



## PROJETO LOCALIZANDO OS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS) NO BRASIL, E O FOMENTO A GOVERNANÇA TERRITORIAL NOS MUNICÍPIOS BRASILEIROS

- (1) Fani Lúcia Martendal Eberhardt, Doutoranda em Desenvolvimento Regional – PPGDR/FURB, Professora do Instituto Federal Catarinense – IFC.
- (2) Oklinger Mantovaneli Junior, Doutor em Sociologia – UNESP e Pós-doutor em Planejamento e Gestão do Território – UFABC, Professor do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da FURB.

### Resumo

A agenda 2030 é o desafio em vigor, que no Brasil é compartilhado com os municípios carecendo adequar os objetivos globais para a escala local. Pensando nisso, a CNM e ART Pnud firmaram parceria em 2016 para o desenvolvimento do projeto Localizando os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) no Brasil. O projeto gerou dois guias, uma página virtual, e a ferramenta Mandala. Este estudo mostra que as cooperações e parcerias entre diferentes atores e instituições, por meio da governança territorial, representam uma alternativa processual estratégica na implementação dos ODS. Com o intuito de verificar de que forma ocorreu o fomento a governança territorial no projeto Localizando os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil, tem-se como o objetivo geral: analisar o projeto Localizando os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil. Os específicos: contextualizar a atuação da CNM na implementação dos ODS nos municípios brasileiros, período 2016 a 2022; detalhar o projeto Localizando os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil; e identificar a indicação da governança territorial nos produtos do projeto em estudo. Essa pesquisa é um estudo de caso, que teve entrevistas semiestruturadas aplicadas com 13 pessoas, e interpretadas por meio da análise de conteúdo. Constatou-se que o projeto auxilia na implementação dos ODS nos municípios, com esclarecimentos, sugestão de metodologia, ferramenta de mensuração, entre outros. Identificou-se que nos dois guias há indicação do fomento a governança territorial para auxiliar na consecução dos ODS. Este artigo é a comunicação científica de resultados parciais da tese de doutoramento do autor<sup>1</sup>.

**Palavras-chave:** Confederação Nacional dos Municípios (CNM). Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Governança Territorial.



## Introdução

Os esforços para equilibrar a relação entre Homem/homem/meio ambiente acontecem há anos. Exemplos como as conferências internacionais Estocolmo 72, ECO92, e Rio+20 discutem temáticas como clima, consumo, desenvolvimento sustentável, justiça social, desigualdade, entre outras. Para mitigar essas questões, as contribuições ao tema precisam acontecer por meio das ações do Estado, da sociedade, da academia, das organizações públicas e privadas, sozinhas e/ou em cooperação.

A Agenda 2030 é o exemplo mais recente do desafio global pelo desenvolvimento sustentável e preconiza adequações nacional e regional/local. Com 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e envolvendo 193 países, os ODS e suas metas buscam, até o ano de 2030, “erradicar a pobreza e promover vida digna para todos, dentro dos limites do planeta” (AGENDA 2030, n.d.).

Pensando na realidade do Brasil, os municípios precisam adequar os ODS à escala local, bem como, a gestão municipal carece integrar os ODS aos planos plurianuais, ao planejamento estratégico e aos outros planos de sua gestão. Levando em consideração que os municípios brasileiros são diferentes em diversos aspectos, até mesmo na capacidade administrativa (infraestrutura, pessoal e financeiro), em benefício do atendimento das demandas dos cidadãos, esse desafio torna-se ainda mais complexo.

A compreensão do desafio e da complexidade da implementação dos ODS, justifica a opção de estudar a Confederação Nacional dos Municípios (CNM) enquanto entidade facilitadora nesse processo. A CNM é uma entidade sem fins lucrativos, com mais de 40 anos de serviços prestados. Tem sua atuação “voltada à representação político-institucional dos municípios junto ao governo federal e ao Congresso Nacional e ao fortalecimento da gestão municipal” (CNM, n.d.).

Foi ponderando sobre a implementação da Agenda 2030 que, entre os anos de 2016 e 2017, por meio da parceria entre CNM e o Programa de Articulação de Redes Territoriais do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (ART Pnud), se desenvolveu o projeto intitulado Localizando os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) no Brasil. Apresentada em 2005, a Iniciativa ART do Pnud tem como propósito promover a localização dos ODS, por meio de parcerias e a disseminação de experiências exitosas, reafirmando o compromisso do Pnud no apoio a implementação da Agenda 2030 (UNDP ART Initiative, 2018).

O referido projeto, no Brasil, gerou os produtos: guia para localização dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável nos Municípios Brasileiros; guia para integração dos



Objetivos de Desenvolvimento Sustentável nos Municípios Brasileiros; Mandala de Desempenho Municipal; e a página virtual ODS CNM.

A consecução dos ODS requer a junção de forças e divisão de responsabilidade, e como alternativa estratégica, os municípios dispõem da possibilidade de firmar parcerias e cooperar com diferentes atores com objetivos comuns, com potencial de resultar em vantagens para o desenvolvimento do território. Trata-se da governança territorial, que se revela como uma alternativa processual estratégica para auxiliar na implementação dos ODS, e conseqüentemente, no desenvolvimento regional.

Isso porque, a governança territorial pode ser entendida como um processo ativo de coordenação entre diferentes atores (públicos e privados) “com múltiplas identidades e recursos assimétricos”, o que gera uma complexidade na coordenação, sendo necessário a adaptabilidade e aprendizagem no processo (ALAQUI; MAMOUN, 2021, p.2, tradução nossa).

Muitos autores, abordagens e estudos conceituam governança territorial. Nestes, a similaridade de entendimento, qual seja, a governança territorial é um processo de coordenação de atores, que fomenta a coesão multinível, com objetivos consensuados, forma parcerias e pretende o desenvolvimento do território. (GENTIL et al. 2019; SALVADOR, 2021; DRAGOVIY, 2021; LIMA, 2019; ESPON, 2013; FERRÃO, 2010; MANTOVANELI JÚNIOR; SAMPAIO, 2010).

Diante do exposto, formulou-se a seguinte pergunta: de que forma ocorre o fomento a governança territorial no projeto Localizando os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil?

Como objetivo geral buscou-se analisar o projeto Localizando os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) no Brasil, no período de 2016 a 2022. E como objetivos específicos definiu-se: a) contextualizar a atuação da CNM na implementação dos ODS nos municípios brasileiros, no período de 2016 a 2022; b) detalhar o projeto Localizando os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil; e c) identificar a indicação da governança territorial nos produtos do projeto em estudo.

A atuação da CNM, sua história de atividades e representatividade, o pioneirismo na Agenda 2030, o suporte técnico em diversas áreas, o auxílio na busca por financiamentos de projetos, a disseminação de boas práticas, o acesso a materiais de apoio, entre outros, buscam fortalecer a gestão municipal. Desse modo, é pertinente compreender a atuação da entidade CNM na implementação dos ODS, e assim contribuir nas discussões sobre a implementação e alcance dos ODS nos municípios brasileiros, refletindo no desenvolvimento regional.



Este artigo está estruturado em: Introdução; Procedimentos Metodológicos; CNM e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS); Projeto Localizando os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) no Brasil; O fomento a Governança Territorial; Considerações Finais e Referências.

## Procedimentos Metodológicos

Trata-se de resultados de um estudo de caso exploratório, com abordagem qualitativa (MARCONI; LAKATOS, 2017; GIL, 2018). Em relação à coleta de dados, foi considerada a parceria entre CNM e ART Pnud, no desenvolvimento do projeto intitulado Localizando os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) no Brasil. Tendo uma população de pesquisa de 23 consultores e colaboradores da CNM, envolvidas na elaboração dos guias. Todavia, as pessoas que participaram do desenvolvimento dos guias e que permaneceram ligados à CNM até o ano 2022 totalizam dez pessoas. Assim, para a amostra da pesquisa, foram considerados estes participantes, o então diretor executivo da CNM, o consultor e diretor do projeto e o colaborador que atuou com a ferramenta Mandala de 2017 até 2022, chegando a treze pessoas na amostra.

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas, aplicadas entre os meses de agosto e outubro de 2022, presencialmente, na sede da CNM – Brasília, e em alguns casos em ambiente virtual, com o auxílio das ferramentas Zoom e Google Meet. A confidencialidade dos entrevistados foi respeitada, nominando-os de 1 a 13.

A técnica de análise escolhida foi a análise de conteúdo, onde buscou-se “[...]encontrar respostas para as questões formuladas”, bem como “confirmar ou não as afirmações estabelecidas antes do trabalho de investigação (hipóteses).” Também foi possível, com a análise de conteúdo “a descoberta do que está por trás dos conteúdos manifestos, indo além das aparências do que está sendo comunicado” (GOMES, 1994, p. 74). Na análise foram organizados e utilizados os documentos disponíveis na página virtual (Estatuto, Relatórios anuais 2016-2021, materiais de apoio relacionados ao projeto), os produtos do projeto, o documento de criação do projeto, e por fim, foram incorporados ao estudo os resultados das entrevistas.

## CNM e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

No sentido de contextualizar a atuação da CNM na implementação dos ODS nos municípios brasileiros no período de 2016 a 2022, procurou-se identificar como a atuação ocorre junto a órgãos federais e internacionais, quais são as ações da CNM que abordam a



implementação da Agenda Global dos ODS nesse período, que auxílios os municípios que tem interesse em implementar dos ODS recebem, e como ocorre a relação da CNM e os municípios brasileiros.

Para entender a participação da CNM na temática ODS, remete-se ao ano de 2016 que, por meio do Decreto nº 8.892, de 27 de outubro de 2016, criou-se a Comissão Nacional para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (CNODS) que em seu art. 1º estabelecia a criação da Comissão “com a finalidade de internalizar, difundir e dar transparência ao processo de implementação da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas, subscrita pela República Federativa do Brasil”. Esse Decreto foi revogado pelo Decreto nº 10.179, revigorado pelo Decreto nº 11.397 e revogado pelo Decreto nº 11.704 (Decreto nº 8.892, 2016; Decreto nº 11.704, 2023).

No ano de 2017, precisamente em 18 de janeiro de 2017, a CNM buscou fazer parte dessa Comissão e seu objetivo foi alcançado em 29 de junho do mesmo ano. Assim, em 2017, a CNM passou a integrar a CNODS. A CNM ocupou “a representação do governo municipal, sendo a única entidade escolhida para a cadeira” (CNM, 2017b). Entretanto, desde 2016, a CNM vem apoiando os municípios por meio de eventos, publicações, cursos, entre outras atividades com foco nos ODS, destacando seu pioneirismo na temática.

O estabelecimento dos ODS ocorreu em discussões no ano de 2015, com a definição de um plano de ação, a “Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável”. O plano apresentado contempla 17 ODS com 169 metas, tendo o início de sua vigência em 2016 e término em 2030. Para a implementação dos ODS, os países participantes precisam analisar e adequar as metas definidas globalmente para a realidade local, atribuição dividida com os municípios brasileiros, por intermédio da incorporação dos ODS às agendas dos municípios. Um trabalho que pode ser compartilhado e beneficiado com o apoio de diversos atores: Estado, academia, organizações públicas e privadas, cidadãos, entre outros, a exemplo da parceria ART Pnud e CNM.

Nesse contexto, o destaque da atuação da CNM na implementação da agenda global dos ODS faz-se relevante por contribuir com o desenvolvimento sustentável. A CNM, nos seus mais de 40 anos, vem colaborando com a gestão dos municípios brasileiros em diversas áreas e assuntos e não é diferente quando se trata do desenvolvimento sustentável. Decorreu-se assim com os ODMs e, do mesmo modo, ocorre com os ODS.

A atuação da CNM engloba a “representação político-institucional dos municípios junto ao governo federal e ao Congresso Nacional e ao fortalecimento da gestão municipal”. A representação junto ao governo federal ocorre por meio de participações em “conselhos,





comitês, órgãos de discussão e acompanhamento de políticas públicas”. No Congresso Nacional atua no acompanhamento das pautas de votações, na articulação política com participação em reuniões, audiências e mobilizações. E o fortalecimento da gestão municipal acontece por meio de ações baseadas em “pesquisas e estudos técnicos nas diversas áreas de atuação dos municípios”, pela oferta de “orientação técnica e jurídica”, pelo desenvolvimento de “ferramentas tecnológicas voltadas à modernização da gestão e à inclusão digital dos municípios”, entre outras (CNM, n.d.).

A entidade, fundada em 1980, registra 5.174 municípios filiados (CNM, 2022) das 5570 cidades – 5568 municípios brasileiros, Distrito Federal e Fernando de Noronha (IBGE, 2022). Sua relação com o governo e o Congresso é representativa, ponderando a declaração de sua atuação e as informações coletadas nas entrevistas.

A prática da atuação da CNM no governo federal e no Congresso Nacional foi descrita nas entrevistas de diferentes maneiras, dependendo da área técnica pesquisada. Essa relação pode ser mais próxima a um determinado ministério, em uma participação mais efetiva em conselhos e comitês ou na articulação política, a depender da pauta (entrevista 5) e da “relação política” (entrevista 5) que os técnicos têm. Portanto, depende de cada área técnica (entrevista 8).

Na CNM a atuação política está em sua essência, sem embargo ela é subsidiada por um corpo técnico competente (entrevista 6). A “CNM tem uma forte relação com o governo federal, e... com organismos internacionais”, por meio da participação em eventos e fóruns nacionais e internacionais, comitês, congressos, entre outros (entrevista 13).

A relação da CNM com o governo federal e o Congresso Nacional envolve desde discussões sobre políticas públicas, manifestação de dificuldades diversas dos municípios, até apresentação de demandas e reivindicações dos municípios, sugestões de pautas, entre outros assuntos. Com essa atuação significativa e reconhecida, os colaboradores e consultores da CNM são sistematicamente convidados a participar das reuniões e audiências no Congresso, no Senado e na Câmara (entrevista 2).

As entrevistas 2, 6 e 9 tratam da presença da CNM enquanto representante dos municípios, participando na política pública. Isso porque, é por meio da política pública que os anseios e as necessidades da sociedade são atendidos, visto que as políticas públicas correspondem ao “conjunto de objetivos que se relacionam com segmentos ou as áreas específicas de interesse da população e cuja execução depende de sua inclusão em programa ou ação governamental” (RASSIER, 2008, p. 20).



Sobre a atuação da CNM junto Órgãos Internacionais ocorre por meio da representação dos “municípios brasileiros em diversos organismos e associações internacionais, tais como a Federação Latino-Americana de Cidades e Municípios e Associações de Governos Locais (FLACMA) e a Organização Mundial de Cidades e Governos Locais Unidos (CGLU)” (CNM, n.d.). O Estatuto da CNM, no art. 3º que trata das finalidades da entidade, em seu inciso XIV, cita ainda que um dos objetivos é “promover intercâmbio com entidades de outros países, objetivando o aperfeiçoamento dos ideais do municipalismo e da cidadania” (CNM, 2023, p. 2).

Essa relação e representatividade da CNM com órgãos internacionais, de acordo com as entrevistas, é boa e forte, entretanto, nas entrevistas 5 e 6 foi pontuado que essa atuação teve impacto de modo a reduzir sua expressividade, visto a pandemia.

As entrevistas 5, 9 e 13 mencionam a representação junto a FLACMA e CGLU, destacando uma rede de contatos criada, que como importante impactos destacam-se as possibilidades de financiamentos e “convocatórias, ou ações que os financiadores têm interesse e procuram a confederação para executá-las” (entrevista 9).

Foram identificadas nas entrevistas, importantes ações desenvolvidas pela CNM, entre 2016 e 2022, relativas à agenda global dos ODS. São elas: o projeto Localizando os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) no Brasil; o programa de capacitação da CNM em ODS do projeto CNM Qualifica e IPZ, realizados entre 2018 e 2020; o projeto Desenvolvimento urbano sustentável – pacto global de prefeitos pelo clima e energia; o Movimento Mulheres Municipalistas (MMM); o projeto UniverCidades; a Nova Agenda Urbana da ONU HABITAT; o projeto InovaJuntos; além de diversos materiais produzidos pelas áreas técnicas da CNM e disponibilizados na biblioteca da página virtual;

Se a busca por um desenvolvimento sustentável pode ter contribuições por meio de parcerias, cooperações, projetos, programas e ações, logo, é preciso planejar o desenvolvimento sustentável, visto a necessidade de “influenciar a ação do homem em relação à natureza e a si mesmo, no processo de utilização do meio natural” (SACHS, 1986, p. 46). Outra contribuição vem das políticas públicas, a exemplo da CNODS, visto que a política pública é aquilo que “os governos decidem fazer ou não fazer” (DYE, 2011, p. 1, tradução nossa).

Considerando a ação ou falta de ação da Gestão, sobre o auxílio que municípios que tem interesse em implementar dos ODS recebem, de uma maneira geral, houve consenso entre os entrevistados na indicação de quatro ações. São elas: os guias para Localização dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável nos Municípios Brasileiros, e para Integração dos



Objetivos de Desenvolvimento Sustentável nos Municípios Brasileiros; a página virtual e a Mandala de Desempenho Municipal. Acrescenta-se, a possibilidade de apresentação da ferramenta Mandala; a disseminação de boas práticas e dos materiais elaborados pela CNM para os municípios que possuem interesse; os panoramas que fazem parte do conteúdo exclusivo da CNM, no qual apresentam os principais indicadores dos municípios, além de possibilitar a visualização da realidade local atual e projeções futuras; além dos materiais específicos de cada área técnica (entrevistas 5, 6, 7 e 10).

Ressalta-se que, a CNM permanece aprimorando a Mandala e a página virtual dos ODS, além de oferecer cursos sobre os ODS aos seus filiados. Recentemente, a Mandala passou por atualizações e, de 24 indicadores, passou a ter 30. Por fim, na página virtual dos ODS, desenvolvida pela CNM, é divulgada a sugestão de uma metodologia de sete passos para a gestão do município que quiser incorporar a Agenda 2030. Essa metodologia encontra-se detalhada no Guia para Integração dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável nos Municípios Brasileiros.

No que se refere à relação da CNM com os municípios brasileiros, ela acontece por meio de filiação. Em janeiro de 2023, dos 5568 municípios brasileiros (IBGE, 2022), a CNM registrou 5174 municípios filiados (CNM, 2022). Sendo passível afirmar que os municípios buscam o assessoramento, o auxílio e a parceria da CNM. O leque de ações desenvolvidas pela CNM em benefício dos municípios é abrangente e vai desde a representação, assessoramento, promoção de intercâmbio e estudos, até a promoção do evento anual do Congresso Nacional de Municípios (CNM, n.d.).

Para que a relação ocorra da melhor maneira possível, a CNM possui uma série de estratégias, como utilizar diversos canais de comunicação, entre eles o e-mail, ligações, WhatsApp, SMS, TV CNM e a Rádio CNM, entre outros. De acordo com as entrevistas, dependendo da área técnica, a relação com o município pode sofrer variação nos canais de comunicação. A entidade também faz atendimentos na sede que, no ano de 2022, contou com a visita de 2188 gestores municipais (CNM, 2022). Outras formas de atendimento e suporte são as viagens técnicas, participações em eventos e reuniões de associações, seminários técnicos, cursos e atendimento por demanda. Ainda, realizam-se anualmente o evento de mobilização da Marcha em Brasília, além de reuniões periódicas do Conselho Político da CNM e do Conselho Ampliado.

Diante do exposto, é possível afirmar que os colaboradores e consultores da CNM buscam a melhor maneira de atender às necessidades dos municípios filiados. Para tanto, utilizam-se de diferentes canais de comunicação e estratégias de relacionamento,





ponderando as limitações e especificidades dos municípios. Inclusive as especificidades locais são consideradas em todas as ações que a CNM desenvolve. Como mencionado na entrevista 1, esse cuidado “é fundamental, prerrogativa básica”. A CNM tem com fundamentos de sua ação o “respeito à autonomia, e respeito à especificidade local” (entrevista 3). Mas considerar a especificidade local é uma tarefa complexa, tendo em vista as desigualdades, desproporções, diversidade, tamanhos, população, enfim, “essas diferenças de realidade” (entrevista 2 e 4).

O relacionamento entre a CNM e os municípios fomenta aperfeiçoamentos constantes em diferentes áreas, visto que a entidade divulga e orienta os municípios a participarem de programas e projetos com diferentes fins, ofertados por diferentes entes (entrevista 1), dissemina boas práticas, contribuindo para melhorias e soluções para diferentes municípios, e da mesma forma, atende a demandas dos municípios de diferentes áreas.

## **Projeto Localizando os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) no Brasil**

Viabilizado pela parceria ART Pnud e CNM, o projeto Localizando os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) no Brasil, tinha como objetivo “fortalecer o papel dos municípios na localização e, especificamente, nos sistemas de monitoramento e prestação de contas dos ODS e da Agenda 2030”. O projeto gerou o guia para Localização dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável nos Municípios Brasileiros, o guia para Integração dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável nos Municípios Brasileiros, a Mandala de Desempenho Municipal e a página virtual ODS CNM (<https://ods.cnm.org.br/>). (CNM, n.d).

Faz-se fundamental mencionar que a CNM já trabalhava e possuía *know-how* com os ODMs, assim, as discussões e atividades relacionadas aos ODS consistiam em um caminho natural a ser seguido pela entidade. Os ODS são um desdobramento e continuidade dos ODMs, com evolução no propósito da Agenda, visando um equilíbrio nas dimensões ambiental, social e econômica, de maneira indivisível e integrada. Desta forma, os ODS demandam dos gestores públicos uma atitude proativa no planejamento e execução das estratégias promovendo “o alinhamento entre os propósitos de crescimento econômico e o respeito ao homem e à natureza” (HOCAYEN-DA-SILVA; SILVA, 2021, p.86).

A continuidade dos trabalhos de ODMs para ODS foi mencionada nas entrevistas, citando as participações em discussões e eventos. Inclusive, foi recordado sobre um trabalho que a CNM desenvolveu com os ODMs, um projeto com o Pnud Brasil para a “[...] construção



de capacidades, mas também que tinha uma ideia de trabalhar e fortalecer agenda do ODM, [...] trazendo para os novos gestores, então, cartinhas para novos gestores de ODM, na época de ODM [...]” (entrevista 13).

As falas dos entrevistados indicam um avanço no desenvolvimento das atividades da CNM em relação aos ODS por conta da parceria com o ART Pnud, com um comprometimento e uma intensidade muito maior (entrevista 1 e 3). E é considerando a parceria com o ART Pnud, que se faz a afirmação sobre o protagonismo da CNM em relação às atividades de territorialização dos ODS nos municípios brasileiros.

Essa parceria ART Pnud e CNM, para o desenvolvimento do projeto piloto Localizando os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) no Brasil, ocorreu entre agosto de 2016 e julho de 2017. É o resultado da união de esforços intermediados pelo então diretor executivo da CNM, pelo presidente da CNM, pelo consultor e diretor do projeto e pelo coordenador internacional da iniciativa ART. Foi um processo de construção que envolveu relacionamentos, históricos e experiências profissionais. Uma junção de fatores que, em um determinado momento, viabilizou a parceria (entrevistas 9, 12 e 13).

A iniciativa ART Pnud busca “[...] promover a aplicação de uma abordagem territorial com o intuito de alcançar objetivos de desenvolvimento em nível local, atuando de forma articulada entre as dimensões local, nacional e global.” Considerando a Agenda 2030, em 2015, foi lançado “o hub para parcerias territoriais” visando “aproveitar o potencial das parcerias territoriais e, assim, fortalecer o potencial e o papel dos Governos Locais e Regionais (GLR) como atores de desenvolvimento para a implementação de a Agenda 2030 a nível local” (CNM, 2016b, p. 5, tradução nossa).

Pensar nas escalas global e local é pensar a respeito das relações, da história e do social que “dão sentido e significado” ao território, visto que o território, como parte da globalidade, abrange as relações, as dinâmicas e os processos territoriais globalizados. Tal relação ocorre de maneira mútua (VELÁSQUEZ, 2012, p. 28, tradução nossa).

A metodologia utilizada foi a “[...] desenvolvida pelo ART Pnud [...]” (entrevista 12), que é uma metodologia com “base em instrumentos de governança participativa e multinível. Para isso, é utilizado como orientação geral, o quadro integrado para apoiar a governança e o desenvolvimento local (GLDL) do PNUD” (ART, 2017, p. 9, tradução nossa).

No que se refere à definição dos produtos, houve “[...] a sensibilização, que foi o primeiro guia e a aplicação, que foi o segundo guia. E o terceiro ponto, como medir o resultado? O terceiro produto, que é a Mandala do desempenho. Você sensibiliza, você aplica, você mede o resultado” (entrevista 12). Assim, os produtos resultantes do projeto foram: o



guia para localização dos ODS (sensibilização), o guia para integração dos ODS (aplicação), a Mandala de Desempenho Municipal (mensuração) e a página virtual ODS CNM (informação).

Em relação à análise do Guia para Localização dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável nos Municípios Brasileiros, publicado em 2016, envolveu quinze pessoas. O guia apresenta a diretoria da CNM (2015 a 2018), as falas do presidente da CNM e do coordenador internacional da iniciativa ART, o resumo, o sumário, a introdução, os 17 ODS, as conclusões e a bibliografia. As falas iniciais declaram a importância das informações contidas no guia, seus objetivos, o motivo para o gestor municipal se envolver com a localização dos ODS, entre outros pontos.

Ao longo do texto, a riqueza das informações é evidente, bem como o cuidado com a clareza e objetividade da escrita, a apresentação de conceitos básicos necessários para o entendimento dos temas, os exemplos práticos com foco no público-alvo do guia e as indicações de materiais de apoio. O guia esclarece que os ODS são uma possível ferramenta de planejamento da gestão para ser incorporado ao Plano Plurianual (PPA) e outros documentos da gestão. Enfatiza a participação de diferentes atores como a sociedade civil, a academia, os setores privado e público, e a mídia, para auxiliar no alcance dos ODS. A disseminação e o alcance das metas requerem que “governantes e gestores locais atuem a partir de acordos e articulação com outros atores territoriais para que os efeitos das ações sejam integrados e sustentáveis” (CNM, 2016a, p. 15).

O guia apresenta cada um dos 17 ODS, suas metas, a transversalidade e a integração entre os ODS. Esclarece sobre as responsabilidades e competências do município sobre cada ODS, sugere indicadores para algumas metas, informa possíveis locais de consulta de dados, sugere materiais de apoio e alguns exemplos de boas práticas. Outro ponto apresentado é a necessidade de monitoramento e avaliação das ações, bem como a transparência dos processos.

Na conclusão do guia, o foco está na responsabilidade e no comprometimento de todos no alcance dos ODS e das suas metas. É ressaltada a importância dos gestores na escala local em relação às transformações da sociedade, à necessidade de se considerar os indicadores e suas metas na realidade local e à relevância da criação do histórico da gestão (CNM, 2016a).

O Guia para a Integração dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável nos Municípios Brasileiros, publicado em 2017, contou com o envolvimento de 36 pessoas. O guia apresenta a diretoria da CNM (2015-2018), as falas do presidente da CNM e do coordenador



internacional da iniciativa ART, do diretor de país do PNUD Brasil, o resumo, o sumário, a introdução, os passos para a incorporação dos ODS, as estratégias para os 17 ODS, as conclusões, a bibliografia e a nota técnica (anexos) sobre a Mandala de Desempenho Municipal. O resumo informa ao leitor sobre a Agenda 2030 e os ODS, referencia o Guia lançado em 2016, para Localização dos ODS, e finaliza apresentando informações que contemplam o Guia para Integração dos ODS, ou seja, a metodologia para integração e estratégias para cada ODS.

Na introdução os mesmos assuntos são tratados, mas de maneira detalhada. Também aborda a parceria CNM e ART Pnud, e finaliza tratando de como o guia poderá auxiliar os municípios na incorporação dos ODS, trazendo a importância da cooperação de diversos e diferentes atores, além de enfatizar que os gestores locais precisam ser líderes que valorizam o diálogo e a participação de todos para implementar a nova agenda.

Na metodologia sugerida, que abrange sete passos para a incorporação dos ODS na agenda municipal, é apresentado como devem ser aplicados cada um dos passos e, em alguns casos, materiais para auxílio e sugestões de boas práticas. Em todos os passos é salientada a importância do engajamento de diferentes atores do território na localização e implementação dos ODS.

No primeiro passo, que trata da sensibilização e defesa da ideia, apresenta-se a necessidade de sensibilizar para gerar “união e pertencimento nas equipes”. (CNM, 2017a, p. 26). No segundo passo, levantamento da situação atual em relação aos ODS, é detalhada a ferramenta Mandala de Desempenho Municipal, mencionando que ela pode “ser considerada a linha de base (ou retrato inicial) da gestão na localização dos ODS”. (CNM, 2017a, p. 28). No terceiro passo, a identificação das reais necessidades e a definição de prioridades são pontos importantes para buscar parcerias com a comunidade, valorizando a participação e o comprometimento dos atores.

O quarto passo, preparar os instrumentos de planejamento e gestão orçamentária, o guia esclarece sobre o PPA; a necessidade do alinhamento com a Agenda 2030 e os ODS; os componentes que integram o PPA; os instrumentos de monitoramento; a avaliação dos programas e ações; um roteiro para sua elaboração, entre outros. Esclarece sobre a Lei Orçamentária Anual (LOA) e a necessidade de outros planos para áreas setoriais (CNM, 2017a). O quinto passo, voltado ao estabelecimento de estratégias de implementação e parcerias, tendo em mente os recursos necessários, é preciso definir, após a elaboração do PPA, como será realizada a implementação, que depende muito “de liderança, alocação



correta dos recursos, capacidades gerenciais das equipes e bons instrumentos de gestão” (CNM, 2017a, p. 38).

O sexto passo trabalha a construção de mecanismos de governança. A governança trata da cooperação de diferentes atores, participação da sociedade desde a formulação das políticas públicas e prevalência do bem comum sobre os interesses particulares. O sétimo passo é monitorar e avaliar: rever estratégias e registrar o legado. O guia sugere a ferramenta de apoio Mandala que irá disponibilizar “uma medida dos indicadores no início da gestão (linha de base), no final do segundo ano (metade do mandato) e no final da gestão” (CNM, 2017a, p. 43).

Em seguida, o guia trata do monitoramento e a avaliação, apontando motivos, importância e o que se espera com o monitoramento e a avaliação da gestão. A relevância de acompanhar e avaliar os resultados, são assuntos abordados na pesquisa de Hocayen-da-Silva e Silva (2021, p. 88), visto que possibilita “aos responsáveis refletir acerca da efetividade de suas contribuições, repensando as medidas adotadas bem como o papel das instituições públicas neste processo.”

O guia também retoma os 17 ODS com “perguntas orientadoras” com o foco em cada objetivo, propõe diversas ações, apresenta material de apoio, informações e práticas existentes (CNM, 2017a). Por fim, na conclusão, chama-se a atenção para a conscientização de que o alcance dos ODS é um compromisso de todos, um desafio diário. Enfatiza que é em escala local que o impacto maior acontece.

Entendendo que os ODS são responsabilidade de todos, os atores como o Estado, academia, organizações públicas e privadas, cidadãos, entre outros, precisam se unir compartilhando responsabilidades e buscando potencializar resultados. Nos dois guias essa indicação é feita, sugerindo que os municípios sejam articuladores e criem parcerias com diversos atores. Recomendação corroborada por autores como Hocayen-da-Silva e Silva (2021) no estudo sobre as contribuições das Cooperativas e a consecução dos ODS, e Picolli et al. (2022) no artigo sobre o estudo de caso das ações desenvolvidas pela Organização Bairro da Juventude (ONG) e a relação aos ODS.

Dito de outra forma, os municípios precisam desenvolver a governança territorial, visto que a prática da governança territorial, volta a atenção para os atores e para o território, os enlaces produzidos por eles e as contribuições para um desenvolvimento territorial. Essa prática se dá quando ocorre o engajamento de atores coletivos com a finalidade de “coordenar ações que permitem resolver questões locais e regionais oriundas da aglomeração, especialização ou especificação do território”. Para isso, define-se conjuntamente uma





estratégia, “por meio de processos de tomada de decisão e ações locais” (GENTIL et al. 2019, p. 514).

Após as conclusões, as bibliografias utilizadas são referenciadas e o guia finalizado com o anexo que trata do produto Mandala do Desempenho Municipal. A Mandala apresenta quatro dimensões: institucional, econômica, social e ambiental, que são relacionadas com cada um dos ODS. A Mandala é um gráfico radar “separado em três áreas, representadas por cores: vermelho (abaixo do parâmetro), amarelo (mediano) e verde (acima do parâmetro)” (CNM, 2017a, p. 127). Ela possui indicadores que estão “divididos em quadrantes e vinculados aos ODS”.

No que concerne aos parâmetros de comparação adotados na Mandala, o guia informa sobre os três parâmetros de comparação: a média nacional; a média do Estado; e a média do grupo de municípios. O texto explica que a CNM estabeleceu seis grupos de município, pensando nas especificidades de cada município. Um grupo diz respeito as capitais, e os outros cinco grupos foram formados pelos critérios: “Índice de Desenvolvimento Humano Municipal; população total; Receita Corrente Líquida por habitante; percentual de pessoas vivendo em extrema pobreza” (CNM, 2017a, p. 29).

Por fim, tem-se o produto página virtual [www.ods.cnm.org.br](http://www.ods.cnm.org.br), disponibilizada em 28 de agosto de 2017 (CNM, 2022). A página concentra informações relativas à Agenda 2030 e seus ODS; publica notícias a respeito do tema; disponibiliza informações sobre as parcerias ART Pnud e Comissão Nacional dos ODS; apresenta a proposta de metodologia de implementação dos ODS e da Mandala de Desempenho Municipal (presentes no Guia para a Integração dos ODS); e divulga eventos, publicações e links sobre a temática.

Quanto ao documento de criação do projeto Localizando os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) no Brasil, desenvolveu-se de maneira centralizada, sem a participação dos municípios (entrevistas 1, 3 e 5). Todavia, deve-se observar que a relação dos municípios com a CNM reflete em informações e conhecimentos para as áreas técnicas a respeito das necessidades e dificuldades dos municípios. É um documento sucinto contendo: capa, contexto, análise da situação, justificativa geral, objetivos, modalidade, quadro lógico, modalidades de gestão e contexto legal.

Sobre a preparação dos colaboradores da CNM, o diretor do projeto fez oficinas com as áreas técnicas, buscando demonstrar a aplicação dos ODS no seu cotidiano. Essa preparação foi lembrada nas entrevistas 4 e 5. A equipe de colaboradores pode participar na execução do projeto, e houve a percepção do aprendizado. Um aprendizado que foi incorporado pelos técnicos e acabou reverberando em outras atividades (entrevista 3 e 5).



Por fim, sobre o monitoramento e os possíveis impactos das ações desenvolvidas pela CNM para os municípios, referente ao projeto, não houve consenso nas respostas. Um possível motivo é o cargo/função do entrevistado, que lhe proporciona acessos e informações diferentes. Inclusive nas entrevistas 6 e 7 foi comentado sobre relatórios de monitoramento, mas não tivemos acesso a esses relatórios. Todavia, algumas informações a respeito do monitoramento das ações da CNM foram repassadas, como a quantidade de acesso aos guias, sendo 3923 acessos ao Guia para Localização, e 6118 acessos o Guia para Integração (CNM, 2022). Sobre os impactos das ações desenvolvidas pela CNM, não foi possível mensurar, por diferentes razões, desde o envolvimento de diferentes atores, a complexidade da coleta, a falta de controle ou não disponibilização sobre alguns dados.

## **O fomento a Governança Territorial**

Na direção de verificar o fomento a governança territorial, nos produtos do projeto Localizando os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) no Brasil, fez-se a análise com o intuito de identificar se os produtos indicam a governança territorial como um caminho para os municípios brasileiros conseguirem implementar os ODS.

Os dois guias sugerem o desenvolvimento de parcerias com diferentes atores para auxiliar no alcance dos objetivos, com efeito no caminho para o desenvolvimento sustentável. Essas parcerias devem ter os municípios como articuladores e líderes nesse processo, valorizando a representatividade, a legitimidade, o engajamento e a transparência. Desta forma, é possível afirmar que existe a indicação nos guias, da governança territorial para auxiliar na implementação e consecução dos ODS.

Governança territorial é entendida como um processo ou estratégia de organização e coordenação de atores, favorecendo a coesão multinível, oportunizando maneiras diversas de cooperação e diálogo, com o intuito do desenvolvimento territorial (SALVADOR, 2021). É pela atuação da governança territorial, com cerne no diálogo, negociação e cooperação dos atores envolvidos, que se promove “uma estrutura através da qual o desenvolvimento territorial pode ser negociado de maneira mais eficiente, garantindo a coerência espacial de diferentes ações políticas” (DRAGOVİÿ, 2021, p. 85, tradução nossa).

No guia para localização dos ODS, em diversos momentos é tratada a participação de diversos atores, como os setores público e privado, a academia, a sociedade civil, entre outros, com o intuito de contribuir para o alcance dos ODS. Nele o alcance das metas estabelecidas pelos ODS requer que “governantes e gestores locais atuem a partir de acordos e articulação com outros atores territoriais para que os efeitos das ações sejam integrados e



sustentáveis” (CNM, 2016a, p. 15). Em outro momento, informa a respeito da necessidade da participação de todos, uma vez que “os governos locais podem ter um papel catalisador para promover um diálogo inclusivo e participativo com todos os setores, intervenientes em todos os níveis, contribuindo para a implementação do novo processo de agenda” (CNM, 2016a, p. 18).

O guia para integração dos ODS relembra que “para que as metas estabelecidas pelos ODS sejam disseminadas e alcançadas, é preciso que os governos locais atuem a partir de acordos e articulação com outros atores territoriais [...]” (CNM, 2017a, p. 20). Nesse mesmo guia são propostos sete passos para integrar os ODS no planejamento e na gestão dos municípios: sensibilização; levantamento da situação atual; identificação das necessidades e prioridades; planejamentos; buscar parcerias; desenvolver governança; e monitoramento.

No sexto passo, que aborda a governança, afirma-se que a mesma, na prefeitura, é influenciada pelo grau de participação da sociedade. Em um determinado trecho, adverte que os governos municipais possuem limitações e evoca que quando há diferentes atores envolvidos e auxiliando a gestão municipal, compartilhando as responsabilidades, traz vantagens e fortalece o município. Na governança a ação pública faz do cidadão a peça-chave no processo de desenvolvimento (SOTOMAYOR, 2015).

Diante do exposto, constata-se que os guias indicam o processo de governança territorial para buscar parcerias com diferentes atores, somando forças junto aos municípios na implementação dos ODS. Para complementar essa afirmação, o tema governança territorial foi abordado com alguns dos entrevistados, que demonstraram conhecimento sobre o assunto. E foi consenso entre os entrevistados questionados a concordância sobre a afirmação, a “governança territorial é um caminho para o município conseguir implementar os ODS”.

Além da concordância com a afirmação, foi lembrado que muitos municípios são carentes de equipe, informações técnicas e orçamento. Portanto, para implementar os ODS, as parcerias com diferentes atores fazem-se fundamentais (entrevista 5). É necessário um “[...] trabalho coletivo de toda aquela sociedade, dentro daquele território [...]”, um trabalho de todos (entrevista 9). Desta forma, além da necessidade de fomentar parcerias e da articulação política em um determinado território, é preciso “[...] priorizar, e essa priorização, ela vem justamente de dar a participação as instituições, e também da sociedade [...]” (entrevista 10).

O que se busca é uma governança territorial colaborativa, estratégica e reguladora. Para tanto, faz-se necessário a formulação de políticas; o estabelecimento de como se dará



a cooperação dos diferentes atores e a compatibilização da coordenação das políticas; e a participação crescente dos diferentes atores (FERRÃO, 2010).

Em relação à página virtual, não cabe análise, tendo em vista tratar-se de uma plataforma que disponibiliza informações diversas (como notícias, cursos e material de apoio) que sugerem os guias analisados anteriormente, entre outros. Do mesmo modo, não cabe análise em relação à Mandala do Desempenho Municipal, ferramenta desenvolvida para auxiliar os gestores no monitoramento e avaliação do alcance dos ODS.

### Considerações finais

A CNM é uma entidade representativa, com 93% dos municípios brasileiros filiados. Sua atuação envolve desde a participação em eventos, fóruns, comissões e comitês, discussões sobre pleitos dos municípios, até o desenvolvimento de ações baseadas em pesquisas e estudos técnicos.

É uma entidade pioneira na temática dos ODS, visto as atividades que vem desenvolvendo desde 2016, por meio de eventos, publicações, cursos, entre outras atividades de formação e fomento com foco nos ODS. Entendendo que para implementação dos ODS é necessário analisar e adequar as metas definidas globalmente para a realidade local, por meio da parceria CNM e ART Pnud, foram desenvolvidos os guias para localização e para integração dos ODS, cooperando com essa atividade.

O auxílio da entidade para municípios que desejam implementar os ODS, engloba a indicação de materiais teóricos, a página virtual ODS CNM, a indicação de boas práticas, o auxílio na utilização da ferramenta Mandala, além dos cursos de capacitação sobre a temática. Um suporte que reverbera no atendimento das necessidades do município e consequentemente no desenvolvimento regional. É uma parceria entre a CNM e os municípios que reflete na implementação dos ODS, com efeito no desenvolvimento local.

Com o detalhamento e análise do projeto Localizando os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) no Brasil, e considerando os relatos das entrevistas, é possível afirmar que o fomento a governança territorial ocorre nos produtos guia para localização e guia para integração dos ODS. A governança territorial é indicada como um processo que pode colaborar com a gestão dos municípios, principalmente os municípios pequenos, visto o tamanho da equipe disponível para auxiliar na gestão. A articulação de diferentes atores soma esforços para a implementação dos ODS.

O termo governança territorial não foi utilizado nos guias, todavia fica evidente a orientação aos municípios para desenvolverem parcerias e cooperações entre os atores do



e no território. Os enlaces produzidos por eles gerarão contribuições para um desenvolvimento territorial. Essas parcerias e cooperações devem ter os municípios como articuladores e líderes nesse processo, com representatividade, legitimidade, engajamento e a transparência. Assim, os guias orientam a governança territorial como um caminho para auxiliar na implementação dos ODS.

É a junção de forças e divisão de responsabilidade como alternativa estratégica, que levará os municípios a firmarem parcerias e cooperações, com diferentes atores, com objetivos comuns, com potencial de resultar em vantagens para o desenvolvimento do território, por meio da governança territorial.

Para futuras discussões sobre os desafios da Agenda 2030, sugere-se o fomento a pesquisas relacionadas a ações, modelos, boas práticas e ferramentas que possam auxiliar na implementação e consecução dos ODS.

## Referências bibliográficas

AGENDA 2030. **Plataforma Agenda 2030 – acelerando as transformações para a Agenda 2030 no Brasil**. Disponível em: <https://movimentoods.org.br/agenda-2030/>. Acesso em: 13 jun. 2023.

ALAOUI, Yasmine; MAMOUN, Sidi Mohamed. The Pivotal Position of the Citizen in The Concept of Territorial Governance. **Journal of North African Research in Business**. v. 2021, p. 1-8, 2021. Disponível em: <https://ibimapublishing.com/articles/JNARB/2021/342996/>. Acesso em: 23 mar. 2022.

ART - Articulación de Redes Territoriales para el Desarrollo Humano Sostenible. Programa de Las Naciones Unidas para El Desarrollo. 2017. ART - Resumen 2015-2016. Disponível em: [https://issuu.com/artpublications/docs/art\\_eng-\\_web](https://issuu.com/artpublications/docs/art_eng-_web). Acesso em 19 dez. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 8.892**, de 27 de outubro de 2016. Cria a Comissão Nacional para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/decreto/d8892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/d8892.htm). Acesso em: 01 jun. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 11.704**, de 14 de setembro de 2023. Institui a Comissão Nacional para os ODS. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2023-2026/2023/Decreto/D11704.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2023-2026/2023/Decreto/D11704.htm). Acesso em: 18 set. 2023.

CNM – Confederação Nacional dos Municípios. **Documento de Criação do Projeto**. 2016b. Documento interno da CNM disponibilizado para a pesquisadora por e-mail em 06 set. 2022.

CNM – Confederação Nacional dos Municípios. **Dados internos**. Dados disponibilizados para a pesquisadora por e-mail em 06 dez. 2022.

CNM – Confederação Nacional dos Municípios. **Estatuto Consolidado da Confederação Nacional dos Municípios - CNM**. 2023. Disponível em:





[https://www.cnm.org.br/storage/biblioteca/assembleias-gerais/Estatuto/Estatuto\\_CNM\\_2023\\_27-03.pdf](https://www.cnm.org.br/storage/biblioteca/assembleias-gerais/Estatuto/Estatuto_CNM_2023_27-03.pdf) .Acesso em: 28 ago. 2023.

CNM - Confederação Nacional dos Municípios. **Institucional**. Disponível em: <https://www.cnm.org.br/> . Acesso em: 05 jul. 2021.

CNM - Confederação Nacional dos Municípios. **Guia para Integração dos ODS nos Municípios Brasileiros**. 2017a. Disponível em: <https://www.cnm.org.br/biblioteca/exibe/2528> . Acesso em: 05 jul. 2021.

CNM - Confederação Nacional dos Municípios. **Guia para Localização dos ODS nos Municípios Brasileiros**: o que os gestores municipais precisam saber. 2016a. Disponível em: <https://www.cnm.org.br/biblioteca/exibe/2400> . Acesso em: 05 jul. 2021.

CNM - Confederação Nacional dos Municípios. **Relatório Anual de 2016**. 2017b. Disponível em: <https://www.cnm.org.br/biblioteca/exibe/2558> .Acesso em: 30 jan. 2023.

DYE, Thomas R. **Understanding public policy**. 13.ed. - Boston: Longman, 2011.

DRAGOVİJ, Sonja. Common action: Can grassroots initiatives propel territorial governance in Montenegro?. **European Spatial Research and Policy**. v. 28, n. 2, p. 83–10, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.18778/1231-1952.28.2.05> . Acesso em 23 mar 2022.

ESPON. Projeto TANGO: Territorial Approaches for New Governance. **Scientific Report**. União Europeia. 2013. Disponível em: <https://www.espon.eu/programme/projects/espon-2013/applied-research/tango-territorial-approaches-new-governance> . Acesso em: 31 ago. 2021.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/panorama> . Acesso em 07. Out. 2022.

FERRÃO, J. Governança e ordenamento do território. Reflexões para uma governança territorial eficiente, justa e democrática. Departamento de Prospeciva e Planeamento e Relações Internacionais. **Prospectiva e Planeamento**. v. 17, 2010. Disponível em: [https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/20098/1/ICS\\_JFerrao\\_Governanca\\_ARN.pdf](https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/20098/1/ICS_JFerrao_Governanca_ARN.pdf) . Acesso em: 09 ago. 2021.

GENTIL, Paula Pessoa de Castro; GUIMARÃES, Liliane de Oliveira; PEREIRA, Denise de Castro; DINIZ, Alexandre Magno; CKAGNAZAROF, Ivan Beck. Governança territorial e inovação social nos processos de desenvolvimento regional em territórios de mineração: um modelo teórico em construção. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 3, Jul./Set. 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/jdWys6PXQV4kyLhvTwPdLwD/?format=pdf&lang=pt> . Acesso em: 06 ago. 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GOMES, Romeu. A análise de dados em pesquisa qualitativa. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (org); et al. **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: RJ. Vozes, 1994.



HOCAYEN-DA-SILVA, Antônio João; SILVA, Alessandra Hocayen. Protagonismo das Cooperativas na Promoção dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: Reflexões Teóricas e Agenda de Pesquisa. **Desenvolvimento Em Questão**. v.19, n. 54, p. 83–103, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2021.54.83-103>. Acesso em: 28 mar. 2023.

LIMA, Ivaldo Gonçalves de. GOVERNANÇA TERRITORIAL. **GEOgraphia**. Conceitos fundamentais da Geografia, Niterói, v.21, n. 46, mai./ago:2019. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/geographia/article/view/38281/21947>. Acesso em: 07 jul. 2021.

MANTOVANELI Jr. Oklinger.; SAMPAIO Carlos Alberto Cioce. Governança para o desenvolvimento territorial sustentável. **Revista Brasileira de Ciências Ambientais**. n. 18, Dezembro: 2010. Disponível em: [https://www.rbciamb.com.br/Publicacoes\\_RBCIAMB/article/view/372](https://www.rbciamb.com.br/Publicacoes_RBCIAMB/article/view/372) . Acesso em: 06 ago.2021.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.

PICOLLI, Icaro Roberto Azevedo; SCHMITT, Tatiani; ALBERTON, Anete; RAMÔA, Carlos Eduardo de Almeida. Práticas para os objetivos de desenvolvimento sustentável: O Caso do Bairro da Juventude. **Desenvolvimento Em Questão**. v. 20, n. 58, p. 1-19, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2022.58.12094> . Acesso em: 28 mar. 2023.

RASSIER, José Carlos. **Guia cidades eficientes, governança responsável: o código do bom governo**. Brasília: Associação Brasileira de Municípios, 2008.

SACHS, Ignacy. **Ecodesenvolvimento: Crescer sem destruir**. São Paulo: Vértice, 1986.

SALVADOR, Laura Elena Martínez. Gobernanza territorial y protección institucional para el desarrollo de Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL). Análisis de dos cultivos ancestrales en América Latina: quinoa de Bolivia y cacao de México. **Revista RIVAR**. v. 8, n 23, p. 33-50, mai: 2021. Disponível em: [https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0719-49942021000200033&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0719-49942021000200033&script=sci_arttext) . Acesso em: 23 mar. 2022.

SOTOMAYOR, Octavio. Políticas de ordenamento fundiário: construindo uma governança fundiária.) In: CAZELLA, Ademir Antonio; et al. **Governança da terra e sustentabilidade: experiencias internacionais de políticas públicas em zonas rurais**. Blumenau: Nova Letra. 2015. p.63-85.

UNDP ART Initiative. **Territorial Partnerships for Implementing the SDGs at Local Level**. 2017 Review (Report to the Board). Jan: 2018. Disponível em: [https://info.undp.org/docs/pdc/Documents/H21/2017%20ART%20Review%20\(Report%20to%20the%20Board\).pdf](https://info.undp.org/docs/pdc/Documents/H21/2017%20ART%20Review%20(Report%20to%20the%20Board).pdf) . Acesso em: 19 dez. 2022.

VELÁSQUEZ, Mario Sosa. **¿Cómo entender el territorio?** Guatemala: URL; Editorial Cara Parens, 2012. Disponível em: <https://www.rebelion.org/docs/166508.pdf> . Acesso em: 14 set. 2021.