



REDES INTERORGANIZACIONAIS PARA O DESENVOLVIMENTO REGIONAL

ORGANIZATIONALS NETWORKS FOR THE
REGIONAL DEVELOPMENT

Por:

Cleudson Nogueira Dias
Rosana do Carmo Guiducci

E-Revista Facitec, v.5, n.1, Art.4, ago-dez 2010.

http://www.facitec.br/erevista/index.php?option=com_content&task=view&id=9&Itemid=2

Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte. A reprodução total de artigos é proibida. Os artigos só devem ser usados para uso pessoal e não comercial.

Em caso de dúvidas, consulte a redação: revistafacitec@facitec.br.

A e-Revista Facitec é a revista eletrônica da FACITEC, totalmente aberta, inaugurada em Janeiro de 2007, com perfil acadêmico, é dedicada a professores, pesquisadores e estudantes.

Para mais informações consulte o site www.facitec.br/erevista.



REDES INTERORGANIZACIONAIS PARA O DESENVOLVIMENTO REGIONAL

ORGANIZATIONALS NETWORKS FOR THE REGIONAL DEVELOPEMENT

RESUMO

Num mundo complexo e interconectado como o de hoje, as instituições não sobreviverão se tiverem visões que não extrapolem seus muros. Portanto, a noção que norteou o artigo é a de rede. Embora tratada por alguns profissionais como modismo, a noção de rede é fundamental não só para o entendimento da organização da base produtiva e sociocultural, como também é essencial para minimizar a infeliz realidade de lugares e territórios, cuja base produtiva se diferencia do entorno. Este artigo aborda os elementos teórico-empíricos formulados por Milton Santos e solidificados por outros renomados autores da área para oferecer alternativa ao entendimento e às novas formas de atuação regional. Para subsidiar este trabalho, é discutida a importância da ação de um conjunto de redes organizacionais, articuladas por meio dos Programas de Desenvolvimento Regional do Ministério da Integração Nacional, para o Arranjo Produtivo Local do Agroextrativismo na Mesorregião diferenciada de Águas Emendadas, no Estado de Goiás. Finaliza-se com os dados qualitativos e quantitativos no município de Mambaí-GO e as contribuições do tema para os estudos do desenvolvimento regional.

Palavras-chave: redes organizacionais, parcerias, atores locais, território, desenvolvimento regional.

ABSTRACT

In a complex and interconnected world as today's, the institutions will not survive if they have views that do not extrapolate their walls. So the concept that guides this article is the network. Though treated by some professionals as fashionable, the concept of network is essential not only for understanding the organization of the productive and socio-cultural base, but it is also essential to minimize the unfortunate reality of places and territories whose production base is different from that of the environment. This article discusses the theoretical and empirical evidence, provided by Milton Santos and solidified by other renowned authors in the area, to offer alternative to the understanding and to new ways of regional acting. The support of this work is given by the discussion on the importance of a set of organizational networks articulated by means of regional development programs of the Ministry of National Integration for the Local Productive Arrangement of Agri-extraction in the differentiated meso-region of Águas Emendadas in the State of Goiás. The essay concludes by presenting the qualitative and quantitative data from Mambaí-GO and the contributions of subject for studies of regional development.

Keywords: organizational networks, partnership, local actors, territory, regional development.



INTRODUÇÃO

Num mundo complexo e interconectado como o de hoje, as instituições não sobreviverão se tiverem visões que não extrapolem seus muros. Elas precisam olhar adiante e descobrir parceiros que possam ajudá-las a atingir resultados mais amplos e eficazes. O século XXI será a era das alianças. A articulação e a cooperação entre instituições do Estado, organizações comunitárias e setores do mercado crescerão em importância estratégica.

A noção que norteou o artigo é a de *rede*. Embora tratada como modismo, seja pela comunidade científica, seja pelos especialistas em mercado, a noção de rede é fundamental não só para o entendimento da organização da base produtiva e sociocultural, mas também é essencial para eliminar do vocabulário do desenvolvimento econômico local e regional a infeliz noção de 'enclave'. A vida das cidades carentes, com frequência, depende mais de interações com espaços não contíguos do que com o espaço adjacente. Lugares cuja base produtiva se destaca do entorno podem ser mais bem entendidos pela mesma noção.

Também a ação institucional, qualquer que seja a escala, é praticamente impossível sem a organização em rede. É importante destacar aqui que leitura de rede não a coloca num sentido contraposto ou dicotomicamente articulado ao de território, como ocorre entre alguns autores. A rede é vista aqui como um componente fundamental na articulação – e desarticulação – territorial. Entre as principais articulações de organizações na dimensão territorial encontram-se os *clusters*, arranjos produtivos locais, parcerias estratégicas, distrito industrial, pólos e parques científicos, *milieu* inovador, consórcios, fóruns e outras variações.

As redes têm se configurado como forte instrumento de desenvolvimento regional e local, sendo foco de estudo, avaliação e



desenvolvimento das diversas formas de articulação entre organizações, parte das quais incorporam a dimensão territorial.

A abordagem deste artigo caracteriza-se, particularmente, por ressaltar a importância do aprendizado interativo, envolvendo diferentes conjuntos de atores em âmbito local como elemento central de dinamização do processo inovativo de desenvolvimento, explorando os elementos teórico-empíricos formulados por Milton Santos e outros autores, para a reflexão sobre o desenvolvimento regional e local. Apresenta-se, para subsidiar este trabalho, o conjunto de redes organizacionais, articuladas por meio dos Programas de Desenvolvimento Regional do Ministério da Integração Nacional, para o Arranjo Produtivo Local – APL do Agroextrativismo na Mesorregião diferenciada de Águas Emendadas, no Estado de Goiás.

Considerações sobre Redes

A abordagem da Política Nacional de Desenvolvimento Regional (2003) mostra que o desenvolvimento mundial recente reanima forças centrípetas de articulação metropolitana que atestam a lógica espacial predominante de um sistema econômico que intensificou sua internacionalização. A tendência à concentração de meios de produção e força de trabalho em determinados pontos do território é motivada pelas circunstâncias que vão se impondo na dinâmica do jogo do mercado e das políticas públicas. Na atual conjuntura, a força das decisões do setor privado se acentua, especialmente com os movimentos de internacionalização dos grandes conglomerados mundiais, da liberalização financeira e de reestruturação produtiva que se encontram na raiz da chamada “globalização”. Em consequência, acirram-se as desigualdades sociais e regionais, aumentando a necessidade de que se proponham



políticas capazes de minorar seus efeitos negativos e reafirmar a coesão social e territorial das nações e de suas regiões.

Neste ambiente, os países menos desenvolvidos tendem a enfrentar maiores dificuldades, uma vez que os grandes blocos de capital e as corporações que os representam ganham liberdade de movimento e se estruturam para se deslocar velozmente pelos mais dispersos pontos do planeta, utilizando os territórios nacionais como meras plataformas de operação. Faltam a esses países instrumentos para retirar maiores contrapartidas da presença dessas corporações em seus territórios, incapazes que estão pelas regras reinstituídas da “boa conduta social e econômica” de regular os fluxos que movimentam as redes globais. Nesses termos, o desenvolvimento tende a privilegiar certas localidades, enquanto inabilita ou deixa de lado outras, muitas vezes levando mais em conta o interesse das corporações que o das nações e de suas populações.

Para o processo de desenvolvimento regional e local, as redes se configuram como um dos pilares centrais e, segundo Santos (2006), se compararmos as redes do passado com as atuais, a grande distinção entre elas é a respectiva parcela de espontaneidade na elaboração respectiva. Quanto mais avança a civilização material, mais se impõe o caráter deliberado na constituição de redes.

Segundo o glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais da Rede de Pesquisa em Sistemas Locais da UFRJ (2003), as redes organizacionais referem-se a arranjos interorganizacionais baseados em vínculos sistemáticos entre firmas formalmente independentes, dando origem a um padrão particular de governança que é capaz de promover uma coordenação mais eficaz de atividades complementares realizadas por estas diversas organizações. Essas redes nascem da consolidação de vínculos sistemáticos entre firmas, as quais assumem diversas formas: aquisição de partes de capital, alianças estratégicas, externalização de funções da empresa, entre outras. Essas redes podem estar relacionadas a diferentes elos de uma determinada cadeia produtiva (conformando



redes de fornecedor-produtor-usuário), bem como estarem vinculadas a diferentes dimensões espaciais (a partir das quais se conformam redes locais, regionais, nacionais ou supranacionais).

Já o fundamento da rede refere-se à interconexão nas relações de produção e consumo. O movimento, que se forma entre pontos nodais do sistema de produção global, representa fluxos de trocas e dimensões produtivas e de consumo diferenciadas. Assim, no tempo-espaço produtivo se desenvolvem forças cuja dinâmica se dirige para os centros nodais do sistema. (VIEIRA; VIEIRA, 2007).

A crescente amplitude e a complexidade de nossos desafios sociais e econômicos estão sobrepujando as capacidades institucionais e econômicas das organizações de, isoladamente, lidar com eles. Neste contexto, a cooperação emerge como espaço de novas possibilidades. Nenhuma entidade isolada possui todos os elementos necessários para abordar com eficácia uma necessidade social identificada. Conforme mencionado anteriormente, os *clusters*, arranjos produtivos locais, parcerias estratégicas, distrito industrial, polos e parques científicos, *milieu* inovador, consórcios, fóruns e outras variações encontram-se entre as principais articulações de organizações na dimensão territorial..

Segundo Milton Santos (2006), uma das características do mundo atual é a exigência de fluidez para a troca de mensagens, ideias, produtos ou dinheiro, interessando aos atores hegemônicos. A fluidez contemporânea é baseada nas redes técnicas, que são um dos suportes da competitividade.

Para Vieira e Vieira (2007), os fluxos que se produzem internamente no sistema espacial estabelecem as redes de relações produtivas e de expansão demográfica. O sistema espacial produtivo, com suporte numa estrutura físico-ambiental, criou, durante as diversas etapas do desenvolvimento econômico, padrões de produção de uma estrutura sistêmica e, conseqüentemente, o estabelecimento de fluxos cruzados entre nós. No tocante a este aspecto,



“A direção dos fluxos, inter-relacionando a produção e o consumo, determinou, nas dimensões locais, regionais, nacionais e internacionais a organização de sistemas de ligações convenientes [...] um fato gerado numa dimensão territorial é repassado à outra, que produz um novo fato e retorna a dimensão anterior ou gera novas linhas de fluxos, formando uma imagem de rede” (VIEIRA; VIEIRA, 2007, p. 39).

Na economia dominante tudo passa como se ela devesse entregar-se a uma busca incansável pela fluidez. Os que reúnem condições para subsistir num mundo marcado pela inovação e uma concorrência atroz são os mais velozes. Busca-se, então, suprimir todo obstáculo à livre circulação das mercadorias, da informação e do dinheiro, a pretexto de garantir a livre-concorrência e assegurar a primazia do mercado, tornado um mercado global (SANTOS, 2006).

As redes espaciais de produção fundamentam a noção de lugar global como um espaço-mundo, sem barreiras nacionais, contemplado com generosos benefícios fiscais e financeiros privilegiados, concessão de áreas infraestruturadas e amplo suporte logístico (VIEIRA; VIEIRA, 2007).

Santos (2006) alega que o território é, então, o palco de conflitos de interesses que, no contexto da globalização, materializam, nos lugares, o confronto entre o espaço local e o espaço global.

Para entender a dimensão do território socialmente organizado é importante fazer uma distinção entre espaço e território. Albuquerque (2003), destaca o conceito de espaço como suporte geográfico no qual se desenvolvem as atividades socioeconômicas. Nesse sentido, costuma trazer implicitamente a ideia de homogeneidade, de tal forma que as preocupações fundamentais a ela relacionadas referem-se à distância, aos custos de transporte, à aglomeração de atividades ou à polarização do crescimento. Mas, a partir da perspectiva do desenvolvimento local e regional, interessa-nos basicamente outro conceito diferente, qual seja: o de território, que compreende a heterogeneidade e a complexidade do mundo real, suas características ambientais específicas, os atores sociais e sua mobilização em torno das diversas estratégias e projetos, bem como



a existência e o acesso aos recursos estratégicos para o desenvolvimento produtivo e empresarial. Em síntese, em face do conceito de espaço como contexto geográfico dado, é interessante destacar o conceito de território como ator do desenvolvimento.

Os arranjos espaciais não se dão apenas por meio de pontos contínuos, há, também, constelações de pontos descontínuos, mas também interligados, que definem um espaço de fluxos reguladores. Santos (2006) propõe que as segmentações e partições presentes no espaço sugerem ao menos dois recortes: as verticalidades e as horizontalidades.

As verticalidades representam pontos no espaço que, separados uns dos outros, impingem o funcionamento global e são vetores de racionalidade superior e do discurso pragmático dos setores hegemônicos, criando um cotidiano obediente e disciplinado. As horizontalidades são para as extensões formadas de pontos que se agregam sem descontinuidade, como na definição tradicional de região, ou seja, são tanto o lugar da finalidade imposta de fora, de longe e de cima, quanto o da contra finalidade, localmente gerada (SANTOS, 2006).

Santos (2006) alerta que, paralelamente, forças centrípetas e forças centrífugas atravessam o território, como tendências ao mesmo tempo contrastantes e confluentes, agindo em diversos níveis e escalas.

As forças centrípetas resultam do processo econômico e do processo social. Essas forças são de agregação e são fatores de convergência. No campo e na cidade, elas são, respectivamente, fatores de homogeneização e de aglomeração. E entre o campo e a cidade, elas são fatores de coesão.

As forças centrífugas podem ser consideradas um fator de desagregação, quando retiram da região os elementos do seu próprio comando a serem buscados longe dali.

As forças centrípetas conduzem a um processo de horizontalização, ou seja, de agregação e convergência; já as forças centrífugas conduzem



a um processo de verticalização, que são forças de fragmentação e fatores de desagregação dessa mesma base. A solidariedade interna ao subespaço, providenciada pelas forças centrípetas, está permanentemente perturbada pelas forças centrífugas e deve ser permanentemente refeita (SANTOS, 2006).

As redes são, pois, ao mesmo tempo, concentradores e dispersoras, condutoras de forças centrípetas e de forças centrífugas.

A sobreposição dos recortes e a simultaneidade das forças criam, na visão de Santos (2006), “novas solidariedades”, a despeito de diferenças entre pessoas ou lugares. Santos (2006) propõe a seguinte tipologia para as “novas solidariedades”: hierárquica, homóloga e complementar. A forma hierárquica, como resultado da crescente racionalização das atividades, ocorre sob comando tendencialmente concentrado em um agente, ou uma organização que, independentemente de sua localização, interfere no espaço socioterritorial. A homologia diz respeito às áreas de produção modernizadas e confluentes em função de uma informação especializada que, presidindo a racionalidade, cria similitude de atividades e gera contiguidades funcionais. A complementaridade se refere à articulação entre diferentes atividades, que se estabelecem igualmente em decorrência da modernização produtiva e da necessidade de intercâmbio geograficamente próximo.

Sob as duas últimas formas, o sentido, o cotidiano é compartilhado mediante regras estabelecidas ou reformuladas localmente. Nesse caso, a informação tende a se generalizar, ou seja, tende ao domínio coletivo local. Sob forma hierárquica, se situa um cotidiano imposto externamente, comandado por informação privilegiada, secreta e que se caracteriza como importante recurso de poder (SANTOS, 2006).

As redes são os novos atores políticos na sociedade do conhecimento e da conectividade. “A organização territorial em rede abrange desde a rede urbana até redes decisórias, redes políticas, sociais,



culturais, e tem poder explicativo importante para a compreensão das territorialidades” (MACHADO, 2005, p. 20).

De acordo com Zapata (2007), as redes, nos anos mais recentes, têm aparecido como uma estrutura de organização alternativa, especialmente para organizações do terceiro setor. Muitas ações de movimentos sociais e organizações do terceiro setor que têm alcançado êxito resultaram de iniciativas em rede. Os desafios para a promoção do desenvolvimento territorial requerem que as ações pontuais de organizações e movimentos sejam substituídas por ações cooperadas, em rede, de modo a construir mais intercâmbios de experiências e, conseqüentemente, mais aprendizagem social, bem como o melhor uso dos recursos e resultados mais efetivos. Do lado da sociedade civil, os Fóruns e os Conselhos participativos de discussão de políticas públicas e a organização dos atores em redes sociais são instrumentos fundamentais para a construção de processos de controle social. A Figura 1 abaixo ilustra uma estrutura de organização social em rede comum na atualidade.



Figura 1 – Redes Sociais
Fonte: Zapata et al. (2007)



Essa ideia de organização social em rede também será vista no caso discutido a seguir do Evento de Organização Produtiva em Mambaí (GO).

O EVENTO DE ORGANIZAÇÃO PRODUTIVA-EOP, PARA O DESENVOLVIMENTO DO POTENCIAL ENDÓGENO, NO MUNICÍPIO DE MAMBAÍ-GO

Certas áreas assistem a um uso intenso dos recursos disponíveis, outras veem seus potenciais de desenvolvimento subutilizados. A configuração territorial, resultante desse mosaico de situações díspares quanto à inserção produtiva, conforma e reafirma situações de desigualdade entre indivíduos, empresas e regiões. Os desequilíbrios observados, no entanto, são passíveis de alteração pelo impulso de políticas de desenvolvimento regional.

Políticas de desenvolvimento regional, de forma geral, estiveram na base das tentativas de mudança das condições socioeconômicas das regiões de uma nação. Para tanto, apresenta-se o paradigma regional¹ que busca mostrar as organizações de uma forma bastante ampla, ressaltando a complexidade com que se revestem e suas especificidades.

A proposta desse paradigma é ampla, na medida em que se reconhece que há, nas organizações humanas e nas regiões ocupadas por sociedades organizadas, um conjunto de componentes, como partes de uma totalidade, ou seja, a unidade completa, que possui distintas partes, variadas composições e características específicas.

O paradigma regional constitui a representação de uma determinada região, levando em conta a cultura do contingente humano que nela habita e, fundamentalmente, sua história. Disso decorre o fato

¹ Paradigma proposto por Schwizer, Peter José, em sua pesquisa realizada em 1998 na COPPE / UFRJ sobre metodologias de elaboração de cenários para o planejamento estratégico.



das pessoas não serem vistas apenas por seus aspectos mais aparentes e rotineiros, seja de forma ou de funcionamento.

O país pode ser o mesmo, pode ter a mesma língua em todas as suas regiões, dispor da mesma legislação, dos mesmos programas escolares. Todavia, as pessoas pensam e agem de maneira distinta de uma região para a outra, em função de sua história, expressa no conteúdo e atuação de suas organizações e dos conhecimentos que por elas foram adquirindo ao longo do tempo. Isto é, sem dúvida, um aspecto relevante para ser considerado no momento em que se pretende compreender e explicar o funcionamento das entidades públicas que decidem e realizam planos e projetos e que se propõem a promover o desenvolvimento regional. Possivelmente são as práticas cooperativas as que mais expressam formas diferenciadas de uma região para outra, indicando maior ou menor grau de pré-disposição para a cooperação e para formas de atuação mais solidária ou de conjunto.

Buscando a promoção da Política Nacional de Desenvolvimento Regional (PNDR), com a realização de ações concretas para o fortalecimento de empreendimentos que contribuem para a geração de emprego e renda de forma sustentável, o Ministério da Integração Nacional propôs a concretização de uma ação com aplicação da metodologia do Evento de Organização Produtiva-EOP da Secretaria de Programas Regionais, por meio do Projeto de Cooperação Técnica Internacional entre a Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação-FAO e o Ministério da Integração Nacional – UTF/BRA040/BRA, denominado de Projeto Produzir. Este projeto está inserido no Programa de Promoção da Sustentabilidade de Espaços Sub-Regionais – PROMESO, e faz parceria com a Agência Brasileira de Meio Ambiente e Tecnologia da Informação – ECODATA, para estimular investimentos em arranjos e cadeias produtivas prioritárias para o desenvolvimento sustentável da Mesorregião de Águas Emendadas, buscando a otimização dos benefícios sociais deles decorrentes.



O Programa de Promoção da Sustentabilidade de Espaços Sub-Regionais (Promeso), no qual a Mesorregião de Águas Emendadas está contemplada, orienta-se pelas diretrizes da PNDR , que busca a redução das profundas desigualdades sociais e regionais, a partir, principalmente, da potencialização dos ativos endógenos tangíveis e intangíveis de Mesorregiões Diferenciadas.

A expressão mesorregião diferenciada é uma forma de distinguir os territórios construídos na proposta dos programas regionais que surgiram no Plano Plurianual-PPA 2000-2003, desenhando novas mesorregiões com base na conceituação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE.

Para SANTOS (2006, apud H. Bakis, 1990, p. 25), o espaço permanece diferenciado apesar das redes de telecomunicações, e, além disso, essas redes contribuem para uma nova diferenciação do espaço em termos de confiabilidade, e também de tarifas. Mais ainda, como o espaço é e permanece heterogêneo, ele vai conduzir à instalação de redes que são elas próprias diferenciadas.

Nesse contexto, as mesorregiões diferenciadas são espaços subnacionais contínuos que compreendem territórios de um ou mais estados da Federação, menores que as macrorregiões, conforme ilustrado na Figura 2. Observa-se a estratégia de definição de identidades e objetivos específicos voltados para a identificação de potencialidades e vulnerabilidades socioeconômicas, culturais, político-institucionais e ambientais que propiciem uma ação mais efetiva das políticas públicas.

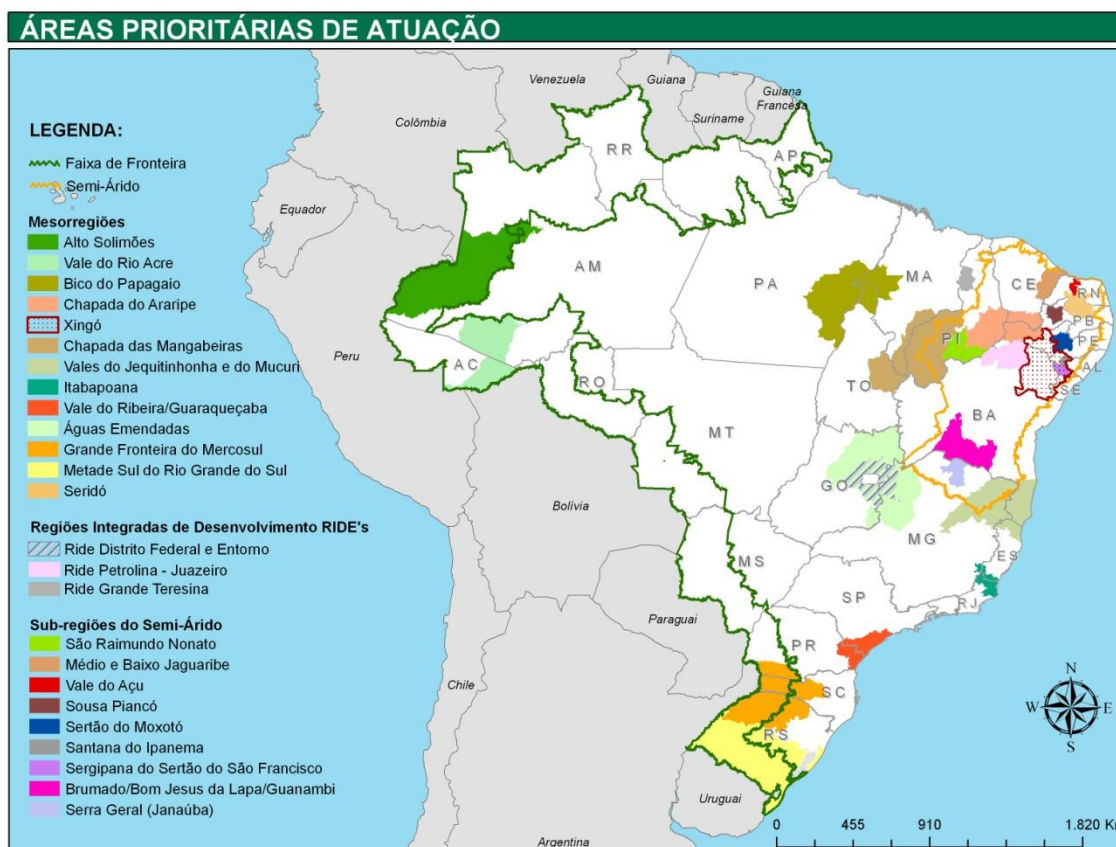


Figura 2 – Territórios prioritários de atuação da PNDR
Fonte: SPR/MI

O estudo das mesorregiões, como a Mesorregião de Águas Emendadas, é fundamental para a execução de estratégias de desenvolvimento. Nas palavras de Santos (2006, p.272), “as decisões nacionais interferem sobre os níveis inferiores da sociedade territorial por intermédio da configuração geográfica, vista como um conjunto. Mas somente em cada lugar ganham real significação”.

Na perspectiva do estímulo ao desenvolvimento regional e do fortalecimento de empreendimentos que possam contribuir para a geração de ocupação e renda de segmentos da população que se encontram fora da dinâmica social e econômica do País, foi realizado um EOP, no município de Mambaí-GO, que beneficiou diretamente 85 pessoas, com investimento inicial de R\$120.879,20 na Mesorregião de Águas



Emendadas, Estado de Goiás, para apoiar o Arranjo Produtivo Local de Extrativismo de Frutos do Cerrado.

A metodologia do EOP pretende, por meio de capacitações específicas e infraestrutura, organizar as comunidades, estimular sua capacidade empreendedora, promover o maior aproveitamento das potencialidades do território, contribuir para o aumento da renda e melhoria das condições de vida das populações beneficiadas.

Neste mesmo sentido, Tokarski e Meirelles (2008) conceituam o agroextrativismo moderno como um conjunto de atividades econômicas de grupos sociais organizados, que consorcia agropecuária com extrativismo e não exclui a incorporação de tecnologias nem a transformação e agregação de valor aos produtos. A gama de produtos oferecidos pelos produtores agroextrativistas no Cerrado é bastante diversificada e inclui não somente alimentos, mas também bens e serviços não alimentares, como o artesanato, as plantas medicinais e outros serviços como o turismo rural, ecológico e cultural.

Para que o Promeso promova resultados favoráveis, parece ser indispensável à existência de um Estado capaz de induzir a mobilização de atores sociais em cada região, mediante um real incentivo ao trabalho em parceria (Estado, mercado e sociedade civil organizada). Ou seja, faz-se necessário o Estado dar apoio a outras organizações representativas das comunidades locais para que suas iniciativas venham a prosperar, tendo em vista o envolvimento da atividade comunal, empresarial e de organismos não governamentais nas propostas de desenvolvimento apresentadas.

Nesse Caso, a produção da fluidez é um empreendimento conjunto do poder público e do setor privado. Cabe ao Estado, diretamente ou por concessões, e aos organismos supranacionais, prover o território dos macrossistemas técnicos sem os quais as demais técnicas não se efetivam. Já as empresas, isoladamente ou associadas, estabelecem redes privadas, cuja geografia e funcionalização correspondem ao seu próprio interesse mercantil" (SANTOS, 2006, p. 276).



Segundo Kotler e Lee (2008), as tendências de parcerias estratégicas entre as agências do setor público e privado, bem como com organizações sem fins lucrativos, não são fáceis de mensurar. Contudo, conforme resumido no Quadro 1 abaixo, todos os parceiros podem ganhar, de acordo com o que oferecem, o que se constitui em condição essencial para que essas trocas ocorram e sejam sustentáveis ao longo do tempo.

PARCEIROS	OFERECER À PARCERIA	OBTER DA PARCERIA
Setor Privado	<ul style="list-style-type: none"> • Dinheiro • Prestação gratuita de serviços • Produtos • Acesso a canais de distribuição • Acesso a clientes • Aumento de visibilidade para as comunicações • Apoio • Voluntários 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidade técnica • Aumento pela preferência da marca • Aumento de vendas • Benevolência da comunidade • Impacto social • Aumento de atrativos, retenção e satisfação de funcionários
Setor sem fins lucrativos	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidade técnica • Talento • Novas redes locais • Voluntários • Credibilidade • Acesso a canais de distribuição • Apoio 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de recursos • Aumento de visibilidade • Habilidade técnica • Novas redes nacionais e contatos com agências públicas • Apoio para a missão e as metas da agência
Outras agências públicas	<ul style="list-style-type: none"> • Influência • Acesso a mercados-alvo • Habilidade técnica • Acesso a canais de distribuição 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio para a missão e as metas da agência • Aumento de recursos • Aumento de visibilidade • Habilidade técnica

Quadro 1 - O que os parceiros oferecem e que obtêm a partir de parcerias com as agências públicas

Fonte: KOTLER, Philip; LEE, Nancy, 2008, p.237

Com o Programa de Mesorregiões Diferenciadas, de início não mais assume o Governo Federal a posição de proeminência no processo de planejamento e execução da política, pois reconhece que seu papel é

atuar como órgão de coordenação das diversas políticas que contribuem para a integração nacional e o desenvolvimento regional, catalisando, também, os esforços descentralizados e endógenos de regiões e localidades em busca de melhores padrões



de vida. Estas atribuições devem contar com a participação ativa da sociedade local e ações cooperativas das instâncias federal, estadual e municipal².

A organização social em bases sub-regionais, envolvendo estados, municípios e a sociedade civil, foi uma estratégia para a Mesorregião de Águas Emendadas, visto que a mobilização e o compromisso local em uma estratégia de desenvolvimento contribuem para o desenvolvimento endógeno de longo prazo em bases sustentáveis.

A dinamização e estruturação de redes organizacionais, em Mambá-GO, para o desenvolvimento do Arranjo Produtivo Local do extrativismo de frutos do cerrado, representada na Figura 3, conta com o monitoramento e a gestão de atores locais – fator decisivo para o êxito dessa ação de organização produtiva, bem como inclusão regional e social.

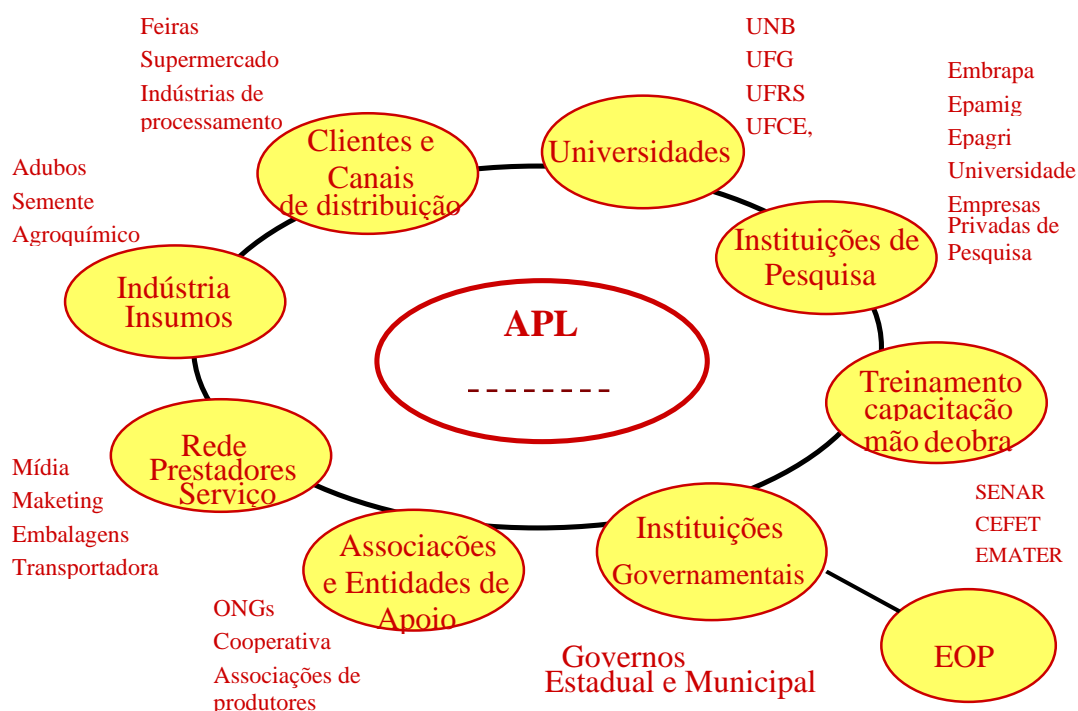


Figura 3 – Rede de atores sociais para o APL fomentado em um EOP
Fonte: Elaborado pelos autores

² **Agenda de Integração Nacional e Desenvolvimento Regional**, documento elaborado pela Secretaria de Programas Regionais Integrados do Ministério da Integração Nacional.



Neste contexto, dentre os parceiros que contribuíram para a sustentabilidade desta ação, no município de Mambaí/GO, destacaram-se: (a) Prefeitura Municipal de Mambaí; (b) Restaurante MODELO; (c) Secretaria de Agricultura Pecuária e Abastecimento do Estado de Goiás; (d) Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio); (e) Secretaria de Meio Ambiente; (f) Secretaria de Transporte e (g) Serviço de Apoio às Pequenas e Médias Empresas (SEBRAE).

Segundo análise de Produto Final (relatório de execução) do Evento de Organização Produtiva de Desenvolvimento do Agroextrativismo no município de Mambaí, com relação aos resultados em seus aspectos quantitativos e qualitativos, foram desenvolvidas ações de sistematização da produção, capacitação profissional de mais de 100 atores ligados aos produtos do cerrado (frutos, viveiro e artesanato) e a implantação de estratégias para o desenvolvimento baseadas na geração de ocupação e renda, fortalecendo o associativismo e o cooperativismo.

Os grupos beneficiados olham para o Cerrado e entendem a sua importância e a necessidade de conservar e manter essas árvores incólumes, pois é deste potencial endógeno que podem retirar renda adicional para suas famílias. Esses grupos produtivos estão preocupados com a sustentabilidade dos empreendimentos e a criação de áreas protegidas, como reservas extrativistas para assegurar a coleta de frutos e o desenvolvimento de seus negócios.

Além disso, um dos fatores mais interessantes foi o aumento da autoestima dos participantes, pois aprenderam a manusear frutos, fazer receitas com diversos produtos diferentes, inventaram pratos novos e estão comercializando produtos riquíssimos em composição nutricional. Resgataram sua identidade e criaram uma marca para seus produtos: Cerrado Produtivo. Cabe ainda enfatizar que o grupo de processamento de frutos criou uma associação que está em processo de criação de uma cooperativa, juntamente com a Associação dos Produtores e



Beneficiadores de frutos do Cerrado - BENFRUC, de Damianópolis, para fortalecimento do Arranjo produtivo de frutos do Cerrado.

Uma concepção participativa e deliberativa de democracia aliada à gestão social acaba por melhorar o desempenho das ações implementadas nas mesorregiões. Para tanto, faz-se necessária a formação de redes envolvendo os potenciais atores locais, sem se esquecer da participação direta dos beneficiados, ou seja, do público objetivo dos programas regionais do Ministério da Integração Nacional.

Assim, busca-se criar organizações administrativas efetivas, permeáveis à participação popular e com autonomia para operar em favor do interesse público. Trata-se de estabelecer uma gestão pública que não centralize o processo decisório no aparelho de Estado e contemple a complexidade das relações políticas, pois procura alimentar-se de diferentes canais de participação e modelar novos desenhos institucionais para conectar as esferas municipal, estadual e federal (PAULA, 2005).

Constitui-se assim uma gestão social, que, segundo Tenório (1998, apud Paula, 2005, p. 159), “contrapõe-se à gestão estratégica na medida em que tenta substituir a gestão tecno-burocrática, monológica, por um gerenciamento mais participativo, dialógico, no qual o processo decisório é exercido por meio de diferentes sujeitos sociais”.

Ainda para Tenório (p. 159-160), “a gestão aqui é entendida como uma ação política deliberativa, na qual o indivíduo participa decidindo seu destino como pessoa, eleitor, trabalhador ou consumidor: sua autodeterminação se dá pela lógica da democracia e não pela lógica do mercado”.

Considerações Finais

Construir uma visão comum de futuro é poderosa ferramenta de mobilização e motivação das organizações. São necessários esforços e energias para alinhar missões, estratégias e valores, trazendo



compensações em termos de solidez e sustentabilidade de aliança. Isso cria coesão e confiabilidade, que não nascem espontaneamente. Evoluem por atos cooperativos sucessivos que aumentam o conhecimento e a confiança.

A cooperação torna-se, então, um pré-requisito para a eficácia. Há alianças que se concentram em criar massa crítica, mas compartilham uma preocupação comum com determinado problema.

A articulação de parcerias é uma estratégia fundamental em ações de desenvolvimento regional. As redes organizacionais devem ser articuladas para adensar as políticas públicas e as ações privadas, para o alcance dos resultados esperados pelos atores sociais. A articulação de parcerias pressupõe uma atitude cooperativa na complementariedade necessária aos desafios da multidimensionalidade do desenvolvimento territorial regional. Os integrantes da rede devem ser articulados já nos primeiros momentos da ação de construção da estratégia de desenvolvimento do território, e não apenas no momento de negociar recursos para a implementação de programas e projetos. Parceiros nas redes organizacionais precisam ter parte e ser parte dos resultados das ações implementadas.

Cabe ao Estado um papel importante na coordenação de decisões econômicas, na regulação de mercados e serviços públicos, no provimento de serviços sociais básicos e no desenvolvimento de regiões menos favorecidas. Esse papel será mais bem exercido na medida em que for planejado com o concurso da Sociedade Civil. Ademais, o processo de planejamento tende a ser mais efetivo em nível local, considerando a proximidade dos problemas e a representatividade dos atores nele envolvidos.

Na escala preferencial de atuação da política de desenvolvimento regional do Ministério da Integração Nacional, a mesorregional, os programas de promoção do desenvolvimento regional tiveram ações implementadas em vários municípios, incluindo Mambáí-GO, a partir de



um mapa do território e de seus atores regionais. A natureza dos Programas, especialmente do PROMESO e do Projeto Produzir, valoriza as iniciativas vindas das forças sociais organizadas nas diversas sub-regiões.

“O fato da rede ser global e local, una e múltipla, estável e dinâmica, faz com que a sua realidade, vista num movimento de conjunto, revele a superposição de vários sistemas lógicos. Além disso, a mistura de várias racionalidades cujo ajustamento é presidido pelo mercado e pelo poder público, e, sobretudo pela própria estrutura socioespacial também é revelada nesse contexto” (SANTOS, 2006, p.278).

Evidencia-se, diante disso, que a exploração de elementos teórico-empíricos formulados por Milton Santos e solidificados por outros renomados autores da área oferece alternativa para o entendimento e para novas perspectivas de atuação no desenvolvimento regional e local, posicionado no contexto da globalização.

Redes, competitividade e o imperativo da fluidez, recortes territoriais, horizontais e verticais, forças de articulações hierárquicas, homólogas e complementares e sentidos dos movimentos das forças centrífugas e centrípetas são características que possibilitam a construção e a sustentabilidade das redes organizacionais.

Na análise do pensamento de Milton Santos, percebe-se a necessidade de ampliar e posicionar a abordagem, de olhar o território e as transformações sociais efetivamente ocorridas ou que estão a ocorrer; de extrapolar o universo das organizações, e das redes e provocar reflexões acerca dos efeitos dessas ações sobre a estrutura social e o “espaço banal, espaço de todos, todo o espaço, porque as redes constituem apenas uma parte do espaço e o espaço de alguns” (SANTOS, 2006, p. 292).

Assim, vimos que a utilização de uma rede interorganizacional na intervenção regional com vistas ao desenvolvimento, por meio do projeto Produzir, contribuiu na otimização da inter-relação entre as pessoas, reduziu as distâncias sociais, empoderou os atores, trouxe à tona conflitos



existentes para se chegar a um denominador comum, capacitou os participantes, forneceu materiais e insumos para iniciar um empreendimento, gerou nessas comunidades uma vontade de viver de forma diferente, incentivou os participantes a sonharem e a lutarem por algo que acreditam que pode dar certo.

Finalmente, a definição clara do propósito da formação de redes entre organizações é condição para obtenção de bons resultados. Cooperação gera mais cooperação, e, quanto mais profundas e amplas as ligações com a causa e com as pessoas, mais sólidos serão os pilares das articulações interorganizacionais. Homogeneidade ou heterogeneidade social, engendradas ou fortalecidas pela ação de tais articulações, desvelam seu alcance e seu potencial transformador no âmbito do espaço territorial vivenciado pelas pessoas, que são, afinal, sua razão de ser.

REFERÊNCIAS

ALBURQUERQUE, Francisco. *Desenvolvimento Econômico Local*. Rio de Janeiro: BNDES, 2001.

BRASIL. Ministério da Integração Nacional. Secretaria de Programas Regionais. *Livreto do PRODUZIR: Organização Produtiva de Comunidades*. Brasília: SPR, 2005.

BRASIL. Ministério da Integração Nacional. Secretaria de Programas Regionais. *PROMESO - Programas de Promoção da Sustentabilidade de Espaços Sub-Regionais*. Brasília: SPR, 2006.

BRASIL. Ministério da Integração Nacional. Secretaria de Políticas de Desenvolvimento Regional. *Política Nacional de Desenvolvimento Regional*. Disponível em: <<http://www.integracao.gov.br/publicacoes/index.asp>>. Acesso em 17/08/2007.

Brasil. Ministério da Integração Nacional. *Documento elaborado pela Secretaria de Programas Regionais Integrados para a Mesorregião Grande Fronteira do Mercosul*. Brasília: SPRI, 2002.



KOTLER, Philip; LEE, Nancy. *Marketing no setor público: um guia para um desempenho mais eficaz*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

MACHADO, Lia O. (Org.) *Proposta de Reestruturação do Programa de Desenvolvimento da Faixa de Fronteira*. Brasília: Ministério da Integração Nacional, 2005.

PAULA, Ana Paula P. *Por uma nova gestão Pública*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

SANTOS, Milton. *A natureza do espaço: técnica e tempo, razão e emoção*. 4. ed. São Paulo: Edusp, 2006.

SCHWEIZER, Peter et alli. *Planejamento Participativo na Reestruturação Urbana*. Rio de Janeiro: Sete Letras, 2000.

TOKARSKI J. Donizete; MEIRELLES, Elisa M. Lima (org.). *Agroextrativismo no Cerrado: metodologia participativa de capacitação*. Brasília: ECODATA, 2008.

UFRJ. *Rede de Pesquisas em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais*. Disponível em <<http://www.ie.ufrj.br/redesist>>. Acesso em 23/04/2008.

VERGARA, Sylvia C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA, Eurípedes Falcão; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. *Geoestratégia Global: Economia, Poder e Gestão de Territórios*. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

ZAPATA, T. et alli. *Desenvolvimento territorial à distância. Florianópolis: SEaD/UFSC, 2007*.