo na execução das tarefas. Por fim, a desintegração ocorre geralmente em grupos temporários.

O desenvolvimento da pesquisa empírica procurou compreender como os pressupostos do comportamento organizacional apresentados se manifestam na realidade vivenciada por um comitê de bacia.

3. Método

A estratégia metodológica utilizada nesta pesquisa foi o estudo de caso em profundidade (YIN, 2005). Quanto à sua finalidade, a pesquisa pode ser classificada como descritiva (HAIR *et al.*, 2005). A **unidade de análise** (YIN, 2005) foi o Comitê de Gerenciamento da Bacia Hidrográfica do Rio Santa Maria, que se localiza na Região Hidrográfica do Uruguai, no RS. As **fontes de evidências** (YIN, 2005) utilizadas foram: levantamento estruturado, observação das reuniões.

O **levantamento estruturado** pode ser classificado como um estudo transversal (HAIR *et al.*, 2005) que procurou identificar a percepção dos pesquisados quanto ao comportamento do grupo no desenvolvimento das atividades do Comitê. Os **dados foram coletados** junto aos integrantes formalmente constituídos como representantes das entidades no Comitê Santa Maria. A representatividade oficial do Comitê prevê quarenta (40) representantes dos quais foram entrevistados trinta e seis (36). Os municípios contemplados foram: Dom Pedrito, Rosário do Sul, Santana do Livramento, Cacequi e São Gabriel. Nos dois casos foi mantido o critério de entrevistar pessoas com conhecimento acerca da realidade e do funcionamento do Comitê e do grupo.

Variável	Indicador
Diversidade e aprendizagem social	Convívio na diversidade
	Aprendizado com erros e problemas
	Disposição para aprender
	Compartilhamento de conhecimentos, experiências
Capital social	Cooperação
	Confiança
	Relacionamento
	Respeito, solidariedade e ajuda mútua
Poder, interesses e conflitos	Disputas pelo poder
	Priorização de interesses (coletivos, próprios, Comitê, representatividade)
	Sentimento de disputa entre os integrantes
	Estilo de trato com conflitos (competir, colaborar, evitar, acomodar-se e conceder)
Comportamento e desenvolvimento	Comprometimento
	Clareza de visão
	Reconhecimento pelas realizações dos outros
	Oportunismo
	Estágio de desenvolvimento (formação, negociação, coesão e produtividade)

Figura 01 – Variáveis e indicadores relativos ao comportamento meso-organizacional

O instrumento de pesquisa contemplou dois blocos de questões: o **perfil dos sujeitos** e as questões específicas sobre o **comportamento meso-organizacional**. O **perfil dos sujeitos** incluiu as variáveis: sexo, idade, estado civil, renda familiar mensal, escolaridade, formação, atividade profissional, tempo de serviço profissional, participação em ações sociais, tempo de atuação no Comitê, frequência de participação nas reuniões e cidade de origem. As variáveis e indicadores relativos ao comportamento meso-organizacional estão apresentadas na figura 01. As perguntas relativas ao **comportamento meso-organizacional** foram transformadas em variáveis ordinais por meio de frases afirmativas e a avaliação da percepção dos pesquisados foi feita por uma escala tipo *Likert* constituída de cinco (5) pontos, com os seguintes parâmetros: 1(muito baixo/MB), 2 (baixo/B), 3 (médio/M), 4 (alto/A) e 5 (muito alto/MA). A validação do instrumento foi realizada por meio de um teste preliminar (BABBIE, 1999; MARKONI e LAKATOS, 2007) com oito (8) entrevistas que foram revalidadas novamente após a configuração final do instrumento de pesquisa. Seguindo as orientações de Babbie (1999), no pré-teste foi aplicado o instrumento completo, de modo que, a cada nova entrevista, as adequações eram processadas e novamente testadas na entrevista seguinte. Após a conclusão do pré-teste, os pesquisados foram convidados a revalidarem seus questionários de acordo com as alterações, incorporando-se estes ao conjunto de instrumentos finais analisados. Este procedimento ocorreu durante o período de coleta de dados já mencionado. A análise do levantamento estruturado foi descritiva (MALHOTRA, 2006) fazendo uso de frequências simples (PESTANA; GAGEIRO, 2003). A medida de tendência central utilizada foi a moda, e a medida de dispersão, a amplitude ou intervalo (HAIR *et al.*, 2005a). Para esse fim, os níveis iniciais da escala foram reduzidos de MB (muito baixo), B (baixo), M (médio), A (alto), e MA (muito alto) para: MB+B (soma das notas 1 e 2), M e A+MA (soma das notas 4 e 5). A amplitude foi avaliada pelo critério: 1 (muito baixa/MB), 2 (baixa/B), 3 (média/M) e 4 (alta /A).

Além do levantamento estruturado, foram **observadas *in loco*** (MARCONI; LAKATOS, 2006) oito reuniões ordinárias do Comitê, no período de agosto de 2007 a outubro de 2008, procurando compreender a dinâmica de trabalho em termos procedimentais, normas e regras, assim como as atitudes de seus integrantes. O método de observação das reuniões, conforme Markoni e Lakatos (2007), pode ser classificado como observação assistemática, não-participante, individual e efetuada na vida real. Essa caracterização do processo de observação se deve ao seu caráter informal, simples e livre, já que os fatos foram recolhido e registrados sem a utilização de meios técnicos especiais ou perguntas diretas, fazendo mais o papel de espectador e coletando os dados diretamente no ambiente real onde as reuniões aconteceram. Os resultados das observações foram incorporados ao processo de análise, caracterizando um processo de triangulação de dados que se utiliza de diferentes fontes e inclui diferentes momentos (tempo), locais (espaço) e pessoas (informantes). Conforme Vergara (2005) esse procedimento contribuiu para detectar ou minimizar possíveis vieses provocados pela subjetividade dos pesquisadores.

4. As evidências empíricas do estudo

O Comitê Santa Maria é uma instituição legalmente constituída pelo Decreto Estadual nº 35.103, de 1º de fevereiro de 1994 e regido pelo sistema de governança do Estado do RS, em conformidade com a Lei Estadual nº. 10.350, de dezembro de 1994, que dispõe sobre a criação do Sistema Estadual de Recursos Hídricos e do Departamento de Recursos Hídricos, subordinado à Secretaria Estadual do Meio Ambiente (SEMA, 2007). A representatividade segue a determinação legal de destinar 40% das vagas aos representantes dos usuários da água, 40% aos representantes da população e 20% aos representantes de órgãos públicos da administração direta estadual e federal (SEMA, 2007).

4.1 Perfil dos sujeitos

O **perfil econômico e social** apontou que 83% dos participantes são do sexo masculino; 65% estão na faixa etária de 40 a menos de 60 anos; 78% são casados; 53% possuem renda familiar mensal de R\$ 2.000,00 a menos de R\$ 4.000,00 e 42% acima de R\$ 4.000,00. A escolaridade indicou que 72% possuem nível superior ou mais, sendo que 47% possuem somente curso superior completo e 26% especialização e mestrado. A formação predominante é em Agronomia (44%) sendo que 42% são profissionais liberais e 42% funcionários públicos. Dentre os pesquisados, 81% possui mais de 10 anos de serviço e 61% possui 5 anos ou mais de atuação no Comitê sendo que 51% tem participação de 80 a 100% das reuniões anuais do Comitê. A diversidade verificada no grupo que compõe o Comitê denota a necessidade de interligação de diversos atores e setores (BISWAS, 2004).

Vale enfatizar que, dentre as ações sociais desenvolvidas pelo grupo, destaca-se a participação em: grupos de escoteiros, conselhos municipais, associações de moradores, casa da amizade, entidades ecológicas, movimento tradicionalista, clubes de serviços, projetos de educação ambiental, ONGs de defesa ambiental, dentre outras.

4.2 Comportamento meso-organizacional

Na Tabela 1 estão resumidos os resultados relativos aos indicadores de comportamento meso-organizacional analisados: diversidade e aprendizagem social; capital social; poder, interesses e conflitos; e comportamento e desenvolvimento.

Os resultados relativos à variável **diversidade e aprendizagem social** demonstraram que os pesquisados reconhecem que o grupo possui elevada **capacidade de convívio na diversidade** (69,44% para A+MA). Os indicadores também são favoráveis em relação à disposição para **aprender** (63,89% para A+MA) e **compartilhar** (66,67% para A+MA). Porém, verifica-se menor intensidade quando se trata do indicador de **aprendizagem com erros e problemas**, que apresentou o menor percentual de respostas na categoria A+MA (44,44%). Esse mesmo indicador apresentou 41,67% de neutralidade nas respostas. Apesar disso, pode-se dizer que os resultados corroboram a perspectiva gerencial da aprendizagem-efetividade (TORRES; PÉREZ-NEBRA, 2004).

Para a variável **capital social**, os maiores percentuais foram para os indicadores de **cooperação e colaboração** (72,22% para A+MA) e **relações de confiança entre as pessoas** (75,00% para A+MA) e **respeito, solidariedade e ajuda mútua** (75,00% para A+MA). A menor intensidade nas respostas ocorreu para o indicador de **disposição para melhorar os relacionamentos** (69,44% para A+MA). O capital social pode ser visualizado nesta organização como um recurso ou ativo decorrente de estreitas relações, caracterizadas por mútuo respeito e apreciação recíproca entre os indivíduos (NAPHAPIET; GHOSAL, 1998). Os indicadores relativos à variável **poder, interesses e conflitos** apresentaram resultados que podem ser considerados favoráveis. O indicador de **disputas pelo poder** apresentou percentual de 50% para MB+B e amplitude classificada como média; e o de **predomínio do sentimento de disputa entre os integrantes** de 55,55%, com amplitude alta.

Ainda para essa variável, os resultados relativos à **priorização de interesses** revelaram que existe uma predominância dos **interesses coletivos** (80,56% para A+MA) sobre os **interesses do Comitê** (63,88% para A+MA); sobre os **interesses das instituições e/ou grupos representados** (58,34% para A+MA); e sobre os **próprios interesses** (38,89% para MB+B). Os pesquisados reconhecem que, após os interesses coletivos, a prioridade do grupo é com relação aos interesses do Comitê. Na sequência, priorizam os interesses da representatividade e, após, os próprios interesses. No ambiente em questão, há indícios de que o exercício do poder relaciona-se com ampliação da capacidade das pessoas para agirem em

favor de suas necessidades de sobrevivência ou da participação na vida da comunidade (SEN, 2000).

Tabela 1 – Variáveis e indicadores relativos ao comportamento do grupo

Variáveis/indicadores	NR	MB+B	M	A+MA	Amplitude
Diversidade e aprendizagem					
Capacidade de convívio na diversidade	8,33	5,56	16,67	69,44	M
Aprendizado com erros e problemas	11,11	2,78	41,67	44,44	A
Disposição para aprender novos conhecimentos, habilidades e atitudes	8,33	2,78	25	63,89	M
Compartilhamento de conhecimentos, experiências e informações	8,33	5,56	19,44	66,67	M
Capital social					
Cooperação e colaboração	8,33	2,78	16,67	72,22	M
Relações de confiança entre as pessoas	8,33	0	16,67	75	B
Disposição para melhorar os relacionamentos	8,33	2,78	19,44	69,44	M
Respeito, solidariedade e ajuda mútua	8,33	0	16,67	75	B
Poder, interesses e conflitos					
Disputas pelo poder	8,33	50	22,22	19,44	M
Predomínio do sentimento de disputa entre os integrantes	8,33	55,55	19,44	16,67	A
<i>Priorização de interesses</i>					
Priorização dos interesses coletivos	8,33	2,78	8,33	80,56	M
Priorização dos próprios interesses	8,33	38,89	22,22	30,56	A
Priorização dos interesses do Comitê	19,44	2,78	13,89	63,88	M
Priorização dos interesses das instituições e/ou grupos representados	19,44	11,11	11,11	58,34	A
<i>Trato com conflitos</i>					
Competir	27,78	38,89	25	8,33	M
Colaborar	27,78	2,78	13,89	55,56	M
Evitar	27,78	19,44	19,44	33,34	A
Conceder	27,78	13,89	30,55	30,55	M
Comportamento e desenvolvimento					
Comprometimento com o Comitê	8,33	2,78	38,89	50	M
Clareza sobre a finalidade e as intenções futuras do Comitê	8,33	2,78	25	63,89	M
Reconhecimento pelas realizações dos outros	8,33	2,78	19,44	69,44	M
Comportamentos oportunistas	8,33	58,33	25	8,33	M
<i>Estágio de desenvolvimento do grupo</i>					
Os integrantes estão em um estágio de reconhecimento mútuo e estabelecimento de identidade pessoal	5,56	27,78	33,33	33,33	A
Os integrantes estão em um processo de ajuste ou negociação	5,56	22,22	36,11	36,11	B
Os integrantes estão em um processo de coesão e identificação com os membros	5,56	0	41,67	52,78	B
Os integrantes estão em um processo de execução das atividades e produtividade	5,56	0	22,22	72,22	B

É importante mencionar que o indicador de **priorização dos interesses coletivos** foi o indicador melhor avaliado dentre todos. A amplitude para este indicador foi média.

A disputa e os diversos interesses que coexistem no âmbito do Comitê, como ficou evidenciado pela análise anterior, são indicativos da existência de **conflito**, reforçando a lógica de que, nesse ambiente, o conflito é um processo e não um fato isolado (WAGNER III; HOLLENBECK, 1999), sendo inevitável devido à diversidade (BOWDITCH; BUONO, 2004), apontada como uma das grandes questões a serem gerenciadas em busca da aprendizagem social e da evolução dos sistemas ambientais (BISWAS, 2004; BERKES; SEIXAS, 2005; PAHL-WOSTL, 2006).

O conflito é inerente ao processo de gestão no Comitê, pois a sua origem está associada ao equacionamento da disputa pelo uso da água na Bacia Hidrográfica do Rio Santa Maria (BHSM). Diante disso, a dinâmica do processo de gestão, e a própria ação do Comitê, reconhece a existência desse conflito permitindo-se dizer que ele é latente e, ao mesmo tempo, percebido pelos agentes envolvidos, tornando-se manifesto quando as partes interessadas precisam se posicionar e defender aos interesses de sua representatividade (NASCIMENTO; EL SAYED, 2008).

Entretanto, não se trata de conflito de natureza interpessoal e, de acordo com Robbins (2005), pode ser considerado um conflito funcional e de tarefa. Por ser funcional não atrapalha o grupo, mas sim apoia os seus objetivos e melhora o seu desempenho. Por ser de tarefa, relaciona-se ao conteúdo e aos objetivos do trabalho, atendo-se a questões que não dizem respeito ao relacionamento das pessoas. Isso se confirma pelo indicador de **capacidade de convívio na diversidade** e também pelos indicadores de **relações de confiança entre as pessoas e respeito, solidariedade e ajuda mútua**, que ficaram entre os três indicadores melhor avaliados pelos pesquisados.

O processo de observação das reuniões revelou que os integrantes consideram que o grupo desenvolveu a capacidade para resolver os conflitos de forma consensual, mas isso nem sempre foi assim. No início da trajetória do Comitê havia muitos desentendimentos entre os integrantes devido a uma supervalorização dos interesses individuais em detrimento dos interesses coletivos ou do próprio Comitê. Alguns relatos enfatizaram que, talvez, esse tenha sido o maior aprendizado de todos os envolvidos (IMPERIAL; HENNESSEY, 2000). A principal **origem dos conflitos**, citada pelos pesquisados, foi a disputa pelo uso da água. Dentre os fatores relacionados com a disputa pelo **uso da água**, destacaram fatores como: a **prioridade** dada ao abastecimento urbano, o baixo nível do rio e a disputa entre o setor econômico e o abastecimento público, necessidade de uso da água de forma racional, uso dela pelos arrozeiros, uso agrícola e abastecimento humano, escassez de água nos períodos de estiagem, disputas entre os usuários ou dentro do mesmo grupo de usuários.

De acordo com Nascimento e El Sayed (2008), esses conflitos podem ser considerados tradicionais, na medida em que decorrem da história do Comitê e reúnem indivíduos ao redor dos mesmos interesses, fortalecendo a solidariedade, como evidenciado pelo indicador **respeito, solidariedade e ajuda mútua**.

Esses mesmos autores indicam que os conflitos tradicionais aparecem por três razões principais: competição entre as pessoas por recursos disponíveis, mas escassos; divergência de alvos entre as partes; e tentativas de autonomia ou libertação de uma pessoa em relação à outra. Essas três razões ocorrem no Comitê. O recurso disputado é a água, principalmente entre arrozeiros e abastecimento urbano, implicando divergências que estão explicitadas no conflito de interesses. As tentativas de autonomia ou libertação de algumas pessoas em relação às outras podem ser confirmadas pela luta coletiva do Comitê, centrada em melhorar as condições socioeconômicas e ambientais da BHSM.

As possíveis causas para os conflitos no Comitê, dentre aquelas citadas por Nascimento e El Sayed (2008), podem ser: frustração de uma ou ambas as partes; mudanças

externas acompanhadas por tensões, ansiedades e medo; necessidades individuais não atendidas; expectativas não atendidas; carências de informação, tempo e tecnologia; tentativa de autonomia; obrigatoriedade de consenso e meio ambiente adverso.

Ainda para a variável **poder, interesses e conflitos**, o bloco de indicadores relativos ao **trato com os conflitos**, evidenciou que a intenção predominante de comportamento apontada pelo grupo foi a de **colaborar** (55,56% para A+MA); seguida da de **evitar** (33,33% para A+MA) e da de **conceder** (30,55% para A+MA). A **competição** (38,89% para MB+B) e a **acomodação** (61,11% para MB+B) parecem ter menos propensão a ocorrer no âmbito do Comitê. O termo acomodação, além de se referir a apaziguar (ROBBINS, 2005) também traz o sentido de retirar-se, de recolher-se e de se ajustar a situações com as quais não se concorda. Talvez por essa razão seja o indicar com avaliação mais desfavorável neste bloco. A amplitude para os indicadores de trato com conflitos foi média, sendo alta somente para a intenção de evitar o conflito.

A intenção predominante para a resolução de conflitos – **colaboração** - no entendimento de Robbins (2005), indica um comportamento voltado tanto para os próprios interesses quanto para os interesses das outras pessoas envolvidas no conflito. Isso está de acordo com a priorização dos interesses por parte dos integrantes, que demonstraram priorizar os interesses coletivos e do Comitê, mas também os interesses das instituições e/ou grupos que representam. Diante disso, o comportamento de colaboração parece ser realmente o mais adequado ao contexto analisado uma vez que possui a característica de ser ao mesmo tempo afirmativo e cooperativo. Além disso, vale mencionar que os pesquisados indicaram a busca de consenso como a principal forma de equacionamento dos conflitos decorrentes das disputas pelo uso da água. A observação das reuniões ajuda a confirmar esse comportamento. Um aspecto que pode ser explorado a partir destas evidências, e que é sugestivo de estudos futuros, é o processo de formação de coalizões entre os membros dos grupos que compartilham dos mesmos interesses.

Os resultados relativos à variável comportamento e desenvolvimento, evidenciam que os indicadores de reconhecimento pelas realizações dos outros (69,44% para A+MA) e de clareza sobre a finalidade e as intenções futuras do Comitê (63,89% para A+MA) apresentaram desempenho satisfatório. Já o indicador de comprometimento com o Comitê (50% para A+MA) chama a atenção por ter avaliação menos favorável e por apresentar o terceiro maior percentual de neutralidade (38,89%) nas respostas. O indicador de comportamentos oportunistas (58,33% para MB+B) sugere que o grupo sofre pouca influência do efeito da vadiagem social, considerada por Wagner III e Hollenbeck (1999), como um dos prováveis fatores influenciadores para a perda de processo do grupo.

A questão do comprometimento ficou evidenciada no acompanhamento das reuniões, onde foi possível perceber que, apesar do empenho e dedicação de uma parcela expressiva de participantes, engajados nas lutas do Comitê desde a sua fundação, ainda existem pessoas que possuem pouco comprometimento por estarem ali participando somente por uma determinação da instituição da qual fazem parte que os designa para tal.

Os resultados quanto ao **desenvolvimento do grupo** evidenciam que os estágios de formação, conflito, normatização e desempenho coexistem neste grupo. Porém, predomina a opinião de que **os integrantes estão em um processo de execução das atividades e produtividade** (72,22% para A+MA), ou seja, estão predominantemente em um estágio de desempenho. Este resultado pode encontrar uma de suas explicações no fato de o Comitê passar por um processo de renovação e adaptação (LEBEL *et al.*, 2006), impulsionado pela periodicidade legal de dois anos para os mandatos dos representantes, ao mesmo tempo que conserva pessoas e entidades desde a sua fundação, o que pode ser confirmado pelos resultados do perfil dos sujeitos. Além disso, combina com os argumentos de Deth (2002)

quando afirma que na medida em que se eleva o capital social de certa sociedade, amplia-se a sua eficiência em negociações e também em sua produtividade.

A análise do desempenho do grupo sugere, portanto, que se trata de um grupo eficaz nas medidas de eficácia sugeridas por Wagner III e Hollenbeck (1999): produção, satisfação dos membros e capacidade para cooperação contínua. A eficácia em **produção** aparece nas conquistas mais recentes do Comitê que inclui os recursos para a construção das barragens de usos múltiplos. A **satisfação dos membros** pode ser percebida pelo desempenho satisfatório da maioria dos indicadores e a **capacidade de cooperação contínua** ficou evidenciada pela capacidade demonstrada para o convívio na diversidade, pela resolução colaborativa de conflitos, pelo capital social, e pela disposição para compartilhar, que naturalmente ampliam a capacidade dos membros de trabalhar juntos (WAGNER III; HOLLENBECK, 1999).

Os resultados relacionados à amplitude, com a maioria dos indicadores classificados como média e alta, sugerem a existência de certa dispersão nas respostas, o que pode ser interpretado como um resultado favorável por demonstrar que os pesquisados preservam as suas concepções pessoais, apesar de fazerem parte de um grupo que pode ser considerado coeso (WAGNER III; HOLLENBECK, 1999).

Bowditch e Buono (2004) acreditam que a diversidade de pensamento é importante para não prejudicar a capacidade do grupo de tomar decisões por adotar um pensamento tão homogêneo que começa a banir opiniões divergentes. O fenômeno do **pensamento grupal** deve ser evitado pelos dirigentes, que precisam estar atentos aos seus sinais, sempre encorajando os membros do grupo a expressarem livremente suas ideias.

Vale destacar que alguns fatores externos podem ser visualizados como importantes bloqueios de produção, onde se destacam: os entraves burocráticos do sistema, a falta de recursos financeiros e de apoio do governo, a cultura local e a falta de consciência da comunidade em geral em relação aos problemas da escassez de água, dentre outros.

5. Considerações finais

O desenvolvimento deste estudo possibilitou melhor compreensão sobre o comportamento meso-organizacional em um comitê de bacia, trazendo elementos que corroboraram os aportes teóricos consultados e que podem contribuir para o desenvolvimento dessas configurações sociais. Essas configurações emergentes são cada vez mais importantes para a busca de soluções sustentáveis e adequadas ao gerenciamento dos recursos naturais, especialmente no caso da água, que se tornou uma das grandes preocupações planetárias.

Os resultados evidenciaram que em relação à variável **diversidade e aprendizagem social** o grupo desenvolveu a capacidade para convívio na diversidade, apresentou disposição para aprender e compartilhar, e menor capacidade para aprender com erros e problemas. Um dos principais aprendizados destacados foi a capacidade de tomada de decisão consensual.

Com relação à variável **capital social**, ficou evidenciado que o grupo possui relações de confiança, respeito e solidariedade e ajuda mútua entre as pessoas, capacidade para colaborar e cooperar, e para melhorar os relacionamentos. O aumento do capital social do grupo pode ser destacado como um dos motivos pelos quais o grupo se encontra em estágio de desenvolvimento de maturidade que combina com produtividade na execução das atividades.

A análise da variável **poder, interesses e conflitos** evidenciou que o grupo apresenta baixa incidência de comportamentos oportunistas, disputas pelo poder e sentimentos de disputa entre os integrantes. Porém, mantém disputas por interesses diversos, com prioridade para os interesses coletivos, do Comitê, da representatividade e dos próprios interesses, respectivamente. Esses resultados evidenciam que as disputas estão relacionadas com as

funções e tarefas que cabem aos representantes das entidades no Comitê, fugindo do confronto pessoal e do conflito interpessoal que pode prejudicar a produtividade do grupo.

Entretanto, os conflitos ainda existem e têm como foco principal a disputa pelo uso da água, sendo, portanto associados ao contexto das tarefas e funções. O conflito é inerente ao processo de gestão no Comitê, pois a sua origem está associada ao equacionamento da disputa pelo uso da água na BHSM. O estilo predominante de solução de conflitos é o colaborativo.

Quanto ao **comportamento e desenvolvimento** foi possível perceber que o grupo possui menor comprometimento com o Comitê e maior clareza sobre a visão de futuro; elevada capacidade para reconhecer as realizações dos outros e está em um estágio predominante de produtividade e desempenho, mantendo características do estágio de formação e coesão.

O indicador de **priorização dos interesses coletivos** foi o indicador melhor avaliado, dentre todos aqueles que fortalecem a coesão do grupo. A maioria dos indicadores apresentou amplitude média e alta, sugerindo a existência de certa dispersão nas respostas, o que pode ser interpretado como um resultado favorável por demonstrar que os pesquisados preservam as suas concepções pessoais, apesar de fazerem parte de um grupo considerado coeso.

Por fim, cabe expressar que este estudo trouxe contribuições para a compreensão do comportamento do grupo em organizações criadas para equacionar os conflitos e gerenciar a diversidade em busca do comportamento coletivo dos agentes. Dentre as generalizações possíveis destaca-se que os comitês de gestão de bacias representam espaços para o desenvolvimento de estudos que procurem contribuir com a compreensão acerca de: valores, poder e política, liderança, conflitos, diversidade, negociação, jogo de interesses, coalizões, dinâmica e comportamento dos grupos, gestão, dentre outras.

Os comitês representam, ainda, um espaço para a exploração de soluções coletivas para os problemas socioambientais emergenciais em que existe a possibilidade de desenvolvimento e experimentação de novas abordagens de gestão e interação social, que poderão contribuir para o aumento da consciência da sustentabilidade em contextos sociais diversos. Foi possível perceber, tanto pelo levantamento estruturado quanto pela observação das reuniões, que o espaço de participação social proporcionado pelos comitês de bacias à sociedade pode ser mais bem explorado no exercício das liberdades instrumentais (SEN, 2000) dos agentes sociais e na ampliação da sua responsabilidade em mudar a sua vida e a vida de outras pessoas. Para tanto, o processo de aprendizagem, ali vivenciado, precisa ser ampliado para um contexto macrossocial.

Referências

ALLEN, W. *et al.* Benefits of collaborative learning for environmental management: applying the integrated systems for knowledge management approach to support animal pest control. **Environmental Management**, New York, v. 27, n. 2, p. 215–223, 2001.

BERKES, F.; SEIXAS, C. S. Building resilience in lagoon social–ecological systems: a local-level perspective. **Ecosystems**, New York, v. 8, p. 967-974, 2005.

BISWAS, A. K. Integrated water resources management: a reassessment a water forum contribution. **Water International**, Urbana, v. 29, n. 2, p. 248-256, 2004.

BOUZIT, M.; LOUBIER, S. **Combining prospective and participatory approaches for scenarios development at river basin level**. 2004. Disponível em: <<http://www.attempto-projects.de/projects02/fileadmin/userupload/intranet/subprojects/proman/5InfDissExpl/5->

[5PromotionalMaterial/5-5-3InternaltoExternal/Integrator/I1-1atechnicalreport.pdf](#)>. Acesso em: 10 fev. 2008.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira - Thomson Learning, 2004.

BURT, R. The contingent value of social capital. **Administrative Science Quarterly**, **Amsterdam**, v. 42, n. 2, p. 339-365, 1997

CRAPS, M. **Social learning in river basin management**. 2003. Disponível em: <<http://www.harmonicop.info/files/download/SocialLearning.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2008.

DETH, J. W. V. Measuring social capital: orthodoxies and continuing controversies. **Social Research Methodology**, Guildford, v. 6, n. 1, p. 79-92, 2002.

GROOTAERT, C. *et al.* **Integrad questionnaire for the measurement of social capital (SC-IQ)**. 2003. Disponível em: <<http://poverty.worldbank.org/files/14753>>. Acesso em: 20 dez. 2006.

HAIR, J. F. J. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

IMPERIAL, M. T.; HENNESSEY, T. Improving watershed governance: collaboration, public value, and accountability. In: American Political Science Association's (APSA). **96th Annual Meeting**. Washington: School of Public and Environmental Affairs Indiana University, 2000.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARKONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MOSTERT, E. **Public participation and the European water framework directive: a framework for analysis**. 2003. Disponível em: <<http://harmonicop.info/files/download/HarmoniCOPinception.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2007.

NAPHAPIET, J.; GHOSAL, S. Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 23, n. 2, p. 242-266, 1998.

NASCIMENTO, E. M.; EL SAYED, K. M. **Administração de conflitos**. 2008. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/cap_humano/4.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2008.

PAHL-WOSTL, C. The importance of social learning in restoring the multifunctionality of rivers and floodplains **Ecology and Society**, Washington, v. 11, n. 1, p. 10, 2006.

PAHL-WOSTL, C. Towards sustainability in the water sector – The importance of human actors and processes of social learning. **Aquatic Sciences**, Basel, v. 64, p. 394-411, 2002.

- PAHL-WOSTL, C., *et al.* The importance of social learning and culture for sustainable water management. **Ecological Economics**, Amsterdam, v. 64, p. 484-495, 2008.
- PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS**. 3. ed. Lisboa: Edições Sílabo Ltda., 2003.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- SEMA. Secretaria Estadual do Meio Ambiente. **Legislação**. 2007. Disponível em: <<http://www.sema.rs.gov.br/sema/html/legis.html>>. Acesso em: 15 jan. 2007.
- SEMA. Secretaria Estadual do Meio Ambiente. **Sistema estadual de recursos hídricos: bacias hidrográficas**. 2007a. Disponível em: <<http://www.sema.rs.gov.br/sema/jsp/rhbacias.jsp>>. Acesso em: 20 fev. 2007.
- SEN, A. **Desenvolvimento como liberdade**. 5. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.
- SOTO, E. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- TIPPETT, J. *et al.* Social learning in public participation in river basin management—early findings from HarmoniCOP European case studies. **Environmental Science & Policy**, Inglaterra, v. 8, n. 3, p. 287-299, 2005.
- TORRES, C. V.; PÉREZ-NEBRA, A. R. Diversidade cultural no contexto organizacional. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p.443-463.
- VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.
- WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 1999.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.