

# **PROCESSOS DE GOVERNANÇA DE RECURSOS COMUNS CONSIDERANDO STAKEHOLDERS**

## **1 INTRODUÇÃO**

Dentre os recursos comuns dos quais a sociedade utiliza para sua subsistência talvez o melhor exemplo seja a água. Mas existem outros tipos de recursos indispensáveis para a sobrevivência da sociedade, como as florestas, o ar, ambientes marinhos, dentre outros tipos de recursos. Estes recursos foram conceituados por Ostrom como recursos comuns, pois são recursos compartilhados por muitas pessoas, e por isso sua utilização deve ser feita de forma consciente (Ostrom, 1990). Essa utilização consciente se traduz em sustentável, para que os as próximas gerações possam também usufruir deste bem comum, (Elkington, 1998). Por isso existem desafios para regular e monitorar o uso destes bens comuns, pois são bens que são de todos e ao mesmo tempo não pertencem a ninguém (Poteete et al., 2010).

Os processos de governança são então mecanismos eficientes para o gerenciamento dos recursos comuns, onde a participação de muitos grupos da sociedade se torna imprescindível para o sucesso do processo de governança. Estes diferentes grupos foram conceitualizados por Freeman como stakeholders, que influenciam ou que podem ser influenciados positiva ou negativamente em relação a algum projeto ou abordagem, (R. E. Freeman, 2015). Por este motivo torna-se complexo definir processos de governança para bens comuns sem considerar os diversos grupos de stakeholders. Sendo necessário uma abordagem interdisciplinar envolvendo pessoas de diferentes campos de atuação, como economistas, sociólogos, antropólogos, biólogos, ecologistas, e outros profissionais, para que seja possível obter processos de governança de sucesso (Ostrom, 1990; Poteete et al., 2010).

A alternativa mais apropriada para lidar com os desafios dos processos de governança de bens comuns é por meio de ações coletivas. Antes de Ostrom idealizar os bens comuns, Olson os chamava de bens públicos, e já estudava processos de governança, argumentando que para melhor gerenciar bens públicos por meio de grupos era necessária ação coletiva, (Olson, 1965). Hardin (1968) em seguida estudou a utilização não sustentável dos recursos comuns, que ele chamou de “tragédia dos comuns”. Assim, a degradação dos recursos compartilhados devido à falta de governança coletiva foi denominada de tragédia dos comuns (Olson, 1965; Hardin 1968). Em seguida outros estudiosos contribuíram para o desenvolvimento do campo de estudos de processos de governança de bens comuns com a ajuda de grupos de stakeholders.

Por este motivo torna-se importante realizar uma revisão sistemática de literatura relacionada aos processos de governança de recursos comuns considerando os stakeholders. Assim, surge o seguinte questionamento: qual o estado da arte dos processos de governança de recursos comuns considerando stakeholders?

Por meio da pergunta de pesquisa acima, objetiva-se com esta pesquisa analisar o estado da arte dos processos de governança de recursos comuns considerando os principais grupos de stakeholders.

## **2 A TEORIA DOS STAKEHOLDERS, BENS COMUNS E GOVERNANÇA**

Devido à crescente complexidade das relações humanas com os recursos naturais, principalmente por seu mau uso, é idealizado por Hardin o termo tragédia dos comuns, (Hardin, 1968). Sendo necessárias ações coletivas para que estes recursos possam ser utilizados de forma apropriada e sustentável. Nestas ações coletivas é importante que pessoas oriundas de diferentes grupos participem de processos de cocriação de abordagens para que os bens comuns sejam bem geridos. Estes diferentes grupos de pessoas são chamados de stakeholders, pois são pessoas que podem impactar ou serem impactados por alguma mudança ou algum projeto novo,

podendo também serem chamadas de “partes interessadas”, (R. E. Freeman, 2015). É necessário acrescentar que cada grupo de stakeholders possui níveis de poder e interesse distintos, (R. E. Freeman, 2015). E que abordagens considerando stakeholders para auxiliar em análises de sobre problemas de gestão se intensificam, e Donaldson & Preston (1995) defendem que o avanço na utilização da Teoria dos Stakeholders (TS) na literatura de gestão se justificou devido a sua precisão descritiva, força instrumental e pela sua capacidade de validação normativa. A importância da TS se torna ainda mais latente devido ao fato de que as empresas, como formas particulares de organizações, têm obrigações morais e éticas perante muitas partes interessadas, como o meio ambiente e entidades diversas, e que devem estar atentas aos grupos que questionam os modos como as empresas atuam, (McGahan, 2023). Assim, o planejamento estratégico deve considerar os stakeholders, pois desta forma torna-se possível analisar os problemas sob uma ótica mais abrangente, onde os gestores e os stakeholders podem se beneficiar mutuamente, pois ao invés de tensões a interposição destes campos de estudo e visões surgem caminhos interessantes em relação a novas práticas, (R. E. Freeman et al., 2018).

Em seguida a TS se desenvolve ainda mais, se configurando agora como Nova Teoria dos Stakeholders (NTS), que surge em meados de 2010 para respostas a novas tendências e condições, (McGahan, 2023). Essa nova abordagem se configura como uma abordagem atual, para que com esta nova abordagem seja facilitado o processo de tratamento dos atuais desafios da sociedade considerando estratégia, organização e gerenciamento, (Bridoux & Stoelhorst, 2020, Klein et al., 2017 e McGahan, 2019).

Por gerir problemas, projetos e circunstâncias diversas sobre uma ótica mais abrangente a TS, e principalmente a NTS, constituem-se como abordagens mais apropriadas para lidar com processos de gestão mais complexos. E isso se aplica bem ao contexto dos bens comuns, que devem ser geridos de forma conjunta, pois as florestas, sistemas de água como as bacias hidrográficas, estações de pesca, rios, e outros conjuntos de recursos comuns são de grande importância para a sobrevivência de humanos na terra, (Ostrom, 2010).

Para que os recursos comuns possam ser geridos de forma mais apropriada são necessários processos de governança, que são complexos porque em muitos casos o gerenciamento de bens comuns diferentes, como sistemas de irrigação e florestas em diferentes países, não se assemelha muito com os modelos padrão de um mercado ou de uma hierarquia, (Ostrom, 2010). Pois no caso dos recursos comuns há uma dependência maior ou menor de acordo com a categorização de diferentes grupos da sociedade, ou seja, diferentes grupos de stakeholders. Por este motivo torna-se muito importante analisar como ações coletivas e cooperativas humanas podem contribuir para o desenvolvimento da visão gerencial dos bens comuns, (Albareda & Sison, 2020). Desta forma é possível que as pessoas e as empresas utilizem os recursos de forma consciente, sem impactar nenhum grupo de stakeholders.

Devido a essa maior dependência dos recursos comuns, estudos sobre os processos de governança destes recursos com o auxílio de grupos de stakeholders tem se intensificado. Trata-se inclusive de um desenvolvimento da investigação recente, pois mais acadêmicos estão estudando e avaliando cuidadosamente as diversas políticas adotadas para a governança dos recursos comuns (Copeland & Taylor, 2009). Adicionalmente, quando os recursos comuns são gerenciados de forma conjunta, torna-se possível garantir que este processo de governança seja bem sucedido, pois é bem adaptado aos contextos locais e envolve a participação ativa dos utilizadores locais, (Grafton, 2000). Além disso, essa organização pró-social dos recursos comuns considera tensões e problemas, buscando sempre os mitigar, (Albareda & Sison, 2020).

### **3 MÉTODO DE PESQUISA**

Esta pesquisa se configura como qualitativa e exploratória, sendo realizada uma revisão sistemática de literatura onde foram buscados e analisados trabalhos que abordam processos de

governança de bens comuns considerando grupos de stakeholders. A busca pelos trabalhos foi realizada na base de dados Web of Science. Sendo buscados artigos e revisões, aplicando filtro para excluir livros, trabalhos de conferências, dentre outros.

A busca pelos trabalhos foi realizada utilizando a estrutura de palavra chave a seguir: *governance* + “*common pool resources*” + “*stakeholder\**”. Sendo buscados trabalhos que continham todas as três estruturas de palavra chave em três de suas seções, que foram o título, resumo e palavras-chave. O que foi muito enriquecedor para a pesquisa, pois foram encontrados artigos que analisavam processos de governança de bens comuns diversos, como em ambientes marinho, rios e locais específicos de pesca, lagos, aquíferos, florestas, dentre outros locais onde estão presentes recursos comuns. Na pesquisa foram considerados trabalhos em diferentes países e regiões, sendo esta análise de características distintas muito importantes para compreender melhor o estado da arte que envolve os processos de governança de recursos comuns considerando os stakeholders em diferentes contextos.

Como o tema desta pesquisa pode ser considerado como de interdisciplinaridade significativa, onde a junção dos temas de governança e recursos comuns vem sendo estudado de forma mais enfática somente nas últimas duas décadas, decidiu-se analisar todos os trabalhos encontrados, pois o número de trabalhos encontrados não foi alto. E também pelo fato de que o primeiro trabalho encontrado é relativamente recente, datando do ano de 2001.

Foram aplicados filtros na base de dados Web of Science para que as buscas retornassem somente artigos e revisões que estivessem relacionados com o campo de estudos de ciências sociais. Assim, após estes critérios de seleção, ou seja, da aplicação dos filtros, foram lidos o título e o resumo destes trabalhos, para assim verificar se os trabalhos realmente estavam relacionados com o tema desta pesquisa bibliográfica. Nenhum trabalho foi excluído, sendo todos os 68 trabalhos considerados na amostra. Mas foram selecionados para a amostra final da pesquisa somente os trabalhos que continham processos de governança ativos, que totalizaram ao todo 35 trabalhos. Os processos de governança destes trabalhos foram analisados por meio do quadro 1 a seguir, que na primeira coluna do lado direito do número do trabalho e do nome dos autores, apresenta a coluna intitulada “reuniões”, onde foi avaliado o nível de frequência de reuniões entre os grupos de stakeholders, sendo avaliadas como reuniões pouco frequentes, frequentes ou muito frequentes. Na próxima coluna do quadro foi feita a avaliação do nível de interação entre os stakeholders, podendo ser muito baixa, baixa, média, alta ou muito alta. Na coluna posterior foram avaliados os conflitos entre os grupos de stakeholders, considerados baixo, médio ou alto. Na coluna à frente foi avaliada a confiabilidade entre os stakeholders, se foi considerada muito baixa, baixa, média, alta ou muito alta. E por fim, na última coluna da direita foi avaliada a governança, se foi considerada muito fraca, fraca, média, forte ou muito forte. Sendo incluído o traço “-“ quando nos trabalhos foi impossível ser avaliado algum item.

Desta forma foi possível oferecer subsídios para compreender melhor o estado da arte dos trabalhos que analisam processos de governança de recursos comuns com stakeholders.

### **3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Dos 68 trabalhos da amostra total, 33 trabalhos abordavam processos de governança de bens comuns ainda não implantados, em fase de estudos prévios, ou em outros contextos. Assim, estes trabalhos não contam no quadro 1 a seguir. No quadro 1 a seguir estão presentes somente os 35 trabalhos que abordavam processos de governança de bens comuns considerando stakeholders já implementados, onde por meio de análises de frequências de reuniões, interação, conflitos e confiabilidade foi possível avaliar a governança, se ela pode ser considerada muito fraca, fraca, média, forte ou muito forte.

Quadro 1 – Processos de governança analisados

Número e autores	Reuniões	Interação	Conflitos	Confiabilidade	Governança
2-Mcclanahan et al. (2024)	Frequentes	Alta	Médio	Média	Fraca
3-Dixon et al. (2024)	P. frequent	M. baixa	Alto	Muito baixa	Muito fraca
4-Niles et al. (2024)	Frequentes	Alta	Baixo	Alta	Forte
5-Mcclanahan (2024)	Frequentes	Alta	Baixo	Média	Fraca
6-Ma'ruf et al. (2023)	Frequentes	Média	Médio	Baixa	Fraca
7-Reinhardt & Ambrogio (2023)	P. frequent	Baixa	Médio	Média	Média
8-Langle-Flores et al. (2023)	Frequentes	Média	Alto	Baixa	Média
10- Burbach et al. (2022)	Frequentes	Média	Médio	Baixa	Média
12-Romao et al. (2023)	Frequentes	Alta	Alto	Média	Média
14-Robertson (2021)	Frequentes	Baixa	Alto	Baixa	Fraca
15-Affandi et al. (2021)	-	M. baixa	Médio	Baixa	Fraca
16-Chilima et al. (2021)	-	M. baixa	Alto	Baixa	Fraca
19-Louda et al. (2021)	P. frequent	M. baixa	Médio	Baixa	Fraca
22-Zhao et al. (2021)	Frequentes	Baixa	Baixo	Baixa	Fraca
23- Yuniarti et al. (2021).	Frequentes	Média	Alto	Média	Fraca
24-Pellowe & Leslie (2020)	-	Média	Alto	Média	Média
25-Hailu & Tolossa (2020)	Frequentes	Média	Alto	Baixa	Fraca
26- Lan & Peng (2020)	-	Média	-	Baixa	Fraca
30-Doria et al. (2020)	P. frequent	Baixa	Alto	Baixa	Fraca
31-Salzer et al. (2020)	Frequentes	Média	Baixos	Média	Fraca
32-S. Wang et al. (2019)	P. frequent	Alta	-	Alta	Forte
33-Alam & Lovett (2019)	P. frequent	Média	Médio	Média	Fraca
34-Espada & Sobrinho (2019)	M.frequent	Muito alta	Baixo	Alta	Forte
35-Mestre (2019)	Frequentes	Alta	-	Alta	Forte
36- Gain et al. (2019)	Frequentes	Muito alta	Alta	Média	Fraca
37-Ricart et al. (2019)	-	Média	Baixos	Alta	Forte
38-Berthet & Hickey (2018)	M.frequent	Muito alta	Baixos	Alta	Forte
41-Grace-McCaskey (2018)	M.frequent	Muito alta	Altos	Baixa	Fraca
45-Ferraro et al. (2017)	P. frequent	Alta	Médios	Média	Fraca
49-Musavengane & Simatele (2016)	P. frequent	Baixa	Altos	Baixa	Fraca
50-Al Mamun & Brook (2015)	Frequentes	Alta	Médios	Média	Média
53-Delgado-Serrano et al. (2015)	P. frequent	Baixa	Baixos	Média	Média
54-Babbitt et al. (2015)	P. frequent	Média	Altos	Média	Forte
55-Frey & Berkes (2014)	P. frequent	Média	Médios	Média	Fraca
63-Cudney-Bueno & Basurto (2009)	M.frequent	Alta	Altos	Média	Média

Fonte: autores.

A partir do quadro 1 acima verifica-se que as reuniões entre os grupos de stakeholders foram avaliadas em sua maioria como pouco frequentes ou frequentes, somente em 4 casos consideradas como muito frequentes. E sobre o nível de interação entre os stakeholders houve boa variação na avaliação realizada, onde os trabalhos analisados não apresentaram um padrão, sendo o nível de interação médio o de maior ocorrência. Mas havendo boa quantidade de avaliações nas outras opções. Como somente em 6 casos a interação foi avaliada como baixa é possível verificar que a interação entre os stakeholders é boa.

Em relação aos conflitos existentes nos processos de governança analisados, em 14 trabalhos os conflitos foram avaliados como altos, em 10 trabalhos como médios e em 8 como baixos. Esta avaliação traduz que existem muitos conflitos nos processos de governança, e a partir da leitura dos trabalhos foi possível verificar que em alguns casos estes conflitos entre os stakeholders são sérios e complexos, não sendo incomum ameaças a vida de pessoas, ataques verbais, insultos e outras abordagens que se distanciam de abordagens colaborativas. Sendo então muitos esforços para mitigar conflitos nos processos de governança.

Em relação aos níveis de confiabilidade entre os grupos de stakeholders também existe preocupação, pois a maioria das avaliações foram consideradas como médias, em 15 dos processos de governança já implantados analisados, e em 13 casos consideradas como baixas. Havendo somente 6 processos de governança avaliados como de confiabilidade alta, além de 1 avaliado como de confiabilidade muito baixa. Estas avaliações se relacionam com os dados das outras colunas, pois com tendências de menos reuniões e interações e altos níveis de conflitos é esperado que os níveis de confiabilidade não sejam bons.

E por fim foram avaliados os processos de governança já implantados, onde 19 deles foram avaliados como de governança fraca, e 1 como muito fraca. Além de 7 deles com governança média, e outros 7 com governança considerada forte. Estas avaliações fazem com que seja enfatizada a necessidade de conscientização das partes interessadas em relação a importância da governança dos bens comuns para que os recursos possam ser utilizados pela comunidade de forma consciente e sustentável. E para que isso ocorra devem haver encontros entre os stakeholders, onde por meio de reuniões, assembleias e eventos é possível que eles sejam conscientizados, para que posteriormente possam compreender como podem contribuir para a gestão dos bens comuns. Assim, torna-se necessário o estabelecimento de regras e melhoria de comunicação para aumentar a confiança, pois se os níveis de comunicação forem baixos, não há chance de ganhar confiança e é altamente provável que os processos de autogestão falhem, (Ostrom, 2011).

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Analisando os processos de governança dos trabalhos foi possível constatar que existem na média poucas reuniões entre os stakeholders e níveis de interação medianos. Com mais reuniões poderia ser possível elevar a interação entre os stakeholders e compartilhar informações importantes para os grupos de stakeholders. Isso poderia contribuir também para reduzir os níveis de conflitos, que foram considerados altos nos processos de governança analisados. Os níveis de confiabilidade entre os stakeholders também não foi considerado bom, sendo verificado um nível mediano. Analisando tais itens foi possível concluir que é necessário muito esforço para que os processos de governança possam ser mais bem sucedidos, pois a maioria foram considerados fracos. Para elevar a efetividade dos processos de governança é necessário haver mais reuniões entre os grupos de stakeholders, o que resultaria em mais informações disseminadas, mais interação, menos conflitos, maior confiabilidade, resultando em cooperação entre stakeholders e processos de governança mais desenvolvidos e efetivos.

A limitação desta pesquisa esta relacionada com o caráter abrangente analisado. Assim, se as análises tivessem sido feitas em nichos mais específicos, poderia ser possível obter resultados e conclusões mais direcionados para cada tipo de recurso comum. Sendo que as sugestões para estudos futuros corroboram com as limitações de pesquisa, pois recomenda-se que os processos de governança sejam estudados de forma mais específica.

#### **REFERÊNCIAS**

- Albareda, L., & Sison, A. J. G. (2020). Commons Organizing: Embedding Common Good and Institutions for Collective Action. Insights from Ethics and Economics. *Journal of Business Ethics*, 166(4), 727–743. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04580-8>
- Bridoux, F., & Stoelhorst, J. W. (2020). Stakeholder Governance: Solving the Collective Action Problems in Joint Value Creation. *Academy of Management Review*, 47(2), 214–236. <https://doi.org/10.5465/amr.2019.0441>

- Copeland, B. R., & Taylor, M. S. (2009). Trade, tragedy, and the commons. *American Economic Review*, 99(3), 725–749. <https://doi.org/10.1257/aer.99.3.725>
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. <https://doi.org/10.2307/258887>
- Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management*, 8(1), 37–51. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/tqem.3310080106>
- Freeman, R. E. (2015). Strategic management: A stakeholder approach. In *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675>
- Freeman, R. E., Phillips, R., & Sisodia, R. (2018). Tensions in Stakeholder Theory. *Business & Society*, 59(2), 213–231. <https://doi.org/10.1177/0007650318773750>
- Grafton, R. Q. (2000). Governance of the Commons: A Role for the State? *Land Economics*, 76(4), 504–517. <https://doi.org/10.2307/3146949>
- Hardin, G. (1968). The tragedy of the commons. *Science* 162: 1243–1248.
- Klein, P. G., Mahoney, J. T., McGahan, A. M., & Pitelis, C. N. (2017). Organizational Governance Adaptation: Who Is In, Who Is Out, and Who Gets What. *Academy of Management Review*, 44(1), 6–27. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0459>
- McGahan, A. M. (2019). Where Does an Organization’s Responsibility End?: Identifying the Boundaries on Stakeholder Claims. *Academy of Management Discoveries*, 6(1), 8–11. <https://doi.org/10.5465/amd.2018.0218>
- McGahan, A. M. (2023). The New Stakeholder Theory on Organizational Purpose. *Strategy Science*, 8(2), 245–255. <https://doi.org/10.1287/stsc.2023.0184>
- Olson, M. (1965). *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*. Cambridge: Harvard University Press.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons: the Evolution of institutions for collective action*. New York: Cambridge University Press.
- Ostrom, E. (2010). Beyond Markets and States: Polycentric Governance of Complex Economic Systems. *AMERICAN ECONOMIC REVIEW*, 100(3), 641–672. <https://doi.org/10.1257/aer.100.3.641>
- Poteete, A. R., Janssen, M. A., & Ostrom, E. (2010). Working together: Collective action, the commons, and multiple methods in practice. In *Working Together: Collective Action, the Commons, and Multiple Methods in Practice*.