

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS-UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS
NÍVEL MESTRADO
MINTER UNISINOS/UNEMAT

Magda Glória Guarda

**GOVERNANÇA COMPARTILHADA NA REDE DE COOPERAÇÃO: O
CASO DO CONSÓRCIO ALTO TELES PIRES DE MATO GROSSO**

SÃO LEOPOLDO/RS
2010

FICHA CATALOGRÁFICA

Guarda, Magda Glória.

Governança compartilhada em rede de cooperação : o caso do Consórcio Alto Teles Pires de Mato Grosso / Magda Glória Guarda. - - São Leopoldo, RS : UNISINOS, 2010
92 p.

Dissertação (Mestrado Interinstitucional em Ciências Sociais) – UNISINOS / UNEMAT.

“Orientação: Prof. Dr. Jorge Renato Verschoore Filho.”

1. Redes de cooperação. 2. Arranjos de desenvolvimento regional. 3. Governança. 4. Consórcio Alto Teles Pires – Mato Grosso. I. Título.

CDU: 334.752

Noeme F. de Azevedo CRB1/1981

Magda Glória Guarda

**GOVERNANÇA COMPARTILHADA EM REDE DE COOPERAÇÃO: O
CASO DO CONSÓRCIO ALTO TELES PIRES DE MATO GROSSO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de mestre para o Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, linha de pesquisa Trabalho, cooperação e solidariedade, para o curso de Mestrado Interinstitucional em Ciências Sociais - UNISINOS/ UNEMAT.

Orientador: Prof. Dr. Jorge Renato Verschoore Filho

SÃO LEOPOLDO/RS
2010

Magda Glória Guarda

**GOVERNANÇA COMPARTILHADA EM REDE DE COOPERAÇÃO: O
CASO DO CONSÓRCIO ALTO TELES PIRES DE MATO GROSSO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de mestre para o Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, linha de pesquisa Trabalho, cooperação e solidariedade, para o curso de Mestrado Interinstitucional em Ciências Sociais - UNISINOS/ UNEMAT.

Aprovado em ___ / ___ / ___

BANCA EXAMINADORA

Dedico este trabalho a meu esposo David e
minha amada filha, Indianara Luizie.

AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos aos profissionais e Instituições UNEMAT/UNISINOS que somaram esforços para que ocorresse o Minter.

Aos Professores, que com dedicação, entusiasmo e carinho souberam ajudar-nos a superar as tantas dificuldades, sem perder o foco principal de promover a pesquisa e o conhecimento.

A meu orientador, Professor Jorge, pela paciência e pelo crédito depositado em mim na elaboração desta dissertação.

A meus colegas e amigos de turma, que em muitos momentos foram meu porto seguro.

Ao **MT Regional**, principalmente a profissional Selma - Superintendente do Consórcio Alto Teles Pires- e a todos aqueles envolvidos no consórcio que muito contribuíram para realização de minha pesquisa.

A minha família, meus eternos agradecimentos, pelas tantas vezes que enxugaram minhas lágrimas e me confortaram para que eu tivesse o desprendimento necessário para dedicar-me aos estudos.

Às pessoas especiais, que me acolheram como parte de sua família pelo período de estadia no Rio Grande do Sul, Oneide, Roque, Kleber, Cristian e Cleiton.

E meu muito obrigada, ao “**Ser superior**”, que sem essa força divina nada disso teria ocorrido.

RESUMO

As transformações nos últimos anos têm posto desafios na promoção do desenvolvimento regional. Em resposta a essas transformações as redes de cooperação passam a ser uma das alternativas de arranjo de desenvolvimento regional. A expansão e o crescimento dessas redes de cooperação geraram questionamentos de como ocorre a governança compartilhada com a presença de agentes público e privados, inseridos na mesma rede. Através de levantamento bibliográfico, para melhor exposição e compreensão desse tema, buscaram-se abordagens e conceitos dados por diversos autores, tendo como fundamento a história que revela que desde primórdios da humanidade já existiam atitudes de cooperação entre os grupos primitivos. Na sequência, foram abordados elementos basilares para a cooperação. Também, buscaram-se diferentes abordagens para a compreensão das redes de cooperação, configurações de redes e redes de cooperação como arranjos na promoção de desenvolvimento regional. Por fim, abordou-se um referencial bibliográfico sobre a governança de redes de cooperação, porém, existe a necessidade de aprofundar o conhecimento sobre esse tema. Neste contexto, essa dissertação adotou a metodologia de um estudo qualitativo, utilizando-se como caso a governança compartilhada na rede do Consórcio Alto Teles Pires - arranjo de desenvolvimento regional de Mato Grosso- tendo como objetivo principal compreender como ocorre a governança dessa rede. Para alcançar o objetivo, além do referencial bibliográfico, realizou-se uma pesquisa documental, com o intuito de conhecer e entender o consórcio e, ainda, realizou-se pesquisa de campo através de entrevistas com os agentes envolvidos no consórcio Alto Teles Pires.

Palavras-chave: Redes de cooperação. Arranjos de Desenvolvimento Regional. Agentes. Governança.

ABSTRACT

The changes in recent years have put challenges in promoting regional development. In answer to these changes in cooperation networks become an alternative to the arrangement of regional development. The expansion and growth of these networks of cooperation produced questions of how occurs governance shared with the presence of public and private agents, inserted into the same network. Through literature, for better explanation and understanding of this issue, they searched to approach and concept data by several authors, on the origins of History that reveals humanity's origins since it already existed cooperative attitudes among the primitive groups and following were addressed basic elements in the cooperation. Also searched different approaches to the understanding of cooperation networks, network configurations and arrangements such as networks of cooperation in promoting regional development. Finally, there was need to seek a theoretical background about the governance of networks of cooperation, but, there is a need to deep their knowledge approached to the topic. In this context, this dissertation adopted the methodology of a qualitative study, using the case as the shared governance in the network of the Consortium Alto Teles Pires - arrangement of regional development in Mato Grosso, with the main objective is to understand how the governance of that network. To achieve the goal, and bibliographical references, there was a documentary research, in order to know and understand the consortium and also field work through interviews with those involved agents in the consortium Alto Teles Pires.

Keywords: Cooperation Networks; Arrangements of Regional Development Agents; Governance.

LISTA DE SIGLAS

ACES	Associação Comercial do Município de Sorriso
AMM	Associação Mato-grossense dos Municípios
CIDESA	Consórcios Intermunicipais de Desenvolvimento Sustentável
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
EMBRAPA	Empresa Brasileira de pesquisa Agropecuária
EMPAER-MT	Empresa Mato-grossense de Pesquisa Assistência e Extensão Rural
FUNDEIC	Fundo de Desenvolvimento Industrial e Comercial do Estado do Mato Grosso
GTs	Grupos de Trabalhos
ICMS	Imposto sobre Mercadorias e Serviços
INCRA	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
PRODEIC	Programa de desenvolvimento Industrial e Comercial
SEBRAE	Serviço Brasileiro de apoio à Micro e Pequenas Empresas
SEDER	Secretaria de Estado de Desenvolvimento Rural
SEPE	Secretaria Extraordinária de Planejamento Estratégico
SICME	Secretaria de Indústria e Comércio, Minas e Energia
MT Regional	Programa de desenvolvimento Regional de Mato Grosso

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Equação simplificada do desenvolvimento local	37
Figura 2: Natureza dos relacionamentos	38
Figura3: Mapa da regionalização dos Consórcios Intermunicipais de Desenvolvimento Sustentável.....	49
Figura 4: Mapa da região geográfica do Consórcio Alto Teles Pires.....	51
Figura 5: Configuração do Consórcio Alto Teles Pires.....	54
Figura 6: Cadeias Produtivas do Consórcio e Seus Participantes	59
Figura 7: Estrutura descentralizada da governança do consórcio.....	75

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Itens abordados e os principais autores da pesquisa bibliográfica.....	41
Quadro 2: Temáticas abordadas nas entrevistas.....	45
Quadro 3: Identificação dos entrevistados nas análises das entrevistas.....	45
Quadro 4: Cadeias Produtivas do Consórcio Alto Telles Pires.....	56
Quadro 5: Grupos de interesses no consórcio	64
Quadro 6: Roteiro de Entrevistas	88
Quadro 7: Os objetivos dos Agentes no Consórcio (1º bloco temático).....	90
Quadro 8: Efetividade de participação no Consórcio alto teles Pires (2º- Bloco temático)...	91
Quadro 9: Estrutura relacional e Governança no Consórcio Alto teles Pires (3º - Bloco).....	93

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO	15
1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO	16
1.2.1 Objetivo Geral	16
1.2.2 Objetivos Específicos	16
1.3 JUSTIFICATIVA	17
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 COOPERAÇÃO	19
2.1.1 História e Conceito	19
2.1.2 Elementos Basilares da Cooperação	21
2.2 REDES DE COOPERAÇÃO	25
2.2.1 Conceitos de Rede de Cooperação	25
2.2.2 Configurações de Redes de Cooperação	28
2.2.4 Redes de Cooperação na Promoção de Desenvolvimento Regional	29
2.3 GOVERNANÇA	33
2.3.1 Contextualização e Conceito de Governança	33
2.3.2 Governança Compartilhada nas Redes	36
3 METODOLOGIA	42
3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	43
3.1.1 Coleta de Dados	43
3.1.2 Análise dos Dados	46
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	47
4.1 ARRANJOS DE DESENVOLVIMENTO DE MATO GROSSO	47
4.1.2 Cadeias Produtivas do Consórcio e Seus Participantes	55
4.2 ANÁLISES DA GOVERNANÇA	60
4.2.1 Os Objetivos dos Agentes no Consórcio Alto Teles Pires	61
4.2.2 Análise do Alcance dos Objetivos Coletivos	65
4.2.3 A Participação dos Agentes no Consórcio	68
4.2.4 Estrutura Relacional da Governança a Consórcio	70

4.2.5 A Governança do Consórcio Alto Teles Pires	74
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	78
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA	81
APÊNDICE A.....	88
APÊNDICE B.....	87
ANEXOS	

1 INTRODUÇÃO

As transformações econômicas levam a uma nova postura dos atores envolvidos na promoção do desenvolvimento regional. Com um novo posicionamento pró-ativo e a quebra de antigas barreiras entre agentes fomentadores do desenvolvimento, os atores garantem a competitividade e estabelecem ações que permitem interação e cooperação entre eles. Esses agentes passam a ter papéis fundamentais estabelecendo e criando mecanismos que promovem o desenvolvimento de uma região. Organizações dessa natureza, como as associações e arranjos regionais de desenvolvimento, que são criados pelas políticas públicas e por outros agentes fomentadores de ações coletivas, vêm se alastrando a passos largos.

O Estado do Mato Grosso implantou em 2008, o programa MT Regional com o objetivo de chegar às pequenas propriedades rurais - fruto de assentamentos ou não - e promover o desenvolvimento com as mesmas ferramentas e oportunidades proporcionadas ao agronegócio que é exercido com êxito por grandes empresários. Foi exatamente essa discrepância herdada há décadas que fez surgir nesse Estado diferentes regiões em um mesmo universo federativo. Existem regiões consideradas ilhas de prosperidade enquanto, por outro lado, há bolsões de pobreza.

Com a nova dinâmica no meio agrícola mato-grossense, o Estado realizou levantamentos regionais, identificando as vocações de cada região para desenvolver projetos e fomentar as potencialidades agroindustriais. Para isso, criou-se a Secretaria Extraordinária de Planejamento Estratégico (SEPE). Essa secretaria dividiu os 141 municípios mato-grossenses em Consórcios Intermunicipais de Desenvolvimento Sustentável (CIDESA). Ao todo são 15 consórcios, cujo objetivo principal consiste em traçar o perfil econômico, social e político e, principalmente, identificar as vocações dos municípios para produção agroindustrial em suas comunidades. Um dos quinze consórcios, entendido aqui como rede de cooperação, está localizado no meio norte do Estado. Treze municípios fazem parte desse consórcio, denominado: Consórcio Intermunicipal de Desenvolvimento Econômico, Social e Ambiental “Alto Teles Pires”, cuja sede situa-se no município de Sorriso.

A rede de cooperação formada no consórcio Alto Teles Pires é composta por grupos das associações de produtores de apicultura, bacia leiteira, ovinocultura, fruticultura, entre outros grupos que estão interligados principalmente a empresas privadas (âncoras), bancos de fomento, MT Regional, Associações de Produtores Agroindustriais de outras redes de

consórcio do Estado, sindicatos rurais, governos municipais, Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e outros órgãos parceiros.

Devido à complexidade da rede de cooperação, a articulação faz-se necessária e depende do comprometimento e da sinergia por parte dos agentes envolvidos para alcançar sucesso desejado. Contudo, é necessário que a governança também seja compartilhada e ocorra de forma preeminente para que garanta a sustentabilidade da rede e o desenvolvimento regional, preservando a supremacia da confiança, motivação e cooperação entre a estrutura relacional. Para enfrentar esses desafios, a rede Alto Teles Pires precisa promover a integração de todos os agentes que interagem na rede de cooperação assumindo, através da governança, o papel de interligar esses agentes e manter a rede sempre nutrida de informações. Desse modo, o processo articulado busca a efetividade do conhecimento para, através dessa estrutura relacional, alavancar as atividades da rede do Alto Teles Pires.

O desafio maior para a política regional é asseverar a governança compartilhada entre todos os agentes da rede. Essa governança visa à integração dos mecanismos existentes através do desenvolvimento e da sinergia das ações executadas. As ações são constituídas por valores, políticas, características da região e mecanismos elaborados para promover o desenvolvimento de ações cooperadas entre os setores públicos e privado. Em Mato Grosso, muitos são os órgãos e agentes estaduais que possuem o papel de promover, articular e envolver os participantes no processo de desenvolvimento do Estado. Porém, ainda existem muitas dificuldades a serem transpostas, principalmente na compreensão de como ocorre a governança e a articulação entre as diversas instituições para garantir a sustentabilidade da rede de cooperação.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

Na formação inicial das redes, a tendência é ter como foco principal a sua organização estrutural e produtiva, deixando a questão da governança em segundo plano. Estudos realizados apontam que uma das principais causas da desintegração de redes é decorrente de ações desorientadas e desconexas entre os agentes participantes, mais ainda, a ausência de mecanismos de governança capazes de integrar e articular políticas para alcançar os objetivos. Muitas ações são constituídas e formadas através de vínculos frágeis, sem que

haja um elevado grau de confiança e de cooperação, necessário para a sua sustentabilidade. Essa situação pode ser atribuída ao fato de não haver uma governança adequada para as redes de cooperação.

Quando a governança compartilhada não ocorrer de forma satisfatória, as redes de cooperação tornam-se uma fonte de prováveis conflitos, formando, muitas vezes, uma linha abissal na estrutura relacional, desintegrando a rede. Sendo assim, para haver ações efetivas, sinergia entre agentes, confiança na estrutura relacional, estratégias implementadas de forma adequada e resultados, é necessário compreender a forma como ocorre a articulação da coordenação da rede de cooperação. **Assim sendo, formula-se o seguinte questionamento para pesquisa: como ocorre a governança compartilhada na rede do Consórcio Alto Teles Pires?**

1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO

O objetivo geral e os objetivos específicos deste trabalho buscam responder a problematização elaborada.

1.2.1 Objetivo Geral

Compreender a governança na rede de cooperação do Consórcio Alto Teles Pires do Estado de Mato Grosso.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para buscar a concretização do objetivo geral traçaram-se alguns objetivos específicos que são:

- a) analisar a estratégia de desenvolvimento do Estado de Mato Grosso;
- b) descrever a estrutura relacional dos agentes envolvidos;
- c) analisar a governança estabelecida entre os agentes da rede;
- d) propor sugestões de melhorias à governança do consórcio.

1.3 JUSTIFICATIVA

O tema das redes de cooperação vem despertando interesse e iniciativas de pesquisadores para ampliar o conhecimento e promover melhorias a esta prática que tem beneficiado diferentes organizações, inclusive as redes que promovem o desenvolvimento regional. Dentro dessa nova forma de atuação interorganizacional - embora existam vários estudos sobre a formação de redes de cooperação - pouco ainda se sabe sobre como se dá a governança nessas redes, principalmente por envolver interesses dos âmbitos privado e público. É importante que se conheça a importância dessa governança para a continuidade, sucesso e sustentabilidade dessas redes.

A relevância social do tema justifica-se pela necessidade de estudos específicos de entendimento da dinâmica da governança compartilhada. Assim, esta pesquisa pretende contribuir como fonte de referência aos demais consórcios que poderão utilizar-se deste estudo para a construção de estratégias de desenvolvimento, aumentando a confiabilidade e proporcionando maior adesão à rede de cooperação. Também, como consequência, promover a melhoria na qualidade de vida das comunidades pertencentes a essas redes de cooperação através do imbricamento na estrutura relacional dos agentes envolvidos. Como contribuição científica, o trabalho terá relevância na construção de políticas públicas que serão implementadas nas redes de cooperação, além de servir como base para futuros trabalhos científicos direcionados ao desenvolvimento regional que envolve diversidade de agentes e a presença dos setores público e privado no mesmo contexto.

Justifica-se a escolha do Consórcio Alto Teles Pires como objeto de pesquisa em razão da proximidade logística com o pesquisador, fator que viabiliza o acompanhamento in loco da governança da rede. Outro ponto importante é que o consórcio Alto Teles Pires, até o momento, apresenta-se como um dos mais promissores do Estado. A opção pelo objeto justifica-se, também, pela identificação pessoal do pesquisador com a agroindústria e a agricultura familiar.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Com o objetivo de compreender a governança na rede de cooperação do Consórcio Alto Teles Pires, do Estado do Mato Grosso, a dissertação foi estruturada em quatro capítulos,

a) no capítulo inicial foi desenvolvida a apresentação do tema, a problematização da pesquisa, os objetivos que conduziram ao referencial teórico, a justificativa da importância desse estudo e a estrutura dessa dissertação; b) no capítulo dois apresentou-se a base teórica que deu a sustentação necessária para toda a pesquisa; c) o capítulo três desenvolveu-se a metodologia adotada para execução da pesquisa de campo; c) no capítulo quatro, realizou-se análise da pesquisa documental com o intuito de conhecer e entender os consórcios de desenvolvimento regional de Mato Grosso, em específico o Consórcio Alto Teles Pires, estudo de caso desta pesquisa; apresentou-se a compreensão da governança através dos resultados e discussão da pesquisa de campo realizada através de entrevistas com os agentes envolvidos no consórcio e, por fim; desenvolveu-se as sugestões e considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo aborda-se o conteúdo teórico e empírico através de um conjunto de temas relevantes para embasar a pesquisa. Inicialmente realizou-se um resgate histórico e conceitual sobre **Cooperação**. Em seguida, o estudo desdobrou-se em outros subitens necessários para o entendimento deste tema. Em um segundo momento, desenvolveu-se o tema **Redes de cooperação** e outros itens convergentes para apoiar a pesquisa. Em terceiro lugar, contextualizou-se e conceituou-se **Governança**, estendendo este tema para outros tópicos para obter uma melhor definição do termo.

2.1 COOPERAÇÃO

2.1.1 História e Conceito

É difícil precisar exatamente quando surgiram as primeiras ações de cooperação humana. Porém, a história revela que atitudes cooperadas da humanidade existiram desde seus primórdios. O trabalho como forma de sobrevivência e a necessidade da ajuda mútua, o próprio ser humano portador de emoções, tudo contribuiu para que surgisse a idéia de coletividade e, conseqüentemente, algum tipo de cooperação entre os indivíduos. Os movimentos de cooperação, em todo o mundo, existiram mesmo antes de Robert Owen¹, precursor da doutrina do cooperativismo. Esses movimentos sustentados na ajuda mútua surgiram na Inglaterra, em Ampelakia, e na República dos Guaranis, com duas razões essenciais: **primeira** - a noção de uma nova forma de vida social, ancorada no trabalho e na sua distribuição; **segunda** - a tentativa de organizar esse princípio como um sistema definido por uma palavra criada por Owen com o nome de “*CO-OPERATION*”. Watkins indicava que a ideia que tiveram os pioneiros de uma nova configuração econômica, diferente da prática dos negócios vigentes, resultou em algo novo. A ideia que Owen e seus seguidores estavam

¹ Robert Owen, estabeleceu a teoria do trabalho como único valor econômico, prefaciando a obra dos próprios precursores como Fourier e Saint Simon para, posteriormente ter em Philippe Buchez um continuador de suas idéias sobre o retorno do valor do trabalho realizado, que no entanto ultrapassaria Owen no existencial contido nas associações operárias de produção.

determinados a desenvolver, baseados no espírito de senso comum e “comunitarismo do povo inglês” (PALMYOS, 1981, p. 70).

A cooperação acontecia, inicialmente, pelo simples fato da necessidade de sobrevivência e das lutas do homem primitivo contra as forças da natureza. Na atividade da caça, os indivíduos necessitavam sair em grupos para se proteger das feras. Caso saíssem sozinhos, tornar-se-iam presas fáceis, de acordo com Bogardus (1965). Sobre esse mesmo aspecto, Schneider (1998, p. 22) expõe que “a cooperação no sentido mais amplo, como processo social, sempre existiu ao longo da história humana” para garantir a sobrevivência dos grupos humanos pré-históricos. O autor ainda salienta que “a cooperação, como forma de ajuda mútua, esteve presente ao longo de toda a história da humanidade, tanto na antiguidade mais remota, quanto no tempo do Império Romano, na Idade Média e início da Idade Moderna” (SCHNEIDER, 1998, p. 22). Também Bogardus (1965, p. 376), comentando a questão, afirma que “a cooperação constitui processo social básico. Começou nos albores da humanidade, era um meio necessário de defesa contra os inimigos”. Desde a sua concepção a cooperação atraía a atenção do homem e este processo merecia ser encorajado pelo que gerava aos que cooperavam. Há provas de que a cooperação realmente produzia resultados e exemplos de sua prática são encontrados em todos os recantos do mundo. Por isso, as ideias concernentes a sua complicada natureza têm caráter universal. Menos espetacular, a ajuda mútua fora usualmente subestimada e não é possível fazer um comparativo, pois como forma de avanço é utilizada de forma destrutiva - como nas guerras. Mas é motivador, diz o autor, que “até mesmo na indústria, onde é tão clara a competição, seria relevante a função da ajuda mútua. E ela raramente recebia o crédito que merecia”. (BOGARDUS, 1965, p. 376)

A cooperação, portanto, é uma ação consciente e tem como meta alcançar determinado objetivo comum para o grupo ao qual o indivíduo pertence. Conforme Tiriba e Jesus (2009, p. 80), “a peculiaridade da cooperação são as formas como os grupos e classes sociais relacionam-se no processo de produção da realidade humano-social”. Já Marx (1980, p. 374) define a cooperação como “forma de trabalho em que muitos trabalham juntos, de acordo com um plano, no mesmo processo de produção ou em processos de produção diferentes, mas conexos”.

A cooperação é um meio para as superações de crises que assombram a sociedade humana ao longo dos séculos e visualiza uma nova realidade que pode ser construída através da coletividade. Nessa concepção, Abdalla (2000, p. 112) diz que “uma racionalidade fundada no princípio da cooperação deverá ter como consequência o equacionamento das principais

crises vividas pela humanidade”. Assim, institui-se uma comparação com uma outra presença humana no mundo, que além de garantir a sobrevivência da espécie estabelece um novo olhar para o universo. Seguindo essa linha de pensamento, Abdalla (2000, p. 112) ainda enfatiza que “só é possível vislumbrar soluções globais, factíveis e eficazes aos problemas condizentes às relações humanas de produção e sociabilidade se a economia e a sociedade forem pensadas a partir do princípio da cooperação”. A economia, hoje globalizada, requer que as ações tomadas sejam calcadas em bases que tenham como referência os indivíduos que vivem e produzem em coletividade, pois assim a soma dos esforços torna-se um meio de competir e conviver globalmente.

Ao pesquisar as relações de ajuda mútua, percebe-se que o ato de cooperar supera muitas das dificuldades desde os primórdios da humanidade. Se for dado o valor cabido a esta prática social e de produção conjunta, é possível utilizá-la como estratégia organizacional, política e social para superação das dificuldades do mundo moderno. Assim, pode-se citar a noção de Abdalla (2000, p. 139) de que “a vida do ser humano precisa ser preservada. A troca competitiva e todas as relações nela fundamentada têm nos conduzido à morte. O princípio da cooperação pode manter-nos vivos. Esse é o argumento basilar. A ciência vem bem depois...”. A civilização progrediu, porém trouxe de suas bases o pensamento de interesses, tanto grupais como individuais. Prova desse comportamento humana está no surgimento das classes e dos conflitos resultantes das guerras (HARDT E NEGRI, 2005). Não resta dúvida que o pensamento da ajuda mútua dos homens primitivos permanece até os dias atuais, trazendo os mesmos benefícios de sobrevivência ao meio social e econômico moderno. Aliar a cooperação de forma solidária e econômica subsidia as organizações coletivas para a competitividade no mercado internacionalizado e, desta forma, pode-se suprir as necessidades humanas. Porém, a motivação e a confiança devem estar presentes nesse ambiente para que os atores permaneçam cooperando entre si.

2.1.2 Elementos Basilares da Cooperação

No contexto da cooperação dos indivíduos as sociabilidades promovem o que se pode considerar um antídoto motivacional, contribuindo para a elevação do nível produtivo e

qualidade de vida. Marx² (1980) destaca que o contato social que ocorre nos processos de produção fomenta o desenvolvimento e amparo entre os participantes, o que aumenta a capacidade de realização de cada um. Enquanto Thorelli (1986, apud BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008) ressalta que a cooperação indica um caminho alternativo para fazer frente às pressões no mercado competitivo, sendo que as relações entre os agentes significam a consciência e o reconhecimento de depender do outro. As relações sociais que se constroem dentro dos grupos que cooperam não se restringem apenas ao ambiente de trabalho, mas se ampliam para o convívio familiar e social desses indivíduos, de forma que se amparam entre si nos problemas diários, criando uma atmosfera de solidariedade e confiança entre os membros.

A cooperação, a confiança e a motivação na coletividade não ocorrem somente pelo fato de os indivíduos terem como objetivo principal socializar-se, viver e pertencer a algum grupo, mas também buscar algo que os motive de forma consistente, visto que o indivíduo busca um benefício ou a satisfação de uma necessidade. Nesse sentido, Olson (1999, p. 18) sustenta que a “formação de grupos não ocorre apenas pelo prosaico desejo de pertencer, mas pela vontade ou necessidade de obter algo por meio desse pertencer”. Os indivíduos buscam somar-se a algum grupo tendo como primeira motivação seus objetivos individuais.

Portanto, a motivação para a cooperação não ocorre apenas pelo altruísmo humano, mas surge também pela necessidade de se alcançar um objetivo comum que, ao tentar ser atingido individualmente, apresenta dificuldades insuperáveis. Na forma associativa, obtêm-se um grau de competitividade maior e mais seguro. Sobre esse aspecto, Balestrin e Verschoore (2008, p. 41) afirmam que “a cooperação entre organizações emerge como consequência de agentes individuais buscando satisfazer aos próprios interesses; isto é, as empresas e indivíduos colaboram entre si visando a ganhos que não poderiam obter de forma isolada”. Para Putnam (2007), há duas mãos na interação entre confiança e cooperação: a confiança promove a cooperação e a cooperação alimenta a confiança. Isso pode conduzir ao desenvolvimento de normas gerais de cooperação, que aumentam ainda mais a disposição para a troca social. Quanto mais elevado o nível de confiança, maior a probabilidade de haver cooperação que, por sua vez, promove a confiança. O autor ainda afirma que dentro desta relação de cooperação e confiança surge o capital social que também encoraja o comportamento cooperativo e, com isso, proporciona o desenvolvimento de novas formas de

² Karl Marx (1980), no século XVIII atuou como economista, filósofo, historiador, teórico político e jornalista e influenciou diferentes áreas com suas doutrinas, tais como Filosofia, História, Sociologia, Ciência Política, Antropologia, Psicologia, Economia, Comunicação, Design, Arquitetura, Geografia, na sua grande obra *O Capital* destaca que o contato social que ocorre nos processos de produção.

associação. É importante salientar ainda que o capital social traz motivação para as ações. Em consequência, o capital social incrementa a eficiência da ação, os níveis altos de confiança reduzem os custos de transação e auxiliam a cooperação.

Vale salientar que a motivação para cooperar ocorre, primeiramente, pelo desejo de alcançar os objetivos individuais e, quando estes objetivos são comuns para um determinado grupo de pessoas, estas somam seus esforços para potencializar seus recursos pessoais. Nesse sentido, Balestrin e Verschoore (2008) afirmam que mesmo o indivíduo não-altruísta coopera para almejar os interesses individuais de forma consciente, em comum acordo com outros indivíduos que almejam os mesmos objetivos. A motivação em casos de cooperação e outras formas de coletividade acontecem durante a produção dos bens ou serviços sem que haja ações específicas para isso, pelo simples fato de as pessoas se sentirem amparadas umas nas outras. Neste sentido, Jesus e Tiriba (2009, p. 80) afirmam que “o aumento da capacidade produtiva não é o resultado da elevação da força individual de trabalho ou o produto da soma das forças produtivas individuais, mas o efeito da criação de uma força produtiva nova: a força social coletiva”. Os autores demonstram, assim, que a soma das forças individuais não produz apenas o aumento da capacidade, como também e, especificamente, a criação do potencial transformador que essa soma engendra no processo, ou seja, a cooperação cria as condições ideais para que os indivíduos potencializem suas capacidades que, utilizadas individualmente, não surtem o mesmo resultado. Nessa perspectiva, pode-se destacar que os elementos como cooperação, confiança, reputação e credibilidade surgem como destaque na relação entre os agentes econômicos nas ações da coletividade que ocorrem ao longo do tempo.

Outra perspectiva observada por Laville e Gaiger (2009, p. 162), é que: “um dos ganhos a ser considerado dentro da cooperação e que motiva as pessoas a serem solidárias entre si, são os vínculos sociais e de troca que dão base para estas relações perdurarem”,. Desta forma, são as relações sociais entre os membros cooperadores que vêm a preencher a lacuna deixada pela aceleração dos movimentos do capital no século XXI. O capitalismo deslocou a natureza social de seu compromisso com a coletividade e se choca com a insatisfação de não suprir as necessidades humanas. A perpetuação da pobreza em amplas regiões do planeta força a necessidade de incentivar e motivar as iniciativas que nascem da auto-organização. Essas iniciativas vêm auferindo grandes benefícios aos trabalhadores, propiciando motivação e promovendo a confiança mútua no outro. Sendo assim, as novas alternativas para estas mudanças da economia e da política são cruciais dentro desse processo.

Ainda, pode-se destacar que a restauração de condições, tanto objetivas como as subjetivas, para as mudanças sociais, necessitam de uma concentração de iniciativas - mesmo que pequenas, mas com grande número de iniciativas concentradas – que instituirão outras formas de vida (LAVILLE e GAIGER, 2009, p. 166). Por tudo isso, é necessário compreender as manifestações que geram outras formas de sobrevivência humana através das iniciativas que partem dos próprios grupos sociais ou aquelas fomentadas por políticas econômicas governamentais. O mais importante é que as necessidades humanas sejam supridas e que a motivação e a confiança se restabeleçam para que as pessoas cumpram o seu papel social.

Os vários pensamentos dos autores apontam para os benefícios da cooperação. Na perspectiva de Olson (1999) os indivíduos buscam somar-se a algum grupo tendo como primeira motivação seus objetivos individuais. Para Balestrin e Verschoore (2008) as empresas e indivíduos colaboram entre si visando a ganhos que não poderiam obter de forma isolada. Por sua vez Abdalla (2000) enfatiza que a economia, hoje globalizada, requer que as ações tomadas sejam calcadas em bases que tenham como referência os indivíduos que vivem e produzem em coletividade. Putnam (2007), acentua que a cooperação se intensifica as relações sociais, ou seja a construção do capital social. Em consequência, há um desenvolvimento das relações sociais e melhorias na qualidade de vida da sociedade com a soma destas ações coletivas. Para Polanyi (1981) as dificuldades nos primórdios da humanidade foram superadas através da coletividade. Schneider (1998) salienta que a a cooperação esteve presente ao longo da evolução da humanidade. Bogardus (1965) afirma que mesmo na indústria, onde é tão clara a competição, a ajuda mútua se faz presente. Lavelli e Gaiger (2009) e Jesus e Tiriba (2009), em uma perspectiva mais recente, no século XXI, percebem a coletividade e a ajuda mútua de forma solidária, buscando dentro da cooperação as necessidades humanas. Como consequência, o surgimento de novas formas de atuações na economia e sobrevivência da humanidade. A visão desses autores se concentra, principalmente, nas formas coletivas de atuação que eleva a qualidade de vida e o bem estar das pessoas. Salientando, que a ajuda mútua e a solidariedade estão intrínsecas nas relações sociais desde os primórdios da atividade social humana. Percebe-se, ao longo da história, a busca para solidificar e promover o desenvolvimento econômico e social, as redes de cooperação é uma forma para esta promoção, como será visto a seguir.

2.2 REDES DE COOPERAÇÃO

As Redes de Cooperação reúnem agentes que possuem objetivos comuns, em uma entidade juridicamente estabelecida, podendo ter diferentes configurações, mantendo, no entanto, a independência e a individualidade de cada participante. Sendo assim, a formação de uma rede permite a realização de ações coletivas que facilitam a realização de objetivos individuais e coletivos viabilizando novas oportunidades aos agentes envolvidos, como será visto na sequência.

2.2.1 Conceitos de Rede de Cooperação

À sombra das pressões do mercado competitivo surgem a coletividade, através de livre iniciativa ou fomentadas por órgãos agenciadores de desenvolvimento. Somadas às pressões de necessidades sociais, essas organizações promovem a confecção de uma teia que entrelaça pessoas, organizações e objetivos. Segundo Rodrigues (2006), a palavra teia, advinda do latim *retis*, que trata de um entrelaçamento de fios que formam um tecido de malha aberto, vem ganhando novos significados, como as relações de pessoas e organizações que mantêm um contato entre si com um objetivo comum.

Nesta contextualização, as pessoas reconhecem que sozinhas não mais contemplam os recursos e competências necessárias para manterem sua oferta de acordo com as exigências da demanda. Esse fator remete as organizações à busca de sua complementaridade, articulando forças em redes de cooperação. Dentro desta nova conjuntura organizacional, o conceito de redes aparece em uma compreensão de grandes mudanças que ocorrem em diferentes esferas como na política, econômica e social. Sobre esse aspecto e a partir desse ponto de vista, Minhoto e Martins (2001) colocam cinco pré-requisitos para a formação de redes:

- 1) No plano social, a preexistência de um conjunto de organizações e/ou associações criadas para a consecução de propósitos específicos;
- 2) No plano estatal, a preexistência de um conjunto de órgãos instituídos para a consecução de propósitos específicos, distribuídos por esferas e setores de governo relativamente estanques;
- 3) Situações-problema complexas identificadas; cujo enfrentamento requer intervenção por agente intersetorial ou interorganizacional;
- 4) Formação de uma articulação visando formas de atuação conjunta e à cooperação de diversos esforços voltados ao enfrentamento da situação-problema, sem prejuízo da autonomia de cada uma das unidades integrantes da rede;
- 5) Manutenção da identidade e prosseguimento das atividades específicas de cada unidade integrante da rede (MINHOTO e MARTINS, 2001, P. 92).

A ideia de rede é muito difundida na contemporaneidade. O termo também está sendo empregado largamente em diversas áreas. Wellman e Berkowitz (1988, apud BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008, p. 76) esclarecem que “o conceito de rede passou a ser empregado nas ciências sociais durante as décadas de 1970 e 1980”. Ao final dos anos 1980, já estava consolidada a idéia das redes como sendo “arranjos relacionais estruturados de transações entre membros de um sistema social”, observam Wellman e Berkowitz (1988, apud BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008, p. 76). Alguns autores subdividem a conceituação de redes recorrentes aos vários formatos, finalidades e dimensões que as redes tomaram. Acioli (2007) esboçou três possíveis abordagens de estudo de redes, inspiradas na leitura de Barnes, J. A. e Mitchell, J. Clyde. Uma das abordagens é metafórica, ou seja, está voltada à filosofia da rede; a outra analítica, concentrada em uma metodologia de análise de redes; e a última, tecnológica, que estuda as interações na sociedade através de redes eletrônicas de informação.

Ao abordar redes, Castells (1999, p. 78) define-as como sendo “estruturas abertas com possibilidade de expansão ilimitada, desde que os novos nós compartilhem os mesmos códigos de comunicação”. Esses nós nada mais são do que a representatividade de cada ator na rede. As ligações são os contatos que esses atores mantêm com atores da mesma rede e com os de outras redes - é a comunicação que se estabelece entre eles, formando a estrutura relacional. Castells ainda esclarece que o desempenho de uma rede depende de duas condições fundamentais: a rede ter capacidade em sua estrutura relacional para facilitar a comunicação entre os atores, ou seja, conectividade, e a outra condição é ter coerência, isto é, capacidade da rede em compartilhar os interesses coletivos com os objetivos individuais.

Assim, entende-se que o sucesso das redes de cooperação, no prisma de Castells, depende da qualidade da estrutura e das ligações que há entre os nós da mesma rede e com os nós de outras redes, e o alinhamento dos objetivos entre os atores e entre agentes da mesma rede. A partir disso, as redes se solidificam e promovem a cooperação. Nesse sentido, Almeida (2005, p. 5) corrobora: “uma rede funciona simplesmente criando conexões entre diferentes pontos ou elementos, transformando-os em nós numa rede”. Esses pontos na rede que significam os elementos locais constituem a malha inteira, ou seja, a teia apontada por Rodrigues (2006) são os elementos da rede.

As redes de cooperação tornaram espaço nas diversas formas de organização, sejam elas empresariais com finalidades econômicas, sociais sem ou com fins lucrativos. Neste contexto, também a conceituação difere uma da outra, mas em todas as conceituações as redes

representam uma coletividade. Acioli (2007) destaca a cooperação em rede como sendo as relações sociais entre um grupo de atores com outros grupos de atores e também entre eles próprios. Por sua vez, Hastenreiter (2005, p. 98) expõe que as redes são uma forma de viabilizar o processo de cooperação e está em destaque o estudo das redes no campo das ciências gerenciais. O autor continua sua observação asseverando que “a partir de várias vertentes, as redes constituem-se em objeto de estudo das áreas de política públicas, de gestão de ciência e tecnologia, de aprendizagem organizacional, de estratégia, entre outras” (HASTENREITER, 2005, p. 98).

O surgimento e a evolução das redes de cooperação é uma das consequências deste novo contexto de negócios interligados. Nesse sentido, as redes de cooperação surgiram como desafio e oportunidade para os pequenos empreendimentos. As redes de cooperação constituem uma nova forma de atuação estrutural eficaz para enfrentar os desafios do século XXI e também contribuem com o bem estar social. Desse modo, a cooperação surge como estratégia eficaz, porém, faz-se necessária uma nova forma de coordenação para esse formato organizacional. Balestrin e Verschoore (2008) estabelecem um debate em torno das novas estratégias coletivas como sendo uma perspectiva emergente. As estratégias utilizadas no meio organizacional não precisam necessariamente limitar-se a relacionamentos de concorrência, haja vista as inúmeras possibilidades para o desenvolvimento de outras formas de ações colaborativas. Os mesmos autores afirmam que a tecnologia auxiliou nas questões da construção de redes, pois a partir do advento tecnológico ampliou-se a capacidade das organizações se conectarem, possibilitando as ações coletivas. As transformações econômicas, combinadas à reestruturação dos processos de produção, estabeleceram outras exigências para competir no mercado, em cujo contexto a atuação de forma coletiva é uma das estratégias.

Não obstante, Castells (2008, p. 224) afirma que “o envolvimento de trabalhadores no processo produtivo não se reduz necessariamente ao modelo japonês, baseado também no sistema *Kan-ban* e no controle de qualidade total”. Dessa forma, há uma interação entre as variáveis de um processo, e também existe uma reciprocidade de influências mesmo no modelo organizacional burocrático. Vale salientar que existe outra visão de organização de rede, cuja característica está baseada na colaboração e solidariedade, ou seja, redes de colaboração solidárias. Mance (2001, p. 13) diz que as “redes de colaboração solidária tendem a construir uma sociedade alternativa ao capitalismo, valendo-se dos recursos que nele foram produzidos.” Laville e Gaiger (2009, p. 166), nesse mesmo sentido, afirmam que “a tendência

da economia solidária de dinamizar redes de interação participativas empresta um conteúdo político à inserção local das suas iniciativas”. Essas iniciativas promovem a autogestão com uma maior amplitude de reciprocidade, promovendo “vivências concretas de gestão do bem comum, conferem um novo valor as noções de justiça e de interesse público” (LAVILLE e GAIGER, 2009, p. 166). Por isso, torna-se relevante compreender as diferentes configurações de rede de cooperação, o que será feito a seguir.

2.2.2 Configurações de Redes de Cooperação

Existe uma diversidade de objetivos na adoção de redes de cooperação. Esse fato proporciona o surgimento de configurações diversas, dependendo do objetivo das redes, estrutura e poder. Essas configurações também se apresentam com outros formatos, sendo as três mais usuais “as redes de fornecimento, os consórcios e as redes associativas”, conforme Balestrin e Verschoore (2008, p. 91).

A **primeira configuração** refere-se às redes de fornecimento, sobre as quais Balestrin e Verschoore (2008, p. 91) expõem que, embora as decisões estejam centralizadas entre poucos e o controle das atividades fique nas mãos das empresas contratantes, os fornecedores de matéria prima e equipamentos não passam de meros subcontratados. “Uma característica essencial desta configuração de rede de fornecimento é sua organização estratégica”, que conduz o grupo para o desenvolvimento das suas competências essenciais no campo competitivo. A **segunda configuração**, muito usada e adotada, são as redes de consórcio em diversos formatos. Esses consórcios são constituídos para assumir um empreendimento que vai além da capacidade financeira de qualquer um dos integrantes. Segundo os mesmos autores, há várias configurações de consórcio. A configuração dos consórcios modifica-se conforme o objetivo esperado. De forma geral, os objetivos são delimitados e direcionados para superar obstáculos ou para buscar novas oportunidades de negócios para seus participantes, conforme Grandori e Soda (1995, apud BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008, p. 96). A **terceira configuração** exposta pelos autores é o que se constitui como redes associativas, cujas características diferem das duas anteriores por concentrar em uma estrutura única os mecanismos necessários para o desenvolvimento das relações entre agentes. Essa estrutura por associações tem a tarefa de gerir as atividades interdependentes e promover a integração. Os associados esperaram, através desta estrutura

associativa, diminuir as dificuldades geradas pela baixa capacidade competitiva de suas empresas.

Ao observar as noções sobre redes de cooperação de diferentes autores como Rodrigues (2006), Balestrin e Verschoore (2008), Castells (1999) e Acioli (2007) percebe-se que há pontos comuns entre os autores, quais sejam: a necessidade dos objetivos dos agentes da rede convergir; as configurações das redes se modificam a partir da sua finalidade; a estrutura e o poder de cada rede pode apresentar-se de forma diferente; a existência de envolvimento de todos os atores e reciprocidade de influências entre eles e, por fim, a presença de estrutura relacional entre esses agentes - nesse caso agentes representam um agrupamento de atores em associações, instituições e cooperativas. Esse conceito de arranjos está ganhando espaço na promoção do desenvolvimento regional, como consequência surgem movimentos profundos quanto aos critérios de gestão social e governança desses arranjos.

2.2.4 Redes de Cooperação na Promoção de Desenvolvimento Regional

As parcerias, já mencionadas em abordagens anteriores, compõem uma forma de conectar os agentes sociais em torno de objetivos comuns e estas conexões requerem uma governança diferenciada daquelas que são organizadas e coordenadas de forma verticalizadas. Têm-se empreendido discussões sobre essa dinâmica de reorganização social e organizacional para o desenvolvimento regional, essas visões elucidam as novas dinâmicas e ajudam a compreender melhor os novos arranjos sociais e organizacionais.

Nesta abordagem, conceitua-se desenvolvimento regional como um planejamento para promoção do desenvolvimento regional, sendo de um sentido societária, com responsabilidade compartilhada entre vários atores sociais: “o Estado, naturalmente, pelas razões já conhecidas e a região, enquanto comunidade regional, polifacética, contraditória e difusa, por vezes, mas comunidade específica e diferenciada” (BANDEIRA, 2007, p. 21). A participação regional é fundamental nesse planejamento como também na implementação de suas ações. Do contrário – como evidencia a história – passa a ser um procedimento verticalizado, uma distribuição de recursos, financeiros ou não, entre esses espaços chamados de região que, desta forma, deixaria de ser a verdadeira entidade social.

Nesse sentido, Castells (1996 p. 475) evidencia que: “as funções dominantes são organizadas em redes de relacionamentos pertencentes a um espaço de fluxos que os une em torno do mundo, enquanto fragmenta funções subordinadas às pessoas” que, por sua vez, geram um deslocamento de funções sociais: “quem são os proprietários, os produtores, os que

interessa a Korten - que passou a vida administrando projetos sociais - é saber como construir ambientes colaborativos que tornem a sociedade mais produtiva no sentido mais amplo, e não apenas visando à acumulação individual de riqueza. O autor posiciona-se no sentido político

participa ativamente nas estratégias de desenvolvimento, unindo-se em torno dos objetivos comuns, esses indicadores transformam-se em qualidade de vida e não somente em números. É exatamente esse aspecto do processo que configura a construção das redes de cooperação, pois essas se fundamentam em torno dos objetivos sociais declarados e assumidos em redes articuladas com atores solidários entre si, cujas pessoas são sujeitos ativos da reconstrução social. Na expressão de Henderson (1998), a construção de novas plataformas, é essencial, pois é sobre essas plataformas que se constroem as articulações sociais, os acordos, as parcerias, um quadro de uma mudança ampla de paradigmas de gestão social, ou seja, os arranjos de desenvolvimento regional. Assim, o próprio conceito de desenvolvimento apoia-se numa abordagem centrada na identificação dos atores sociais interessados, na clara exposição dos interesses diferenciados, e na construção de aproximações dos mesmos interesses aparentemente distantes.

Um ponto essencial de discussão sobre gestão social, redes e parcerias que dão mais certo em determinados contextos, e menos em outros, o autor Putnam (1993) traz uma compreensão ao estudar o capital social diferenciado no Sul da Itália, onde predomina uma cultura política verticalista e autoritária, e nas regiões centrais, onde se desenvolveram tradições de cooperação e de articulação horizontal. O enfoque de capital social veio enriquecer a compreensão das articulações sociais, de forma geral, ao deslocar as visões

sociedade em rede. Por sua vez, Amaral (2005) e Korten (1999) trazem uma visão de um universo de colaboração centrado em objetivos da sociedade civil, reforçando a necessidade do envolvimento da sociedade, do setor público na promoção do desenvolvimento regional. Já Lévy (2000) analisa o potencial da inteligência coletiva e a necessidade da tecnologia como aporte para fluir as informações dentro das redes. Henderson (1998) parte de um norte ético da humanização do planeta, mas busca definir que tipos de soluções institucionais e organizacionais permitem a articulação de interesses que são diferenciados, ainda que se cruzem em torno a determinados objetivos. Putnam (1993) realça a dimensão do capital social e da confiança na construção econômica. Salamon (1999) mostra como o processo se manifesta com diversos pontos de partida convergentes, de cujos benefícios a sociedade não é apenas a beneficiária, mas a proprietária legítima do processo.

Apesar desse potencial de colaboração que as redes proporcionam, ainda tem que se transpor a cultura de trabalhar de forma tradicional, individualizada. Assim, também a coordenação das redes de desenvolvimento regional vem se redefinindo de forma a promover a governança compartilhada entre os agentes participantes. Esse novo posicionamento requer a participação ativa de todos os agentes para que ocorra a valorização dos espaços locais e as políticas possam ultrapassar a segmentação setorial e tornar-se integradas, proporcionando dimensões políticas efetivas ao exercício da cidadania. Dessa forma, como já sinalizado, é necessária uma governança diferenciada para esse contexto em que há diversidade de agentes que partilham a mesma estrutura de decisões. É nesse sentido que se impõe a necessidade de compreender como ocorre a governança compartilhada nas redes de cooperação, que será discutido a seguir.

2.3 GOVERNANÇA

2.3.1 Contextualização e Conceito de Governança

Muito se tem falado sobre governança nos últimos anos. A governança, antes pensada em âmbito de coordenação corporativa, é debatida hoje em outras formas organizacionais. Nesta pesquisa, especificamente a partir do problema formulado, a governança é discutida no cenário das redes de cooperação. As mudanças estruturais nas organizações, que têm como foco a coletividade e cooperação, colocaram em pauta a

governança deste novo cenário. As mudanças e evoluções levam a variadas formas estruturais de redes e exigem uma gestão que corresponda a este imbricamento social. Há a necessidade de alternativas de coordenação nas redes de cooperação, sendo que a governança realizada de forma compartilhada entre os agentes da rede se apresenta como uma das alternativas mais adequadas.

As práticas operacionais também sofreram transformações, por isso, torna-se crucial para o sucesso dessas práticas uma governança adequada ao novo formato de rede. Balestrin e Verschoore (2008) afirmam que as redes de cooperação surgem como desafio e oportunidade. Para os autores, “uma nova forma de atuação estrutural eficaz para os desafios competitivos do século XXI são as redes de cooperação” (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008 p. 24). Porém, esta nova configuração exige uma estrutura relacional e de decisões também diferenciadas.

Para esclarecer a noção de coordenação e o que se refere à governança, Thompson (2003, p. 37) postula: “por coordenação nós queremos dizer que os elementos no sistema são de alguma maneira alinhados, considerados e feitos para agirem juntos. Por governança nós queremos dizer a regulação destes elementos; a efetividade de suas reproduções, dos seus alinhamentos e coordenação”. Deste modo, governança é uma categoria mais ampla de coordenação, apesar de que ambas podem acabar no mesmo resultado, ou seja, um padrão ordenado de relacionamentos. Já Ouchi (1985, p. 42) distingue os termos governança e administração de modo diverso: [...] “administração refere-se à tomada de decisões operativas, governança diz respeito à criação de um ambiente em que outros podem administrar com resultados [...] de tal modo que cada um trabalhe no seu mais alto nível de capacidade”. Percebe-se na conceituação desse autor que na governança há um envolvimento de todos, cujos esforços beneficiam a coletividade.

Ao conceituar governança, Melo (1996) salienta que a análise da maioria dos cientistas políticos brasileiros traduz o termo inglês *governance* por governança. Muitas vezes, o termo é confundido com conceito de governabilidade. O autor esclarece que a Governabilidade estaria ligada às condições sistêmicas sob as quais se dá o exercício do poder, ou seja, aos condicionantes do exercício da autoridade política, enquanto governança qualifica o modo de uso dessa autoridade.

Oliver Williamson, ganhador do Prêmio Nobel de Economia 2009 por seus estudos realizados na área da governança corporativa, é referência obrigatória para discutir a governança. A governança, hoje, tomou outras proporções, sendo utilizada para definir a

coordenação que ocorre em diversas formas de estrutura organizacional. Neste sentido, Zylbersztajn (2009) afirma que Williamson, além de estabelecer o conceito de governança, lançou luz sobre questões fundamentais, como a decisão estratégica para o crescimento das organizações.

O modelo desenvolvido por Williamson (1991) vislumbrou outros caminhos para a análise do crescimento das organizações das relações contratuais complexas que caracterizam as cadeias produtivas e as redes modernas. O autor classificou a governança em três dimensões, sendo: a) mercado; b) formas híbridas e c) hierarquia. Para o autor, há razões econômicas racionais para organização das diferentes formas de transações, e deve haver governança adequada para resolver e atenuar conflitos potenciais que ocorrem entre as diferentes organizações envolvidas nessas transações. Neste contexto, o autor considera que estruturas eficientes de governança são resultados do equilíbrio da governança aos atributos das transações, sob condições de racionalidade limitada dos agentes e oportunismo. Na definição de Williamson (1985, p. 65), atributos fundamentais das transações são: a) especificidade dos ativos envolvidos, b) incerteza à qual as transações estão submetidas e, c) frequência com que se realizam as transações. Deste modo, o subsídio dado por Williamson outorga o avanço na tese da eficiência organizacional, já que estruturas mal-escolhidas ou mal-adaptadas à transação levam a complicações de coordenação. Embora, as transações com diferentes agentes sejam similares, cada transação tem pelo menos um atributo diferente e, por isso, é coordenada por uma governança distinta, justificando a necessidade, em particular nas redes, da adoção de forma híbrida para a governança.

Por sua vez, Thompson (2003, p. 112) argumenta que “a coordenação de redes representa um diferente e justificável modelo de coordenação”. Na visão do autor, todos os modelos se diferem por existir atributos diferentes, ou seja, as redes – apesar de apresentar similaridade a outras formas de organização – possuem distintos atributos nas transações entre os agentes carecendo uma governança também diferenciada para este formato de organização. Sobre esse aspecto, Santos (1996, p. 66) afirma que a amplitude do conceito de governança “ultrapassa o marco operacional para incorporar questões relativas a padrões de articulação e cooperação entre atores sociais e políticos, e arranjos institucionais que coordenam e regulam transações dentro e através das fronteiras do sistema econômico” (SANTOS, 1996, p. 66). A autora esclarece que a governança tem um papel que vai além do aspecto operacional e é nesta amplitude que se estabelece a governança. Inclusive, também nessa amplitude de governança, incluem-se as redes sociais informais e associações de todos os gêneros.

Por sua vez, Lagendijk (2003) traz para o campo teórico e empírico as interações entre os conceitos de redes de trabalho, governança e instituições, com ênfase no processo da dimensão comunicativa das ações políticas e o papel de agentes no processo de implementar e mobilizar recursos e esforços internos e externos de uma determinada região. Dentro da complexidade das interações, as ações políticas são contempladas por ações de governança e podem ser definidas conforme expõe Lagendijk (2003):

Um sistema horizontal de coordenação; da administração pública, empresas e associações. Embora eles sejam entrelaçados em estruturas maiores de governo, corporações empresariais, grupos de interesses tem uma forte dimensão de auto-organização e auto governança. [...] não existe nenhum centro, mas múltiplos centros. Não existe nenhuma autoridade soberana porque as redes têm um significado de autonomia. A distinção entre o setor público e os setores privados e voluntários torna-se inexpressiva (LAGENDIJK, 2003, P. 03).

Neste sentido, é necessário conhecer os vetores que sustentam essas transformações de forma habilidosa para a promoção do desenvolvimento das redes de cooperação através da governança compartilhada. Na próxima seção será abordada a governança compartilhada nas redes.

2.3.2 Governança Compartilhada nas Redes

Para Casarotto e Pires (2001, p. 20) os sistemas de desenvolvimento regional, independente da configuração adotada, pode ser definido como um sistema microregional competitivo que se relaciona de forma aberta e com forte concentração dos interesses sociais. Nesse sentido os autores apontam três grandes vetores para o desenvolvimento regional ocorrer efetivamente, sendo: 1) no plano social, a *regionalização*, em resposta aos efeitos da globalização econômica que força os países a reduzirem seus custos e saírem do assistencialismo; 2) no plano político, a *descentralização*, pois cada região necessita de flexibilidade para desenvolver seus fatores de competência regional/local para tornar-se competitiva e, por fim, 3) no plano econômico, a *globalização*, devido à competição internacionalizada. Com base nestes vetores Casarotto e Pires (2001, p. 21) propõem uma equação simplificada da dinâmica econômica, conforme figura 1.

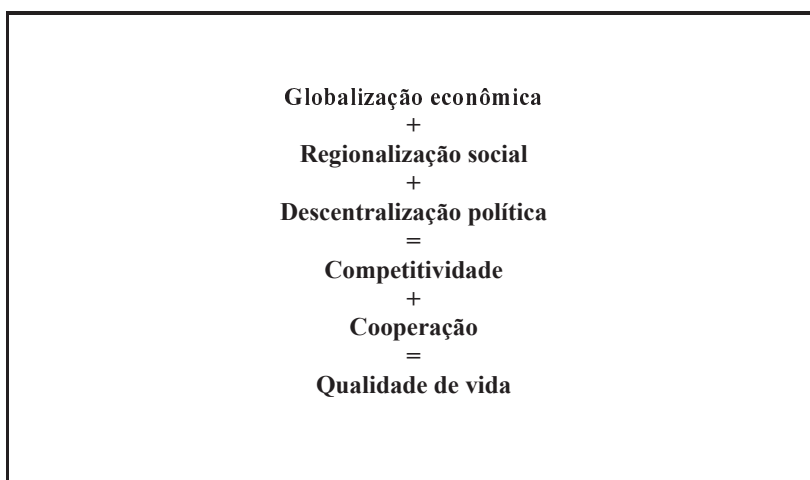


Figura 1: Equação simplificada do desenvolvimento local

Fonte: Adaptado de Casarotto e Pires (2001)

Em resumo, segundo os autores citados, a governança se dá a partir da junção de esforços de diferentes agentes que permeiam o desenvolvimento regional/local. A maior ou menor capacidade de governança dependerá da capacidade de mobilização dos atores envolvidos, como também da confiança existente entre a estrutura relacional, da habilidade na implementação das políticas públicas de desenvolvimento local e na agilidade operacional da burocracia governamental, seja de forma direta ou indireta. A governança compartilhada é, portanto, resultado do alinhamento das características das transações, do aspecto comportamental e do ambiente organizacional, pois esses fatores exercem influência na determinação dos mecanismos de coordenação. A administração dessas relações dar-se-á através de um processo de organização e coordenação, direcionado para a sustentabilidade da rede que Williamson (1989), denominou de estrutura de governança.

A estrutura da governança de Williamson é a soma de políticas governamentais, ambiente local e empreendedores (atores), que desejam e necessitam da coletividade para empreenderem seus negócios. Assim, todos os agentes da rede de cooperação devem estabelecer um relacionamento intenso entre os atores para que o ambiente local se fortaleça através da sociabilização das entidades, das instituições de negócios, pelo fator físico e pelos recursos de capital humano e pelas políticas governamentais que influenciam as decisões dos empreendedores. As características da governança das redes são configuradas e influenciadas pelos fatores locais que tornam o ambiente acumulativo, ou seja, a soma do esforço e desejo

dos empreendedores, as políticas públicas e o ambiente local com suas instituições, conforme a figura 2, sugerida por Goedert (2005, p. 111).

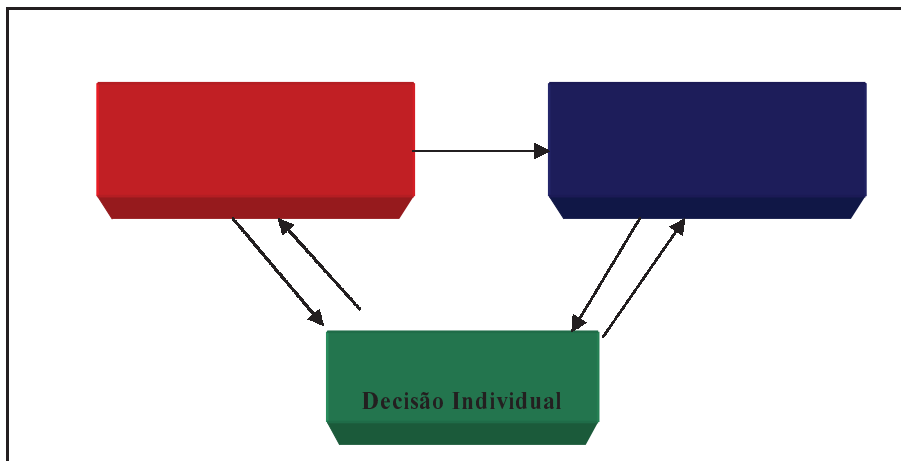


Figura 2: Natureza dos relacionamentos

Fonte: Goedert, (2005).

Através desses relacionamentos constrói-se a plataforma institucional, ou seja, o agrupamento de todos os agentes formadores das redes que promovem o desenvolvimento regional nos seus diversos formatos de atuação. Neste sentido, Paulillo (2000, apud AMATO NETO, 2005 p. 194) concebe a governança compartilhada nas redes como uma questão de poder. Na sua abordagem, as questões tecnológicas e produtivas criam um ambiente onde pode ser encontrada a interdependência entre os atores, a troca de recursos de poder e a articulação dos interesses, o que pode proporcionar um processo de interação estratégica ou de coalizão política e econômica entre os atores privados e as agências públicas do Estado.

Na estrutura relacional, segundo Cruz (2006), apenas ações tomadas de forma conjunta não bastam para constituir a parceria. Também são necessários acordos e investimentos de recursos físicos e financeiros. Portanto, a estrutura da rede vai além de simples ações coletivas. A rede traz agentes que obedecem a sua lógica própria, assim, ao mesmo tempo, procuram áreas de compatibilidade institucional para fortalecer sua cooperação, ou seja, esses agentes buscam satisfazer os objetivos individuais alinhados aos objetivos do grupo. Entretanto, não significa que, desse modo, não possam vir a existir tensões dentro da estrutura relacional da rede, pois os agentes permanecem independentes, suas relações e poder podem ser hierárquicas ou democráticas, suas lógicas econômicas e sociais que às vezes se sobrepõem, em outras se subordinam, essas transformações sociais remeteram a um processo de democratização política e também à liberação dos mercados que

estimula a descentralização. Destaca-se, nesse novo cenário, a gestão da coletividade das redes de cooperação em forma conjunta caracterizada por sistemas sociais tanto formais ou informais, que interagem e atuam de forma participativa. A atuação em redes de cooperação estimula as interações sociais, promove a interdependência e aumenta o nível informal de comunicação do Estado com os agentes da comunidade, facilitando a transferência de conhecimentos e co-responsabilidades com as causas sociais. A coletividade da coordenação, por sua vez, eleva o nível de confiança nas políticas públicas por parte dos agentes das comunidades direcionadas para o desenvolvimento regional.

Nessa contextualização, Ventura (2009) afirma que quando o Estado deixa de operar puramente de forma burocrática e parte para uma nova concepção de gestão em redes, que prevalece a cooperação entre os setores públicos, privados e terceiro setor, sobressai a questão da governança compartilhada. A formação da coletividade entre iniciativa privada, Governo e a sociedade civil organizada promove melhorias da qualidade de vida dos envolvidos e obtém-se uma nova concepção de gestão social, a governança em rede de cooperação. Segundo Casarotto e Pires (2001, p. 19), “a retirada do Estado de economia e de muitas funções sociais pressupõe que outras forças privadas assumirão os papéis”. Nesse sentido, entende-se que as organizações em grupos possam assumir tais papéis. Os autores observam que “será a era das tribos, ou dos grupos: grupos de pessoas, grupos de empresas, grupos de cidades, grupos de países, etc.” (CASAROTTO e PIRES, 2001, p. 19).

No contexto do meio social emerge a necessidade de interação do Estado com a sociedade. Sendo assim, no momento em que o Governo, a sociedade e as organizações em redes de cooperação ou não, com ou sem fins lucrativos, não mais possuíam condições individuais de alcançar níveis de satisfatórios dos interesses gerais, surge como alternativa a interação entre esses indivíduos, organizações e o setor público. Neste sentido, Calame e Talmante (2001, p. 20) afirmam que “a emergência progressiva dos Estados, dos princípios e das modalidades de governança pacífica, em sociedades sempre mais povoadas e sempre mais complexas, é o sinal, e para alguns, a própria definição da civilização”. Os mesmos autores apregoam que a governança é a capacidade das sociedades humanas de se representar através de instituições e processos que formam um corpo social, para elas mesmas se gerirem de forma voluntária. Calame e Talmante (2001, p. 20) consideram ainda “que a atual acepção do conceito de governança não se limita à capacidade administrativa do Estado e a maior ou menor eficácia da máquina estatal na implementação de políticas públicas”. Melo (1995) contribui dizendo que, além das questões político-institucionais de tomada de decisões, o

fenômeno envolveria a participação dos grupos organizados da sociedade no processo de definição, acompanhamento e implementação de políticas públicas. Assim sendo, quando se utiliza o termo governança compartilhada institui-se que o Estado abre espaço na gestão das implementações das políticas de desenvolvimento, contando com a cooperação de outras instituições (agentes). Portanto, a governança compartilhada nas redes de cooperação tem grandes desafios a vencer para solidificar essas redes e propiciar mudanças importantes nas políticas públicas e, principalmente, as mudanças sociais desejadas. Dessa forma, se houver o envolvimento das comunidades com o desenvolvimento regional e a co-responsabilidade das empresas privadas para com o Estado na implementação das políticas públicas poderá surgir uma comunidade próspera e com uma qualidade de vida superior aquela verificada no decorrer da história.

A construção do referencial iniciou-se pela identificação, na literatura, das características do processo da governança em rede que está fundamentado na cooperação e nas redes de cooperação. Esse referencial bibliográfico foi a base para a coleta de dados na pesquisa de campo. O quadro 01 demonstra, resumidamente, os itens abordados e os principais autores utilizados na pesquisa bibliográfica.

2.1Cooperação	2.1.1História e conceito	Ajuda mútua e cooperação supera as dificuldades, desde os primórdios da humanidade	- Bogardus (1965); Palmyos (1981); Scheneider (1998); Abdalla (2000); Tiriba e Jesus (2009) e outros.
	2.1.2 Elementos Basilares da Cooperação	A confiança promove a cooperação, e a cooperação promove um antídoto motivacional	-Marx (1980); Polanyi (1981); Thorelli (1986); Olson (1999); Putnam (2007); Balestrin e Verschoore (2008); Tiriba e Jesus (2009); Lavelli e Gaiger (2009) e outros.
2.2Redes de Cooperação	2.2.1Conceitos	*“Arranjos relacionais estruturados de transações entre membros de um sistema social”.	-Castells (1999); Acioli (2007); *Balestrin e Verschoore (2008) e outros.
	2.2.2Redes de Cooperação	A coletividade em busca de suprir necessidades individuais, conciliando com os objetivos do grupo.	-Mance (2001); Teixeira (2005); Lavelli e Gaiger (2009) e outros.
	2.2.3Configurações de redes de cooperação.	As redes em formatos diversos de acordo com a finalidade e objetivo.	-Cazarotto e Pires (2001); Balestrin e Verschoore (2008) e outros.
	2.2.4 Redes de Cooperação como Arranjos na Promoção de Desenvolvimento Regional.	A gestão das redes de desenvolvimento regional vem se redefinindo, dessa forma surge a governança compartilhada entre os agentes participantes, com a necessidade de participação ativa de todos os agentes.	- Gerlach (1992); Henderson (1998); Salamon (1999) Kortzen (1999); Castells (1996; 2000); Lévy (2000); Putnam (1993; 2000); Amaral (2005).
2.3Governança	2.3.1Contextualização e Conceito	As mudanças estruturais nas organizações que possuem como foco a coletividade e cooperação colocaram em pauta a governança deste novo cenário.	-Williamson (1979;1985; 1991); Santos (1996); Cazarotto e Pires (2001); Lagendijk (2003); Thompson (2003); Goedert (2005); Goedert (2005); Cruz (2006); Zylbersztajn (2009) e outros.
	2.3.2Governança compartilhada	O processo de articulação que ocorre entre os diversos agentes da rede.	- Williamson (1989); Pereira et.al. (2004); Goedert (2005); Cruz (2006) e oOutros.
	2.3.2Governança Compartilhada para o Desenvolvimento Regional	Processo de descentralização da responsabilidade social e a interação do Estado, empresas e comunidade na busca do desenvolvimento regional/local.	-Cazarotto e Pires (2001); Calame e Talmante(2001); Amato Neto (2005) e outros.

Quadro 1: Itens abordados e os principais autores da pesquisa bibliográfica.

Fonte: Elaborado pela autora

A teoria sustenta a prática da investigação e o referencial teórico, com os diversos autores citados, proporcionou uma relação entre os temas abordados e o que ocorre no objeto de estudo, ou seja, averiguaram-se os pontos convergentes e divergentes entre a teoria e o que acontece no objeto de pesquisa. Para isso, buscou-se na metodologia o fio condutor para nortear a pesquisa e alcançar os objetivos delineados para essa dissertação. O debate realizado na pesquisa de campo baseou-se no referencial teórico, no entanto, a metodologia adotada delimitou e estabeleceu as formas de coleta dos dados e análise dessa coleta da pesquisa de campo.

3 METODOLOGIA

Nessa seção, apresentam-se os procedimentos metodológicos adotados para o projeto de pesquisa com a finalidade de atingir os objetivos traçados e responder ao problema elaborado. Os capítulos anteriores a este foram dedicados ao referencial teórico que serviu de base para a sustentação da pesquisa desenvolvida. Conforme Lakatos e Marconi (2000), a revisão bibliográfica de uma pesquisa deve ser bem fundamentada, pois, dessa forma, ela tem maior probabilidade de apresentar uma contribuição relevante ao conhecimento científico.

As pesquisas realizadas nas áreas das ciências sociais têm como tema de estudo as relações de caráter humano e social, viés pelo qual os fenômenos econômicos, sociais, políticos, culturais, educacionais e psicológicos são abordados. A presente pesquisa realizou-se por meio da abordagem metodológica exploratória e descritiva, de análise qualitativa, pois segundo Garnica (2004), a pesquisa qualitativa apresenta características como:

(a) a transitoriedade de seus resultados; (b) a impossibilidade de uma hipótese *a priori*, cujo objetivo da pesquisa será comprovar ou refutar; (c) a não neutralidade do pesquisador que, no processo interpretativo, vale-se de suas perspectivas e filtros vivenciais prévios dos quais não consegue se desvencilhar; (d) que a constituição de suas compreensões dá-se não como resultado, mas numa trajetória em que essas mesmas compreensões e também os meios de obtê-las podem ser (re)configuradas; e (e) a impossibilidade de estabelecer regulamentações, em procedimentos sistemáticos, prévios, estáticos e generalistas (GARNICA, 2004 P.86).

Já para Araújo e Borba (2004), a pesquisa qualitativa deve estar à luz de uma visão de conhecimento que esteja em sintonia com procedimentos como entrevistas, análises de vídeos, etc. e interpretações. O tema proposto para ser estudado nessa dissertação, em uma análise inicial, é abrangente e com complexidade nas relações envolvidas. Assim, uma pesquisa de cunho exploratório e de análise qualitativa é a mais indicada. Conforme Oliveira (2000, p.61), “o método qualitativo mensura suas categorias e atributos tais como: qualidade, relação, ação, paixão, dor, hábitos, atitudes, prazer e preferências, entre outras variáveis”. Esta pesquisa se encaixa nos requisitos sugeridos por Oliveira, por se referir a uma estrutura relacional de diversos agentes, onde são muitas as variáveis. Godoy (1995) amplia ainda mais a reflexão quando se refere ao estudo qualitativo, que pode ser realizado através de diferentes maneiras, dentre as quais, o estudo de caso. Esse método é caracterizado como um tipo de pesquisa cujo objeto é analisado profundamente dentro do propósito da pesquisa. O pesquisador, com o objetivo de aprofundar a descrição de determinado fenômeno pode optar pela escolha de situações típicas (comuns a muitas outras) ou não usuais (casos excepcionais). Essa opção pode servir para comparações entre diferentes situações, cuja metodologia tem

sido empregada para verificar as causas e razões para a ocorrência de certos fenômenos, sobretudo quando há pouco controle sobre os eventos estudados ou quando o problema em estudo está relacionado a fenômenos atuais que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real.

Yin (2005) esclarece que o estudo de caso pode ser utilizado para explicar ligações causais, entre diferentes situações da vida real, difíceis de serem explicadas através de pesquisas quantitativas. Assim, o estudo de caso descreve mudanças na vida real, como uma mudança organizacional, ilustra um tema de forma descritiva ou, ainda, explora uma situação em que foi realizada uma intervenção, cujos resultados não são claros e não foram avaliados. Outro aspecto importante desse método é a possibilidade que ela apresenta em estabelecer comparações entre dois ou mais enfoques ou realizar estudos comparativos de casos, nessa configuração, ao invés de utilizar o estudo de caso, utiliza-se o estudo multicaso. Dessa forma, o estudo de caso pode ser tomado como um caso único ou multicaso. Esta pesquisa é um estudo de caso único, limitando-se em estudar a governança compartilhada no consórcio Alto Teles Pires no estado de Mato Grosso

No estudo de caso, geralmente, utiliza-se uma variedade de dados coletados em diferentes momentos através de variadas fontes e informações. A escolha de fontes de informações adequadas é fundamental para a qualidade dos dados obtidos. O estudo de caso possui como técnicas fundamentais de pesquisa a observação e a entrevista. O registro das observações, na maioria das vezes, é feito por meio de anotações escritas, podendo também ser combinado com o material obtido de gravações. Nas entrevistas, o pesquisador deve apresentar com clareza suas perguntas ao se dirigir àqueles que lhe prestarão informações, pois a compreensão inadequada dos objetivos da pesquisa poderá influenciar na resposta dos entrevistados e os comportamentos observados poderão ser distorcidos, prejudicando a qualidade dos dados.

3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1.1 Coleta de Dados

Uma das formas de coletar os dados é a documental. Segundo Yin (2005, p. 112), “exceto para os estudos que investigam sociedades que não dominavam a arte da escrita, é

provável que as informações documentais sejam relevantes a todos os tópicos do estudo de caso”. No entanto, a utilização desse recurso não significa de antemão, que os documentos estejam isentos de erros. Por isso, os documentos devem ser cuidadosamente utilizados, não devendo ser tomados como registros terminantes dos eventos ocorridos. Para os estudos de caso, o uso mais importante de documentos consiste em corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes.

A consulta realizada em documentos que se referem ao objeto dessa pesquisa foram: Lei Estadual regulamentadora dos consórcios do Estado do Mato Grosso; estratégia da política pública referente aos consórcios de desenvolvimento regional; documentos estaduais que nomeiam órgãos responsáveis pelos consórcios, atas das assembleias e estatuto do consórcio Alto Teles Pires. Os documentos analisados foram disponibilizados no escritório sede do MT Regional, em Cuiabá-MT, e no escritório do consórcio Alto Teles Pires, no município de Sorriso-MT. Também foram analisados documentos do diário oficial; do site oficial do Governo do Estado, bem como cadernos de informes da CIDESA, revistas de divulgação do consórcio, normas internas do MT Regional e dos regulamentos internos do MT Regional, todos pertinentes ao objeto de pesquisa. A partir da pesquisa documental, que deu sustentação à investigação, definiram-se os agentes a serem entrevistados. Os documentos do Consórcio Alto Teles Pires, esclareceram quais são e quantos agentes fazem parte da rede, sendo: municípios consorciados – total de treze municípios –; governo estadual através do MT Regional; empresas (privadas) âncoras; órgãos de apoio; órgãos de fomento; cadeias produtivas e os demais consórcios do estado de Mato Grosso.

As entrevistas realizadas com os agentes do consórcio tiveram como objetivo verificar a pertinência da literatura abordada na elaboração deste trabalho e, também, colher impressões e depoimentos relacionados ao campo de estudo com intuito de observar semelhanças e/ou diferenças entre a teoria e prática. Conforme Yin (2005, p. 116), “uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso são as entrevistas. As entrevistas, não obstante, também são fontes essenciais de informações para o estudo de caso”. Desse modo, no âmbito desta dissertação, após o levantamento bibliográfico e a pesquisa documental, para se obter um real entendimento dos agentes integrantes da rede e de como ocorre a governança desta rede entre estes agentes, realizou-se a pesquisa utilizando a técnica de entrevista qualitativa exploratória de forma semi estruturada. Ao iniciar a entrevista, as perguntas eram lançadas de forma espontânea apenas para instigar o entrevistado a falar. Para facilitar os critérios das análises, as entrevistas foram organizadas

em blocos temáticos, cujas questões serviram para dar um direcionamento ao entrevistador, dando assim, uma sequência lógica para a entrevista. Acredita-se também que esta sequência conduzia o entrevistado a contribuir gradualmente com informações para o objetivo da pesquisa que trata da governança do Consórcio. O entrevistado iniciava falando dos objetivos individuais e gradativamente a entrevista o motivava a falar do coletivo. O quadro 2 demonstra as temáticas abordadas por blocos. As perguntas direcionadoras encontram-se transcritas na íntegra no apêndice A.

1°	Os objetivos dos Agentes no Consórcio Alto Teles Pires
2°	Efetiva participação no Consórcio Alto Teles Pires
3°	Estrutura relacional e Governança no Consórcio Alto Teles Pires

Quadro 2: Temáticas abordadas nas entrevistas

Fonte: Elaborada pela autora

As entrevistas foram realizadas dentro de um período de sessenta dias, tendo seu início em abril de 2010 e sua finalização em maio de 2010. Desta forma, tomando por base um período sequencial evitou-se que diferentes períodos de realização das entrevistas pudessem viesar a pesquisa por ter havido alterações estruturais da rede. Foram entrevistados seis agentes, com uma duração variável entre os entrevistados, dependendo do perfil e da expressão verbal de cada um, sendo que: as durações das entrevistas, de alguns agentes, foram de vinte minutos, enquanto que de outros, foram de quarenta minutos. Essas entrevistas foram transcritas na íntegra - encontrasse no apêndice B síntese destas transcrições. Os entrevistados são identificados no decorrer das análises conforme o quadro 3.

Municípios consorciados	M ₁ , M ₂
Empresas Âncoras	E ₁
Órgãos Parceiros	O ₁
Associações de Cadeias Produtivas	A ₁
Governo Estadual (Estado do Mato Grosso)	G ₁

Quadro 3: Identificação dos entrevistados nas análises das entrevistas

Fonte: Elaborado pela autora

Através da percepção dos agentes envolvidos no consórcio entrevistados e a pesquisa documental, possibilitou a análise dos dados para satisfazer os objetivos da pesquisa.

3.1.2 Análise dos Dados.

Nesta pesquisa, foram utilizadas técnicas qualitativas. Buscou-se na análise, tanto naquelas levantadas na pesquisa documental como nas colhidas através da transcrição das entrevistas, seguir os padrões da análise qualitativa, ou seja, tendo o propósito de observar a frequência de um fenômeno e procurar identificar relações entre os fenômenos. Esse conjunto de técnicas denomina-se análise de conteúdo (DIEHL E PAIM, 2002). A partir dos dados interpretados com base nas pesquisas documentais e nas entrevistas, buscou-se então a: a) analisar a estratégia de desenvolvimento do Estado de Mato Grosso; b) descrever a estrutura relacional dos atores envolvidos; c) analisar a governança estabelecida entre os agentes da rede; e) propor melhorias à governança do consórcio. Os depoimentos colhidos em campo serviram para auxiliar na compreensão das ideias propostas neste trabalho. Esses relatos passaram por uma triagem realizada pelo pesquisador com o intuito de selecionar material que atenda aos objetivos da pesquisa. Nessa triagem, isolaram-se as informações relevantes para a pesquisa do contexto em que as mesmas foram narradas, como forma de extrair apenas elementos pertinentes para a análise desenvolvida nessa dissertação.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os arranjos de desenvolvimento regional do estado do Mato Grosso, tendo na sequência a história da criação destes arranjos; as estratégias para implementação dos consórcios no estado e a estrutura organizacional utilizada pelo Estado para coordenação dos consórcios. De modo mais específico, são descritos também, através da análise documental: a história do início do consórcio Alto Teles Pires – o caso deste estudo- a estrutura de coordenação desse consórcio; os principais pontos do conteúdo da assembleia geral, onde foram tomadas as decisões quanto ao início dos trabalhos do consórcio; o Estatuto do consórcio; a estrutura relacional do consórcio nas cadeias produtivas; os agentes que integram a rede no consórcio; e, por fim, a apresentação dos resultados e discussão da pesquisa .

4.1 ARRANJOS DE DESENVOLVIMENTO DE MATO GROSSO

Apesar dos dilemas da agricultura familiar brasileira, esta se apresenta como um solo fértil para a prática eficaz das ações coletivas. Essas práticas podem ser fomentadas através de políticas públicas para incentivar, nos meios rurais, as cadeias produtivas e agroindústrias como forma de promoção de emprego e renda para o desenvolvimento regional. Nesse sentido, Paulillo e Pessanha (2002), esclarecem que a partir dos anos 80 e 90, os encadeamentos agroindustriais - dos singelos aos mais complexos - lograram constituir modos de governança específicos que possibilitaram crescimento econômico, avanço tecnológico e capacidade organizacional. As características institucionais do padrão de auto-regulação agropecuária, segundo os autores, são essenciais para as ações localizadas, que representam um norte para as políticas públicas capaz de redirecionar o modo de governança desses encadeamentos produtivos. Já para Amaral (2005), o avanço da globalização implica maiores exigências para os sistemas econômicos territoriais sobreviverem no cenário atual da competitividade, devendo estes buscar ativamente as oportunidades de maior especialização, qualidade e diversificação produtiva interna, demandando estratégias e políticas específicas de desenvolvimento regional. Daí surgiu a importância em se adotar estratégias de desenvolvimento que incluam essa dualidade e complexidade no processo de expansão do

capital financeiro e do capital social, promovendo inovações tecnológicas e empresariais nos âmbitos regionais.

Mato Grosso constitui-se espacialmente como um mosaico de tipologias regionais, cujas características econômicas apresentaram, em alguns casos, baixos níveis de desenvolvimento. Essa situação chega, algumas vezes, ao nível de estagnação, tendo em vista o problema ser agravado pela desarticulação entre as regiões. Com esse mapa econômico e social o Governo do estado, através de iniciativa da Associação Mato-grossense dos Municípios (AMM), passou a fomentar estratégias de políticas públicas para alterar essa realidade por meio dos Consórcios Intermunicipais de Desenvolvimento Sustentável (CIDESA).

Esses consórcios – entendidos aqui como redes - tiveram a origem na Cadeia Produtiva do Leite do Estado, cujas estratégias visavam, inicialmente, promover o desenvolvimento dessa cadeia que já se apresentava como próspera. As estratégias foram elaboradas através de trabalhos dos Grupos de Trabalhos (GTs), formados com representantes de várias instituições e presididos pela AMM. Nesse sentido, como já exposto, o Estado criou o MT Regional, através da lei 8.697 de 02 de agosto de 2007, com as finalidades e competências conforme estabelecidas nessa mesma lei. Assim, após a oficialização via publicação no diário oficial, o MT Regional, junto com a Secretaria Extraordinária de Planejamento Estratégico (SEPE), assumiu o papel de implementação do que determina a lei, através de estratégias específicas (NORMAS INTERNAS DO MT REGIONAL, 2007). Através da SEPE, definiram-se estratégias específicas para o desenvolvimento regionalizado, cujas ações são implementadas através dos consórcios intermunicipais. As principais são: I- Organizar um Programa único de Estado para o desenvolvimento regional; II- Estimular o desenvolvimento regional, considerando as aptidões de cada região, com vistas à redução das desigualdades econômicas e sociais; III- Ir de encontro às demandas levantadas pelos Consórcios Intermunicipais; IV- Buscar ações integradas entre as diversas Secretarias e entidades de governo, bem como com outras entidades públicas e privadas em qualquer instância; V- Apoiar a organização local (consórcios intermunicipais) para a descentralização da execução das ações. Também foram definidas, como responsabilidade do MT Regional, ações de suporte na implementação das estratégias, sendo elas: elaboração de programas e projetos; organização das Cadeias Produtivas; assistência técnica e organizacional; regularização fundiária transferência de tecnologia- Jornadas Técnicas, com o fomento de

mudas, sementes, tanques de resfriamento, centrais de inseminação, sistema de irrigação e outros. (ARTIGO 5º DA LEI 8.697, 2007).

Pela grande dimensão geográfica do estado de Mato grosso – que dificulta o contato do Estado com os municípios – definiu-se como uma das principais estratégias a divisão do Estado em regiões, estabelecendo-se, assim, 15 consórcios que foram implementados no ano de 2008 e distribuídos conforme a figura 3. Através desses consórcios, o MT Regional tem condições de atender e cumprir o que se estabeleceu na lei 8.697/2007: atender as diferentes regiões do Estado conforme suas aptidões e estabelecer estratégias traçadas com base em ações planejadas conforme as necessidades e características de cada Consórcio. As ações são direcionadas exclusivamente aos pequenos empreendimentos rurais e urbanos com potencial para o desenvolvimento econômico e social.

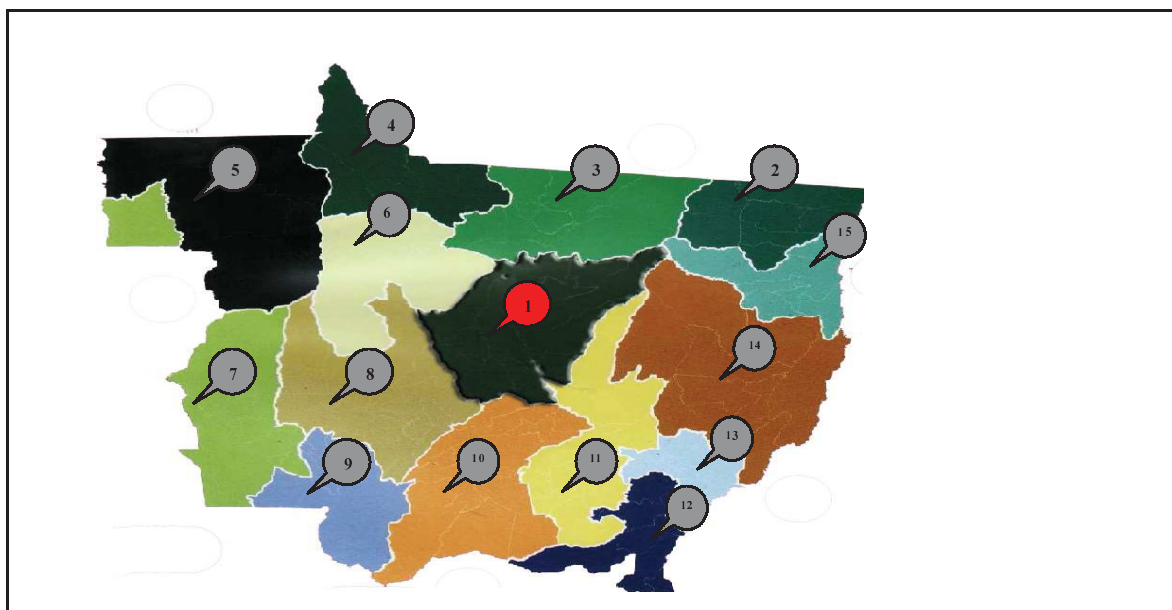


Figura 3: Mapa da regionalização dos Consórcios Intermunicipais de Desenvolvimento Sustentável
Fonte: MT Regional – Programa de Desenvolvimento Regional do Estado do Mato Grosso (2007)

Em um período que antecedeu a criação do Consórcio de Desenvolvimento Econômico, Social e ambiental “Alto Teles Pires” - nome já criado pelo Estado quando realizada a divisão em regionais - diversas reuniões foram realizadas para discutir e trocar informações entre os municípios que pertenciam à região desse consórcio. Nos registros das primeiras atas que descrevem os encontros realizados com vistas a fundar o consórcio não se identificou a presença de todos os municípios que pertencem à região. Em documentos de

datas posteriores a criação do consórcio foi então observada a participação dos treze municípios integrantes desta regional (ATA DE ASSEMBLEIA, 2007).

Uma das primeiras assembleias, considerada fundamental para o início dos trabalhos do consórcio, foi a **assembléia do dia 08 de agosto de 2007**, as que antecederam a esta tratavam de questões iniciais como discussões sobre como os municípios iriam atuar em formato de consórcio. Esse encontro aconteceu na sede da Associação Comercial (ACES), do município de Sorriso. Dentre os treze municípios pertencentes à região desse consórcio, dez representantes estiveram presentes na assembléia: o Prefeito de Sorriso; secretário de Fazenda do município de Lucas do Rio Verde; Vice-Prefeito de Cláudia; Secretário do município de Santa Rita do Trivelato; Prefeito de Vera; Prefeito de União do Sul; Secretário de Fazenda de Santa Carmem; Chefe de Gabinete do município de Nova Mutum; Vice Prefeito de Feliz Natal. Foi colocada em votação a indicação do secretário executivo do consórcio de Desenvolvimento Econômico, Social e ambiental “Alto Teles Pires”. Na oportunidade, propuseram mudanças no estatuto de ordem econômica-financeira do consórcio. Na mesma ocasião colocaram em votação o orçamento para o Consórcio, que foi na ordem de duzentos mil reais (R\$200.000,00) rateado entre os municípios participantes e aprovado pela assembléia. O Prefeito de Sorriso, que presidia a assembléia, e também, eleito pela assembléia geral presidente do consórcio, apontou a necessidade de os representantes do Consórcio Intermunicipal assinar o termo de Cooperação Técnica. Nessa mesma assembléia foi discutida, também, a estruturação do Consórcio. Nesse sentido, o presidente da Assembléia propôs que os representantes do Consórcio deveriam discutir sobre a estrutura do conselho. Em seguida os municípios assinaram a proposta de Intenção de Cooperação Técnica que, posteriormente, foi encaminhada para o Governo do estado de Mato Grosso (ATA DE ASSEMBLEIA, 2007).

O Consórcio Intermunicipal de Desenvolvimento Econômico, Social e Ambiental “Alto Teles Pires”, constituiu-se assim, sob forma de associação pública, dotada de personalidade jurídica de direito público, nos termos contidos no artigo 41 do decreto Estadual, número 6.017/2007. As intenções, bem como as normas de direito público no que se refere a licitações, celebração de contratos, prestação de contas, admissão de pessoal – regido pela consolidação das Leis do trabalho, CLT- o estabelecimento da sede do consórcio, duração do consórcio, quais municípios são consorciados e abrangência geográfica constam do estatuto (ESTATUTO, 2007 ART.4º-6º).

Pode-se visualizar a região do Consórcio por meio da figura 4. Localizado no meio norte do estado de Mato Grosso, a sede do consórcio foi estabelecida no município de Sorriso - MT- onde possui um escritório próprio. Atualmente o consórcio é presidido pelo Prefeito do município de Sorriso, eleito em assembléia com a participação dos 13 municípios que fazem parte do consórcio.

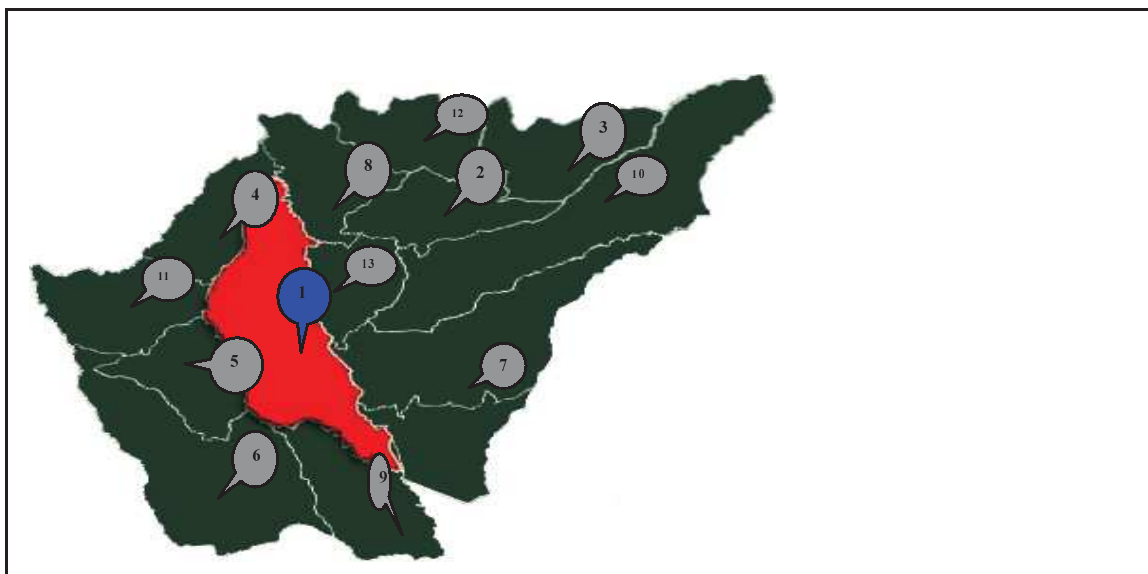


Figura 4: Mapa da região geográfica do Consórcio Alto Teles Pires.

Fonte: MT Regional-Programa de Desenvolvimento Regional do Estado do Mato Grosso (2007)

No Art. 3º do estatuto (2007), trata do objetivo do consórcio, sendo: “**a congregação de esforços, visando o planejamento, a coordenação e a execução de atividades de interesse comum dos consorciados**”. Esse artigo, conforme seguem os incisos de I a XV, permite ao consórcio firmar convênios, promover, estudar e sugerir normas sobre a legislação municipal, visando ampliação e melhorias dos serviços locais dos associados, além de estabelecer programas integrados de modernização administrativa dos associados através do planejamento institucional de apoio às execuções dos serviços administrativos. O consórcio configurou-se para atender os objetivos dos municípios consorciados, ou seja, os municípios uniram-se em torno de alguns objetivos comuns, tendo como principais: a) adquirir força diante do governo Estadual para negociação de políticas públicas direcionadas para a região, suprimindo as necessidades destes municípios; b) barganhar preços, mediante fornecedores, que abrange desde serviços, produtos, máquinas e material de expediente, entre outros, necessários à administração operacional dos municípios; c) somar esforços para implementar políticas públicas, tanto estaduais como municipais, voltadas para desenvolvimento regional/local. Essa constatação confirma o que preconizam os autores BALESTRIN e VERSCHOORE(2008), que sustentam que as configurações de redes de consórcio adotadas,

em seus diferentes formatos, são constituídas para assumir um empreendimento que vai além da capacidade de qualquer um dos integrantes. Essa configuração modifica-se conforme os objetivos, que serão direcionados para superar obstáculos ou para buscar novas oportunidades de negócios para seus participantes - o caso do consórcio Alto Teles Pires confirma.

Sobre a organização do consórcio, o Art. 9 do Estatuto (2007), diz: “para o cumprimento de seus objetivos o Consórcio de Desenvolvimento Econômico, Social e Ambiental “Alto Teles Pires” se organiza por meio do Conselho Diretor”, composto da seguinte forma: I Assembleia Geral; II Presidente; III Conselheiro Executivo; IV Conselheiro Fiscal. No caso do Consórcio Alto Teles Pires, a estrutura foi organizada e estabelecida pelo estatuto e formalizada em assembleia pelos consorciados, partindo desta estrutura ocorre a governança do consórcio³. O **Conselho Diretor** é formado pelo **Presidente do Consórcio**, cuja função principal consiste em representar o consórcio e seus consorciados na esfera judicial ou administrativa, nas esferas de Governo, podendo firmar contratos ou convênios. Também, faz parte do Conselho Diretor o **Conselheiro Executivo** tendo o papel fiscalizador que consiste em verificar as ações operacionais e administrativas assistindo o Presidente do Consórcio na gestão cotidiana. Por sua vez, o **Conselheiro Fiscal** - dentro do Conselho Diretor - desempenha a função de membro representante dos consorciados que responderá pelas finanças e sua manutenção econômica, financeira e patrimonial do consórcio cabendo a esse também, coordenar o controle do pagamento das contribuições dos consorciados à entidade (ESTATUTO, 2007 ART. 21-26).

Já o MT Regional, conforme normas internas do MT Regional (2008) está presente nos consórcios em Mato Grosso, por meio da Superintendência, indicada pela SEPE. O MT Regional, através dessa Superintendência regional, realiza as articulações das ações do Governo Estadual, Municipal e Federal, juntamente com outros parceiros, visando à promoção do desenvolvimento sustentável na região, ou seja, com o objetivo de promover o desenvolvimento regional integrado de forma econômica e social equilibrado e ambientalmente correto. Igualmente, é função deste órgão, levantar as demandas dos micros e pequenos agricultores e empreendedores urbanos da região composto pelo Consórcio Intermunicipal e identificar as cadeias produtivas juntamente com o Consórcio.

Porém vale destacar que o MT Regional não tem poder de voto nas decisões, exerce um papel apenas de assessoramento. O papel desempenhado por este agente, nesse modelo de

³**Consortiados**, no caso do consórcio Alto Teles Pires, são os treze municípios que fazem parte deste consórcio, tendo seus prefeitos como o representante legal.

consórcio - que provavelmente ocorre de forma semelhante nos demais consórcios do Estado de Mato Grosso – não condiz , portanto, com o que foi visto no referencial teórico através dos autores Ouchi (1985); Thompson (2003) e Lagendijk (2003), que postulam sobre a horizontalidade da governança e o envolvimento de todos os participantes nas decisões. Em uma rede de cooperação não deve haver formação de hierarquia ou verticalização da governança e sim, ter a participação de todos os envolvidos na estrutura decisória, o que não se constata no caso do consórcio Alto Teles Pires. Pode-se confirmar esta situação através do Art. 3º do Estatuto (2007), que trata do objetivo do consórcio, estabelece como principal objetivo a soma de esforços, visando o planejamento, a coordenação e a execução de atividades de interesse que são comuns aos consorciados, excluindo desta forma, os interesses dos demais agentes participantes dessa rede. Isso, não significa que os municípios não promovem o desenvolvimento regional, ou não estabeleçam políticas públicas em prol desses agentes, mas exime, formalmente, esses agentes da governança e da operacionalização das estratégias no consórcio, sendo que a cooperação em redes, conforme Castells (1996) define uma evolução de um novo sistema, tendo as decisões compartilhadas entre todo o grupo, o autor frisa, também, que a cultura continua essencialmente vertical centrada na autoridade. Observa-se que, no Consórcio Alto Teles Pires, pode estar ocorrendo o que Castells (1996) já alertava, há dificuldade de mudar a cultura na forma de governança das redes e de se tomar decisões descentralizadas, seja essa rede, com envolvimento de agentes público e privado - como no caso do consórcio Alto Teles Pires -, como também, pode ocorrer em redes composta por somente agentes públicos ou redes formadas por somente agentes do setor privado.

Na análise documental, outro fato que chama atenção no **Consórcio Alto Teles Pires**, esse apresenta uma forma de organização, ou seja, a governança dos de serviços públicos realizada entre os municípios consorciados associada à estrutura que envolve iniciativa da sociedade civil que integram o consórcio através de associações e/ou cooperativas de cadeias produtivas (ESTATUTO, 2007, ART 45). Encontra-se na íntegra o Estatuto (2007) no anexo 02. Essa configuração está demonstrada na figura 5.

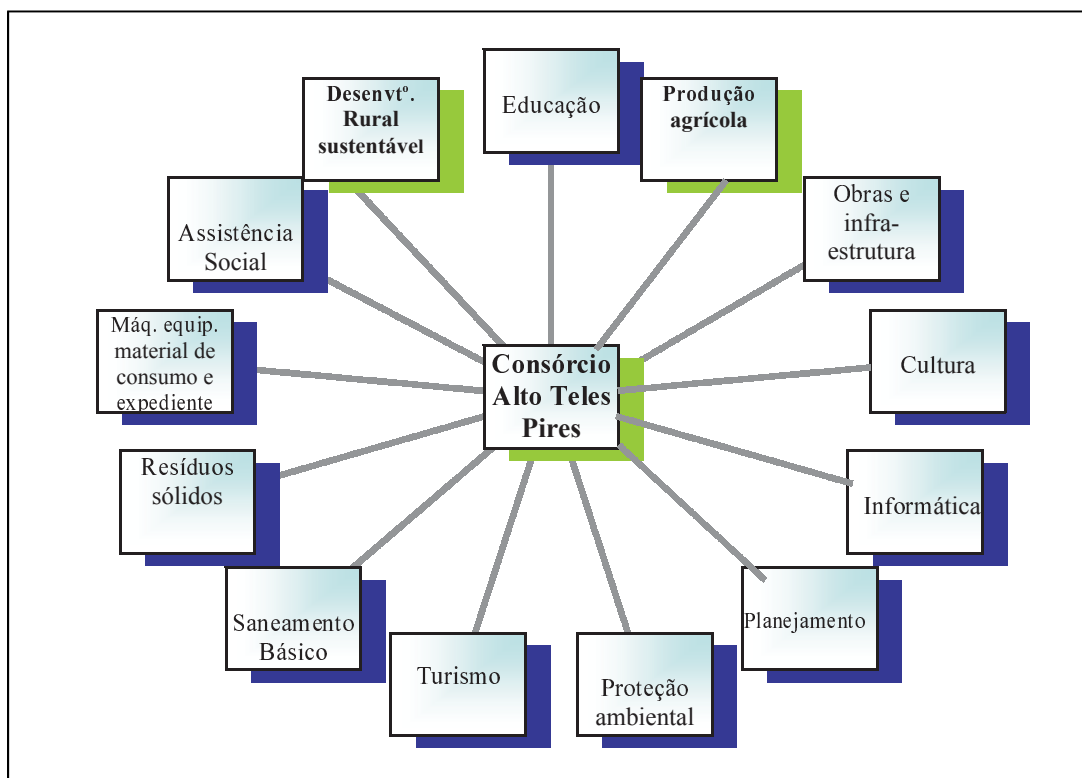


Figura 5: Configuração do Consórcio Alto Teles Pires

Fonte: Elaborado pela autora com base no estatuto do consórcio.

Percebe-se na configuração do consórcio, que as atividades operacionais está na mesma estrutura daquelas, onde, as implementações das políticas públicas exigem envolvimento da sociedade civil. As atividades operacionais constituem-se em: saneamento básico; resíduos sólidos; máquinas e material de consumo e expediente; assistência social; educação; obras de infra-estrutura e informática. As atividades de políticas públicas municipais que exigem envolvimento da sociedade civil compreendem as práticas de: produção agrícola; desenvolvimento rural sustentável; cultura; proteção ambiental e turismo. Vale salientar que essas últimas atividades não ocorrem se não houver envolvimento efetivo da sociedade civil. É interessante ressaltar que o estatuto é o mesmo para as atividades dos dois setores, tanto operacionais de obrigações municipais como as que necessitam do envolvimento da sociedade civil. No entanto, conforme prevê o Estatuto, no Art. 12 (2007), “os cidadãos podem participar das assembleias gerais, mas, sem direito a voto nas decisões do consórcio”.

A assembleia geral, instância máxima deliberativa, é constituída por todos os consorciados com direito a voto cujas decisões são irrecorríveis. Os consorciados serão

representados pelos seus dirigentes máximos (Prefeitos), ou por suplentes previamente credenciados junto ao Consórcio. O suplente será obrigatoriamente o secretário Municipal de Finanças e Planejamento do município consorciado. O voto é único para cada um dos entes consorciados independente do valor do contrato de rateio. Quem pode participar da Assembleia Geral, segundo Art. 12 (Estatuto 2007): a) Consorciados efetivos com direito a voto; b) personalidades representativas, desde que aprovadas pela Assembléia Geral, sem direito a voto; c) cidadãos locais poderão participar das Assembléias, sem direito a voto. Apesar da organização documental do consórcio explicitar que a coordenação e as decisões é realizadas pelos consorciados, ou seja, pelos treze municípios integrantes, nota-se que a há a participação de outros agentes nessa rede de cooperação, como será visto a seguir.

4.1.1 Cadeias Produtivas do Consórcio e seus Participantes

O consórcio, como exposto através da análise da ata de assembleia geral e do estatuto, possui uma estrutura que envolve cooperação em diversos setores municipais, dos quais muitos se referem a aspectos específicos de administração dos próprios municípios. Desse modo, as funções de obrigatoriedade do poder público não englobam o envolvimento direto da sociedade civil. Sendo assim, uma parte da rede se configura por um fluxo centralizado, cujas informações e decisões ocorrem através da estrutura determinada pelo estatuto do consórcio. Já, outra parte dessa estrutura do Consórcio, conforme demonstra a **figura 5**, configura-se uma rede entre o poder público estadual, municipal e com a sociedade civil - através das associações das cadeias produtivas - com fluxo descentralizado, uma vez que as associações das cadeias produtivas participam e tomam decisões. Por conta desse duplo aspecto de configuração, as entrevistas concentraram-se nessas relações, tendo em vista o fato de essa configuração ter uma maior complexidade - devido a inserção de diversos agentes.

Esta rede é formada por vários agentes, sendo: a) as cadeias produtivas b) MT Regional c) Governos municipais dos treze municípios consorciados; d) agentes de fomento; d) empresas âncora/empresa privada; f) outros consórcios do Estado; g) órgão de apoio, EMBRAPA, SEBRAE, Secretaria de Estado de Desenvolvimento Rural (SEDER), Empresa Mato-grossense de Pesquisa Assistência e Extensão Rural (EMPAER), AMM, Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA); Sindicatos Rurais. Esses últimos são órgãos

que desenvolvem ações de desenvolvimento das cadeias através de parcerias, que podem ser esporádicas em alguns casos, conforme será abordado nesta seção.

No consórcio, onde configura-se com a presença da sociedade civil, através das associações, as cadeias produtivas estão organizadas conforme o segmento, porém, ainda não ocorreu a organização e nem a formalização de todas as cadeias em associações. Nesse sentido, salienta-se, também, que as cadeias produtivas presentes nos municípios definiram o foco de produção considerando a particularidade e vocação de cada município. No ano de 2008, o consórcio Alto Teles Pires havia implementado as cadeias produtivas da Apicultura, Ovinocultura e Caprinocultura, Bovinocultura de Leite, Suinocultura e Avicultura. Em 2009, além das cadeias produtivas implementadas no ano anterior, também foram implementadas no consórcio as cadeias produtivas de Aquicultura e Hortifrutigranjeiros, totalizando 6 cadeias produtivas. Vale dizer que, ao final deste mesmo ano e em princípios de 2010, iniciou-se o fomento de mais duas cadeias; a cadeia de Ecoturismo e a de Pupunha, cujas implantações ainda se encontram em estágio de planejamento. Porém, destaca-se que nem todos os municípios consorciados possuem todas as cadeias citadas. Segundo relatório da superintendência do Consórcio Intermunicipal de desenvolvimento Sustentável Alto Teles Pires, as cadeias se apresentam conforme o quadro 4.

Apicultura	Não há	SEBRAE-MT; CIDESA; EMPAER-MT e Associações de Apicultores
Ovinocultura e Caprinocultura	Frigorífico Marfrig	MT-Regional
Bovinocultura de Leite	Cooperativa Selene; Coagril Laticínio	EMPAER-MT; EMBRAPA-MT; MAPA; SEDER
Aquicultura	Deliciu's Fish; Nativ.	Unidade Demonstrativa -UD (através do Ministério da Pesca); SEDER
Hortifrutigranjeiros	Capello Alimentos; açai; Alimentos; Coopernop; coopernova e mercados atacadistas da região.	EMBRAPA-MT; EMPAER-MT; Sindicatos dos Trabalhadores Rurais
Suinocultura e Avicultura	Frigoríficos: Forteza; Anhambi; Sadia; Excelência.	EMBRAPA-MT; EMPAER-MT; Sindicatos dos Trabalhadores Rurais

Quadro 4: Cadeias Produtivas do Consórcio Alto Telles Pires

Fonte: Elaborado pela autora com base no relatório anual do MT Regional (2009).

Algumas cadeias, como no caso da ovinocultura, bacia leiteira, piscicultura e suinocultura já contavam, em 2008, com empresas âncoras, ou seja, empresas privadas sediadas no estado de Mato Grosso que mantém parcerias com os consórcios – não apenas

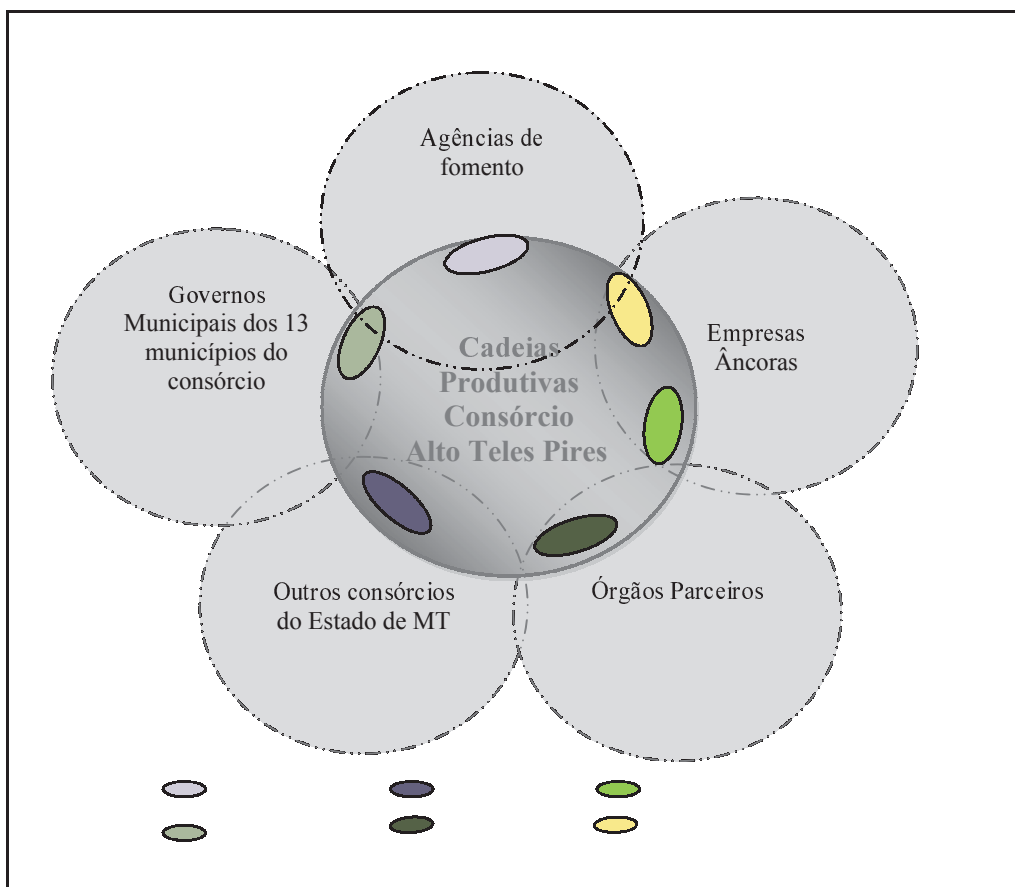
com o consórcio Alto Teles Pires, como também com os demais consórcios do Estado – para a compra da produção destas cadeias. Além de serem as compradoras da produção, essas empresas âncoras, por iniciativa própria, desenvolvem programas de apoio técnico às cadeias produtivas com o intuito de aumentar a produtividade dos envolvidos (RELATÓRIO ANUAL DO MT REGIONAL, 2009).

Já os agentes de fomento não interferem diretamente sobre o destino dos investimentos, mas, analisam a viabilidade destes investimentos e oferecem um apoio técnico financeiro. O Fundo Constitucional de Financiamento do Centro Oeste (FCO), tem como objetivo contribuir para o desenvolvimento econômico e social da Região Centro-Oeste, mediante a execução de programas de financiamento aos setores produtivos, em consonância com o Plano Regional de Desenvolvimento. O Banco do Brasil é administrador deste fundo, oferecendo apoio financeiro aos investimentos de produtores rurais, pessoas física ou jurídica, que se dedicam às atividades produtivas nos segmentos agropecuários, minerais, industriais, comerciais e de serviços, agroindustrial e turístico da Região Centro-Oeste. Os beneficiários podem ser pessoas físicas que atuam isoladamente ou associações e cooperativas de produção, ou em sistema de produção familiar de integração à unidade de processamento ou comercialização ou em sistema de produção em assentamentos oficializados pelo Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA), também associações e cooperativas de produção. O Programa de Desenvolvimento Industrial e Comercial (PRODEIC), Programa criado pela lei nº 7.958 de 25/09/2003, regulamentada pelo decreto 1.432/03, é um Programa de Desenvolvimento Industrial e Comercial de Mato Grosso, vinculado à Secretaria do Estado de Indústria e Comércio, Minas e Energia (SICME). O objetivo do programa é contribuir para a expansão, modernização e diversificação das atividades econômicas. Estimulando a realização de investimentos, inovação tecnológica das estruturas produtivas e o aumento da competitividade estadual, com ênfase na geração de empregos e renda, e na redução das desigualdades sociais e regionais, através da redução do Imposto sobre Mercadorias e Serviços (ICMS). O Fundo de Desenvolvimento Industrial e Comercial do estado do Mato Grosso (FUNDEIC), também é um Fundo cuja finalidade consiste em propiciar recursos para financiamentos a micro e pequenas empresas, para acelerar o desenvolvimento econômico do Estado, estimular a produtividade das empresas já constituídas ou novas e estimular a implantação, modernização ou realocação da atividade empresarial nos setores da indústria, comércio e turismo (CARTILHA DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL MT REGIONAL, 2008).

No caso do consórcio Alto Teles Pires, alguns órgãos são parceiros em atividades específicas, como é o caso do SEBRAE, agente que está presente nas atividades referentes à apicultura oferecendo apoio técnico. A EMBRAPA disponibiliza suporte técnico às atividades referentes ao setor hortigranjeiro, mais fortemente na fruticultura. Os Sindicatos dos Trabalhadores Rurais, dos treze municipais consorciados, apóiam sempre que solicitados, constituindo presença natural nas cadeias produtivas por ser uma entidade organizada por trabalhadores rurais, o apoio deste agente é tanto técnico como logístico. EMPAER; MAPA e SEDER colaboram com fomento e apoio técnico na maioria das cadeias, dentro do limite de recursos humanos disponíveis para as finalidades que os órgãos destinam (CADERNO DE INFORME DO CONSÓRCIO ALTO TELES PIRES, 2010).

O papel dos treze municípios consorciados, como já citado, foi formalizado pelo estatuto que define como uma das ações básicas a defesa, junto ao Governo Federal e Estadual, dos serviços públicos de desenvolvimento econômico, social, ambiental e turístico, cuja importância deve ser considerada fundamental para a vida da população. Ainda, as ações dos consorciados consiste em colaborar com os Poderes Legislativos e Executivos dos consorciados para adotar medidas legislativas que concorrem para aperfeiçoamento e fortalecimento do desenvolvimento econômico, social, ambiental e turístico e, também, promover o desenvolvimento local. Além destas funções, os Governos municipais estabelecem para si diversas responsabilidades visando a melhoria de qualidade de vida da população, através de ações coletivas e constantes entre os consorciados. Vale salientar que todas as ações abordadas no estatuto têm em vista a sustentabilidade do consórcio. (ESTATUTO, 2007 ART. 3º).

O papel dos demais quatorze consórcios é de interagir, trocar informações, convergindo para o aprendizado mútuo. Esse papel não é formalizado, mas ocorre constantemente em encontros técnicos ou sociais, tais como feiras, fórum e outros eventos promovidos pelos próprios consórcios ou pelo Estado. O importante é o que ocorre entre os consórcios, constituindo, dessa forma, a evidência da existência de rede de cooperação no Estado de Mato Grosso. Informações coletadas do Planejamento Estratégico do Consórcio Alto Teles Pires-MT Regional /Unidade de Sorriso(2010). A figura 6 demonstra a interligação desses agentes na rede de cooperação.



órgãos parceiros como: EMBRAPA, MAPA, SEBRAE, EMPAER, Sindicatos Rurais, SIDESA e entre outros, esses órgão desempenham a função de munir as cadeias de informação, sendo elas, tecnológicas e de mercado. Os treze municípios consorciados, também representados, são municípios integrantes desse consórcio, citados pelo Estatuto como responsáveis pela coordenação e a execução de atividades de interesse destes consorciados. As empresas âncoras, também representadas, são todas as empresas privadas que dão suporte técnico e de comercialização para as cadeias produtivas. Os órgãos de fomento participam de forma menos intensa na operacionalidade das atividades da rede, porém, esses têm um papel importante no que tange a vida financeira e econômica da rede. Os demais consórcios do Estado têm a função de troca de informação, podendo ser técnica, econômica ou social. Observa-se que os círculos, da figura 6, estão entrelaçados formando um imbricamento entre esses agentes da rede, é através deste entrelaçamento que surge a cooperação, as relações sociais e a governança compartilhada entre eles. Também, é importante observar, que estas ligações não são estanques, a rede esta em constante movimento, podendo surgir novos integrantes, novas ligações, promovendo um novo formato de rede, requerendo uma governança adequada que atenda a esta configuração. A governança compartilhada entre os agentes que formam o consórcio Alto Teles Pires será discutida na próxima seção.

4.2 ANÁLISES DA GOVERNANÇA

A finalidade desta seção é apresentar os resultados e a análise das entrevistas, sendo que os resultados coletados através do processo constituem a base para a concretização dos objetivos traçados para este trabalho, com suporte na revisão bibliográfica e na pesquisa documental realizadas nos capítulos que antecederam a esta etapa. A análise e discussão seguiram a ordem dos blocos temáticos propostos na metodologia, sendo: i) os objetivos dos agentes no consórcio; ii) quanto à participação destes atores no consórcio e; iii) a governança do consórcio. Como já exposto na metodologia, os agentes entrevistados serão apresentados na análise da seguinte forma: municípios consorciados serão referidos como “M₁”, “M₂”; empresa âncora “E₁”; órgãos parceiros “O₁”; associação de cadeia produtiva “A₁”; Governo estadual “G₁”. Também será apresentada uma síntese das entrevistas no apêndice B.

4.2.1 Os Objetivos dos Agentes no Consórcio Alto Teles Pires

O primeiro item analisado trata da motivação dos agentes em se inserir no consórcio. Essa motivação inicial é a que gera os objetivos desses agentes, foco desta primeira análise. Como já exposto por Olson (1999); Balestrin e Verschoore (2008), a motivação inicial de agrupar-se surge em decorrência da vontade de alcançar objetivos individuais e não pela simples vontade de cooperar, visto que essa característica ocorre como consequência.

Quando questionados, um dos municípios consorciados frisou mais fortemente que a motivação que os levou a aderir ao consórcio foi a possibilidade de barganhar maiores recursos nos programas e projetos do governo Estadual voltados para o desenvolvimento dos municípios. Essa afirmação está sustentada pela resposta do entrevistado **M₁**: “é você reunir inúmeros municípios pra captar recursos pra buscar programas e projetos do governo do Estado [...], conseguir um recurso maior e dividir entre os municípios pra não ficar só pros maiores”. Quando o entrevistado diz “pros maiores”, refere-se aos municípios maiores geograficamente, com maior número populacional e com maior representatividade política no Estado. Neste contexto, quando questionado sobre , o ator **M₂** confirma a necessidade da coletividade, posicionando-se da seguinte maneira: “[...] a maior motivação é o trabalho em grupo, é você unir as forças”, afirmação que vem de encontro ao que postulam os autores abordados no referencial bibliográfico como: Marx (1980); Thorelli (1986); Olson (1999); Jesus e Tiriba (2009); Laville e Gaiger (2009). O agente **E₁**, que representa as empresas âncoras, citou como principal motivação a conquista de matéria prima em quantidade suficiente para atender a demanda de suas indústrias. Já a pesquisa com o representante do governo estadual expõe a motivação sob outro prisma. As motivações do Estado, embora distintas, contribuem para que os envolvidos nessa rede possam vislumbrar seus próprios objetivos, conforme afirma um integrante de consórcio: “a motivação é quanto há descentralização dos poderes do Estado, ou seja, fazer com que as regionalizações (consórcios) existissem e fortalecessem as cadeias produtivas dessas regiões” (**G₁**). A declaração de um produtor, ligado a uma cadeia produtiva, dá suporte de análise as demais entrevistas deste item:

Nossa motivação maior, foi que nós não podemos trabalhar isolados, nós temos que nos agregar aos municípios em volta, e aí sim, nós fazemos parte de uma cadeia produtiva do Estado, e a gente sabe que isolamento não leva a lugar nenhum, então a grande motivação foi pra gente sair do isolamento e tentar uma cooperação e a gente ter uma possibilidade de crescimento dentro dessa nova filosofia de produção (**A₁**).

Percebe-se, mesmo após muitos anos de evolução, principalmente nas últimas décadas, que as pessoas ainda ambicionam e buscam unir-se aos outros como um meio para alcançar seus objetivos. Esse propósito é apontado por Bogardus (1965), Scheneider (1998) e Abdalla (2000), cujas reflexões ressaltaram a busca da coletividade, da ajuda mútua e da cooperação desde os primórdios da humanidade. Essas teorias são corroboradas pelo entrevistado A₁, cuja declaração demonstra a conscientização sobre o que o ato de cooperar possibilita e o quanto facilita o crescimento de um grupo - neste caso, a associação de produtores ao qual pertence, e não apenas do indivíduo. Essa concepção fica clara quando ele usa a expressão “a gente”- como forma de falar pelo grupo - e não “a mim”- como forma individual.

Assim sendo, pode-se dizer que o fato de os arranjos estarem recentemente organizados não interferiu na incorporação, pela grande maioria do atores, da nova visão e valor dado ao desenvolvimento regional e à coletividade. Percebem, também, que atuando individualmente, as dificuldades poderiam se potencializar. Outro ponto importante de observação, refere-se à valorização da união de todos – poderes público estadual, municipais e das cadeias produtivas – para buscar os objetivos, sejam individuais ou coletivos. Nesse item não há divergência entre os atores, embora, as motivações que levam os agentes a se inserirem no consórcio sejam diferentes, o resultado é o estímulo para a coletividade resultando em suporte para alcançar dos seus objetivos.

A análise dos objetivos baseou-se nas noções de Balestrin e Verschorre (2008), para quem os indivíduos buscam associar-se, passando a cooperar, porque identificam e ambicionam semelhantes objetivos. Sendo assim, é crucial os objetivos dos agentes do consórcio Alto Teles Pires estarem alinhados para a conservação da rede. Na visão de Teixeira (2005), “a definição dos objetivos da rede é um momento de vital importância para todo o processo de sua construção e gestão”. Sendo os objetivos definidos coletivamente entre os agentes (atores e instituições), a governança da rede terá uma referência para traçar estratégias, metas e ações coletivas para as atividades prioritárias .

Neste bloco temático, o resultado da pesquisa valida a reflexão teórica, realizada por Balestrin e Verschoore (2008) que salientam que o ser humano busca associar-se aos outros, ou seja, cooperar para, em primeiro lugar, satisfaça os objetivos individuais. A validação baseia-se por meio das apurações das entrevistas sobre os objetivos dos agentes ao se inserirem no consórcio, que são: “[...] o objetivo foi a gente adquirir mais oportunidades, tentar uma forma de ser conhecido pra comercialização pra gente ter outras oportunidades que

talvez sozinhos não íamos ter” (**A₁**). Já para o ator **M₁**, “o objetivo do município é de buscar recursos e informações, para serem divulgadas entre os produtores, uma vez que o município está mais longe de eixo da BR 163 e as dificuldades são maiores”. Por sua vez, o entrevistado **E₁** esclarece: “o objetivo da empresa é lógico que é você conseguir atender o mercado cada vez maior, mas sempre se preocupando com o produtor”. Para o agente **G₁** o intuito é: “olha, o objetivo do consórcio é na verdade atingir onde o Estado não consiga atingir seus objetivos”. Um agente representante de órgãos parceiro do consórcio - órgão governamental federal - quando questionado sobre os objetivos mostra-se altruísta e específico em relação a uma cadeia produtiva, dizendo que seus objetivos são: “promover a sustentabilidade, promover mais renda para a agricultura familiar e promover e apoiar a governança da apicultura com relação à sustentabilidade” (**O₁**).

Constata-se pelas respostas dada pela maioria dos entrevistados, com exceção do agente **O₁**, que esses dão ênfase aos objetivos individuais, sem assegurar os objetivos da coletividade da rede. Neste aspecto, as informações diferem de Teixeira (2005), que os objetivos devem ser definidos coletivamente na rede, Este é um ponto primordial para a construção da governança, ou seja, compreende-se que a governança compartilhada fica comprometida se não houver a definição clara e coletivamente dos objetivos da rede. Desta forma, o Consórcio Alto Teles Pires poderá deparar-se com dificuldades na definição e implementação de estratégias para o desenvolvimento e manutenção da rede, pelo fato dos objetivos dos agentes divergir. Tal fato, significa dizer, necessariamente, que não existirá desenvolvimento regional, desde que haja um esforço através da governança de tornar esses objetivos individuais em coletivas para promover o desenvolvimento. Para a governança, motivar a cooperação dos envolvidos nas implementações das estratégias é uma condição *sine qua non* existir motivação entre os participantes da rede, condição esta que existir, de forma unânime, no Consórcio Alto teles Pires, porém, observa-se que no interior do consórcio há três grupos de interesse, situação de individualidade verificada através das entrevistas e divergem com relação aos objetivos coletivos. Esses grupos podem ser subdivididos conforme quadro 5.

Estado e municípios	Integrar ações dos Governos estadual e municipais para atender às demandas regionais.
Associações das cadeias produtivas	Ter apoio e fomento das políticas públicas para aumentar a produção.
Empresas âncoras	Acesso a mais matéria-prima através da parceria com o consórcio.

Quadro 5: Grupos de interesses no consórcio

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme representado no quadro 5, o objetivo principal de cada grupo difere quanto à razão de participar da rede. Porém, os objetivos podem complementar-se para a promoção do desenvolvimento regional, desde que haja interação do Estado e os municípios, com o objetivo de implementar as políticas públicas que fomentam e potencializam a produção regional. Por sua vez, as cadeias produtivas aumentam sua capacidade e oferta de produção pressupondo, desta forma, o aumento de canais de comercialização desses produtos, cuja tarefa é desempenhada pelas empresas âncoras. Através dessa dinâmica, concretiza-se o objetivo esperado, isto é, a promoção do desenvolvimento regional. É muito provável que esses grupos tenham se formado naturalmente, pois em nenhum momento da pesquisa, tanto em âmbito de governo estadual ou municipal, bem como das empresas âncoras e associados das cadeias produtivas, os atores referiram-se aos objetivos como metas estabelecidas conjuntamente no consórcio, mas, sim, como objetivos dos grupos aos quais pertencem. Esse processo pode estar ocorrendo pelo fato de os objetivos serem traçados de forma individual, ou dentro de cada grupo - entre os consorciados; associações de cada cadeia produtiva; de órgão parceiro, outros -, separado dos demais agentes participantes da rede, porque não houve um momento, desde a implantação até o período da realização das entrevistas, em que todos os envolvidos no consórcio definissem missão, visão e traçassem os objetivos do consórcio como um todo. Porém, este fato não é necessariamente negativo, os interesses individuais dos agentes apresentam-se de forma que se complementam. Nessa situação, reporta-se aos autores Balestrin e Verschoore (2008), que frisam que o indivíduo não-altruísta coopera em busca dos próprios objetivos, mas, em comum acordo com os demais inseridos na rede que também almejam o mesmo objetivo.

4.2.2 Análise do Alcance dos Objetivos Coletivos

Na sequência do primeiro bloco, os entrevistados também foram questionados nos seguintes sentidos: i) se os objetivos individuais e coletivos estão sendo alcançados; ii) se as estratégias usadas pelo estado para o desenvolvimento do Consórcio estão sendo eficientes para que esses objetivos se concretizem e; iii) se percebem resultados no desenvolvimento da região após a implementação do Consórcio. Esses três itens foram analisados concomitantemente, pois o interesse específico consiste na verificação das ações das políticas públicas frente aos objetivos dos participantes do consórcio, sejam individuais ou coletivos, e se essas práticas resultam em desenvolvimento regional, a qual é a finalidade do consórcio.

No sentido dos objetivos individuais e coletivos estarem sendo alcançado, o entrevistado **M₂** esclarece: “com certeza, alguns está sendo alcançados de forma parcial, outros de forma integral” e **G₁** compartilha da mesma opinião, “lógico que não chegamos à totalidade, mas com a relação ao avanço foi muito gratificante para o consórcio e muito alto, sem sombra a duvida”. Ambos percebem que alguns objetivos estão sendo alcançados, mas observam que ainda há muito por fazer. Já o pesquisado **E₁** percebe que: “os objetivo está focado a longo prazo e falta muito para alcançar o objetivo individual que é de alcançar produção dessas cadeias suficientes para atender a demanda de produção da empresa”. Esse entrevistado entende que os objetivos estabelecidos requerem trabalho de longo prazo, pois o consórcio é muito recente para se fazer afirmações dessa envergadura, não sendo possível, segundo ele, em um curto espaço de tempo, resolver questões que perduraram durante décadas, tais como: dificuldade de logística para escoamento da produção no estado, falta de fomento das políticas públicas, entre outros. Nesse item, o entrevistado **M₁** afirma que “os objetivos do consórcio no município [...], em alguns aspectos, deixam a desejar e requerem mais tempo e trabalho”.

Para compreender o segundo item aqui analisado, faz-se necessário entender o princípio de política pública regional, conforme Amaral (2005, p. 131) “é o conjunto de normas, diretrizes e ações de natureza público-privadas, que tem como uma de suas funções ou consequências, fazer convergir em renda para uma região reduzindo as disparidades regionais”. Com relação às estratégias do Estado estar sendo ou não eficientes, na visão dos envolvidos no consórcio são: o entrevistado **A₁** percebe que há um envolvimento muito grande de agentes e instituições para somar esforços que antes da implementação dos consórcios não se percebia. Na mesma visão do entrevistado anterior, **O₁** percebe, também,

que há um alinhamento de foco entre o regional e o Estado, e diz que: “as estratégias são eficientes, principalmente porque estão traçadas para longo prazo, porém é necessário dar continuidade ao processo”. Já os entrevistados **G₁** e **E₁**, asseguram que sim, que as estratégias estão sendo eficientes e quem está ganhando é a ponta, ou seja, o produtor, para quem os resultados já são positivos. Contrariando essa posição, o depoimento de **M₁** revela que as estratégias não estão sendo tão eficientes, no entanto, considera que de um modo geral o fato de hoje existir os consórcios é positivo para os municípios, “estratégias do governo, no modo geral elas estão sendo eficientes, mas requerem muitos ajustes”. O entrevistado **M₂** percebe as estratégias eficientes, baseando-se no trabalho desenvolvido pela superintendência do MT Regional.

Constata-se nas análises deste item, que a grande maioria dos agentes entrevistados mostra coerência nas opiniões, relacionando o tempo de implementação do consórcio - que é de pouco mais de dois anos - com os resultados que estão sendo obtidos. Ainda, a grande maioria, frisa a necessidade em dar continuidade às atividades para realmente alcançar os objetivos, tanto individuais como coletivos. Há unanimidade quando afirmam que o desenvolvimento da região é uma consequência, que demanda de um tempo maior para acontecer efetivamente. Outra observação importante, nesse item abordado, é a forte revelação dos grupos de interesse. Os agentes que pertencem ao grupo de governo estadual e municipal demonstraram maior otimismo em relação aos resultados alcançados. Enquanto que os outros dois grupos de interesse são mais cautelosos, demonstram certa insegurança nas afirmações, em alguns momentos das entrevistas, revelaram receio em se manifestar, principalmente quanto à eficiência das estratégias do Estado e a visualização de desenvolvimento regional, carecendo de certa insistência do pesquisador para obtenção das respostas. Apesar de requerer um aprofundamento em estudos futuros para um melhor entendimento, percebe-se que alguns agentes sentem-se inseguros por falta de conhecimento e informações sobre o assunto, ou não estão confiantes, ou não saberiam dizer, ainda, se estes resultados poderiam ser obtidos mesmo sem a presença do consórcio. É importante dar atenção especial no que tange aos objetivos dos agentes, no consórcio Alto Teles Pires, pois além de estarem divergentes entre os agentes percebe-se insegurança quanto a estabilidade da rede, a confiança em relação às políticas públicas demonstra certa fragilidade, pelo fato das respostas não ter sido contundentes, item esse que causa descrédito para a governança compartilhada entre o Estado e municípios consorciados. Analisa-se, desta forma, que quando os objetivos dos agentes são atendidos, a governança da rede ganha forças e se sustenta e

através da motivação e da cooperação se solidifica a participação dos agentes. O item exposto na seqüência contribui com esta análise.

O último item deste bloco dá o suporte para concretizar a análise se os objetivos estão sendo atingidos, pois os entrevistados foram questionados sobre o fato de o desenvolvimento regional ser perceptível, desde o período de implantação do consórcio até o período final da pesquisa – maio de 2010. O pesquisado **A₁** percebe uma modificação de comportamento, pois observa que as pessoas já estão pensando de forma coletiva. Já **O₁** afirma que: “não se percebe diferença na região por ser um projeto muito recente”, haja vista que projetos com essa complexidade, tanto de organização como de número de agentes envolvidos, requerem um período mais longo para obtenção de resultados mais precisos. **G₁** esclarece que “há um monitoramento, há setores que se desenvolveram, outros não, e até houve algumas cadeias que caíram”. Já **E₁** percebe um esforço do Estado e municípios para promover o desenvolvimento, mas salienta que há muitas dificuldades para transpor, principalmente para manter os agentes envolvidos. Por sua vez, **M₁** diz que, “em muitas cadeias ocorreu um salto de crescimento, por mais que os trabalhos tenham sido em um curto período de tempo”. O entrevistado **M₂** demonstra uma perspectiva maior que os demais entrevistados ao afirmar que “esta ocorrendo geração de renda e emprego; oportunidade de espaço para a Secretaria de Agricultura, pois trabalham com poucos recursos, mas conseguem capacitação sem ter que pagar por isso”.

Para concluir este bloco de análise, remete-se a Amaral (2005), esse autor acentua que uma das causas possíveis de fracasso para uma política de desenvolvimento regional, é uma deficiência de metodologia para tratar a questão regional, que enfatize a cooperação entre a sociedade civil e a sociedade política e este é o ponto chave para superar as deficiências e os procedimentos centralizados e verticalizados do passado. Percebe-se claramente, nesta análise, que os agentes envolvidos nas políticas públicas como: municípios consorciados e Estado, demonstram um otimismo quanto à importância do consórcio na região, enquanto que os demais agentes valorizam a existência do consórcio, porém não afirmam enfaticamente que o consórcio trouxe mudanças consistentes para a região. Outro fato importante é que os dois agentes entrevistados, que fazem parte dos municípios consorciados, expõem o alcance de objetivos atingidos que diferem do objetivo que consta no Estatuto do consórcio ao qual fazem parte. Como visto ao longo das análises documentais a governança é centralizada pelos municípios consorciados com suporte do MT Regional. Entretanto, a pesquisa de campo demonstra que há motivação entre os agentes quanto aos resultados já percebidos no

consórcio, apesar de a maioria dos entrevistados reconhecerem que precisa de muito trabalho e empenho de todos para a concretização de ganhos para o desenvolvimento regional. A motivação, conforme o levantamento bibliográfico demonstrou, é basilar para coexistir a cooperação dentro de uma rede. Percebeu-se que a não participação direta de todos os agentes nas decisões através de voto, não gera desmotivação entre eles, apesar de demonstrarem interesse em participar nas decisões, inclusive com poder de voto. Porém no futuro, este fato pode tornar-se um foco de conflito na governança do consórcio, quando um desses agentes sentir-se prejudicado por decisões tomadas sem sua participação, porque como visto no bloco dos objetivos, a maioria dos agentes sinalizou ter interesses individuais, ou seja, objetivo individual que sobressai aos objetivos da coletividade que deve ser o desenvolvimento da região seja no aspecto econômico ou social.

4.2.3 A Participação dos Agentes no Consórcio

Após a realização da análise dos objetivos, no segundo bloco temático buscou-se verificar, a participação dos agentes dentro do consórcio. Através desta análise, procurou-se aprofundar a compreensão trazida na análise documental sobre a participação dos agentes nas atividades operacionais bem como nas decisões e no papel desempenhado de cada agente dentro do consórcio. Vale salientar que este item dá a sustentação ao item seguinte que analisa a governança do consórcio. Amaral (2005) destaca a importância de as políticas públicas estarem comprometidas com a mudança da visão cultural de assistencialismo do Estado e no fato de proporcionarem uma nova postura que busque a cooperação entre setor público, privado e sociedade.

Quando questionados sobre a participação contínua nas atividades do consórcio ou apenas em eventos especiais, os atores do governo municipal responderam que participam na medida do possível dos ventos do consórcio, assegurando participação em todas as assembléias. Nos casos em que o prefeito - autoridade com direito a voto nas decisões na assembléia - não pode comparecer, é nomeado um representante, geralmente o secretário da agricultura do município. A maioria dos agentes do consórcio, como órgãos parceiros; empresas âncoras e associações das cadeias produtivas, revelam uma participação mais intensa quando se trata das atividades que os afetam diretamente. Nas demais atividades, participam esporadicamente ou quando convidados para algum evento organizado pelo

Estado, MT Regional e consorciados. Tal fato pode ser evidenciado pelas palavras do entrevistado O₁ “participamos somente em eventos especiais que envolvem as atividades das cadeias dos apicultores”.

O segundo item abordado neste bloco refere-se ao poder de interferência nas atividades e nas decisões no consórcio. Novamente, os atores entrevistados que representam os governos municipais disseram que têm direito a voto e interferem quando necessário, tanto nas decisões estratégicas, como também nas atividades de cunho operacionais, sugerindo, também, melhorias nos planos de ações e projetos que são colocados para apreciação de todos os consorciados e decididos através de votação nas assembleias. Os atores entrevistados, que representam os demais agentes, sendo: associações das cadeias produtivas; órgãos parceiros; MT Regional; empresas âncoras afirmam que não interferem diretamente e também não têm direito a voto nas atividades e decisões. Porém, asseguram que sugerem ações e projetos para melhorias no andamento das atividades para o desenvolvimento do consórcio. Essas sugestões, segundo estes entrevistados, são ouvidas e entram em pautas das assembleias para serem aprovadas.

Por fim, a pesquisa deste bloco temático se deteve ao papel que cada agente desempenha dentro do consórcio - técnico, de apoio, de fomento, de coordenação ou outros. Os agentes dos consorciados (governo municipal) esclarecem que as maiores responsabilidades recaem sobre a coordenação e a assistência técnica, mas como consorciados, são responsáveis por praticamente todas as atividades do consórcio. A atribuição das empresas âncoras, apesar de não terem participação direta, é de suma importância para o desenvolvimento das cadeias produtivas. Pode-se evidenciar isto através das declarações do ator entrevistado que representa esses agentes: “trabalhamos com a parte de assistência técnica ao produtor, realizamos contratos que garantem a compra do produto, se houver empenho do produtor há o fornecimento da semente para o mesmo (E₁). Por sua vez, o ator que representa uma associação de cadeia produtiva contribui com a seguinte afirmação: “buscamos informações e tecnologias referentes às áreas de produção, procuramos motivar os produtores envolvidos”. Pode-se considerar, quando o entrevistado diz que o papel desses atores é buscar “informação e tecnologia para a produção”, que essa declaração reafirma a função desses atores, cuja atividade consiste em levantar demandas a ser atendidas através das atribuições dos demais agentes, formando, deste modo, uma corrente de necessidades que dá sentido ao papel desempenhado pelos agentes dentro do consórcio. O ponto fundamental a considerar ao finalizar esta análise, é o fato de as decisões estarem concentradas nos

consoiciados, ou seja, nos governos municipais e os demais agentes terem funções técnica, de apoio, de produção e demandadores de ações do consórcio. Esta análise fundamenta as avaliações do último bloco temático da entrevista, a qual trata da governança do consórcio, que será visto na sequência.

4.2.4 Estrutura Relacional da Governança a Consórcio

Os agentes conectados a essa rede de consorciada assumem o papel de nutri-la com informações, além de articular o processo da busca efetiva do conhecimento e ao desenvolvimento regional. Segundo Teixeira (2005, p.139), a gestão das redes é, principalmente, de responsabilidade do grupo de coordenação, mas acaba se estendendo a todos os demais. Porém, adverte o autor, os demais agentes enfrentam dois grandes desafios: “primeiro: assegurar que as ideias saiam do papel para a prática [...], que as ações sejam eficazmente implementadas; segundo: interpretar continuamente os cenários externo e interno da rede”. Para que esses desafios sejam alcançados é fundamental haver interação e o relacionamento entre os agentes, além da partilha das responsabilidades de governança.

O primeiro item analisado consistiu em observar a visão dos entrevistados sobre a estrutura da governança⁴ do Consórcio. Os entrevistados “M₁” e “M₂” - pertencentes ao grupo dos consorciados que tem conhecimento do estatuto - confirmam que o documento determina os consorciados como responsáveis pela governança, porém esclarecem que há a participação de outros órgãos parceiros.

Eu acho o seguinte: que na verdade é um grupo, não apenas uma entidade ou uma empresa ou um poder que faz a coordenação. Eu acho que o consórcio na verdade, como ele sendo um conjunto de municípios na coordenação dele é feita pelos próprios municípios que ele passa pela secretaria de projetos estratégicos que coordena o consórcio. A própria EMBRAPA, EMPAER, a coordenação não parte só de uma pessoa, mas de um grupo de pessoas que estão com interesse de fazer com que o consórcio desenvolva os municípios (M₁).

Quando analisadas as respostas dos envolvidos diretos das cadeias produtivas, como produtores e presidente de associações, esses percebem que a governança está entre o estado e municípios consorciados, mas suas afirmações apontam que o MT regional assumem o papel central na governança. Porém, o grupo não percebe esse aspecto como ponto negativo, pois demonstraram confiança na pessoa que ocupa o cargo. Já as empresas âncoras demonstram

⁴ Nas entrevistas foi usada a palavra *coordenação* com o sentido de *governança*, pois a palavra *governança* não é utilizada corriqueiramente no ambiente dos entrevistados.

não compreender quem verdadeiramente é responsável pela governança, reportando-se, também, à superintendência do MT Regional, instância com a qual mantém contato direto dentro do consórcio.

Quando perguntados sobre quem os entrevistados percebiam como responsáveis pela governança do consórcio, as respostas foram divergentes, demonstrando que os envolvidos no consórcio não têm clareza sobre a forma como ocorre a governança da rede. Esse fato reporta a análise pra duas situações, quais sejam: a primeira evidencia que a governança do consórcio está definida no estatuto que rege o consórcio e as atas das assembléias confirmam a definição de como ocorre a governança - o levantamento documental confirma isso - porém, a informação não se deu de forma clara a alguns dos agentes inseridos no consórcio. Todas as assembléias são abertas para os envolvidos e, embora não tenham direito a voto, os participantes têm acesso às decisões tomadas. Segunda: o envolvimento das associações das cadeias produtivas, órgãos parceiros e empresas âncoras ainda não ocorrem de forma intensa e participativa. Quando entrevistados, os atores, por vezes, falaram que poderiam participar mais ativamente e não somente nas atividades específicas de interesse individual ou do agente do qual é ator. O depoimento de um entrevistado confirma essas duas leituras:

[...] mas a gente sabe que precisamos avançar mais, então nós queremos chegar ao ponto de a gente influenciar, a dar sugestão e a gente se unir mais [...] eu sempre acredito que a gente pode fazer mais, que o estado, mesmo o pessoal que é ligado na direção do consórcio eles podem fazer mais ainda, mas só que a gente tava numa alienação tão forte que isso que está acontecendo agora pra nós está bom. É claro que eu acredito que tava muito individualista, a gente tava muito aqui, muito isolado e hoje não; nós temos uma rede de poderes, pessoas, associações tudo interligado entre si. Por exemplo: o mundo, ele está caindo para dentro dos pequenos municípios e Estados, por causa da globalização, que é uma questão interessante, que não deixa ninguém isolado, o mundo não é mais mundo é uma aldeia (A₁).

Nota-se, nas observações do pesquisado, o desejo de participar mais ativamente, inclusive nas decisões do consórcio. Essa análise vai ao encontro dos levantamentos iniciais, demonstrando que o curso lógico é o envolvimento formalizado de todos os agentes que fazem parte do consórcio, já que todos vivenciam, efetivamente, o processo de operacionalização das ações e são atores interessados nas demandas das principais decisões.

Para melhor evidenciar a governança dentro do consórcio, observa-se como ocorre, no interior do consórcio, a resolução de certa situação: uma empresa instalada na região industrializa e comercializa pepino, pupunha, figo e outros, demandando que agricultores forneçam esses produtos, na mesma região. A empresa, nesse caso, assume o compromisso de compra da produção dos agricultores, desde que seja matéria prima condizente e suficiente para suas necessidades de industrialização. Dessa forma, desenvolveu a aptidão da região para

esse tipo específico de produção e garantiu um parceiro para a comercialização. Nada mais lógico para o consórcio que o fato de estabelecer ações para ampliar atividades já praticadas na região, haja vista ser esse um dos objetivos primordiais dos consócios. Desse modo, trabalhar em concomitância aos interesses e vocações regionais constitui-se uma das práticas mais elementares dos consórcios. Putnam (2000) demonstra esta compreensão, observando que a constituição da coletividade e parceria se constrói em bases que já existem, através de experiências que já ocorreram ou que já possuem algum tipo de ligação.

Dentro desse contexto, os municípios consorciados e o MT Regional, quando decidem implementar estratégias e ações de desenvolvimento regional, precisam do apoio tanto das empresas privadas como dos produtores. Para tanto, torna-se imperativo um forte incentivo às cadeias que já são produtivas e possuem a comercialização. Sendo assim, as decisões não podem ser tomadas apenas entre os consorciados, mas em comum acordo com: o MT Regional, fomentador das cadeias, que leva o conhecimento técnico aos produtores e promove ações cooperadas entre empresas âncoras e cadeias produtivas; com as associações das cadeias produtivas, que participam apontando suas necessidades, sejam elas técnicas, de investimento financeiro ou de logística, ou seja, demandam as prioridades para os municípios consorciados e para o MT Regional planejarem suas ações, para que essas cadeias gerem mais emprego e renda para atores regionais; com as empresas âncoras, que colaboram para promover o aumento da produção das cadeias e asseguram a demanda destes produtos e também geram mais emprego e renda regional. Neste contexto, Amaral (2005) confirma que a construção do processo de desenvolvimento regional tem como condicionante básico a participação de todos esses agentes, a fim de que haja uma representatividade efetiva para estabelecer o marco de aliança estratégica para ativar o desenvolvimento.

A partir desse fato, confirma-se que a participação de todos os agentes na rede consolidada de forma efetiva e direta é fundamental para a governança. Porém, no Consórcio Alto Teles Pires não está formalizada essa participação em decorrência do que rege o estatuto. Com base no relato colhido durante a Pesquisa de Campo (2010), com o entrevistado **G₁**, agente que exerce função de secretário executivo no consórcio, e o entrevistado **M₁**, agente do governo municipal, a governança ocorre a partir da demanda das empresas âncoras e cadeias produtivas, geradoras de emprego e desenvolvimento econômico. Essa situação demonstra que as decisões não são tomadas apenas para satisfazer somente as expectativas dos consorciados, mas também visam atender os que têm condições verdadeiramente de transformar a realidade local. Korten (1999) indica que, para existir o equilíbrio econômico e

social deve haver a mobilização da sociedade civil para utilizar-se dos recursos locais de forma sustentável e que este é o caminho mais seguro para alcançar o crescimento individual e coletivo.

Conforme levantamento documental, na seção anterior desse mesmo capítulo, o consórcio é regido por um estatuto que formaliza as decisões e a governança das atividades de responsabilidades municipais de cunho administrativo e as que envolvem a rede das cadeias produtivas. Porém, um fato interessante chama atenção, quando se trata das decisões referentes às cadeias produtivas. Nesse caso, a governança passa a ser compartilhada entre os municípios consorciados, o Estado - através do MT regional e a participação, menos intensa, das associações das cadeias produtivas, empresas âncoras e órgãos parceiros. Essa governança compartilhada ocorre informalmente, e quando se faz necessária a formalização dessas decisões, ela é realizada pela assembleia em caráter pró-forma. Um exemplo prático de como ocorre essa situação é demonstrada pela Superintendência do MT Regional (2010). Para que ocorra a liberação de recursos para promoção de feiras, fóruns ou contratação de profissionais para ministrar palestras motivacionais ou técnica, as empresas âncoras, associações, órgão de apoio e MT Regional levantam a demanda, elaboram projeto e orçamento e realizam toda a organização do evento, cabendo aos consorciados apenas a votação de liberação.

Nesse cenário, o modelo de governança de consórcio que se caracteriza pelo envolvimento de poder público, empresas privadas, sociedade civil - neste caso, representada pelos produtores rurais - difere daquele modelo que ocorre nas atividades administrativas dos consorciados, como por exemplo, a atividade de melhorias das estradas, que exige apenas acordos de ordem administrativa entre os próprios consorciados. Desse modo, a governança com a participação de diversos agentes exige uma configuração de rede que envolva todos eles. Como também, as decisões tomadas de forma similar àquelas estabelecidas para atividades administrativas não mais se sustentam no contexto da rede formada por uma diversidade de agentes, como é o caso do Consórcio Alto Teles Pires. Se as demandas para as decisões nascem justamente das relações entre os agentes, então nada deve ser mais natural na caracterização do consórcio que a participação efetiva desses agentes.

4.2.5 A Governança do Consórcio Alto Teles Pires

Procedendo às análises relacionadas ao tema da dissertação, sobre como ocorre a governança no Consórcio Alto Teles Pires, verifica-se que um dos pontos unânime nas entrevistas é a consciência dos agentes quanto à importância da coletividade, da ajuda mútua e da cooperação. Os agentes, tanto os do governo municipal como os envolvidos nas cadeias produtivas do consórcio, percebem que a individualidade, na nova conjuntura mundial, ampliar as dificuldades tanto para a implementação de políticas públicas para o desenvolvimento regional, como para o aumento da produtividade e comercialização de seus produtos. Esta consciência dos agentes quanto a necessidade da coletividade para alcançar os objetivos do consórcio, é o ponto mais positivo em que a governança pode se sustentar. Outro ponto central da análise se relaciona às atividades operacionais e de políticas públicas municipais. Essa prática exige envolvimento da sociedade civil, utilizando-se da mesma estrutura e do mesmo estatuto que rege o consórcio, limitando a participação ativa dos agentes envolvidos nas atividades que promovem o desenvolvimento regional. Dessa forma, o processo cerceia a participação direta dos agentes nas implementações das estratégias de desenvolvimento e na participação das decisões do consórcio. Conforme visto na bibliografia abordada, Bogardus (1965) salienta ao falar sobre a ajuda mútua, que a cooperação tem como meta alcançar determinado objetivo comum para um grupo, também, Olson (1999) destaca que os indivíduos buscam unir-se a algum grupo tendo como motivação seus objetivos individuais e que esses devem ser os mesmos do grupo ao qual se insere. Nesse mesmo sentido e sobre o mesmo aspecto, Castells (1999) esclarece que a rede tem duas condições para se solidificar: apresentar capacidade em sua estrutura relacional para facilitar a comunicação entre os atores, ou seja, conectividade; e pautar-se na coerência, demonstrando capacidade da rede em compartilhar os interesses coletivos com os objetivos individuais. Essas condições estabelecem a necessidade da alteração na estrutura e na governança da rede do consórcio Alto Teles Pires, para que não haja risco de limitação no desenvolvimento das cadeias produtivas do consórcio e, conseqüentemente, da própria região.

Nesse contexto, torna-se necessária a interação através da motivação e da confiança, cujas metas o consórcio poderá alcançar através da efetiva participação dos agentes. Para isso será necessário rever a estrutura do consórcio de forma a organizar as atividades de administração dos municípios, aquelas de obrigação do Governo municipal como: saneamento básico; resíduos sólidos; máquinas e material de consumo e expediente; assistência social;

educação; cultura; obras de infra-estrutura e informática, tendo uma estrutura própria com a participação dos municípios consorciados; outra estrutura para organizar as atividades produção agrícola; desenvolvimento rural sustentável e turismo, com outra estrutura que atenda e contemple a participação efetiva de todos, constituindo o próprio estatuto e regimento. Sugere-se uma rede de fluxo descentralizado para o Consórcio no que se refere à rede formada entre os municípios consorciados com as cadeias produtivas. Assim, a governança não seria compartilhada somente entre Estado e Município, mas, também, com as cadeias produtivas através de associações e cooperativas, com o assessoria dos órgãos de apoio, agências de fomento e MT Regional. Essa estrutura motivaria e criaria um comprometimento dos agentes envolvidos. Com a rede estruturada poderá ocorrer uma real descentralização do poder público e a solidificação do Consórcio Alto Teles Pires. O modelo de estrutura de governança do consórcio teria a imagem representada na figura 7.

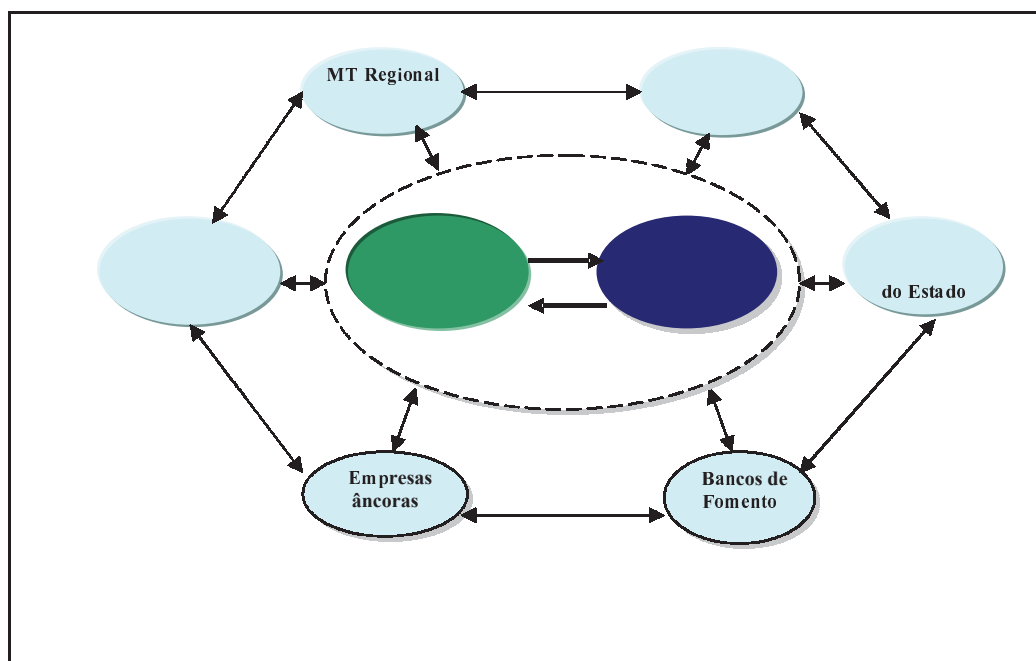


Figura 7: Estrutura descentralizada da governança do consórcio

Fonte: Elaborado pela autora

Ao verificar outros fatos levantados nas análises, de modo geral, a governança tem obtido resultados positivos, levando em conta o curto período de tempo e a complexidade de um arranjo de desenvolvimento regional, que envolve diversidade de agentes e de interesses individuais, advindos desta diversidade. Podem-se levantar alguns pontos positivos da forma da governança estabelecida no Consórcio Alto Teles Pires, fundamentados nas entrevistas (2010), relatórios e materiais de divulgação das ações realizadas pelo MT Regional (2008 -

2009), que são: a governança sendo compartilhada entre Estado e municípios consorciados, sustenta o foco para as implementações das ações iniciais do consórcio; a organização das cadeias produtivas, as que já existiam por iniciativas próprias antes mesmo de existir o consórcio, em associações e corroboração para a formalização das mesmas; o fomento de novas cadeias na região, sendo que em dois anos seis cadeias já estão constituídas e mais duas sendo organizadas em 2010; ações para envolver empresas privadas, desempenhando um papel importante dentro do consórcio, tornando-as âncoras para a comercialização da produção das cadeias produtivas; ações contínuas para melhorar a técnica de produção das cadeias, aumentando consideravelmente a produção, com apoio de órgão parceiros, MT Regional e empresas âncoras (CIDESA, 2009-2010); alta motivação por parte dos consorciados quanto aos resultados que vem se obtendo através do consórcio, segundo declarações de **M₁** e **M₂**, abordadas nos itens analisados anteriormente. Contudo, conforme já salientado, com a complexidade da governança, por envolver muitos agentes, é compreensível que ainda se apresentem pontos que requeiram melhorias, como por exemplo: a existência de grupos de interesses diferentes na mesma rede; as cadeias produtivas sendo as mais interessadas nas decisões tomadas é compreensível que pudessem participar diretamente nestas decisões; focos de ações individuais de determinadas cadeias ou consorciados; a existência de um clima de insegurança, baseado nas declarações de **E₁**, **O₁** e **A₁**, exceto os consorciados **M₁** e **M₂**, quanto ao sucesso do consórcio quando questionados sobre os resultados já obtidos através do consórcio. Porém, observam-se esforços dos agentes para a solidificação do Consórcio Alto Teles Pires, constatado através das declarações dos entrevistados quando questionados sobre os objetivos, e principalmente, quando questionados sobre a participação dos agentes dentro do consórcio, porém, nem sempre esses esforços convergem para o coletivo, ou seja, a todo o consórcio, mas sim para determinada cadeia ou determinado setor. Dessa forma, percebe-se a falta de diretrizes e ações coletivas previamente planejadas. Há, em alguns casos, ações isoladas apenas para resolver problemas pontuais sem levar em conta o objetivo fim do consórcio, esse fato se confirma por meio da demonstração, no primeiro item abordado na análise da pesquisa. Os agentes questionados revelam insegurança ao se posicionar sobre os resultados obtidos com o consórcio, em relação às estratégias do Governo do Estado estar sendo eficientes para o alcance dos objetivos.

Ao final das entrevistas, solicitou-se aos entrevistados, que dessem sugestões de melhorias para a governança do Consórcio Alto Teles Pires, com a finalidade de contribuir para a solidificação e desenvolvimento dessa rede de cooperação. Quando questionados os

entrevistados, por sua vez, sugeriram: “a coordenação deveria partir do princípio de que o consórcio é um corpo técnico voltado para coordenar projetos e programas; os municípios contribuiriam com sugestões e opiniões próprias de cada região” (**M₁**). Outro agente levantou a questão da falta de assistência técnica aos produtores como forma de apontar que se dê uma atenção maior a essa questão, segundo ele, “falta assistência técnica para o produtor, para que o mesmo possa produzir com qualidade” (**E₁**). Já o Entrevistado **G₁**, manifesta sua apreensão da seguinte maneira: “manter as políticas, dando continuidade às descentralizações, desta forma o estado fica mais próximo da comunidade; buscar reconhecimento das necessidades de cada região; acompanhar os resultados, dando direcionamento quando necessário”.

Outra colocação, que serviu como base para a sugestão dada pelo pesquisador de uma nova estrutura de rede formada entre consorciados e cadeias produtivas, conforme **figura 7**, é assim expressa: “são uma associação, e que precisa ser avançada, até chegar ao ponto de apresentar influências para o grupo e gerar opiniões e sugestões (**A₁**). Para outro entrevistado, as melhorias são voltadas para atividades de obrigatoriedade administrativas dos municípios, demonstrando mais uma vez o conflito que existe no interior do consórcio quando o foco recai sobre as atividades de obrigatoriedade da administração pública e atividades que envolvem diretamente as cadeias produtivas. Segundo ele, é necessário “organizar uma equipe itinerante, para dar suporte aos municípios, principalmente na área técnica, para licenciamento e assessoria, quando necessário realizar a contratação e a divisão dos custos entre os 13 municípios envolvidos” (**M₂**). Através das sugestões apresentadas, pelos agentes, confirmam-se as análises realizadas na pesquisa documental e na pesquisa de campo e, principalmente, essas sugestões confirmaram os pontos negativos debatido nas análises dessa mesma seção, pois, as sugestões confirmam as falhas detectadas na governança do consórcio.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na construção inicial dessa dissertação, elaborou-se uma problemática de pesquisa e através dessa problemática traçaram-se os objetivos que delinearão o referencial bibliográfico. O referencial foi estruturado para dar sustentação teórica para pesquisa. Na sequência, desenvolveu-se a metodologia para executar a pesquisa de campo e sua análise. A pesquisa documental teve o objetivo de propiciar o conhecimento e entendimento dos Consórcios de Desenvolvimento Regional de Mato Grosso, em específico o Consórcio Alto Teles Pires. Também, foi realizado entrevistas com os agentes envolvidos no consórcio, sendo que, através dos resultados e discussões dessa pesquisa de campo concretizaram-se os objetivos da dissertação. Convém salientar, que a metodologia adotada para execução da pesquisa – estudo qualitativo através de um estudo de caso único – restringiu a pesquisa no que se refere à compreensão do número de vezes que ocorreu cada evento analisado e o que cada evento resulta para o desenvolvimento regional, ou seja, para os municípios consorciados. A limitação se deu, principalmente, nas ocorrências do processo da governança compartilhada do Consórcio Alto Teles Pires, não possibilitando afirmações que essas ocorrências são as mesmas para os demais consórcios do Estado. Porém, apesar dessas limitações de estudo, impostas pela metodologia adotada, essa dissertação poderá contribuir com a promoção de conhecimento a respeito do Consórcio de Desenvolvimento Econômico, Social e Ambiental do estado de Mato Grosso, principalmente, aos aspectos relacionados ao processo de governança e manutenção destes consórcios.

No que se refere à continuidade para pesquisa, sugere-se, adotar uma metodologia qualitativa e quantitativa para desenvolver ferramentas que possibilite medir os resultados de governança compartilhada - como ocorre no Consórcio Alto Teles Pires - pois, percebeu-se ao longo desta pesquisa, a carência de método para medir os resultados da governança estabelecida entre essa diversidade de agentes inseridos nesse modelo de arranjo. Outro ponto importante para se pesquisar - que deve anteceder o desenvolvimento de ferramentas para medir os resultados de governança - é a realização de uma pesquisa mais abrangente, inclusive, utilizando-se do método multicaso, pois, a base de constituição e a governança podem ocorrer de forma similar nos consórcios do estado de Mato Grosso, porém, é adequado aprofundar o conhecimento de como ocorre a governança em outros consórcios do Estado, para obter mais informações para o desenvolvimento dessas ferramentas.

Como análise final, dessa dissertação, assinala-se que as redes assumem um papel de transformação social que contribui com o desenvolvimento de uma região, através da participação ativa e concomitante entre os setores: público, privado e sociedade civil, podendo desenvolver uma cultura de confiança e motivação entre os agentes envolvidos. Através da governança, se estabelece uma sinergia entre os participantes que define os papéis que cada um dos agentes desempenha dentro da rede, mesmo que seja de maneira informal. No entanto, trata-se de um longo percurso, cujo aprendizado engloba, muitas vezes, as mais variadas competências nos âmbitos tecnológico, econômico, social, humano e ambiental requerendo uma forte adaptabilidade e interatividade social entre os envolvidos. A manutenção da rede depende das ações direcionadas ao desenvolvimento com a participação dos governos locais, comunidade civil e setor privado, disseminando as informações, de modo a produzir ações coordenadas e articuladas. Assim, a sustentabilidade e a manutenção da rede estão relacionadas às políticas de governança, constituindo uma pré-condição para sua efetividade, exercida por uma forte influência dos agentes que compõem esse processo.

Nesse contexto, a governança compartilhada desempenha papel fundamental no curso de manutenção e desenvolvimento da rede de cooperação pesquisada. A governança, no consórcio Alto Teles Pires, do estado de Mato Grosso, ainda não está consolidada, muito trabalho precisa ser desenvolvido para que os objetivos possam ser integralmente satisfeitos. Contudo, existe a conscientização por parte dos envolvidos no consórcio, de que o estabelecimento da sinergia entre as ações das políticas públicas e agentes envolvidos é uma transformação que amadurece em longo prazo. O maior desafio dessa rede consiste em formalizar, envolver e inserir todos os agentes na governança, além, de continuar criar valores, estabelecer objetivos coletivos, elaborar políticas e ações com inovação tecnológica e instituir mecanismos que promovam o desenvolvimento regional. É relevante, também, empreender ações direcionadas às políticas de competitividade e fomentar o desenvolvimento da rede desse consórcio, além de criar indicadores dos resultados que possam ser acompanhados pela sociedade em geral e pelos agentes inseridos. Portanto, trata-se de uma evolução que exige o alinhamento da forma de governança estabelecida.

Para concluir, identificou-se a importância das ações coletivas na construção e no andamento do consórcio, sendo que, muitas dessas ações planejadas, ainda não foram plenamente operacionalizadas devido a dificuldades impostas pela região e pela falta de adesão plena dos agentes envolvidos no processo. Há um longo caminho a percorrer para a

plena concretização dos objetivos e solidificação do Consórcio Alto Teles Pires, no entanto, não se pode ignorar as conquistas já alcançadas.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ABDALLA, Maurício. **O Princípio da Cooperação**: em busca de uma nova racionalidade. São Paulo: Editora Paulus, 2000.

ACIOLI, Sonia. **Redes Sociais e Teoria Social**: Revendo os Fundamentos do Conceito. Inf. Londrina, V. 12, n. esp., 2007.

ALMEIDA, Naomar Filho. Gestão de redes de cooperação interempresariais: em busca de novos espaços para o aprendizado e a inovação. In: TEIXEIRA, Francisco (Org). **Gestão de Redes de Cooperação Interempresariais**. Salvador, Bahia: Editora Casa da Qualidade, 2005.

AMARAL, Álvaro Lucas do. **A Questão Regional Urbana** - Sob a ótica das desigualdades territoriais. Cacéres, Editora Unemat, 2005.

AMATO NETO, João. **Redes entre organizações** - Domínio do conhecimento e da prática operacional. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2005.

AMATO NETO, João. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**: oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2000.

ARAÚJO, Jussara. L.; BORBA, Marcelo. C.. **Construindo Pesquisa Coletivamente em Educação Matemática**. Belo Horizonte: Editora Autêntica, 2004.

AZEVEDO, Sergio. Planejamento, Cidades e Democracia. In: DINIZ, Eli e LOPES, José S. L. e PRADI, Reginaldo (org). **O Brasil no Rastro da Crise**. São Paulo: Anpocs/Ipea/Hucitec, 1994.

BALESTRIN, Alsones e VERSCHORRE, Jorge. **Redes de cooperação empresarial** - Estratégias de gestão na nova economia. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BALESTRO, Moisés Villamil. **Confiança em rede**: a experiência da rede de estofadores do pólo moveleiro de Bento Gonçalves. Dissertação, Mestrado pela UFRGS. Porto Alegre, Agosto de 2002.

BANDEIRA, Pedro Silveira. **Política Nacional de Desenvolvimento Regional** - proposta para discussão. Boletim Regional. Informativo da Política Nacional de Desenvolvimento

Regional – nº 4 (maio/agosto 2007) – Brasília, DF: Ministério da Integração Nacional. Secretaria de Políticas de Desenvolvimento Regional, 2007.v. P. 15- 22.

BAUER, M. W. & GASKELL, G. . **Pesquisa Qualitativa Com Texto, Imagem e Som: Manual Prático**. Petrópolis: Editora Vozes, 2000.

BOGARDUS, Emory S. **A Evolução Do Pensamento Social**. Editora Fundo de Cultura Brasil Portugal. 1965.

CALAME, Pierre e TALMANT, André. **Questão do estado no coração do futuro (a) - o mecano da governança**. Editora Vozes, p. 20-25, 2001.

CASAROTTO, Nelson Filho. **Desenvolvimento regional, clusters e cadeias produtivas: Unidade de desenvolvimento local + unidade de desenvolvimento setorial**. Brasília: SEBRAE Nacional, 2000. (Estudo interno).

CASAROTTO, Nelson. Filho; PIRES, Luis Henrique. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local: Estratégias para a Conquista da Competitividade Global com Base na Experiência Italiana**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CASAROTTO, Rozangela Mauzer. **Redes de empresas na indústria da construção civil: definição de funções e atividades de cooperação**. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

CATTANI, A. D.; LAVILLE, J. L.; GAIGER, L. I.; HESPANHA, P. (Coord.). **Dicionário Internacional da Outra Economia**. Coimbra: Ed. Almedina, 2009.

CASTELLS, Manuel – *The rise of the Network Society* – Blackwell Publishers, Oxford, UK, 1996.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em Rede**. São Paulo. Ed. Paz e Terra S/A, volume I. 1999.

_____. **A sociedade em Rede**. 11. ed. São Paulo. Ed. Paz e Terra S/A, volume I, 2008.

CIDESA, Alto Teles Pires. **Revista de Divulgação MT Regional**. Mato Grosso -Gestão 2009-2010.

COLLEMAN, James S.. **Foundations of Social Theory. 2. ed.** Editora Cambridge: Harvard University Press, 1994.

CRUZ, June Alisson Westarb; MARTINS Tomaz Sparano; QUANDT, Carlos Olavo. **Redes de Cooperação: Um Enfoque de Governança.** Revista Alcance – Eletrônica, v. 15, nº 02. ISSN 1983-716X, UNIVALI p. 190 –208, mai/ago. 2008.

CRUZ, June Alisson Westarb. **Governança e Gestão de Redes na Esfera Pública Municipal: O caso da rede de proteção à criança e ao adolescente em situação de risco para a violência em Curitiba.** 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) - Puc-PR, 2006.

CRUZ, June Alisson Westarb et al. **Cooperação e desenvolvimento: estudo de caso em uma rede de cooperação.** Revistas Gerenciais, São Paulo, V. 7, n. 1, p. 21-28, 2008.

DIEHL, Antônio Astor; PAIM, Denise Carvalho. Metodologia e técnica de pesquisa em ciências sociais aplicadas. Passo Fundo: Clio, 2002.

DOEER- Smith, L; POWELL, W.W. **Networks and economic life the handbook of economic sociology.** Russe Sage Foundation and Princenton University press. Mar. 2003.

ESTATUTO. **Consórcio Intermunicipal de Desenvolvimento Econômico, Social e Ambiental, “Alto Teles Pires”.** Sorriso, Mato Grosso 13 de abril de 2007.

FRANCO, Augusto. **O Lugar mais Desenvolvido do Mundo: investindo no capital social para promover o desenvolvimento comunitário.** Agência de Educação para o Desenvolvimento –AED, 2004.

GARNICA, A. V. M. História Oral e Educação Matemática. In: BORBA, M. C. ; ARAÚJO, J. L. (Org.). **Pesquisa Qualitativa em Educação Matemática.** Belo Horizonte: Editora Autêntica, 2004.

GODOY, Anterita Souza. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais.** RAE, São Paulo, v. 35, n.3, p.20-29, 1995.

GOEDERT, Adriano Rogério. **Governança em rede e a experiência em Santa Catarina.** Tese (Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2005.

GOEDERT, Adriano Rogério. **Políticas públicas, organización industrial y desarrollo tecnológico**. XI Seminário Latino-liberoamericano de Gestión Tecnológica, Salvador outubro de 2005.

HADDAD, P. R. **Clusters e desenvolvimento regional no Brasil**. Cluster Revista Brasileira de Competitividade, n. 2, p. 44-53, ago./nov. 2001.

HARDT, Michael; NEGRI, Antonio. **Multidão: Guerra e democracia na era do império**. Rio de Janeiro. Ed. Record, 2005.

HASTENREITER, Nelson Horácio Filho. **Gestão de redes de cooperação interempresariais: em busca de novos espaços para o aprendizado e a inovação**. In: TEIXEIRA, Francisco (Org). Salvador, Bahia: Editora Casa da Qualidade, 2005.

HENDERSON, Bruce D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (Org.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro Campus, 1998.

ITACARAMBY, Thiago. **Investimentos têm por objetivo diversificar perfil econômico de Mato Grosso**. Disponível em: MT-Regional. www.mtregional.mt.gov.br. Cuiabá (MT), Sexta, 20 de novembro de 2009, 16h42.

JESUS, Paulo de; TIRIBA, Lia. Cooperação. In: CATTANI, A. D.; LAVILLE, J. L.; GAIGER, L. I.; HESPANHA, P. (org.). **Dicionário Internacional da Outra Economia**. Coimbra. Ed. Almedina 2009, p.80-85.

KORTEN, David C.–**The Post-Corporate World**- Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 1999.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2000.

LAVILLE, J. L.; GAIGER, L. I. Economia Solidária. In: CATTANI, A. D.; LAVILLE, J. L.; GAIGER, L. I.; HESPANHA, P. (org.). **Dicionário Internacional da Outra Economia**. Coimbra: Ed. Almedina, 2009, p.163-168.

LAGENDIJK, Arnoud. **New ways for local and regional economic development**. University of Newcastle, 2003. Disponível em: < <http://www.ru.nl/fm/lagendijk/> > Acesso 11 de nov. 2009.

LÉVY, Pierrri. **A inteligência coletiva: por uma antropologia do ciberespaço**. 3. ed. São Paulo: Loyola, 2000.

MARX, Karl. **O Capital: Crítica da economia política**, Rio de Janeiro: Ed. Civilização Brasileira. Livro I, 1980.

MANCE, Euclides André. **A Revolução das redes – Colaboração solidária como uma alternativa pós-capitalista à globalização atual**. 2. ed. Petrópolis, RJ: Editora vozes, 2001.

MELO, Luciana Magalhães. **O caso Rio de Janeiro**. Globalização e inovação localizada: experiências de sistemas locais no âmbito do Mercosul e preposições de políticas de C&T. Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, jul. 1998.

MINHOTO, L.; MARTINS, C. **As Redes e o Desenvolvimento Social**. Cadernos FUNDAP, n. 022, São Paulo, p. 81, 2001.

MORGAN, G. A Mecanização Assume o Controle: As Organizações Vistas Como Máquinas. In: **Imagens da Organização**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MATO GROSSO. **Lei Estadual 8697**. Mato Grosso, 02 de agosto de 2007.

MT REGIONAL. **Normas Internas**. Mato Grosso, 2008.

_____. **Desenvolvimento Regional**. Cartilha -Mato Grosso, 2008.

_____. **Relatório Anual**. Mato Grosso, 2009.

OLSON, Mancur. **A Lógica da Ação Coletiva: Os Benefícios Públicos e uma Teoria dos Grupos Sociais**. (Tradução Fabio Fernandez), São Paulo: Ed. Universidade de São Paulo, 1999.

OLAVE, Maria Elena León; NETO, João Amato. **O perfil do gestor em organizações agroindustriais e a possibilidade das alianças estratégicas**. Gest. Prod. vol.8, n.3. São Carlos. Dec. 2001.

OLIVEIRA, Claudionor dos Santos. **Metodologia científica, Planejamento e técnicas de pesquisa**. São Paulo: Ed. LTR, 2000.

- OUCHI, William. **Sociedade M: a força do trabalho em equipe**. São Paulo: Nobel, 1985.
- PALMYOS, Paixão Carneiro. **Co-operativismo: o princípio co-operativo e a força existencial-social do trabalho**. Belo Horizonte: FUNDEC, 1981.
- PAULILLO, Luiz Fernando; ALVES, Francisco (Orgs.) **Reestruturação Agroindustrial - Políticas Públicas e Segurança Alimentar Regional**. São Carlos, Ed. EduFScar 2004.
- PIORE, Michael; SABLE Peace, Charles. **Jornal of Research**, Vol. 24, n. 2, 206 (1987) doi: 10.1177/002234338702400213.
- PEREIRA, J. P. C. N. et. al. **Estrutura do arranjo produtivo, da governança e competência coletiva como fatores da competitividade local: um estudo exploratório no município de Holambra-SP, 2004**. Disponível em: /Departamentos/shownamedoc.asp?codpes=2086560>. Acesso em: 29 de nov. de 2009.
- PUTNAM, R. D. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.
- RODRIGUES, M. L. A. **Construção de Redes de Proteção dos Direitos**. Cartilha do Curso de Formação de Conselheiros em Direitos Humanos. Curitiba, 2006.
- SCHENEIDER, Jose Odelso. **As origens do Cooperativismo Moderno**. Porto Alegre: WS Editora, 1998.
- SALAMON, Lester M. et al (Org.). **Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector**. Baltimore: The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, 1999.
- SANTOS, Maria Helena de Castro. **"Governabilidade e Governança: criação de capacidade governativa e o processo decisório no Brasil pós-constituinte"**. XX Encontro Anual da Anpocs. Caxambu, 1996.
- TEIXEIRA, Marcia Cristina. **Relacionamento e Governança dos Agentes Econômicos e Institucionais em Arranjos Produtivos Locais: O caso de madeira e móveis do estado de Rondônia**. Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre. Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, 2008.
- THOMPSON, Graham F. **Between Hierarchies and Markets – The Logic and Limits of Network Forms of organization**. Oxford, Oxford University Express, 2003.

VENTURA, Luís. **Jornal da Governança**: Publicação do Projeto de Governança Solidária Local. Porto Alegre, setembro de 2009, n. 1, pág. 3.

VINHA, Valéria Da. **Polanyi e a Nova Sociologia Econômica**: uma aplicação contemporânea do conceito de enraizamento social (social embeddedness). Instituto de Economia da UFRJ. Artigo publicado na Revista Econômica. V. 3. nº 2. Dezembro de 2001. Impresso em Setembro de 2003.

WEINGAST, Barry R. e NORTH, Douglas C. **Constitutions and Commitment: The Evolution of Institutions Governing Public Choice in Seventeenth-Century England**. 1989.

WILLIAMSON, Oliver E. **Transaction Cost Economics**: The Governance of Contractual Relations. Journal of Law and Economics, Outubro de 1979.

_____. **The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach**". The American Journal of Sociology, v. 87, n. 3, p. 548-577, 1981.

_____. **The economic institutions of capitalism**: firms, markets, relational contracting. New York: The Free Press, 1985.

_____. **La Instituciones Económicas del Capitalismo**. Trad. Eduardo L. Suarez. México: Fondo de Cultura Económica, 1989.

_____. **Mercados y jerarquías**: Su análisis y su implicaciones antitrust. Ed. Fondo de Cultura Económica/Econômica Contemporânea, México, 1991.

_____. **O The Mechanisms of Governance**. New York, Oxford University Press, 1996.

YIN, Roberto K. **Estudo de Caso - Planejamento e Métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2005.

ZACARELLI, Sergio Baptista; et al.. **Clusters e Redes de Negócio**: Uma nova Visão para a gestão dos negócios. São Paulo: Ed. Atlas, 2008.

ZYLBERSZTAJN, Decio. **Oliver Williamson**: a relevância das instituições. Valor Econômico, edição de 14 de outubro p. A14 de 2009.

APÊNDICE “A”

Roteiro da Entrevista				
Identificação do agente (Representante):				
<input type="checkbox"/> Cadeias produtivas (associações)	<input type="checkbox"/> Governo Municipal	<input type="checkbox"/> Governo Estadual	<input type="checkbox"/> Órgão de apoio	<input type="checkbox"/> Empresa Âncora (privada)
Referente aos objetivos dos Agentes no Consórcio Alto Teles Pires (1º bloco)				
Perguntas:				
01	Quais as motivações que o levaram a participar do Consórcio Alto Teles Pires?			
02	Quais eram os objetivos iniciais para integrar-se ao consórcio?			
03	Quais são os objetivos atuais?			
04	Os objetivos, individuais e coletivos, estão sendo alcançados?			
05	As estratégias usadas pelo estado para o desenvolvimento do Consórcio estão sendo eficientes?			
06	Quais os resultados percebidos no desenvolvimento da região após a implementação do Consórcio?			
A efetiva participação do agente no Consórcio Alto Teles Pires (2º - Bloco)				
Perguntas:				
01	A sua participação é contínua ou acontece em algum evento em especial?			
02	Participação nas assembleias e reuniões é com poder de voto para uma tomada de decisão?			
03	Interfere, esporadicamente ou constantemente, no andamento das atividades administrativas e operacionais do consórcio?			
04	Qual é “papel” que desempenha dentro do consórcio. (Técnico, de apoio, de fomento, de coordenação ou outros)?			
Estrutura relacional entre agentes e a Governança no Consórcio Alto Teles Pires (3º - Bloco)				
Perguntas:				
01	Como percebe a coordenação do Consórcio Alto Teles Pires?			
02	Quem são os responsáveis pela coordenação do Consórcio?			
03	A coordenação realizada por diferentes órgãos (Estado, município, associações e etc.) é percebida como adequada para o Consórcio Alto Teles Pires?			
04	Sugestão. O que pode ser feito, ou ainda não ocorre de forma satisfatória, para melhorar e contribuir com o desenvolvimento do consórcio.			

Quadro 6: Roteiro de Entrevistas

Fonte: elaborado pela autora

Entrevistado M. (Governo municipal)	<ul style="list-style-type: none"> -Captar recursos através dos projetos do Estado; -Ter as mesmas oportunidades na distribuição dos recursos entre os pequenos e grandes municípios. 	<ul style="list-style-type: none"> -Buscar recursos e divulgar informação, para serem divulgadas a entre os produtores. -União das forças entre municípios para o desenvolvimento desses projetos de desenvolvimento. 	<ul style="list-style-type: none"> -Buscar informações novas que o consorcio nos oferece e transmitir para produtores rurais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alguns objetivos já foram ou estão alcançados; -Houve melhorara a qualidade de vida dos cidadãos-objetivo principal; -Há aspectos que deixa ainda a desejar. 	<ul style="list-style-type: none"> -Estratégias do governo, no modo geral elas estão sendo eficientes, mas requerem muitos ajustes. 	<ul style="list-style-type: none"> -Melhorias das estradas - logística; -Uma diversificação de culturas; -Geração de emprego e renda para o pequeno produtor; -Disseminação de informações e conhecimento técnico entre produtores
Entrevistado E. (Empresa âncora)	<ul style="list-style-type: none"> - Ter acesso à mais matéria-prima através de parceria com o Consórcio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar novas formas de atendimento ao agricultor familiar; - Principal visão o produtor e em seguida o mercado; 	<ul style="list-style-type: none"> - Atender a demanda de frutas; - Agrupar conhecimentos dentro do grupo; - Alcançar o máximo de produção. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inicialmente, o objetivo está focado a longo prazo; - Alcançar toda a demanda de produção na região. 	<ul style="list-style-type: none"> -Certamente, pois o produto que vem de fora apresenta valor mais elevado do que o produzido na região. 	<ul style="list-style-type: none"> - O estado interessa-se em implantação de políticas construtivas para os produtores.
Entrevistado O. (SEBRAE)	<ul style="list-style-type: none"> - A primeira motivação está associado ao plano de ação do SEBRAE, pois foi a integração dos apicultores; 	<ul style="list-style-type: none"> -Promover a sustentabilidade; - Promover mais renda para a agricultura familiar; - Promover e apoiar a governança da apicultura com relação à sustentabilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Em 2008 foi realizado um encontro para traçar os objetivos; - O mapeamento dos resultados está em processo de elaboração; - Sempre promover a sustentabilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Não há resposta definida, pois o SEBRAE participa apenas de uma cadeia. 	<ul style="list-style-type: none"> - As estratégias são de longo prazo; - Precisa dar continuidade nas mesmas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Não se percebe diferença na região por ser um projeto muito recente.

Entrevistado G. (MT Regional-Alto Teles Pires)				Lógico que não chegamos à totalidade, mas com a relação ao avanço foi muito gratificante, para o consórcio e muito alto, sem sombra a dúvida.		
Entrevistado A. (Associação de cadeia Produtiva)	<ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de aderir a filosofia do Governo; - Deve haver agregação entre todos os municípios; 	<ul style="list-style-type: none"> - Intercâmbio entre os envolvidos, para geração de novas oportunidades; - Adquirir mais oportunidades; - Aumentar as possibilidades de comercialização dos produtos; 	<ul style="list-style-type: none"> - Esperavam um pouco mais; - Precisam manter-se informados, irem atrás e trabalhar; 	<ul style="list-style-type: none"> - Projeto bastante abrangente e eficiente; - Andamento normal de um projeto sustentável; 	<ul style="list-style-type: none"> - Está apresentando um envolvimento muito grande; 	<ul style="list-style-type: none"> - As pessoas estão apresentando de mudança de comportamento, não tendo pensamento unitário mais, mas sim em conjunto;
Entrevistado M. (Governo municipal)	<ul style="list-style-type: none"> - Unir forças; - Principalmente na agricultura familiar; 	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecimento das cadeias produtivas; 	<ul style="list-style-type: none"> - Ajustes nas empresas âncoras; - Fortalecimento da cadeia para atender em grupo a demanda; - Realizar licenciamento ambiental; - Realização de assistência técnica em municípios vizinhos; 	<ul style="list-style-type: none"> - Com certeza, está sendo alcançado de forma parcial ou integral; 	<ul style="list-style-type: none"> - Na região há uma pessoa capacitada para o processo de gestão do consórcio; - Apresentam constantes comunicações; 	<ul style="list-style-type: none"> - Geração de renda e emprego; - Oportunidade de espaço para a Secretaria de Agricultura; - Trabalham com pouco recursos, mas conseguem capacitação sem ter que pagar por isso;

Quadro 7: Os objetivos dos Agentes no Consórcio (1º bloco temático)

Fonte: Elaborado pela autora, baseado na pesquisa de campo (2010).

Entrevistado M₁ (município consorciado)	- De acordo com as possibilidades o município de Cláudia participa de todas as reuniões que é convocado;	- Sim, participam da votação; - O secretário de agricultura participou com direito a voto nas reuniões;	-Nunca tiveram uma interferência a nível administrativo; - Apresentam sugestões;	- Coordenação e Assistência Técnica;
Entrevistado E₁ (Empresa âncora)	- Produtores estão melhorando sua participação; -Inicialmente participavam não por interesse em agricultura, mas em madeira, principalmente;	- São realizadas várias explicações e ações que envolvam os produtores ao movimento, explicando sobre fruticultura com explicações voltadas para o pequeno agricultor;	- Este poder não pertence ainda aos entrevistados, mas sim isso será uma decisão futura;	- Trabalham com a parte de assistência técnica ao produtor, realizam contratos que garantem a compra do produto, se houver empenho do produtor há o fornecimento da semente para o mesmo;
Entrevistado O₁ (órgão parceiro)	-Somente em eventos especiais para apicultores	- Não temos poder de voto; -Não há participação nas assembleias;	- Não interferem, por não ser papel do SEBRAE;	- Papel de apoio; -Entidade parceira e técnica também para organização;
Entrevistado G₁				
Entrevistado A₁ (associação de cadeia produtiva)	- Continua sempre, - Encontros do MT Regional com eles; - MT Regional está sendo um intermediário entre o estado e os produtores;	- Não - Embora já tenham recebido convite para participar mas ainda não tem poder de voto;	- Não, para isso há a direção do consórcio;	-Buscam informações e tecnologias referentes as áreas de produção, procuram motivar os produtores envolvidos;
Entrevistado M₂ (município consorciado)	- Participam ativamente; - Se os secretários não estão presentes, mandam representantes;	-Sim, além do poder de voto também sugerem propostas para o consórcio; - Trabalham em forma de comissão;	- Certamente, as pessoas devem cobrar também, com sugestões, idéias, não somente das cadeias produtivas, mas também de maquinários para as estradas;	- Existe uma demanda técnica; -Precisa ter participação nas reuniões, levantando demandas, fazendo com que elas sejam colocadas no papel e passado os custos;

Quadro 8: Efetividade de participação no Consórcio alto teles Pires (2º- Bloco temático)

Fonte: Elaborado pela autora.

Entrevistado M. (município consorciado)	<ul style="list-style-type: none"> - Funciona como um grupo, não como uma entidade; - Coordenação é feita pelos próprios municípios; 	<ul style="list-style-type: none"> - Sugere um corpo técnico especializado para coordenação dos trabalhos; 	<ul style="list-style-type: none"> - Principal seria a associação de cadeias produtivas; 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordenação deveria partir do princípio de que o consórcio é um corpo técnico voltado para coordenar projetos e programas; - Municípios contribuiriam com sugestões e opiniões próprias de cada região;
Entrevistado E. (Empresa âncora)	<ul style="list-style-type: none"> - Esta gestão é feita pela secretaria de agricultura; 	<ul style="list-style-type: none"> - Há contato com uma produtora de frutas do município de Tangará da Serra-MT; - Possuem contato também com outras empresas privadas que trabalham no mesmo ramo; 		<ul style="list-style-type: none"> - Falta de assistência técnica para o produtor, para que o mesmo possa produzir com qualidade;
Entrevistado G. (Governo estadual)	<ul style="list-style-type: none"> - Contato com a Superintendência; - Há centralização operacional, provavelmente por tudo ser muito novo; 	<ul style="list-style-type: none"> - Empaer; - Secretaria Municipal de Agricultura; - Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT); - Bancos de Fomento; - MT Regional; - SEDER 	<ul style="list-style-type: none"> - Forma adequada, apresentando alinhamento dentro desta estrutura; 	<ul style="list-style-type: none"> - Manter as políticas, dando continuidade as descentralizações, desta forma o estado ficando mais próximo da comunidade; - Buscar reconhecimento das necessidades de cada região; - Acompanhar os resultados, dando direcionamento quando necessário;
Entrevistado O. (órgão parceiro)				<ul style="list-style-type: none"> -Manter as políticas, dar continuidade com essa descentralização, desta forma o Estado fica mais próximo da comunidade; -Sempre buscar perceber as necessidades de cada região; -Acompanhar os resultados – temos que sair do só FAZER e só perceber o que gera, tem que se reavaliar quando necessário para dar outros direcionamentos quando necessário.

<p>Entrevistado A: (associação de cadeia produtiva)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Organização estatal qual tem ligação muito abrangente; - Ligação diretamente ligada com estado e município; - Tem acesso a muitas informações sobre gestão do consórcio; 	<ul style="list-style-type: none"> - Não é sabedor de qual equipe montou este projeto; - Relata que o primeiro deve ser o governo do estado; - Em segundo o MT Regional; - Em seguida o Secretário de Agricultura de Nova Ubiratã-MT; 	<ul style="list-style-type: none"> - Acredita que sempre pode ser feito mais; - O estado pode contribuir de forma mais efetiva do que está sendo; - Antigamente estavam muito alienados e isolados, atualmente já estão interligados com vários órgãos e municípios; 	<ul style="list-style-type: none"> - São uma associação nova, e que precisa ser avançada, até chegar ao ponto de apresentar influências para o grupo e gerar opiniões e sugestões.
<p>Entrevistado M: (município consorciado)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Selma qual coordena MT Regional; 	<ul style="list-style-type: none"> - A partir da criação da secretaria estadual de assuntos estratégicos; - Projeto copiado de algumas regiões do Rio Grande do Sul; 	<ul style="list-style-type: none"> - A cadeia é um elo, uma corrente que precisa estar ligada uma a outra; - Presidente da Associação; 	<ul style="list-style-type: none"> - Organizar uma equipe itinerante, para dar suporte aos municípios, principalmente na área técnica, para licenciamento e assessoria, quando necessário realizar a contratação e a divisão dos custos entre os 13 municípios envolvidos;

Quadro 9: Estrutura relacional e Governança no Consórcio Alto Teles Pires (3º - Bloco)

Fonte: Elaborado pela autora.

ANEXO 01

Ata de Assembléia do Consórcio Alto Teles Pires

ATA DA ASSEMBLÉIA GERAL ORDINÁRIA DO CONSÓRCIO INTERMUNICIPAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, SOCIAL E AMBIENTAL "ALTO TELES PIRES"



Aos oito (8) dias do mês de agosto do ano de dois mil e sete (2007) as dezenove horas e trinta minutos (19h30min) na sede da Associação Comercial e Empresarial de Sorriso, reuniram-se os senhores Dilceu Rossato, Prefeito de Sorriso, Jorge Antonio Andreto, Secretário de Fazenda do Município de Lucas do Rio Verde, Elirio Zeninho Delane, Vice-Prefeito de Cláudia, Sr. Fabiano Igor Nogueira, Secretário de Fazenda do Município de Santa Rita do Trivelato, Sr. José Nilton dos Santos, Prefeito de Vera, Sr. Enio Alves da Silva, Prefeito de União do Sul, Sr. Gilberto Luis Atoatti, Secretário de Fazenda de Santa Carmem, Sr. João Batista P. Silva, Chefe de Gabinete do Município de Nova Mutum, Valderei Pecineli, Vice-Prefeito de Feliz Natal para debaterem as ações do Consórcio de Desenvolvimento Alto do Teles Pires. Dando por aberta a Assembléia o Sr Dilceu Rossato agradeceu a presença dos técnicos da Secretaria de Estado do Meio Ambiente de Mato Grosso, Secretários Municipais, Imprensa, Prefeitos Municipais e demais pessoas presentes. Em tempo o mesmo, colocou em votação a indicação do Sr. Paulo Roberto Ferreira para exercer a função de secretário executivo do Consórcio de Desenvolvimento Econômico, Social e Ambiental "Alto Teles Pires", que foi aprovado por unanimidade. Dando continuidade aos trabalhos o S. Paulo Roberto Ferreira cumprimentou a todos os presentes, agradeceu a oportunidade e a aprovação de seu nome para o cargo ora mencionado e esclareceu que é necessário alterar o inciso VIII do Artigo 20 do Estatuto do Consórcio de Desenvolvimento Econômico, Social e Ambiental "Alto Teles Pires", que passará ter a seguinte redação: Autorizar o pagamento e movimentar recursos financeiros do consórcio por meio de cheques bancários nominais que assinará em conjunto com o conselheiro executivo ou com o secretario executivo. Colocado em votação a alteração foi aprovada por unanimidade. Em tempo dando continuidade aos trabalhos o Sr. Marcos Folador, Secretário de Planejamento e Fazenda do Município de Sorriso apresentou o orçamento do Consórcio do Alto do Teles Pires na ordem de duzentos mil reais (R\$ 200.000,00) que foi colocado em discussão e votação, que entendimento e discutido o mesmo foi aprovado por unanimidade. Em seguida o Sr. Paulo Roberto Ferreira fez a leitura do contrato de rateio entre os municípios que compõe o Consórcio do Alto do Rio Teles Pires que após discutido foi aprovado por unanimidade. Dando continuidade o Sr. Paulo Roberto Ferreira convidou o Secretário de Agricultura e Meio Ambiente do Município de Sorriso, Sr. Fabiano Alves Marson que cumprimentou a todos e ressaltou a importância de realizar parcerias entre os municípios que compõe o Consórcio de Desenvolvimento Econômico, Social e Ambiental "Alto Teles Pires" para a realização de ações em diversas áreas, entre social, ambiental, agricultura familiar, saúde, dentre outras. Após o mesmo convidou a Sra. Marli Aguiar, Bióloga do Município de Sorriso que explanou os projetos de Licenciamento Ambiental Municipal que estão em processo de implantação pela Prefeitura de Sorriso no âmbito do município de Sorriso, bem como o lotacionograma, e os trabalhos realizados pela Secretaria neste primeiro semestre de dois mil e sete. Em seguida o Sr Sildemar, Técnico da SEMA-MT apresentou o serviços oferecidos pela SEMA, as regionais jurisdicionadas a SEMA-MT, e o projeto de descentralização do licenciamento ambiental aos Consórcios Intermunicipais de Desenvolvimento Econômico, Social e Ambiental, programa MT Regional. No mais o mesmo agradeceu o convite para apresentar as ações e projetos da SEMA-MT ao Prefeito de Sorriso, se

[Handwritten signatures]



colocando a disposição para quaisquer eventualidades. Em tempo o Sr. Dilceu Rossato pediu aos representantes do Consórcio Intermunicipal de Desenvolvimento Econômico, Social e Ambiental "Alto Teles Pires" que precisariam entre eles assinar um Termo de Cooperação Técnica, ao mesmo tempo foi discutido a estruturação do Consórcio de Desenvolvimento Econômico, Social e Ambiental "Alto Teles Pires", uma vez que o Município de Sorriso e o Município de Lucas do Rio Verde, já tem toda a estrutura e já fazem licenciamento ambiental. Em tempo o Sr. Dilceu Rossato disse que posteriormente os representantes dos municípios que compõe o Consórcio de Desenvolvimento Econômico, Social e Ambiental "Alto Teles Pires" conversarão sobre a estrutura do referido conselho. Em seguida pos em votação a Proposta de Intenção de Cooperação Técnica que deverá ser encaminhada ao Governo do Estado de Mato Grosso, que após discutida, foi aprovada por unanimidade. Em seguida o Sr. Dilceu Rossato colocou em votação a sugestão de realizarem a próxima reunião para o mesmo dia da reunião do Consórcio Regional de Saúde, que será confirmada pelo Sr. Paulo Roberto Ferreira que deverá encaminhar e-mail a todos os representantes do Consórcio indicando a data. Em seguida o Sr. Paulo Roberto Ferreira colocou os microfones a disposição dos presentes. Governo Federal O Sr. João Batista P. Silva, Chefe de Gabinete do Município de Nova Mutum, falou sobre sua revolta em não estarem inclusos no PAC do Governo Federal. Dando continuidade o Prefeito de Sorriso, Sr. Dilceu Rossato, explanou que foi muito difícil constituir o Consórcio de Desenvolvimento Econômico, Social e Ambiental "Alto Teles Pires", porém o mesmo vai ser muito útil a todos os municípios que aderiram e que os Prefeitos que tiverem oportunidade de falarem como Prefeito de Sinop, que o convide e que peça para o mesmo entrar em contato com o Sr. Paulo Roberto Ferreira. Agradeceu a presença de todos e encerrou a assembléia. Eu Jorge Luiz de O. Campos, que digitei a presente ata, assino com os presentes:

Dilceu Rossato, Prefeito de Sorriso

Jorge Antonio Andreto, Secretário de Fazenda do Município de Lucas do Rio Verde,

Elirio Zeninho Delane, Vice-Prefeito de Cláudia,

Sr. Fabiano Igor Nogueira, Secretário de Fazenda do Município de Santa Rita do Trivelato,

Sr. José Nilton dos Santos, Prefeito de Vera,

Sr. Enio Alves da Silva, Prefeito de União do Sul, Sr.

Gilberto Luis Atoatti, Secretário de Fazenda de Santa Carmem,

Sr. João Batista P. Silva, Chefe de Gabinete do Município de Nova Mutum,

Valderei Pecineli, Vice-Prefeito de Feliz Natal

ANEXO 02

Estatuto do Consórcio Alto Teles Pires



Título I

DA DENOMINAÇÃO, OBJETO, SEDE, FORO E DURAÇÃO

Art.2º- O Consórcio Intermunicipal de Desenvolvimento Econômico, Social e Ambiental "ALTO TELES PIRES", constituir-se-á sob a forma de associação pública, dotada de personalidade jurídica de direito público, nos termos do contido no artigo 41 do Decreto nº. 6.017/2007, pelo disposto neste protocolo de intenções, bem como às normas de direito público no que concerne à realização de licitação, celebração de contratos, prestação de contas, admissão de pessoal, que será regido pela Consolidação das Leis do Trabalho - CLT e demais disposições legais aplicáveis aos Municípios integrantes deste instrumento.

Art.3º - O Consórcio Intermunicipal de Desenvolvimento Econômico, Social e Ambiental "ALTO TELES PIRES", tem por finalidade a congregação de esforços, visando o planejamento, a coordenação e a execução de atividades de interesse comum dos consorciados, para tanto poderão:

I - firmar convênios, contratos, acordos de qualquer natureza, receber auxílios, contribuições e subvenções sociais ou econômicas de outras entidades e órgãos do governo;

II - promover desapropriações e instituir servidões nos termos de declaração de utilidade ou necessidade pública, ou interesse social, realizada pelo Poder Público;

III - ser contratado pela administração direta ou indireta dos entes da Federação consorciados, dispensada a licitação nos casos em que a legislação permitir e respeitando este protocolo.

IV - estabelecer programas integrados de modernização administrativa dos associados, através do planejamento institucional, apoiando-os na execução dos serviços administrativos;

V - estudar e sugerir a adoção de normas sobre legislação municipal, visando a ampliação e melhoria dos serviços locais dos associados;

VI - defender junto aos Governos Federal e Estadual, que os serviços públicos de desenvolvimento econômico, social, ambiental e turístico, sejam considerados de fundamental importância para a vida da população brasileira;

Luís
Almeida

VII - colaborar e cooperar com os Poderes Legislativos e Executivos Municipais integrados, na adoção de medidas legislativas que concorram para o aperfeiçoamento e fortalecimento do desenvolvimento econômico, social, ambiental e turístico.

VIII - promover o desenvolvimento local das políticas econômica, social, ambiental e turística;

IX - estudar, propor e promover campanhas educativas sobre educação ambiental, turismo, empreendedorismo ou responsabilidade social;

X - Criar o sistema e arranjos institucionais de cooperação regional, de materiais, equipamentos, serviços e transportes entre os associados, visando à melhoria dos serviços municipais;

XI - promover reivindicações, estudos e propostas junto aos órgãos federais e estaduais de interesse comum dos associados;

XII - promover gestões junto aos órgãos competentes visando à obtenção de financiamentos para futuras melhorias nos serviços de saúde, educação ou transporte público na região;

XIII - desenvolver outras atividades que por sua natureza venham promover o aperfeiçoamento dos Serviços;

XIV - informar a população sobre as questões relevantes para a preservação do meio ambiente, incentivando a criação de mecanismos de controle social através dos conselhos municipais e câmaras temáticas;

XV - representar seus consorciados em assuntos de interesse comum, devidamente regulamentado no seu regimento interno e aprovado em Assembleia Geral, e de caráter sócio-econômico e ambiental perante qualquer entidade de direito público, direito privado ou internacional.

Art.4º - O Consórcio Intermunicipal de Desenvolvimento Econômico, Social e Ambiental "ALTO TELES PIRES" tem sua sede e foro na cidade de SORRISO/MT, sito à Av. Porto Alegre, 2525.

Parágrafo único - A sede do Consórcio poderá ser alterada mediante decisão da Assembleia Geral.

Art.5º - O prazo de duração do Consórcio Intermunicipal de Desenvolvimento Econômico, Social e Ambiental "ALTO TELES PIRES" é indeterminado.



Alto Teles Pires

P

2



Título II
DOS ENTES CONSORCIADOS

Art.6º - Fazem parte deste consórcio os seguintes Municípios:

- I – **CLAUDIA** - CNPJ: 01.310.499/0001-04, com endereço na Av. Gaspar Dutra, nº 787, representado neste ato pelo seu Prefeito Municipal, Sr. Altamir Kurten
- II – **FELIZ NATAL** - CNPJ: 01.614.088/0001-02, com endereço na Av. Chapecó, nº 235 - Centro, representado neste ato pelo seu Prefeito Municipal, Sr. Manuel Messias Sales.
- III – **IPIRANGA DO NORTE** - CNPJ: 07.209.245/0001-72, com endereço na Rua dos Girassóis, S/Nº, representado neste ato pelo seu Prefeito Municipal, Sr. Ilberto Effting.
- IV – **LUCAS DO RIO VERDE** - CNPJ: 24.772.246/0001-40 – com endereço na Av. Pará, nº 109, representado neste ato pelo seu Prefeito Municipal, Sr. Marino José Franz.
- V – **NOVA MUTUM** - CNPJ: 24.772.162/0001-06 – com endereço na Av. Mutum, nº 1.250-N - Centro, representado neste ato pelo seu Prefeito Municipal, Sr. Adriano Xavier Pivetta..
- VI – **NOVA UBIRATÃ** - CNPJ: 01.614.521/0001-00 – com endereço na Av. Tancredo Neves, Nº 1.190, representado neste ato pelo seu Prefeito Municipal, Sr. Osmar Rosseto.
- VII – **SANTA CARMEM** - CNPJ: 37.465.283/0001-57 – com endereço na Rua Tamadaré, nº 1.785, representado neste ato pelo seu Prefeito Municipal, Sr. Rudimar Nunes Camassola.
- VIII – **SANTA RITA DO TRIVELATO** - CNPJ: 04.205.596/0001-17 – com endereço na Av. Flávio Luiz, nº 2.202, representado neste ato pelo seu Prefeito Municipal, Sr. Ilson Matschinske.
- IX – **SINOP** - CNPJ: 15.024.003/0001-32 – com endereço na Av. das Embaúbas, nº 1.386, representado neste ato pelo seu Prefeito Municipal, Sr. Nilson Aparecido Leitão.
- X – **SORRISO** - CNPJ: 03.239.076/0001-62 – com endereço na Rua Porto Alegre, nº 2.525, representado neste ato pelo seu Prefeito Municipal, Sr. Dilceu Rossato.
- XI – **TAPURAH** - CNPJ: 24.772.253/0001-41 – com endereço na Av. Paraná, nº 1.100 - Praça da Juventude - Centro, representado neste ato pelo seu Prefeito Municipal, Sr. Carlos Alberto Capeletti.
- XII – **UNIÃO DO SUL** - CNPJ: 01.614.538/0001-59 – com endereço na Av. Florianópolis, S/Nº - Centro, representado neste ato pelo seu Prefeito Municipal, Sr. Enio Alves da Silva.



XIII – VERA - CNPJ: 00.179.531/0001-93 – com endereço na Av. Ottawa, nº 1.651, representado neste ato pelo seu Prefeito Municipal, Sr. José Nilton dos Santos.

Parágrafo 1º – Os Municípios que assinaram o presente Protocolo de Intenções deverão ratificá-lo através de lei, devidamente aprovada pelo Poder Legislativo Municipal, como premissa para que o Consórcio seja efetivamente constituído, passando o Protocolo de Intenções a ser designado como Contrato de Consórcio Público.

Parágrafo 2º - O Consórcio Intermunicipal de Desenvolvimento Econômico Social e Ambiental Alto do Teles Pires será constituído após a ratificação da maioria simples dos Municípios que assinaram o Protocolo de Intenções, ou seja, 06 (seis) Municípios, mais 01 (um).

Art.7º - O presente Consórcio Intermunicipal de Desenvolvimento Econômico Social e Ambiental Alto do Teles Pires, atuará na Região do Alto Teles Pires, sendo que os Municípios envolvidos em suas ações são os citados nos incisos do Art. 6º. deste Protocolo de Intenções, sendo a soma de suas territorialidades a abrangência do mesmo.

Art. 8º - O Consórcio Intermunicipal de Desenvolvimento Econômico Social e Ambiental Alto do Teles Pires é instituído sob a forma de associação pública, dotado de pessoa jurídica de direito público, em conformidade com o disposto no artigo 41 do Decreto nº. 6.017/2007.

Título III DA ORGANIZAÇÃO

Art. 9º - Para o cumprimento de seus objetivos o Consórcio Intermunicipal de Desenvolvimento Econômico, Social e Ambiental "ALTO TELES PIREs" se organiza por meio do Conselho Diretor.

Capítulo I Do Conselho Diretor

Art.10º – O Conselho Diretor é composto da seguinte forma:

- I - Assembléia Geral;
- II - Presidente;
- III - Conselheiro Executivo;
- IV- Conselheiro Fiscal;

Seção I DA ASSEMBLÉIA GERAL



Art.11 - A Assembléia Geral, instância máxima deliberativa, é constituída por todos consorciados com direito a voto e suas decisões são irrecorríveis.

Parágrafo 1º - Os consorciados, serão representados pelos seus dirigentes máximos (Prefeitos) ou por suplentes previamente credenciados junto ao Consórcio Intermunicipal de Desenvolvimento Econômico, Social e Ambiental "ALTO TELES PIRES".

Parágrafo 2º - O suplente será obrigatoriamente o Secretario Municipal de Finanças e Planejamento do Município consorciado ou quem estiver no exercício de suas funções.

Parágrafo 3º - O voto é único para cada um dos entes consorciados independentemente do valor do contrato de rateio, votando os suplentes, apenas e tão somente na ausência do seu titular, sendo vedado o voto por procuração.

Art. 12- Poderão participar da Assembléia Geral:

I – consorciados efetivos com direito a voto;

II - personalidades representativas, desde que aprovadas pela Assembléia Geral, sem direito a voto;

III – cidadãos locais poderão participar das assembleias, sem direito a voto.

Art.13 - A Assembléia Geral ocorrerá uma vez por ano e será realizada preferencialmente no Município de Sorriso/MT, observadas as normas do Estatuto.

Art.14 - A Assembléia Geral será aberta pelo Presidente do Consórcio Intermunicipal de Desenvolvimento Econômico, Social e Ambiental "ALTO TELES PIRES", e sua mesa diretora será presidida pelo mesmo.

Art.15 - O "quorum" exigido para a realização da Assembléia Geral em primeira convocação é de no mínimo 50% (cinquenta por cento), mais um dos consorciados efetivos.

Parágrafo 1º - Caso a Assembléia Geral não se realize em primeira convocação, considera-se automaticamente convocada e em segunda convocação se realizará, 1 (uma) hora depois, no mesmo local, com qualquer número dos consorciados.

Handwritten signature and initials in blue ink.



Parágrafo 2º - As deliberações da Assembleia Geral, serão tomadas por maioria simples dos sócios efetivos, ou seja, no mínimo 50% (cinquenta por cento), mais um dos consorciados efetivos.

Parágrafo 3º - Na abertura de cada reunião da Assembleia Geral, a Ata da reunião anterior, será submetida à aprovação do Plenário.

Parágrafo 4º - O Conselho Executivo executará ou fará executar as deliberações da Assembleia Geral Ordinária ou Extraordinária.

Art.16 - A Assembleia Geral poderá ser Ordinária ou Extraordinária.

Art.17 - As Assembleias Gerais Ordinárias serão realizadas sempre que convocada, sendo que na primeira reunião anual será definido o calendário das demais reuniões, especificando a data, horário, local.

Art.18 - A Assembleia Geral Extraordinária será convocada sempre que houver matéria importante para ser deliberada, a pedido do Presidente do Consórcio Intermunicipal de Desenvolvimento Econômico, Social e Ambiental "ALTO TELES PIRES", do Conselho Diretor ou a pedido de três consorciados, observado o disposto no Estatuto.

Parágrafo Único - O pedido dos consorciados para convocação da Assembleia Geral Extraordinária, deverá ser formalizado e devidamente justificado, junto ao Conselho Executivo, que o encaminhará ao Presidente do Consórcio Intermunicipal de Desenvolvimento Econômico, Social e Ambiental "ALTO TELES PIRES" para encaminhamento das providências.

Art.19 - Compete à Assembleia Geral:

I - deliberar sobre assuntos relacionados com os objetivos do Consórcio;

II - deliberar sobre os planos gerais e programas a serem executados pelo Conselho Diretor;

III - aprovar o relatório anual e a prestação de contas anual do Conselho Diretor;

IV - reformular ou alterar o Estatuto.

V - aprovar anualmente as contribuições dos sócios, e as transferências de recursos às Seções Regionais, se houver;

VI - Deliberar sobre a dispensa de licitação de serviços ao consórcio, quando houver medidas urgentes e relevantes a serem tomadas;

Alto Teles Pires
Del. Geral: [assinatura]

VII - estabelecer a orientação superior do Consórcio, recomendando o estudo de solução para os problemas administrativos, econômicos, sociais e ambientais dos consorciados;

VIII - dar posse aos membros do Conselho Executivo e Conselho Fiscal;

IX - deliberar sobre qualquer assunto de interesse dos consorciados.

X - deliberar no decorrer do primeiro semestre de cada ano, sobre o balanço geral e prestações de contas do exercício anterior, submetendo-o com o parecer do Conselho Fiscal da Assembléia Geral;

XI - aprovar o orçamento consolidado para o exercício seguinte, com base nas propostas orçamentárias e nos programas anuais de atividades apresentados pelas Seções Regionais, se houver, e pelo Presidente do Consórcio Intermunicipal de Desenvolvimento Econômico, Social e Ambiental "ALTO TELES PIRES", "ad referendum" da Assembléia Geral;

XII - autorizar a realização de despesas extra-orçamentárias, "ad referendum" da Assembléia Geral;

XIII - examinar e pronunciar-se sobre os pareceres do Conselho Fiscal;

XIV - celebrar através da Presidência, com anuência do Conselho Fiscal, contratos, convênios, termos aditivos e outros instrumentos;

XV - cumprir e fazer cumprir o Estatuto Social, bem como as deliberações da Assembléia Geral e do Conselho Fiscal;

XVI - propor anualmente à Assembléia Geral as contribuições nominais dos consorciados e as transferências de recursos para os mesmos;

XVII - criar e extinguir Comissões Especiais, bem como nomear, substituir e dispensar membros destas Comissões;

Seção II DO PRESIDENTE

Art.20 - São atribuições do Presidente do Consórcio Intermunicipal de Desenvolvimento Econômico, Social e Ambiental "ALTO TELES PIRES".

I - representar ativa e passivamente, na esfera judicial ou, administrativa ou, extrajudicialmente e administrativamente o Consórcio Intermunicipal de Desenvolvimento Econômico, Social e



Alto Teles Pires
Delegado

Ambiental "ALTO TELES PIRES" e seus Consorciados, para tratar de assuntos exclusivos do objeto deste consórcio, perante outras esferas de Governo, podendo firmar contratos ou convênios, bem como constituir procuradores, podendo esta competência ser delegada parcial ou totalmente ao Diretor Administrativo mediante decisão do Conselho Deliberativo;

II - zelar pelo cumprimento do Estatuto;

III - encaminhar aos órgãos e entidades competentes as reivindicações da Associação;

IV - convidar representantes dos órgãos públicos ou privados e profissionais liberais para participarem dos grupos de trabalho constituídos pela Presidência;

V - firmar convênios, acordos ou contratos com entidades públicas ou privadas, com anuência do Conselho Diretor;

VI - aprovar a contratação e estabelecer níveis de remuneração dos empregados da Associação, contratados na forma da legislação trabalhista, com a anuência dos demais membros do Conselho Diretor.

VII - solicitar, mediante pedido fundamentado, que sejam postos à disposição do consórcio os servidores das entidades associadas e de outros órgãos da Administração Pública;

VIII - autorizar o pagamento e movimentar recursos financeiros do consorcio por meio de cheques bancários que assinara em conjunto com o conselheiro executivo ou o secretario executivo;

IX - gerir o patrimônio da Associação;

X - convocar a Assembléia Geral nos termos do Estatuto;

XI - receber as proposições das entidades associadas para posterior encaminhamento à Assembléia Geral;

XII - preparar a agenda de trabalho da Assembléia Geral;

XIII - fazer cumprir as deliberações da Assembléia Geral;

XIV - prestar contas à Assembléia Geral, na primeira reunião de cada ano, por meio de balanço e de relatório de sua gestão administrativa e financeira do exercício anterior com o parecer do Conselho Fiscal;

XV - elaborar o Relatório Geral das Atividades;



Handwritten signature and initials in blue ink.



XVI - desempenhar outras atividades afins.

Parágrafo Único – Só poderá ser Presidente do Consórcio Intermunicipal de Desenvolvimento Econômico, Social e Ambiental “ALTO TELES PIRES” o Prefeito, obrigatoriamente, de um dos Municípios consorciados, cuja duração do mandato será de 02 anos.

SEÇÃO III DO CONSELHEIRO EXECUTIVO

Art.21 - O Conselheiro Executivo é eleito dentre os consorciados com votação simples para preenchimento do cargo;

Parágrafo 1º - Extinguir-se-á o mandato do conselheiro que não comparecer a 02 (duas) reuniões consecutivas ou 03 (três) alternadas sem justificativa.

Parágrafo 2º - Declarado extinto o mandato, integrará o Conselho o respectivo suplente.

Art.22 - O Presidente do Consórcio Intermunicipal de Desenvolvimento Econômico, Social e Ambiental “ALTO TELES PIRES” poderá, dado ciência ao Conselho Diretor, contratar um Secretário Executivo, com a atribuição de coordenar as atividades do Conselheiro Executivo do Consórcio Intermunicipal de Desenvolvimento Econômico, Social e Ambiental “ALTO TELES PIRES” em Sorriso, dando suporte às atividades desenvolvidas pelo Conselho Diretor.

Art.23 - Os membros do Conselho Diretor não têm direito a remuneração de qualquer espécie pelo desempenho de suas funções.

Art.24 - Compete ao Conselheiro Executivo:

I - substituir o Presidente do Consórcio Intermunicipal de Desenvolvimento Econômico, Social e Ambiental “ALTO TELES PIRES” nas suas ausências e impedimentos e sucedê-lo na sua vacância;

II - assistir o Presidente do Consórcio Intermunicipal de Desenvolvimento Econômico, Social e Ambiental “ALTO TELES PIRES”, na gestão cotidiana da Associação;

III - coordenar as comissões organizadoras das Assembléias Gerais;

10

VI - coordenar o controle do pagamento das contribuições dos consorciados à entidade.

Seção III DO CONSELHEIRO FISCAL



Art.25 - O Conselheiro Fiscal é membro representante dos consorciados que responderá pelas finanças do consórcio e sua manutenção econômico financeira.

Art.26 - Compete ao Conselheiro Fiscal a fiscalização da vida financeira e patrimonial do Consórcio Intermunicipal de Desenvolvimento Econômico, Social e Ambiental “ALTO TELES PIRES” em perfeita articulação com o Conselho Diretor:

VI - coordenar o controle do pagamento das contribuições dos consorciados à entidade.



Seção III DO CONSELHEIRO FISCAL

Art.25 - O Conselheiro Fiscal é membro representante dos consorciados que responderá pelas finanças do consórcio e sua manutenção econômico financeira.

Art.26 - Compete ao Conselheiro Fiscal a fiscalização da vida financeira e patrimonial do Consórcio Intermunicipal de Desenvolvimento Econômico, Social e Ambiental "ALTO TELES PIRES" em perfeita articulação com o Conselho Diretor:

I - assinar em conjunto com o Presidente os cheques e recebimentos do Consórcio Intermunicipal de Desenvolvimento Econômico, Social e Ambiental "ALTO TELES PIRES";

II - coordenar as atividades da Tesouraria da entidade;

III - elaborar o balanço anual e os balancetes mensais para exame e aprovação do Conselho Diretor, com prévio parecer do Conselho Fiscal;

IV - elaborar proposta orçamentária anual para exame e aprovação do Conselho Diretor;

V - identificar formas de captação de recursos para a entidade.

VI - trimestralmente o Conselheiro Fiscal elaborará os balancetes do Consórcio;

VII - no primeiro semestre de cada ano receberá os balanços gerais do ano anterior do Conselho Diretor anterior;

VIII - em qualquer tempo, o Conselheiro Fiscal poderá verificar a situação da contabilidade do Consórcio Intermunicipal de Desenvolvimento Econômico, Social e Ambiental "ALTO TELES PIRES", requerendo, se julgar necessário, a reunião do Conselho Diretor ou a convocação da Assembléia Geral.

Título IV DOS MANDATOS E DA ACUMULAÇÃO

Unto
Diano: 3/18

Art.27 - O mandato dos membros eleitos para o preenchimento dos cargos de Presidente, Conselho Executivo e Conselho Financeiro do Consórcio Intermunicipal de Desenvolvimento Econômico, Social e Ambiental "ALTO TELES PIRES" é de 02 (dois) anos, prorrogável por iguais períodos mediante eleição.

Parágrafo Único – Excetua-se desta situação a Primeira Diretoria, cujo mandato encerrar-se-á em 31 de Dezembro de 2008.



Art.28 - É vedada a acumulação de funções nos Conselhos do Consórcio Intermunicipal de Desenvolvimento Econômico, Social e Ambiental "ALTO TELES PIRES".

Título V DAS ELEIÇÕES

Art.29 - As eleições para preenchimento dos cargos de membros da Presidência, Conselho Fiscal e Conselho Executivo serão realizadas pelo voto direto.

Parágrafo 1º - Cada consorciado efetivo terá direito a um voto, independentemente do valor do contrato de rateio.

Parágrafo 2º - Para efeito de eleição, não será aceito qualquer tipo de documento enviado, via fax ou correio eletrônico.

Parágrafo 3º - O consorciado efetivo não poderá ser representado por procuração por qualquer outro, que não seja o seu suplente.

Art.30 - Para a eleição do Conselho Fiscal e do Conselho Executivo votarão todos os consorciados efetivos.

Art.31 - Poderá se candidatar a cargos do Consórcio Intermunicipal de Desenvolvimento Econômico, Social e Ambiental "ALTO TELES PIRES" qualquer consorciado, independentemente do valor do contrato de rateio.

Parágrafo Único - A inscrição para candidato a conselheiro titular deverá ser feita conjuntamente com a inscrição de seu suplente.

Art.32 - As eleições e as apurações serão coordenadas pelo Conselho Diretor e pela Secretaria Executiva do Consórcio Intermunicipal de Desenvolvimento Econômico, Social e Ambiental "ALTO TELES PIRES".

Art.33 - Concluídas as apurações, a Assembléia Geral proclamará e dará posse imediata aos conselheiros titulares e suplentes eleitos, para o Conselho Diretor do Consórcio Intermunicipal de Desenvolvimento Econômico, Social e Ambiental "ALTO TELES PIRES", composto pelo Presidente, Conselheiro Fiscal e Conselheiro Executivo.

Art.34 - As eleições serão regulamentadas em cada exercício, por meio de regulamento específico elaborado pelo Conselho Diretor, com prazo mínimo de 60 (sessenta) dias de antecedência e divulgado para todos os associados.



Título VI DO REGIME ECONÔMICO FINANCEIRO

Art.35 - O ano social e o exercício financeiro coincidem com o ano civil.

Parágrafo único – O Consórcio deve possuir orçamento anual, estruturado em dotações, e aprovado em Assembléia Geral.

Art.36- O Poder Executivo Municipal dos Municípios membros destinarão recursos financeiros necessários para o cumprimento do contrato de rateio do Consórcio Intermunicipal de Desenvolvimento Econômico, Social e Ambiental "ALTO TELES PIRES", cujo valor deverá ser consignado na Lei Orçamentária Anual, em conformidade com o disposto no art. 8º., da Lei n°. 11.107/2005 e Decreto n°. 6.017/2007.

§ 1º. O contrato de rateio será formalizado em cada exercício financeiro e seu prazo de vigência não será superior ao das dotações que o suportam.

§ 2º. É vedada a aplicação dos recursos entregues por meio de rateio para o atendimento de despesas genéricas, inclusive transferências ou operações de crédito.

§ 3º. Os entes Consorciados, isolados ou em conjunto, bem como o Consórcio Público, são partes legítimas para exigir o cumprimento das obrigações previstas no contrato de rateio.

§ 4º. Com o objetivo de permitir o atendimento dos dispositivos da Lei Complementar n°. 101/00, o Consórcio Público deve fornecer as informações necessárias para que sejam consolidadas, nas

contas dos entes Consorciados, todas as despesas realizadas com os recursos entregues em virtude de contrato de rateio, de forma que possam ser contabilizadas nas contas de cada ente Consorciado na conformidade com os elementos econômicos e das atividades ou projetos atendidos.



§ 5º. Poderá ser excluído do Consórcio Público, após prévia suspensão, o ente Consorciado que não consignar, nas suas Leis Orçamentárias futuras ou em créditos adicionais, as dotações suficientes para suportar as despesas assumidas por meio de contrato de rateio.

Art.37 – O Consórcio Intermunicipal de Desenvolvimento Econômico, Social e Ambiental “ALTO TELES PIRES” poderá ter outras fontes de recursos:

- I - Os consorciados contribuirão com parte de seus orçamentos;
- II - importâncias resultantes de acordos ou convênios por ela firmados;
- III - subvenções e auxílios oriundos de dotações orçamentárias municipais, estaduais ou federais e de entidades públicas;
- IV - quaisquer doações ou legados que lhe sejam destinados por escritura pública ou lei;
- V - outros rendimentos que lhe caibam por via contratual legal ou judicial.

Art. 38 - O Consórcio Intermunicipal de Desenvolvimento Econômico, Social e Ambiental “ALTO TELES PIRES” manterá contabilidade na sua sede administrativa em Sorriso/MT.

Parágrafo Único - As contas bancárias serão sempre fiscalizadas e auditadas pelo Conselho Diretor.

Art.39 - As contas bancárias do Consórcio Intermunicipal de Desenvolvimento Econômico, Social e Ambiental “ALTO TELES PIRES” serão movimentadas pelo Presidente e pelo Conselheiro Financeiro, ou por seus substitutos na forma deste Estatuto.

Parágrafo Único - Em caso de outorga de procuração para operações financeiras, esta deverá ser aprovada previamente pelo Conselheiro Executivo.

Art.40 - Examinadas e aprovadas as contas do exercício anterior pelo Conselheiro Fiscal estas serão encaminhadas para a Assembléia Geral, cuja aprovação das contas eximirá os membros do Conselho Diretor e do Conselho Fiscal de qualquer responsabilidade.



**Título VII
DO PESSOAL**

Art.41- Para cumprimento do disposto no inciso IX, do artigo 4º. da Lei Federal nº. 11.107/2005, fica estabelecida a intenção de criar os cargos conforme quadro abaixo:

Cargos	N.º de Vagas	Carga Horária	Grau de Escolaridade Mínima	Tipo Cargo
Secretario Executivo	1	40 h Semanais	3º. Grau Completo	CC
Assessoria Jurídica	1	20 h Semanais	3º. Grau Completo	CC
Contador	1	20 h Semanais	2º. Grau Completo	CC
Assistente Administrativo	1	40 h Semanais	2º. Grau Completo	CE
Auxiliar de Serviços Gerais	1	40 h Semanais	1º. Grau Completo	CE

Parágrafo 1º - Significado das Abreviações:

I - CC = Cargo Comissionado de Livre Nomeação e Exoneração;

II - CE = Cargo Efetivo, limitando-se a existência Ativa do Consórcio, não adquirindo estabilidade.

Parágrafo 2º - Formas de provimento se darão da seguinte forma:

I - CC = Contratação mediante aprovação do Conselho Deliberativo. (Regime Celetista);

II - CE = Concurso Público de acordo com regras definidas em edital aprovado pelo Conselho Deliberativo. (Regime Celetista);

Parágrafo 3º - O Conselho Deliberativo determinará através de Resolução, aprovada em Assembleia Geral, os casos de excepcional interesse público para contratação por tempo determinado objetivando atender as necessidades temporárias, não excedendo àquelas previstas na Constituição Federal, bem como não excedendo às remunerações previstas no quadro de cargos e remunerações previstas neste Protocolo de Intenções.

Parágrafo 4º - Os critérios para remuneração deverão respeitar o disposto na maioria simples do PCCS dos Municípios Consorciados.

Art.42 - Os entes Consorciados poderão ceder recursos humanos, respeitada sua legislação própria.

Parágrafo único - Os profissionais cedidos pelos Consorciados e envolvidos na execução dos trabalhos decorrentes deste Protocolo permanecerão subordinados às entidades as quais estejam vinculados, não se estabelecendo qualquer tipo de relação empregatícia com o Consórcio Intermunicipal de Desenvolvimento Econômico, Social e Ambiental "ALTO TELES PIRES".

Art.43 - O Conselho Diretor poderá contratar serviços contábeis e jurídicos especializados, desde que precedido da anuência da Assembléia Geral, a fim de se dar cobertura contábil e jurídica correta as atividades do Consórcio Intermunicipal de Desenvolvimento Econômico, Social e Ambiental "ALTO TELES PIRES", respeitando o disposto na Lei de Licitações e Contratos Administrativos.



Título VIII

DAS CONDIÇÕES PARA QUE O CONSÓRCIO PÚBLICO CELEBRE CONTRATO DE GESTÃO OU TERMO DE PARCERIA (art. 5º, inciso XI do Dec. 6.017/2007)

Art.44 - É condição para que o consórcio público celebre contratos de gestão ou termos de parcerias, a existência de limite orçamentário aprovado pelo Conselho Deliberativo e fornecimentos que estejam de acordo com o plano de atividades aprovado pelo mesmo Conselho. As contratações serão precedidas de cotação prévia de preços, observada a Lei de Licitações (Lei Federal 8.666 de 21.06.93, e alterações posteriores), e demais legislação pertinente.

Título IX

DA AUTORIZAÇÃO PARA A GESTÃO ASSOCIADA DE SERVIÇOS PÚBLICOS (art. 5º, inciso XII do Dec. 6.017/2007)

Art.45 - Este consórcio público terá como responsabilidade a execução das seguintes atividades:

- I - Obras e Infra-estrutura (conservação de estradas vicinais, guias e sarjetas, produção de blocos de concreto e outras atividades similares e assemelhados).
- II - Educação (organização de cursos profissionalizantes, formação e capacitação de professores, qualificação de servidores municipais).
- III - Produção agrícola e Abastecimento alimentar (viveiro de produção de mudas, produção de alimentos para merenda escolar, varejões e fomento a produção agropecuária, aquisição de patrulhas agrícolas, prestação de serviços aos produtores rurais e assistência técnica ao produtor rural, nos municípios consorciados).
- IV - Cultura (realização de lançamentos de livros, peças teatrais, elaboração de calendário regional de cultura e eventos, construção de teatros, casas culturais)
- V - Informática (sistemas de geoprocessamento, sistemas de gerenciamento de tributos comuns, redes regionais, provedores e serviços de informática em software e hardware)
- VI - Planejamento (planejamento regional na área de atuação do consorcio, planejamento de recursos hídricos, planejamento regional de abastecimento de água, planejamento regional de saneamento,

planejamento para destinação final de resíduos, planejamento estratégico de promoção do desenvolvimento regional)



VII - Proteção Ambiental - (gestão de recursos hídricos, viveiros, mudas, reposição de mata ciliar, manejo de bacias hidrográficas, destinação final de resíduos sólidos, centros de educação ambiental, emissão de licença ambiental de pequeno impacto, Agenda 21)

VIII - Turismo (elaboração de planos regionais, formação de agentes locais de turismo, calendários regionais, turismo regional, capacitação da equipe de turismo nos municípios, redes hoteleiras)

IX - Desenvolvimento Rural Sustentável (políticas articuladas de desenvolvimento agropecuário, agroindustrial, conservação ambiental, agricultura familiar, produção e abastecimento, serviço de assistência técnica e assessoramento)

X - Assistência Social (capacitação de agentes sociais, capacitação de conselheiros, programas regionais de desenvolvimento social da região, prestação de serviços sociais)

XI - Saneamento Básico - (saneamento ambiental, saneamento básico, contratação da prestação de serviços de abastecimento de água por parte de municípios; Construção, manutenção e operação de estações de tratamento e a disposição final de esgotos sanitários de interesse de mais de um município; Construção, manutenção e operação pública de aterros sanitários ou outras unidades adequadas para destinação de resíduos sólidos visando atender a mais de um município; Controle da qualidade da água para consumo humano de sistemas de abastecimento de água para mais de um município, construção; manutenção e operação pública de unidades destinadas à produção de água para mais de um município; construção, manutenção e operação de obras e serviços de manejo de águas pluviais urbanas de interesse de mais de um município; Contratação de Consultores e Assessoria Técnica em Saneamento Básico)

XII - Resíduos Sólidos (aterros sanitários, gestão dos resíduos sólidos, organização de catadores de lixo, comercialização dos resíduos sólidos, limpeza urbana)

XIII - Máquinas, Equipamentos, Material de Consumo e Expediente (compras de máquinas, equipamentos e material de consumo e expediente para atender aos municípios consorciados, no todo ou em parte deles)

Art.46 - É responsabilidade do consórcio, contratar serviços especializados para a realização de suas atividades, bem como realizar concessão, permissão e autorizar a prestação de serviços, considerando a legislação vigente em nosso país e desde que seja previamente aprovado em Assembléia Geral.

Art.47 - As condições a que deve obedecer o contrato de programa, no caso de figurar como contratante o consórcio público, estarão estabelecidas em contrato a ser firmado com o contratado.

Uato
Assessoria

especialmente convocada para este fim, por metade mais um dos sócios efetivos, devendo todos eles estarem cumprindo fielmente suas obrigações.



Parágrafo único – Os bens destinados ao Consórcio Público não prejudicará as obrigações já constituídas, inclusive os contratos de programa, cuja extinção dependerá do prévio pagamento das indenizações eventualmente devidas.

Art.56 – A alteração ou a extinção do Contrato de Consórcio Público dependerá de instrumento aprovado pela Assembléia Geral, ratificado mediante lei por todos os entes consorciados.

Parágrafo 1º - Em caso de extinção:

I - os bens, direitos, encargos e obrigações decorrentes da gestão associada de serviços públicos custeados por tarifas ou outra espécie de preço público serão atribuídos aos titulares dos respectivos serviços;

II - até que haja decisão que indique os responsáveis por cada obrigação, os entes consorciados responderão solidariamente pelas obrigações remanescentes garantido, o direito de regresso em face dos entes beneficiados ou dos que deram causa à obrigação.

Parágrafo 2º - Com a extinção, o pessoal cedido ao Consórcio Público retornará aos seus órgãos de origem, e os empregados públicos terão automaticamente rescindidos os seus contratos de trabalho com o consórcio.

Art.57 - Deverá ser remetido anualmente o Relatório Geral de Atividades do Consórcio a seus consorciados, bem como seguir as normas aplicáveis na prestação de contas ao Tribunal de Contas.

Art.58 - A retirada do ente Consorciado do Consórcio Público dependerá de ato formal de seu representante na assembléia geral, na forma previamente disciplinada no Protocolo de Intenções do Consórcio Intermunicipal de Desenvolvimento Econômico, Social e Ambiental "ALTO TELES PIRES".

Parágrafo único. Os bens destinados ao Consórcio Público pelo Consorciado que se retira somente serão revertidos ou retrocedidos no caso de expressa previsão no contrato de consórcio público ou no instrumento de transferência ou alienação.

Art.59 - A exclusão de ente consorciado só é admissível havendo justa causa.

Wilton
Wilton

Parágrafo 1º - Além das que sejam reconhecidas em procedimento específico, é justa causa a não inclusão, pelo ente consorciado, em sua lei orçamentária ou em créditos adicionais, de dotações suficientes para suportar as despesas que, nos termos do orçamento do consórcio público, previstas se devam ser assumidas por meio de contrato de rateio.



Parágrafo 2º - A exclusão prevista no Parágrafo 1º deste artigo somente ocorrerá após prévia suspensão, período em que o ente consorciado poderá se reabilitar.

Art.60 - A exclusão de consorciado exige processo administrativo onde lhe seja assegurado o direito à ampla defesa e ao contraditório.

Art.61 - O consorciado poderá ser excluído do Contrato de Consórcio Público, poderá ser dele excluído o ente que, sem autorização dos demais consorciados, subscrever protocolo de intenções para constituição de outro consórcio com finalidades, a juízo da maioria da assembléia geral, iguais, assemelhadas ou incompatíveis.

Art.62 - Em caso de eleições gerais municipais, ou outra situação que provoque o afastamento de um número significativo de membros do Conselho Diretor, por renúncia ou por impossibilidade prática de cumprimento do mandato, que impossibilite a continuidade das atividades da entidade, fica delegado ao Conselho Diretor incorporar pessoas representantes de sócios efetivos, ou sócios participantes individuais, para a formação de um Conselho Diretor Interino, com os poderes do Conselho Diretor e com a função de reestruturar a direção da entidade e promover o processo de eleição de um novo Conselho Diretor, permitido inclusive a convocação de Assembléia Geral Extraordinária.

Art.63 - Qualquer consorciado que estiver adimplente com suas obrigações perante o consórcio, poderá a qualquer tempo exigir o cumprimento das cláusulas do contrato do consórcio público.

Art.64 - Outros Municípios poderão aderir ao consórcio mediante pedido formal do Prefeito Municipal acompanhado da Lei autorizativa e após a aprovação do Conselho Deliberativo.

Art.65 - O Consórcio deverá obedecer ao princípio da publicidade, no sentido de tornar públicas suas decisões que digam respeito a terceiros e as de natureza orçamentária, financeira ou contratual, as que digam respeito à admissão de pessoal, permitindo que qualquer do povo tenha acesso as suas reuniões e aos documentos que produzir, salvo, nos termos da lei, os considerados sigilosos por prévia e motivada decisão.

Art.66 - Os casos omissos do presente Estatuto serão decididos pelo Conselho Diretor, "ad referendum", da Assembléia Geral, Lei de Consórcios Públicos e Decreto nº 6017/2007.

Art.67 - O presente Estatuto será publicado em órgão oficial da imprensa e devidamente registrado no Cartório de Títulos e Documentos, revogadas as disposições em contrário.



Sorriso/MT, 13 de Abril de 2007

Aprovado em Assembléia Geral dos Prefeitos do Consórcio Intermunicipal de Desenvolvimento Econômico, Social e Ambiental "ALTO TELES PIRES" de 13 de Abril de 2007.

Prosseguindo com os trabalhos o Senhor Presidente em Exercício, Prefeito Dilceu Rossato, solicitou aos Senhores Prefeitos Municipais presentes que cada um apresente a Lei Autorizativa aprovadas pelo Legislativo Municipal e sancionadas, em observância as Leis Constitucionais, conforme descrição a seguir. Que foi assim apresentada.

I – SORRISO – Lei N° 260, de 12 de Junho de 2007.

II – CLAUDIA – Lei N° 165, de 04 de Junho de 2007.

III – FELIZ NATAL – Lei N° 461, de 12 de Junho de 2007.

IV – LUCAS DO RIO VERDE – lei nº 1420 de 25 de junho de 2007.

V – NOVA UBIRATAN – Lei N° 564, 13 de Junho de 2007.

VI – SANTA RITA DO TRIVELATO – Lei N° 142, de 11 de Maio de 2007.

VII-SANTA CARMEM-foi encaminhada projeto de lei a câmara.

VIII-VERA-lei nº 759 de 3 de maio de 2007.

IX-IPIRANGA DO NORTE-foi encaminhada projeto de lei a câmara

X-NOVA MUTUM-foi encaminhada projeto de lei a câmara.

XI-UNIÃO DO SUL-foi encaminhado projeto de lei a câmara.

Seguindo com a reunião, [a] pós confirmar a ratificação do Protocolo de Intenções que de ora em diante passa a ser o Contrato de Rateio e Estatuto do Consorcio Intermunicipal de Desenvolvimento Econômico, Social e Ambiental "ALTO TELES PIRES", e, em observância ao Art. 6º, § 1º e §2º, por decisão dos Prefeitos procedeu à escolha dos primeiros Conselhos Diretores, formados pelo Presidente, Conselheiro Executivo e Conselheiro Fiscal. (Por aclamação e unânime foram escolhidos os Prefeitos para exercerem os cargos do Conselho Diretor no próximo período, considerado até 31 de dezembro de 2008: Dilceu Rossato (Prefeito de Sorriso), Marino José Franz (prefeito de Lucas do Rio Verde), Altamir Kurten (prefeito de Claudia), respectivamente, Presidente, Conselheiro Executivo e Conselheiro Fiscal. Decretada empossada).

*Após o cumprimento de toda a pauta aprovada e posse da diretoria eleita do Consórcio o Prefeito **dilceu Rossato**, passou a palavra aos demais Prefeitos para que estes pudessem expressar as suas idéias e apresentar sugestões de Cadeias Produtivas a serem priorizadas. Não mais havendo nenhuma observação a fazer pelos Prefeitos, o Estatuto foi colocado em votação e, por unanimidade foi aprovado.*

Nada mais havendo a ser tratado, coube a mim, Paulo Roberto Ferreira na condição de Secretário do Consórcio Intermunicipal de Desenvolvimento Econômico, Social e Ambiental "Alto teles pires" a lavrar esta Ata, que após lida foi assinada por todos os Prefeitos presentes nesta reunião.

ANEXO 03

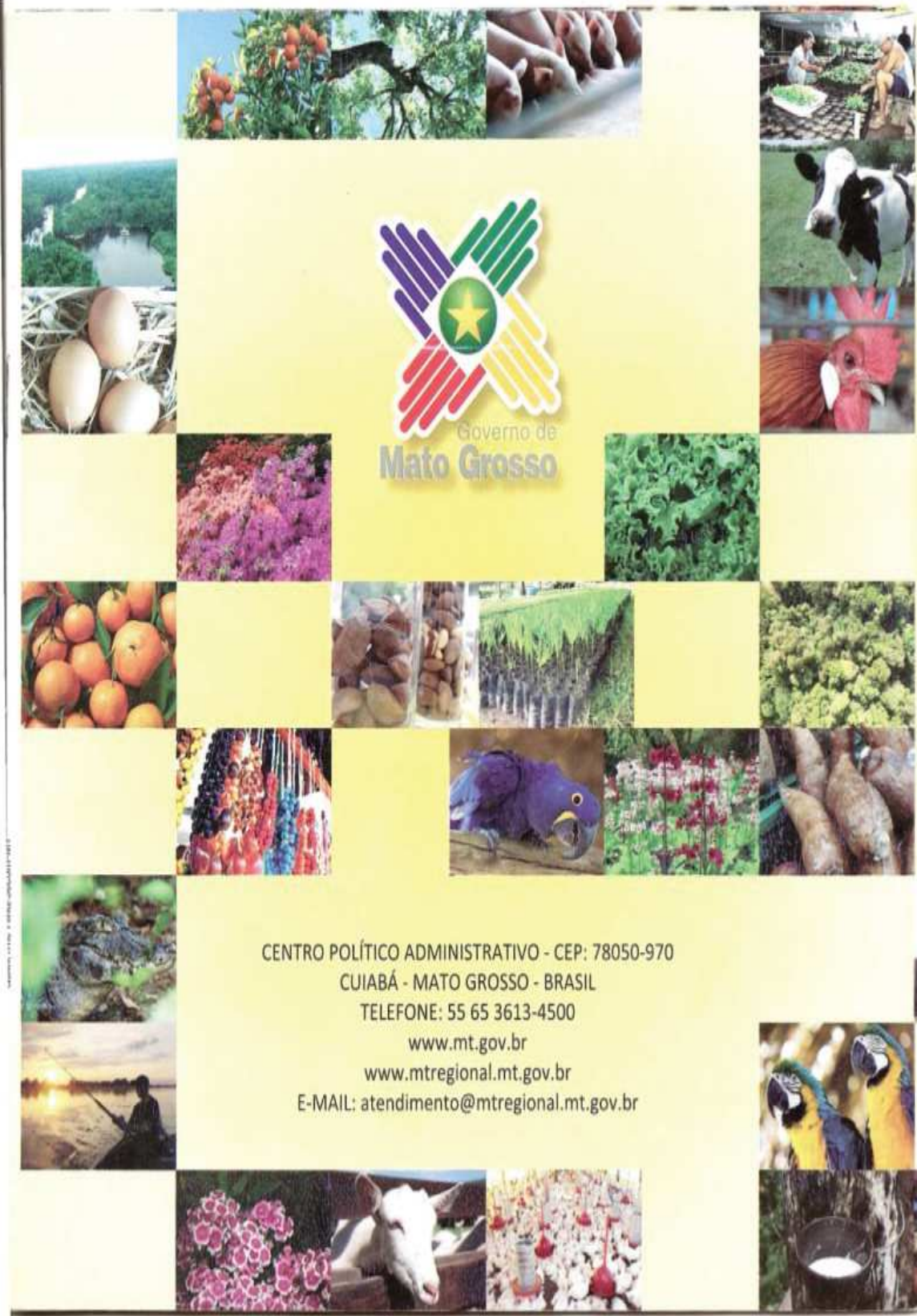
**Folder de divulgação das cadeias produtivas
presentes no consórcio**



MT REGIONAL

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

CONSÓRCIOS INTERMUNICIPAIS DE DESENVOLVIMENTO
ECÔNOMICO - SOCIAL - AMBIENTAL - TURÍSTICO - SUSTENTÁVEL



Governo de
Mato Grosso

CENTRO POLÍTICO ADMINISTRATIVO - CEP: 78050-970

CUIABÁ - MATO GROSSO - BRASIL

TELEFONE: 55 65 3613-4500

www.mt.gov.br

www.mtregional.mt.gov.br

E-MAIL: atendimento@mtregional.mt.gov.br

www.mt.gov.br

O que é o MT REGIONAL

O MT Regional foi criado pela Lei 8.697 de 02 de agosto de 2007 e tem como objetivo integrar ações de governo em parceria com os municípios para ir ao encontro das demandas levantadas pelos 15 consórcios intermunicipais. Essas iniciativas envolvem desde assistência técnica, gerencial, qualificação da mão-de-obra até linhas de financiamentos, organização da produção, apoio à comercialização e fomento à infraestrutura e desenvolvimento regionalizado em todo o Estado.

Ocorre que, nas décadas de 70/80 e até meados dos anos 90, o processo de crescimento no meio rural aconteceu, sobretudo, por meio da implantação de projetos de colonização pública ou privada, alienação de terras pertencentes ao Estado ou ainda, pela 'cultura' da ocupação.

Em Mato Grosso existem, hoje, cerca de 150 mil famílias pertencentes à agricultura familiar. Elas estão distribuídas em assentamentos do Instituto Nacional de Reforma Agrária (Incra), pequenas propriedades, agricultores tradicionais, meeiros, poceiros e arrendatários. Já o número de famílias assentadas gira em torno de 90 famílias. Estão disponibilizadas conforme às políticas agrárias dos governos estadual e federal. A média de atendimen-

tos, ou seja, de pessoas assentadas em MT anualmente varia em torno de 35 a 40 mil famílias.

É visando diminuir esse desequilíbrio econômico nas regiões onde a economia se baseava no extrativismo que o Governo do Estado implantou o Programa de Desenvolvimento Regional – MT Regional. O objetivo é chegar nessas propriedades rurais fruto de assentamentos e promover o desenvolvimento com as mesmas 'ferramentas' e oportunidades onde o agronegócio é exercido com êxito por grandes empresários. Foi exatamente essa discrepância herdada há décadas que fez surgir em Mato Grosso diferenças regionais onde no mesmo universo federativo existem regiões consideradas "ilhas de prosperidade" e "bolsões de pobreza".

A realidade é que nas regiões onde a economia predominante é o agronegócio estão os municípios que dispõem de mais infraestrutura urbana, sistema de educação e saúde pública eficiente, que contam com uma grande rede de prestação de serviços (público ou privada), fazendo assim, que estas cidades tenham os melhores IDH's do Estado e suas populações tenham melhor qualidade de vida em detrimento das demais.

META

- I. Organizar um Programa único de Estado para o desenvolvimento regional;
- II. Estimular o desenvolvimento regional, considerando as aptidões de cada região, com vistas à redução das desigualdades econômicas e sociais;
- III. Ir ao encontro das demandas levantadas pelos Consórcios Intermunicipais;
- IV. Buscar ações integradas entre as diversas Secretarias e entidades de governo, bem como com outras entidades públicas e privadas em qualquer instância;
- V. Apoio à organização local (Consórcios Intermunicipais) para a descentralização da execução das ações

De fato, as estratégias são traçadas com base em ações planejadas conforme as necessidades e características de cada região de Mato Grosso. Os coordenadores das cadeias produtivas do MT Regional desenvolvem ações que visam exclusivamente os pequenos empreendimentos rurais e urbanos com um enorme potencial para o desenvolvimento econômico e social de Mato Grosso.

Além disso, viabiliza junto às demais secretarias de governo projetos que fomentem esse crescimento de forma ordeira, sustentável e regionalizada. É um pensar compartilhado de olho na agricultura familiar e valorizando cada vez mais o pequeno produtor. Com isso, temos aquilo que chamamos de sustentável.

MISSÃO

- Elaboração de Programas e Projetos
- Organização das Cadeias Produtivas
- Assistência Técnica e Organizacional
- Regularização Fundiária
- Transferência de Tecnologia (Jornadas Técnicas, UTT/Embrapa)
- Fomento (mudas, sementes, tanques de resfriamento, centrais de inseminação, sistema de irrigação, etc)



Pequeno produtor de hortifrutigranjeiro no Distrito de Celma, em Jaciara.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.