

DIVERSIDADE AMAZÔNICA:

**capital social, recursos
e políticas para um
desenvolvimento
sustentável**

Volume 2

**Mariluce Paes-de-Souza
Tania Nunes da Silva
Sérgio Castro Gomes
[organização]**

A proposta da Rede de Cooperação Acadêmica de Programas de Pós-Graduação em Administração da Amazônia (RECAPAM) foi um dos objetivos do projeto Procad-Capes “Diversidade Amazônica: capital social, recursos e políticas para um desenvolvimento sustentável”, e leva em consideração o *status quo* das pesquisas sobre as cadeias e arranjos produtivos locais de produtos da sociobiodiversidade da Amazônia, e aprofunda os aspectos da integração em quatro componentes básicos: (1) componente econômico, envolvendo a quantidade e qualidade da produção, a renda, uso de boas práticas e inovações tecnológicas e a inserção no mercado; (2) componente social, considerando a organização dos pequenos produtores, ocupação da força de trabalho e educação técnica e formal, (3) componente ambiental, levando em conta os serviços ecossistêmicos de provisão, regulação, cultura e formação dos recursos naturais, (4) o componente de gestão do desenvolvimento, que incluiu as estratégias competitivas e sustentáveis, o arranjo institucional que exerce influência sobre o desenvolvimento de pesquisas e a governança das cadeias produtivas de produtos florestais madeireiros e não madeireiros, dos produtos da agricultura familiar e das commodities desenvolvidas na região amazônica.

Rondônia, Pará e Rio Grande do Sul, julho de 2025.

Profa. Dra. Mariluce Paes-de-Souza – UNIR

Profa. Dra. Tania Nunes da Silva – UFRGS

Prof. Dr. Sérgio Castro Gomes – UNAMA



ISBN 978-65-5273-110-4



Ebook

Mariluce Paes-de-Souza
Tania Nunes da Silva
Sérgio Castro Gomes
(Organização)

DIVERSIDADE AMAZÔNICA:
CAPITAL SOCIAL, RECURSOS E POLÍTICAS PARA UM DESENVOLVIMENTO
SUSTENTÁVEL – VOL. II

Temática Editora e Cursos
Porto Velho – Rondônia, 2025

Chefe editorial

Eva da Silva Alves – Doutora em Educação – TEC – RO/Norte

Preparação de originais e revisão editorial

Renato Fernandes Caetano

Design editorial de capa

Rogério Mota

Revisão ortográfica e gramatical

Maria Rodrigues de Oliveira

Preparação de textos

Wesllen da Silva Xavier

Conselho editorial

Renato Fernandes Caetano – Presidente – Doutor em Antropologia Social – TEC – RO/Norte

José Flávio da Paz – Doutor em Estudos Literários – URCA – CE/Nordeste

Raimundo Nonato Pereira da Silva – Doutor em Ciência Política – UFAM – AM/Norte

João Paulo Silva Martins – Mestre em Filosofia – UFAC – AC/Norte

Valéria Silva Ferreira – Doutora em Educação – UNIVALI – SC/Sul

Ivenise Teresinha Gonzaga Santinon – Doutora em Ciências da Religião – PUC Campinas – SP/Sudeste

Juliano Xavier da Silva Costa – Doutor em Educação – La Salle – MT/Centro-Oeste

Aila Luzia Pinheiro de Andrade – Doutora em Teologia – UNICAP – PE/Nordeste

Juan Carlos Crespo Avaroma – Doutor Honoris Causa em Patrimônio Histórico, Artístico e Cultural – Universidad Autónoma Del Beni – Bolívia

Maria Del Pilar Gamarra Téllez – Doutora Honoris Causa em História da Amazônia – Universidad Mayor de San Andres – Bolívia

Conselho Científico de Área: Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo

Diego Cristóvão Alves de Souza Paes – Doutor em Administração – UFRN – RN/Nordeste

Fabiana Rodrigues Riva – Doutora em Agronegócios – UNIR – RO/Norte

Dércio Bernardes de Souza – Doutor em Agronegócios – UNIR – RO/Norte

Eliane Alves da Silva – Doutora em Administração – UFRGS – RS/Sul

Cyntia Meireles Martins – Doutora em Ciências Agrárias – UFRA – PA/Norte

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD

D618 Diversidade amazônica [recurso eletrônico]: capital social, recursos e políticas para um desenvolvimento sustentável – vol. II / organizado por Mariluce Paes-de-Souza, Tania Nunes da Silva, Sérgio Castro Gomes. - Porto Velho, RO: Temática Editora e Cursos, 2025.

304 p. ; PDF ; 4.900 MB.

ISBN: 978-65-5273-110-4 (Ebook)

1. Administração. 2. Colonização. 3. Rondônia. 4. Memória social. 5. Identidade cultural. 6. Migração amazônica. I. Paes-de-Souza, Mariluce. II. Silva, Tania Nunes da. III. Gomes, Sérgio Castro. IV. Título.

2025-3970

CDD 350

CDU 35

Elaborado por Odilio Hilario Moreira Junior - CRB-8/9949

Índice para catálogo sistemático:

1. Administração pública 350
2. Administração pública 35

Fomento



A presente obra foi publicada com apoio do Programa Nacional de Cooperação Acadêmica na Amazônia – PROCAD/Amazônia, Edital 21/2018, da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES/Brasil, Rede UNIR/UFRGS/UNAMA. Projeto: “Diversidade Amazônica: capital social, recursos e políticas para um desenvolvimento sustentável”, vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Rondônia. Processo 88887.200464/2018-00 - CAPES. Auxílio n.: 1714/2018.

Responsabilidade de autoria

Os autores assumem a responsabilidade pelo conteúdo desta obra, garantindo sua veracidade, autenticidade e conformidade com as normas éticas da pesquisa científica. Além disso, assegura que todos os direitos de terceiros foram devidamente respeitados e que as permissões necessárias foram obtidas para o uso de materiais protegidos por direitos autorais. A Temática Editora e Cursos e seu Conselho Editorial não se responsabilizam por eventuais erros ou omissões nos dados apresentados, nem endossam necessariamente as opiniões expressas pelos autores.

Versão digital da obra

DOI: <https://doi.org/10.5935/978-65-5273-110-4.B0001>

A versão digital desta obra poderá ser acessada gratuitamente no DOI acima ou na página institucional da Temática Editora e Cursos: <https://www.tematicaeditora.com.br/obras-de-livre-acesso>

SUMÁRIO

Prefácio	6
Apresentação	15
Profa. Dra. Mariluce Paes-de-Souza – UNIR	
Profa. Dra. Tania Nunes da Silva – UFRGS	
Prof. Dr. Sérgio Castro Gomes – UNAMA	
1 Recursos água-energia-alimentos em comunidades amazônicas	19
Mariluce Paes-de-Souza	
Elaine da Silva Rodrigues	
Jean Marcos da Silva	
Sandra Braz	
2 <i>Stakeholders</i> intervenientes da sustentabilidade dos extrativistas açazeiros no Município de Guajará-Mirim (RO)	39
Saiane Barros de Souza	
Thelma Jakliny Martins Arruda	
Mariluce Paes-de-Souza	
Theophilo Alves de Souza Filho	
3 Análise da gestão dos recursos hídricos no estado de Mato Grosso a partir do prostestão	66
Nilda dos Santos	
Gleimíria Batista da Costa Matos	
Mariluce Paes-de-Souza	
Sérgio Castro Gomes	
4 As vivências e experiências dos trabalhadores agroextrativistas da Amazônia Ocidental: um estudo empírico numa perspectiva ontológica existencial.....	77
Rocheliel Paulino de Albuquerque	
Eric Charles Henri Dorion	
Mariluce Paes-de-Souza	
Jean Marcos da Silva	
5 Ambiente institucional na concepção do projeto de pavimentação da rodovia RO-370 na Amazônia	106
Pablo Mendonça Siqueira	
Mariluce Paes-de-Souza	

6 Descentralização da gestão dos recursos hídricos no Brasil: revisão sistemática da literatura.....133

Rafael Vargas Lara
Willian Carlos Barreto Luzini
Mariluce Paes-de-Souza
Gleimiria Batista da Costa Matos
Osmar Siena

7 Evidências de estratégias para a sustentabilidade no contexto da (bio)economia criativa em Belém (PA) Brasil.....155

Keila Regina Mota Negrão
Mario Cesar dos Santos de Carvalho
Magnus Emmendoerfer
Sérgio Castro Gomes

8 Institucionalização de espaços de aprendizagens transacionais198

Nilda dos Santos
Bruna Lívia Timbó de Araújo
Gleimiria Batista da Costa
Jackson Balthazar de Arruda Câmara
Maria Luiza Costa Matos

9 Rede social de agricultores familiares do programa de aquisição de alimentos no assentamento rural Joana D'arc em Porto Velho – Rondônia.....227

Sara Medrado dos Santos
Mariluce Paes-de-Souza
Dércio Bernardes de Souza
Jean Marcos da Silva

10 Desenvolvimento sustentável para quem? Memória, justiça e reparação na Amazônia.....257

Aparecida Luzia Alzira Zuin
Camilla Holanda Mendes da Rocha

11 Confluencia entre alimentación escolar y agricultura familiar: innovación social para el desarrollo territorial.....272

Rosinele da Silva de Oliveira
Mário Vasconcellos Sobrinho
José Daniel Gómez López

Sobre os autores295

PREFÁCIO

Foi com imenso prazer que recebi o convite para prefaciar este volume da obra *Diversidade Amazônica: capital social, recursos e políticas para um desenvolvimento sustentável*, fruto das pesquisas realizadas no âmbito do projeto de mesmo título, financiado pela CAPES dentro do Programa PROCAD-Amazônia. Esse prazer se dá por vários motivos.

Primeiro, porque se trata de uma coletânea com resultados de pesquisa de alto nível, realizada por colegas pesquisadores da Amazônia ou de fora da região, mas que a tem há anos como área de investigação. Nós, pesquisadores amazônidas (aqui incluo aqueles que são de fora, mas que atuam na região) e que temos a região como lócus de pesquisa, recorrentemente, dizemos em nossos discursos que a Amazônia é diversa e singular e que, por isso, precisa de tratamentos analíticos-interpretativos próprios e diferenciados. De fato, eu tenho dito, em muitos momentos, que não existe apenas uma Amazônia, mas um conjunto de Amazonas (no plural) que convergem e divergem entre si por suas formações históricas e multiculturais. Nesse sentido, essa coletânea traz multi-interpretações sobre as Amazonas, de acordo com o objeto de estudo e recorte territorial de cada investigação. Os capítulos do livro demonstram, ao mesmo tempo, a diversidade e singularidade de que tanto falamos.

Segundo, porque ao tempo em que as discussões apresentadas em cada capítulo demonstram a diversidade e a singularidade regional, há um perfeito diálogo com conceitos e teorias universais, tais como: capital social, desenvolvimento sustentável, desenvolvimento local, *stakeholders*, descentralização, dentre outros. Isso demonstra que conceitos e teorias são universais, mas que suas aplicabilidades são diferenciadas a depender de cada realidade estudada. Todavia, destaca-se que ao se adentrar na realidade amazônica, há possibilidades de encontrarmos perspectivas analíticas que complementam ou contradizem muitos formulados teóricos construídos em outros países e regiões.

Terceiro, porque há uma predominância de discussões teórico-empíricas que têm como pano de fundo o desenvolvimento regional sustentável. Embora entendamos que assumir o termo ‘desenvolvimento



sustentável’ seja redundante, uma vez que não há desenvolvimento se não for sustentável, a autoafirmação conceitual reforça o imperativo da necessidade de uma nova lógica de desenvolvimento a ser implementada e liderada pela região amazônica. Os capítulos que constam nesse volume demonstram que, na Amazônia, há muitas experiências econômicas, sociais e culturais de (re)conciliação entre economia-sociedade-natureza. Todavia, há capítulos que também questionam o próprio conceito de desenvolvimento sustentável.

E quarto, e não menos importante, o prazer de prefaciar uma obra de um projeto construído e realizado de forma coletiva por dois significativos programas de pós-graduação em administração¹ situados na região amazônica e que até então formaram a maioria dos mestres e doutores da área da administração que atuam nas organizações públicas, privadas e do terceiro setor regional. Em diálogo e com apoio de um grupo de pesquisadores do programa de pós-graduação do sul do país², o projeto chega ao seu final com uma significativa produção científica expressa em artigos em periódicos nacionais e internacionais e em capítulos de livros, seja nos dois volumes dessa obra, seja em livros publicados por outras editoras e parceiros. Destaco que atuei como um dos pesquisadores deste importante projeto de fortalecimento dos dois programas de pós-graduação em administração situados na Amazônia.

Entendo que esse volume não se organiza de forma linear, mas em redes de interdependência conceitual. Vejo três grandes eixos de correlação entre os capítulos: (a) governança e sustentabilidade dos recursos naturais; (b) capital social e aprendizagem como fundamentos da sustentabilidade; e, (c) dimensões institucionais, políticas e econômicas do desenvolvimento regional.

No primeiro eixo, temos os capítulos 1, 3 e 6 que tratam da gestão integrada da água, da energia e dos alimentos, tomando como base o modelo

¹ Programa de pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Rondônia (UNIR) e Programa de pós-graduação em administração da Universidade da Amazônia (UNAMA) e da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

² Programa de pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

Few Nexus e as teorias da governança ambiental. O Capítulo 1 analisa comunidades amazônicas de Nova Mamoré e Guajará-Mirim, onde a segurança hídrica, energética e alimentar se articulam com práticas locais de uso dos recursos. A análise evidencia como a interdependência entre esses elementos define a sustentabilidade local, mostrando que o equilíbrio entre disponibilidade, uso e gestão ainda é incipiente. A contribuição teórica do capítulo reside na aplicação do modelo Nexus ao contexto amazônico, destacando a necessidade de governança local e articulação institucional para o uso eficiente dos recursos.

O Capítulo 3, por sua vez, amplia a escala, examinando a aplicação do Programa Progestão. A discussão realizada pelos autores demonstra a importância da descentralização e da cooperação federativa na gestão hídrica. Alicerçados em análise documental, os autores do capítulo demonstram os avanços na institucionalização da política hídrica. Entretanto, os autores também apontam limitações existentes quanto à participação social e à integração interinstitucional na consecução da política hídrica. Inspirados na teoria dos bens comuns de Ostrom (1997), os autores propõem uma leitura policêntrica da gestão das águas e, de alguma forma, salientam a necessidade de mecanismos colaborativos e de aprendizado institucional.

Já o Capítulo 6, por meio de revisão sistemática da literatura, identifica padrões e desafios da governança descentralizada das águas no Brasil, reforçando a necessidade de arranjos policêntricos e de participação social efetiva. Ao focar na descentralização da gestão hídrica no Brasil, os autores sintetizam duas décadas de estudos sobre a Política Nacional de Recursos Hídricos. Com base em Ostrom (1997) e na literatura sobre governança ambiental, os autores identificam avanços na governança das águas, como a criação dos conselhos estaduais de recursos hídricos, mas também a persistência de desigualdades de poder e fragilidades técnicas na sua operacionalização. Os autores argumentam que a descentralização deve ser entendida como processo de aprendizado social contínuo, dependente de autonomia institucional e de políticas de fortalecimento local.

Assim, os capítulos 1, 3 e 6 se interligam ao conceber a água e outros recursos naturais como bens comuns cuja sustentabilidade depende de



arranjos institucionais adaptativos e de mecanismos de aprendizado coletivo.

No eixo que defino como ‘capital social e aprendizagem como fundamentos da sustentabilidade’, a meu ver, envolve os capítulos 4, 8, 9 e 11. O Capítulo 4 examina as experiências existenciais dos agroextrativistas da Amazônia Ocidental, interpretando o trabalho como prática ontológica e relação simbiótica com a natureza. A partir da fenomenologia existencial de Heidegger (2006), os autores interpretam o trabalho como expressão de identidade e pertencimento, vinculando sustentabilidade à experiência vivida. A pesquisa, desenvolvida junto a trabalhadores envolvidos com Produtos Florestais Não Madeireiros como a castanha, o açaí e a borracha, demonstra que o extrativismo é mais que uma prática econômica: é modo de ser e relação com a natureza. A contribuição teórica consiste em propor uma ontologia do ser-trabalhador amazônico, em que a sustentabilidade assume dimensão simbólica e cultural. Os autores mostram que a cooperativa pode ser uma estrutura organizacional de convergência entre os trabalhadores.

O Capítulo 8 transporta a discussão para o âmbito das organizações, investigando as dinâmicas de aprendizagem organizacional e a institucionalização de espaços de aprendizagem sob o enfoque transacional e com aporte teórico da economia institucional. Os autores abordam a aprendizagem transacional e as redes de conhecimento nas organizações amazônicas, tomando como exemplo o Instituto Federal de Mato Grosso (IFMT). Os autores mostram que a sustentabilidade organizacional depende da aprendizagem coletiva e das redes de cooperação entre atores públicos envolvidos na consecução e formalização de normas, planos e metas institucionais. Embora de forma indireta, propõem o conceito de aprendizagem transacional sustentável, no qual o conhecimento é processo transformador e relacional, fundamental para organizações que estão em contextos socioambientais complexos, como o caso amazônico.

Ao estudar uma rede social de agricultores familiares na Amazônia Paraense, no capítulo 9, os autores buscam mostrar como o capital social é importante para a cooperação e inclusão desses trabalhadores em políticas públicas que os envolvam em um contexto de desenvolvimento local.



Ancorados na teoria de redes e análise empírica do envolvimento de agricultores familiares no Programa de Aquisição de Alimentos, os autores ratificam o que a literatura já apresenta, ou seja, que o baixo nível de cooperação e reciprocidade enfraquece as possibilidades de aproveitamento de oportunidades que as políticas públicas oferecem para o desenvolvimento econômico e social de determinados grupos sociais que, neste caso específico, é o grupo de agricultores familiares de assentamentos rurais de Rondônia. Os autores sugerem que mesmo em regiões com baixo nível de confiança e reciprocidade, como é o caso da Amazônia, o fortalecimento de redes e o capital social fortalecem a cooperação e o engajamento de grupos sociais vulneráveis em políticas públicas de desenvolvimento local.

De fato, as conclusões apresentadas no capítulo 9 são as mesmas que demonstram os autores do Capítulo 11 que discutem a confluência entre a agricultura familiar, políticas públicas de alimentação escolar e desenvolvimento territorial. Analisando casos do Brasil e Espanha, os autores buscam demonstrar que a participação da agricultura familiar na política pública de alimentação escolar no Brasil é uma inovação social que está em sua terceira geração e que desta feita se relaciona não somente com a produção e aquisição de alimentos em si, mas com várias dimensões do desenvolvimento do território onde estão envolvidos. Os autores entendem o desenvolvimento territorial em sua múltipla dimensão que envolve, neste caso, geração de trabalho e renda, circuito curto e interno de comercialização e consumo, práticas de agricultura orgânica e sustentável, segurança alimentar, respeito à cultura alimentar local e melhoria da saúde e da nutrição da população atendida (os estudantes). Embora o termo agricultura familiar não seja adequado para entender a realidade da Espanha, as dimensões encontradas na experiência espanhola na relação entre pequena agricultura e política pública de alimentação escolar são as mesmas do Brasil. Os autores apresentam dois significativos achados na pesquisa realizada no Brasil e na Espanha. Primeiro, que existem fatores intra e interorganizacionais para a efetividade da relação entre agricultura familiar, políticas públicas de alimentação escolar e desenvolvimento territorial, quais sejam: (a) coordenação e colaboração entre atores públicos e privados, (b) qualidade e disponibilidade dos alimentos produzidos, (c)

governança, e (d) cultura política local. Segundo, a importância do capital social estabelecido. Com efeito, dizem os autores, a participação ativa da comunidade, a construção de redes de cooperação, a promoção de valores coletivos e o aumento da confiança, reciprocidade e solidariedade entre os atores envolvidos permitirá o sucesso do empreendimento. Os autores afirmam que a existência de um forte capital social influencia na melhoria da política pública que, por sua vez, também tem influência no fortalecimento do capital social existente formando, assim, uma espiral positiva para o desenvolvimento territorial.

Em conjunto, os capítulos 4, 8, 9 e 11 mostram que a sustentabilidade amazônica é também um processo de aprendizagem social, em que identidades, saberes e práticas podem se articular em sistemas colaborativos de produção e de conhecimento. Mostram também a importância do fortalecimento do capital social na região para o desenvolvimento de seus diversos recortes territoriais.

O terceiro eixo correlacional que denomino de “dimensões institucionais, políticas e econômicas do desenvolvimento regional” envolve os capítulos 2, 5, 10 e 7.

O Capítulo 2 introduz a Teoria dos Stakeholders (Freeman e Reed, 1983) para compreender a sustentabilidade do extrativismo do açaí em Guajará-Mirim, enfatizando a interdependência entre os atores da cadeia produtiva e as assimetrias de poder. Os autores demonstram que, embora os extrativistas adotem práticas ambientalmente responsáveis, persistem assimetrias de poder e fragilidades nas mediações institucionais. A pesquisa revela que o fortalecimento das redes de cooperação e o empoderamento dos produtores são determinantes para uma sustentabilidade baseada em relações sociais equilibradas e na governança compartilhada, sugerindo, de certa forma, a noção de sustentabilidade multidimensional.

O quinto capítulo analisa o ambiente institucional do projeto de pavimentação da Rodovia RO-370, em Rondônia, e, de certa forma, questiona a coerência entre desenvolvimento e sustentabilidade. Fundamentado na Nova Economia Institucional (Douglass North, 1990), os autores reforçam os argumentos de que a estrutura decisória e legal para o



desenvolvimento da Amazônia tem favorecido a racionalidade econômica clássica que prioriza infraestrutura e integração produtiva em detrimento de critérios socioambientais. Todavia, o projeto de pavimentação da Rodovia RO-370 não foi implementado justamente pela ausência de um ambiente institucional favorável a essa concepção desenvolvimentista baseada no economicismo que causou e continua causando conflitos entre os atores do próprio Estado ou da relação Estado-Sociedade, sobretudo no aspecto comunicacional. A pesquisa realizada demonstra que, embora o discurso de desenvolvimento sustentável já esteja na pauta há pelo menos 30 anos, ainda há necessidade de se repensar os arranjos institucionais para compatibilizar crescimento e conservação ambiental na região.

Dentro do mesmo viés crítico, as autoras do décimo capítulo questionam o conceito de desenvolvimento sustentável e a agenda 2030. E de forma mais precisa, questionam para quem se destina a consecução desse viés de desenvolvimento na Amazônia ao considerar a história e memória das políticas de desenvolvimento sustentável implementadas no estado de Rondônia. Com efeito, as autoras recordam megaprojetos de desenvolvimento como hidrelétricas, agronegócios e projetos infraestruturais que continuam gerando deslocamentos humanos, degradação ambiental, precarização do trabalho e violações aos direitos de povos indígenas, ribeirinhos, quilombolas e trabalhadores rurais e urbanos. Segundo as autoras, o “desenvolvimento sustentável” tal como implementado em Rondônia tem operado sob uma lógica de necrodesenvolvimento, administrando sofrimento, expropriação e morte de populações e territórios considerados subalternos, em continuidade a uma história antiga de exploração (Estrada de Ferro Madeira-Mamoré, soldados da borracha, expulsão de comunidades ribeirinhas, trabalho escravo, conflitos fundiários etc.). Teoricamente, o capítulo propõe uma leitura crítica do desenvolvimento sustentável a partir da categoria “memória”, vinculada à noção de necrodesenvolvimento e à agenda de direitos humanos, o que abre caminho para metodologias semelhantes em outros contextos e desloca o foco dos indicadores agregados para as experiências concretas de vítimas e comunidades vulnerabilizadas. Com efeito, as autoras estatuem que esse é um caminho para instituir uma justiça reparadora que



inclui reformas institucionais, garantias de não repetição e restauração da dignidade humana.

Em contraposição às perspectivas críticas, os autores do Capítulo 7 são mais propositivos. Eles propõem o conceito de bioeconomia criativa, tomando Belém, e especificamente a Ilha de Combu, como exemplo de território capaz de integrar biodiversidade, cultura e inovação simbólica. Alicerçando-se em discussões de bioeconomia socioambiental e economia criativa, os autores demonstram que o patrimônio cultural, gastronômico e ambiental da Ilha do Combu constitui a base para um modelo de desenvolvimento sustentável ancorado em criatividade e biodiversidade. A noção de bioeconomia criativa é apresentada como síntese entre inovação simbólica e governança territorial, reforçando a importância de políticas integradas e de valorização do capital social local. Os autores trazem duas importantes contribuições, uma teórico-analítica e outra metodológica. No campo teórico-analítico, trazem para o diálogo dois traçados teóricos, precisamente a teoria de gestão estratégica para a sustentabilidade e a teoria de visão baseada em recursos naturais (Hart, 1995; Hart & Dowell, 2011). Com efeito, discutem o papel dos recursos e capacidades na criação de valor sustentável e na consecução de gestão estratégica para sustentabilidade. No campo metodológico, implementam o *'framework'* estratégias de sustentabilidade proposto por Negrão *et al.*, (2024), que orienta a identificação de recursos, capacidades e dimensões da sustentabilidade e sua integração em estratégias organizacionais, sendo explicitamente adotado como referencial central do estudo.

Os capítulos 2, 5, 10 e 7, a meu ver, se conectam ao explorarem o papel das instituições na mediação entre políticas públicas, economia e sustentabilidade, revelando as tensões e possibilidades de um novo modelo de desenvolvimento amazônico.

Os três eixos que encontrei na análise desse volume se interpenetram e estruturam um modelo interpretativo da sustentabilidade amazônica peculiar que se baseia na interdependência entre natureza, sociedade, economia e instituições. O livro, ao reunir essas abordagens, demonstra que a diversidade amazônica não é apenas biológica, mas



também interpretativa e epistemológica: traduz-se em modos plurais de compreender, gerir e reinventar o desenvolvimento na região.

Com a felicidade de quem participou do projeto, escreveu um capítulo e leu cuidadosamente cada texto deste volume, convido outros colegas pesquisadores, experientes ou em formação, que tomem esse livro como uma referência para entender um pouquinho mais sobre a realidade amazônica.

Belém, 10 de novembro de 2025

Prof. Dr. Mário Vasconcellos Sobrinho
Universidade da Amazônia - UNAMA
Universidade Federal do Pará - UFPA



APRESENTAÇÃO

A proposta da Rede de Cooperação Acadêmica de Programas de Pós-Graduação em Administração da Amazônia (RECAPAM) foi um dos objetivos do projeto Procad-Capes *Diversidade Amazônica: capital social, recursos e políticas para um desenvolvimento sustentável*, e leva em consideração o *status quo* das pesquisas sobre as cadeias e arranjos produtivos locais de produtos da sociobiodiversidade da Amazônia, e aprofunda os aspectos da integração em quatro componentes básicos: (1) componente econômico, envolvendo a quantidade e qualidade da produção, a renda, uso de boas práticas e inovações tecnológicas e a inserção no mercado; (2) componente social, considerando a organização dos pequenos produtores, ocupação da força de trabalho e educação técnica e formal, (3) componente ambiental, levando em conta os serviços ecossistêmicos de provisão, regulação, cultura e formação dos recursos naturais, (4) o componente de gestão do desenvolvimento, que incluiu as estratégias competitivas e sustentáveis, o arranjo institucional que exerce influência sobre o desenvolvimento de pesquisas e a governança das cadeias produtivas de produtos florestais madeireiros e não madeireiros, dos produtos da agricultura familiar e das commodities desenvolvidas na região amazônica.

A RECAPAM representa uma iniciativa de ampliação do escopo das pesquisas efetuadas na região (Paes-de-Souza e Pedrozo, 2017), financiadas pelo CNPq e CAPES, com vistas à análise das cadeias de valor de produtos madeireiros e não madeireiros. A ampliação desse escopo tem pertinência com as linhas de pesquisas dos programas das instituições associadas, podendo, inclusive, possibilitar a criação ou reformulação destas. Essa rede foi criada no âmbito do Programa Nacional de Cooperação Acadêmica da Amazônia – Edital 21/2018. Processo 23038.005350/2018-78, oriunda do projeto submetido pela Universidade Federal de Rondônia (UNIR) em parceria com a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e com a Universidade da Amazônia (UNAMA), que compõem a rede, cujos resultados de pesquisas são apresentados à sociedade em dois volumes desse e-book.

Pesquisas como essas, tendem a gerar estratégias adequadas ao desenvolvimento local ao estudarem as questões socioeconômicas e ambientais das cadeias e arranjos produtivos da Amazônia e por envolverem a participação interinstitucional de pesquisadores com visão



interdisciplinar, para gerar novos conhecimentos ajustados à realidade das dinâmicas produtivas regionais. A RECAPAM tem como objetivo promover o intercâmbio interinstitucional entre a Universidade Federal de Rondônia (UNIR), a Universidade da Amazônia (UNAMA) e a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), visando contribuir com o desenvolvimento da Região Norte. Tendo como premissa que o processo de compartilhamento de conhecimento é contínuo via intercâmbio dos discentes e dos professores visitantes e/ou das ações de ensino na modalidade sanduíche.

Ressalta-se a importância da oportunidade na efetivação da parceria estratégica entre a UNIR e a UNAMA, especificamente pelos programas de pós-graduação em administração *strictu sensu*, uma vez que são duas universidades com oferta de curso nessa modalidade e área, o que é fundamental para impulsionar o desenvolvimento da Pós-Graduação em Administração na Amazônia, com o apoio da UFRGS e seu Programa de Pós-graduação em Administração consolidado e reconhecido por sua excelência, e que tem contribuído com pesquisas na Região Amazônica, em comunidades e organizações, dentro da temática de cadeias e arranjos produtivos.

Trabalhando de forma colaborativa, a equipe de pesquisadores das universidades associadas busca investigar e propor inovações sobre a produção na Amazônia, considerando a sua diversidade, o capital social, os recursos e as políticas públicas inerentes à manutenção de serviços e ecossistemas para promover o desenvolvimento sustentável local. Neste sentido, foi dada continuidade de pesquisas, ampliando o foco para a produção na Amazônia que inclui os organismos aquáticos e produtividade pesqueira, além da exploração dos recursos naturais, considerando as instalações de hidrelétricas na região, como é o caso dos estados de Rondônia e do Pará.

A Amazônia, reconhecida mundialmente pela diversidade e singularidade de seus recursos, está localizada na região Norte do Brasil. Nela, estão inseridos diversos agentes que organizam e se articulam para a promoção do desenvolvimento sustentável local, a partir da exploração de uma diversidade de recursos naturais e produtos agroflorestais. O contexto amazônico tem como marca sua biodiversidade e a diversidade sociocultural, com significativo potencial produtivo local de recursos mobilizáveis e mobilizadores. Tem como características formas de



organizações que agregam diversos agentes articulados em atividades econômicas, políticas, sociais e ambientais, envolvendo diferentes contextos e dinâmicas de integração, governança e desenvolvimento local. Os produtos oriundos da sociobiodiversidade da Floresta Amazônica geram produtos e serviços ecossistêmicos, que influenciam nas condições climáticas, no fluxo e estoque dos recursos hídricos, madeireiros e minerais explorados por grandes projetos, e que causam grande impacto na mobilização de recursos humanos, potencializando alternativas de trabalho, de geração de renda e de desenvolvimento das comunidades na Amazônia. No entanto, eles também causam impactos irreparáveis nos ecossistemas ribeirinhos.

Nesse universo, existem várias organizações que trabalham com o processamento e transformação de produtos oriundos do extrativismo e agricultura familiar de várzea, inclusive a caça e a pesca extrativa. E elas agregam valor a uma variedade de produtos para autoconsumo e comercialização do excedente em nível local, regional e até nacional e internacional. Algumas dessas organizações, como, por exemplo, as do Terceiro Setor, articulam populações tradicionais, extrativistas, órgãos públicos, organizações não governamentais, entre outros parceiros. Esses atuam na formação de laços de cooperação para orientar e viabilizar diversas trajetórias de desenvolvimento, a partir das dotações de conhecimento, tecnologias e recursos locais.

As características regionais motivaram a proposição do projeto “Diversidade amazônica: capital social, recursos e políticas para um desenvolvimento sustentável” que favoreceu diversos estudos sobre o contexto amazônico, o qual se ressentia da operacionalidade dos diversos instrumentos de Políticas Públicas orientadas para os produtos da sociobiodiversidade e da agricultura familiar. As pesquisas, cujos resultados são apresentados neste compêndio, consideram sua diversidade natural e cultural, capital humano e capital social, *bonding* e *bridging*, e recursos para alavancar o processo de desenvolvimento local.

Esse projeto teve como objetivo geral analisar a diversidade das principais cadeias produtivas do extrativismo na Amazônia, considerando a construção de capital humano, capital social, desenvolvimento de adaptação de tecnologias e inovações de processo, produtos e gestão, no contexto das boas práticas de produção e comercialização dos produtos, a partir da exploração dos recursos naturais e atuação das políticas públicas com foco



nas capacidades, nos agentes e na organização social da produção para o desenvolvimento local, visando propor estratégias competitivas sustentáveis para a produção e inserção nas cadeias produtivas globais de alimentos funcionais, o que possibilitará novas perspectivas de objetos de estudo que ampliem a discussão internacional sobre as cadeias globais de alimentos.

Foram utilizados, como referencial teórico de suporte, abordagens de cadeias de valor inclusivas e sustentáveis, desenvolvimento local, capital social, políticas públicas, cadeia-redes, recursos mobilizáveis e mobilizadores. E o projeto se desenvolveu também com base em pesquisas de natureza quanti-qualitativa de caráter descritivo e explicativo, e a utilização do aporte econométrico e de estatística multivariada para a especificação de modelos e geração de resultados empíricos com rigor científico.

A Amazônia brasileira é um universo para a pesquisa, consistindo em comunidades agroextrativistas e comunidades afetadas por barragens, decorrentes de instalações de hidrelétricas, e ainda, organizações que agregam valor, beneficiando produtos amazônicos oriundos de recursos naturais de florestas plantadas, como, por exemplo, o açaí, ou outras essências nativas. A escolha de comunidades com essas naturezas se justifica para dar continuidade a outros projetos, para avançar na relação com as comunidades e apoiá-las em suas escolhas bem como, ampliar para comunidades afetadas com a instalação de barragens das hidrelétricas nessa mesma região, o que requer transição de uma visão de cadeias para outra de rede, mais ampla, fazendo interface com as políticas públicas, como pode ser observado na proposta da RECAPAM.

Rondônia, Pará e Rio Grande do Sul, julho de 2025.

Profa. Dra. Mariluce Paes-de-Souza – UNIR

Profa. Dra. Tania Nunes da Silva – UFRGS

Prof. Dr. Sérgio Castro Gomes – UNAMA



RECURSOS ÁGUA-ENERGIA-ALIMENTOS EM COMUNIDADES AMAZÔNICAS

Mariluce Paes-de-Souza³

Elaine da Silva Rodrigues⁴

Jean Marcos da Silva⁵

Sandra Braz⁶

INTRODUÇÃO

Em nível global, Few Nexus, o tema nexos água, energia e alimento é discutido em eventos ou publicações, pois são recursos fundamentais que sustentam a sobrevivência e o desenvolvimento humano, exercendo um

³ Pós-doutora em Administração (UFRGS), Doutora em Ciências Socioambientais (NAEA-UFPA); Mestre em Engenharia de Produção (UFSC); Especialista em Administração de Recursos Humanos (UFSC) e Graduada em Administração de Empresas (UNIR). Bolsista de Produtividade em Pesquisa 2 (CNPq - PQ-2). Professora titular em Programas de Pós-Graduação e Graduação da Universidade Federal de Rondônia. Currículo lattes: <http://lattes.cnpq.br/6930021151410221>. E-mail: mariluce@unir.br

⁴ Graduada em Administração pela Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR.

Membro da equipe do projeto de pesquisa intitulado

Diversidade Amazônica: capital social, recursos e políticas para um desenvolvimento sustentável vinculado ao PROCAD AMAZÔNIA/CAPES.

Pesquisadora do Centro de Estudos

Interdisciplinar em Desenvolvimento Sustentável da Amazônia - CEDSA. Lattes: <https://lattes.cnpq.br/9156606124292645>. E-mail: elainevidaer.18@gmail.com

⁵ Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), mestre em administração pela Universidade Federal de Rondônia (UNIR) e graduado em Administração. Atua como professor e pesquisador no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (IFSul) - onde ministra disciplinas de gestão e negócios. Coordena o grupo de pesquisas Laboratório de Sustentabilidade, Inovação, Gestão e Administração-LabSiga. Com o interesse em pesquisar cadeias produtivas agroextrativistas, estuda aprendizagem social e inovação social para a sustentabilidade. Realiza suas pesquisas de campo em comunidades ribeirinhas e agroextrativistas, tendo participado de inúmeras coletas de dados na Amazônia. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6889889579744574>. E-mail: jeansilva@ifsul.edu.br

⁶ Mestranda em Administração Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Rondônia (UNIR), possui Especialização em Administração Pública e Graduação em Administração também pela Universidade Federal de Rondônia (UNIR). Atualmente é analista Administrativa no Tribunal de Contas do Estado de Rondônia. Atuou como servidora pública em um Departamento de Estado da República da Irlanda entre 2022 e 2025. Organizadora, filiada e ex-bolsista do Centro de Estudos Interdisciplinar em Desenvolvimento Sustentável da Amazônia- CEDSA, tendo participado de pesquisa sobre a cadeia pecuária leiteira no Estado de Rondônia, período entre 2004 e 2006. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3454514969388508>. E-mail: sandranaua@gmail.com



papel vital na formação das complexas relações entre os seres humanos e o meio ambiente. Qiu *et al.*, acentuam a necessidade de um equilíbrio sustentável entre o meio ambiente, sociedade e economia, assim como o slogan das Nações Unidas em setembro de 2015, “Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável.” (Qiu *et al.*, 2021)

O nexo entre água, energia e alimento é um tema que tem despertado uma atenção surpreendente no meio acadêmico. (Guimarães, 2023). O pesquisador Holger Hoff apresentou o conceito de WEF durante a Conferência de Bonn em 2011. Desde então, ele tem se tornado progressivamente mais influente, tanto na agenda de pesquisas quanto para políticas públicas. (Zhang *et al.*, 2021). Sua relevância se deve ao fato de que os recursos hídricos, energéticos e alimentares são indispensáveis e insubstituíveis para a sobrevivência e o progresso da sociedade.

Diante dos desafios globais relacionados à escassez de recursos naturais, torna-se a utilização eficiente e equitativa desses elementos essenciais para assegurar a segurança alimentar, hídrica e energética. (Namany *et al.*, 2019; Moraes-Santos *et al.*, 2021). O conceito do nexo entre água, energia e alimentos representa uma abordagem integrada e indispensável para a gestão eficiente desses recursos, ao reconhecer suas interdependências fundamentais no contexto do desenvolvimento sustentável. O estudo busca compreender como os moradores em comunidades Amazônicas utilizam e gerenciam os recursos “água, energia e alimento”. Compreendendo que o few nexus requer a criação de estratégias que possibilitem a utilização destes recursos sem comprometer as demandas atuais e futuras (Guimarães, 2023), protegendo o bem-estar humano e incentivando o desenvolvimento sustentável local.

REVISÃO DA LITERATURA

As abordagens teóricas da presente pesquisa introduzem a explanação a partir das definições e discussões sobre a abordagem Few Nexus e da perspectiva de sustentabilidade no âmbito de desenvolvimento sustentável.

NEXUS ÁGUA-ENERGIA-ALIMENTOS

O termo “nexo” significa o entendimento das interdependências, tensões e compensações que coadunam para que os setores estejam

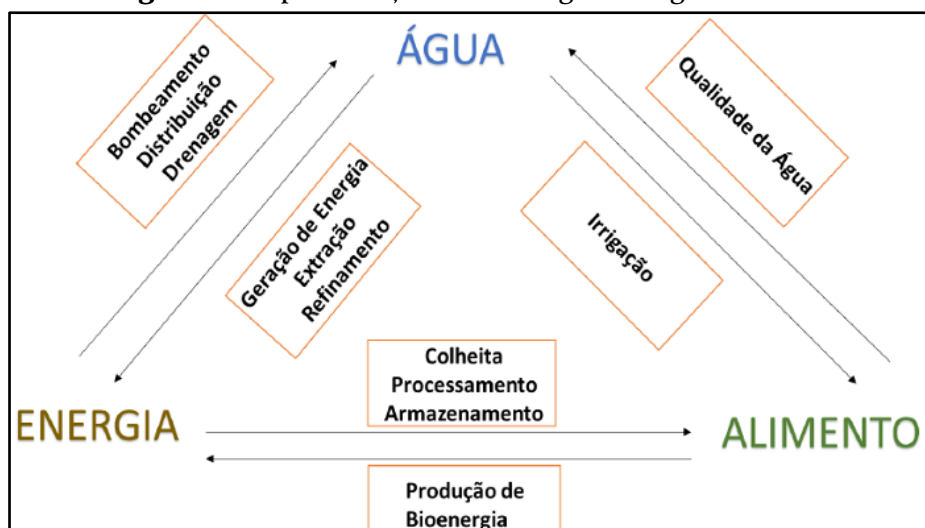


intrinsecamente ligados, sem possibilidades de dissociação a fim de emitir esforços cujo objetivo seja alcançar a sustentabilidade na forma mais ampla. (Namany *et al.*, 2019; Moraes-Santos *et al.*, 2021). Termo esse que vem sendo estudado nos últimos anos, discute o nexu água-energia-alimento, dado a forte influência entre eles e a direta relação na sobrevivência da população e das futuras gerações.

Nesse sentido, Biggs *et al.* (2015) acrescentam que a interação que existe entre as áreas do nexu água-energia-alimentos permite uma busca pelo equilíbrio na utilização e oferta desses recursos e a demanda existente no meio ambiente. Ou seja, o nexu é uma ferramenta em que pode ser usado para alcançar o desenvolvimento sustentável. (Guimarães, 2023). A abordagem conceitual do nexu água-energia-alimentos é complexa e inter-relacionada, não sendo adequado considerar esses setores de maneira isolada, pois se trata de uma demanda que exige ações e medidas concretas.

Para facilitar a compreensão do conceito proposto para o nexu água-energia-alimento e os fatores que influenciam nessa relação, alguns esquemáticos em desenhos foram criados. Dessa forma, Irena (2015) propõe um esquema adaptado de Mohtar & Daher em 2012, como o da figura 1 abaixo.

Figura 1 – Representação do nexu água-energia-alimento



Fonte: Irena (2015); Guimarães (2023)



O nexo entre água, energia e alimento é uma forma de compreender como essas três áreas se conectam, permitindo analisar as interações entre as ações humanas e o meio ambiente. Essa abordagem ajuda a elaborar parâmetros para uma gestão mais integrada e sustentável dos recursos naturais, alinhando seu uso ao desenvolvimento humano. (FAO, 2014).

Devido à estreita ligação e interdependência entre esses componentes, as decisões tomadas em uma área geram impactos diretos e indiretos, tanto benéficos quanto prejudiciais, umas sobre as outras. (IEA, 2012; Unesco, 2014). Com isso, as interligações entre água, energia e alimentos se tornam mais intensas devido ao aumento da demanda por recursos, provocado pelo crescimento da população e pela alteração nos padrões de consumo. Nesse sentido, é necessário avanço em políticas públicas não somente tradicionais para a inter-relação do Nexus água-energia-alimento, conforme Lindberg & Leflaive (2015).

Políticas relacionadas à água, à energia e à agricultura são frequentemente elaboradas sem considerações suficientes sobre sua inter-relação ou sobre suas consequências inesperadas. O caráter setorial da abordagem de muitos governos para elaborar políticas em diferentes áreas e em diversas escalas é o fator chave para esta incoerência. Acordos institucionais precisam ser reformulados, políticas e instrumentos políticos precisam ser redesenhados para criar uma maior interação nessas áreas, em diversas escalas espaciais e temporais. (Lindberg & Leflaive, 2015).

Essa situação gera riscos substanciais para o desenvolvimento sustentável e para a segurança energética, alimentar e hídrica. Nesse sentido, a ideia de nexo tem ganhado significativa relevância e vem se incorporando ao novo vocabulário relacionado ao desenvolvimento sustentável.

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

O desenvolvimento sustentável é algo que está cada vez mais presente nos nossos dias, sendo um “processo de transformação no qual a exploração dos recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional se harmonizam e reforça o potencial presente e futuro, a fim de atender às necessidades e



aspirações futuras.” (Comissão Mundial, 1988, p. 46). Embora, em sua concepção, o foco do desenvolvimento sustentável tenha sido a relação entre o desenvolvimento econômico e a preservação ambiental, o conceito vem evoluindo e abarcando outras dimensões complementares. Haas (2015) afirma que diferentes forças, nos âmbitos econômico, ambiental, político, institucional e social, podem caracterizar o desenvolvimento sustentável, gerando equilíbrio quando em convergência.

Diante dos diversos problemas ambientais e sociais que surgiram com a forma que o desenvolvimento econômico se deu no passado, tem-se como alternativa atualmente o desenvolvimento sustentável, que pode ser compreendido como “aquele que responde às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras em atender as suas próprias necessidades” (Comissão Mundial Sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento [CMMAD], 1991, p. 9). Expandindo este conceito, (Haas, 2015) menciona que sustentabilidade pode ser enxergada como uma categoria que unifica a busca de atividades econômicas, sociais e ambientais de formas que, no mínimo, não gerem interferência uma com a outra e, no máximo, criem um cenário futuro mais justo, igualitário, integrado e ecológico que aumente a qualidade de vida. Neste sentido, segundo o autor, normas de sustentabilidade seriam quadros conceituais que permitem vincular políticas para promover sustentabilidade.

Dentre os desafios enfrentados pela promoção da sustentabilidade, Mancebo (2015) aponta a abordagem de justiça social como um dos mais difíceis aspectos das políticas de sustentabilidade. De acordo com o autor, em muitos casos, iniciativas de sustentabilidade demonstram estar totalmente fora de contato com as reais necessidades e expectativas das populações envolvidas e acabam contribuindo com o aumento da injustiça social, resultando em maior afastamento do objetivo inicial.

Frente a esta e outras dificuldades da promoção da sustentabilidade, Mendonça (2023) defende que a gestão adequada dos recursos do Few Nexus se mostra fundamental para o alcance dos objetivos do desenvolvimento sustentável, como garantir a segurança alimentar, reduzir a pobreza, proteger a biodiversidade e promover a equidade social. Ao mesmo tempo, destaca que para garantir uma gestão realmente eficaz e em



contato com a realidade dos envolvidos, é indispensável a inclusão e participação ativa de todas as partes interessadas, incluindo comunidades locais, empresas, governos, e organizações internacionais, assim como o uso de ferramentas de gestão para ajudar nas análises.

METODOLOGIA

Segundo Gil (2008), a pesquisa pode ser conduzida com base em conhecimentos disponíveis, aliada ao uso cuidadoso de métodos, técnicas e outros procedimentos. Os dados primários desta pesquisa referem-se às informações coletadas por meio de observações e entrevistas, enquanto os dados secundários foram obtidos por meio de análise bibliográfica, consulta a bases de dados do Centro de Estudos Interdisciplinar em Desenvolvimento Sustentável da Amazônia (CEDSA) e ao repositório do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Federal de Rondônia.

Quanto à natureza aplicada, a abordagem caracteriza-se como qualitativa, visando à compreensão de um grupo social ou de uma organização. O objetivo do estudo é exploratório-descritivo. Destacam-se as estratégias empregadas na busca por artigos científicos, livros, dissertações e revistas, utilizados na revisão bibliográfica para aprofundar a compreensão teórica, fornecer sustentação à pesquisa e embasar a análise dos dados e a discussão dos resultados. A obtenção dos dados primários se deu através da observação não participante e de entrevistas semiestruturadas com os membros das Comunidades localizadas no município de Nova Mamoré e do Município de Guajará-Mirim, no estado de Rondônia, Amazônia. A coleta de dados ocorreu por meio de anotações nos questionários e de entrevistas semiestruturadas realizadas presencialmente com os moradores das 7 comunidades locus da pesquisa. Essas entrevistas foram conduzidas como uma conversa aprofundada sobre o tema, utilizando as perguntas como guia para atender aos objetivos da pesquisa. O instrumento de coleta de dados desenvolvido e aplicado a esses grupos foi composto por 27 questões.



Tabela 1 – Perfil dos entrevistados

Entrevistados	Local	Idade	Gênero	Grau de escolaridade	Tempo de moradia na comunidade
E1	Nova Mamoré / Ponte sobre Ribeirão	59	Masculino	Ensino Fundamental incompleto	10 a 20 anos
E2	Guajará-mirim / Nova Reserva Extrativista Rio Ouro Preto / feira municipal	66	Feminino	Ensino Fundamental	1 a 10 anos
E3	Guajará-mirim / Km 7 / feira municipal	51	Masculino	Ensino Fundamental incompleto	1 a 10 anos
E4	Guajará-mirim / Planta no sítio / Ramal do Só Sal	51	Masculino	Ensino Fundamental incompleto	Mais de 30 anos
E5	Guajará-mirim / Sítio Bom Sossego / Ramal da Nominha / feira municipal	68	Masculino	Médio incompleto	10 a 20 anos
E6	Guajará-mirim / Mercado Municipal / estabelecimento privado	24	Feminino	Médio completo	1 a 10 anos
E7	Nova Mamoré / Ribeirão	54	Feminino	Médio completo	10 a 20 anos
E8	Nova Mamoré / Ribeirão	42	Masculino	Ensino Fundamental incompleto	1 a 10 anos

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

As entrevistas foram realizadas em 2024, sendo entrevistados moradores de 24 a 68 anos. A tabela 1 acima ilustra os dados da entrevista por idade, gênero dos entrevistados, grau de escolaridade e tempo de habitação na comunidade.

Para o presente estudo, foram delimitadas as comunidades no entorno dos municípios de Nova Mamoré e Guajará-Mirim. Para examinar os dados obtidos nesta pesquisa, foi empregada a técnica de análise de comunicações conhecida como Análise de Conteúdo. Na fase de ordenação dos dados, as entrevistas foram tabuladas no software Microsoft Excel.



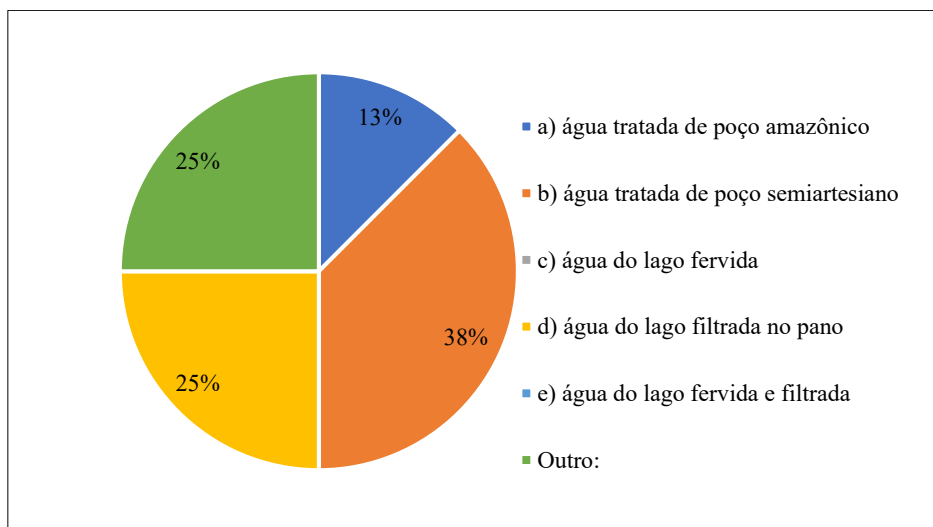
RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para caracterizar o nexu água-energia-alimento nas comunidades, foram examinados o acesso e a disponibilidade dos recursos hídricos, energéticos e alimentares.

RECURSOS HÍDRICOS

O acesso à água potável é diverso, seja de poços amazônicos, poços artesianos, água filtrada no pano e fervida ou apenas filtrada no pano. Nas comunidades onde não há poços próprios, alguns moradores recorrem ao uso de soluções alternativas. O entrevistado E07 declara que não tem poço, que utiliza de poço artesiano do vizinho, mediante pagamento de uma taxa mensal de aproximadamente R\$ 300,00. Essa prática evidencia a dificuldade de acesso a fontes de água autônomas para suprir as necessidades básicas de abastecimento hídrico.

Gráfico 1 – Informações sobre acesso a água potável

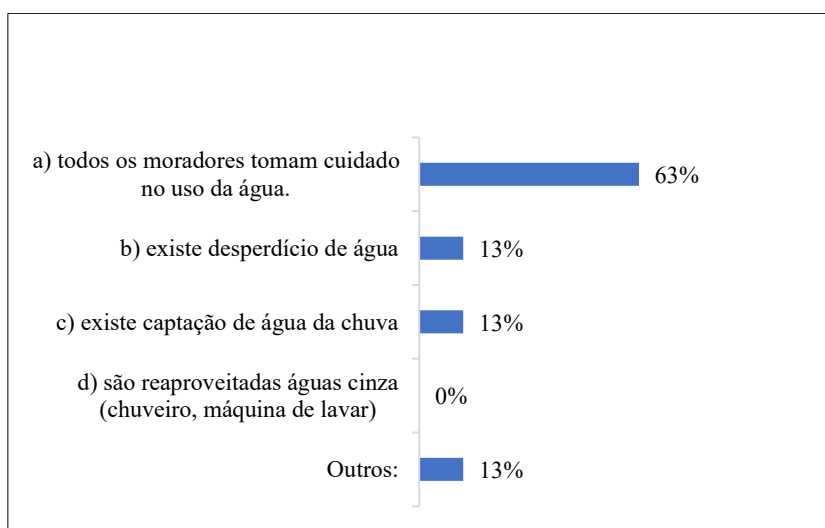


Fonte: Dados da pesquisa (2024)

O gráfico 1 demonstra como se dá o acesso à água potável nas comunidades estudadas. Os entrevistados E04 e E05 informaram que usam água do lago filtrada como principal fonte de abastecimento hídrico, realizando a filtragem de maneira improvisada com o uso de pano. A

dependência desse recurso evidencia a dificuldade de acesso a fontes de água tratada e segura nessas comunidades. Esse recurso é utilizado pelos entrevistados para consumo, atividades domésticas e, em alguns casos, até para a irrigação de pequenas plantações como declara o entrevistado E04 que trabalha com a cadeia da mandioca, abacaxi e farinha e o E05 que trabalha com a cadeia da mandioca e cadeia da castanha-da-amazônia. No entanto, a qualidade da água pode sofrer variação, que assim exprime desafios em relação ao acesso a fontes seguras de abastecimento.

Gráfico 2 – Informações sobre o uso de recursos hídricos



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

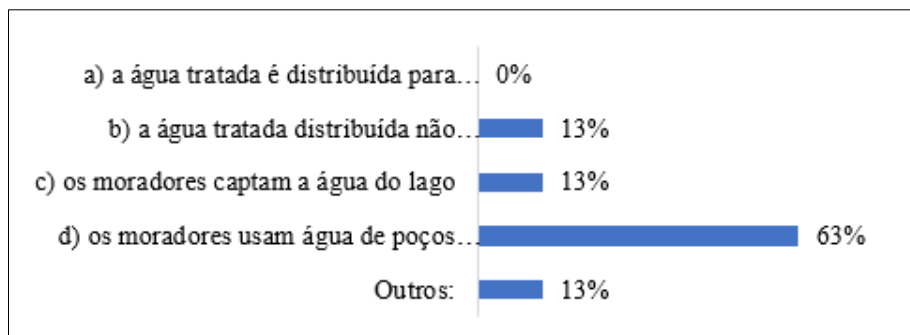
O entrevistado E06 opta por comprar água para consumo, pois considera a água fornecida pela Companhia de Águas e Esgotos do Estado de Rondônia (CAERD) imprópria para beber. A maioria dos moradores adota medidas para economizar água, demonstrando preocupação com o uso consciente desse recurso. Nesse contexto, o desperdício de um recurso impacta diretamente o esgotamento dos outros. (Rodias *et al.*, 2021). Com isso, existe a falta de práticas eficientes de reaproveitamento desse recurso.

Não há nenhuma prática de reaproveitamento de água cinza nas comunidades, o entrevistado E04 relata o desperdício de água como uma realidade recorrente. A ausência de sistemas de reutilização, como captação



e filtragem para usos secundários, contribui para o consumo excessivo e a gestão ineficiente dos recursos hídricos.

Gráfico 3 – Como se dá o sistema de abastecimento de água



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

O percentual de 63% dos entrevistados relatou que os moradores das comunidades dependem da água proveniente de poços amazônicos como principal fonte para suprir suas necessidades diárias. Esse recurso é utilizado tanto para o consumo humano quanto para atividades domésticas, higiene pessoal, preparo de alimentos e, em alguns casos, até para a irrigação de pequenas plantações. A dependência dessa fonte de água reflete a realidade local e evidencia a importância da disponibilidade e qualidade dos recursos hídricos na região.

Além disso, o entrevistado E06 diz que a água tratada distribuída não é suficiente para atender a todos os moradores, tornando a dependência dos poços amazônicos ainda mais significativa para o abastecimento das comunidades. Essa limitação evidencia desafios relacionados ao acesso a recursos hídricos de qualidade e à infraestrutura de saneamento na região.

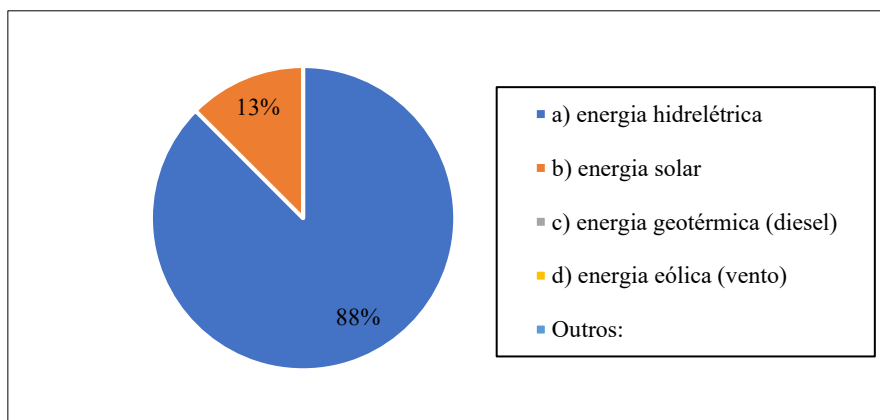
O entrevistado E07, por não possuir sistema de abastecimento de água, capta água da chuva para complementar o suprimento de suas necessidades diárias, embora esse abastecimento dependa de condições climáticas.

RECURSOS ENERGÉTICOS

O entrevistado E02 utiliza energia solar como fonte de energia durante a noite, garantindo iluminação e o funcionamento de alguns equipamentos básicos. Esse sistema permite maior beneficiamento de energia e, para ter acesso à água, utiliza-se uma bomba ligada a motor gerador (diesel) para captar água de poço.

Os entrevistados E01, E03, E04, E05, E06, E07 e E08 possuem acesso à energia elétrica durante o dia todo, permitindo o uso contínuo de eletrodomésticos, iluminação e equipamentos fundamentais para atividades domésticas cotidianas e produtivas.

Figura 4 – Tipos de geração de energia utilizada

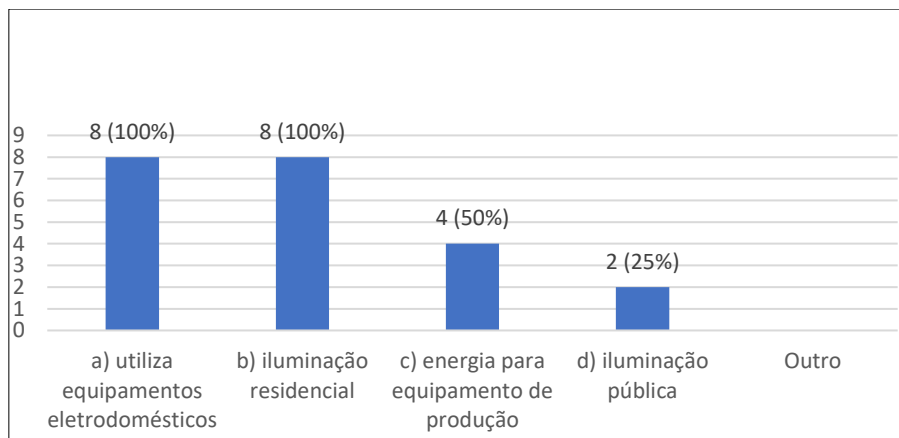


Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Todos os entrevistados fazem uso de equipamentos eletrodomésticos e de iluminação residencial. Assim, evidencia-se a importância da energia elétrica para a rotina familiar. A eletricidade é fundamental para garantir o conforto e segurança e o funcionamento de aparelhos como geladeiras e ventiladores.

A metade dos entrevistados utiliza energia elétrica para operar equipamentos ligados à produção, como declaram os entrevistados E03, E04, E05 que empregam a eletricidade na cadeia da mandioca, enquanto o entrevistado E08 a utiliza tanto para atividades comerciais quanto para a produção de salgados. Dessa forma, ressalta a importância da energia elétrica para a manutenção de atividades produtivas que geram rendas nessas comunidades.

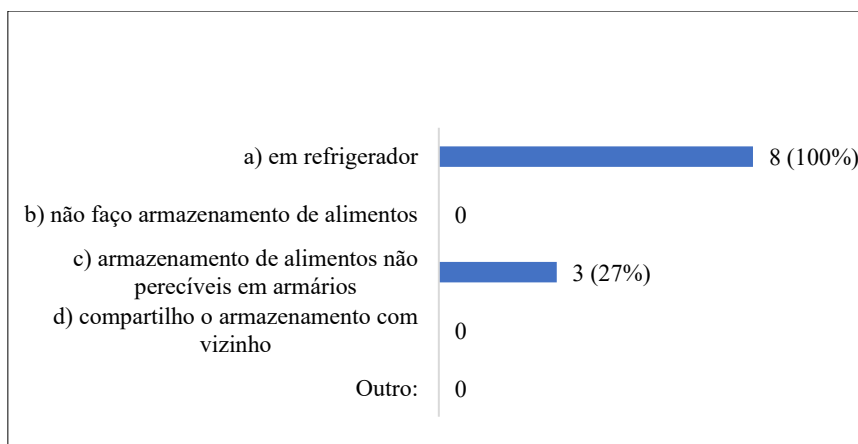
Gráfico 5 – Informações sobre o uso de energia



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

O gráfico 6 ilustra as diferentes formas de armazenamento diário de alimentos para o consumo doméstico. Esses métodos demonstram as condições de acesso a equipamentos e o sistema de consumo das famílias nas comunidades estudadas.

Gráfico 6 – Armazenamento de alimentos para consumo



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

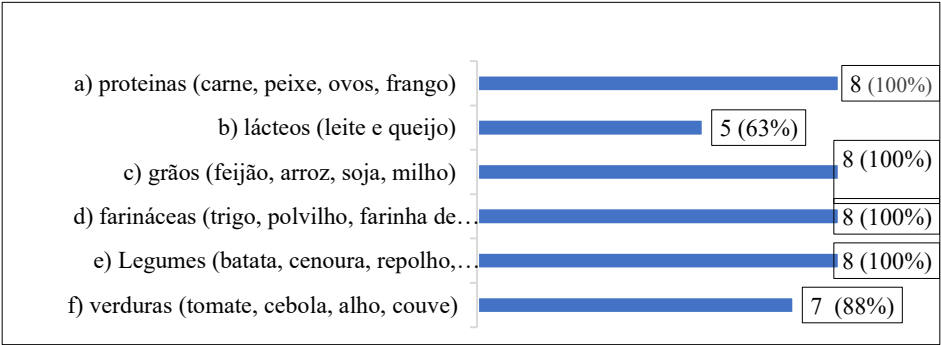
Entre as práticas observadas, destaca-se o uso de armazenamento em refrigeradores e o armazenamento de alimentos não perecíveis em armários, garantindo assim maior durabilidade dos perecíveis, maior organização e segurança alimentar diária, de acordo com suas necessidades

e infraestrutura onde só se faz possível em decorrência do uso contínuo de energia elétrica.

RECURSOS ALIMENTARES

Conforme a figura 8, sobre os tipos de alimentos consumidos diariamente. Dessa forma, os entrevistados relataram acesso aos seguintes mantimentos: a) proteínas: carne, peixe, ovos e frango; b) lácteos: leite e queijo; c) grãos: feijão, arroz, soja, milho; d) farináceas: trigo, polvilho, farinha de mandioca; e) legumes: batata, cenoura, repolho, beterraba; f) verduras: tomate, cebola, alho, couve. Sendo os lácteos e verduras os menos consumidos.

Gráfico 7 – Alimentos consumidos diariamente



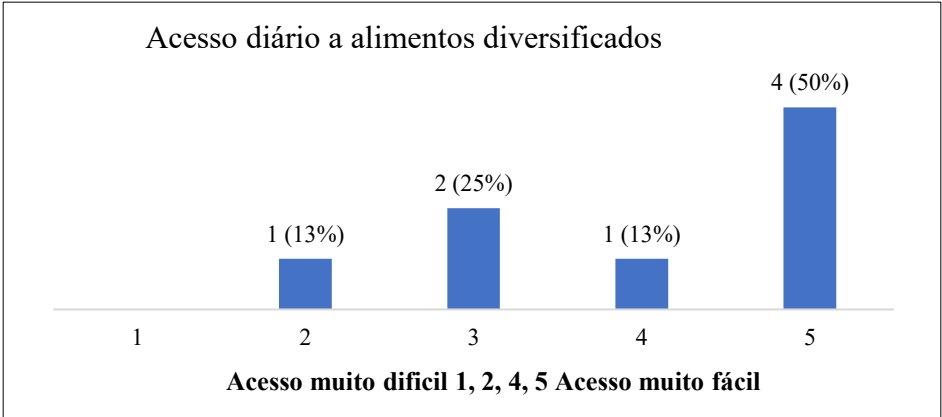
Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Nota-se uma grande variedade alimentar nas comunidades, bem como uma notória facilidade em acesso aos alimentos. Essas alternativas refletem a diversidade de produtos cultivados localmente e de aquisição em comércios locais. Onde a maioria dos produtos cultivados são vendidos em feiras e mercados da região.

De acordo com a figura 9, 50% dos entrevistados consideram muito fácil o acesso a alimentos diversificados. Tal beneficiamento é a partir da forma como são comercializados os produtos, onde os produtores comercializam entre si e nas feiras locais. Há casos em que se comercializa para clientes externos, como o caso do entrevistado E8.

O entrevistado E07 relatou enfrentar uma dificuldade média no acesso a uma alimentação diversificada, uma vez que sua comunidade não é produtora de uma grande variedade de alimentos. Dessa forma, os moradores são obrigados a se deslocar até a cidade para realizar suas compras de mantimentos, o que retrata um obstáculo adicional, seja pela distância ou pelo custo do transporte para ir até a cidade.

Gráfico 8 – Acesso a alimentos diversificados



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

O entrevistado E02 indaga haver um acesso difícil a alimentos diversificados. O nexos entre comida e água se torna ainda mais complexo pela globalização da agricultura e o rápido crescimento do comércio de alimentos, o que resulta numa transferência virtual massiva de água entre as regiões e desempenha um papel importante na segurança alimentar de algumas regiões D’Odorico *et al.* (2018, p. 456). No entanto, apesar desse desafio, ele ainda consegue manter uma dieta relativamente equilibrada, consumindo diariamente proteínas, lácteos, grãos, farináceas, legumes e verduras.

Os demais entrevistados afirmam ter um acesso mais fácil à diversidade alimentar. Esse cenário contribui para uma dieta mais diversificada e equilibrada, garantindo o fornecimento mais satisfatório de nutrientes para as famílias das comunidades estudadas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS



O objetivo desta pesquisa foi compreender como os moradores utilizam e gerenciam os recursos “água, alimento e energia” nas comunidades, no entorno dos municípios de Nova Mamoré e Guajará-Mirim, em que revela uma forma de promover o desenvolvimento sustentável e de melhora na qualidade de vida das comunidades (Salem; Pudza; Yihdego, 2022) a racionalidade do nexos entre os recursos naturais, humanos e sociais, onde se conserva simultaneamente a inter-relação entre eles sendo assim um caminho para um desenvolvimento sustentável.

Os resultados obtidos evidenciam as principais características relacionadas aos recursos hídricos, energéticos e alimentares nas comunidades estudadas. É possível afirmar, de modo geral, que há segurança hídrica, pois as comunidades possuem acesso à água potável, ainda que esse acesso ocorra por meios diversos. Entre as formas mais comuns estão os poços amazônicos, poços semiartesianos, o uso de água filtrada com pano e posteriormente fervida, ou apenas filtrada no pano a partir da coleta no lago. Mesmo que haja ausência de poços próprios, muitas famílias conseguem obter água por meio da proximidade entre vizinhos, embora possa dificultar o acesso pleno e constante à água para atender tanto às necessidades domésticas quanto produtivas, assim como nas atividades relacionadas à produção.

As entrevistas indicam que, apesar de eventuais limitações estruturais, os moradores relatam ter acesso à água, reforçando a percepção de segurança hídrica local. Além disso, observa-se uma certa consciência coletiva da comunidade acerca do valor social e ambiental da água, o que resulta em atitudes de cuidado e uso racional do recurso no dia a dia. Porém, vale ressaltar que não foram encontrados registros de práticas de reaproveitamento de águas cinzas nas comunidades, revelando um potencial ainda não explorado para a gestão sustentável dos recursos hídricos.

A maioria dos entrevistados utiliza poços amazônicos como principal fonte de abastecimento, o que demonstra uma forte dependência desses sistemas para suprir as demandas hídricas locais. Essa realidade reflete tanto a adaptação das comunidades às condições ambientais quanto a importância de se garantir a disponibilidade e a qualidade da água para o



bem-estar das comunidades. Ainda, há registros do uso da água da chuva, através da captação e armazenamento, como uma alternativa para tarefas como a limpeza das casas e para a produção com a irrigação das roças, por exemplo. Essa prática demonstra um método eficaz de aproveitamento desse recurso natural, que é a água disponível, e pode ser entendida como um complemento à segurança hídrica local nas comunidades.

Os recursos energéticos desempenham uma função de importância inestimável no cotidiano dos entrevistados, valendo-se tanto no âmbito doméstico com o uso de eletrodomésticos, sistemas de refrigeração, iluminação e outros dispositivos. Ainda em atividades produtivas, como o funcionamento de maquinários e ferramentas utilizadas na produção. Dessa forma, a energia não apenas contribui para o conforto e bem-estar nos lares, mas também se mostra imprescindível para a realização de tarefas ligadas à geração de renda. Sua presença constante na rotina evidencia a importância de haver um gerenciamento e qualidade do fornecimento energético. Principalmente em casos do uso exclusivo de energia solar.

A segurança alimentar está relacionada à disponibilidade, ao acesso e à qualidade dos alimentos consumidos. No contexto das comunidades estudadas, esse conceito se concretiza principalmente por meio do fácil acesso diário a uma variedade de alimentos, como proteínas, laticínios, grãos, farináceos, legumes e verduras. A diversidade alimentar percebida pelos entrevistados contribui significativamente para a composição de uma dieta mais equilibrada e nutritiva, elemento fundamental para a saúde e qualidade de vida, sendo essencial para o desenvolvimento humano.

De modo geral, é possível identificar uma segurança nonexo água-energia-alimento nas comunidades estudadas. Porém, a gestão desses recursos de forma integrada é de grande relevância, sendo necessário encontrar soluções inovadoras e sustentáveis por se tratar de um processo que exige o engajamento de toda a sociedade e do poder público, com a finalidade de assegurar o acesso à água, à energia e aos alimentos para as futuras gerações, além de um desenvolvimento local sustentável.

REFERÊNCIAS



ANDRADE, S.; CALENCIO, M. (Coord.). **O agro pode mais**: caminhos para o desenvolvimento sustentável. Agenda Pública, 2021. Disponível em: www.estrategiaods.org.br/wp-content/uploads/2021/06/O-agro-pode-mais-AgendaP%C3%BAblica.pdf. Acesso em: mar. 2025.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Edição revista. São Paulo: Edições 70, 2011.

BIGGS, E. *et al.* Sustainable development and the water-energy-food nexus: a perspective on livelihoods. **Environmental Science & Policy**, v. 54, p. 389-397, 2015.

BRINKMAN, M. *et al.* The distribution of food security impacts of biofuels: a Ghana case study. **Biomass and Bioenergy**, v. 141, p. 105695, 2020.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO (CMMAD). **Nosso futuro comum**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1991.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO (CMMAD). **Nosso futuro comum**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1988.

D'ODORICO, P. *et al.* The global food-energy-water nexus. **Reviews of Geophysics**, v. 56, n. 3, p. 456-531, 2018.

FAO – FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS. **The water-energy-food nexus**: a new approach in support of food security and sustainable agriculture. Rome: FAO, 2014. Disponível em: www.fao.org/land-water/news-archive/news-detail/en/c/1032702/. Acesso em: mar. 2025.

FERROUKHI, R. *et al.* **Renewable energy in the water, energy & food nexus**. Abu Dhabi: IRENA, 2015.

GIATTI, L. L. *et al.* O nexo água, energia e alimentos no contexto da Metrópole Paulista. **Estudos Avançados**, v. 30, n. 88, p. 43-61, 2016.



GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GUIMARÃES, M. M. **Nexo água-energia-alimento-floresta em unidade de conservação na Amazônia: análise na Reserva Extrativista Lago do Cuniã no município de Porto Velho (RO)**. 2023. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, 2023.

GUIMARÃES, M. M. *et al.* O Nexus água-energia-alimento: evidências da Amazônia Brasileira. *In: ENCONTRO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE – ENGEMA*, 25., 2023, São Paulo.

Anais eletrônicos. São Paulo: ENGEMA, 2023. Disponível em: <https://engemausp.submissao.com.br/25/anais/arquivos/447.pdf?v=1743960139>. Acesso em: mar. 2025.

IEA – INTERNATIONAL ENERGY AGENCY. **Water for energy**: is energy becoming a thirstier resource? Excerpt from the world energy outlook 2012. Paris: IEA, 2012. Disponível em: www.worldenergyoutlook.org/media/weowebiste/2012/WEO_2012_Water_Excerpt.pdf. Acesso em: fev. 2025.

LINDBERG, C.; LEFLAIVE, X. The water-energy-food-nexus: the imperative of policy coherence for sustainable development. **Coherence for Development** – Better Policies for Better Lives, n. 6, p. 12, 2015.

MANCEBO, D.; VALE, A. A. da; MARTINS, T. B. Políticas de expansão da educação superior no Brasil 1995–2010. **Revista Brasileira de Educação**, v. 20, n. 60, p. 31–50, 2015. Disponível em: <https://scholar.google.com.br/citations?hl=pt-R&user=tk56MTAAAAAJ>. Acesso em: fev. 2025.

MENDONÇA, A. K. S.; BRAGA, T. G.; BORNIA, A. C. Gestão integrada do nexo água-energia-alimentos: uma análise das principais ferramentas de modelagem. *In: ENCONTRO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE – ENGEMA*, 25., 2023, São Paulo. **Anais eletrônicos**. São Paulo: ENGEMA, 2023. Disponível em: <https://engemausp.submissao.com.br/25/anais/arquivos/335.pdf?v=1743959898>. Acesso em: mar. 2025.



MOHTAR, R. H.; DAHER, B. Water, energy, and food: the ultimate nexus. *In: Encyclopedia of Agricultural, Food, and Biological Engineering*. CRC Press, Taylor and Francis Group, 2012.

MOHTAR, R. H. **Opportunities in the water-energy-food nexus approach**: innovatively driving economic development, social wellbeing, and environmental sustainability. 2021.

MORAES-SANTOS, E. C.; DIAS, R. A.; BALESTIERI, J. A. P. Groundwater and the water-food-energy nexus: the grants for water resources use and its importance and necessity of integrated management. **Land Use Policy**, v. 109, 2021.

NAMANY, S.; AL-ANSARI, T.; GOVINDAN, R. Sustainable energy, water and food nexus systems: a focused review of decision-making tools for efficient resource management and governance. **Journal of Cleaner Production**, v. 225, p. 610–626, 2019.

QIU, J. *et al.* Analyzing the evolution and research trends of the water-energy-food nexus. **Science of The Total Environment**, v. 755, p. 142538, 2021.

RODIAS, E. *et al.* Water-energy-nutrients synergies in the agrifood sector: a circular economy framework. **Energies**, v. 14, p. 159, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/en1410159>.

SALEM, H. S.; PUDZA, M. Y.; YIHDEGO, Y. Water strategies and water-food Nexus: challenges and opportunities towards sustainable development in various regions of the World. **Sustainable Water Resources Management**, v. 8, n. 4, p. 114, 2022.

STOFFEL, J. A.; COLOGNESE, S. A. O desenvolvimento sustentável sob a ótica da sustentabilidade multidimensional. **Revista FAE**, v. 18, n. 2, p. 18–37, jul./dez. 2015.

UNESCO – UNITED NATIONS WORLD WATER ASSESSMENT PROGRAMME. **The United Nations World Water Development Report 2014**: water and energy. Paris: UNESCO, 2014. v. 1. p. 230.



WANG, Y. *et al.* Exploration of the development of water-energy-food nexus and its endogenous and exogenous drivers in the Yellow River Basin, China. **Journal of Environmental Management**, v. 378, art. 124735, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2025.124735>. Acesso em: mar. 2025.

ZANIRATO, S. H. O papel e o lugar das pequenas cidades da Macrometrópole Paulista num cenário de variabilidade climática. **Diálogos Socioambientais**, v. 2, n. 5, p. 16–18, 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufabc.edu.br/index.php/dialogossocioambientais/issue/view/25>. Acesso em: fev. 2025.

ZHANG, J. *et al.* Mapping the complexity of the food-energy-water nexus from the lens of Sustainable Development Goals in China. **Resources, Conservation and Recycling**, v. 183, p. 106357, 2022. Disponível em: www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0921344922002026. Acesso em: fev. 2025.

ZHANG, P. *et al.* Assessment of the water-energy-food nexus under spatial and social complexities: a case study of Guangdong-Hong Kong-Macao. **Journal of Environmental Management**, v. 292, 2021.



STAKEHOLDERS INTERVENIENTES DA SUSTENTABILIDADE DOS EXTRATIVISTAS AÇAIZEIROS NO MUNICÍPIO DE GUAJARÁ-MIRIM (RO)

Saiane Barros de Souza⁷

Thelma Jakliny Martins Arruda⁸

Mariluce Paes-de-Souza⁹

Theophilo Alves de Souza Filho¹⁰

INTRODUÇÃO

O Brasil é conhecido pela biodiversidade incomum, em especial, sua riqueza é revelada na Amazônia Ocidental Brasileira, utilizada por muitas populações como meio de subsistência, que são incorporados pelos trabalhos tradicionais, como a exemplo, as atividades extrativistas. Entre os

⁷ Mestre em Administração (2019) pela Universidade Federal de Rondônia. Possui graduação em Administração - Faculdades Integradas de Cacoal - UNESC (2008). Pós- Graduação Lato Sensu em Docência para a Educação Profissional e Tecnológica (2022). Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão de Finanças Empresariais - Faculdade Nacional da Lapa - FAEL (2017). Atualmente é professora do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Rondônia, área Administração, desde 2015. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração de Recursos Humanos, Gestão de Agronegócio e Gestão de Sustentabilidade. Coordenação de Apoio ao Ensino da equipe de docentes (2016), IFRO, Campus Guajará-mirim. Coordenação de Pós-Graduação Lato Sensu do IFRO, Campus Cacoal, período de 2016/2017. Currículo lattes: <http://lattes.cnpq.br/5775822635702935>

⁸ Mestre em Administração (PPGMAD) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), linha de pesquisa - Governança, Sustentabilidade e Amazônia. Especialização MBA em Gestão de Pessoas pela Faculdade da Amazônia FAAM /GamaFilho/ I DAAM - Manaus. Possui graduação em ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS pela Universidade Federal do Amazonas (1999) e Graduação em Turismo pela Universidade Nilton Lins (1998), Manaus - AM. Possui experiência na área de Administração, com ênfase em Gestão de Pessoas, treinamento e desenvolvimento de pessoal, Vendas e Marketing, além de experiência em organização de eventos. Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5775822635702935>

⁹ Pós-doutora em Administração (UFRGS), Doutora em Ciências Socioambientais (NAEA-UFFPA); Mestre em Engenharia de Produção (UFSC); Especialista em Administração de Recursos Humanos (UFSC) e Graduada em Administração de Empresas (UNIR). Bolsista de Produtividade em Pesquisa 2 (CNPq - PQ-2). Professora titular em Programas de Pós-Graduação e Graduação da Universidade Federal de Rondônia. Currículo lattes: <http://lattes.cnpq.br/6930021151410221>. E-mail: mariluce@unir.br

¹⁰ Atualmente é docente permanente do Programa de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Rondônia (UNIR) é ainda professor Titular do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (NUCSA); Pós-doutorado pela Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1186096515283685>.



diversos tipos extrativistas, tem-se como objeto de estudo o profissional extrativista açazeiro, que motiva o aprofundamento dos conhecimentos das experiências vividas que corroboram com os valores, condutas e costumes advindos da convivência no trabalho, possibilitando avaliar o entorno da relação que impõe os *stakeholders* e o desenvolvimento sustentável local, promovidos ao longo da cadeia produtiva.

Dentro desse contexto organizacional, ocorrem os relacionamentos humanos para que a estrutura funcione, por meio de *Stakeholders*; estes estão alinhados ao grau de importância, conforme a proximidade na cadeia produtiva. Segundo Pesquex e Damak-Ayadi (2005) a teoria dos *Stakeholders* preconiza um modelo relacional, no qual interliga os indivíduos, grupos, comunidades, empresas, instituições e o Estado.

Com base nas considerações precedentes, busca-se analisar o seguinte problema de pesquisa: Qual a relação entre os extrativistas açazeiros e os *stakeholders* no processo de sustentabilidade na cadeia produtiva do açaí? Posto isso, a presente pesquisa tem como objetivo geral analisar a interveniência dos *stakeholders* no processo de sustentabilidade dos extrativistas açazeiros no desenvolvimento do Município de Guajará-Mirim-RO. Para isso, a pesquisa foi dividida em duas etapas: (1) caracterizar os fatores intervenientes das práticas sustentáveis da atividade extrativista; (2) analisar os fatores intervenientes do desenvolvimento dos extrativistas açazeiros e os *Stakeholders* na produção local.

O encadeamento da pesquisa requereu tratamento metodológico de natureza qualitativa, de cunho exploratório, procedimento de coleta com o uso de entrevista de profundidade com os principais atores sociais da cadeia produtiva do açaí, confrontando as fontes de informações, com o intuito de compreender e avaliar os fenômenos vivenciados em face do contexto sustentável emergente amazônico. Os resultados quanto à sustentabilidade apresentaram comportamento favorável nas práticas de trabalho dos extrativistas açazeiros, todavia, os *stakeholders* que direta ou indiretamente fazem parte da estrutura da cadeia produtiva, em sua maioria contempla procedimentos inadequados na intermediação sustentável.



REVISÃO TEÓRICA E CONCEITUAL

A base deste estudo tem aporte na Teoria dos *Stakeholders* e nos conceitos de sustentabilidade, baseados nos princípios econômico, ambiental, institucional e social, de forma a conduzir a interpretação do cenário ora investigado que interagem no desenvolvimento regional.

TEORIA DOS *STAKEHOLDERS*

O desempenho de uma organização, segundo Clarkson (1995), orientada por seus objetivos, é melhor construído quando se emprega a perspectiva dos *stakeholders*. O autor considera que *stakeholders* são pessoas ou grupos que têm ou reivindicam propriedade, direito ou interesse por uma corporação e por suas atividades passadas, presentes e futuras.

Freeman e Reed (1983) estipulam que *stakeholders* são “qualquer grupo ou indivíduo, identificável, que possa afetar a consecução dos objetivos de uma organização ou que é afetado pela consecução dos objetivos de uma organização”. Para Stoner e Freeman (1985, p. 47) os *stakeholders* dividem-se em duas categorias: os internos que podem ser formados por investidores, acionistas, proprietários, membros de conselhos de administração e empregados; e os externos, formados por outros grupos, tais como: comunidade, concorrentes, sindicatos, fornecedores, clientes, governo e outros interessados.

Mitchell, Agle e Wood (1997) mostram que os *stakeholders* nem sempre exercem o mesmo nível de influência dentro da organização. E, para tal, classificam os *stakeholders* de acordo com três atributos: o poder, a legitimidade e a urgência, e argumentam que as várias combinações desses atributos são indicadores da quantidade de atenção que o gestor precisa dar a um *stakeholder*. O poder está relacionado a forma como indivíduos ou grupos são capazes de persuadir outros grupos, ou indivíduos, para alcançar seus objetivos. A legitimidade é a relação entre indivíduos e a organização, baseadas nas crenças, normas, valores e definições ora acordadas. A urgência está relacionada à exigência de atenção imediata por parte dos *stakeholders*.



Frooman (1999), como forma de analisar a influência dos *stakeholders* na organização, de acordo com a sua dependência, apresentou o modelo de questionamento demonstrado no quadro 2.

Quadro 1 – Dependência de recursos entre a organização e o *stakeholder*

A empresa é dependente do stakeholder?		Não	Sim
	Não	Baixa interdependência	Poder firme
	Sim	Poder das partes interessadas	Alta interdependência

Fonte: Elaborado a partir de Frooman (1999)

Com base no pressuposto de Frooman (1999), observa-se haver dependência de recursos entre a organização e os *stakeholders* e vice-versa, sendo possível determinar quem possui um maior poder de influência sobre o outro. Para tal, explica, no primeiro quadrante, onde o *stakeholder* não depende da organização e a organização não depende do *stakeholder*, haveria a situação de baixa interdependência, ou seja, nenhum possui grande influência sobre o outro. No segundo quadrante, o *stakeholder* não depende da organização, mas a organização depende do *stakeholder*, apresenta-se o poder do *stakeholder*, onde o mesmo exerce uma grande influência sobre a organização. No terceiro quadrante, apresenta-se uma situação de dependência do *stakeholder* em relação à organização, e não existe dependência da organização para o *stakeholder*. Pode-se encontrar o poder da organização de influenciar o seu *stakeholder*. No quarto quadrante, existe uma grande dependência tanto do *stakeholder* quanto da organização, ou seja, uma alta interdependência, onde tanto a organização quanto o *stakeholder* podem exercer grande influência um sobre o outro.

Dessa forma, Frooman (1999) relata que a teoria da dependência de recursos sugere que o relacionamento impulsiona a escolha da estratégia, uma vez que as organizações responderão em seu ambiente àqueles que lhes fornecem recursos necessários e importantes para sua sobrevivência. Neste



caso, um baixo nível de dependência de uma empresa em uma parte interessada implica dizer que ela não precisa responder à parte interessada. Assim, o *stakeholder* tenderá a usar estratégias indiretas, que significam agir por meio de um aliado em quem a empresa é mais dependente e, portanto, mais responsiva para influenciar a empresa. Essa abordagem apresenta as possíveis estratégias de influência com base no enquadramento de cada *stakeholder*, as quais serão representadas no quadro 2, onde a retenção ocorre quando em quase todos os custos envolvidos são absorvidos pela empresa, e isso ocorre quando os custos são divididos entre a empresa e o *stakeholder*.

Quadro 2 – Estratégias de influência

A empresa é dependente do stakeholder?		Não	Sim
	Não	Indireta/Retenção (baixa interdependência)	Indireta / uso (poder da organização)
	Sim	Direta/ Retenção (poder das partes interessadas)	Direta / uso (Alta interdependência)

Fonte: Elaborado a partir de Frooman (1999)

Na Figura 2, o primeiro quadrante mostra quando não existe relação de dependência entre o *stakeholder* e a organização, a estratégia de influência é a retenção indireta, como exemplo, buscar aliados para conseguir o objetivo. No segundo quadrante, quando a organização depende do *stakeholder*, contudo, o *stakeholder* não depende da organização, deve-se usar a estratégia de retenção de forma direta, por exemplo, deixar de fornecer os insumos ou comprar a mercadoria. No terceiro quadrante, quando o *stakeholder* é dependente da organização e esta não depende do *stakeholder*, a estratégia a ser utilizada é a de uso de forma indireta, buscam-se aliados para influenciar a empresa. Finalmente, no quarto quadrante, onde existe interdependência entre o *stakeholder* e a organização, a estratégia de influência a ser utilizada é a de uso de forma direta, entrar em acordo para equilibrar os custos numa relação ganha-ganha.



Existem classificações de *stakeholders* que facilitam o processo de identificação cooperativos e ameaçadores, conforme Lyra *et al.*, (2009), compreendem os quadros: o primeiro, dispostos a apoiar, possui baixo potencial em ameaçar e alto potencial em cooperar, o segundo, marginais, não são nem altamente ameaçadores, nem especialmente cooperadores, o terceiro, indispostos a cooperar, possui alto potencial de ameaça, mas baixo potencial em cooperação e o quarto ambíguos, têm alto potencial em ameaçar, assim como em cooperar.

Na perspectiva de Orsiolli e Nobre (2016), garantir a sobrevivência das organizações, requer o reconhecimento dos *stakeholders* que possuem interdependência direta e indireta, de modo a promover ações que atendam suas expectativas, isso irá criar o sentimento de valor, sendo incentivados a cumprir o seu propósito de acordo com a gestão centrada no relacionamento estabelecido sustentável entre todas as partes.

SUSTENTABILIDADE

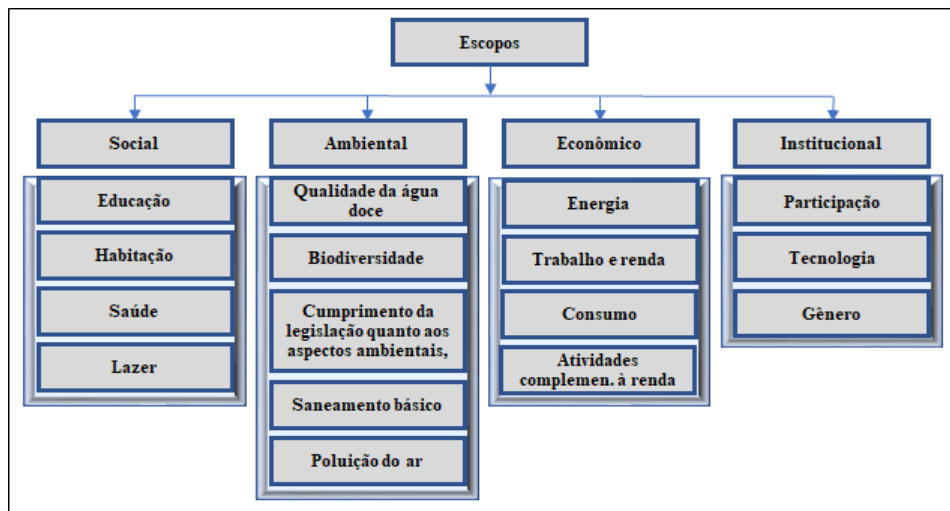
Um discurso memorável que permeia o conceito de desenvolvimento sustentável trata-se do Nosso Futuro Comum (1991): "o atendimento das necessidades do presente sem, no entanto, comprometer a capacidade de as gerações futuras terem as suas também satisfeitas".

O Ministério Britânico para o Desenvolvimento Internacional (DFID) (2003) conceitua as muitas dimensões de sustentabilidade, distinguindo os aspectos ambientais, econômicos, sociais e institucionais dos sistemas sustentáveis. A sustentabilidade ambiental é alcançada quando a produtividade dos recursos naturais que sustentam a vida é preservada ou ampliada para uso das gerações futuras. A sustentabilidade econômica, no caso das populações carentes, é alcançada se um nível básico de bem-estar econômico for atingido ou mantido. A sustentabilidade social é alcançada quando a exclusão social é minimizada e a igualdade social maximizada. A sustentabilidade institucional é alcançada quando as estruturas e os processos preponderantes têm condições de continuar a desempenhar suas funções a longo prazo.



Estudos de Rabelo e Lima (2007) apresentaram um conjunto de escopos e indicadores geralmente adotados para a formação de um índice de sustentabilidade de um projeto, de uma comunidade ou de uma atividade econômica, conforme Figura 1.

Figura 1 – Escopo e indicadores sugeridos de modo geral



Fonte: Rabelo e Lima (2007, p. 66)

Na concepção de Boff (2015), a sustentabilidade traz consigo o propósito de ação, que se refere ao equilíbrio da adoção de novas práticas cotidianas que transformem a maneira de viver do indivíduo e a compreensão sobre a capacidade de regeneração, reprodução e coevolução do funcionamento da natureza. Essas medidas poderão apresentar soluções para os problemas de desigualdade, consumo excessivo, o desequilíbrio causado pelo uso de fontes de energia fósseis para a sobrevivência da humanidade.

Para que se obtenha a sustentabilidade, segundo Cavalcanti (2012), o Desenvolvimento Sustentável deve ser visto como um processo socioeconômico no qual o uso de matéria e energia e os impactos ambientais sejam minimizados, o bem-estar social seja maximizado, e o uso dos recursos naturais vise à máxima eficiência, conforme a capacidade de reconstrução do meio ambiente, ou seja, fugindo do esbanjamento.

METODOLOGIA

A abordagem de pesquisa utilizada de caráter qualitativo, de modo a identificar os significados para os extrativistas açaizeiros e os *stakeholders* em relação ao desenvolvimento sustentável local e como, a partir disso, poderão resultar em benefícios próprios e coletivos. Apoiado no tipo de pesquisa adotado é exploratório, que segundo Saunders (2012) consiste em um meio de aplicação de perguntas abertas com intuito de descobrir o que está acontecendo e obter informações sobre um tema específico, isso permite a flexibilidade e adaptabilidade às mudanças decorridas à medida que a pesquisa progride. Primeiro buscou-se identificar como ocorrem as práticas sustentáveis para posteriormente moldar a estrutura teórica.

O *locus* investigativo foi o município de Guajará-Mirim, Estado de Rondônia. Conforme dados do IBGE (2017), a população desta localidade possui estimativa de 47.451 habitantes, unidade territorial 24.855,724 km², é o segundo maior município em extensão territorial de Rondônia, sendo 92% corresponde à Área de Preservação Permanente (APP). O objeto de estudo sobre essa região, no que tange a contextualização do extrativismo do açaí, apresenta vasta e rica vegetação natural existente, tornando-se para a grande maioria, uma fonte de subsistência, principalmente para os nordestinos seringueiros, que hoje estão na segunda geração dos conhecidos filhos dos “Soldados da Borracha”, que ali se instalaram devido ao término do ciclo da borracha, que no passado foi pujante para o povoamento e desenvolvimento do município, juntamente com a construção da Estrada de Ferro Madeira-Mamoré.

PROCEDIMENTOS

Os procedimentos norteadores do estudo, na fase da coleta de dados, contemplaram a aplicação de entrevistas em profundidade com os *stakeholders* da cadeia produtiva classificados como: coletores; beneficiadores; e, vendedores de açaí, bem como depoimentos de consumidores, integrantes da associação de açaizeiros, representantes de órgãos públicos. Dentre os relatos colhidos destacam-se os *indivíduos*: Vice-Líder da Associação dos Açaizeiros e Técnico Agrícola do órgão público



estadual, Secretaria de Agricultura – SEAGRI, responsável pelo desenvolvimento da pesquisa de levantamento das áreas particulares e pública de produção do açaí no Município de Guajará-Mirim, a pedido do Governo do Estado. As entrevistas foram registradas em gravador de áudio, no local de convivência, estes foram selecionados de modo intencional, conforme indicação e percepção do conhecimento dos atores sociais envolvidos, diante do problema investigado, que possibilitaram a compreensão do fenômeno em análise.

Tais relatos possibilitaram o conhecimento das experiências vividas pelos açaizeiros e a influência dos *stakeholders* no entorno do ciclo produtivo. Isso remeteu à análise da dimensão retórica, em uma espécie de solução prática para avaliar os aspectos da sustentabilidade, sob os âmbitos econômico, ambiental, institucional e social.

Para a análise de dados, foram realizadas a codificação e o confronto das fontes de informações, examinando as evidências convergentes relatadas pelos *stakeholders*, por meio de frequência de termos baseado na linguagem real, permitindo a interpretação e extração de significados com a verificação cruzada dos códigos com base na sustentabilidade e a identificação do nível de proximidade dos *stakeholders* na cadeia produtiva do açaí.

ATIVIDADE EXTRATIVISTA AÇAIZEIRA E AS PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS NO MUNICÍPIO DE GUAJARÁ-MIRIM

Sobre o reconhecimento das áreas de extração do fruto do açaí pelos extrativistas, foi designado ao Técnico em Agropecuária da Secretaria de Agricultura, unidade de Guajará-Mirim, a realização do trabalho de mapeamento das unidades produtivas da região, a pedido do Governo do Estado de Rondônia. Como resultado, identificou que a extensão de coleta dos frutos do açaizeiro nativos está distribuída em áreas de várzea ribeirinhas de solo úmido e de terra firme, onde não possui água, entre os distritos circunvizinhos de Surpresa e Iata, além das Reservas Federais Extrativistas (RESEX), Reservas Federais Biológicas (REBIO). Porém, a exploração do açaí é realizada principalmente em áreas particulares próximas ao município, onde moram os extratores. No segundo momento,



quando esgotam essas áreas, se direcionam para reservas indígenas, que cobram pela retirada, seja por saca ou valor fixo.

Primeiro é realizada a coleta dos frutos na floresta, em seguida, é realizado o beneficiamento na forma tradicional ou semi-industrial nas residências de quem possui o maquinário, depois, dispõem em embalagens (sacos plásticos de um quilo, vedado por um nó), e entrega para os vendedores ambulantes realizarem a comercialização no próprio município ou em pontos de venda.

A próxima seção aborda investigações que envolvem inferências da sustentabilidade sob o entendimento dos aspectos cognitivos dos extrativistas açazeiros e dos *stakeholders*, relacionadas à peculiaridade regional e ao interesse da sociedade do contexto. Dentre essas complexidades, torna-se exigível caracterizar os fatores intervenientes das práticas sustentáveis no *locus* investigativo, como também identificar a relação dos *stakeholders* na cadeia produtiva do açaí no município de Guajará-Mirim.

CARACTERIZAÇÃO DOS FATORES INTERVENIENTES DAS PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS DA ATIVIDADE EXTRATIVISTA

Este subtópico abordará o estudo sobre as dimensões econômica, ambiental, institucional e social inerentes às atividades diárias dos extrativistas açazeiros. Esses profissionais desconhecem a terminologia sustentabilidade, assim, a tomada dos depoimentos dos *stakeholders* conduziram à compreensão sob cada âmbito, que se apresenta empiricamente arraigado nos valores culturais presentes.

DIMENSÃO ECONÔMICA

A partir dos relatos dos entrevistados, depreende-se que o modelo econômico vivenciado pelos extrativistas açazeiros de Guajará-Mirim é constituído pelo caráter de subsistência, uma vez que as famílias exploram os produtos florestais de maneira autônoma e direta, com funções diversificadas, a exemplo, extrativista, pecunheiro, debulhador, freteiro ou fretista, atravessador, beneficiador e vendedor, sendo que uns praticam mais de uma modalidade dentro do processo produtivo. Segundo os extrativistas entrevistados, o açaí é considerado uma rica fonte de renda, colhido na



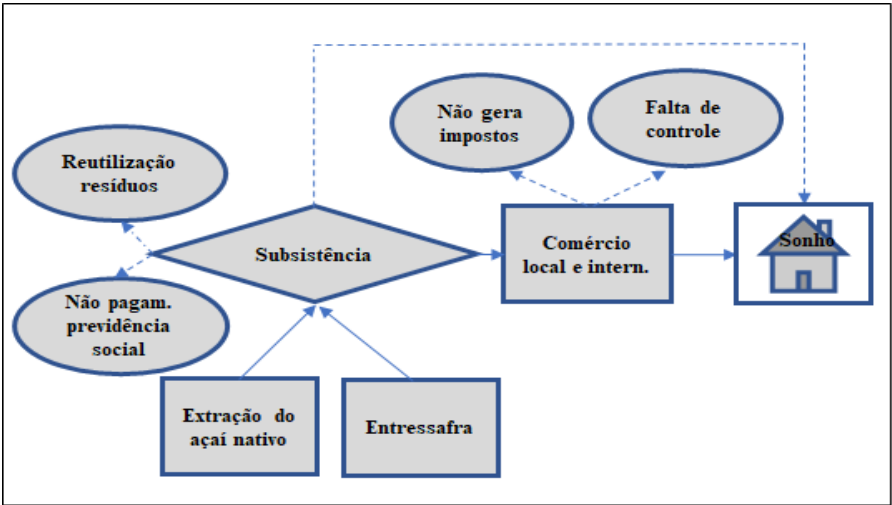
época da safra nativa. No entanto, no período de entressafra de colheita, sofrem restrições de renda e são obrigados a buscar alternativa financeira, como outro extrativismo vegetal, a extração dos frutos do buriti e patauá. Sua comercialização destina-se ao atendimento à população local e do país vizinho, a Bolívia. Os relatos corroboram com o que preconiza DFID (2003) e escopo econômico discutido por Rabelo e Lima (2007), sobre a perspectiva do alcance do nível básico de bem-estar econômico das populações carentes e a aplicação da atividade complementar à renda.

Quanto a dimensão econômica, os *stakeholders* entrevistados dizem que existem cinco fatores críticos que impedem o desenvolvimento, primeiro consideram o fato da atividade ser autônoma e não regulamentada junto aos órgãos competentes, o que consequentemente não gera impostos, o que não eleva a contribuição para o município. Apontam como segundo fator a ausência de procedimentos de controle sobre as despesas do ciclo produtivo do alimento, o que impede saber se o produto representa lucratividade ou prejuízo. Houve a manifestação de um extrativista açazeiro, dizendo que seu controle é realizado pelo pagamento do dízimo à igreja que congrega. O terceiro fator diz respeito aos resíduos da produção jogados no lixo, devido à falta de conhecimento sobre a reutilização, o que representaria um aumento na renda familiar. Como quarto, ressaltam que não realizam pagamento da contribuição previdenciária ou as mensalidades na Associação dos Açazeiros, para obtenção da aposentadoria, a consequência é revelada quando alcança o estágio máximo de desgaste físico sob o exercício da função, e que com certa idade não conseguem mais trabalhar e passam dificuldades. O quinto fator consiste em desejos, assim como o sonho da maioria dos brasileiros, o que eles esperam do trabalho é a aquisição de uma casa de alvenaria e um veículo para transportar a família. A explanação do técnico agrícola da SEAGRI retratou seu sonho audacioso da construção de um “Barco Açai”, no qual existiria uma estrutura com câmara frigorífica ou freezer para recolher a produção em áreas ribeirinhas, equipamentos de comunicação via rádio. Dessa forma, diminuiriam os problemas com a perda de prazo de validade e processamento dos frutos, outros aspectos que poderiam ser explorados: a venda no próprio barco e a utilização da embarcação para fins de turismo regional, na época de entressafra.



A Figura 2 representa os trabalhos relacionados às atividades econômicas diárias dos extrativistas e os elementos tracejados indicam o que impede o crescimento.

Figura 2 – Diagrama sequencial das atividades econômicas dos extrativistas açazeiros



Fonte: Dados da pesquisa.

A Figura 2 apresenta o fluxo das atividades econômicas e suas dependências diretas ao processo de subsistência dos extrativistas açazeiros, bem como as atividades de apoio financeiro que auxiliariam na melhoria da qualidade de vida desses profissionais. O quadro 3 apresenta os significados econômicos pertencentes ao grupo de estudo.

Quadro 3 – Especificação do Diagrama sequencial das atividades econômicas

Elementos	Descrição
Subsistência	Caracteriza-se na produção do açaí como fonte de renda para garantir a sobrevivência do açazeiro, família e comunidade.
Extração do açaí nativo	Árvores Nativas localizadas em áreas particulares (fazendas), reservas federais e indígenas (mediante pagamento estipulado pelos indígenas).
Entressafra	Período de intermédio de safra do açaí, novembro a janeiro, onde procuram outra alternativa de renda.

Continua...

Elementos	Descrição
Reutilização dos resíduos	Desconhecimento de como aproveitar os resíduos do açaí (caroço e cacho) para agricultura orgânica, potencial energético, carvão vegetal, biojoias, dentre outros.
Não pagamento previdência	Não dão importância ao pagamento da previdência social e sofrem na velhice, por não conseguir a aposentadoria.
Comércio local e internacional	Destina-se à venda direta nos pontos de venda ou vendedores ambulantes. Os bolivianos se encaminham para o Brasil para aquisição do produto.
Não gera impostos	A comercialização do produto não contribui em ganhos para a economia do município.
Falta de controle	Não realizam controle das despesas de extração, custos de beneficiamento.
Sonho	Aquisição de bens materiais, objetivado pelo trabalho.

Fonte: Dados da pesquisa.

Considerando as respostas dos entrevistados as práticas executadas e vivenciadas no cotidiano dos extrativistas açaizeiros são simples e humildes, retiram da natureza o suficiente para sua sobrevivência, o que descaracteriza o mundo globalizado, imposto pelo capitalismo, onde a valorização é do “ter” e não do “ser”. Esse processo socioeconômico condiz com a proposta de Boff (2015) e Cavalcanti (2012) de que as pessoas devem transformar sua maneira de viver, evitando o esbanjamento.

DIMENSÃO AMBIENTAL

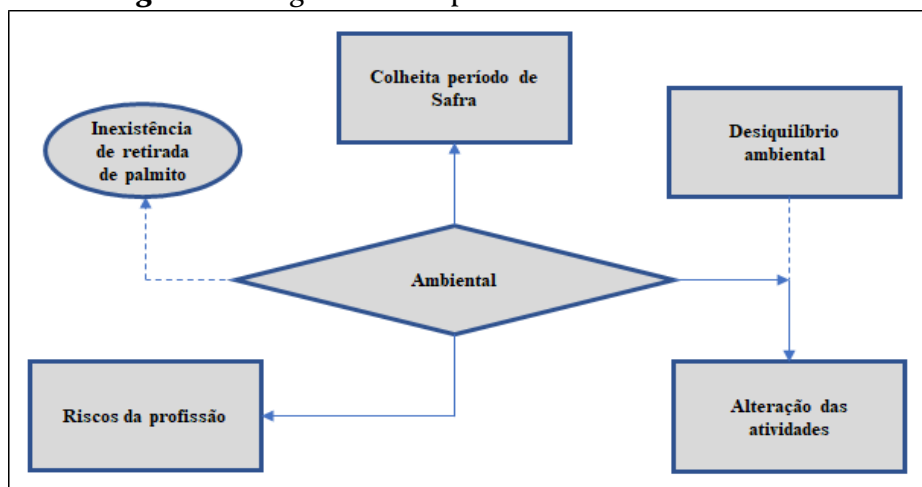
O aspecto ambiental do contexto de exploração extrativista do açaí, somente observado pelos açaizeiros no período de safra, que ocorre nos meses de fevereiro a outubro, isso confere ao meio ambiente uma relevância significativa ao modo de vida desse grupo. Alguns agravantes conscientes da profissão são os riscos enfrentados diariamente ao adentrar nas matas para colher o fruto, tais como, contato com animais peçonhentos, quedas e doenças. Isso desvela receios e cuidados a serem tomados. Dessa forma, pode-se inferir que esses sujeitos fazem uso de suas experiências, ou pelo menos reconhecem o saber empírico e o conhecimento dos perigos.



Na percepção dos extrativistas açazeiros entrevistados, sobre os aspectos das mudanças e sob a perspectiva histórica, ocorreram diversas modificações ambientais realizadas pelo homem, desde do início do trabalho extrativista na mata até o momento, principalmente nas áreas particulares, onde ocorrem desmatamentos, queimadas para implantação da agropecuária, ocasionando o aumento na distância para colher o açaí nativo, forçando a alteração na estrutura na vida dos trabalhadores e suas atividades. Ponto positivo decorrente do processo de conscientização dos açazeiros, não realizam a derrubada das palmeiras de açaí para coletar o palmito, pois esse plantio é de origem nativa, e sabem que se isso acontecer, não haverá mais fruto para colher, pois a capacidade de regeneração dessa espécie demanda anos para ocorrer. As descrições dos fatos pelos entrevistados norteiam a concepção de que a sustentabilidade ambiental de DFID (2003) é alcançada quando a produtividade dos recursos naturais que sustentam a vida é preservada ou ampliada para uso das gerações futuras.

A Figura 3 apresenta os aspectos ambientais confluentes às atividades dos açazeiros.

Figura 3 – Diagrama dos aspectos ambientais confluentes



Fonte: Dados da pesquisa.

A interface proposta na Figura 3, demanda o conhecimento das práticas ambientais decorrentes do desempenho da função e o principal como se demonstra a conscientização desses profissionais em relação ao meio ambiente. A Figura 4 descreve o fluxo, como forma de relacionar aspectos ambientais confluentes às atividades dos açazeiros.

Figura 4 – Especificação do diagrama das confluências ambientais

Elementos	Descrição
Ambiental	Análise dos fatores que interferem nas questões ambientais vivenciados pelo grupo de estudo.
Período de safra	Compreende a temporada de colheita do açaí, determinado pela natureza.
Desequilíbrio ambiental	Ocasionado por desmatamentos e queimadas para implantação da agropecuária.
Alteração das atividades	Consequência do desequilíbrio ambiental afeta os trabalhos dos açaizeiros.
Riscos da profissão	Perigos enfrentados na mata como animais peçonhentos, quedas e doenças para o exercício da profissão.
Inexistência de derrubada para retirar palmito	Os açaizeiros têm consciência que não pode derrubar a palmeira do açaí, pois não realizam o plantio.

Fonte: Dados da pesquisa.

As características ambientais do contexto dos *stakeholders* tem sofrido alterações, até mesmo não renováveis, porém, como visto, os praticantes da extração não são os responsáveis por tal ocorrência, apenas sentem a impotência diante de tais situações, haja visto não possuírem propriedades rurais, apenas usufruem das propriedades particulares onde ainda tem açaí para sua subsistência. Como se pode avaliar, essas consequências desastrosas, prescritas por Boff (2015), os indivíduos têm que aprender a viver e compreender o modelo de regeneração, reprodução e coevolução do funcionamento da natureza.

DIMENSÃO INSTITUCIONAL

Sobre a perspectiva institucional, os *stakeholders* entrevistados fazem uma contextualização sobre os conflitos e dizem que estes refletem uma imagem negativa ao apoio prestado a esses atores sociais, que se encontram desiludidos com as expectativas frustradas de mudança nesse cenário. Relatam que primeiramente, em 2003, foi doado um terreno pela Prefeitura Municipal para a construção da sede da Associação dos Açaizeiros e agroindústria para beneficiamento, porém, por falta de elaboração e execução de projeto, perderam a posse. Atribuem isso ao fato



de não possuírem uma liderança que detenha conhecimentos necessários para dar prosseguimento aos processos burocráticos junto aos órgãos competentes. Dizem, ainda, que já tiveram diversas tentativas frustradas de cooperativismo que fracassaram, por falta de organização, união e liderança capaz de avançar, mas reconhecem que isto ocorre porque as pessoas envolvidas são desprovidas de escolaridade. Segundo relatos, a associação já sofreu muitas promessas governamentais, principalmente em período eleitoral, que se tornou práxis apenas para angariar votos, aproveitando-se da situação.

Os relatos mostraram sequelas físicas, quando ocorrem acidentes de trabalho, risco inerente à profissão, que estes dependem de assistência médica pública de péssima qualidade, devido à impossibilidade financeira de pagamento em hospitais particulares, a mercê de amigos.

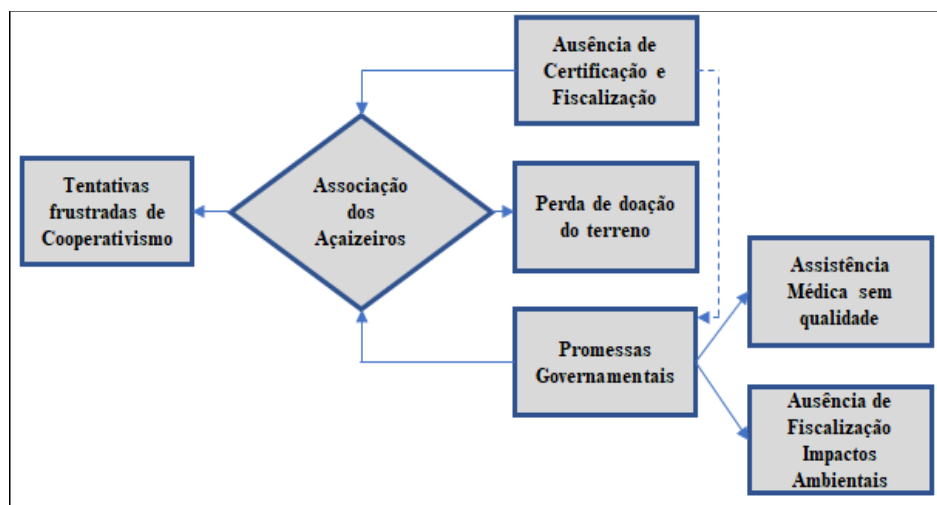
Tendo em vista a região ser fronteiriça, a qual abarca os principais órgãos fiscalizadores ambientais do Estado, as providências esperadas não ocorrem. Quando se dão conta dos impactos do desequilíbrio ambiental, é tardio, ocasionado por desmatamentos, queimadas voluntárias em seu entorno, retirando o sustento de diversas famílias que sobrevivem do extrativismo.

Uma preocupação urgente desse contexto implica na falta de certificação e fiscalização das beneficiadoras do açaí, que utilizam o espaço físico em fundo de quintais das residências, onde consumidores dos produtos não estão assegurados das boas práticas de produção e procedências de fabricação e os possíveis problemas de saúde que podem transparecer dessa decorrência. O aspecto institucional participa do entorno da cadeia produtiva, como indicativo de DFID (2003). A sustentabilidade institucional é alcançada quando as estruturas e os processos preponderantes têm condições de continuar a desempenhar suas funções a longo prazo.

A Figura 5 representa a sequência de fatos que interferem no desenvolvimento provocado pelos organismos públicos.



Figura 5 – Diagrama dos fatos que impedem a sustentabilidade institucional



Fonte: Dados da pesquisa.

A Figura 9 apresenta o mapeamento dos fatores que implicam nas dificuldades da Associação dos Açaizeiros em prosperar, observam-se basicamente premissas negativas que afligem esse grupo distanciado de políticas públicas. O quadro 5 descreve os elementos de pesquisa apresentados no diagrama dos fatos que impedem a sustentabilidade institucional.

Quadro 5 – Especificação do diagrama dos fatos que impedem o desenvolvimento institucional

Elementos	Descrição
Associação dos Açaizeiros	União de pessoas com ou sem personalidade jurídica, sem fins lucrativos, para realização de um objetivo comum.
Tentativas frustradas de Cooperativismo	Falta de preparo das lideranças e membros para conduzir com maestria os problemas relacionados ao desenvolvimento do negócio para alcançar benefícios a todos.
Perda de doação de terreno	Ocorreu devido à falta de elaboração de projeto de construção da sede e agroindústria.

Continua...

Elementos	Descrição
Promessas governamentais	Falta de compromisso para executar o que é prometido nas campanhas eleitorais.
Assistência médica sem qualidade	Dever previsto na Constituição Federal e competência dos órgãos públicos de execução.
Ausência de fiscalização sobre os impactos ambientais	A ocorrência implica danos que proporcionam o desequilíbrio ambiental.
Ausência de Certificação e Fiscalização	Inferre nas problemáticas nocivas prejudiciais aos consumidores de açaí.

Fonte: Dados da pesquisa.

As problemáticas apresentadas requerem a efetivação de uma liderança capaz de promover a diferença, cobrar os seus direitos, regularização das pendências e promover a massificação do envolvimento dos trabalhadores de forma estruturada, para o alcance do êxito coletivo. Essa cobrança é favorável com o pensamento de Boff (2015), pois retrata que a sustentabilidade é pautada com propósito de ação, adoção de novas práticas cotidianas que transformem a maneira de viver do indivíduo, onde essas medidas serão capazes de apresentar soluções para os problemas de desigualdade. E Cavalcanti (2012) complementa, enfatizando que esta promove o bem-estar social maximizado.

DIMENSÃO SOCIAL

Essa municipalidade possui como característica peculiar o processo de miscigenação entre indígenas, negros, bolivianos e nordestinos. Esse tecido social implica dificuldades para desenvolver atividades conjuntas, devido à mistura cultural de conduta, valores e comportamentos. Segundo os *stakeholders* entrevistados, o extrativismo do açaí é desenvolvido por famílias, onde estas já exercem uma relação que facilita a introdução nesse ramo, muitas das vezes seguindo os passos do pai. Essa profissão é passada de pai para filho, onde os sucessores aprendem e continuam desenvolvendo as atividades da família. Esse modelo tradicional resulta em acomodação e falta de perspectiva de crescimento por parte dos integrantes. Um aspecto que chama a atenção é o fato da terceira geração dos Soldados da Borracha



cada dia demonstrar menos interesse em continuidade da profissão, bem como, também, não buscam completar a escolaridade mínima, engravidam e se casam cedo, interrompendo e bloqueando sua vida. Essa situação remete à preocupação sobre a extinção dessa tarefa.

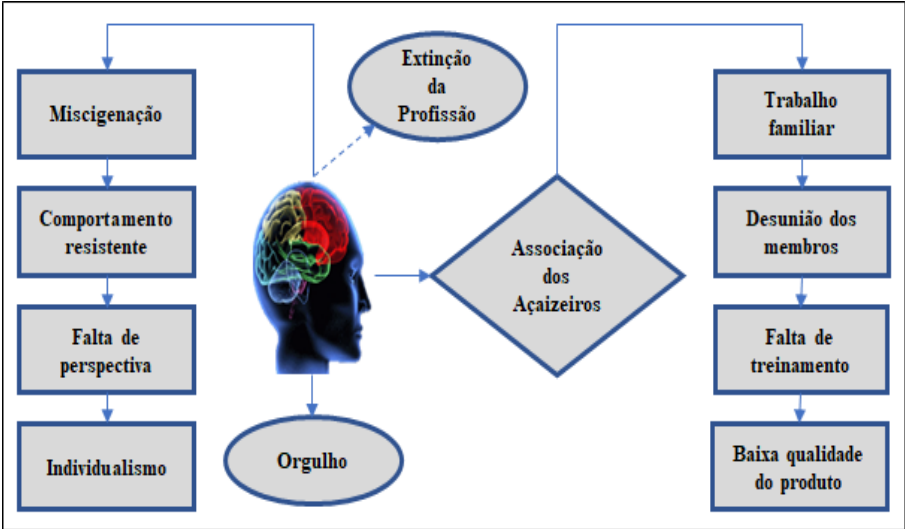
Esse contexto familiar corrobora, sob o império do individualismo, resistência ao compartilhamento e ajuda mútua. Embora exista uma associação, que abriga cerca de 65 associados, em torno de 500 pessoas beneficiadas direta e indiretamente, não significa que é para o benefício de todos, mas marcado por interesse próprio, haja visto que não ocorre o pagamento assíduo das mensalidades para sustentação da entidade. Mesmo considerando todas as diferenças, admitem que a desunião do grupo faz com que percam muitos benefícios. A liderança diz estar desanimada, por não haver colaboração do grupo, ao mesmo tempo, em que apresenta com orgulho a relação de representatividade máxima que o açaí reproduz em suas vidas, pois é desse fruto que tiraram o sustento para suas famílias. O processo de colheita, como abordado anteriormente nas propriedades particulares, ocorre na forma de camaradagem por parte dos fazendeiros para ajudar essas famílias.

Devido à falta de treinamento dos beneficiadores, o processo de produção do açaí não é homogêneo, pois envolve formas distintas de processamento, fator esse que interfere no fator qualidade. Isso ocasiona a diversidade de sabores, por ser delimitado na seleção do fruto e fabricação. Em época de baixa temporada, acontece de retirar o fruto sem que todos estejam no mesmo estágio de maturação, por necessidade, o que prejudica o sabor. Esse produto é altamente perecível, caso não haja o processamento imediato e a verificação adequada da temperatura, ocorre de azedar e comprometer a qualidade do produto e ser vendido assim mesmo.

As declarações dos respondentes coadunam com os preceitos de DFID (2003) e o escopo social de Rabelo e Lima (2007), remetem à sustentabilidade social, alcançada quando a exclusão social é minimizada e a igualdade social maximizada, por meio da educação. A Figura 6 apresenta as divergências do complexo cognitivo individual para o processo de interação com o grupo associativo.



Figura 6 – Diagrama referencial da capacidade individual à associação



Fonte: Dados da pesquisa.

A Figura 6 demonstra as características distintas do individualismo e da coletividade, que refletem sobre a capacidade social de integração. O Quadro 6 explica os processos que remetem ao cunho cognitivo da ação dos atores sociais.

Quadro 6 – Especificativo da estrutura individual à associação

Elementos	Descrição
Miscigenação	Mistura de diferentes etnias compostas no município de Guajará-Mirim.
Comportamento resistente	Costume o qual impede a inserção de nova visão em relação ao posicionamento pessoal e profissional.
Individualismo	Conduta expressa na vivência exclusiva para si.
Orgulho	Expressa satisfação e valor pelo trabalho executado na extração do açaí.
Associação dos Açaizeiros	Ponto de apoio quando necessitam de algo.
Trabalho familiar	Compreende a divisão de trabalho com os membros no lar para a produção.
Desunião dos membros	Não interagem em prol de melhorias para a coletividade.

Continua...

Elementos	Descrição
Falta de treinamento	Falta de capacidade técnica comprovada para o manejo do ciclo produtivo.
Baixa qualidade do produto	Parâmetros esperados pelo consumidor na aquisição de um produto.
Extinção da profissão	Descontinuidade por desinteresse pelo trabalho da terceira geração dos Soldados da Borracha.

Fonte: Dados da pesquisa.

O composto que contribui para essa população viver da forma apresentada atribui-se ao fato do baixo ou inexistente grau de instrução e escolaridade, sendo um grupo de minorias, esquecido das políticas públicas sociais. Ademais, os aspectos cognitivos inertes impedem a evolução individual e em grupo, para transformar esse cenário. O desenvolvimento sustentável social dessa população se caracteriza por ser estacionário, contradizendo a medida de adequação requerida na contribuição bibliográfica de Boff (2015). O processo sustentável advém do propósito acionário, evidencia o confronto executado de forma estática pelos *stakeholders* e os extrativistas açazeiros, que seriam capazes de solucionar os problemas de desigualdade. E, com as recomendações de Cavalcanti (2012), o que vem sendo executado não condiz com o bem-estar social maximizado.

ANÁLISE DOS FATORES INTERVENIENTES DA SUSTENTABILIDADE DOS EXTRATIVISTAS AÇAIZEIROS E OS *STAKEHOLDERS*

Essa sessão confere aos fatores intervenientes na identificação das interferências na sustentabilidade de algo ou alguém, com aceitação das partes ou não. Deste modo, esse subtópico tem como objetivo demonstrar como os *stakeholders* intervenientes envolvidos no processo de desenvolvimento dos extrativistas açazeiros, baseado na percepção da Teoria dos *Stakeholders* que advém da realidade vivenciada.

SUSTENTABILIDADE E INTERVENIÊNCIA DOS *STAKEHOLDERS*

Como se observa, a relação causal com o desenvolvimento sustentável apresentou atores sociais distintos, conforme o grau de



importância e afetividade com a estrutura organizacional do contexto emergente, pautados na satisfação, necessidades de compensação financeira e comportamento ético.

A Teoria dos *Stakeholders*, como proposto por Freeman e Reed (1983), compreende a soma de atores que atuam na sustentabilidade organizacional para obter um melhor desempenho a longo prazo. Assim, o Quadro 7 apresenta as funções de relação dos *stakeholders* a partir dos resultados coletados nas entrevistas, qualificadas em interdependência, localização, classificação e nível de influência, utilizando-se dos estudos bibliográficos.

Quadro 7 – Especificação dos tipos de relações da Teoria dos Stakeholders

Função	Interdependência	Estratégia de Influência	Classificação	Nível de Influência
Associação dos Açaizeiros	Direta	Interno	Cooperativo	Poder
Vice-presidente da Associação	Direta	Interno	Cooperativo	Legitimidade
Colhedores, beneficiadores e vendedores	Direta	Interno	Cooperativo	Legitimidade
Fazendeiros e indígenas	Direta	Externo	Ambíguo	Urgência
Consumidores	Direta	Externo	Marginal	Urgência
Prefeitura Municipal	Indireta	Externo	Marginal	Urgência
Órgãos ambientais fiscal. e certificadores	Indireta	Externo	Marginal	Urgência
Secretaria de Agricultura	Indireta	Externo	Marginal	Urgência

Fonte: Dados da pesquisa.

Em análise ao Quadro 7, percebe-se que os agentes sociais que possuem interdependência direta, associação dos açaizeiros, vice-presidente da associação, colhedores, beneficiadores e vendedores, estão localizados no



ambiente interno da organização, classificados como cooperativos, conceituado por Mitchell, Agle e Wood (1997) dispostos a cooperar e possuem baixo potencial ameaçador e, por último, nível de influência entre poder e legitimidade. Essa diferenciação remete ao grau de aproximação e como o público, caracterizado pelo alcance do atendimento das expectativas, cria o sentimento de valor e incentivá-los a cumprir o propósito coletivo.

As divergências da interdependência direta de fazendeiros, indígenas e consumidores merecem atenção. Primeiro, fazendeiros e indígenas, caracterizam como externo e ambíguo o que, conforme exposto por Lyra *et al.* (2009), possuem alto potencial em ameaça, assim como em cooperar, esse entendimento é respectivo, pois estes deixam que utilizem de suas propriedades, porém não se houver a necessidade de derrubada dos açais para fins lucrativos, ou a proibição de colheita, não estão preocupados com as consequências para quem sobrevive deste meio. O segundo, são os consumidores externos e marginais, como proposto por Lyra *et al.* (2009), estes não são ameaçadores, e nem cooperados, eles adquirem e consomem os produtos, mas não estão preocupados com o entorno em que vivem os açais. Na sequência, o nível de influência baseia-se na urgência, em relação à busca por maior possibilidade de aproximação para o aperfeiçoamento do relacionamento, maior será o grau de satisfação e comportamento ético de ambas as partes.

A etapa seguinte possui natureza indireta: Prefeitura, Órgãos Ambientais de Fiscalização e Certificação e Secretaria de Agricultura, localização no ambiente externo, classificação marginal, não são ameaçadores, nem cooperados, caráter imobilizado, e o principal, exercem nível de influência de urgência, classificado por Mitchell, Agle e Wood (1997), relacionado à exigência de atenção imediata por parte dos *stakeholders*, sinaliza a emergência de construção de relacionamento, haja visto que esta relação proporciona benefícios para o desenvolvimento dessa coletividade, carente de políticas institucionais que fomente uma estruturação capaz de elevar ao progresso.

Estes elementos constituem uma fonte valiosa de informações para os gestores e comunidade açail, pois poucos têm visão ampla e capacidade de reconhecer os indivíduos com sua realidade, desejos e



perspectivas de sustentabilidade, para então aplicar, de forma estratégica, junto ao grupo, propiciando resultados positivos para a sobrevivência da organização.

SUSTENTABILIDADE DOS EXTRATIVISTAS AÇAIZEIROS NO MUNICÍPIO DE GUAJARÁ-MIRIM (RO)

No decorrer do presente estudo, apresentam-se as dimensões da sustentabilidade, o que possibilita a visualização da forma isolada como o grupo de açaizeiros trabalha, por desconhecerem maneiras de agir para intervir nessa realidade, conforme concebido no Quadro 8. Neste caso, percebe-se a necessidade principalmente de intervenções públicas voltadas para construir um modelo “coopetitivo” (cooperação e competição), o qual valorize o produto regional e integra os açaizeiros e favoreça o desenvolvimento do município de Guajará-Mirim. Isso implica em mudança significativa da situação, levando a vantagens competitivas reais dos mercados de produtos agroextrativistas para o cenário local.

Quadro 8 – Sugestões de integração do açaizeiro ao progresso do Município de Guajará-Mirim

Problema detectado	Integração do Açaizeiro	Desenvolvimento do Município de Guajará-Mirim
Baixa escolaridade	Incentivar a continuidade dos estudos.	Progresso pessoal e coletivo
Falta de controle de despesas	Ofertar cursos profissionalizantes e de finanças básicas promovido pelo SEBRAE.	Social (Profissionalização)
Competitividade	Promover concurso para o melhor açaí do estado.	Social (Estímulo produtivo)
Extinção da profissão	Promover incentivos aos filhos dos açaizeiros para permanência no extrativismo, por meio de políticas públicas.	Social e Institucional (Benefícios para sociedade)
Criação da agroindústria	Transformar matéria prima para industrialização de produto agrícola.	Econômico e Social (Geração de empregos)
Não gera impostos	Aproveitar o incentivo fiscal federal da SUFRAMA, Zona Franca Verde, para criação de agroindústria.	Econômico (Oportunidade fiscal)

Continua...



Problema detectado	Integração do Açaizeiro	Desenvolvimento do Município de Guajará-Mirim
Criar marca para o açaí	Aplicar estratégias de marketing, para criar identidade de referência do Açaí de Guajará-Mirim para o estado.	Econômico (Promoção do Estado)
Cooperativismo	Selecionar pessoas com perfil de liderança e realizar capacitação para composição dos membros da Cooperativa.	Social e Econômico (Geração de emprego e renda)
Qualidade	Treinamento de boas práticas de fabricação e certificação do estabelecimento.	Social (Sociedade)
Reutilização de resíduos	Curso de aproveitamento de resíduos que vão para os lixões e alternativa de renda.	Social e Econômico (Solução para o problema do lixo)

Fonte: Dados da pesquisa.

O quadro 8 demonstra os principais problemas detectados para a integração dos açaizeiros, bem como a proposta de solução para cada item, pautado no progresso que irá proporcionar um constructo sustentável para Guajará-Mirim.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A classe profissional do extrativista açaizeiro contempla parte de uma população esquecida, na municipalidade de Guajará-Mirim e para o Governo do estado. Esse povo tradicional carrega no rosto linhas de expressão sofridas da vida neste ramo de atividade, mas dentro de si, a paixão pelo que fazem. O resultado responde à pergunta de pesquisa quando reproduz conhecimentos vivenciados pelos extrativistas açaizeiros em face da sustentabilidade, mesmo sem saber o real sentido das palavras desenvolvimento sustentável, a prática virtuosa se revela no modo de viver, que advém do trabalho diário, onde remetem harmonia entre o homem e a natureza, que garantem sua subsistência e lidam com perigos naturais para levar à mesa dos consumidores assíduos este produto tão nutritivo e saboroso.

Em meio a esse caminho, existem barreiras intervenientes que clamam por mudanças e fazem o dever de reverenciar o valor dessas minorias tradicionais, que vivem no modelo conservacionista da ponta da



cadeia produtiva. Esse fato chama a atenção com a possibilidade da extinção da profissão, caso não sejam realizadas políticas públicas que incentivem a permanência. Enfim, o delineamento tratado neste estudo, a partir dos resultados alcançados, podem servir de apoio aos gestores açazeiros em comunhão com o ordenamento público, e juntamente com a integração efetiva dos *stakeholders* identificados, poderão apoiar essa causa, bem como a sua institucionalização.

Limita-se aqui não ter ocorrido entrevista com os fazendeiros e indígenas, donos das propriedades onde são efetuadas parte das coletas, mas retratados nas entrevistas.

REFERÊNCIAS

BOFF, Leonardo. **Sustentabilidade: o que é – o que não é**. 4. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Internacional. Sustentabilidade dos assentamentos no município de Caucaia-CE. **Rev. Econ. Sociol. Rural**, Brasília, vol. 43 n. 2, 2003.

CAVALCANTI, C. Sustentabilidade: mantra ou escolha moral? Uma abordagem ecológico-econômica. **Estudos Avançados**, v. 26, n. 74, p. 35–50, 2012.

CLARKSON, Max B.E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of Management Review, Mississippi State** v. 20, p. 92–117, jan. 1995.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso Futuro Comum**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991.

FREEMAN, R. Edward; REED, David L. Stockholders and *stakeholders*: A new perspective on corporate governance. **California management review**, v. 25, n. 3, p. 88–92, Spring 1983.

FROOMAN, J. Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, New York, **Jstor**, v. 24, n. 2, p. 191–203, apr. 1999.



INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE.

População Guajará-Mirim. Disponível em:

<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ro/guajara-mirim/panorama>. Acesso em: 14 dez. 2017.

LYRA, Mariana Galvão; GOMES, Ricardo Corrêa; JACOVINE, Laércio Antônio Gonçalves. O papel dos *stakeholders* na sustentabilidade da empresa: contribuições para construção de um modelo de análise. **RAC**, Curitiba, v. 13, Edição Especial, art. 3, Junho 2009.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **In The Academy of Management Review**; p. 853; 1997.

ORSIOLLI, Thálita Anny Estefanuto; NOBRE, Farley Simon. Empreendedorismo sustentável e *stakeholders* fornecedores: criação de valores para o desenvolvimento sustentável. 2016 Universidade Federal do Paraná. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 4, art. 6, jul.-ago. 2016.

PESQUEUX, Yvon; DAMAK-AYADI, Salma. Stakeholder Theory in Perspective. Corporate Governance. **Bradford**, v. 5, n. 2, p. 5–22, 2005.

RABELO, L. S.; LIMA, P. V. P. S. Indicadores de sustentabilidade: a possibilidade de mensuração do desenvolvimento sustentável. **Revista Eletrônica do Prodemá**, Fortaleza, v. 1, n. 1, p. 55–76, dez. 2007.

SAUNDERS, Mark.; LEWIS, Philip.; THORNHILL, Adrian. **Research Methods for Business Students**. 6. ed. Essex, England: Pearson, 2012. Disponível em: www.abcdebook.com/product/research-methods-for-business-students-6th-edition/.

SIENA, Osmar. **Metodologia da pesquisa científica**: elementos para elaboração e apresentação de trabalhos acadêmicos. Porto Velho, 2011.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R.E. **Administração estratégica**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil (PHB), 1985.



ANÁLISE DA GESTÃO DOS RECURSOS HÍDRICOS NO ESTADO DE MATO GROSSO A PARTIR DO PROGESTÃO

Nilda dos Santos¹¹

Gleimiria Batista da Costa Matos¹²

Mariluce Paes-de-Souza¹³

Sérgio Castro Gomes¹⁴

INTRODUÇÃO

Os recursos naturais ainda são explorados de forma excessiva, ameaçando a destruição do meio ambiente e de bens essenciais à vida, como a água. Tais práticas têm motivado estudos sobre os tipos de gerenciamento adotados para esses recursos. A participação dos diversos atores sociais é

¹¹ Mestre em Administração pela Universidade Federal de Rondônia (2018), com linha de pesquisa em governança e sustentabilidade, graduada em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT) (2012) e em Letras pela Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT) (2006), possui especializações em Gestão Pública, Gestão Escolar, Docência para a Educação Profissional e Tecnológica. Atualmente é professora do Instituto Federal de Mato Grosso (IFMT) – Campus Pontes e Lacerda, onde atua também como chefe do Departamento de Administração e Planejamento. Currículo Lattes: <https://lattes.cnpq.br/8238520739090686>. E-mail: nilda.santos@ifmt.edu.br

¹² Pós-doutora em Administração na Universidade da Amazônia (2022), Doutora em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Santa Cruz do Sul (2012), mestre e graduada em Ciências Contábeis pela Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR). Atualmente é professora associada III da Universidade Federal de Rondônia (UNIR), onde exerce a função de vice-chefe do Departamento de Ciências Contábeis. Coordena o Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente (PGDRA/UNIR) e integra o corpo docente do Programa de Pós-Graduação Acadêmico em Administração (PPGA). Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4574204845166541>. E-mail: gleimiria@unir.br

¹³ Pós-doutora em Administração (UFRGS), Doutora em Ciências Socioambientais (NAEA-UFPA); Mestre em Engenharia de Produção (UFSC); Especialista em Administração de Recursos Humanos (UFSC) e Graduada em Administração de Empresas (UNIR). Bolsista de Produtividade em Pesquisa 2 (CNPq - PQ-2). Professora titular em Programas de Pós-Graduação e Graduação da Universidade Federal de Rondônia. Currículo lattes: <http://lattes.cnpq.br/6930021151410221>. E-mail: mariluce@unir.br

¹⁴ Doutor em Economia Aplicada pela Universidade Federal de Viçosa (2007). Atualmente é professor permanente do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPAD) da UNAMA. Desenvolve pesquisas na área da gestão estratégica sustentável; é líder do grupo de pesquisa do Núcleo de Estudos de Práticas Gerenciais, Desempenho e Competitividade das Organizações da Amazônia (NEGOA). Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6378345461837988>. E-mail: sergio.gomes@unama.br



fator relevante para a institucionalização de padrões de uso mais eficientes e sustentáveis. (Ostrom, 1997; Pinto, 2014).

A água, enquanto recurso de uso comum, é responsabilidade de todos. O Pacto Nacional pelas Águas destaca a importância da cooperação e da integração como mecanismos de governança e gestão dos recursos hídricos em âmbito local e nacional.

Diante da urgência em discutir a gestão dos recursos hídricos em nível estadual, este estudo baseia-se em pesquisa documental e bibliográfica a partir da análise do Programa de Consolidação do Pacto Nacional pela Gestão das Águas – Progestão –, buscando verificar as ações adotadas pelo estado de Mato Grosso quanto à variável planejamento.

Apesar da existência de um arcabouço legal na Política Nacional de Recursos Hídricos, ainda há defasagens na implementação das políticas públicas, resultantes de fatores políticos, econômicos e institucionais que dificultam a execução eficaz dos planos. (Cavalcanti, 2004).

A partir das metas estabelecidas no Progestão, este estudo analisa como essas ações contribuem para a melhoria da governança dos recursos hídricos no estado de Mato Grosso.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os efeitos dos padrões de produção dos últimos anos, acumulado ao histórico de consumo e utilização dos recursos naturais de forma exacerbada, levam à revisão de práticas de produção e ao engajamento para o enfrentamento da degradação ambiental, mediante às pressões exercidas sobre a utilização dos recursos naturais e o debate desses recursos como componentes do processo de produção.

Ostrom *et al.* (1999) propõem um regime de propriedade comum no qual os usuários dividem direitos e responsabilidades por meio da Teoria dos Recursos de Uso Comum. Os estudos propostos por Ostrom *et al.* (1999) não ignoram a tragédia dos comuns, mas apresentam como modelo viável o uso dos recursos compartilhados pela sociedade, organizados por aspectos de governança e sustentabilidade.



A perspectiva de governança parte da premissa de que o sucesso da gestão de bens comuns passa pela utilização eficaz dos recursos. O conceito de governança refere-se aos “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, 1997, p. 342).

A governança serve como termômetro para a compreensão dos problemas globais, além de ser uma forma para avaliar a teoria de Hardin (1968) na percepção e gestão de problemas comuns, como forma de propor alternativa para a tragédia. (Ostrom *et al.* 1999; Hess; Ostrom, 2007).

Os estudos propostos por Ostrom (2007) ressaltam a importância da convivência harmônica por meio do tripé homem, recursos naturais e instituições. Neste caso, as instituições são entendidas como as regras, normas e estratégias convencionadas pelos indivíduos e servem como parâmetro de sanção ou incentivo para que os indivíduos possam agir numa racionalidade coletiva. O pensamento individual é abandonado e adotam-se ações recíprocas de convivência, abandonando os hábitos de exploração máxima dos recursos naturais como forma de reduzir a destruição do recurso e beneficiar a todos. (Hess; Ostrom, 2007; Ostrom, 2007).

No que tange à gestão dos recursos naturais, estes se tornam menos efetivos quando apenas as entidades governamentais têm a responsabilidade de criar, implementar e monitorar esses recursos, enquanto as comunidades apenas os exploram. (Ostrom, 1990). Segundo Ostrom (1990), devido à deficiência na gestão destes recursos, há uma tendência em fixar normas que possam ser apropriadas e cumpridas pelos agentes locais.

A participação de todos os atores sociais é a base para a construção de políticas públicas de forma democrática, num ato mais inclusivo que governar. (Jacobi, 2012). Em outras palavras, Jacobi (2012, p. 2) acrescenta que a “governança transcende uma visão de gestão porque é uma construção conceitual teórica e operacional associada a uma visão hidropolítica.” A governança da água envolve fatores políticos, sociais, econômicos e administrativos numa visão ampliada que põe em questão a forma como os



recursos hídricos são geridos e distribuídos à sociedade. A reflexão que se faz a respeito da governança da água é fruto do intenso processo de transformação no qual o mundo vem vivenciando, aliado aos debates sobre a promoção do desenvolvimento sustentável.

No Brasil, a governança, enquanto instrumento conceitual que engloba uma nova concepção da água, é implementada com a Política Nacional de Recursos Hídricos a partir de 1997 e o estabelecimento do Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos (SINGREH).

Apesar de ter um arcabouço legislativo bem fundamentado, a descentralização e a integração participativa ainda são um desafio em alguns estados, dado as diferentes dimensões e as especificidades de cada região, estado ou bacia hidrográfica. Para se estabelecer bases sólidas, a governança observou ser necessário estabelecer uma política de recursos hídricos de forma setorial, onde todos pudessem cooperar, observando suas particularidades, mas mantendo visão integradora como estratégia de cooperação.

Nesta perspectiva, a formalização do “Pacto Nacional pela Gestão das Águas”, denominado de Progestão, se constitui como uma política pública para promover a articulação entre os processos de gestão das águas na esfera nacional e estadual e promover o fortalecimento de um modelo de governança das águas eficaz.

Lançado em 2013, o Programa Progestão é uma iniciativa do Ministério do Meio Ambiente e da Agência Nacional de Águas como forma de incentivar a gestão das águas nos estados, por meio de um incremento financeiro/orçamentário aos estados que alcançam as metas pactuadas.

METODOLOGIA

Objetivando a operacionalidade da pesquisa, este trabalho expõe-se como uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, posto que o embasamento para este trabalho se propõe a observar, registrar, analisar e correlacionar os fatos e fenômenos, além de descrever a situação existente.

Caracteriza-se como pesquisa bibliográfica, por utilizar materiais como livros, artigos de periódicos, teses e conteúdos publicados na internet, e também como pesquisa documental, que contou com a utilização de



documentos da base de dados do estado de Mato Grosso, dentro do âmbito de atuação e vigência do Programa de Consolidação do Pacto Nacional pela Gestão das Águas – Progestão.

A coleta de dados da pesquisa documental se deu por meio da busca de informações no portal da Agência Nacional de Águas – ANA/Progestão¹⁵ e dos dados disponíveis no site da Secretaria de Estado de Meio Ambiente – SEMA/MT¹⁶.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O Programa do Progestão propõe que os estados estabeleçam medidas de conservação e preservação das unidades hídricas a partir da construção de um ambiente de desenvolvimento institucional, econômico, social e ambiental.

Como marco inicial do programa, foram realizadas oficinas para apresentação da situação dos recursos hídricos e promoção da discussão entre os entes federativos, de forma a facilitar a escolha da tipologia de gestão e a seleção de metas mais adequadas ao estado no primeiro ciclo do programa.

As metas são classificadas em dois tipos: metas de cooperação federativa, definidas pela Agência Nacional de Águas (ANA) em instrumentos legais, e metas de gerenciamento estadual, aprovadas pelo Conselho Estadual de Recursos Hídricos (CERH) dos respectivos estados, conforme a tipologia de gestão escolhida no ato da pactuação. (ANA, online, 2017).

Em Mato Grosso, o Progestão foi instituído através do Decreto n. 1.815, de 20 de junho de 2013, o qual definiu a Secretaria de Estado de Meio Ambiente – SEMA como entidade coordenadora do programa, tendo a competência para desempenhar todas as atribuições conforme dispõe o regimento interno do órgão.

Antes da adesão ao programa, o estado de Mato Grosso já possuía uma Política Estadual de Recursos Hídricos e um Sistema Estadual de

¹⁵ Disponível em: <http://progestao.ana.gov.br/portal/progestao>

¹⁶ Disponível em: <http://www.sema.mt.gov.br/>



Gerenciamento de Recursos Hídricos. Na adesão ao Progestão, o estado optou pela Tipologia B e aprovou o quadro de metas junto ao Conselho Estadual de Recursos Hídricos, definindo o 1º período de certificação para os anos 2013 a 2016 e, posteriormente, o 2º período para 2017 a 2022.

De acordo com o programa, para cada tipologia, existe um conjunto de variáveis dividido em quatro grandes grupos:

- Variáveis legais, institucionais e de articulação social;
- Variáveis de planejamento;
- Variáveis de informação e suporte;
- Variáveis operacionais.

Neste estudo, foi delimitada como premissa de análise a variável de planejamento, considerando esta variável como base para o estabelecimento de uma boa governança.

Gráfico 1 – Acompanhamento das metas estaduais: 1º ciclo



Fonte: Dados da pesquisa, Progestão (2024)

Em relação às variáveis de planejamento, com destaque para a variável de planejamento estratégico institucional, o estado declarou, no ano de 2013, haver um planejamento estratégico aprovado, porém sem instrumentos e condições para sua efetiva implementação, reconhecendo, nesse caso, a necessidade de se criar ou aprimorar tais instrumentos. O planejamento se baseia no Plano Plurianual (PPA) e no Plano de Trabalho Anual (PTA) da Secretaria de Meio Ambiente, não havendo um planejamento específico para a Coordenadoria de Recursos Hídricos. Nesse sentido, numa escala que varia de um a três, os gestores autoavaliaram o planejamento com a média 2.

Entre os anos de 2013 a 2016, não houve alteração na autoavaliação; no entanto, os gestores apresentaram a implementação de ações que, no início do programa, eram inexistentes, como, por exemplo, a utilização de um programa de gestão de projetos que possibilita controlar atividades, verificar metas e acompanhar gastos, além da implantação do sistema Monitora.

Com relação à meta do Plano Estadual de Recursos Hídricos (PERH), o estado já possuía um plano estadual aprovado por meio da Resolução n. 26, de 02/06/2009, e sancionado pelo Governo do Estado por meio do Decreto n. 2.154, de 28/09/2009. Apesar de haver o plano estadual legalizado e institucionalizado, o mesmo ainda não é devidamente implementado pelos gestores e demais agentes. Para tanto, os gestores declararam, no memorial do programa, a “intenção de avaliar a implementação do PERH com relação às ações sob a governabilidade da SEMA” (Memória Progestão). Em entrevista, o gestor atribuiu as dificuldades na implementação do PERH à falta de autonomia do órgão gestor, aliada à pouca visibilidade da área de recursos hídricos nas políticas públicas do estado.

O fato de o estado já possuir um plano estadual estabelecido denota a preocupação com a manutenção e preservação dos recursos naturais e como este aprendeu com as ações passadas, traçando caminhos para vislumbrar o futuro. A institucionalização do plano estadual demonstra que o estado já possui ações de planejamento dos recursos hídricos prototipadas e corporificadas, mesmo que não tenha obtido a avaliação máxima neste item.

Destaca-se também a conexão que o estado mantém com a fonte de avaliação dos recursos hídricos e do programa em questão, ao demonstrar no memorial do programa a visão e intenção de melhorar as ações e/ou práticas do PERH junto à Secretaria de Meio Ambiente (SEMA).

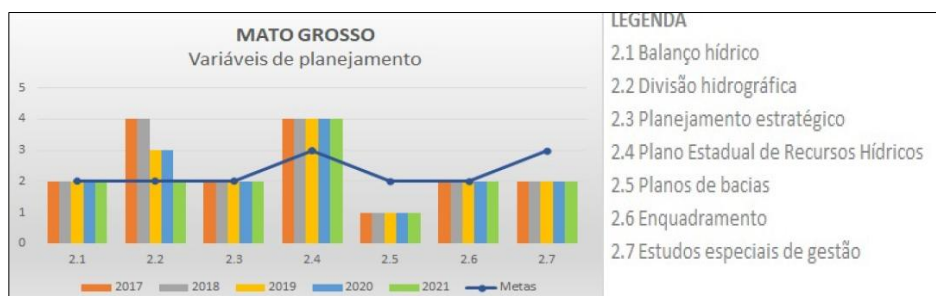
De acordo com relatório institucional de avaliação do programa realizado pelo IPEA, a “percepção dos gestores quanto à influência do Progestão no fortalecimento dos instrumentos de gestão hídrica é positiva;



(...) o programa tem funcionado como indutor de melhorias na operacionalização dos instrumentos.” (IPEA, 2017, p. 16).

Para o segundo ciclo, o estado tinha um conjunto maior de metas a cumprir na variável de planejamento, e os dados apontam o alcance de quase todas as metas, exceto plano de bacias e estudos especiais de gestão. As variáveis de gestão integrantes do quadro de metas aprovado pelo CERH “refletem aspectos referentes à organização institucional e à implementação dos instrumentos de gestão, dentre outros temas relacionados à governança das águas.” (ANA, 2023). Nesse sentido, o estado de Mato Grosso apresentou bom desempenho no atingimento das metas estaduais durante o período 2017–2021.

Gráfico 2 – Acompanhamento das metas estaduais: Eixo 2



Fonte: ANA (2023)

Apesar do não atingimento total da meta 2.5, o relatório de avaliação destaca como principais avanços da variável a implementação de dois planos de bacias hidrográficas, e como maior desafio a implantação dos demais planos.

Mesmo com os desafios apresentados, o relatório demonstra que o programa tem conferido ao órgão gestor maior oportunidade para organizar suas informações, aperfeiçoar processos e operacionalizar os instrumentos, uma vez que anualmente é realizada uma avaliação das variáveis de gestão no estado e, conseqüentemente, da atuação da SEMA para a gestão dos recursos hídricos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise das ações e metas cumpridas ao longo do programa, é possível constatar que o programa trouxe avanços significativos

na governança dos recursos hídricos no estado, na busca pela revisão da política de recursos hídricos já existente e na regulamentação do FEHIDRO. Além de proporcionar meios para manter a “sustentabilidade financeira do Sistema Estadual de Gerenciamento de Recursos Hídricos e a automação dos processos de outorga e, consequentemente, a diminuição do tempo de concessão para os usuários.” (ANA, 2023).

Apesar de a governança hídrica ainda representar um desafio aos gestores, o Programa do Progestão se apresenta como uma perspectiva futura para políticas públicas mais sólidas, com atribuições claras, avaliações periódicas e compartilhamento da responsabilidade, visando o alcance de objetivos mensuráveis.

Ao verificar se as ações do Progestão no estado de Mato Grosso atendem aos princípios da governança dos recursos hídricos, a pesquisa demonstrou que, no âmbito de avaliação do Progestão, o estado tem cumprido, em sua maioria, as metas mínimas estabelecidas pelo programa, fechando o primeiro ciclo de avaliação de forma positiva e o segundo ciclo com avanços em algumas áreas e ainda dificuldades em implementar algumas metas, como o plano de bacias.

Um dos tripés da governança se concretiza pela gestão participativa, que se efetiva a partir da interação Estado-Sociedade e também por meio das relações intergovernamentais. A participação da sociedade no processo de gestão e nas ações de tomada de decisão é efetivada por meio dos conselhos e comitês de bacias. Contudo, a baixa participação da sociedade é considerada um ponto fraco do processo de governança e contraria pressupostos trazidos pelos mais diversos organismos de defesa dos recursos naturais, que reconhecem as práticas de tomada de decisão advindas de baixo para cima como cruciais para a promoção de políticas públicas eficazes na gestão hídrica.

As teorias e construtos discutidos ao longo da pesquisa demonstram que a aplicação dos conceitos de governança e seu debate no estado têm aumentado, principalmente após a pactuação do segundo ciclo; no entanto, ainda são considerados como ponto negativo a ausência da construção de



cenário futuro, que requer quadros de planejamento a curto, médio e longo prazo, de forma coerente e sustentável.

A melhoria da governança hídrica pode resultar em avanço da conscientização dos estados com relação ao meio ambiente e à conservação dos recursos naturais, além de ser instrumento de construção coletiva de agendas ambientais integradas, participativas e efetivas, com responsabilidade política, social, cultural e ambiental.

REFERÊNCIAS

ANA – AGÊNCIA NACIONAL DE ÁGUAS. Disponível em: www.ana.gov.br/. 2024.

ANA – AGÊNCIA NACIONAL DE ÁGUAS. **O progestão em Mato Grosso**: síntese do primeiro ciclo do programa (2013–2016). Disponível em: https://progestao.ana.gov.br/mapa/mt/progestao-1/progestao_mt_2015.pdf. Acesso em: 5 ago 2024.

ANA – AGÊNCIA NACIONAL DE ÁGUAS. **O progestão em Mato Grosso**: síntese do progestão 2º Ciclo. Disponível em: <https://progestao.ana.gov.br/mapa/mt/progestao-2/progestao-mato-grosso-sintese-ciclo-2.pdf>. Acesso em: 5 ago. 2024.

BRASIL. **Lei n. 9.433, de 8 de janeiro de 1997**. Institui a Política Nacional de Recursos Hídricos, cria o Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 9 jan. 1997.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente/Agência Nacional de Águas. **Resolução ANA n. 379, de 21 de março de 2013**. Aprova o Regulamento do Programa de Consolidação do Pacto Nacional pela Gestão de Águas – Progestão e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 22 mar. 2013. N. 56, Seção 1, p. 67.

CAVALCANTI, Clóvis. Economia e ecologia: problemas da governança ambiental no Brasil. **Revibec: Revista de la Red Iberoamericana de Economía Ecológica**, v. 1, p. 1–10, 2004.



HESS, Charlotte; OSTROM, Elinor. Introduction: an overview of the knowledge commons. *In*: HESS, Charlotte; OSTROM, Elinor (orgs.). **Understanding knowledge as a commons: from theory to practice**. Cambridge e Londres: The MIT Press, 2007.

IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Programa de Consolidação do Pacto Nacional pela Gestão de Águas (1º Ciclo)** – Estado de Mato Grosso. Rio de Janeiro: IPEA, 2017. Disponível em: www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=31913.

JACOBI, Pedro Roberto; GÜNTHER, Wanda Maria Risso; GIATTI, Leandro Luiz. Agenda 21 and governance. **Estudos Avançados**, v. 26, n. 74, p. 331–340, 2012.

OSTROM, Elinor. Institutional rational choice: an assessment of the institutional analysis and development framework. *In*: SABATIER, Paul A. (org.). **Theories of the policy process**. 2. ed. Boulder: Westview Press, 2007.

OSTROM, Elinor; *et al.* Revisiting the commons: local lessons, global challenges. **Science**, v. 284, n. 5412, 1999.

PINTO, Daniel Mendes. **O uso de recursos de propriedade comum em áreas de propriedade estatal por populações tradicionais e assentados da reforma agrária**. 2014. 230 p. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

SANTOS, Maria Helena de Castro. Governabilidade, governança e democracia: criação da capacidade governativa e relações executivo-legislativo no Brasil pós-constituente. **Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 3, p. 335–376, 1997.



AS VIVÊNCIAS E EXPERIÊNCIAS DOS TRABALHADORES AGROEXTRATIVISTAS DA AMAZÔNIA OCIDENTAL: UM ESTUDO EMPÍRICO NUMA PERSPECTIVA ONTOLÓGICA EXISTENCIAL

Rocheliel Paulino de Albuquerque¹⁷

Eric Charles Henri Dorion¹⁸

Mariluce Paes-de-Souza¹⁹

Jean Marcos da Silva²⁰

INTRODUÇÃO

Na região Amazônica, o extrativismo faz parte do dia a dia de boa parte da população da floresta desde séculos, contudo, foi a partir do século XVIII que o interesse econômico na região foi instigado. (Silva *et al.* 2023). As denominadas Drogas do Sertão constituíram-se como plantas, óleos, resinas, cacau, peles, frutas etc. (Fausto, 1995). No mesmo período, o café, o

¹⁷ Mestre em Administração Pública - Mestrado Acadêmico - Universidade Federal de Santa Maria UFSM, MBA em Gestão de Planejamento Estratégico no Setor Público, Pós-Graduado em Administração Pública e Recursos Humanos, Graduado em Administração pela Faculdade São Lucas. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1161184294051416>

¹⁸ Doutor em Administração de Empresas pela Universidade de Sherbrooke, Canadá (2003). Atua como editor associado do *Journal of Sustainable Institutional Management* e é membro dos Conselhos Editoriais do *Business Strategy and Development Journal* e do *Business Strategy and the Environment Journal*. Tem experiência na área de Administração, Tecnologia e Desenvolvimento Regional, atuando principalmente nos seguintes temas: estudos de organizações, gestão da inovação e sustentabilidade, gestão de projetos, estratégia empresarial e empreendedorismo. Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8616796657243433>. E-mail: echdorion@gmail.com

¹⁹ Pós-doutora em Administração (UFRGS), Doutora em Ciências Socioambientais (NAEA-UFPA); Mestre em Engenharia de Produção (UFSC); Especialista em Administração de Recursos Humanos (UFSC) e Graduada em Administração de Empresas (UNIR). Bolsista de Produtividade em Pesquisa 2 (CNPq - PQ-2). Professora titular em Programas de Pós-Graduação e Graduação da Universidade Federal de Rondônia. Currículo lattes: <http://lattes.cnpq.br/6930021151410221>. E-mail: mariluce@unir.br

²⁰ Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), mestre em administração pela Universidade Federal de Rondônia (UNIR) e graduado em Administração. Atua como professor e pesquisador no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (IFSul) - onde ministra disciplinas de gestão e negócios. Coordena o grupo de pesquisas Laboratório de Sustentabilidade, Inovação, Gestão e Administração-LabSiga. Com o interesse em pesquisar cadeias produtivas agroextrativistas, estuda aprendizagem social e inovação social para a sustentabilidade. Realiza suas pesquisas de campo em comunidades ribeirinhas e agroextrativistas, tendo participado de inúmeras coletas de dados na Amazônia. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6889889579744574>. E-mail: jeansilva@ifsul.edu.br



algodão, o cacau e vários outros eram quase insignificantes comparados com os produtos extrativos. (Saulé, 2005).

Por volta do ano de 1879, ocorreu o ‘ciclo da borracha’, em que a crescente exportação desse material para os Estados Unidos e a Europa implicou a ocupação mais acentuada da região Amazônica. (Fausto, 1995). Mais de 300 mil pessoas da região Nordeste do Brasil migraram para atuar como trabalhadores na época, de acordo com Fausto (1995). Em 1912, a Ásia começou o processo de exportação das seringas – árvores de onde é extraída a borracha – e, com isso, houve o declínio do ciclo da borracha no Brasil, pois os compradores preferiram adquirir o produto da Ásia. (Teixeira, 2010).

Devido à ocorrência da Segunda Guerra Mundial, na década de 1940, ocorreu um reaquecimento do extrativismo da borracha e o produto voltou novamente à pauta da exportação brasileira. (Fausto, 1995). Muitas famílias atuaram no trabalho de retirada da borracha nos seringais. (Fausto, 1995). Logo depois do fim da guerra, o governo tentou manter uma política para incentivar as famílias ao extrativismo da borracha, com o intuito de comercialização e de contribuição às famílias que ficaram desempregadas, porém, os esforços foram inócuos. (Rueda, 2006; Gonçalves, 2001).

Mais tarde, já na segunda metade do século XX, o governo brasileiro estimulava, por meio de doações de terras, a agricultura em Rondônia. (Fausto, 1995). Com isso, pessoas originárias do sul do Brasil também migraram para a região com o interesse de praticar a agricultura. (Moreira, 2003). Esses migrantes, diferentemente daqueles que foram para a região décadas antes para a prática do extrativismo da borracha, desejavam tornar-se produtores rurais à la fazendeiros gaúchos. (Moreira, 2003). Ao enfrentar problemas logísticos e de falta de mercado local para o consumo da produção, essas pessoas se viram diante de conflitos que demandavam uma ação imediata: agora possuíam a terra, mas não tinham meios de escoamento e nem mercado para a produção. (Moreira, 2003). Esses migrantes do sul enfrentaram ainda um agravante, pois os tipos de produtos e os modos de produção que desejavam cultivar eram inadequados para o solo amazônico.

Diante desse contexto de vazio de atividades econômicas, há registros de iniciativas da sociedade civil com o intuito de sobreviver aos



muitos desafios que se impuseram aos trabalhadores locais e migrantes. A Associação de Reflorestamento Econômico Consorciado e Adensado (RECA) foi uma dessas iniciativas que surgiram no distrito de Nova Califórnia, município de Porto Velho, no estado de Rondônia. (Moreira, 2003). A princípio, no final da década de 1980, o Reca surgiu como uma associação destinada a fortalecer os trabalhadores rurais que residiam na região.

A heterogeneidade desse grupo de trabalhadores que fundaram o Reca foi uma das características marcantes dessas pessoas, pois algumas serviram como mão de obra para o extrativismo do barrocha (trabalhadores locais e do Nordeste) e outras foram para a região em busca de terras para a prática da agricultura (trabalhadores rurais do Sul). Em 1989, reuniram-se extrativistas da borracha, agricultores e agroextrativistas e, com o suporte de instituições religiosas e sem fins lucrativos que atuavam na região, fundaram a Associação Reca, organização sem fins lucrativos que mais tarde, em 2006, integrar-se-ia à recém-criada Cooperativa Reca. Atualmente, a Reca existe sob duas personalidades jurídicas distintas: uma de associação e outra de cooperativa.

Na literatura, a Reca é uma das poucas iniciativas que surgiram na Amazônia de modo a buscar integrar o extrativismo local, típico da região, com a agricultura praticada em outros locais do Brasil. A Reca se estruturou como uma organização de Sistema Agroflorestal (SAF) e, portanto, combina, em uma mesma área de cultivo, produtos agrícolas e florestais. (Couto, 2010). Atualmente, os produtores associados conjugam o cultivo de produtos como castanha-da-amazônia, cupuaçu, andiroba, açaí.

Ao longo do período de existência da Reca, muitas pesquisas foram realizadas para compreender como atua e por que essa iniciativa tem conseguido se sustentar por quase 35 anos. Entre os estudos com esse propósito, pode-se citar: o trabalho de Silva *et al.* (2023) sobre o desempenho do cupuaçuzeiro; o artigo de Justen *et al.* (2015) sobre as estruturas de governança; o estudo de Gugliano *et al.* (2020), avaliando a gestão comunitária participativa; e também a pesquisa de Silva *et al.* (2021) em que os autores se concentraram em descrever a experiência de inovação social da Reca.



Apesar de relevantes para a discussão teórica na literatura, grande parte dessas pesquisas disponíveis na literatura estão focadas ou em uma abordagem descritiva de artefatos da Reca, ou em uma descrição da própria Reca. Desde que a Reca surgiu como uma organização formalizada, poucos autores buscaram compreender quem as pessoas envolvidas na Reca estão se tornando, após vivenciarem a experiência de fundação da Associação. A fim de buscar essa compreensão, a ontologia existencial de Heidegger pode oferecer importantes insights.

A perspectiva ontológica existencial de Heidegger (2006) apresenta 3 dimensões: i) o modo de ser humano – estipula que o ser está entrelaçado com o mundo, mas um mundo que não é um recipiente, é, além disso, um todo significado; ii) os outros no jeito humano de ser – é o ser com os outros, em que para ser é preciso assumir os modos de ser de outros humanos, construído socialmente e não individualmente; iii) as coisas no modo humano de ser – são as ferramentas como objetos naturais, matéria-prima, artefatos envolvidos em prática humana, tendo utilidade dentro de um modo particular de ser humano, no seu significado existencial. Nos estudos organizacionais, Boje tem aplicado a análise da ontologia existencial para desconstruir narrativas dominantes de grandes empresas, como a Burg King. (Boje *et al.* 2015).

Nesse artigo, buscou-se, sob uma perspectiva ontológica existencial, compreender as vivências e experiências de trabalhadores agroextrativistas da Amazônia Ocidental. O texto está estruturado, além dessa introdução, em um referencial teórico sobre o conceito de produtos florestais não madeiráveis e a ontologia existencial de Heidegger, conforme sua obra *Ser e Tempo* de 1927. Também compõe o artigo, a seção de resultados, onde foram descritas vivências e experiências dos trabalhadores agroextrativistas associados à Reca, instituição localizada na Amazônia Ocidental. As seções finais foram dedicadas a uma discussão teórica sobre a contribuição da perspectiva heideggeriana para as organizações existentes na Amazônia.

REFERENCIAL TEÓRICO



Nessa seção, conceituaram-se os principais termos abordados na pesquisa. Basicamente, foram definidos Produtos Florestais não Madeiráveis (PFNMs) e a ontologia existencial de Heidegger.

PRODUTOS FLORESTAIS NÃO MADEIRÁVEIS (PFNMS)

Conforme Lescure (2002), a produção do extrativismo ou extrativista é definida a exploração dos produtos oriundos da floresta, na qual o objetivo dessa extração é analisar se o produto é propício a vendas em mercearia, em quitanda, em feira, praça, mercado etc. Esses lugares podem ser regionais, nacionais e até mesmo internacionais, como tem sido realizado por anos, mesmo com pouco investimento e falta de tecnologia. Os produtos da floresta foram conceituados por Silva-Jean *et al.* (2022) como produtos florestais não madeiráveis.

A definição é dada por vários teóricos. A primeira definição dada por Ferreira *et al.* (2016), os produtos florestais não madeireiros (PFNMs) são recursos naturais provenientes dos sistemas agroflorestais, que não sejam madeira, podendo ser frutos, castanhas, óleos, resinas, látex, fibras, ceras, folhas, fungos, mel silvestre, sementes, cortiça, taninos, forragem, dentre outros exemplos. Tais produtos podem ser utilizados em diversos contextos, como alimentos, fármacos, roupas.

De Beer e McDemont (1989) descrevem que os PFNMs são recursos biológicos, tais como: cipó, raízes, frutos, folhas, entre outros extraídos das florestas nativas, exceto as madeiras. Shackleton e Pandey (2014), por sua vez, demonstram que a coleta dos PFNMs é bastante importante, principalmente na vida dos agroextrativistas que, em diversas regiões, coletam para seu sustento econômico e cultural. De acordo com Brites e Morsello (2016), Elias e Santos (2016), Martinot *et al.* (2017), o aumento da procura pelos PFNMs apresenta um caminho ao desenvolvimento econômico, podendo apoiar a inserção social produtiva dos agroextrativistas com a preservação de forma natural da floresta. (Giatti, 2021).

Com isso, é percebido que o mercado para esses produtos vem se expandindo cada vez mais, principalmente, ao colaborar para a renda de



agricultores. Os estudos e pesquisas sobre o potencial destes produtos para a geração de renda e para a conservação ambiental têm aumentado com frequência. (Santos *et al.*, 2003).

Outro fator a ser salientado é a importância desses produtos que, para além da rica diversidade e das suas possibilidades de produção socioeconômica, reflete-se na conservação da biodiversidade, ainda mais, quando se considera o enfoque na produção madeireira e os desmatamentos e a degradação do meio ambiente. Sendo remanejados corretamente, a extração dos PFNMs não envolveria a destruição de recursos naturais. (Souza, 2012).

Nos Estados Unidos da América, os PFNMs recebem diferentes nomenclaturas, tais como produtos não madeireiros, especiais, produtos secundários e/ou tradicionais, e possuem uma grande diversidade de produtos colhidos nas florestas. Apesar de não ter tanta visibilidade como a madeira, eles vêm recebendo atenção da imprensa popular, de conferências profissionais e de jornais que indicam sua relevância de produção e sua relevância econômica. (Chamberlain *et al.*, 1998).

Por muitos anos, o foco dos recursos florestais era a madeira e as produções com outros recursos florestais eram praticamente inexistentes, mas para muitas áreas rurais, o caminho para uma economia sustentável incluiria abordagens inovadoras para a conservação, a utilização e a gestão dos recursos naturais. (Thomas; Schumann, 1993). O debate sobre esses recursos começou a ser inserido por todo o país em 1996, inclusive no Sétimo Congresso Florestal Americano. (Chamberlain *et al.*, 1998).

A maioria desses produtos passa pela distribuição de *commodities* e tem uma longa tradição histórica e cultural, como é, por exemplo, a caça e coleta de produtos variados nas florestas. Para definir melhor essa categoria de produtos e de produção, têm-se utilizado vários termos e, para muitos autores, esses produtos não se caracterizam como menores, mas possuem uma lógica de distribuição como *commodities*. (Chamberlain *et al.*, 1998).

Muitos desses produtos foram originalmente fabricados pela população rural, inclusive muitas produções se tornaram especialidade de



comerciantes locais, pois se tratavam de produtos que poderiam ser encontrados em lojas. (Chamberlain *et al.*, 1998).

Contudo, o maior problema na descrição desses produtos pode ser a falta de informações sobre os sistemas de distribuição que os levarão aos consumidores finais. Apesar disso, PFNMs são encontrados facilmente em pontos de vendas colocados pelos próprios produtores, embora não sejam produtos com a mesma valorização econômica igual a madeira, eles têm beneficiado gerações em sua subsistência bem como o seu comércio tem contribuído para as economias locais e regionais. (Chamberlain *et al.*, 1998).

Em todas as regiões do país existem *commodities* e, com isso, a oportunidade de comercialização de produtos não madeireiros é uma possibilidade para complementar e ampliar os rendimentos. Dessa forma, essas áreas rurais, para um desenvolvimento econômico rural, precisam ser exploradas para novos caminhos na produção desses produtos florestais especiais. (Thomas; Schumann, 1993).

No Brasil, os PFNMs indicam diferentes produtos vegetais e animais que se obtêm de ambientes florestais. Alguns autores apontam que a expressão econômica dos produtos, que não seja tão extensa, como a madeireira, ainda assim, representa contribuição significativa na conservação da Floresta Amazônica e, conseqüentemente, na melhoria da qualidade de vida das populações tradicionais da região. Contudo, para que essa produção ocorra, é imprescindível que haja a conservação das áreas. No entanto, percebe-se que está acontecendo o contrário, visto que o grande número de desmatamentos tem provocado impactos na produção e nos preços dos produtos, levando a maiores dificuldades de extração. (Ferreira *et al.* 2016; Santos *et al.*, 2003).

Elias e Santos (2016) e Santos *et al.* (2003) apontam que foi no início do século XX que o uso dos recursos florestais obteve um crescimento nos estados da região Sul do Brasil. Apesar disso, o desenvolvimento florestal tem se ampliado somente para a madeira, resultando na destruição e no detrimento do ecossistema florestal, gerando perdas iminentes de recursos naturais. Desse modo, o desenvolvimento florestal tem se limitado à utilização dos recursos madeireiros, em detrimento da constante



desconsideração do restante do ecossistema florestal. Neste processo, gera-se perda iminente de importantes componentes da agregação de valor aos recursos naturais.

Sem dúvida, o manejo de PFNM é mais sustentável para as florestas, além de torná-las mais rentáveis. Diante disso, para o incentivo dessa produção, bem como para sua expansão, existem políticas públicas para populações rurais, em que o objetivo é a manutenção das florestas e a redução da pobreza e da miséria. (Ferreira *et al.*, 2016).

Elias e Santos (2016) destacam que os produtos florestais não madeireiros se constituem como um meio de subsistência para muitas comunidades e, além disso, fazem parte de uma prática ancestral, não somente de geração de renda, mas de aspectos culturais da própria comunidade, sendo, ainda, elementos significativos para a economia rural e regional. De tal modo, o manejo sustentável destes recursos gera benefícios para a população local, além de promover a conservação dos ecossistemas florestais, o que vem levando a um interesse comercial para o mercado global devido aos seus objetivos socioeconômicos e ambientais.

Santos *et al.* (2003) apontam que os maiores desafios na produção dos PFNMs no Brasil são a correta quantificação e a projeção de valor dos produtos não madeireiros, levando à transformação desses produtos para alternativas de mercados, sociais e ecológicas e outras formas de desenvolvimento. Souza (2012) destaca que os PFNMs ainda não apresentam valores expressivos na economia, o que contribui para a sua insuficiência no mercado.

No Brasil, a maior parte dos PFNMs comercializados vem da produção extrativista que, se administrada por um rendimento sustentável, pode gerar lucros, bem como preservar a biodiversidade e valorizar a cultura da comunidade local. Este aspecto é essencial nessa produção, pois a comunidade tradicional possui formas de extração e de comércio local que não degradam o meio ambiente e que, se fortalecidas por incentivos fiscais, colaboram para o desenvolvimento socioeconômico do país. (Souza, 2012).

A Amazônia é uma região de forte potencial diante do mercado da biodiversidade e das florestas. Em suas diferentes composições, elas



possuem diversas gamas de espécies: animais, plantas, frutas, bem como a própria fauna silvestre. Em geral, os produtos madeireiros são os que têm maior rendimento econômico para o país, contudo, os demais “produtos florestais não madeireiros, são fundamentais para a sobrevivência da população rural tradicional ou agroextrativista, tendo em vista o fácil acesso destas populações.” (Freitas, 2013, p. 39). Fiedler, Soares e Silva (2008), nos últimos dez anos, ocorreu um grande interesse pelos PFNMs, por se compreender que a economia das florestas naturais pode ser fonte de renda significativa aos agroextrativistas e pode incentivar o não desmatamento.

Dentre os produtos não madeireiros que são exportados e possuem uma importância econômica para o país, destaca-se a castanha-do-brasil, além dos energéticos (guaraná), do marfim vegetal (jarina), dos princípios ativos como rutila e jaborandi, da matéria-prima para perfume (pau-rosa) e diversas resinas e óleos, do palmito, de diversos fitoterápicos e fitocosméticos, do couro vegetal, do artesanato de capim dourado e do artesanato indígena. Alguns autores apontam que esses recursos são essenciais para a sobrevivência de populações tradicionais da Amazônia, estando ligados a tradições e culturas do lugar. De acordo com Carneiro Filho (2000) e Lescure (2000), a coleta dos PFNMs é uma das principais fontes de renda dos agroextrativistas e, em boa parte, é a única fonte de acesso aos bens de consumo da família.

Gama (2005) aponta as dificuldades de acesso nas regiões dos PFNMs que são inúmeras e se tornam empecilho e causadoras de transtornos na hora da retirada de grandes quantidades dos produtos. Até porque, ao serem disponibilizados à venda, esses produtos não agregam valor algum devido ao exorbitante preço do transporte até a chegada ao comércio e ao consumidor final.

FAO (1997) descreve que existem mais de 150 tipos de espécies de PFNMs, que têm um valor bastante expressivo na economia comercial. Entre esses produtos estão os azeites, os bambus, o látex, as resinas, os produtos para cosméticos, os produtos medicinais, entre outros. Entre esses produtos, os da natureza alimentar tem um valor bastante significativo, até porque, suprem as necessidades das famílias mais carentes e ainda tem o poder de



comercialização, chegando a ser até exportado para fora do país, indo para Estados Unidos, Europa, Japão e outros países industrializados.

Muitos dos produtos e insumos representam, em sua comercialização, alternativas para melhorar a economia do país, gerando até renda e trabalho para as famílias que estão disponíveis para o mercado de trabalho. Entre os produtos explorados, o babaçu tem um destaque no valor de sua venda a exportação (R\$ 91.362 milhões), açaí (R\$ 694.306 milhões), piaçava (R\$ 12.345 milhões), erva-mate nativa (R\$ 559.696 milhões), castanha-do-pará (R\$ 98.551 milhões) e látex (R\$ 6.641 milhões) (IBGE, 2021). Na tabela 1, seguem os produtos da extração e dos valores.

Tabela 1 – Quantidade e valor dos produtos da extração vegetal não-madeireira, safra (2020)

Produto	Nome científico	Quantidade (toneladas)	Valor (1.000 R\$)
Babaçu (amêndoa)	<i>Acromia aculeata</i>	47 640	91 362
Açaí (fruto)	<i>Euterpe oleracea</i>	220 489	694 306
Piaçava	<i>Attalea funifera</i>	7 912	12 345
Erva-mate	<i>Ilex paraguariensis</i>	425 970	559 696
Castanha-do-Pará	<i>Bertholletia excelsa</i>	33 118	98 551
Carnaúba (pó)	<i>Bertholletia excelsa</i>	19 453	235 192
Borracha (látex)	<i>Hevea brasiliensis</i>	925	6 641
Castanha de caju	<i>Anacardium occidentale</i>	1 922	5 898
Pinhão	<i>Araucaria angustifolia</i>	10 605	40 984
Copaíba (óleo)	<i>Copaifera longsdorffii</i>	163	4 218

Fonte: adaptada pelo autor de IBGE - Produção da Extração Vegetal e da Silvicultura (2021)

De acordo com Teixeira (2010), os produtos, como óleos naturais, têm aumentado bastante no mercado. Eles estão sendo utilizados pelas indústrias para vários meios, desde cosméticos até para fins medicinais. O aumento com a venda dos produtos foi bem significativo.

As dificuldades expostas, como o acesso na hora da retirada dos produtos, problemas com os transportes, entre outros. Tais problemas dificultam uma melhor condição na distribuição e comercialização dos



produtos para o consumidor final, contudo, mesmo com todas as dificuldades e problemas enfrentados diariamente, os produtores não deixam de fazer a coleta dos produtos na floresta, pois em boa parte é o seu único sustento. A falta de estradas de boa qualidade e boa pavimentação dificulta muito na hora da sua retirada. Alguns tentam se ajudar, emprestando, às vezes, caminhão e dividindo carros para poder fazer a retirada dos produtos. (Balzon, Silva e Santos, 2006).

Para Balzon, Silva e Santos (2006), por conta das dificuldades entre eles, já relatadas, a base inicial da comercialização dos produtos fica no interior da floresta, quando se dá início a cadeia de comercialização, sendo o valor desatualizado, não passando a mão de obra, o valor do produto adequado ao sistema de extração. Nos estudos de Freitas (2013), “o autor aponta que as dificuldades nas relações de produções dos recursos não madeireiros se dão por problemas na organização das cooperativas”.

ONTOLOGIA EXISTENCIAL HEIDEGGERIANA

Quando Heidegger afirma que os entes, isto é, os objetos, possuem um Ser que é próprio, o autor destaca que esse Ser representa aquilo que os entes são de forma muito específica. De acordo com Heidegger (1929), não se trata de dizer que entes, como um papel branco, têm o seu Ser em ser um papel branco. Nesse sentido, é possível ver a cor, mas não o ser colorido; sentir a superfície lisa, mas não o ser liso; ouvir o som reproduzido quando o papel é tocado, mas não o ser sonoro. (Heidegger, 1929). Embora o Ser seja pensado junto com o objeto, ele não está no objeto ou na característica constitutiva e não pode ser visto, pois o Ser é apreendido na percepção do objeto. (Heidegger, 1929). Comumente, às vezes, o ser se retrai, se esconde e, às vezes, é evidente por si mesmo. Apesar de o ‘é’ de o Ser não estar no objeto, no ente, é essa substancialidade, do papel, por exemplo, que permite ao Ser aparecer. (Heidegger, 1929). Como demonstração de que o Ser não é o predicado, o ente, o onde ou o quanto, Heidegger aponta que essas substancialidades também ‘é’. O Ser está além dessas substancialidades.

Há uma sutileza nessas definições de Heidegger, pois o sendo do objeto não é possível ser captado pela linguagem. Por se tratar de algo tão próprio dos seres, são quase inalcançáveis, porém, é possível perceber o



sendo como sendo algo, pois o Ser não está nem no objeto (papel), nem no predicado (branco), nem no contexto (não se trata de construção do sujeito), mas é dado imediatamente. (Heidegger, 1929). Para que seja possível interrogar o sentido do Ser, torna-se necessário colocá-lo em presença, no sentido de que se deve perguntar pelo Ser, ao Ser e não ao Ente, questionar-se: o que significa Ser? Ao fazer isso, busca-se olhar para os diferentes modos de Ser dos entes, dos objetos, e isso é sistematizado na ontologia fundamental de Heidegger. O sendo dos entes já é compreendido, sem que seja necessário defini-lo pela linguagem, pois se sabe como se comportar com cada um dos Entes sem que seja preciso definir o Ser de cada ente, porque já se tem o domínio vivido, argumenta Heidegger (1929). Não se comporta com o ente pedra da mesma maneira que se comporta com o ente cachorro e isso já está compreendido sem o uso do discurso.

Se é complexo abordar, pela linguagem, o próprio Ser, Heidegger sugere que o Ser seja lido pelos modos de ser, pelo sendo, dentro da ontologia fundamental que Heidegger estrutura em 5 modos de ser possíveis: 1) modo de ser manualidade – comum aos entes utensílios; 2) modo de ser simplesmente dado – ente coisa, o que sustenta os atributos; 3) modo de ser vida – ente vivente; 4) modo de ser existência – ente humano, também chamado *Ser-aí*, *presença* e *Dasein* (do alemão Da: aí, Sein: Ser); 5) modo de ser consistência – ente lógica, matemática. A partir dessa estruturação da ontologia, Heidegger dedica sua obra *Ser e tempo* à análise do modo de ser existência, portanto, à análise do Ser do homem. Interessa ao Heidegger investigar o *Dasein*.

Esse Ser que existe no mundo carregado de significados possui uma experiência diante dos demais entes. Ao estar lançado no mundo, o Ser-aí assume um compromisso de existir e interessa ao autor a questão do sentido do Ser que, uma vez lançado no mundo, precisa dar conta de sua existência. Do ponto de vista da fenomenologia, Heidegger critica os estudos de Husserl porque, em sua avaliação, o autor se esqueceu de perguntar sobre a experiência do Ser e como o Ser, enquanto está sendo, se vê, à medida que o tempo transcorre.

Não se pode compreender o ser na descrição dos objetos que, em alguma medida, é criação do Ser-aí. Com essa tese, Boje e colegas desenvolveram uma carreira de pesquisa sobre narrativas em organizações.



MATERIAIS E MÉTODOS

Com o propósito de compreender, sob uma perspectiva ontológica existencial, as vivências e experiências de trabalhadores agroextrativistas da Amazônia Ocidental, o método de pesquisa utilizado foi a análise de narrativas, conforme estruturação do paradigma da ciência narrativa de Boje e Rosile (2021). A fim de viabilizar essa compreensão ontológica, realizou-se uma coleta de dados primários por meio de entrevistas semidirigidas.

Foram realizadas dezenove entrevistas com integrantes do projeto Reflorestamento Econômico Consorciado e Adensado (RECA), hoje, estruturado em formato de associação e cooperativa. Ao incentivar a inovação unida às tradições e características locais, a RECA contribui para a sustentabilidade. Uma vez que este estudo se insere em uma abordagem qualitativa da ciência narrativa e que busca compreender as vivências e experiências de trabalhadores agroextrativistas da Amazônia Ocidental, a pesquisa enquadra-se na perspectiva teórica interpretativa fenomenológica.

A CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

Neste tópico, apresenta-se o objeto de estudo desta pesquisa. Assim, ele se divide nas seguintes subseções: O território de atuação dos agroextrativistas e Produtores agroextrativistas. Espera-se, ao final da seção, esclarecer as características dos agroextrativistas, bem como definir a região em que vivem.

O território de atuação dos agroextrativistas

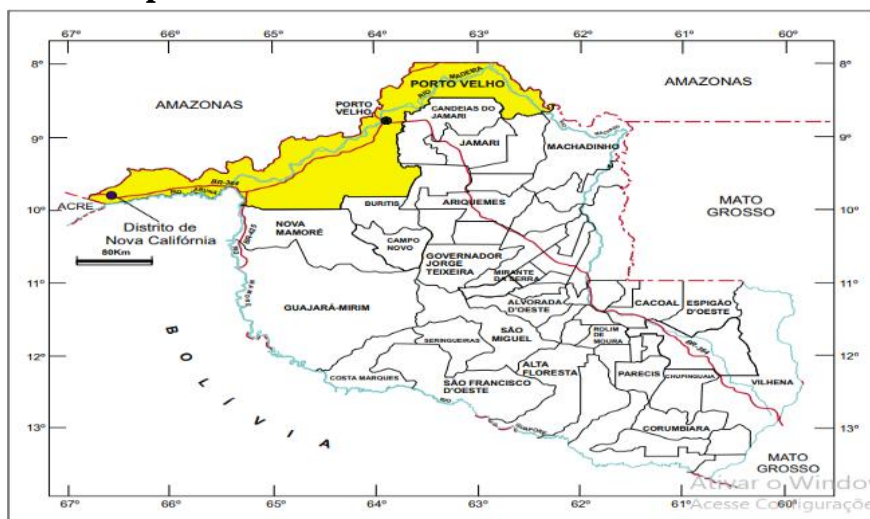
A presente pesquisa abrange um Sistema Agroflorestal (SAF) que pertence à Microrregião de Porto Velho/RO, no Distrito de Nova Califórnia, e à Mesorregião Madeira-Guaporé/RO, indicadas na Figura 4.

A região de Nova Califórnia, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), cuja população no ano de 2010 era de 3 631 habitantes, sendo 1 876 homens e 1 755 mulheres, possui um total de 1 333 domicílios particulares. A região apresenta um vasto território de florestas nativas no estado em função do número de reservas extrativistas. Por esse motivo, trata-se da região escolhida como locus de estudos, uma vez que é a



região que contempla o maior número de extrativistas de Rondônia, os sujeitos dessa pesquisa.

Mapa 1 – Distrito de Nova Califórnia, Porto Velho - RO



Fonte: Mapa político do Estado de Rondônia (2010)

O distrito de Nova Califórnia situa-se na porção extremo-oeste do estado de Rondônia, seu núcleo urbano está localizado a 353 km da cidade de Porto Velho. Para se ter acesso ao mesmo, partindo-se de Porto Velho, toma-se a BR364, sentido Rio Branco. Segundo números disponibilizados pelo IBGE (2020), o estado de Rondônia possui uma população com cerca de 1.749 milhão de habitantes. Apenas no município de Porto Velho, há estabelecidos 417.853 mil habitantes que residem na zona urbana e, na zona rural, residem 422.166 habitantes. As atividades produtivas praticadas em sistema agroflorestal, agropecuário e extrativista correspondem às principais fontes de renda. (IBGE, 2010).

De forma bem sucinta, Porto Velho foi desbravado por volta de 1907, com a intenção da construção da Estrada de Ferro Madeira-Mamoré. O objetivo da criação da cidade era apenas para escoar a borracha produzida na Bolívia e na região de Guajará-Mirim, localidade escolhida para ser o porto, escoando para Estados Unidos e Europa. Por volta de 1912, foram concluídas as obras da EFMM, tendo em cerca de mil habitantes. O contexto vivido por moradores da época era, praticamente, insalubres aglomerações

das pessoas, associadas às construções da Madeira-Mamoré, foram à origem da cidade de Porto Velho, criada em 2 de outubro de 1914. (CIM, 2003).

Muitos operários, migrantes e imigrantes moravam em bairros com casas de madeira e palha, construídas fora da área de concessão da ferrovia. Assim, Porto Velho nasceu das instalações portuárias, ferroviárias e residenciais da Madeira-Mamoré Railway. (Oliveira, 2001). O estado de Rondônia está localizado na região Norte do país, fazendo divisa ao norte com o estado do Amazonas, noroeste com o estado do Acre, Oeste com a Bolívia e sul com o estado do Mato Grosso.

A sede do projeto RECA está localizada às margens da BR-364, no estado de Rondônia, e possui mais de 200 famílias cadastradas, as quais são auxiliadas na compra dos produtos dos agroextrativistas, divididas em 10 grupos de cooperados. Na figura 6, mostra o processo de desidratação da castanha para a retirada do óleo.

Figura 1 – Processo de desidratação da castanha para retirada do óleo



Fonte: Dados da pesquisa.

O óleo da castanha faz parte dos produtos da RECA, além de vários outros produtos exportados pelo Brasil. A RECA tem como fundamento manter sempre o diálogo entre os agroextrativistas, auxiliando sempre que necessário e ajudando com todas as dúvidas possíveis. Desde a fundação, em 1989, o projeto RECA busca ser uma organização de produtores de acordo com a área rural onde cada família vive.

Além dos cuidados com os agroextrativistas, a floresta e a plantação, a RECA se preocupa não apenas com a educação dos filhos dos seus cooperados, mas também de todos os filhos das pessoas da região, pois

oferece às crianças e adolescentes bolsas de estudo, cursos e treinamentos. Os cooperados também conseguiram fundar a Escola Família Agrícola (EFA), Escola Jean Pierre Mingam, em que aplicam a pedagogia da alternância. Esse modo de aprendizagem permite ao estudante ir à escola durante 15 dias mensais e, nos 15 dias restantes, passar em casa, realizando atividades aplicadas.

Produtores Agroextrativistas

Muitos dos agroextrativistas cooperados ao Projeto RECA vivem em ramal ou linha que, como eles mesmos chamam, são as estradas que dão acesso às propriedades rurais. Muitos desses ramais, na época de inverno, ficam intransitáveis. O inverno é a estação mais importante para os agroextrativistas, pois é quando ocorre a coleta dos produtos. Com a precariedade das estradas, mesmo com as dificuldades para escoar a produção, muitos deles continuam trabalhando: tem hora para ir ao trabalho, mas não tem hora para voltar, já que se não fizer a retirada dos produtos, perde-se toda a produção que demandou o ano todo para produzir.

Com muita dificuldade para chegar ao local, em cima de motocicleta, os autores desse artigo encontraram algumas famílias dispostas a conversar e a relatar suas histórias de vida. Em conversa com a agroextrativista Dona Nelza, natural do Paraná, observou-se que ela está em Porto Velho há mais de 25 anos. Ela veio em busca de uma melhor qualidade de vida junto com seus filhos, todos maiores de idade e residindo em Santa Catarina atualmente. A entrevistada relata a dificuldade que enfrentou quando chegou. Dona Nelza discorre que: “Tudo antigamente era mato, floresta nativa, tivemos que realizar o manejo da floresta, fazer estradas, sem energia elétrica. Foi muito sofrido, mas hoje temos o nosso cantinho para morar”.

Ela narra as dificuldades que antigamente eram enormes. A agroextrativista diz que teve vontade de retornar à sua cidade natal, contudo, outras famílias foram chegando e tendo pequenos lotes de terra. Todos se reuniram em prol da comunidade para tentar se ajudar e minimizar um pouco as dificuldades que estavam vivenciando.



Segundo o entrevistado Oscar, “[...] eles mesmos se juntam, compram o cascalho e mandam pôr na estrada para tentar diminuir a dificuldade na hora da retirada dos produtos”. O senhor Oscar diz que todos são uma família, eles se ajudam quando precisam de algo, pois estão distantes da cidade e alguns não têm transporte disponível. Na tabela 2 há uma síntese relacionando os entrevistados.

Tabela 2 – Características dos entrevistados

Características sociodemográficas			
Entrevistados	Masculino	10	Taxa específica 52,63%
	Feminino	9	Taxa específica 47,36 %
	Total	19	Taxa específica 100 %
Entrevistados por faixa etária	18- 24 anos	0	Taxa específica 0 %
	25-34 anos	5	Taxa específica 26,31 %
	35 – 44 anos	5	Taxa específica 26,31 %
	45 anos acima	9	Taxa específica 47,36 %
Entrevistados por escolaridade	Faixa 1	12	Fundamental incompleto 63,15%
	Faixa 1	3	Médio Completo 15,78%
	Faixa 1	1	Médio incompleto 5,26%
	Faixa 3	3	Ensino superior/técnico 15,78 %

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se, pela tabela 2, que há uma distribuição uniforme entre homens e mulheres entrevistados, permitindo, assim, uma coleta de dados representativa de ambos os sexos (52,63% homens e 47,36% mulheres). Além disto, percebe-se uma faixa etária acima dos 24 anos, sinalizando entrevistados com idades mais avançadas, pois se nota que 47,36% possuem acima de 45 anos.

Por fim, uma análise da escolaridade indica que mais da metade dos entrevistados não possui o ensino fundamental completo, 63,15%. Ao longo desta pesquisa, foram feitas algumas análises observando essas caracterizações.



A OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

Nesta seção, apresenta-se a forma como este estudo foi operacionalizado, demonstrando e descrevendo os dados coletados. O capítulo divide-se nas seguintes subseções: As entrevistas semidirigidas e a coleta de dados e Análise dos resultados.

As Entrevistas Semi Dirigidas e Coleta de Dados

Para iniciar a pesquisa, foram feitos levantamentos de dados primários, com aplicação de questionários específicos para a região e entrevistas individuais para os extrativistas. Para a análise dos dados a ser levantados em campo, foi utilizada a metodologia do Bardin (2010), que visa realizar uma análise de forma significativa, a partir dos procedimentos sistemáticos do conteúdo e de descrever as mensagens, através do pesquisador, compreendendo todo material, tendo sempre uma visão atenta e ampla de cada significado da mensagem.

A coleta de dados foi realizada em setembro de 2021, a qual foi operacionalizada, seguindo todo o protocolo de distanciamento social, uso de máscara e álcool em gel, seguindo os prazos estipulados, identificação das áreas e localidades representativas do estudo como estabelecido.

A Análise dos Resultados

Através da interpretação, foram criadas unidades de análise no *software Uramuteq*. O sistema comporta métodos qualitativos de pesquisa, apoiando a organização, análise e busca de informações em dados ainda não estruturados, como: entrevistas, legislações, respostas de pesquisas, textos etc. Portanto, o *Uramuteq* foi utilizado para preceder às análises dos dados.

Foram realizadas leituras e transcrições detalhadas do material obtido a campo, que possibilitou que o material fosse internalizado pelo pesquisador. As análises do material tiveram, como procedimento, o apoio do programa Iramuteq (*Interface de R pour le Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*), software gratuito e desenvolvido sob a lógica de *open source*. O programa tem como foco a análise textual, em que organiza a distribuição das palavras de forma compreensível e visualmente clara.



Participaram do estudo, 19 agroextrativistas com faixas etárias entre 25 a 79 anos. Quanto à escolaridade, apenas 2 pessoas possuem o ensino superior, o restante possui ensino médio e fundamental. Quanto à ocupação, todos são agroextrativistas e a fonte de renda é de produtos retirados da floresta.

O *corpus* da presente pesquisa foi composto por 19 textos. Estes foram submetidos à análise para obtenção da CHD, sendo dividido em 115 segmentos de texto, relacionando-se 762 palavras que ocorreram 4042 vezes. A CHD reteve 91 segmentos de textos-ST (79,13%) do total, gerando 5 classes.

As palavras analisadas foram distribuídas da seguinte maneira: a classe 1 foi estruturada por 15 ST, correspondente a 16,48% do total de ST; a classe 2 foi constituída por 20 ST, correspondente a 21,98% do total de ST; a classe 3 foi composta por 23 ST, correspondente a 25,27% do total de ST; a classe 4 foi formada por 16 ST, correspondente a 17,58% do total de ST; e a classe 5 obteve 17 ST, correspondente a 18,68% do total de ST.

Das diversas palavras diferentes, o software analisou a importância de cada palavra e forneceu a frequência mínima ou superior igual a 3, logo, quantificando as palavras e elaborando o dendograma com as classes em função de seus termos. Na sequência, foram elencadas as palavras de onde derivaram esta análise inicial.

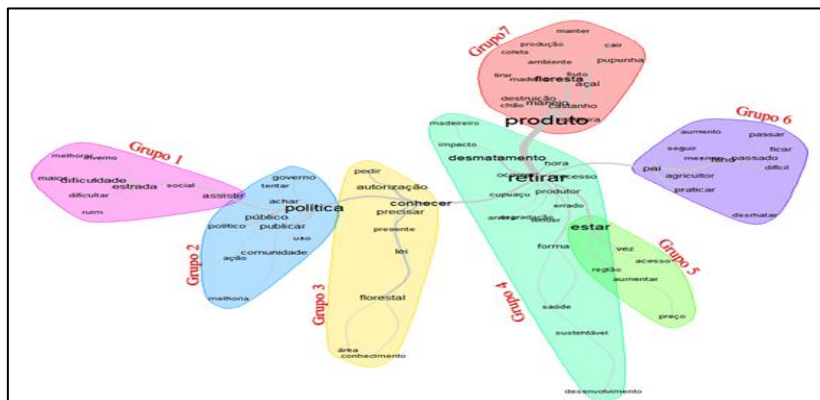
As classes foram obtidas a partir das partições do corpus, de acordo com o que os entrevistados relataram, como mostra a ilustração. Ao ser observado, da esquerda para a direita, como determina o software, é descrita a primeira divisão que resultou em dois grupos.

Na segunda divisão, um dos subgrupos da primeira divisão originou as classes 1 e 3. Na terceira, originou-se a classe 5, que mostrou a quarta divisão do mesmo grupo, do qual resultou as classes 2 e 4. Nota-se na leitura do dendograma que as classes 1 e 2 e 4 e 5 obtiveram a maior proximidade de conteúdo, as classes 2 e 4 mostraram-se estáveis em relação à classe 5, tais análises foram constituídas por segmentos de textos compostos por palavras semelhantes.

As palavras ocorreram de forma estabelecida em função da frequência e de forma reduzida, na qual apresentaram semelhanças entre si. Como mostra a figura a seguir, as palavras foram organizadas conforme as suas semelhanças em cada classe.



Figura 1 – Agrupamento de palavras por proximidade lexical



Fonte: Dados da pesquisa.

Os títulos das classes foram feitos após serem realizadas as análises qualitativas, conforme o conteúdo que expressa o dendrograma. Essas classes que foram nomeadas e apresentadas de acordo com o significado que surgiu com o maior domínio de demanda em cada classe que foi apresentada e a partir da análise crítica destas categorias, de identificar as políticas públicas, foram conduzidas a edificação de vários diagnósticos da administração. Observaram-se no dendrograma as classes que foram separadas em dois grupos e, dentro de um desses grupos, teve mais dois subgrupos de palavras e assuntos que tiveram suas semelhanças entre os agroextrativistas.

RESULTADOS

Foram entrevistados 19 agroextrativistas no distrito de Nova Califórnia, Porto Velho-RO. Como mostrado na coleta de dados, os produtores, ao fazer a retirada dos produtos florestais não madeiráveis, não ocorre nenhum processo de destruição, desmatamento ou algo do tipo. Eles adotam o maior cuidado para não desmatar a floresta, pois se ocorrer o desmatamento, corre o risco de ficar sem sua produção e sem o sustento da família, podendo então passar por necessidade.

Tais produtos, ao ser retirado, são passados para a Cooperativa RECA (Reflorestamento Econômico, Consorciado e Adensado-RECA), cooperativa que faz a compra de todos os produtos recolhidos da floresta e repasse para seus parceiros nacionais e internacionais. Situa-se em Nova Califórnia, um distrito pertencente à Capital do Estado de Rondônia, Porto

Velho, situando-se às margens da BR-364, distante 350 km aproximadamente da capital rondoniense.

A Cooperativa RECA é um ator de relevância econômica, cultural, social e política para os indivíduos agroextrativistas do distrito de Nova Califórnia, estado de Rondônia. Existe um forte vínculo entre os agroextrativistas entrevistados e esta organização. Foi possível verificar nas entrevistas que esta conexão possui uma explicação histórica.

Para a agroextrativista Nelza, a história desta comunidade pode ser dividida entre o antes e o pós-surgimento da RECA, pois, conforme os seus relatos, no período anterior à fundação da cooperativa, ter dinheiro era algo extremamente raro para eles, que ainda precisavam lidar com os desafios de uma região tipicamente amazônica, como a malária, entre outras doenças de difícil combate.

A Cooperativa Reca surgiu como uma tentativa de driblar os diversos enfrentamentos que a comunidade local necessitava combater, vivendo distantes dos grandes centros, no estado de Rondônia.

Mas afinal, o que é a Reca? A Reca foi formada por várias famílias de agricultores de várias regiões do Brasil, em 1984 a demarcação do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária – Incra, não era nada comparada como nos dias de hoje. Antigamente, o Incra demarcava um pedaço de terra para as famílias com o intuito de as famílias já iniciarem as derrubadas das florestas, sem apoio técnico ou qualquer outra ajuda.

Diante disso, as famílias começaram a se reunir para tentar resolver os problemas existentes na região e tentar melhorar a vida de todos. Com ajuda e conhecimento de todas as famílias presentes, iniciou-se a elaboração de um projeto para a implantação de Sistemas Agroflorestais, os SAFs, fazendo o uso de plantas nativas da própria região, que dão bons frutos. Com o início dessa união entre as famílias, deu-se também o início da Reca, fundada em 1989.

Com o tempo, a Reca foi crescendo, várias famílias se juntaram à cooperativa e hoje conta com mais de 200 famílias de agricultores agroextrativistas. Atualmente, é dividida em 10 grupos de cooperados na região e tem grande capacidade de produção durante todo o ano. O respeito à Amazônia garante a produção o ano todo e a preservação da biodiversidade.



Ao longo de todo este período de formação do Reca, os agroextrativistas foram acumulando experiências em torno da produção de PFNMs. O quadro a seguir elenca a concepção dos entrevistados sobre o que são produtos florestais não madeiráveis.

Quadro 1 – Conceito de PFNM na concepção dos entrevistados

Pergunta	Respostas
Conceito de PFNM	“Tudo aquilo que tiramos da floresta que não é madeira, como frutas, cascas, tudo isso pode tirar sem prejudicar o meio ambiente. Não tem nenhuma degradação, geralmente temos o manejo e o mapeamento sem degradação” (Agroextrativista José Filho).
	“Produtos florestais não madeiráveis para mim são todos os produtos que não são madeira, como andiroba, castanha, açaí. Na retirada dos produtos não ocorre nenhum processo de destruição; a retirada do açaí e subindo nas árvores” (Agroextrativista José Neto).
	“Produtos florestais não madeiráveis é tudo aquilo que tiramos da floresta que não é madeira, como frutas e cascas. Tudo isso pode tirar sem prejudicar o meio ambiente. Quando faço a retirada dos produtos, não tem nenhuma degradação. Geralmente, temos o manejo e o mapeamento sem degradação. A extração de produtos de forma errada pode impactar, sim, o meio ambiente” (Agroextrativista Maria Antônia).
	“São todos os produtos que não são madeiráveis, como pupunha, cupuaçu, castanha, açaí, andiroba, entre outros produtos. Não ocorre nenhum processo de destruição porque na retirada dos produtos faz um pequeno caminho para tirar as seringas e tem frutos que cai no chão, então não desmata” (Agroextrativista Antônia Filha).
	“Produtos que não são madeira, açaí, castanha, andiroba, palmito, são esses. Não ocorre nenhuma destruição. O cupuaçu cai no chão, e a castanha, sobe na árvore para retirar” (Agroextrativista José Pai).
	“Todos produtos que não são derivados da madeira, açaí, castanha, andiroba, pupunha, cupuaçu, etc. Não ocorre nenhum processo de destruição ou desmatamento para retirar os produtos” (Agroextrativista João Pedro)
	“Produtos que nós produzimos aqui, açaí, pupunha, castanha, não, pois é tudo plantado, então não tem nenhuma destruição. Tem muito serralheiro destruindo, mas não é o nosso caso” (Agroextrativista João Antônio)
	“São produtos retirados da floresta que não faz a extração da madeira. Não ocorre nenhum processo de destruição ou desmatamento, pois não retiramos a madeira, apenas os produtos.” (Agroextrativista João José).

Fonte: Dados da pesquisa.

As citações apresentadas no quadro 10 foram verbalizadas pelos agroextrativistas entrevistados e representam algumas de suas falas ao serem questionados sobre o que são produtos florestais não madeiráveis.



Nota-se uma compreensão uniforme sobre o que viria a ser um produto de origem não madeirável. Em todas as citações, a sequência semântica ‘retirar da floresta sem que seja considerada madeira’ predominou.

Todos os entrevistados citam alguns exemplos do que seriam PFNMs, quando aparecem os produtos andiroba, castanha-da-amazônia, açaí e produtos que não são madeiráveis. Há certa unanimidade ao citar a castanha-da-amazônia e o açaí como exemplos de PFNMs. Os dados indicam que isto ocorre porque são os produtos de maior representatividade econômica e social para estas comunidades.

Outra expressão que apareceu repetidas vezes foi a capacidade que a produção de PFNMs possui de não destruir a floresta, uma vez que a madeira não é retirada da floresta. Ao contrário disto, a madeira é crucial para haver uma prosperidade das atividades agroextrativistas. Todas estas definições também foram encontradas na literatura, corroborando os conceitos apresentados pelos autores estudados nesta pesquisa.

Neste sentido, Ferreira *et al.* (2016) definiram PFNMs como: recursos naturais provenientes dos sistemas agroflorestais, que não sejam madeira, podendo ser frutos, castanhas, óleos, resinas, látex, fibras, ceras, folhas, fungos, mel silvestre, sementes, cortiça, taninos, forragem, dentre outros exemplos. Para De Beer e McDemont (1989), Paes de Souza *et al.* (2012) e Jean-Silva (2015) são recursos biológicos, tais como: cipó, raízes, frutos, folhas, entre outros extraídos das florestas nativas, exceto as madeiras.

Os dados desta pesquisa sugerem que existe um consenso tanto entre os entrevistados quanto na literatura sobre o conceito de Produtos Florestais Não Madeiráveis. Esta sintonia sobre o significado de uma terminologia é relevante, pois demonstra clareza sobre a que todos estão se referindo diante de uma dada terminologia, evitando confusões conceituais comuns com diversas definições nas ciências sociais.

Talvez, um dos principais benefícios desta sintonia seja que, ao menos em termos conceituais, não existe uma limitação de avaliação de aplicabilidade de políticas públicas. Nas falas dos entrevistados, os produtos florestais não madeiráveis são produtos que não são madeiras e, na sua retirada da floresta, não ocorre nenhum processo de destruição ou desmatamento. Isto atribui um caráter de sustentabilidade ambiental para os PFNMs. Os entrevistados foram questionados sobre o processo de



aprendizagem da atividade extrativa. O quadro 2 contém algumas das respostas obtidas.

Quadro 2 – Processo de aprendizagem da atividade extrativa

Pergunta	Respostas
Processo de aprendizagem	“A retirada dos produtos é uma prática ancestral, meus pais eram produtores, mas meus filhos talvez não serão, pois está muito difícil viver na agricultura” (Agroextrativista José Filho).
	“A retirada dos produtos é um processo ancestral que são passados de pai para filho. As estradas, na hora da colheita, temos um pouco de dificuldade – tema política – acho que sou assistido pelas políticas públicas em termos sim” (Agroextrativista José Neto).
	“Creio que a prática de retirada dos produtos é passada de pai para filho, sim, antigamente meus pais tiravam, hoje eu tiro, mas com o decorrer do tempo as coisas estão se tornando mais difíceis e muitos dos filhos não querem mais seguir a profissão de agricultor” (Agroextrativista Maria Antônia).
	“Com o aumento dos desmatamentos por causa das madeiras, está aumentando, sim, meus pais também foram agricultores. Hoje sou agricultor, meus filhos também, mas estamos com dificuldade, pois está ficando difícil” (Agroextrativista Antônia Filha).
	“Desmatando de forma errada, pode ocorrer, sim, o aumento dos preços dos produtos e até mesmo tendo dificuldade de encontrar os produtos. A prática de retirada dos produtos é, sim, passada de pai para filho. Meus pais foram agroextrativistas” (Agroextrativista José Pai).
	“Alguns produtores estão desmatando, mas temos a consciência que não pode. A prática de retirada é passada de pai para filho, sim. Meus pais foram agricultores, estou sendo agora e meus filhos também, mas está se tornando cada vez mais difícil” (Agroextrativista João Pedro)
	“A prática da retirada dos produtos é passada de pai para filho. Meus pais foram agricultores. Eu sou agricultor e meus filhos também são, a única dificuldade é a estrada e, às vezes, os insetos na floresta” (Agroextrativista João Antônio).
	“Caso ocorra o processo de desmatção, teremos aumento dos produtos e ficará mais difícil encontrar. A prática de retirada é passada de pai para filhos, meus pais foram produtores, agora eu pretendo passar para os meus filhos” (Agroextrativista João José).

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se pelas respostas apresentadas, no quadro 2, que ocorre um processo ancestral passado de pai para filho. No passado, muitos pais deixaram seu legado para os filhos continuarem no processo de retirada dos produtos das florestas. Atualmente, os filhos não querem seguir os mesmos



passos que o pai, acreditando ser difícil tal tarefa. A consequência é que o número de agroextrativistas pode diminuir.

DISCUSSÃO E IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

Os resultados dessa pesquisa demonstram ‘quem’ os agroextrativistas se tornaram após passarem pela experiência do projeto Reça. Os agroextrativistas, sobretudo os agricultores do sul, que compõem parte considerável dos atuais cooperados, não conheciam muitas informações sobre as definições de PFNMs e o contexto da realidade local amazônica. Após participarem como um dos atores no projeto RECA, puderam aprender sobre a função que a Amazônia exerce na comunidade local onde vivem.

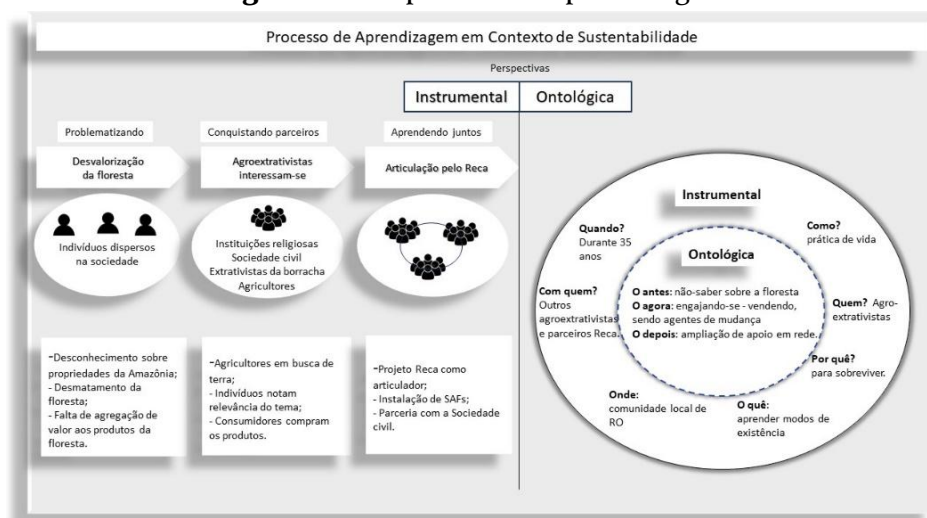
Embora esse aprendizado seja visto numa perspectiva instrumental, foi relevante para provocar mudanças de atitude nos agroextrativistas perante a Amazônia. Em que pese, a princípio, a intenção desses agricultores ter sido a busca por uma vantagem pessoal para si por meio da obtenção de terras, eles puderam perceber que podiam contribuir para uma causa: a preservação ambiental. De acordo com o conceito de inovação social de Neumeier (2012), faz parte do processo desse tipo de inovação um estágio em que um grupo de interessados se envolve na problematização de um tema com o propósito de beneficiar-se, porém, mudam para uma abordagem mais altruísta durante o processo. A mudança de atitude dessas pessoas apontadas dialoga com o conceito de Neumeier (2012).

Ao superar a análise meramente relativa à perspectiva instrumental do aprendizado, ou seja, aprender algo para servir, tão somente, a si, esse estudo demonstrou o que os agroextrativistas se tornaram. As pessoas entrevistadas neste artigo estão ‘tornando-se’ mais engajadas em sua comunidade, estão buscando alternativas para geração de renda, estão contribuindo com ações de valorização da floresta em pé. Essa visão ontológica de Heidegger (1929) permite apontar que o aprendizado pode despertar novas possibilidades na existência do ser. Ao ser no mundo, as pessoas podem perceber novos comportamentos e motivarem-se a agir com o outro para juntos, construir outros sentidos.



Diante disso, torna-se fundamental retomar esse sentido ontológico do aprendizado, de quem os atores estão se tornando, sob a concepção de quais mudanças ocorrem nas vidas dos indivíduos. Na figura 2, analisou-se esse aprendizado nas perspectivas instrumental e ontológica.

Figura 2 – Perspectivas de aprendizagem



Fonte: Dados da pesquisa.

A problematização, fator nuclear desse processo de aprendizado, é a desvalorização da floresta pela comunidade local. Parte desse problema é resultado de anos de desconhecimento sobre as potencialidades que a floresta Amazônica possui não apenas para a preservação da vida humana, mas também como fonte de renda. Se os recursos forem mantidos, os indivíduos poderão explorar um conjunto de possibilidades de modos de ser, nas quais se inclui o empreendedorismo em atividades de comercialização dos produtos derivados da floresta.

À medida que as ações em torno da Reca se desenvolveram, um conjunto de agroextrativistas se interessou, estimulado por um interesse pessoal em ser proprietário de terra. Apesar de ter sido uma busca individualista, essas agroextrativistas, ao interagirem entre si e com os demais atores, transformaram-se em aliadas em ações de valorização da floresta. Os agroextrativistas passam de uma condição de não saber para uma situação em que estão engajados nas ações de preservação da floresta.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou compreender, sob uma perspectiva ontológica existencial, as vivências e experiências dos trabalhadores agroextrativistas da Amazônia Ocidental, focando-se na cooperativa Reca em Nova Califórnia, Porto Velho, Rondônia. Através de uma análise aprofundada das entrevistas com 19 trabalhadores, emergiram várias conclusões significativas.

Os resultados indicaram que a Reca desempenha um papel fundamental na vida dos agroextrativistas, não apenas como uma fonte de sustento econômico, mas também como um pilar de apoio social, cultural e político. A cooperativa atua como um ponto de convergência para os trabalhadores, fornecendo uma estrutura que facilita o engajamento comunitário e o desenvolvimento sustentável.

A adoção da ontologia existencial de Heidegger permitiu uma compreensão mais profunda das identidades dos trabalhadores e de como suas experiências e percepções se transformaram através de seu envolvimento com a Reca. Os trabalhadores desenvolveram uma conexão intrínseca com suas práticas agroextrativistas, percebendo-as não apenas como atividades econômicas, mas como parte integral de sua existência e identidade.

Além disso, o estudo revelou um forte compromisso dos trabalhadores com a preservação ambiental. A Reca promove práticas sustentáveis que alinham o desenvolvimento econômico com a conservação da biodiversidade amazônica. Esse compromisso reflete uma mudança de paradigma, onde os trabalhadores não veem a floresta apenas como um recurso a ser explorado, mas como um ambiente a ser protegido e preservado para as futuras gerações.

Por fim, este estudo contribui para a literatura sobre produtos florestais não madeireiros (PFNM) e práticas agroextrativistas, oferecendo uma nova perspectiva sobre as dimensões existenciais dessas atividades. A pesquisa destaca a importância de considerar as experiências subjetivas dos trabalhadores na formulação de políticas e iniciativas de desenvolvimento sustentável na Amazônia.



As descobertas apontam para a necessidade de apoiar e fortalecer cooperativas como a Reca, que desempenham um papel crucial na promoção do desenvolvimento sustentável e na melhoria das condições de vida dos agroextrativistas. Pesquisas futuras poderiam explorar outras regiões e cooperativas na Amazônia para ampliar a compreensão ontológica dessas dinâmicas e contribuir para a formulação de estratégias de sustentabilidade.

REFERÊNCIAS

BOJE, D. M., Haley, U. C., & Saylor, R. (2016). Antenarratives of organizational change: the microstoria of Burger King's storytelling in space, time and strategic context. **Human Relations**, 69(2), 391-418. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0018726715585812>.

COUTO, W. H. d. **Indicadores edáficos e potencial agrícola em áreas do Reflorestamento Econômico Consorciado e Adensado (RECA) na Amazônia Ocidental**. 2010.

FAUSTO, Boris. **História do Brasil**. São Paulo: Edusp, 1995.

GUGLIANO, A. A., Hecktheuer, F. R., & Gabriel, M. R. (2020). Espaços participativos em projetos cooperativos sustentáveis: o caso do projeto Reca (Amazônia brasileira). **Revista História: Debates e Tendências**, 21(1), 256 - 273. <https://doi.org/10.5335/hdtv.20n.3.11602>.

JUSTEN, G. S. *et al.* **Estruturas de governança em arranjos e sistemas produtivos locais**: o caso do projeto reca. *Organizações em contexto*, São Bernardo do Campo, v. 11, n. 21, jan.-jun. 2015. Disponível em: www.scielo.br/j/inter/a/w56xNCGTvvdfxgtthxScRWJ/abstract/?lang=pt. Acesso em: 4 agosto. 2024.

MOREIRA, Teresa. **Nosso jeito de caminhar** – a história do projeto reca contada por seus associados, parceiros e amigos. Brasília, 2003.

SILVA, G. C.; *et al.* Atributos do solo e desempenho do cupuaçuzeiro consorciado com espécies florestais sob duas densidades de pupunheira. **Ciência Florestal**, Santa Maria, v. 33, n. 3, e68207, p. 1-18,



2023. DOI 10.5902/1980509868207. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/1980509868207>.

SILVA, J. M.; *et al.* (2023). Challenges and perspectives of pinhão production considering the dimensions of sustainability: a study in a City in southern Brazil. *In*: L. Carvalho; *et al.* **Ossmane (eds.), handbook of research on solving societal challenges through sustainability-oriented innovation** (pp. 261-283). IGI Global. Disponível em: <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-6123-5.ch014>.

SILVA, S. A.; Recursos Intangíveis e Desenvolvimento Sustentável na Amazônia: Experiência de Inovação Social RECA. *In*. **Revista Vivências**, v. 17, n. 32, 2021.



AMBIENTE INSTITUCIONAL NA CONCEPÇÃO DO PROJETO DE PAVIMENTAÇÃO DA RODOVIA RO-370 NA AMAZÔNIA

Pablo Mendonça Siqueira
Mariluce Paes-de-Souza²¹

INTRODUÇÃO

Com o intuito de fortalecimento da base econômica, assim como o de promoção social, foram realizados alguns planos de desenvolvimento no estado de Rondônia, como o Plano Agropecuário e Florestal de Rondônia (Planafloro), o Plano Territorial de Desenvolvimento Rural Sustentável (PTDRS) e o Plano de Desenvolvimento Estadual Sustentável de Rondônia (PDES), os quais possuíam projetos como o “Projeto de Assentamento Rápido”, o “Projeto Práticas Sustentáveis na Produção de Cacau”, e o “Projeto Café Orgânico”, com objetivos de fortalecimento da agricultura familiar e apoio às culturas de café, cacau, entre outros (Planafloro, 1989; PTDRS, 2006; PDES, 2015). Também foram desenvolvidos programas, como o Programa Integrado de Desenvolvimento e Inclusão Socioeconômica do Estado de Rondônia (PIDISE), que possuía o intuito de ampliar e modernizar a infraestrutura social, econômica e administrativa do estado, por meio do aumento da capacidade de investimentos do governo estadual (PIDISE, 2011). Nesse programa, estava o projeto de pavimentação da rodovia RO-370, objeto de estudo desta pesquisa, cujo objetivo era o da pavimentação do trecho que liga o município de Corumbiara até a Vila do Bosco, no município de Alto Alegre dos Parecis, com uma extensão de aproximadamente 140 quilômetros.

²¹ Pós-doutora em Administração (UFRGS), Doutora em Ciências Socioambientais (NAEA-UFPA); Mestre em Engenharia de Produção (UFSC); Especialista em Administração de Recursos Humanos (UFSC) e Graduada em Administração de Empresas (UNIR). Bolsista de Produtividade em Pesquisa 2 (CNPq - PQ-2). Professora titular em Programas de Pós-Graduação e Graduação da Universidade Federal de Rondônia. Currículo lattes: <http://lattes.cnpq.br/6930021151410221>. E-mail: mariluce@unir.br



Os planos, programas e projetos no estado tiveram recursos oriundos de diferentes fontes financiadoras, tais como o Banco da Amazônia (BASA), o Banco Mundial (BIRD), o Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e do próprio Tesouro Estadual, com objetivo de fomentar o desenvolvimento econômico-social da região. (Araújo; Marques, 2004; Rondônia, 2012; 2015). No entanto, algumas evidências indicam que estes projetos e programas não atingiram sua completude. Araújo e Marques (2004) afirmam que, após as análises do Planaflo, a alocação de recursos em relação às metas estabelecidas pelo plano apresentou baixo desempenho. Quanto ao PIDISE, aproximadamente 30% dos recursos totais foram executados, conforme relatório da Companhia Brasileira de Projetos e Empreendimentos (Cobrape, 2018a) e por medidas de preservação das contas públicas, embora os acordos pudessem ser renegociados, ocorreu o pedido formal de encerramento do contrato do programa, por meio do ofício n. 303/2019/SEPOG-NJDC de 29/01/2019.

Segundo o relatório da Cobrape (2018a), a execução do PIDISE ficou comprometida em função do não cumprimento de prazos, burocracias excessivas e limitações dos recursos humanos, configurando-se em condições de fatores que dificultaram a estruturação do projeto, o que inviabilizou a execução ou mesmo a manutenção daqueles projetos que chegaram a ser iniciados, o que de certa forma, podem ter sofrido intercorrências institucionais.

Os fatores mencionados no relatório da Cobrape (2018a) podem ser entendidos e explicados a partir da teoria institucional, visto que esta possibilita realizar a análise de todo o processo de implementação do projeto, desde a sua elaboração até a sua execução. Sob essa teoria, Williamson (1993) aborda que todo o ambiente institucional, formado por leis, regras, convenções, entre outros, é um produto histórico, sendo o local onde ocorrem os parâmetros de mudanças que influenciam tanto a governança quanto indivíduos. Nee e Swedberg (2008) corroboram com Williamson, ao afirmar que o ambiente institucional, formado por regras regulatórias formais, impõe restrições por meio de mecanismos institucionais, tanto às organizações quanto aos indivíduos, o que consequentemente influencia seus próprios incentivos. Meyer e Rowan



(1977) aproximam-se dos autores mencionados ao argumentarem que as regras institucionais podem, além de influenciar as estruturas organizacionais, afetar a implementação de um trabalho técnico real.

Quanto às instituições, compreende-se que elas são componentes do material da vida social, formadas por sistemas de regras sociais que estruturam suas interações, como, por exemplo, a linguagem, o dinheiro, a lei, dentre outros. (Mantzavinos; North; Shariq, 2004). Nee (2003) considera que atualmente não se pode dissociar das instituições o capital social, visto que em regiões onde existe um capital humano mais rico, em que as pessoas podem compreender e explorar melhor suas potencialidades, maior a possibilidade para que as institucionalizações sejam bem-sucedidas e, conseqüentemente, não sofram com assimetrias de informação.

Portanto, ao considerar o capital humano essencial em uma instituição, percebe-se sua relevância na elaboração e execução de projetos, o que torna a compreensão do ambiente institucional no qual os atores participantes de um projeto estão inseridos ser fundamental.

Nos levantamentos para este estudo, observa-se que o projeto de pavimentação da rodovia RO-370 tinha como justificativa de implementação, fornecer infraestrutura para o escoamento da produção agropecuária, bem como o de promoção do agronegócio nas regiões do cone sul e zona da mata no estado de Rondônia, o que beneficiaria aproximadamente 30% da população do estado, além de ser mais uma rota de ligação com a região Centro-Oeste do país, visto que a rodovia BR-364 é o único elo do estado por meio rodoviário. (SEPOG, 2017).

Tal projeto foi elaborado e chegou a receber a validação de liberação de recursos do BNDES, por meio da aprovação do documento Identificação de Intervenção/Solicitação de Autorização – II/SA, no dia 17 de maio de 2018 (Cobrape, 2018a). Entretanto, apesar do cenário favorável para a execução do projeto, ele não foi realizado. Tais circunstâncias motivaram o desenvolvimento deste estudo, cujo objetivo é de compreender, a partir da percepção dos envolvidos e baseado nas informações dos documentos obtidos, o ambiente institucional em que foi elaborado o projeto de pavimentação da rodovia RO-370.



Este artigo compõe-se desta introdução, seguido do referencial teórico, da metodologia, dos resultados e discussões, e ainda, das considerações finais, onde constam as limitações e recomendações para prosseguimento desta pesquisa.

REFERENCIAL TEÓRICO

A teoria institucional se faz presente e sólida como referencial teórico por permitir compreensões em diversos contextos sociais e em distintas épocas, com uma abordagem que contempla as vertentes política, econômica e sociológica. (Carvalho, Vieira, Silva, 2012). Segundo estes autores, é possível classificar dois momentos históricos dessa teoria, a seminal com suas primeiras análises realizadas no século XIX, em que se destacavam as questões legais e de governança, enquanto a nova, a partir de 1970, procurou maior compreensão das instituições como fator de relevância para o entendimento de uma realidade social. A partir dos anos 2000, a teoria neoinstitucional passou a se tornar mais dominante, visto as contribuições que gerou ao evidenciar um vínculo entre um campo organizacional individual e o campo do ambiente social. (Alvesson; Spice, 2018). Chuliá (2016) cita os exemplos das contribuições de Williamson a um manual de sociologia, assim como de Nee e Swedberg sobre estudos da economia neoinstitucional, para salientar a importância da interdisciplinaridade entre a vertente econômica e a sociológica. Assim, devido à abrangência e ao entendimento da complementariedade das vertentes, o presente referencial teórico foi elaborado a partir da economia institucional em conjunto com aspectos da teoria institucional sociológica, recorrendo-se a autores seminais e contemporâneos sobre tais abordagens.

Inicialmente, a vertente sociológica orientava-se por uma visão macro do universo organizacional, em que centralizava suas análises nas relações entre organização e ambiente, principalmente nas estruturas institucionais e constitucionais, bem como de sistemas legais e políticos. Somente após meados dos anos 1950 e 1960, é que ela passou a analisar com mais profundidade as organizações, visto que elas passaram a ter a imagem de uma conexão entre o mundo social e os indivíduos, tamanha a complexidade que as organizações passaram a ter a partir desses anos.



(Carvalho; Vieira; Silva, 2012). Ainda segundo os autores, com o aumento dessa complexidade e aprofundamento dos estudos, foram realizadas as primeiras formulações de diferenciação entre organização e instituição, em que, ancorados em Selznick (1972), argumentam que a primeira é algo projetado com a racionalidade humana, com intuito de realizar uma finalidade predeterminada, enquanto a segunda é um organismo adaptável e que surge naturalmente das pressões e necessidades sociais.

Apesar do aumento da complexidade das organizações, bem como da sociedade moderna, é perceptível a ocorrência de uma similaridade entre elas. Meyer e Rowan (2013) argumentam que, apesar dessas complexidades, as organizações surgem em um contexto altamente institucionalizado. Assim, a influência do ambiente institucional afeta a forma com que as organizações lidam com essas pressões e acabam por se adaptar ao meio em que estão inseridas, justamente para poderem sobreviver e adquirirem legitimidade, mesmo que comprometa a eficiência de seus afazeres. Quanto à legitimidade, Downling e Pfeffer (1975), ancorados em Maurer (1971), afirmam que ela é o processo pelo qual uma organização justifica o seu modo de agir e consequentemente de existir, como realiza seus afazeres em um sistema em que está inserida, onde troca materiais, energia e informação.

DiMaggio e Powell (2005) ampliam a questão de homogeneização organizacional, para os campos organizacionais, que são compostos não apenas por redes de organizações ou empresas concorrentes, mas por todos os atores relevantes pertencentes a esse campo, desde fornecedores-chave até consumidores e outros. Os autores argumentam que essa homogeneização ocorre devido à busca da sobrevivência e legitimidade das organizações, por meio do isomorfismo, que pode ser compreendido como um processo que força um organismo em uma população a agir de maneira similar aos demais que estão sob as mesmas condições ambientais, logo, as organizações são influenciadas pelo ambiente institucional. Com o crescente intercâmbio de conhecimento entre instituições de ensino e empresas, alguns requisitos se tornaram comuns em diversas organizações, o que ocasiona uma semelhança entre as capacidades profissionais dos trabalhadores em diversas organizações.



Portanto, nota-se que a abordagem sociológica é importante para a compreensão mais ampla dos indivíduos e do funcionamento das organizações em relação às influências do ambiente institucional, o que ajuda a fortalecer as análises da economia institucional, visto que essa prima pelo estudo da relação das instituições e os indivíduos. Em conformidade com essa perspectiva, Nee e Swedberg (2005) argumentam que os economistas podem aprimorar suas análises ao agregar os conceitos e modos de pensamento sociológicos.

A economia institucional surge com o intuito de se opor à antiga ortodoxia econômica, caracterizada por um cunho matemático e de pressupostos racionais muito rígidos que acabavam por distanciar as teorias econômicas das realidades funcionais da economia. (Cavalcante, 2014). Veblen (1964) citado por Rutherford (1984), um dos grandes pensadores dessa abordagem, argumenta que os meios de vida materiais, tecnológicos e econômicos influenciavam o modo de viver das pessoas, o que as levava a tomarem certas ações como práticas de vida que, com o passar do tempo, se tornavam hábitos, esses ganhavam força a ponto de se institucionalizarem. Rutherford (1984) ainda elucida que estes costumes, após estabelecidos, são transmitidos pelas gerações vindouras – instituições – e passam a determinar o comportamento humano e, conseqüentemente, substituem os instintos como sua conduta principal.

Ainda sob a perspectiva de hábitos mentais, Mitchel (1910) argumenta que as pessoas passam a receber, por meio de educação informal ou formal, conceitos que prevalecem de seu grupo social, os quais exercem grande influência em suas tomadas de decisões. Ainda segundo o autor, isso faz com que ocorra um menor esforço mental e um aumento de eficiência para a realização de algumas tarefas. Commons (2003), outro pensador de destaque da economia institucional, utiliza o termo “regras de funcionamento” para indicar o princípio universal de causa, efeito ou propósito que seja convergente em toda ação coletiva. Neste sentido, refere-se a instituições como essas ações coletivas que abrangem desde famílias, sindicatos e Estado, as quais possuem em comum a ação de controlar, liberar e ampliar as ações individuais, visto o princípio da escassez e os conflitos de interesses resultantes, alvos de estudo da economia institucional.



(Commons, 2003). Por outro lado, as ações individuais são consideradas transações, um tipo de relação social entre os atores, com intuito de atingir um comportamento estável, apesar das diferenças de interesses e disputas. (Guedes, 2013).

A partir da autodenominação de Oliver Williamson como um novo institucionalista, juntamente com Douglass North e Ronald Coase, surge a nova economia institucional. (Cavalcante, 2014). Assim, pode-se entender que a abordagem de Commons (2003) sobre a transação passa a ser uma espécie de elo de transição entre a considerada economia institucional para a nova economia institucional. Essa nova abordagem tem como conceito principal os custos de transação, ou seja, os custos de negociar, proteger e concluir transações em uma economia de mercado. (Nee, 2003).

Um dos pensadores de destaque dessa teoria é Ronald Coase (1937), que embora reconhecesse os grandes avanços da teoria clássica, mais precisamente o trabalho de A Riqueza das Nações de Adam Smith, segundo Medema (1995), passa a apontar as lacunas deixadas por essa teoria, quanto a fundamentação teórica de uma economia de autofuncionamento pelos mecanismos de preços. Considerando o que afirmava Coase (1937), de que ela se equilibra conforme a oferta se ajusta à demanda, enquanto a produção ao consumo.

Ainda sobre os ensinamentos de Coase (1937), Garnica e Ibarra (2012) destacam que as transações possuem um custo, denominados por Coase (1937) como custos de transação ou de comercialização, que podem ser entendidos como os custos por utilizar os mecanismos de preços. Portanto, em um cenário em que ocorrem transações com custos, aparecem oportunidades de procurar minimizá-los, eis então a razão para o surgimento das empresas (Garnica; Ibarra, 2012), bem como das instituições de maneira geral, as quais abrangem as próprias empresas, o mercado, as leis e o Estado. (Medema, 1995).

Sobre Oliver Williamson (1993), outros novos institucionalistas, Garcia; Salgado (2011), consideram que este se aproxima da definição de instituições apresentada por Coase (1937) e, apesar de não deixar explícita



essa definição em seu trabalho, argumenta que são embasadas na figura do “homem contratual”, representadas pelas empresas, mercados e estruturas híbridas (relações contratuais), com objetivo de proteger os direitos de propriedade, reduzir as incertezas e diminuir os efeitos da racionalidade limitada dos seres humanos, portanto, otimizar os custos de transação. (Garcia; Salgado, 2011).

Sob a perspectiva da organização econômica, Brousseau e Glachant (2004) ressaltam que a abordagem de Williamson (1993) destaca que os custos de transação enfatizam a governança e as relações contratuais. Ainda segundo os autores, os principais atributos da governança são a intensidade de incentivos, os controles administrativos e as leis aplicáveis aos contratos. Quanto aos contratos, os autores ressaltam suas principais características: a possibilidade de transação; a incompletude e complexidade oriunda da limitação da racionalidade humana; os riscos, oriundos das possibilidades de oportunismo; as estruturas de governança, com intuito de mitigar os riscos; e os apoios no direito contratual. (Brousseau, Glachant, 2004).

Embora não seja comumente utilizado o fator comportamental em estudos econômicos, os custos de transação devem descrever atores econômicos realistas. (Williamson, 1993). Ainda segundo o autor, a economia dos custos de transação deve considerar que existe um limite da capacidade de assimilação humana, ou seja, não é possível adotar o pressuposto de racionalidade total dos agentes econômicos, bem como o risco para o oportunismo, visto a natureza humana em busca de seu próprio interesse. Williamson (1993) ainda chama a atenção para o fato de que cientistas de outras áreas – como a física – atentam que, para uma melhor compreensão dos seres humanos, e claro, dos agentes econômicos, é importante realizar estudos mais profundos do funcionamento da mente humana.

Outro autor de destaque da nova economia institucional é Douglass North. Ele argumenta que, no decorrer da história, os seres humanos criaram as instituições com o intuito de ordenar e reduzir as incertezas nas trocas. Elas são, portanto, uma criação humana em que dão sustentação às interações políticas, econômicas e sociais. Ainda segundo o autor, elas se



caracterizam como informais – tabus, tradições e códigos de condutas; formais – constituições e leis. (North, 1991).

Sua teoria institucional está embasada em três principais elementos, a dos direitos de propriedade, do Estado e da ideologia. (Costa, 2019). A teoria dos direitos de propriedade fornece incentivos econômicos em uma sociedade, bem como auxilia na organização econômica com objetivo de reduzir os custos de transação; o Estado funciona como o guardião da teoria dos direitos de propriedade; por fim, a teoria de ideologia serve para explicar como as diferentes percepções humanas influenciam a realidade vivenciada em uma sociedade. (Costa, 2019).

Por serem criações humanas, vale ressaltar que, do ponto de vista externo, as instituições são rotinas compartilhadas em uma população, enquanto do ponto de vista interno, ela está ancorada na mente das pessoas. Essa característica interna revela a importância do fator comportamental e do entendimento deste aspecto para a correta compreensão do surgimento, evolução e efeitos das instituições. (Mantzavinos; North; Shariq, 2004).

Sobre o comportamento humano, Mantzavinos, North e Shariq (2004) destacam que os indivíduos possuem dimensões de conhecimento diferentes entre si, seja ela comercial, intelectual ou profissional. Estas especificidades individuais ocasionam dois problemas, o de coordenação do conhecimento e o do uso do conhecimento. Justamente nestas diferenças entre os indivíduos é que se faz importante o papel das instituições, por serem elas as responsáveis por coordenar o conhecimento dos participantes de um mercado ou de uma determinada sociedade. Importante compreender que o compartilhamento de conhecimento, está suscetível a “imperfeições”, visto que se utilizam de uma estrutura de comunicação que está atrelada aos níveis de conhecimento de determinadas sociedades, o que ocasiona diferentes custos de transação. (Mantzavinos; North; Shariq, 2004). Os autores destacam que esse raciocínio também está atrelado às tecnologias e ao mecanismo de feedback, pois como promotoras de conhecimento, elas serão efetivas apenas se as partes demandantes estiverem aptas ao seu recebimento. Assim, Mantzavinos, North e Shariq (2004) salientam a importância da evolução dos modelos mentais compartilhados dentro das organizações, sendo as empresas, organizações econômicas, os partidos



políticos, organizações políticas e as universidades organizações educacionais. Portanto, conforme a evolução dessas organizações, há a ocorrência do aprendizado coletivo em relação aos seus objetivos.

Os autores da teoria institucional contemporânea evitam uma postura de rompimento com as abordagens anteriores, nas palavras de Cavalcante (2014), eles buscam a interdisciplinaridade entre os estudos da economia institucional pioneira e a nova economia institucional. Para este estudo, é destacado os trabalhos de Geoffrey M. Hodgson e Ha-Joon Chang (2000, 2002, 2006 e 2011), os quais utilizam da abordagem de hábitos mentais da economia institucional, junto a uma crítica à abordagem determinística da nova economia institucional, com intuito de complementação a essa visão.

Hodgson (2002 e 2011) estrutura seu posicionamento em cima dos conceitos de Veblen (1964) a respeito dos hábitos, os quais podem ser construídos por meio de repetições mentais ou físicas, embasados em atividades anteriores, com durabilidade ao longo do tempo. (Hodgson, 2002). Entretanto, ao adquirir um hábito, o indivíduo passa a ter a escolha de adotá-lo como comportamento padrão. (Hodgson, 2011). Assim, podem existir hábitos que os indivíduos não os manifestam. (Hodgson, 2002).

O autor então se aproxima dos conceitos de Douglass North (1991), ao afirmar que o sucesso de transmissão, ao longo das gerações, dos hábitos e comportamentos sociais que formam a base das instituições, depende dos níveis sociais e culturais em que determinada sociedade se encontra. (Hodgson, 2011). Entretanto, ele faz críticas a North devido ao posicionamento rígido sobre a distinção entre instituições formais e informais. Hodgson concorda quanto às instituições serem comparadas a regras, no entanto, a ênfase dada por North na existência de regras completamente formais e completamente informais é seu ponto alto da crítica. (Hodgson, 2011). Para o autor, não se pode ter uma distinção tão ríspida de ambas as regras, visto que as próprias regras formais são formadas em algum momento por regras informais. Hodgson (2011) ancora seu argumento ao citar Émile Durkheim (1894), o qual afirmava que, mesmo em um contrato, nem tudo é contratual.



Portanto, Hodgson amplia o conceito de instituição e a define como um sistema de regras sociais que estruturam as interações sociais, sejam elas sistemas de linguagem, dinheiro, empresas e etiquetas de comportamento. (Hodgson, 2011). As instituições então surgem e se estabilizam a partir de processos de convergência entre hábitos de pensamento e comportamento. (Hodgson, 2002).

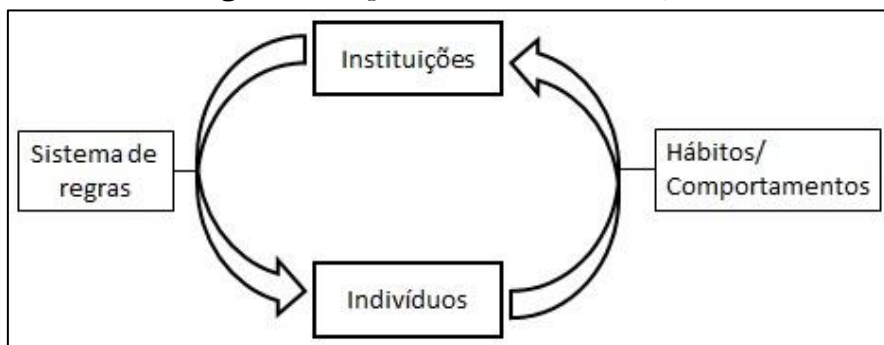
Assim como Hodgson (2002 e 2011), Chang (2000 e 2006) faz apontamentos em concordância parcial aos argumentos de dimensão cultural abordados pela nova economia institucional. Afirma que teóricos como Williamson (1993) tangenciaram a questão de eficiência vinculada à racionalidade limitada do ser humano, no entanto, sem aprofundamento teórico e aplicação prática de sua abordagem. (Chang; Evans, 2000). O autor ainda aponta uma fragilidade na abordagem ortodoxa a respeito de as instituições serem interpretadas como restrições. O autor não nega a existência do papel de restrição das instituições, mas sim a rigidez com que ela é defendida pelos ortodoxos. Ele argumenta que ao restringir as opções das pessoas, elas tenderiam a um comportamento individual racional e egoísta para a manutenção das regras que as proporcionam vantagens, entretanto, se tal comportamento fosse verídico, existiriam quantidades exacerbadas de fugas e trapagens o que deixaria insustentável a existência das instituições. (Chang; Evans, 2000). Assim, o autor afirma que, para que seja possível a existência das instituições, é necessário que as pessoas acreditem nos valores que as fundamentam.

Portanto, para Chang e Evans (2000), o conceito institucional deve transcender o conceito de restrições individuais, para alcançar as possibilidades de cumprimento de objetivos que exigem um esforço coletivo, ou seja, constitutivo de uma visão global dos atores econômicos. Isso é possível a partir de uma visão mais culturalista, com valorização maior da participação humana nas instituições, em que se ponderam as diversidades e tradições culturais de cada sociedade. (Chang, 2006).

Conforme abordado anteriormente, a figura 1, ilustra o esquema de retroalimentação da formação e manutenção das instituições, na perspectiva dos economistas institucionais contemporâneos.



Figura 1 – Esquema de retroalimentação



Fonte: elaborado a partir de Hodgson (2002 e 2011), Chang e Evans (2000) e Chang (2006)

Nessa abordagem, as instituições, ao mesmo tempo que moldam as atividades dos indivíduos, recebem retornos positivos para a sua manutenção. (Hodgson, 2011). As capacidades de enquadramento e restrições das instituições permitem a aparição de novos hábitos, que por sua vez passam a influenciar as instituições. (Hodgson, 2002). Desta maneira, sendo causa dupla entre as motivações individuais e as instituições sociais. (Chang; Evans, 2000).

Conforme mencionado no início deste referencial teórico, a teoria institucional abrange várias vertentes que podem se complementar.

Camadas de Oliver Williamson

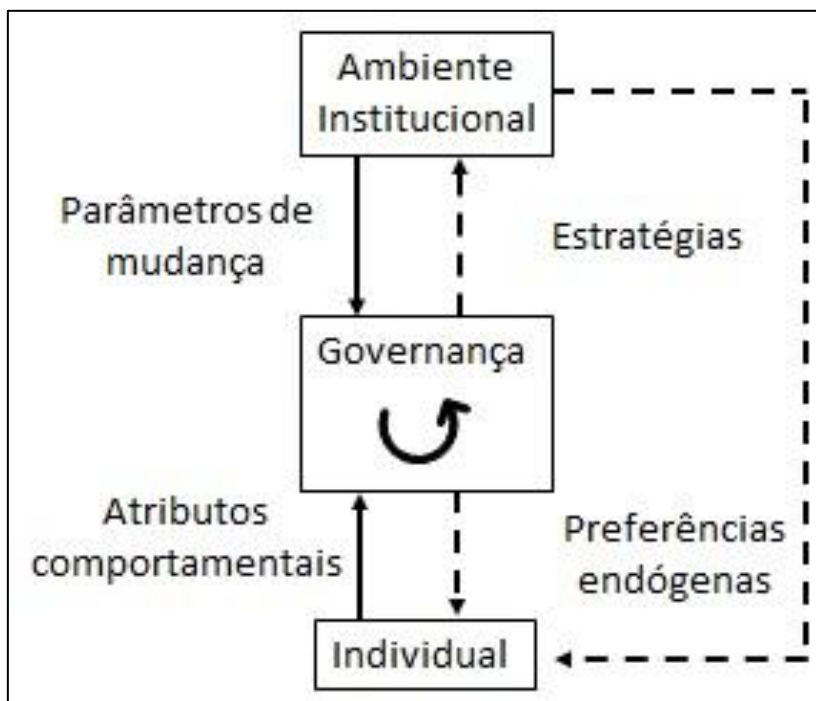
Em 1993, Williamson concebeu e apresentou à comunidade acadêmica um esquema que denominou de análise de três camadas, onde se compreende a governança da relação contratual como a questão central, a qual é influenciada pelo ambiente institucional, em nível macro e pelos agentes econômicos, em nível micro. (Williamson, 1993).

O autor utiliza para ilustrar e destacar os efeitos principais, setas, sendo: i) as setas sólidas como indivíduo para governança, em que carrega os embasamentos comportamentais; ii) a seta circular dentro do quadrante da governança, a qual demonstra sua independência (apesar das influências); e iii) a seta do ambiente institucional para a governança, a qual indica que são as instituições que definem as regras do jogo.

Quanto às setas tracejadas, a de retorno da governança para o ambiente institucional pode ser interpretada como uma proposição de

melhorias a serem realizadas nas instituições, como exemplo, uma melhor formulação de contratos. A seta de retorno da governança e do ambiente institucional para os indivíduos reforça o pressuposto de que o indivíduo é influenciado pelo ambiente, visto que as preferências endógenas são oriundas de um condicionamento social. (Williamson, 1993). Esse modelo embute a ideia de oportunismo por parte dos indivíduos, que estão por trás das estruturas de governança, o que pode gerar os custos de transação, justamente o ponto onde as instituições atuam para minimizá-los. (Nee, 2003). A figura 2 ilustra o modelo de três camadas de Williamson.

Figura 2 – modelo de três camadas de Williamson



Fonte: Williamson (1993, p. 80)

O esquema proposto por Williamson (1993) centraliza a governança contratual, que é influenciada diretamente pelo ambiente institucional por meio dos parâmetros de mudança, e pelos indivíduos por meio dos atributos comportamentais. A governança, por sua vez, realiza um feedback para o ambiente institucional por meio de estratégias, enquanto para os indivíduos por meio de preferências. Por fim, os indivíduos são influenciados pelo ambiente institucional, reafirmando a tese de seu poder de influência.

METODOLOGIA

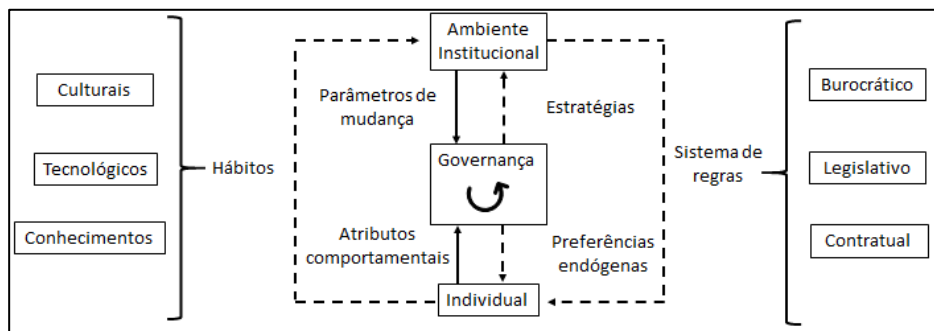
A presente pesquisa é guiada por um estudo qualitativo básico, cujo objetivo é o de analisar os elementos institucionais no projeto “pavimentação da rodovia RO-370”, com intuito de compreender a partir da percepção dos envolvidos e dos documentos obtidos, o ambiente institucional onde foi concebido o projeto. Conforme Merriam e Tisdell (2016) elucidam, os pesquisadores que adotam o estudo qualitativo básico, estão interessados em compreender como as pessoas envolvidas interpretam as experiências vividas, como elas constroem o seu mundo e por fim, qual a significância atribuída as experiências vivenciadas junto ao fenômeno pesquisado. Assim, o estudo foi realizado em duas etapas, a primeira consiste em entrevistas em profundidade, em que foram escolhidos dois engenheiros com experiência em elaboração e execução de projetos semelhantes ao analisado neste estudo, e que estiveram envolvidos desde o início da elaboração do projeto de pavimentação da rodovia RO-370, além de terem pertencido a organizações que compunham a governança do programa PIDISE. A partir das informações obtidas nas entrevistas, foram realizadas comparações com as informações obtidas nos relatórios da Cobrape (2017, 2018a e 2018b), com intuito de dar melhor sustentação aos resultados desse estudo.

Para a segunda etapa, foi elaborado um esquema denominado de retroalimentação de camadas, baseado no modelo de três camadas formulado originalmente por Williamson (1993), acrescido da abordagem utilizada pela economia institucional contemporânea de Hodgson (2002; 2011), Chang e Evans (2000) e Chang (2006), além de adaptações para a realidade analisada. A figura 3 ilustra o mencionado esquema.

Enquanto o esquema proposto por Williamson (1993) aborda a preocupação principal da economia dos custos de transação com a governança das relações contratuais, o esquema proposto neste estudo foca no ambiente institucional em que um projeto é concebido, visto que ele é primordial para que haja a elaboração e execução do projeto.



Figura 3 – Esquema de retroalimentação de camadas



Fonte: elaborado a partir de Williamson (1993), Hodgson (2002 e 2011), Chang e Evans (2000) e Chang (2006), Mantzavinos, North e Shariq (2004)

Esse esquema foi elaborado a partir do proposto por Williamson (1993) e sua primeira parte está explicada no referencial teórico deste estudo. Com intuito de sanar as demandas dessa pesquisa, foram realizadas adaptações ao esquema: i) a governança é composta pelas organizações componentes da governança do programa PIDISE, são elas, a empresa COBRAPE (órgão consultor), o Governo do Estado de Rondônia (órgão contratante) e o BNDES (órgão financiador) (DOE, 2016); ii) a influência do ambiente institucional sobre os indivíduos é realizada por meio de um sistema de regras, embasado em Hodgson (2011), como o burocrático, legislativo e contratual; iii) a influência dos indivíduos no ambiente institucional é efetuada por meio dos hábitos, como os culturais, tecnológicos e de conhecimento, este que segundo Mantzavinos, North e Shariq (2004) o intelectual/educacional, comercial e profissional, (Chang, 2006).

Para a operacionalização do esquema proposto nesse estudo, foi realizada a análise do discurso em relação às entrevistas realizadas e a análise documental dos relatórios da Cobrape (2017, 2018a e 2018b), com intuito de buscar informações a respeito dos seguintes elementos institucionais: i) relacionamento, comunicação e resolução de conflitos dos participantes na concepção do projeto (organizações e indivíduos); ii) sistema de regras, com ênfase ao aspecto burocrático, legislativo e contratual; iii) hábitos, com destaque a parte cultural, tecnológica e de conhecimentos. Após esse levantamento, foi feita a concatenação em relação ao ambiente institucional.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste tópico, são apresentadas as análises das entrevistas e dos relatórios obtidos, em relação ao esquema de retroalimentação de camadas (Figura 4) apresentado na parte metodológica desse estudo.

RELACIONAMENTO, COMUNICAÇÃO E RESOLUÇÃO DE CONFLITOS DOS PARTICIPANTES NA CONCEPÇÃO DO PROJETO

Quanto ao relacionamento, comunicação e resolução de conflitos, o entrevistado 1 observou que cada organização possuía uma forma de trabalho diferente da outra, inclusive com profissionais com interesses diferentes entre si, conseqüentemente, quando não há um objetivo comum entre as organizações participantes, por mais heterogêneas que elas sejam, o projeto não atinge sua plenitude. Ele ainda ressaltou a falta de um plano de comunicação para o projeto como um todo, sem existência de uma forma de comunicação padrão entre as organizações e pessoas, a não existência de uma frequência de comunicação, nem de feedbacks quanto às atividades, o que resultou em ruídos que contribuíram para a não execução do projeto. Nas palavras do entrevistado 1, “[...] houve muitos ruídos em torno desse projeto, com várias pessoas com interesses diferentes, com formações diferentes, sem um plano de comunicação adequado, aí o ruído ficou grande demais para ser gerenciado”.

O entrevistado 2 classificou a comunicação na concepção do projeto como totalmente falha. Ele salientou que, apesar de as organizações possuírem ferramentas para uma boa execução da comunicação entre os participantes do projeto, essas eram pouco utilizadas e, conseqüentemente, contribuíram para a comunicação deficitária na concepção do projeto. Nas palavras dele, “[...] pouca dinâmica, faltou gestão, faltou treinamento, eles também não se esforçavam, então é sofrível, porque a falta de comunicação é o que ocasiona vários problemas dentro da governança.”

Quanto à resolução de conflitos, o entrevistado 1 observou que, apesar de cada organização e gestor realizarem as tarefas com características próprias, não ocorreu um monitoramento eficiente para sanar os problemas e conflitos existentes no projeto. Isso ocasionou problemas que transcenderam as esferas organizacionais e começaram a tomar proporções



individuais, o que corroborou para o desvio de foco do problema e consequentemente do objetivo maior que era a execução do projeto.

Segundo ele:

“[...] sem um tratamento desse conflito pelo gerente do projeto, ou diretor, ou chefe da seção, acaba virando picuinha, relacionamento acaba se tornando apenas para afetar o indivíduo por si só, e não pensando no benefício comum do projeto”.

O segundo entrevistado salientou que as tomadas de decisões e resoluções de conflitos eram realizadas de maneira individualizada, sem uma reunião entre todas as partes, o que ocasionava em barreiras de comunicação e, consequentemente, na falta de engajamento por parte dos participantes, assim na demora da entrega das atividades e resultados. Nas palavras do entrevistado, “[...] não tinha o esforço de todos os envolvidos para sentar em uma mesa só, para tomar as decisões para poder chegar ao fim, ao bem comum [...].”

A Cobrape (2017) em seu relatório cita a falta de um plano de comunicação, conforme mencionado pelos entrevistados:

Assim como mencionado em Relatórios anteriores e somado à constatação dos acessos ao Portal de Comunicação, a Cobrape reafirma a necessidade de realizar o Plano de Comunicação específico para o Programa [...]. Neste sentido, espera-se o agendamento da Reunião de Coordenação em julho de 2017, [...] para definir a melhor estratégia de comunicação [...]. (Cobrape, 2017, p. 54).

Quadro 1 – Síntese das análises sobre relacionamento, comunicação e resolução de conflitos em relação ao ambiente institucional

	Relacionamento, comunicação e resolução de conflitos
Ambiente institucional	<ul style="list-style-type: none">– Ambiente com participantes que priorizavam os interesses próprios em detrimento do objetivo principal, que era a entrega do projeto;– Ambiente desprovido de um plano de comunicação eficaz para garantir a entrega do projeto;– Ambiente desprovido de monitoramento eficaz para a resolução de conflitos;– Ambiente com tomadas de decisões individualizadas, em detrimento do conjunto, para a resolução de conflitos.

Fonte: Dados da pesquisa.



Embasado nas entrevistas e no relatório da Cobrape (2017), percebe-se um ambiente em que os indivíduos tendiam a se relacionar em busca de sanar suas próprias demandas em detrimento do bem comum, aspecto característico do conflito de interesses destacado por Commons (2003). Williamson (1993) aborda que é preciso considerar a limitação da capacidade de assimilação humana, bem como o risco para o oportunismo, já que a natureza humana tende a priorizar seu próprio interesse. Mantzavinos, North e Shariq (2004) compreendem que o compartilhamento de conhecimento faz uso de uma estrutura de comunicação, a qual se ancora nos devidos níveis de conhecimento das sociedades e, por consequência, indivíduos e organizações, o que ocasiona diferentes custos de transação. Portanto, um ambiente sem um plano de comunicação claro e um gerenciamento eficaz pode ser causa do surgimento de conflitos que ocasionam barreiras de comunicação entre os participantes do projeto, o que resulta em atividades desordenadas que não atingem o mesmo propósito. Assim, com uso do esquema de retroalimentação de camadas, presente na metodologia desse estudo, observa-se uma influência negativa dos indivíduos no ambiente institucional, bem como desse, nos indivíduos.

SISTEMA DE REGRAS, COM ÊNFASE AO ASPECTO BUROCRÁTICO, LEGISLATIVO E CONTRATUAL

O entrevistado 1 inicia a abordagem desse elemento com elogios aos aspectos burocrático, legislativo e contratual, especificamente à ideia da divisão da rodovia em lotes, o que inicialmente facilitaria a licitação do projeto, a execução, a fiscalização e a medição da obra. No entanto, enfatiza que a execução de um projeto de grande porte envolve trâmites trabalhosos, como emissão de documentos de viabilidade econômico-financeira, estudos de impactos ambientais, licenças ambientais, documentos de regularização fundiária, projetos de engenharia, entre outros, que relacionam muitos órgãos, sejam eles da esfera pública ou privada. Assim, para que houvesse o sucesso nas atividades mencionadas, deveria ocorrer um gerenciamento eficaz por parte das organizações envolvidas, principalmente do contratante, o que não ocorreu. Segundo o entrevistado, isso se deve à falta de organização das atividades, em que os participantes do projeto não as entendiam como interdependentes e necessárias para o cumprimento do



cronograma e, consequentemente, da execução do projeto. Nas palavras dele

as atividades eram desordenadas, cada um corria atrás do que queria, a hora que queria, como queria e no próprio prazo, não levava em conta a relação ou interdependência das atividades, no cronograma de um escopo para poder chegar na finalidade do projeto [...].

O segundo entrevistado corrobora com o primeiro, ao argumentar que a dificuldade na concepção do projeto se deveu principalmente aos entraves da administração pública, visto que um empreendimento de tamanho volume financeiro envolve várias etapas para a sua realização, tais como, aprovações legais por parte de órgãos, como a Fundação Nacional do Índio – Funai, visto que a obra passava por territórios indígenas, aprovações jurídico-financeiras por parte do órgão financiador, aprovação do corpo técnico de engenharia sobre os estudos de origem e destino, bem como de projetos básicos e executivos da obra, atenção quanto ao cronograma político, visto que em período eleitoral as regras de licitação são alteradas, entre outros. Portanto, se não ocorrer prioridade por parte dos gestores, principalmente pelo contratante, as etapas se tornam entraves e ocasionam a paralisação do projeto e consequentemente podem levar ao insucesso de sua execução. Nas palavras do entrevistado, “[...] um programa desse, por ser grande financeiramente, envolve vários eixos, o socioambiental, o econômico, o de engenharia, então ele demora muito e vai se criando muitos entraves, é o problema da administração pública”. Ele ainda salienta, “[...] o projeto quando é muito grande sofre muito questionamento válido, vale se dizer, ele faz com que o processo seja demorado e vai paralisando, se não tiver foco, se não tiver bem alinhado todas as partes da governança, ele não sai do papel.”

O relatório da Cobrape (2018b) reforça as falas dos entrevistados, ao realizar a seguinte análise:

[...] os resultados até aqui apresentados demonstram que o esforço empreendido está aquém das expectativas e metas estabelecidas. Isto se deve muito à burocracia governamental, morosidade na elaboração e análise das peças técnicas que compõem os processos



licitatórios (Termo de Referência, montagem no processo administrativo e elaboração e publicação dos Editais de licitação) [...]. (Cobrape, 2018b, p. 59).

Quadro 2 – Síntese do sistema de regras, com ênfase ao aspecto burocrático, legislativo e contratual em relação ao ambiente institucional

	Sistema de regras, com ênfase ao aspecto burocrático, legislativo e contratual
Ambiente Institucional	<ul style="list-style-type: none">– Ambiente caracterizado pela falta de prioridade nas atividades fundamentais para o cumprimento das etapas e consequentemente entrega do projeto;– Ambiente composto por organizações desalinhadas entre si, em relação ao cumprimento de prazos, a fim de evitar a paralisação do projeto;– Ambiente composto por participantes cujos esforços estavam aquém do necessário para o cumprimento das metas.

Fonte: Dados da pesquisa.

Neste elemento, ocorreram as principais críticas em relação ao ambiente institucional do projeto. Apesar do intuito de agilidade no processo licitatório por parte de alguns stakeholders, os aspectos burocráticos, legislativos e contratuais impactaram de forma negativa para o sucesso de execução do projeto. Isso pode ser exemplificado pelo modo de planejamento das licitações da rodovia, a qual fora dividida em trechos por quilômetros, o que seria uma vantagem no processo de contratação e execução da obra, mas que teria problemas nas qualidades da entrega entre diferentes empresas, mesmo que as exigências estivessem apontadas na licitação. Segundo os entrevistados, essas falhas ocorreram devido à falta de gestão eficiente no gerenciamento de contratos realizados pela governança do programa, bem como a grande burocracia do setor público estadual, isso fica evidenciado no relatório da Cobrape (2018b). Assim, existe a percepção de uma falha na busca da eficiência contratual, conforme defendido por Schmidt (2017).

Conforme Mantzavinos, North e Shariq (2004), são nas diferenças e dificuldades que se faz necessária a participação das instituições, justamente por ser ela a responsável por coordenar as atividades e conhecimento dos envolvidos, seja na sociedade ou em um ambiente institucional. Brousseau,



Glachant (2004) salientam a respeito da abordagem de Williamson (1993) em que os atributos fundamentais da governança são justamente a intensidade de incentivos, os controles administrativos e as leis aplicáveis aos contratos. No caso do objeto desse estudo, percebe-se que não ocorreu a participação eficaz das instituições, tão pouco da governança do projeto. Por meio do esquema de retroalimentação de camadas, observa-se um impacto negativo significativo do sistema de regras, que se origina do ambiente institucional e influencia os indivíduos, bem como uma fraca relação entre a governança e o ambiente institucional e os indivíduos.

HÁBITOS, COM DESTAQUE À PARTE CULTURAL, TECNOLÓGICA E DE CONHECIMENTOS

Para este elemento, o entrevistado 1 enfatizou que as questões tecnológicas e de conhecimentos não foram primordiais para a não execução do projeto, visto que as organizações possuíam capital humano com experiência profissional e grau de escolaridade satisfatório em relação às necessidades do projeto, além de terem acesso às ferramentas tecnológicas para a entrega de seus produtos. Entretanto, ele ressalta que apenas a capacidade profissional e tecnológica não é suficiente para o sucesso do projeto, deve haver um compartilhamento de informações e multidisciplinaridade entre os envolvidos, assim afirma: “Não havia um alinhamento técnico e tecnológico entre os participantes do projeto, os corpos técnicos do governo, consultoria, empreiteiras e órgão financiador são muito diferentes [...]”. Quanto à parte cultural, o entrevistado 1 acredita que ela afetou a execução do projeto, em suas palavras, “[...] desde a infância nós não temos a cultura de organização em si, de gestão do nosso tempo, de dar retorno de atividades, essa cultura vai sendo levada até a fase adulta e isso impede que se adeque ao correto gerenciamento, nem falta de conhecimento técnico, mas, sim, cultural [...]”.

O entrevistado 2 corrobora com o primeiro, ao afirmar que os envolvidos com o projeto tinham toda a capacidade técnica e tecnológica, bem como as informações necessárias para a realização de suas entregas, entretanto, a falta de gestão entre esses atores colaborou com a não execução do projeto. Ele salienta que a falta de dimensionamento da



magnitude do projeto, por parte dos envolvidos, fez com que ele fosse tratado da mesma maneira que outros projetos menos complexos. As atividades eram realizadas da maneira habitual, sem a contextualização da complexidade que o projeto demandava, o que impactou na sua execução. Nas palavras desse entrevistado, “[...] o maior projeto que tinha dentro do programa foi tratado como qualquer um, entendo eu que, as pessoas que estavam acompanhando o programa não deram o destaque porque não entendiam a dimensão do programa [...]”. O entrevistado ainda ressalta, “[...] têm pessoas que não acompanharam a modernidade, [...] eles não se esforçavam, possuíam um meio deles trabalharem e nesse meio acreditavam que tinha de ser apenas do jeito deles, aquela ‘aprendi desse jeito, fiz desse jeito, vou fazer desse jeito’, mas o mundo mudou.”

Quadro 3 – Hábitos, com destaque à parte de conhecimentos, cultural e tecnológica

	Hábitos, com destaque à parte de conhecimentos, cultural e tecnológica
Ambiente Institucional	<ul style="list-style-type: none"> – Ambiente composto por capital humano capacitado e com ferramentas tecnológicas suficientes para as demandas do projeto; – Ambiente caracterizado pelo desalinhamento técnico e tecnológico entre as organizações participantes; – Ambiente influenciado por hábitos e cultura intrínsecos aos indivíduos participantes do projeto.

Fonte: Dados da pesquisa.

Embora Mantzavinos, North e Shariq (2004) salientem a necessidade da evolução dos modelos mentais compartilhados dentro das organizações, foi observado que o ambiente institucional desse estudo, apesar de possuir qualidade técnica e educacional dos stakeholders, não possuía alinhamento técnico e tecnológico entre as organizações de governança, principalmente devido à falta de interdisciplinaridade de conhecimento a respeito do projeto. Desse modo, houve uma lacuna entre os corpos técnicos, principalmente no setor público, o que influenciou na concepção do projeto de pavimentação da rodovia RO-370.



Importante ressaltar a abordagem de Hodgson (2002 e 2011), o qual defende que os hábitos podem ser construídos por repetições mentais ou físicas, ancorados em atividades anteriores com constância ao longo do tempo. O autor se aproxima de Douglass North (1991), ao salientar que a transmissão dos hábitos e comportamentos sociais ao longo do tempo depende dos níveis sociais e culturais em que a sociedade está imersa. No entanto, observou-se um ambiente institucional com inexistência de uma cultura que preza pela disciplina e de hábitos que contribuiriam com o cumprimento de prazos e retornos de atividades. Por meio do esquema de retroalimentação de camadas, percebe-se que houve uma influência negativa dos indivíduos no ambiente institucional.

Por fim, Chang (2006) compreende que uma nova instituição não pode funcionar até conseguir um mínimo de legitimidade política entre os membros participantes, visto que ela apenas se fundamentará a partir do momento que haja uma ressonância na cultura e nas instituições existentes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao contrário do senso comum, que leva a acreditar que a falta de dinheiro sempre é o problema para a realização de projetos no Brasil, percebe-se que para esse caso, ele não influenciou na falha da execução do projeto, mas todos os outros elementos influenciaram negativamente no ambiente institucional estudado, conforme levantado nos resultados e discussões presentes nesse estudo.

Primeiramente, contatou-se que o ambiente institucional era caracterizado por relacionamentos conflituosos, com comunicações falhas e resolução de conflitos insatisfatórias em nível de que se demandava. Observou-se que ele era formado por um sistema de regras com burocracia e legislação excessiva, que atrapalhavam o rito processual, bem como por uma gestão de contratos deficientes para o que se necessitava, o que influenciou negativamente nos participantes do projeto e, consequentemente, na execução da obra. Por fim, embora o ambiente institucional fosse composto por um nível educacional, técnico e tecnológico satisfatório, existiu uma falta de multidisciplinaridade dos envolvidos para poder sanar as demandas de um projeto de tamanha magnitude, além do fator cultural não estar em consonância com as necessidades exigidas pelo projeto.



O somatório de todos os elementos institucionais abordados, caracterizou em um ambiente institucional que não era propício para a concepção de um projeto de tamanha magnitude como o da pavimentação da rodovia RO-370, o que culminou na não execução da obra.

Destaca-se que o artigo teve algumas limitações, como o número de entrevistados e a possibilidade de estar presencialmente junto a eles. No entanto, ressalta-se que este terá continuidade para aprofundamento do tema, por meio da busca de novas entrevistas e documentações.

REFERÊNCIAS

ALVESSON, M.; SPICER, A. Neo-institutional theory and organization studies: a mid-life crisis? **Organization Studies**, vol. 40, n. 2, p. 199–218, 2019.

ARAÚJO, P. F. C. de; MARQUES, R. W. C. Uma visão macroeconômica do planaflo. **Anais**. [s.n.]. In: Dinâmicas setoriais e desenvolvimento regional; resumos. Cuiabá – MT, 2004.

BRASIL. **Lei n. 12.379**. Diário Oficial da União (DOU). Brasília – DF, 7 de janeiro de 2011.

BROUSSEAU, E.; GLACHANT, J-M. **The economics of contracts theory and applications**. Cambridge University Press, 2004.

CARVALHO, O. M. de. **Nova economia institucional e sua aplicação aos sistemas agroflorestais utilizando a matriz estrutural prospectiva**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), Porto Velho, 2008.

CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M.; SILVA, S. M. G. A trajetória conservadora da teoria institucional. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 10, p.469 – 496, dez. 2012.

CAVALCANTE, M. C. A economia institucional e as três dimensões das instituições. **Revista de Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro – RJ, 2014.

CHANG, H-J. La relación entre las Instituciones y el desarrollo económico. Problemas teóricos claves. **Revista de Economía Institucional**, v. 8, n. 14, 2006.



CHANG, H-J; EVANS, P. The role of institutions in economic change. **Meetings of the “Other Canon” group**. Venice, Italy, 13-4 January 2000 and Oslo, Norway, 15-6 August 2000.

CHULIÁ, S. H. La relación entre neoinstitucionalismo económico y sociológico. **Revista de Economía Institucional**, v. 18, n. 35, 2016.

MEDEMA, S. G. Ronald Coase on Economics and Economic Method. **History of Economics Review**, v. 24, n. 1, p. 1-22, 2016.

COBRAPE. Relatório de Encerramento de Contrato. Porto Velho – RO, 2018a.

COBRAPE. Relatório Mensal de Progresso – 14. Porto Velho – RO, 2017.

COBRAPE. Relatório Mensal de Progresso – 26. Porto Velho – RO, 2018b.

COMMONS, J. R. Clásicos – Economía institucional. **Revista de Economía Institucional**, v. 5, n. 8, 2003.

COOPERATIVA MILÊNIO. Plano Territorial de Desenvolvimento Rural Sustentável do Território Vale do Jamary / RO. Porto Velho – RO, 2006.

COSTA, E. J. M. da, A Teoria das Instituições e da Mudança Institucional de Douglass North: Cultura, Estado e Trajetória Dependente, **XLIII Encontro da ANPAD – EnANPAD**, São Paulo – SP, 2019.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **RAE-Clássicos**, 2005.

DOWLING, J; PFEFFER, J. Organizational Legitimacy. **Pacific Sociological Review**, 1975.

GALA, P. A Retórica na Economia Institucional de Douglass North, **REP**, v. 23, São Paulo, 2003.

GARCIA, R. A. C.; SALGADO, P. M. Presencia de las instituciones en los enfoques del institucionalismo económico: convergencias y divergencias. **CS**, n. 8, p. 83-107, Cali, Dec. 2011.



GARNICA, A. G.; IBARRA, E. L. T. Teoría de la empresa: las propuestas de Coase, Alchian y Demsetz, Williamson, Penrose y Nooteboom. **Econ: teor. práct**, México, n. 36, p. 9–42, jun, 2012.

GUEDES, S. Lei e ordem econômica no pensamento de John R. Commons **Revista de Economia Política**, v. 33, n. 2 p. 281–297, jun, 2013

HODGONS, G. M. ¿Qué son las instituciones? **CS**, n. 8, Colômbia, 2011.

HODGONS, G. M. The Evolution of Institutions: An Agenda for Future Theoretical Research. **Constitutional Political Economy**, n. 13, 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: www.ibge.gov.br/cidades-e-estados.html?view=municipio. Acesso em: 23 jun. 2020.

MEDEMA, S. G. Medema. Ronald coase on economics and economic method. **History of Economics Review**, 24, n. 1, 1995.

MERRIAM, S. B.; TISDELL, E. J. **Qualitative research**: a guide to design and implementation. Jossey-Bass, Fourth edition. San Francisco, 2016.

MEYER, J.; ROWAN, B. institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, p. 340–363, 1977.

MITCHELL, W. The rationality of economic activity: I. **The Journal of Political Economy**, v. 18, n. 2, p. 97–113, fev. 1910.

NORTH, D. C. Institutions. **The Journal of Economic Perspectives**, v. 5, n. 1, 1991.

NORTH, D. C.; MANTZAVINOS, C.; SHARIQ, S. Learning, institutions, and economic performance. **Perspectives on politics**, 2004.

NEE, V., SWEDBERG, R. (2005). Economic sociology and new institutional economics. In: MENARD, C., SHIRLEY, M.M. **Handbook of new institutional economics**. Springer, Boston, MA. 2008, p. 789-818. Disponível em: https://doi.org/10.1007/0-387-25092-1_30.

NEE, V. The new institutionalism in economics and sociology, **Center for the study of Economy & Society**, Ithaca, 2003.



NETO, A. N. **As migrações e o crescimento econômico do estado de Rondônia (1970 a 2010)**. Tese (Doutorado Desenvolvimento Regional e Agronegócio) - Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Toledo, 2018.

Rondônia. **Decreto Estadual 22.474**. Porto Velho – RO, 14 de dezembro de 2017.

RONDÔNIA. **Instrução Normativa n. 01/SEPOG/PIDISE** – 2016, Diário Oficial do Estado (DOE) N. 237. Porto Velho – RO, 21 de dezembro de 2016.

RONDÔNIA. **Lei n. 2.684**. Diário Oficial do Estado (DOE) N. 1920, Porto Velho – RO, 17 de fevereiro de 2012.

RONDÔNIA. **Plano Agropecuário e Florestal de Rondônia**. Porto Velho – RO, 1989.

RONDÔNIA. **Plano de Desenvolvimento Estadual Sustentável de Rondônia**, Porto Velho – RO, nov.2015.

RONDÔNIA. **Programa Integrado de Desenvolvimento e Inclusão Socioeconômica do Estado de Rondônia**. Porto Velho – RO, 2011.

RUTHERFORD, M. Thorstein veblen and the process of institutional change. **History of Political Economy**, v. 16, n. 3, p. 331–348, 1984

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business students**. Pearson Education Limited. Seventh edition. England, 2016.

SEPOG – SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **Identificação de Intervenção/Solicitação de Autorização**. Porto Velho – RO, 2017.

SCHMIDT, K. M. Contributions of oliver hart and bengt holmstrom to contract theory. **Scand. J. of Economics**, v. 119, n. 3, p. 489–511, 2017.

WILLIAMSON, O. E. Transaction cost economics and organization theory. **Industrial and Corporate Change**. January 1993.



DESCENTRALIZAÇÃO DA GESTÃO DOS RECURSOS HÍDRICOS NO BRASIL: REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Rafael Vargas Lara²²

Willian Carlos Barreto Luzini²³

Mariluce Paes-De-Souza²⁴

Gleimiria Batista Da Costa Matos²⁵

Osmar Siena²⁶

INTRODUÇÃO

A Política Nacional de Recursos Hídricos (PNRH), estabelecida pela Lei n. 9.433/1997, visa garantir a gestão integrada e sustentável dos recursos hídricos no Brasil. Ela reconhece a água como um bem público de valor

²² Mestrando em Administração pela Universidade Federal de Rondônia (UNIR); graduando em Direito pelo Centro Universitário São Lucas; Graduado em Administração pela Faculdade Interamericana de Porto Velho (Uniron).

²³ Mestre em Administração - UNIR Porto Velho e Graduando em Administração pela Estácio - FSP de Rolim de Moura. Professor na Faculdade São Paulo - Estácio FSP de Rolim de Moura e Tutor pela IFRO - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia. Possui graduação em Ciências Contábeis e Superior em Tecnologia de Gestão Pública, pós-graduação em Contabilidade Tributária, Docência em Contabilidade e MBA de Gestão em Instituições Públicas.

²⁴ Pós-doutora em Administração (UFRGS), Doutora em Ciências Socioambientais (NAEA-UFPA); Mestre em Engenharia de Produção (UFSC); Especialista em Administração de Recursos Humanos (UFSC) e Graduada em Administração de Empresas (UNIR). Bolsista de Produtividade em Pesquisa 2 (CNPq - PQ-2). Professora titular em Programas de Pós-Graduação e Graduação da Universidade Federal de Rondônia.

²⁵ Pós-doutora em Administração na Universidade da Amazônia (2022), doutora em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Santa Cruz do Sul (2012), mestre e graduada em Ciências Contábeis pela Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR). Atualmente é professora associada III da Universidade Federal de Rondônia (UNIR), onde exerce a função de Vice-Chefe do Departamento de Ciências Contábeis. Coordena o Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente (PGDRA/UNIR) e integra o corpo docente do Programa de Pós-Graduação Acadêmico em Administração (PPGA).

²⁶ Doutor em Engenharia de Produção (2002) e Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC (1993), Brasil (BR). Graduado em Física pela Universidade Estadual de Londrina - UEL (1980), Brasil (BR). É professor de carreira da Universidade Federal de Rondônia (UNIR), Brasil, desde 1983, atualmente na Classe Titular, atuando como docente e pesquisador do Curso de Graduação e de Mestrado em Administração e Docente do Programa de Mestrado Profissional Interdisciplinar em Direitos Humanos e Desenvolvimento da Justiça (DHJUS).



econômico e limitado, priorizando seu uso para consumo humano e dessedentação de animais em situações de escassez. Os objetivos da Política Nacional em questão incluem assegurar a disponibilidade de água em padrões de qualidade adequados, promover o uso racional e integrado dos recursos hídricos, prevenir eventos críticos e incentivar a captação e preservação de águas pluviais. A política também propõe a descentralização da gestão, com a participação do poder público, usuários e comunidades, e destaca a importância das bacias hidrográficas como unidades de gestão. (Brasil, 1997).

A Política Nacional de Recursos Hídricos (PNRH) é fundamental para a gestão dos recursos hídricos no Brasil, pois define os princípios, diretrizes e instrumentos para a gestão integrada e sustentável dos recursos hídricos no país. (Ribeiro; Hora, 2019). Na Lei n. 9.433/1997, que estabelece a PNRH, são definidos os seguintes princípios básicos para o funcionamento do Sistema de Informações sobre Recursos Hídricos: a) Descentralização da obtenção e produção de dados e informações; b) Coordenação unificada do sistema; e c) Acesso aos dados e informações garantidos a toda a sociedade. Esses princípios visam orientar a coleta, tratamento, armazenamento e recuperação de informações sobre recursos hídricos e fatores intervenientes em sua gestão, promovendo a transparência e a participação da sociedade na gestão dos recursos hídricos. (Brasil, 1997).

O Plano Nacional de Recursos Hídricos (PNRH) foi desenvolvido nos anos de 2004 e 2005, sendo aprovado por meio da Resolução CNRH 58/2006, pelo Conselho Nacional de Recursos Hídricos (CNRH) (PNRH, 2022). Esse plano é um documento estratégico que orienta a gestão e o uso das águas no Brasil, estabelecendo diretrizes para a implementação da política e o gerenciamento dos recursos hídricos no país, 2022–2040. (PNRH, 2022).

A gestão no Brasil inclui a integração dos múltiplos usos da água, a descentralização com a participação de atores em níveis estadual e municipal, a promoção da participação social por meio dos comitês de bacias e processos participativos, e a implementação de instrumentos como os planos diretores de bacias hidrográficas, a outorga e a cobrança pelo uso da água. (Ribeiro *et al.* 2019).



Um dos instrumentos de gestão estabelecido pelo enquadramento hídrico, que consiste na classificação dos corpos de água em classes, de acordo com os usos preponderantes da água, visando garantir uma qualidade compatível com os usos mais exigentes. (Brasil, 1997). Seu objetivo é assegurar a qualidade da água necessária para diversos fins, como abastecimento humano, irrigação e pesca, enquanto busca reduzir os custos de combate à poluição por meio de ações preventivas. (Bitencourt; Fernandes; Gallego, 2019).

Neste sentido, a Política Nacional de Recursos Hídricos (PNRH)) tem sido importante como marco para a gestão integrada das águas no Brasil, mas cabe destacar a necessidade de uma nova governança da água que integre processos eco-hidrológicos e serviços ecossistêmicos, implicando na descentralização da gestão da água no âmbito da bacia hidrográfica. (Cerezini; Hanaí, 2023). Essa descentralização é essencial para garantir uma gestão mais eficiente e participativa, envolvendo não apenas o Poder Público, mas também os usuários e as comunidades locais. (Ercolani; Plautz; Calgaro, 2021).

Noutro ponto, é observada a necessidade de promover um novo paradigma para a governança da água, baseado em uma estratégia de gestão integrada, adaptativa e participativa. (Mancini; Jacobi, 2020).

A Política Nacional de Recursos Hídricos (PNRH) no Brasil, trouxe avanços significativos, como o estabelecimento de instrumentos de gestão, fortalecimento da gestão participativa, melhoria da qualidade da água, promoção da sustentabilidade hídrica e fortalecimento da governança dos recursos hídricos. Esses resultados visam promover uma gestão integrada e sustentável dos recursos hídricos, assegurando a disponibilidade e qualidade da água para as atuais e futuras gerações, em busca do desenvolvimento sustentável. (Bitencourt; Fernandes; Gallego, 2019).

O estudo realizou uma análise por meio de uma revisão sistemática, utilizando o método PRISMA 2020, com foco na descentralização da gestão dos recursos hídricos no Brasil promovida pela PNRH. A temática abordada consistiu na identificação de estudos mais pertinentes, com base em critérios específicos de inclusão e exclusão de artigos em periódicos nacionais



brasileiros, no período entre 2019 e 2024. Foram identificados 39 artigos completos por meio do Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

O questionamento norteador desse estudo foi: Quais são os principais avanços, desafios e lacunas na literatura existente nos últimos 5 anos sobre a descentralização da gestão dos recursos hídricos no Brasil, promovida pela PNRH? Essa questão busca compreender e analisar criticamente os avanços alcançados, os desafios enfrentados e as lacunas identificadas na literatura científica recente relacionada à descentralização da gestão dos recursos hídricos no contexto da política nacional vigente. Essa pergunta da pesquisa visa analisar a literatura existente sobre a descentralização da gestão dos recursos hídricos no Brasil, promovida pela PNRH, levando em consideração: Principais avanços: Refere-se às conquistas e progressos identificados na literatura em relação à descentralização da gestão dos recursos hídricos, como melhorias na eficiência, transparência e participação dos atores envolvidos; Desafios: Aponta para as dificuldades e obstáculos encontrados na implementação da descentralização da gestão dos recursos hídricos, como questões de coordenação entre os diferentes níveis de governo, falta de recursos financeiros e capacitação técnica, e resistência à mudança; Lacunas na literatura: Indica as áreas de conhecimento que ainda não foram adequadamente abordadas ou pesquisadas, como aspectos específicos da descentralização em determinadas regiões do Brasil, falta de estudos comparativos entre diferentes modelos de gestão descentralizada, ou a ausência de avaliações de impacto a longo prazo da descentralização na gestão dos recursos hídricos.

FUDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, será evidenciada a fundamentação teórica, destacando os avanços e os desafios da PNRH no Brasil.

OS AVANÇOS DA PNRH NO BRASIL

A PNRH estabelecida pela Lei n. 9.433/1997, conhecida como a Lei das Águas, que instituiu a política pública e estabeleceu os princípios,



diretrizes e instrumentos para a gestão dos recursos hídricos. (Ribeiro; Hora, 2019). No Brasil, é um marco regulatório fundamental para a gestão integrada dos recursos hídricos no país. Ela estabelece diretrizes e princípios que orientam a forma como a água deve ser gerida, visando garantir sua disponibilidade, qualidade e uso sustentável. (Cerezini; Hanai, 2023). O reconhecimento como um marco é significativo para a gestão dos recursos hídricos no Brasil, pois introduziu um novo paradigma que valoriza a participação dos stakeholders nas decisões relacionadas à água. (Simplicio; Boaventura, 2024).

Alguns dos avanços da PNRH incluem (Ribeiro *et al.* 2019):

- a) Gestão Integrada: Promove a gestão integrada dos recursos hídricos, considerando seus múltiplos usos e a bacia hidrográfica como unidade territorial de planejamento.
- b) Descentralização: Incentiva a descentralização da gestão dos recursos hídricos, envolvendo atores em níveis estadual e municipal, além dos comitês de bacias hidrográficas.
- c) Participação Social: Estimula a participação da sociedade civil na tomada de decisões relacionadas à gestão dos recursos hídricos, por meio dos comitês de bacias e de processos participativos de elaboração de planos diretores.
- d) Sustentabilidade: Busca garantir a disponibilidade de água de qualidade para as atuais e futuras gerações, promovendo o uso sustentável dos recursos hídricos e conciliando desenvolvimento econômico com preservação ambiental.

A PNRH introduziu o conceito de gestão integrada dos recursos hídricos, considerando os múltiplos usos da água e a bacia hidrográfica como unidade territorial de planejamento. Esse enfoque permite uma visão holística da gestão dos recursos hídricos, levando em conta os diversos fatores que afetam a disponibilidade e a qualidade da água, como o uso do solo, o clima e as atividades econômicas.

Um dos pilares da PNRH é a descentralização da gestão dos recursos hídricos, que envolve a transferência de responsabilidades para os níveis estadual e municipal e a criação de comitês de bacias hidrográficas. Essa descentralização promove uma gestão mais próxima das realidades locais,



permitindo que as especificidades de cada região sejam consideradas nas decisões sobre o uso e a proteção da água.

A implementação da PNRH contribuiu para a melhoria da qualidade da água em diversas regiões do Brasil, através de ações de controle da poluição, recuperação de corpos d'água degradados e promoção de práticas de uso sustentável. O enquadramento dos corpos d'água e a outorga de direitos de uso são instrumentos fundamentais nesse processo, permitindo monitorar e regular as atividades que impactam a qualidade da água.

A PNRH fortaleceu a governança dos recursos hídricos, promovendo a criação e a consolidação de instituições e estruturas de gestão, como a Agência Nacional de Águas (ANA) e os comitês de bacias hidrográficas. Essas instituições desempenham um papel crucial na coordenação das ações de gestão, na implementação dos instrumentos de política e na promoção da participação social.

Esses avanços refletem a evolução da gestão dos recursos hídricos no Brasil, buscando uma abordagem mais integrada, participativa e sustentável para garantir a disponibilidade e qualidade da água para as diversas demandas da sociedade. O destaque dado aos avanços significativos da PNRH ressalta a importância de diversos aspectos positivos decorrentes da implementação dessa política no Brasil.

O estabelecimento de instrumentos de gestão permitem uma melhor administração dos recursos hídricos, o fortalecimento da participação social, o que envolve a inclusão da sociedade nas decisões relacionadas à água, a melhoria da qualidade da água para atender a diferentes usos, a promoção da sustentabilidade hídrica, visando garantir a disponibilidade de água para as gerações presentes e futuras, e o fortalecimento da governança dos recursos hídricos, que se refere à melhoria da gestão e coordenação das políticas relacionadas à água. (Bitencourt *et al.* 2019). Esses avanços refletem a importância da PNRH na garantia da disponibilidade e qualidade da água, bem como na promoção de uma gestão integrada e sustentável dos recursos hídricos no país.



DESAFIOS DA PNRH NO BRASIL

A gestão dos recursos hídricos envolve redes complexas de condução de políticas públicas, o que pode tensionar as atividades de governança, especialmente quando há uma diversidade de interesses sociais envolvidos. (Martins; Arbarotti; Campregher, 2021).

Amaral e Nogueira (2023) destacam que a PNRH (Lei n. 9.433/1997) é relativamente nova no país e ainda não está totalmente implementada, especialmente nos estados amazônicos. Isso sugere que a aplicação efetiva da PNRH enfrenta desafios e lacunas, especialmente em regiões específicas do país. E com isso reforça a importância de abordagens integradas com orçamentos conjuntos para garantir uma governança eficiente da água, enfatizando sua dimensão adaptativa e participativa. (Oliveira; Mancine, 2020).

Neste sentido, a PNRH traz em seu esboço a necessidade de garantir a participação social e a integração dos diversos atores envolvidos na gestão da água. (Cerezini; Hanai, 2023). Isso significa envolver a sociedade civil, órgãos governamentais, setor privado, comunidades locais e demais partes interessadas no processo de tomada de decisão relacionado aos recursos hídricos. A participação social é fundamental para promover a transparência, legitimidade e eficácia das políticas e ações voltadas para a gestão da água.

Embora a PNRH promova a participação social na gestão dos recursos hídricos, a efetiva mobilização e engajamento ainda representam um desafio. A baixa participação de usuários, comunidades locais e sociedade civil nos processos decisórios e nos comitês de bacias hidrográficas limita a representatividade e a legitimidade das decisões tomadas. Além disso, a falta de divulgação e sensibilização sobre a importância da participação social contribui para a apatia e o desinteresse da população.

A multiplicidade de usos da água, como abastecimento urbano, irrigação, geração de energia, navegação e atividades industriais, pode gerar conflitos entre os diferentes usuários. A PNRH visa equilibrar esses usos de maneira sustentável, mas a priorização de um uso em detrimento de outros



pode gerar tensões e disputas, especialmente em períodos de escassez hídrica. A falta de mecanismos eficazes para resolução de conflitos agrava esse problema.

A infraestrutura de gestão e monitoramento dos recursos hídricos no Brasil é frequentemente inadequada e insuficiente. A ausência de redes de monitoramento abrangentes e de sistemas de informação integrados dificulta a coleta e o compartilhamento de dados relevantes para a gestão das águas. Além disso, a falta de manutenção e investimentos em infraestrutura hídrica, como reservatórios e sistemas de irrigação, compromete a eficiência da gestão e a segurança hídrica.

As mudanças climáticas representam um desafio crescente para a gestão dos recursos hídricos. A alteração nos padrões de precipitação e a intensificação de eventos extremos, como secas e enchentes, afetam a disponibilidade e a qualidade da água. A PNRH precisa incorporar estratégias de adaptação e mitigação das mudanças climáticas, visando aumentar a resiliência dos sistemas hídricos e reduzir os impactos sobre as populações e os ecossistemas.

A gestão dos recursos hídricos deve ser integrada com outras políticas públicas, como as de saneamento básico, meio ambiente, agricultura e energia. A falta de articulação e de políticas coordenadas entre esses setores dificulta a implementação de ações conjuntas e sinérgicas, prejudicando a gestão integrada e sustentável dos recursos hídricos. A PNRH deve promover a integração intersetorial para alcançar resultados mais eficazes e duradouros.

METODOLOGIA

A utilização do Protocolo PRISMA 2020 como guia metodológico para a condução da revisão sistemática neste estudo foi fundamental para estabelecer um roteiro claro e estruturado no desenvolvimento da pesquisa. A adoção desse protocolo proporcionou maior transparência no processo de seleção de estudos, na extração de dados e na avaliação dos riscos de viés, o que contribuiu significativamente para a qualidade e a confiabilidade dos resultados obtidos. Além disso, a aplicação do PRISMA 2020 permitiu uma



organização mais eficiente das etapas da revisão, garantindo a replicabilidade do estudo e facilitando a comunicação dos achados de forma sistemática e abrangente. Essa abordagem metodológica robusta fortalece a validade e a credibilidade da análise realizada no estudo sobre a PNRH.

O Protocolo PRISMA 2020 se destaca como um roteiro que pode ser adotado para a realização de revisões sistemáticas. É um conjunto de diretrizes e recomendações para a elaboração e apresentação de revisões sistemáticas e meta-análises (Stefani; Delgado, 2021), é descrito como uma atualização do Protocolo PRISMA 2009, incorporando avanços metodológicos e tecnológicos recentes para atender às demandas atuais da pesquisa científica. (Marcondes; Silva, 2022).

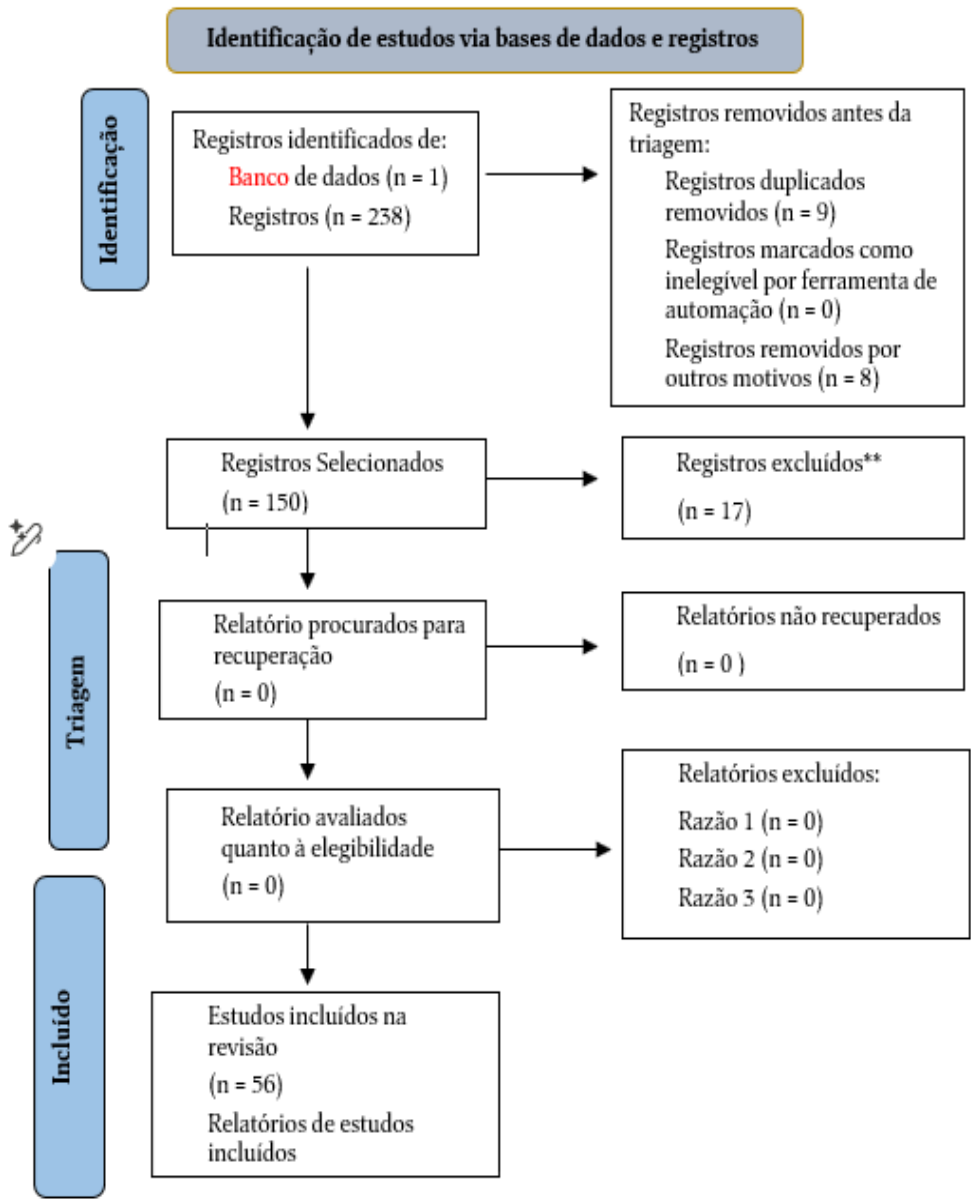
O protocolo PRISMA 2020 da revisão sistemática é essencial para garantir a transparência e replicabilidade do estudo, permitindo que outros pesquisadores compreendam e avaliem adequadamente o processo de revisão. Destaca-se a importância de indicar informações sobre o registro do protocolo, como o local e o nome do repositório, número de registro, link de acesso, DOI, entre outros detalhes relevantes. (Lourenço, 2024).

O relatório sobre a Política Nacional de Recursos Hídricos (PNRH) foi embasado em uma pesquisa minuciosa realizada na plataforma CAPES, reconhecida por sua extensa base de dados acadêmicos. A busca foi conduzida, utilizando descritores específicos relacionados à gestão de recursos hídricos no contexto da legislação nacional vigente, sendo “gestão” + “Política Nacional de Recursos Hídricos”. A plataforma CAPES proporcionou acesso a uma ampla gama de periódicos e publicações científicas especializadas em temas ambientais e de sustentabilidade. A seleção dos artigos seguiu critérios rigorosos de relevância e atualidade, garantindo a inclusão de estudos pertinentes à temática abordada. A utilização da plataforma CAPES foi essencial para a obtenção de informações atualizadas e de qualidade, contribuindo significativamente para a fundamentação teórica e análise crítica realizada neste estudo. Essa abordagem evidencia a importância de fontes confiáveis e especializadas na



condução de pesquisas acadêmicas de alto nível. O diagrama1, evidenciado abaixo, traz a identificação dos estudos com base no Prisma 2020.

Diagrama 1 – Fluxo PRISMA 2020



Fonte: Protocolo (2020), atualizada pelos autores (2024)

Com base na identificação de estudos via bases de dados e registros do protocolo Prisma 2020, destaca-se abaixo a Tabela 1 – Dados da seleção dos artigos, que descreve de forma detalhada a seleção dos artigos para a revisão.

Tabela 1 – Dados da seleção dos artigos

Descrição	Resultados
Período	2019 a 2024
Termos-chave	“Gestão” + “Política Nacional de Recursos Hídricos”
Total de artigos	238
Periódicos revisados por pares	150
Triagem inicial (Títulos e Resumos)	56
Artigos repetidos	- 9
Leitura detalhada (Introdução)	- 29
Total de artigos para revisão	18

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Após a aplicação de todos os critérios necessários para a seleção dos artigos, foram selecionados 18 artigos para a revisão com base no tema e escopo da pesquisa. No processo de pesquisa e seleção dos artigos relacionados à gestão da Política Nacional de Recursos Hídricos, foram identificados diversos estudos de relevância para o tema.

Os títulos e resumos dos trabalhos selecionados abordam aspectos importantes sobre a gestão dos recursos hídricos, incluindo estratégias, desafios, territorialidade, sustentabilidade, governança e boas práticas, desta forma, trazendo diferentes perspectivas e conhecimentos para enriquecer o debate. A tabela 1 – Dados iniciais, que tem como objetivo apresentar informações resumidas sobre trabalhos científicos relacionados à gestão de recursos hídricos, incluindo títulos, ano de publicação e autores, e fornecer uma visão geral dos estudos abordados no relatório.



Tabela 2 – Dados Gerais

Artigo	Ano	Título do trabalho científico	Autor(res)
1	2021	Atributos Morfométricos e Hidrológicos da Bacia Hidrográfica do Alto Sapucaí, Minas Gerais.	Servidoni, Lucas Emanuel; Ayer, Joaquim Ernesto Bernardes; Estella, Paulo Vitor Moraes; Oliveira, Gabriel Henrique de; Mincato, Ronaldo Luiz
2	2022	Reinventando a Colonialidade: expansão das fronteiras do extrativismo mineiro e a despolitização da paisagem regional no continente latino-americano	Neves, Margarita Maria Lara
3	2021	A representação da agricultura na governança paulista das águas	Martins, Rodrigo Constante; Arbarotti, Alexsandro Elias; Campregher, Raiza
4	2019	20 Anos da Lei n. 9.433/97: Percepções dos comitês de bacia hidrográfica e dos órgãos gestores acerca da implementação da Política Nacional de Recursos Hídricos	Ribeiro, Paulo; Hora, Mônica
5	2023	Atuação das populações ribeirinhas frente à Política Estadual de Recursos Hídricos do Pará e a gestão da pesca artesanal no Tapajós	Nogueira, Rubens Elias Duarte; Amaral, Lucilene Oliveira da Silva
6	2019	Sustentabilidade ambiental e integração na Política de Recursos Hídricos no Brasil: questões inseparáveis	Mancini, Rosa Maria Oliveira Machado; Jacobi, Pedro Roberto
7	2023	Desafios e diretrizes para a gestão integrada da água em bacias hidrográficas: visão dos especialistas	Cerezini, Monise Terra; Hanai, Frederico Yuri
8	2019	Panorama do enquadramento no Brasil: Uma reflexão crítica	Bitencourt, Camila de Carvalho Almeida; Fernandes, Cristovão Vicente Scapulatempo; Gallego, Carlos Eduardo Curi
9	2022	Os serviços de gestão de recursos hídricos	Marques, Guilherme Fernandes; Formiga-Johnsson, Rosa Maria; De Oliveira, Paula Pedreira de Freitas; Molejon, Carmen; Braga, Cybelle Frazão Costa

Continua...



Artigo	Ano	Título do trabalho científico	Autor(res)
10	2021	O instrumento de outorga dos recursos hídricos: riscos ambientais e as influências do consumocentrismo na sociedade moderna antropocêntrica	Ercolani, Kamilla Machado; Plautz, Nilva; Calgaro, Cleide
11	2024	Engajamento dos <i>stakeholders</i> na governança hídrica brasileira	Simplicio, Carinna Gonçalves; Boaventura, João Maurício Gama
12	2023	Análise das resoluções aprovadas nos conselhos estaduais de recursos hídricos da Amazônia Oriental e os impactos no atendimento da Política Nacional de Recursos Hídricos	Da Silva, Jaqueline Maria Soares; Pontes, Altem Nascimento; De Araújo, Alzira Almeida; Alves Paes, Gleicy Karen Abdon; De Souza, Shislene Rodrigues
13	2023	A governança das águas no Brasil: qual o papel dos municípios?	Nicollier, Valérie; Kiperstok, Asher; Bernardes, Marcos Eduardo Cordeiro
14	2021	Percepções de estudantes de Engenharia Ambiental sobre a gestão dos recursos hídricos	Fernandes, Caroline da Silva; Miceli, Bruna Sarpa; Rocha, Marcelo Borges
15	2022	O processo de planejamento e gestão de recursos hídricos das Bacias Hidrográficas dos rios Sorocaba e Médio Tietê e sua integração com o planejamento regional e municipal	Nunes, Nilo; Guandique, Manuel Enrique Gamero
16	2020	Motivações e desafios para a implementação da gestão integrada de recursos hídricos em federações: os casos brasileiro e suíço	Miranda, Grazielle Muniz
17	2020	A Governança das Águas no Brasil: uma análise sobre o papel da universidade em redes e observatórios	Ferrão, André Munhoz de Argollo; Rando, Ayri Saraiva; Braga, Luci Merhy Martins
18	2022	Desafios do enquadramento das águas doces superficiais nas bacias de rios estaduais: o que dizem os membros dos comitês e pesquisadores da área?	Faria, Pedro Oliveira; Dos Santos, Simone Mendonça; Pizella, Denise Gallo

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

A tabela 2 traz uma visão geral dos artigos e seus autores, dando uma dimensão dos estudos, contribuindo para uma perspectiva sobre as discussões que serão tratadas na seção abaixo.



DISCUSSÃO

Com base nos trabalhos selecionados, nesta seção, serão evidenciados avanços, gestão e descentralização, além dos desafios identificados e destacados pelos autores.

AVANÇOS, GESTÃO E DESCENTRALIZAÇÃO

A PNRH trouxe avanços significativos para a gestão dos recursos hídricos no Brasil, estabelecendo um marco regulatório que promove a integração, a descentralização, a participação social e a sustentabilidade. Esses avanços refletem um esforço contínuo para garantir a disponibilidade e a qualidade da água, contribuindo para o desenvolvimento sustentável do país.

Dentre os estudos evidenciados, avanços são destacados como os de, Martins, Arbarotti e Campregher (2021), que dão destaque para a presença de entidades agroindustriais, sindicatos patronais e associações de produtores na representação da agricultura nos órgãos de gestão hídrica que, muitas vezes, demonstram interesses e debates sobre a cobrança pelo uso da água entre os representantes da agricultura e da agroindústria estaduais.

Essa característica também foi evidenciada no trabalho de Simplício e Boaventura (2024), que evidencia a descentralização e a participação ativa dos *stakeholders* na governança hídrica, com destaque para a participação dos Ministérios, Secretarias da Presidência da República, Conselhos Estaduais de Recursos Hídricos, usuários de recursos hídricos e organizações civis de recursos hídricos.

Ribeiro (2019) cita que a maioria dos órgãos gestores de recursos hídricos está focada em operacionalizar de forma eficiente a outorga e em elaborar junto aos CBHs os Planos de Recursos Hídricos. Dentre os Comitês, a maioria ainda está investindo na elaboração e implementação do Plano de Bacia, com financiamento do estado e em operacionalizar a cobrança pelo uso dos recursos hídricos, como forma de se fortalecerem e obterem mais autonomia.



Ercolani, Plautz e Calgaro (2021) mencionam que, ao longo dos anos, as regulamentações se tornaram mais rigorosas, o que é um avanço significativo para a preservação dos recursos hídricos. A crescente preocupação ambiental é destacada, indicando um avanço na conscientização sobre a importância de proteger e conservar os recursos hídricos. A menção à outorga dos direitos dos recursos hídricos indica um sistema de gestão que visa controlar o uso quantitativo e qualitativo da água, garantindo o acesso equitativo.

O estudo de Da Silva *et al.* (2023) mostra que os CERHs (Conselhos Estaduais de Recursos Hídricos) do Mato Grosso, Maranhão, Tocantins e Pará possuem três instrumentos normatizados na forma de resoluções, indicando um progresso na implementação da Política Nacional de Recursos Hídricos (PNRH). Os CERHs apresentam diferentes níveis de desenvolvimento e implementação da política de recursos hídricos, com destaque para Mato Grosso e Maranhão, que têm mais resoluções aprovadas em comparação com outros conselhos da Amazônia Oriental.

Nunes e Guandique (2022) destacam que o processo de regionalização do estado de São Paulo, através da criação e implantação das regiões metropolitanas, é um avanço significativo que destaca o planejamento regional e municipal e ressalta a importância da interação e cooperação entre diferentes níveis de governo, promovendo uma gestão mais integrada. Além de estabelecer um refinamento das funções públicas de interesse comum e fortalecer as relações de interação funcional de natureza ambiental, físico-territorial, socioeconômica e administrativa.

Miranda (2020) traz o termo GIRH, que tem sido difundido de forma relativamente uniforme e normativa, conforme os moldes promovidos por instituições internacionais, o que fortalece a abordagem participativa e descentralizada na gestão de recursos hídricos no Brasil. No Brasil, o conceito de Gestão Integrada de Recursos Hídricos (GIRH) foi implementado durante o período de redemocratização do país, promovendo a participação e a descentralização na gestão de recursos hídricos. Isso representa um avanço significativo na gestão hídrica brasileira.



A implementação da Política Nacional de Recursos Hídricos (PNRH) no Brasil tem gerado avanços significativos na gestão dos recursos hídricos, destacando-se pela integração, descentralização e participação social. Ao longo dos anos, houve progresso na operacionalização da outorga, elaboração de Planos de Recursos Hídricos e fortalecimento da autonomia dos Comitês de Bacia. A regulamentação mais rigorosa e a maior conscientização ambiental evidenciam uma gestão mais eficiente e voltada para a sustentabilidade.

A descentralização e a participação ativa de diversos *stakeholders*, incluindo órgãos governamentais e organizações civis, também são marcos importantes, refletindo um esforço contínuo para garantir a disponibilidade e qualidade da água. Além disso, a regionalização e a aplicação uniforme do conceito de Gestão Integrada de Recursos Hídricos (GIRH) contribuem para uma abordagem mais coesa e participativa na gestão hídrica no país.

DESAFIOS IDENTIFICADOS

Alguns problemas e desafios também são evidenciados, como cita Neves (2022), que os incentivos fiscais outorgados, principalmente no que diz respeito à utilização dos recursos hídricos, evidenciam o descaso das autoridades governamentais em relação às comunidades locais, cujas demandas para satisfazer suas culturas de subsistência ficam severamente comprometidas. Crescem os movimentos sociais de resistência, na medida em que violentas dinâmicas expropriatórias são legitimadas à medida que se expande a atividade.

Nogueira e Amaral (2023) mencionam que a situação de escassez da água não está relacionada somente à ausência do recurso hídrico, mas à disponibilidade do recurso aos usuários. As comunidades ribeirinhas do médio e baixo Tapajós são invisibilizadas pelo atual modelo de gestão dos recursos hídricos que não considera suas culturas e atividades sociais e econômicas relacionadas à água.

Marques *et al.* (2022) destacam que é importante reforçar a visão junto a gestores, usuários e sociedade de que, se o sistema de gestão de recursos hídricos não está funcionando como um todo, muito



provavelmente não está funcionando de forma efetiva. A sustentabilidade financeira do sistema de gestão de recursos hídricos depende dessa percepção abrangente, uma vez que uma lacuna de financiamento em uma única ação pode comprometer toda uma cadeia de processos e investimentos já feitos. E há a necessidade de mostrar à sociedade de forma clara como a mesma está pagando pelos serviços. E mostram também a necessidade da busca de soluções cooperativas entre entes e instituições diferentes do sistema, quando o trabalho de um ente depende de um outro que está fora da sua esfera de responsabilidade.

Ercolani, Plautz e Calgaro (2021) mencionam que há um claro desequilíbrio entre o desenvolvimento econômico e a preservação dos recursos naturais, um desafio contínuo na gestão dos recursos hídricos. A redução da disponibilidade específica de água devido ao aumento populacional e à poluição é um desafio, além da necessidade de promover maior educação e conscientização sobre o consumo sustentável da água, os conflitos pelo uso da água, exacerbados pela escassez e poluição e o paradigma de abundância de água estabelecido na sociedade brasileira.

Nunes e Guandique (2022) destacam não haver integração entre o planejamento e gestão de recursos hídricos das bacias hidrográficas e o planejamento regional e municipal, o que impede uma abordagem mais eficaz e coordenada e que há um desafio de articular a ação pública no território metropolitano, envolvendo diferentes esferas governamentais e representantes do setor privado e da sociedade civil. Há também a necessidade de inovar nas práticas de participação da sociedade civil, através de convênios e parcerias com instituições técnicas e acadêmicas, aprimorando o relacionamento com os órgãos de gestão de recursos hídricos e saneamento ambiental.

Para Miranda (2020), no Brasil, os governos regionais e locais são muito dependentes das decisões tomadas em âmbito federal, o que limita a efetividade da gestão descentralizada de recursos hídricos. As instituições de bacia possuem restrito poder decisório, indicando um desafio na descentralização plena da gestão. Em geral, a GIRH é mais complexa em sistemas federais devido à divisão de competências e à relativa autonomia dos governos subnacionais. Essa complexidade representa um desafio



adicional na implementação efetiva da GIRH em comparação com sistemas unitários.

Faria, Dos Santos e Pizella (2022) destacam a falta de cobrança pelo uso de recursos hídricos e as dificuldades de acesso aos fundos estaduais representam desafios significativos para a implementação efetiva do enquadramento dos corpos d'água. Há uma demanda por ajustes nos processos dos comitês de bacia e ações de governança em todos os níveis, incluindo a promoção de iniciativas de sensibilização e comunicação social. É necessário promover estudos estratégicos para fortalecer o papel dos planos de bacia hidrográfica e estabelecer acordos de cooperação técnica entre organizações civis, comitês de bacia e agências de água.

Apesar dos avanços significativos na gestão de recursos hídricos no Brasil, evidenciados pela integração, descentralização e participação social, diversos desafios persistem. Problemas como o descaso com as comunidades locais e a invisibilidade das populações ribeirinhas, a escassez de água e os conflitos pelo uso dos recursos são evidentes. A falta de integração entre o planejamento regional e municipal e as limitações impostas pela dependência das decisões federais e pela complexidade do sistema federal tornam a implementação efetiva da Gestão Integrada de Recursos Hídricos (GIRH) ainda mais desafiadora.

A ausência de cobrança pelo uso de água e as dificuldades no acesso aos fundos estaduais, bem como a necessidade de uma abordagem mais coordenada e inovadora na participação da sociedade civil, ressaltam a urgência de ajustes nos processos e de uma governança mais eficaz. É crucial promover iniciativas de sensibilização, fortalecer os planos de bacia e estabelecer cooperações técnicas entre diferentes entidades para superar essas barreiras e garantir uma gestão hídrica sustentável e equitativa.

CONCLUSÃO

As discussões e análises apresentadas destacam a importância da implementação efetiva da Política Nacional de Recursos Hídricos para garantir a gestão sustentável dos recursos hídricos no Brasil. A descentralização da gestão, a participação ativa dos diversos atores envolvidos, a promoção da sustentabilidade hídrica e a avaliação contínua dos impactos são elementos essenciais para o sucesso dessa política. É



fundamental haver uma maior proatividade e comprometimento por parte dos representantes dos conselhos e das entidades da sociedade civil, visando a uma governança democrática da água mais eficaz e transparente.

Além disso, a necessidade de adotar medidas preventivas e de mitigação para reduzir a vulnerabilidade das áreas suscetíveis a eventos hidrometeorológicos extremos é crucial para garantir a segurança hídrica no país. Diante dos desafios e oportunidades identificados, é fundamental promover uma nova abordagem de governança da água, baseada em integração, articulação e participação, visando a uma gestão adaptativa e inclusiva. A busca por estratégias inovadoras e a colaboração entre os diversos atores são essenciais para enfrentar os desafios atuais e futuros relacionados à gestão dos recursos hídricos no Brasil.

REFERÊNCIAS

BITENCOURT, C. Panorama do enquadramento no Brasil: Uma reflexão crítica. **Revista de Gestão de Água da América Latina**, 16, 2019. Disponível em: www.abrh.org.br/OJS/index.php/REGA/article/view/268. Acesso em: 23 jun. 2024.

CEREZINI, M. T., & HANAI, F. Y. Desafios e diretrizes para a gestão integrada da água em bacias hidrográficas: uma visão dos especialistas. **Sustainability in Debate**, v. 14, n. 2, p.10–42, 2023. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/sust/article/view/49626>. Acesso em: 23 jun. 2024.

DA SILVA, J. M. S; *et al.* Análise das resoluções aprovadas nos conselhos estaduais de recursos hídricos da amazônia oriental e os impactos no atendimento da política nacional de recursos hídricos. **Revista de gestão social e ambiental**, vol. 17, n. 3, 2023. Disponível em: <https://rgsa.openaccesspublications.org/rgsa/article/view/3300>. Acesso em: 23 jun. 2024.

ERCOLANI, K. M., PLAUTZ, N., & CALGARO, C. O instrumento de outorga dos recursos hídricos: riscos ambientais e as influências do consumocentrismo na sociedade moderna antropocêntrica. **Revista de**



Direito da Faculdade Guanambi, vol. 8, n. 1, 2021. Disponível em: <http://agora.edu.es/servlet/articulo?codigo=8084551>. Acesso em: 23 jun. 2024.

FERNANDES, C. S., MICELLI, B. S., & ROCHA, M. B. Percepções de estudantes de engenharia ambiental sobre a gestão dos recursos hídricos. **Terrae Didatica**, vol. 17, 2021. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/td/article/view/866662>. Acesso em: 23 jun. 2024.

FERRÃO, A. M. A., RANDO, A. S., & BRAGA, L. M. M. A Governança das águas no Brasil: uma análise sobre o papel da universidade em redes e observatórios. Redes. **Revista do Desenvolvimento Regional**, v. 25, n.1, p. 363–380, 2020. Disponível em: www.redalyc.org/journal/5520/552062677018/552062677018.pdf. Acesso em: 23 jun. 2024.

MANCINI, R. M. O. M., & JACOBI, P. R. **Sustentabilidade ambiental e integração na política de recursos hídricos no Brasil**: questões inseparáveis. 2020. Disponível em: www.lareferencia.info/vufind/Record/BR_dc191972883a590b222c59e59518f24e. Acesso em: 23 jun. 2024.

MARQUES, G. F. Os serviços de gestão de recursos hídricos. Rega: **Revista de Gestión del Agua de America Latina**. Porto Alegre, v. 19, p. 18, 2022. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/249101>. Acesso em: 23 jun. 2024.

Martins, R. C., Arbarotti, A. E., & Campregher, R. (2021). A representação da agricultura na governança paulista das águas. **Ambiente & Sociedade**, 24, e00201. Disponível em: www.scielo.br/j/asoc/a/z6KKwY75r7jJm5pWLH3NLCy/?lang=pt. Acesso em: 23 jun. 2024.

MIRANDA, G. M. Motivações e desafios para a implementação da gestão integrada de recursos hídricos em federações: os casos brasileiro e suíço. **Revista de Gestão de Água da América Latina**, vol. 17, 2020. Disponível em: www.abrh.org.br/OJS/index.php/REGA/article/view/365. Acesso em: 23 jun. 2024.



NEVES, M. M. L. Reinventando a colonialidade: expansão das fronteiras do extrativismo minerador e a despolitização da paisagem regional no continente latino-americano. **Brazilian Journal of International Relations**, v. 11, n. 1, p. 166–185, 2022. Disponível em: <https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/bjir/article/view/12255>. Acesso em: 23 jun. 2024.

NICOLLIER, V., KIPERSTOK, A., & BERNARDES, M. E. C. A governança das águas no Brasil: qual o papel dos municípios? **Estudos Avançados**, v. 37, n. 109, p. 279–302, 2023. Disponível em: www.scielo.br/j/ea/a/SVDPHh74bVQJRpf86M4mfYp/?lang=pt. Acesso em: 23 jun. 2024.

NOGUEIRA, Rubens Elias Duarte; AMARAL, Lucilene Oliveira da Silva. Atuação das populações ribeirinhas frente à Política Estadual de Recursos Hídricos do Pará e a gestão da pesca artesanal no Tapajós. **Campos Neutrais-Revista Latino-Americana de Relações Internacionais**, v. 5, n. 1, p. 26–40, 2023. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/cn/article/view/15282>. Acesso em: 23 jun. 2024.

NUNES, N., & GUANDIQUE, M. E. G. O processo de planejamento e gestão de recursos hídricos da bacia hidrográfica dos rios Sorocaba e Médio Tietê e sua integração com o planejamento regional e municipal. **Revista de Gestão de Água da América Latina**, v. 19, 2022. Disponível em: www.abrh.org.br/OJS/index.php/REGA/article/view/761. Acesso em: 23 jun. 2024.

PIZELLA, D. G., FARIA, P. O., & DOS SANTOS, S. M. Desafios do enquadramento das águas doces superficiais nas bacias de rios estaduais: o que dizem os membros dos comitês e pesquisadores da área? **Revista de Gestão de Água da América Latina**, 19, 2022. Disponível em: www.abrh.org.br/OJS/index.php/REGA/article/view/686. Acesso em: 23 jun. 2024.

RIBEIRO, P. E. A. M. (2019). 20 Anos da lei n. 9.433/97: percepções dos comitês de bacia hidrográfica e dos órgãos gestores de recursos hídricos. **Revista de Gestão de Água da América Latina**, v. 16, 2019.



Disponível em: www.abrh.org.br/OJS/index.php/REGA/article/view/138. Acesso em: 23 jun. 2024.

SERVIDONI, L. E; *et al.* Atributos morfométricos e hidrológicos da bacia hidrográfica do Alto Sapucaí, Minas Gerais. **Revista do Departamento de Geografia**, v. 41, 2021. Disponível em: www.revistas.usp.br/rdg/article/view/169817/169698. Acesso em: 23 jun. 2024.

SIMPLICIO, C. G., & BOAVENTURA, J. M. G. Engajamento dos stakeholders na governança hídrica brasileira. **Revista de Gestão de Água da América Latina**, 21, 2024. Disponível em: www.abrh.org.br/OJS/index.php/REGA/article/view/879. Acesso em: 23 jun. 2024.



EVIDÊNCIAS DE ESTRATÉGIAS PARA A SUSTENTABILIDADE NO CONTEXTO DA (BIO)ECONOMIA CRIATIVA EM BELÉM (PA) BRASIL²⁷

Keila Regina Mota Negrão²⁸

Mario Cesar dos Santos de Carvalho²⁹

Magnus Emmendoerfer³⁰

Sérgio Castro Gomes³¹

INTRODUÇÃO

Este estudo baseia-se na premissa de que a Bioeconomia pode servir como um caminho para o desenvolvimento da Economia Criativa (EC) em países do Sul Global. A Bioeconomia abrange atividades econômicas que dependem de recursos biológicos renováveis para produzir alimentos,

²⁷ Esta é uma versão adaptada daquela que foi divulgada originalmente na língua inglesa em formato de artigo na Revista de Economia – **Revista de Economía, Facultad de Economía, Universidad Autónoma de Yucatán**, v. 43, n. 105, 2025.

²⁸ Doutora em Administração (UNAMA/PA, 2022), Mestre em Administração (UNAMA/PA, 2015), Especialista em Docência e Tutoria em Educação a Distância (PUC/RS, 2010), MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria (FGV/RJ, 2006), graduada em Administração (FACI/PA, 2004), Membro do grupo de pesquisa Núcleo de Estudos de Práticas Gerenciais, Desempenho e Competitividade das Organizações da Amazônia (NEGOA). Professora na Universidade Federal do Pará. E-mail: knegrão@gmail.com, Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0366215621952147>

²⁹ Doutor em Administração pelo PPAD/UNAMA (2018). Mestre em Administração pelo PPGA/UFRGS (2009). Especialista em Marketing pela UNAMA (2006) e em Educação a Distância pelo SENAC-RS (2009). Graduado em Administração pela UFPA (2003). Guia de turismo regional Pará, Brasil e América do Sul pelo SENAC-PA. Chocolatier pela Castelli-RS. Professor e Pesquisador do Programa de pós-graduação em Administração da UNAMA. Empreendedor Criativo nas empresas Vida Caboca Consultoria e Gestão de Negócios, Ornatos Embalagens e Filha do Combu Chocolates. E-mail: carvalhomario@yahoo.com.br. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0907380245411354>

³⁰ Doutor em Ciências Humanas: Sociologia e Política, UFMG (2009). Administrador e Mestre em Administração, UFSC (2004). Possui pós-doutorado em gestão, políticas públicas, turismo criativo e empreendedorismo em Universidades da Holanda e de Portugal. Professor Titular com atuação em Administração Pública no Programa de Pós-graduação em Administração <http://lattes.cnpq.br/0919407313173824> E-mail: magnus@ufv.br

³¹ Doutor em Economia Aplicada pela Universidade Federal de Viçosa (2007). Atualmente é professor permanente do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPAD) da UNAMA. Desenvolve pesquisas na área da gestão estratégica sustentável; é líder do grupo de pesquisa do Núcleo de Estudos de Práticas Gerenciais, Desempenho e Competitividade das Organizações da Amazônia (NEGOA). Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6378345461837988>. E-mail: sergio.gomes@unama.br



bioenergia e produtos baseados na biodiversidade (Comissão Europeia, 2012) e demanda a gestão da criatividade e inovação como fontes de vantagem competitiva. (Barney e Hesterly, 2019; Emmendoerfer *et al.* 2018). Esses recursos biológicos estão predominantemente localizados em países do Sul Global, marcados por desigualdades socioeconômicas, legados coloniais, dependência histórica do extrativismo e abundância e diversidade de recursos naturais. (Gray; Gills, 2016; Caldeira, 2017; Hickel *et al.* 2022).

A criatividade e a inovação servem como fontes de vantagem competitiva e são fundamentais para a criação de valor. Essas atividades frequentemente surgem na interseção de dois ou mais setores econômicos, frequentemente baseando-se em recursos naturais ou sua reutilização para gerar novos negócios e oportunidades econômicas. Essa dinâmica é particularmente evidente em países do Sul Global, onde frequentemente representa tanto uma estratégia de sobrevivência quanto uma oportunidade de avanço socioeconômico.

O referencial teórico da Visão Baseada em Recursos (VBR) enfatiza que a vantagem competitiva sustentável de uma organização deriva da criação de valor resultante da combinação de recursos, habilidades e capacidades. (Penrose, 1959; Dierickx; Cool, 1989; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Teece *et al.* 1997, Winter, 2003). Construindo sobre essa perspectiva, a Visão Baseada em Recursos Naturais (VBRN), proposta por Hart (1995), sublinha que as estratégias organizacionais devem incorporar considerações ambientais. Hart (1995), Hart e Dowell (2011) argumentaram que as futuras fontes de vantagem competitiva dependeriam cada vez mais de recursos e capacidades alinhados com atividades econômicas ambientalmente sustentáveis.

Essa perspectiva está enraizada nos princípios de sustentabilidade delineados na Agenda 21 (Nações Unidas, 1992) e posteriormente incorporados às práticas empresariais através do *framework* do Tripé da Sustentabilidade de Elkington (1997; 2018). Este modelo propõe que as organizações avaliem seus resultados em três pilares inter-relacionados: ambiental, social e econômico. A sustentabilidade empresarial, sob este *framework*, é alcançada, equilibrando o desempenho em todas as três dimensões. Ao longo do tempo, essa abordagem informou o



desenvolvimento de novos modelos de negócios nos quais os desempenhos ambiental e social são considerados tão críticos quanto os resultados econômicos.

Com o tempo, dimensões adicionais de sustentabilidade emergiram, promovendo uma consideração mais ampla de como realinhar a relação entre negócios e sociedade. Essa evolução deu origem à abordagem de gestão estratégica para a sustentabilidade, que examina o impacto e a significância das ações intraorganizacionais em relação aos contextos econômicos, ambientais, sociais, espaciais, culturais, políticos e de produção de conhecimento mais amplos. (Nações Unidas, 1992; Montibeller Filho, 1993; Krueger, 2010; Constanza *et al.* 2014; Rhodes; Fleming, 2020; Negrão *et al.* 2024).

A relação entre empresas e clientes, bem como a vantagem competitiva organizacional, é cada vez mais avaliada através da criação de valor, não apenas em termos econômicos (Ito *et al.* 2012), mas também através do valor gerado pela transformação de recursos ao longo da cadeia de valor (Barney, 1991; Bowman; Ambrosini, 2000) e a captura desse valor no bem-estar do consumidor e nos resultados ambientais. (Brito; Brito, 2012; Constanza, 2014). No entanto, a literatura tem focado principalmente em empresas médias e grandes, deixando uma lacuna em relação às pequenas empresas. (Maldonado-Guzmán *et al.* 2009; Negrão *et al.* 2024). Essas considerações também se alinham com a economia criativa, fomentando práticas potencialmente mais equitativas baseadas em recursos dentro da economia criativa para promover um desenvolvimento mais equitativo e responsável no Sul Global. (Sternberg, 2016; O'Connor, 2019).

Neste contexto, adota-se o referencial teórico de estratégias de sustentabilidade proposto por Negrão *et al.* (2024), que deriva de uma análise de pequenas e médias empresas da economia criativa na região amazônica. Essa escolha reflete o entendimento de que o pensamento estratégico voltado para a sobrevivência organizacional tem sido historicamente um processo contínuo, e o desafio torna-se mais complexo quando a busca por resultados econômicos deve também abordar dimensões sociais, ambientais, legais, culturais, históricas e políticas. Consequentemente, a questão de pesquisa que orienta este estudo é: Que



evidências empíricas existem sobre estratégias de sustentabilidade em organizações que operam dentro da economia criativa em regiões do Sul Global, como a Amazônia?

Abordando essa questão, o estudo adota estratégias de sustentabilidade como seu referencial teórico. As seções seguintes delineiam as escolhas metodológicas, apresentam os achados empíricos e discutem suas implicações para pesquisas futuras sobre Bioeconomia e desenvolvimento sustentável, reforçando a premissa delineada acima. Essa discussão é particularmente relevante para países do Sul Global e para atores que buscam fomentar relações mais justas e responsáveis entre eles.

ESTRATÉGIAS PARA SUSTENTABILIDADE NO CONTEXTO DA ECONOMIA CRIATIVA

A Economia Criativa (EC) abrange práticas econômicas alinhadas com a Bioeconomia, requerendo estratégias de sustentabilidade que integrem o uso multidimensional de recursos naturais para promover o desenvolvimento sustentável. No entanto, estudos que examinam essa interseção permanecem limitados. A gestão estratégica para a sustentabilidade é cada vez mais reconhecida como parte da agenda organizacional contemporânea, incluindo dentro das organizações da EC, como refletido em iniciativas como o Programa Cidades Criativas da UNESCO. Estabelecido em 2004 e alinhado com a Agenda Global 2030, este programa abrange oito campos criativos: gastronomia, música, artes midiáticas, cinema, design, literatura, arquitetura, artesanato e artes populares. (UNESCO, 2025).

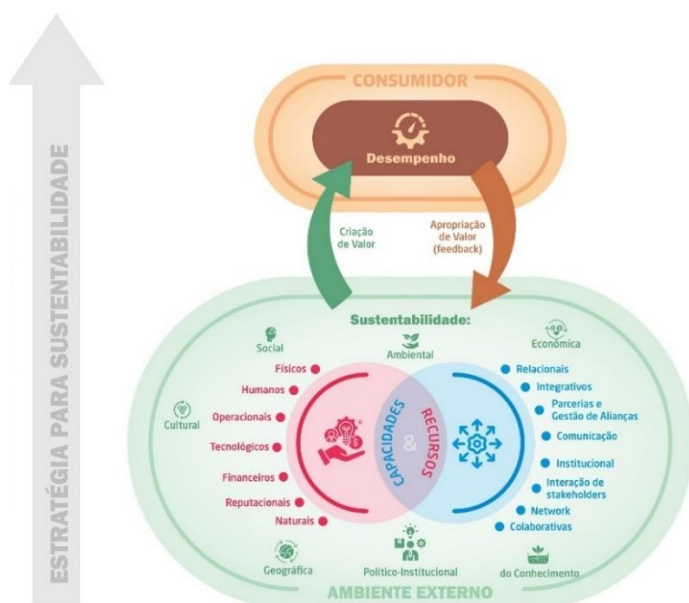
Vários estudiosos têm enfatizado o papel crítico das organizações em abordar o desafio da sustentabilidade. (Hart, 1995; Hart; Milstein, 1999; Bansal, 2002; Dyllick; Hockerts, 2002; Hahn *et al.* 2010). Ao longo do tempo, algumas instituições começaram a adotar práticas ambientalmente mandatadas, frequentemente requerendo investimento inicial significativo. Essas práticas eram frequentemente percebidas como despesas desnecessárias ou obrigações regulatórias, ou alternativamente como oportunidades. No entanto, a essência mais profunda da sustentabilidade ainda não era completamente compreendida. (Hart, 1995). A



sustentabilidade organizacional, particularmente dentro das empresas, estende-se bem além da conformidade regulatória.

A gestão estratégica para a sustentabilidade encoraja a reflexão sobre o impacto e a significância das ações intraorganizacionais, particularmente em relação aos recursos e capacidades como descritos pela Visão Baseada em Recursos Naturais (Hart, 1995; Hart; Dowell, 2011), e seu contexto externo mais amplo, que incluem dimensões econômicas, ambientais, sociais, espaciais, culturais, políticas e epistemológicas da sustentabilidade. (Nações Unidas, 1992; Montibeller Filho, 1993; Krue, 2010; Constanza *et al.* 2014). Neste contexto, Negrão *et al.* (2024) introduzem o *Framework* de Estratégias de Sustentabilidade, mostrado na Figura 1.

Figura 1 – *Framework* de Estratégias para Sustentabilidade



Fonte: Negrão *et al.* (2024).

O *framework* proposto sugere primeiro identificar os recursos e capacidades disponíveis dentro da organização e classificá-los de acordo com os princípios da VBRN como uma diretriz estratégica. Os gestores são então encorajados a refletir sobre como as dimensões da sustentabilidade podem ser integradas em estratégias envolvendo recursos e capacidades

intraorganizacionais. Uma vez que um contexto específico de ação organizacional é identificado, o foco muda para entregar produtos ou serviços aos consumidores. Nesta etapa, torna-se essencial considerar como gerar valor para a organização e permitir sua apropriação pelos consumidores, não apenas de uma perspectiva econômica, mas também em termos do bem-estar entregue aos consumidores e do cumprimento da missão sustentável da organização. Essa abordagem fomenta uma mentalidade orientada para criar e apropriar valor sustentável. (Negrão *et al.*, 2024).

VISÃO BASEADA EM RECURSOS NATURAIS

A Visão Baseada em Recursos (VBR) está fundamentada na premissa de que a combinação de recursos e capacidades de uma organização determina suas escolhas estratégicas para alcançar diferenciação e vantagem competitiva. (Wernerfelt, 1984; 1995; Peteraf, 1993; Barney, 1991; Amit; Schoemaker, 1993). A Visão Baseada em Recursos Naturais (VBRN), proposta por Hart (1995), estende a VBR incorporando a dimensão ambiental, que foi inicialmente negligenciada, na formulação de estratégias organizacionais. Hart enfatizou que, nos próximos anos, estratégia e vantagem competitiva dependeriam cada vez mais de recursos e capacidades que apoiam atividades econômicas ambientalmente sustentáveis. (Hart, 1995; Hart; Dowell, 2011; Hart; Milstein, 2004).

Aplicar o *framework* VBR em toda a organização ajuda os gestores a identificarem e gerenciar recursos e capacidades dentro de cada unidade. Essa abordagem permite o desenvolvimento de estratégias departamentais sob medida que abordam contextos específicos enquanto mantêm uma visão organizacional abrangente orientada para alcançar metas e objetivos estratégicos.

Recursos

Segundo Barney (1991), os recursos de uma organização abrangem todos os ativos tangíveis e intangíveis, tanto humanos quanto não-humanos, que são possuídos e controlados pela empresa, permitindo-lhe agregar valor aos seus produtos e serviços. O autor identifica três categorias primárias de



recursos: físicos, humanos e organizacionais. Grant (1991) expande essa classificação, incorporando recursos tecnológicos, financeiros e reputacionais, como mostrado na Tabela 1.

Tabela 1 – Recursos Organizacionais

Recursos	Características
Físicos	Equipamentos; localização geográfica; tamanho da empresa; escala de produção; acesso a matérias-primas.
Humanos	Treinamento; competência; conhecimento tácito; empreendedorismo; envolvimento e estilo gerencial; capital social; incentivos; liderança.
Operacionais	Gestão e uso de tecnologia da informação; propaganda/marketing; qualidade; processos internos/rotina; flexibilidade; relacionamento com o meio; cultura organizacional; planejamento.
Tecnológicos	Sistema de controle; patentes; inovações; investimento em tecnologias ambientais; equipamentos modernos; incremento ao sistema de produção; seleção adequada de inovação.
Financeiros	Capital; orçamento/controle de ganhos e custos; tipos de crédito; seleção adequada de investimentos; capacidade financeira de longo prazo.
Reputacionais	Marca; relação com os clientes; imagem/reputação; imagem junto aos stakeholders; transparência nas questões sociais e ambientais; investimentos em aspectos ambientais; bom e amplo network.
Naturais	Prevenção da poluição; gestão do produto; desenvolvimento sustentável; tecnologia sustentável; prevenção / preservação; consumo verde; ecologia industrial; utilização consciente dos recursos não renováveis; descarte correto do lixo; manutenção da floresta em pé; aplicação dos Rs da sustentabilidade.

Fonte: Negrão *et al.* (2024).

Segundo Barney (1991), os recursos de uma organização abrangem todos os ativos, capacidades, processos, atributos, informações e conhecimento sob seu controle. As capacidades dentro das organizações referem-se à “habilidade de um conjunto de recursos para executar uma tarefa ou atividade.” (Grant, 1991, p. 119). As proposições de Grant (1991) enfatizam dois aspectos-chave. Primeiro, entre os vários conjuntos de recursos, ênfase especial é colocada nos recursos intangíveis, com habilidades pessoais consideradas ativos estratégicos. Assim, recursos e capacidades intangíveis são vistos como potencialmente mais duradouros que os recursos tangíveis sobre os quais as organizações foram inicialmente estabelecidas e, portanto, devem receber maior atenção gerencial.



O segundo aspecto diz respeito à ênfase de Grant na importância da cooperação e coordenação entre os recursos e capacidades da empresa. Segundo o autor, quanto maior for a complexidade envolvida na coordenação desses elementos, menos provável é que os concorrentes imitem com sucesso os modelos da empresa devido ao acesso limitado a informações completas e à falta de transparência. Essa dificuldade é ainda reforçada pela imobilidade de recursos específicos, como aqueles ligados à localização geográfica ou caracterizados por informações imperfeitas, particularmente no caso de recursos humanos e ativos específicos da empresa.

Capacidades

As capacidades referem-se à habilidade da empresa de desenvolver, combinar e aplicar seus recursos dentro de processos organizacionais para alcançar resultados desejados. (Amit; Schoemaker, 1993). A Tabela 2 apresenta a classificação e definição de capacidades selecionadas da perspectiva da VBR e da VBRN.

Tabela 2 – Capacidades Organizacionais

Capacidade	Definição	Autores
Relacional	Capacidade dinâmica de uma empresa e à rede em que está inserida, focar no mesmo objetivo permite ganhos acima da média; os relacionamentos desenvolvidos na rotina diária geram benefícios e são vistos como resultado da integração entre firmas; a sustentabilidade dessas relações está relacionada à construção de uma vantagem competitiva sustentável, em que os resultados são alcançados em um período de longo prazo; vista como interações interorganizacionais fortes, se estas são o resultado de relacionamentos colaborativos de longo prazo; é o intercâmbio de informações entre os participantes de um relacionamento que permite alcançar objetivos comuns.	Capaldo (2007); Czakon (2009); Rodríguez-Díaz e Espino-Rodríguez (2008); Coelho (2013); Castro (2016); Paulraj (2011); Hidayah (2016).
Integrativa	Capacidade para interagir com o contexto em que a empresa está inserida; uma maneira pela qual as empresas podem obter recursos e aprender sobre a competência em inovação; permite os fluxos de informação da integração de capacidades, e beneficiam seus parceiros; mecanismo para transformar capacidades operacionais em vantagem competitiva sustentável; possibilita que esforços dos relacionamentos gerem estratégia proativa.	Rai <i>et al.</i> (2006); Dangelico <i>et al.</i> (2013); Vanpoucke <i>et al.</i> (2014); Hartmann e Germain (2015); Coelho (2013); Jiang <i>et al.</i> (2015); Castro (2016); Li <i>et al.</i> (2017)

Continua...



Capacidade	Definição	Autores
Parcerias e Gestão de Alianças	A conexão entre as partes em que cada uma delas contribui com uma competência específica, sendo possível agregar valor à parceria; é considerado um constructo de segunda ordem e compreende aspectos da organização que são importantes para a gestão da aliança, como a rotina de coordenação e transformação.	Lemmetyinen; Go (2009); Schilke e Goerzen (2010)
Comunicação	Inclui um conjunto de conhecimentos e informações compartilhados que permitem às partes interessadas melhorar sua vantagem competitiva.	Woo <i>et al.</i> (2016)
Institucional	Está associado à identificação de oportunidades que podem surgir quando uma empresa está envolvida coletivamente.	Spekkink (2015)
Interação de stakeholders	É a capacidade de se comunicar e aprender com as partes interessadas, sendo o resultado da combinação entre duas capacidades: o diálogo entre as partes interessadas e a interação do conhecimento.	Veldhuizen <i>et al.</i> (2013)
Network	Rede que permite a partilha de conhecimentos entre pares e, à medida que o acesso e a transferência deste conhecimento se tornam rápidos, é possível influenciar no crescimento e na inovação das empresas; é uma maneira pela qual as empresas podem ter acesso aos recursos dos parceiros, através de interações e, assim, criar valor; é a capacidade de uma empresa gerenciar estrategicamente sua rede para agregar valor aos produtos e serviços dentro do dinamismo do mercado.	Ziggers e Henseler (2009); Albino <i>et al.</i> (2016); Ryan <i>et al.</i> (2012); Mu (2013)
Colaborativa	Produz valor econômico para a rede e deve ser associado com recursos dinâmicos para serem bem-sucedidos; permite que as empresas alcancem níveis mais elevados de desempenho; aumenta a competitividade de uma empresa, melhorando seu desempenho; capacidade das empresas para interagir de muitas maneiras, compartilhando conhecimento e resolvendo problemas; capacidade de colaboração entre as partes, a fim de resolver problemas e desenvolver a capacidade de gestão.	Choi e Hwang (2015); Hofmann <i>et al.</i> (2012); Luzzini <i>et al.</i> (2015); Seok e Nof (2014); Van Hoof e Thiell, (2014); Worley <i>et al.</i> (2010)

Fonte: Negrão *et al.* (2024)

Embora referidas por nomes diferentes, as capacidades permitem que as organizações aproveitem recursos e conhecimento de outros atores, acessem fontes externas, absorvam conhecimento e recursos críticos de parceiros, aumentem a sustentabilidade, aumentem a satisfação do cliente, troquem informações e valor, e resolvam problemas. (Paulraj, 2011; Dangelico *et al.* 2013; Van Hoof e Thiell, 2014; Choi e Hwang, 2015; Luzzini *et al.* 2015).



Segundo Barney e Hesterly (2007), as capacidades são um subconjunto dos recursos de uma organização. Também definidas como ativos intangíveis, as capacidades permitem que a empresa explore completamente outros recursos sob seu controle. Em outras palavras, as capacidades sozinhas não permitem que uma empresa crie e implemente estratégias; elas permitem que ela utilize outros recursos para formular e executar tais estratégias. É essencial reconhecer que esses recursos e capacidades diferem entre organizações, dependendo de suas características únicas (Hohn *et al.* 2023), incluindo tipo, setor, tamanho e localização.

DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE, A CRIAÇÃO E APROPRIAÇÃO DE VALOR

A sustentabilidade reflete o equilíbrio entre pessoas, natureza e atividade econômica. (Garcia e Garcia, 2016; Dalmago, 2021). Estrategicamente, é um componente essencial na análise de cenários para tomada de decisão tanto em níveis organizacionais quanto individuais. O conceito evoluiu através do desenvolvimento histórico das relações humano-ambiente e agora incorpora uma ampla gama de perspectivas analíticas. A Tabela 3 apresenta as dimensões da sustentabilidade e relaciona seus princípios centrais aos contextos organizacionais.

Tabela 3 – Dimensões da sustentabilidade

Dimensão	Objetivo	Orientação	Propostas	Autores
Social	Redução das desigualdades sociais	Construção de uma civilização do “ser”, com maior equidade na distribuição do “ter” e da renda, para a melhoria dos direitos e das condições de vida da população, abrangendo necessidades materiais e não materiais das pessoas.	Criação de postos de trabalho, permitindo renda individual que garanta melhores condições de vida e qualificação profissional; Produção de bens voltados prioritariamente às necessidades básicas sociais; Investimento comunitário; Direitos humanos; Segurança.	Sachs (1993); Mendes (2009); Boff (2015); Póvoas (2015); Ferrer e Cruz (2017).

Continua...



Dimensão	Objetivo	Orientação	Propostas	Autores
Econômica	Aumento da produção e da riqueza social, sem dependência externa	Possibilitada por alocação e gestão eficientes de recursos e fluxo regular de investimento público e privado, bem como uma avaliação mais em termos macrossociais do que somente por critérios de lucratividade microempresarial.	Fluxo de investimentos públicos e privados (cooperativismo); Manejo eficiente; Absorção pela empresa dos custos ambientais; contar com próprias forças; Transparência contábil; Governança; Performance econômica; objetivos financeiros.	Sachs (1993); Boff (2015); Freitas (2012); Póvoas (2015); Ferrer e Cruz (2017).
Ambiental ou Ecológica	Qualidade do meio ambiente e preservação das fontes de recursos energéticos e naturais para as próximas gerações	Uso de recursos potenciais dos ecossistemas, com danos mínimos aos sistemas de sustentação da vida, pela limitação de recursos, substituindo-os por recursos renováveis, pela redução da poluição, adotando reciclagem, intensificando pesquisa de tecnologias limpas e regras de proteção ambiental.	Produzir respeitando os ciclos ecológicos dos ecossistemas; Prudência no uso de recursos não-renováveis; Prioridade à produção de biomassa e à industrialização de insumos materiais renováveis; Redução da intensidade energética e conservação de energia; Tecnologias e processos produtivos de baixo índice de resíduos.	Sachs (1993); Mendes (2009); Silva, Souza e Leal (2012); Freitas (2012); Póvoas (2015).
Espacial ou Geográfica	Evitar excesso de aglomerações	Evitar a concentração geográfica exagerada de populações, atividades e de poder. Busca relação equilibrada entre cidade-campo, com atenção para a destruição de ecossistemas frágeis por processos descontrolados e desorganizados de colonização. Projetos de agricultura regenerativa por pequenos produtores. Industrialização descentralizada associada a tecnologias novas.	Descentralização espacial de atividades e de população; Desconcentração - democratização local e regional do poder; Relação cidade-campo equilibrada (benefícios centrípetos); Estabelecimento de uma rede de reservas naturais e de biosfera, para a proteção da biodiversidade.	Sachs (1993); Mendes (2009).

Continua...



Dimensão	Objetivo	Orientação	Propostas	Autores
Cultural	Evitar conflitos culturais com potencial regressivo	Busca das raízes endógenas; processos de mudança na continuidade, traduzindo o conceito de ecodesenvolvimento, que respeitem as especificidades de cada ecossistema, cultura e local.	Soluções adaptadas a cada ecossistema; Respeito à formação cultural comunitária.	Sachs (1993); Mendes (2009); Boff (2012); Silva, Souza e Leal (2012).
Político-Institucional	Incrementar a capacidade do Estado em exercer o papel, por meios materiais ou formulação de políticas públicas	Integração entre desenvolvimento e meio ambiente na tomada de decisões; Descentralização para o desenvolvimento sustentável; Democratização das decisões e fortalecimento do papel dos parceiros do desenvolvimento sustentável; Cooperação, coordenação e fortalecimento da ação institucional. Instrumentos de regulação.	Subsidiariedade; Descentralização das ações Públicas; Parcerias e as decisões colegiadas.	Mendes (2009); Freitas (2012).
Informação e do Conhecimento	Geração de conhecimentos que permitam o desenvolvimento de tecnologias limpas	Os debates regionais devem convergir para uma associação entre desenvolvimento sustentável e educação formal (educação ambiental).	Promoção de inventários biológicos; Capacitação da sociedade civil para práticas sustentáveis	Fialho et al., 2008; Mendes (2009); Freitas (2012); Souza e Garcia (2016); Ferrer e Cruz (2017).

Fonte: Negrão *et al.* (2024)

Como as organizações operam em ambientes locais e globais e mantêm um papel distinto no desenvolvimento mais amplo, torna-se necessário revisar como os recursos são alocados e como as capacidades organizacionais são direcionadas para objetivos de sustentabilidade.

A relação organização-cliente continua a ser avaliada através do valor – não apenas valor econômico (Ito *et al.*, 2012), mas também o valor criado através da transformação de recursos ao longo da cadeia de valor (Barney, 1991; Bowman; Ambrosini, 2000), e sua apropriação por clientes e consumidores como uma forma de bem-estar. (Brito; Brito, 2012; Constanza, 2014).



Neste sentido, o conceito de valor é apresentado a partir de duas perspectivas frequentemente confundidas: criação de valor e apropriação de valor. (Brito; Brito, 2012). Isso destaca a importância de gerenciar recursos e capacidades em alinhamento com a proposição de criação de valor, considerando o valor monetário associado à soma do excedente do consumidor, o valor apropriado pelos clientes, e a criação de valor sustentável, que reflete a sinergia entre os objetivos da organização, do consumidor e do ambiente. (Barney *et al.* 2021).

Esses elementos compartilham afinidades teóricas com o contexto da Economia Criativa, que na região amazônica está intimamente ligada à Bioeconomia. Novos produtos e serviços são criados através da articulação de recursos – incluindo recursos naturais – e capacidades desenvolvidas de acordo com a cultura local, territorialidade e interação com ativos florestais. Isso resulta em práticas sustentáveis que garantem a provisão de serviços ambientais como regulação climática, manutenção da paisagem, fornecimento de alimentos e apoio à manutenção de produtos da sociobiodiversidade.

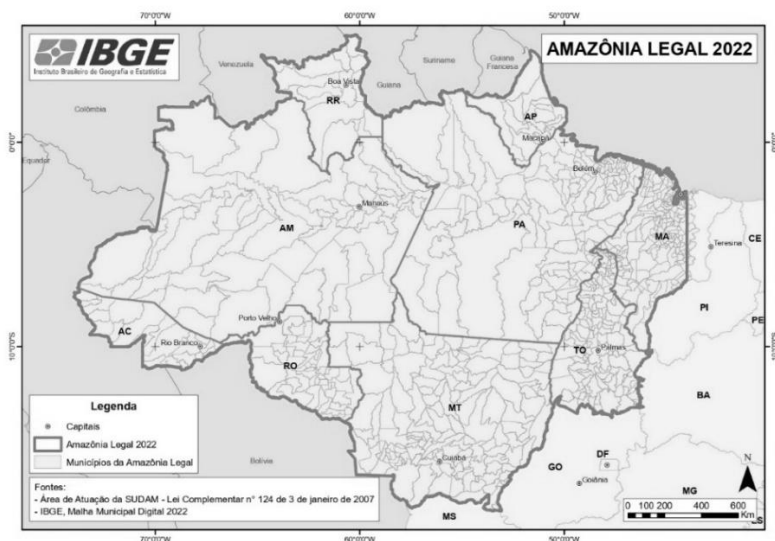
Métodos

Este estudo adota as diretrizes metodológicas delineadas no *Framework* de Estratégias de Sustentabilidade. (Negrao *et al.* 2024). Foca na identificação de estratégias que ilustram empiricamente este *framework* (Gray, 2021), baseando-se em evidências relacionadas a recursos organizacionais, capacidades e dimensões de sustentabilidade, como previamente discutido. O trabalho de campo foi realizado em um território dentro do município de Belém, capital do estado do Pará, localizado na região da Amazônia Legal brasileira (Figura 2). Belém é tratada como um caso único nesta pesquisa devido ao seu papel histórico como “Portal de Entrada da Amazônia.” (Sousa *et al.* 2014), marcado por sua localização estratégica, infraestrutura e importância como centro econômico e cultural. A cidade detém o título de Cidade Criativa da Unesco para Gastronomia desde 2015 (Unesco, 2025) e sediará a COP30, a Conferência das Nações Unidas sobre Mudanças Climáticas (UNFCCC, 2025), sublinhando sua centralidade nos debates sobre sustentabilidade e esforços de conservação amazônica.



O local de campo para este estudo é a Área de Proteção Ambiental da Ilha do Combu, a quarta maior ilha do município de Belém, cobrindo 15,97 km². Situada ao longo do rio Guamá, pertence ao Distrito Administrativo do Outeiro, uma subunidade do governo municipal de Belém. A ilha abriga aproximadamente 2.500 residentes, distribuídos em quatro comunidades: Igarapé do Combu, Igarapé do Piriquitaquara, Furo São Benedito e Beira-Rio. Segundo o Instituto de Desenvolvimento Florestal e da Biodiversidade (IDEFLOR-Bio, 2018), muitos habitantes continuam a depender da pesca e extração de produtos florestais, como frutas e plantas medicinais.

Figura 2 – Mapa da região da Amazônia Legal brasileira



Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2022).

A Ilha do Combu foi oficialmente designada Área de Proteção Ambiental em 1997 sob a Lei Estadual n. 6.083, alinhada com as disposições da Lei Federal n. 9.985/2000, que estabeleceu o Sistema Nacional de Unidades de Conservação (SNUC) do Brasil, obedecendo à Secretaria de Meio Ambiente e Sustentabilidade do Estado do Pará. (SEMAS, 2021). Embora a área seja gerenciada em nível estadual e tenha um conselho de gestão estabelecido, ainda carece de um plano de manejo aprovado, segundo o Ministério do Meio Ambiente brasileiro. (MMA, 2022). Hoje, a ilha é também um destino turístico regional proeminente, hospedando mais de 50

restaurantes e uma fábrica de chocolate dentro da floresta de várzea amazônica.

Duas organizações foram selecionadas para este estudo com base nos seguintes critérios: (i) ativas na economia criativa, especificamente no campo da gastronomia; (ii) envolvidas no turismo experiencial; (iii) incorporando dimensões de sustentabilidade em suas práticas estratégicas; (iv) operando continuamente por pelo menos cinco anos; e (v) mantendo conformidade legal e fiscal. Com base nesses parâmetros, os negócios alimentares, como o restaurante Saldosa Maloca e a Fábrica de Chocolate Filha do Combu, foram escolhidos para análise.

O Saldosa Maloca é o estabelecimento mais antigo da ilha, com operações contínuas abrangendo 43 anos. A chef e especialista em turismo, Prazeres Quaresma, atualmente o lidera. Como um negócio familiar passado através de gerações, sua gestão é composta inteiramente por residentes da ilha, o que reforça um compromisso localmente fundamentado com a sustentabilidade nas operações comerciais e na administração da área protegida.

A Fábrica de Chocolate Filha do Combu começou operações informais em 2006 e foi oficialmente registrada como negócio em 2013. Hoje, é o destino turístico mais visitado da ilha. Sua fundadora, Izete Costa, amplamente conhecida como Dona Nena, nasceu na ilha, em uma família de produtores rurais, e desenvolveu expertise no cultivo de cacau e fabricação tradicional de chocolate. Ela agora supervisiona um processo de produção verticalmente integrado, desde a colheita do cacau até a produção de chocolate fino no coração da Floresta Amazônica.

Do ponto de vista ético, ambos os empreendedores consentiram em participar da pesquisa, assinando termos de consentimento, informado e forneceram acesso a documentos, incluindo materiais promocionais publicados em websites e mídias sociais, registros internos relacionados ao planejamento de ofertas de produtos turísticos, e materiais de comunicação (ex., brochuras) que descreviam itinerários experienciais.

Seguindo isso, pesquisa exploratória foi conduzida para identificar as estratégias de sustentabilidade empregadas pelas duas organizações entre 2022 e 2024. Dois métodos concorrentes de coleta de dados foram usados.



Primeiro, a equipe de pesquisa realizou observações in loco; dois membros da equipe haviam sido previamente inseridos na comunidade, o que facilitou o acesso e engajamento local. Segundo um protocolo de entrevista foi desenvolvido para guiar a aplicação empírica do *framework* proposto. No início de 2022, os empreendedores e gestores de ambas as organizações foram entrevistados pessoalmente. As entrevistas foram gravadas, transcritas e arquivadas em um repositório de pesquisa online.

Dados dessas entrevistas, junto com documentos organizacionais e observações de acompanhamento periódicas, foram triangulados com as proposições do *framework*. Este processo permitiu a identificação de 11 estratégias de sustentabilidade compartilhadas por ambas as organizações através de análise temática de conteúdo. (Bardin, 2020). Essas estratégias estão listadas em ordem alfabética na Tabela 4.

Os dados coletados de documentos, entrevistas e observações confirmatórias e complementares periódicos nas organizações estudadas foram cruzados com as proposições do *framework*. Isso permitiu a identificação, através de análise temática de conteúdo (Bardin, 2020), de 11 estratégias de sustentabilidade que emergiram e foram compartilhadas por ambas as organizações, apresentadas em ordem alfabética na Tabela 4.

Tabela 4 – Estratégias de sustentabilidade identificadas

Categorias temáticas emergidas do campo empírico
Absorção dos custos ambientais
Cadeias curtas de suprimento
Comitê de turismo sustentável
Desenvolvimento da mão de obra local
Fontes de receitas diversificadas e lucrativas
Manejo e cultivo orgânico
Plano de manejo APA Ilha do Combu
Práticas de economia circular
Produção artesanal – bioeconomia
Recursos financeiros próprios

Fonte: Dados da pesquisa (2025)



As estratégias identificadas emergiram de uma síntese teórica dos recursos e capacidades organizacionais desenvolvidos pelos dois negócios e disponibilizados aos consumidores. Essas estratégias refletem, em diferentes extensões, as três dimensões da sustentabilidade, como evidenciado pelos dados empíricos coletados e analisados. Os resultados contribuem diretamente para abordar a questão de pesquisa delineada na introdução e são explorados mais detalhadamente na próxima seção.

Evidências de estratégias de sustentabilidade na Amazônia brasileira

Uma das estratégias centrais para avançar a sustentabilidade é promover práticas turísticas que valorizem o conhecimento ancestral das populações locais e indígenas. O turismo biocultural, um modelo alinhado com este princípio, tem sido amplamente examinado na literatura acadêmica do México e América do Norte. Coloca ênfase particular no turismo baseado na natureza em áreas rurais habitadas por comunidades indígenas. De uma perspectiva biocultural, esta forma de turismo pode fomentar conexões significativas entre conservação ambiental e preservação cultural. (Luque-Agraz, 2022).

O turismo biocultural é uma forma alternativa de turismo que se centra no desenvolvimento de experiências de lazer, recreação, entretenimento e educação, todas baseadas na conservação de recursos naturais, patrimônio cultural e atividades produtivas sustentáveis. Serve como um caminho alternativo para promover o bem-estar de comunidades ancestrais. (Jasso Ariaga, 2018). O turismo biocultural constitui uma atividade recreativa saudável, equitativa e inclusiva que gerencia sustentavelmente a interação entre natureza, cultura e práticas tanto produtivas quanto recreativas. (Guerrón; Vidal; Aulet, 2024).

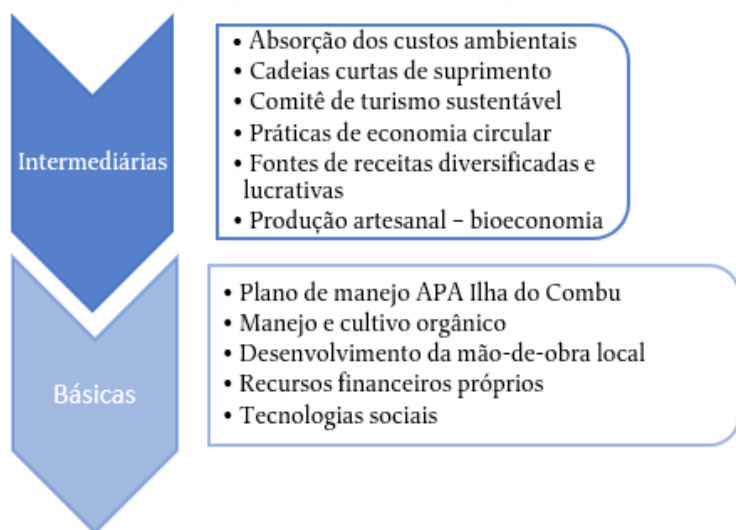
Esta pesquisa explora o potencial para desenvolver turismo biocultural (TB) no contexto amazônico. Embora enraizado no turismo baseado na natureza, a abordagem biocultural vai além da apreciação ecológica, enfatizando a memória cultural e os modos históricos de interação humano-natureza. Destaca as relações diversas e respeitadas que as sociedades humanas estabeleceram com o ambiente ao longo do tempo. (Luque-Agraz, 2022).



O TB é concebido como uma prática planejada, inclusiva e liderada pela comunidade que busca prevenir a exploração do patrimônio biocultural enquanto promove sua preservação através de princípios de solidariedade e reciprocidade. Fomenta um modo de vida que contrasta com modelos capitalistas, priorizando abordagens mais equitativas e culturalmente sensíveis a visões de mundo, sistemas de crenças e práticas frequentemente marginalizadas ou em risco de desaparecer. (Cervantes e Serrano, 2017). O TB facilita o intercâmbio intercultural entre comunidades, fundamentado em suas identidades e conhecimento tradicional. Também celebra expressões locais de festividade e criatividade, transmitidas através de artes, culinária, música e dança. Essas formas culturais estão intimamente ligadas à vitalidade dos sistemas ecológicos nos quais estão inseridas, refletindo a interconectividade da vida humana e não-humana dentro da biosfera. (Luque-Agraz, 2022).

Considerando cada uma das sete dimensões de sustentabilidade apresentadas no *framework* de Negrão *et al.* (2024), uma análise de conteúdo das entrevistas levou à elaboração de uma lista de onze estratégias. Estas foram categorizadas em dois níveis (Figura 3): estratégias fundamentais (básicas) e estratégias intermediárias.

Figura 3 – Estratégias para sustentabilidade pelo turismo biocultural



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

ESTRATÉGIAS BÁSICAS

Estratégias básicas são definidas como aquelas que ajudam o território a tornar-se minimamente estruturado para desenvolver práticas de sustentabilidade.

Plano de Manejo para a APA Ilha do Combu

Essas estratégias se relacionam principalmente a aspectos legais, políticos e institucionais, bem como às normas que orientam relacionamentos e coexistência dentro de um território sustentável. Desde 1997, a Ilha do Combu foi designada como Área de Proteção Ambiental (APA). No entanto, quase três décadas depois, ainda carece de um plano de manejo aprovado. Desde o anúncio de que Belém sediará a Conferência das Nações Unidas sobre Mudanças Climáticas (COP30) em novembro de 2025, os esforços para finalizar o plano de manejo da área se intensificaram.

Em março de 2025, Izete Costa, uma das entrevistadas e diretora da Filha do Combu Chocolates, participou de um grupo de trabalho encarregado de redigir a versão final do plano. As discussões focaram em questões estratégicas como: quem tem permissão para residir na ilha; quem pode possuir negócios; que tipos de empreendimentos podem operar lá; a capacidade de carga da ilha; regulamentações sobre atividades de hospedagem; o escopo de atividades turísticas permissíveis; transporte dentro da ilha; e regras sobre veículos motorizados em áreas habitadas por comunidades tradicionais.

A discussão dessas questões e o envolvimento de atores locais na tomada de decisão são pré-requisitos essenciais. Portanto, isso é considerado uma estratégia básica. Sem tais regras fundamentais, é impossível definir papéis ou abordar preocupações institucionais.

Manejo e cultivo orgânico

O segundo conjunto de estratégias foca nas práticas agrícolas e na produção de alimentos dentro do território, enfatiza a administração ambiental, particularmente em relação ao solo, rios, ar, fauna e flora.



Tanto a Filha do Combu quanto o Eco Restaurante Saldosa Maloca mantêm práticas de cultivo orgânico para frutas, ervas medicinais e vegetais. Na fábrica de chocolate, sementes de cacau são transformadas em grãos de cacau fino em uma unidade de processamento, usando frutas das propriedades dos proprietários e outros fornecedores locais.

Os entrevistados enfatizaram a importância do uso sustentável da terra, cultivando apenas cacaueiros nativos e propagando novas plantas, usando sementes coletadas na ilha. Monoculturas são evitadas, e os cacaueiros são intercalados com numerosas outras espécies de plantas para respeitar a biodiversidade local.

Sua produção inclui uma variedade de frutas e ervas como taperebá, açaí, manga, erva-cidreira, capim-santo, jenipapo, hortelã, manjerição, araçá e pupunha, que são usadas para preparar sucos, geleias, licores, cremes, purês e coquetéis. Também trabalham com ingredientes como sementes de andiroba, sementes de ucuúba, caroços de açaí, troncos de pupunha, sementes de jupati, cipó tracuá, raízes de pripioca, folhas de vindicá, canela e manjerição, que são usados para produzir medicamentos tradicionais, repelentes, colônias, bijoias, itens decorativos, sachês e embalagens.

Desenvolvimento da força de trabalho local

O terceiro conjunto de estratégias foca nos recursos humanos, especificamente no desenvolvimento de conhecimento, habilidades e traços psicológicos essenciais para que trabalhadores locais participem na prestação de serviços e no processamento de valor agregado de matérias-primas locais.

No Restaurante Saldosa Maloca, há um foco significativo no desenvolvimento intelectual de garçons, bartenders e cozinheiros. Muitos chegam sem educação formal ou exposição cultural prévia às normas do turismo nacional, ou internacional.

Poucos funcionários jantaram em restaurantes em Belém, e sua criação em ambientes rurais influencia suas preferências por espaços de lazer e sociais ao ar livre. Isso limita sua familiaridade com as formalidades do atendimento ao cliente. No entanto, a proprietária, Prazeres, relatou



melhorias notáveis em sua consciência ambiental, comunicação interpessoal e profissionalismo geral.

Apesar de ter educação formal limitada, a força de trabalho local, amplamente composta por residentes ribeirinhos tradicionais, contribui com conhecimento cultural e ecológico distinto moldado por suas experiências vividas. Sua familiaridade com ingredientes locais e práticas culinárias permite que eles envolvam visitantes de forma significativa, oferecendo explicações detalhadas de cardápios e fortalecendo a conexão entre gastronomia e lugar.

Na fábrica de chocolate, Dona Nena descreveu os desafios de treinar mulheres na produção de chocolate fino, enfatizando a necessidade de precisão em processos como fermentação, secagem, torrefação e refinamento. Essas tarefas requerem conhecimento em matemática, física e química, mas também dependem do conhecimento ancestral e incorporam práticas que a educação formal não pode replicar.

Assim, abordar o desenvolvimento da força de trabalho é crítico para garantir que esses empreendimentos possam ser reconhecidos por suas práticas de sustentabilidade. Preencher lacunas de conhecimento e oportunidade deve ser parte de uma solução localmente fundamentada.

Estratégias de autofinanciamento

O quarto grupo de estratégias foca na implementação de rotinas de gestão financeira para manter fluxo de caixa estável e construir capital de giro. Empreendedores criativos locais aproveitam seu conhecimento de recursos naturais e culturais, que são centrais à identidade territorial, para incorporar matérias-primas de origem local em seus modelos de negócios. Essa abordagem apoia tanto a autossuficiência econômica quanto a continuidade cultural.

O conhecimento profundo dos empreendedores entrevistados sobre a biodiversidade da ilha os ajuda a selecionar ingredientes para seus portfólios de produtos. Frutas, ervas, óleos, especiarias e sementes são usadas tanto em produtos de chocolate quanto culinários. Esses empreendimentos oferecem experiências de turismo biocultural que



mostram a preparação de ingredientes e destacam as tradições culturais e o misticismo da Amazônia.

Tecnologias sociais

O quinto conjunto de estratégias básicas envolve infraestrutura fundamental para água, energia e tratamento de esgoto.

Na Filha do Combu, todos os banheiros, tanto na residência de Izete Costa quanto aqueles disponíveis aos clientes, estão conectados a tanques de evapotranspiração (TEVAPs). Esses sistemas filtram águas residuais através de múltiplas camadas de materiais e vegetação para prevenir contaminação do solo.

As camadas incluem pneus e detritos de construção, cascalho, areia grossa e fina, e solo fértil plantado com bananeiras e plantas de taioba por suas altas capacidades de absorção e transpiração. Esses sistemas foram implementados na residência de Prazeres Quaresma, e uma instalação similar em seu restaurante está em andamento.

Os empreendimentos financiaram esses investimentos inteiramente, com orientação da Professora Vânia Neu, da Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA). A tecnologia é transferida para construtores locais e pessoal de manutenção.

Outra iniciativa é o sistema de captação de água da chuva, apoiado pela UFRA e o Rotary Club de Belém Noroeste. A Filha do Combu investiu em calhas, tanques e filtros (ex.: tratamento com hipoclorito de sódio e carvão ativado) para melhorar a qualidade da água. A água abastece as cozinhas e cafeteria, fornecendo melhor qualidade (pH 7,7 comparado ao pH 4,3 da água engarrafada). Os biodigestores do Restaurante Saldosa Maloca processam resíduos orgânicos (i.e., restos de comida e sobras de pratos) em biofertilizante e gás de cozinha. Este sistema reduz o uso de gás liquefeito de petróleo (GLP) e apoia operações de cozinha mais sustentáveis.

ESTRATÉGIAS INTERMEDIÁRIAS

A Figura 4 ilustra a relação entre as estratégias intermediárias de sustentabilidade identificadas na pesquisa e as dimensões da sustentabilidade, mostrando que as estratégias desenvolvidas exibem uma



relação fraca com a dimensão social. Em contraste, a dimensão de informação e conhecimento mostra uma relação forte com a maioria das estratégias intermediárias.

Figura 4 – Relação entre estratégias intermediárias de sustentabilidade e as dimensões da sustentabilidade

Estratégias Básicas x Dimensões da Sustentabilidade	Social	Econômico	Ambiental	Geográfica ou Espacial	Cultural	Político Institucional	Informação e Conhecimento
Produção artesanal - bioeconomia	o	O	o	O	O	--	o
Absorção de custos ambientais	o	--	O	O	o	--	O
Práticas de economia circular	o	o	O	o	--	--	O
Cadeias de abastecimento curtas	o	O	--	O	o	o	O
Fluxos de receita diversificados e lucrativos	o	O	o	o	O	--	O
Comitê de Turismo Sustentável	o	o	o	O	o	O	O

Legenda: (--) Relação fraca; (o) Relação intermediária; (O) Relação forte.

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

No caso da dimensão ambiental, há uma relação forte com estratégias de absorção, custos ambientais e práticas de economia circular. Em relação às dimensões geográficas e espaciais, a maioria das estratégias intermediárias exibe uma correlação forte. Esses resultados revelam a heterogeneidade presente no desenvolvimento de estratégias intermediárias através das dimensões, indicando a necessidade de promover práticas que fomentem inclusão social e sustentável dentro dos empreendimentos analisados.

Produção artesanal - Bioeconomia

Além de avançar o cultivo orgânico e o manejo florestal sustentável, os empreendedores ilustram como agregar valor a produtos florestais não madeireiros através de integração vertical. Na Filha do Combu Chocolates, o cacau é a fruta primária usada. Sua polpa é transformada em geleia e licor, enquanto os grãos são processados em uma gama de produtos, incluindo



massa de cacau, pó, nibs, licor de chocolate, bolos, pão, brigadeiros, bombons e barras de chocolate premium.

Para experimentar este ciclo completo de produção “da floresta à barra”, visitantes podem comprar ingressos para participar de experiências combinando perspectivas históricas e culturais sobre o cultivo de cacau amazônico com demonstrações de etapas-chave na fabricação de chocolate. Receitas ancestrais são destacadas, incluindo gemada de cacau, que serviu como energético para seringueiros no final do século XIX e início do século XX.

Dona Nena também integra cupuaçu em sua linha de produção através de doces, sucos, licores e bombons. Pupunha é vendida crua, cozida, como recheio de tapioca, e até como base para pratos quentes. Açaí é transformado em geleia e vendido liofilizado. Outras frutas como araçá, jenipapo e taperebá são proeminentes na linha de produtos da Filha do Combu.

No Restaurante Saldosa Maloca, a cadeia de suprimento do açaí é um destaque, apresentada através do cardápio do restaurante e da experiência “Açaí Tuíra”, que apresenta as lendas da fruta, usos culinários e significância econômica no Pará. Prazeres Quaresma também relata produzir licores, sucos, sorvetes e geleias de jenipapo, capim-santo, manga, taperebá, araçá, açaí e cupuaçu.

Absorção de custos ambientais

Como parte de seu compromisso mais amplo com práticas empresariais sustentáveis, os entrevistados expressaram sua preocupação sobre minimizar o impacto ambiental da expansão turística na APA Combu. Essa preocupação tornou-se mais pronunciada desde a introdução da eletricidade em 2010 e o subsequente aumento na atividade de restaurantes que começou em 2018.

Dona Nena e Prazeres descreveram seus esforços para controlar a erosão ao longo das margens de rios e riachos e enfatizaram a importância de entender a biodiversidade da região. Elas iniciaram projetos para replantar aninga ao longo das margens e expandir o cultivo de palmeiras que fornecem frutos para roedores locais.



Outra iniciativa-chave é a apicultura de abelhas nativas sem ferrão, especialmente a urucu-amarela, que contribui para a polinização de várias árvores frutíferas, incluindo palmeiras de buriti, ouricuri e açaí, bem como árvores de ingá e urucum.

Ambas as empreendedoras escolheram deliberadamente não instalar piscinas cloradas, citando preocupações sobre seu impacto ambiental e o tipo de turismo que acreditam atrair, que consideram desalinhado com o contexto ecológico e cultural da área. Elas também implementam uma gama de práticas sustentáveis, incluindo a preservação de variedades nativas de cacau, a rejeição de mudas clonais e geneticamente modificadas, e aderência às estações naturais de colheita e ciclos ecológicos.

Práticas de economia circular

Um esforço concentrado foi feito para otimizar o uso de recursos naturais e materiais no desenvolvimento turístico na APA Combu. Isso inclui cultivar jardins livres de pesticidas e compostar resíduos para enriquecer o solo.

No Saldosa Maloca, biodigestores reduzem resíduos orgânicos enviados ao aterro sanitário de Belém. Esses digestores processam restos de comida em biofertilizantes e biogás, alimentando alguns fogões de cozinha e reduzindo a dependência de gás liquefeito de petróleo (GLP).

Os sistemas TEVAP também reciclam água e fornecem fontes de nutrientes para o crescimento de plantas. Ambos os negócios praticam consumo sustentável, minimizando desperdício, coletando água da chuva e implementando sistemas de separação de resíduos.

Cadeias curtas de suprimento

Cadeias curtas de suprimento reduzem o número de intermediários entre produtores e consumidores finais, aumentando eficiência e sustentabilidade. No contexto da Ilha do Combu, isso é exemplificado pela produção de chocolate na Filha do Combu, onde frutas são cultivadas no local ou compradas diretamente de agricultores locais. Todas as etapas de produção – do grão à barra – ocorrem na ilha.



Os produtos são então vendidos diretamente na loja da fábrica, criando uma conexão quase direta entre produtor e consumidor. Este modelo também se aplica a outras frutas processadas usadas em licores, geleias e doces. No Restaurante Saldosa Maloca, cadeias curtas de suprimento são usadas no processamento de açaí, mandioca, taperebá, manga e cupuaçu.

Cadeias curtas de suprimento permitem que agricultores familiares e cooperativas vendam diretamente aos mercados locais, reduzindo assim sua dependência de intermediários que retêm a maior parte do valor agregado. Isso aumenta a renda do produtor, fortalece a economia local e reduz custos logísticos e emissões de carbono, contribuindo assim para a mitigação das mudanças climáticas.

Assim, cadeias curtas de suprimento são uma estratégia viável e eficiente para avançar o potencial da bioeconomia amazônica enquanto promovem equidade social, conservação ambiental e desenvolvimento econômico regional.

Fluxos de receita diversificados e lucrativos

A busca por fluxos de receita diversificados e lucrativos na Bioeconomia Amazônica deve ser guiada pela sustentabilidade, inovação e valorização de recursos locais. O uso responsável da biodiversidade é fundamental para criar valor econômico, e a diversificação é essencial para resiliência econômica e conservação ambiental.

Quando produtos são vendidos apenas como commodities, as margens de lucro tendem a permanecer baixas. No entanto, agregando valor localmente através de frescor, diferenciação de produtos e experiências imersivas, empreendedores podem aumentar preços, melhorar eficiência operacional e fomentar inovação em modelos de receita. Essas estratégias frequentemente combinam recursos internos com ativos complementares do ecossistema empresarial da Ilha do Combu, incluindo agrofloresta, turismo biocultural e parcerias com iniciativas de pesquisa científica.

Parcerias estratégicas com empresas nacionais e internacionais podem expandir o acesso ao mercado e apoiar esforços de desenvolvimento tecnológico e certificação, aumentando assim a competitividade dos



produtos. A capacitação local e o apoio ao empreendedorismo são o papel dos produtores na cadeia de valor.

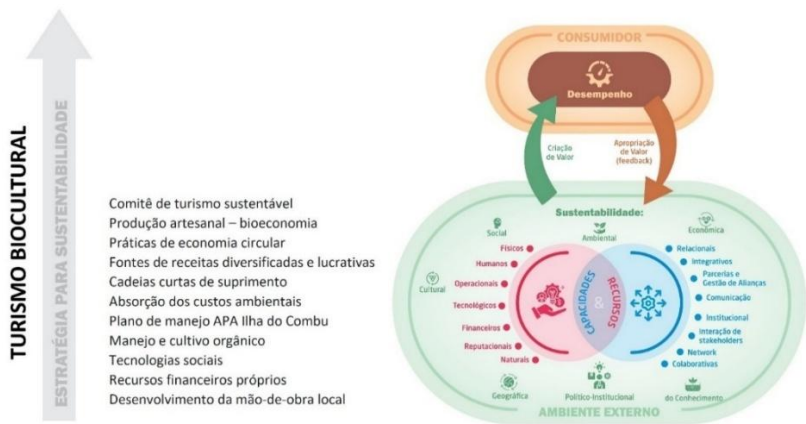
Comitê de turismo sustentável

Estabelecido em dezembro de 2024, o Comitê de Turismo Sustentável fomenta o desenvolvimento turístico sustentável e integrado na Ilha do Combu. Este comitê promove cooperação entre residentes e proprietários de negócios para abordar desafios locais relacionados a saneamento, água potável, gestão de resíduos, transporte, saúde, segurança, capacitação e desempenho empresarial.

A missão do Comitê se estende além do turismo: visa salvaguardar o bem-estar e direitos de todos os residentes da Ilha do Combu, garantindo que os benefícios do turismo sejam distribuídos de forma justa e equitativa entre a população local.

A propósito, as estratégias capturadas, descritas e propostas da pesquisa de campo foram articuladas com o *framework* de Negrão *et al.*, (2024) como uma forma de entender o turismo biocultural, uma forma praticada de economia criativa baseada em recursos naturais, que foi chamada neste artigo de bioeconomia criativa (Figura 5), considerando a realidade da Amazônia brasileira estudada, neste caso, a Ilha do Combu, na cidade de Belém, Pará, Brasil.

Figura 5 – Estratégias para sustentabilidade na Bioeconomia criativa na Amazônia brasileira



Fonte: Dados de pesquisa das organizações estudadas na Ilha do Combu, Belém, Pará (2025)

DISCUSSÕES E IMPLICAÇÕES

De uma perspectiva prática e gerencial, as estratégias básicas e intermediárias combinam recursos manifestados em capacidades que integram elementos internos e externos para apoiar processos de tomada de decisão organizacional.

Capacidade integrativa

Desenvolver a força de trabalho local, construindo capacidades de percepção, aproveitamento e transformação, permite que as empresas identifiquem e capitalizem novas oportunidades, aumentando assim tanto o desempenho operacional quanto financeiro. (Vanpoucke *et al.*, 2014). Este processo também permite que as empresas convertam competências operacionais em vantagem competitiva sustentável. (Jiang *et al.*, 2015).

Estratégias como manejo e cultivo orgânico, produção artesanal – bioeconomia, práticas de economia circular e absorção de custos ambientais combinam recursos naturais, físicos, técnicos, climáticos, culturais e baseados em conhecimento para facilitar uma estratégia ambiental proativa (Li *et al.*, 2017) que beneficia economicamente tanto a organização quanto seus parceiros. (Hartmann; Germain, 2015).

Essas combinações de recursos também estabeleceram a base para desenvolver o Plano de Manejo para a APA Ilha do Combu, que é uma iniciativa intimamente ligada à capacidade de construir parcerias e gerenciar alianças. Neste contexto, stakeholders contribuem com suas competências específicas, agregando valor à parceria. (Lemmetynen; Go, 2009).

Capacidade colaborativa

A estratégia de utilizar recursos financeiros autogerados é aprimorada por uma capacidade de networking, que permite que as empresas acessem recursos de parceiros, engajem-se em colaboração e criem valor. (Ryan *et al.*, 2012). Quando combinada com recursos dinâmicos, a capacidade colaborativa pode gerar valor econômico para a rede e facilitar o sucesso mútuo. (Hofmann *et al.*, 2012).

Tecnologias sociais, conectadas a recursos tecnológicos, também estão intimamente ligadas à capacidade colaborativa. As organizações



podem compartilhar conhecimento e abordar desafios estruturais (Van Hoof; Thiell, 2014), usar recursos estrategicamente, inovar (Dangelico *et al.* 2013) e promover intercâmbio de informações entre stakeholders. (Hidayah, 2016).

Capacidade relacional

A estratégia de cadeia curta de suprimento visa fomentar relacionamentos locais, minimizando intermediários entre produtores e consumidores finais. Esses relacionamentos são cultivados nas operações diárias das empresas e geram benefícios de longo prazo, ajudando a estabelecer vantagens competitivas sustentáveis. (Rodríguez Díaz; Espino Rodríguez, 2008).

A estratégia de fluxos de receita diversificados e lucrativos requer conhecimento técnico em inovação, gestão de custos e precificação. Também envolve construir e fortalecer redes de contato que apoiam a cocriação de valor (Mu, 2013) e fomentam relacionamentos colaborativos de longo prazo. (Paulraj, 2011).

O estabelecimento do Comitê de Turismo Sustentável também aprimora a capacidade relacional, fomentando forte interação com stakeholders, gerando novo conhecimento, melhorando a capacidade de gestão, encorajando aprendizado mútuo e produzindo benefícios coletivos. (Veldhuizen *et al.*, 2013; Spekkink, 2015; Worley *et al.*, 2010).

Em suma, cada estratégia, seja básica ou intermediária, pode ser associada a múltiplos recursos e capacidades, refletindo o contexto integrativo requerido pela sustentabilidade, turismo biocultural e economia criativa. Baseado no *Framework* de Estratégias de Sustentabilidade (Negrão *et al.* 2024) e nos resultados de sua aplicação aos empreendimentos estudados, esta pesquisa promove reflexão: É possível avançar a Visão Baseada em Recursos (VBR) além dos elementos naturais propostos pela Visão Baseada em Recursos Naturais (VBRN)? Como podemos fortalecer o debate sobre sustentabilidade, expandindo suas dimensões para melhor abordar a complexidade das dinâmicas territoriais?

A Figura 6 mostra que o conjunto de estratégias básicas tem uma relação intermediária a forte com a dimensão geográfica ou espacial. Similarmente, a dimensão ambiental está fortemente relacionada a



estratégias, envolvendo planejamento da APA, cultura orgânica e tecnologias sociais. As estratégias dentro da dimensão cultural estão fracamente ou moderadamente relacionadas àquelas classificadas como estratégias básicas.

Figura 6 – Relação entre estratégias básicas de sustentabilidade e as dimensões da sustentabilidade

Estratégias Básicas x Dimensões da Sustentabilidade	Social	Econômico	Ambiental	Geográfica ou Espacial	Cultural	Político Institucional	Informação e Conhecimento
Plano de manejo da APA Ilha do Combu	o	--	O	O	o	O	--
Cultivo e manejo orgânico	--	o	O	o	o	--	O
Desenvolvimento da força de trabalho local	O	o	--	O	o	--	o
Utilização de recursos financeiros autogerados	--	O	--	O	--	o	--
Tecnologias Sociais	o	O	O	o	o	--	O

Legenda: (--) Relação fraca; (o) Relação intermediária; (O) Relação forte.

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Essas relações demonstram que tanto estratégias básicas quanto intermediárias exibem relações fracas a moderadas com as dimensões sociais e culturais, sublinhando a necessidade de refinar essas estratégias para facilitar o desenvolvimento de uma sociedade centrada nas pessoas e promover equidade na distribuição de riqueza e renda, aumentando assim direitos e condições de vida. Para alcançar isso, é necessário criar empregos que garantam renda, investir na comunidade, defender direitos humanos e promover segurança pública.

Avançar a sustentabilidade neste contexto requer incorporar elementos culturais locais, integrar conhecimento científico e tradicional, fomentar mecanismos de governança local e abordar desigualdades socioeconômicas, tudo mantendo um forte compromisso com a preservação ambiental. À medida que o setor criativo se expande na região, essas dimensões tornam-se cada vez mais vitais.



Uma análise das estratégias adotadas por empreendimentos em Belém, capital do Pará, na Amazônia brasileira, sublinha as limitações do *framework* tradicional do Tripé da Sustentabilidade (TBL), como proposto por Elkington (1997, 2018). Avançar a sustentabilidade neste contexto requer incorporar elementos culturais locais, integrar conhecimento científico e tradicional, fomentar mecanismos de governança local e abordar desigualdades socioeconômicas, tudo mantendo um forte compromisso com a preservação ambiental. À medida que a indústria criativa se expande na região, essas dimensões se tornam cada vez mais vitais.

Baseado nas evidências apresentadas neste estudo, propomos o termo Bioeconomia Criativa e sugerimos uma progressão em direção a uma Visão Baseada em Recursos Sustentáveis (VBRs).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A contribuição teórica deste estudo reside na aplicação prática dos conceitos da VBRN em empreendimentos que incorporam estratégias ambientais. Também demonstra que essa abordagem teórica pode ser aplicada a pequenas empresas do setor de serviços, que são frequentemente negligenciadas em estudos de VBR e VBRN focados em grandes empresas industriais. Os procedimentos metodológicos utilizados aqui são replicáveis para outros negócios operando em APAs.

A pesquisa fornece insights estratégicos para os empreendimentos estudados, que podem orientar decisões de investimento em direção a resultados mais rápidos e prósperos enquanto aprimoram experiências de visitantes. Esses achados também podem servir como modelos para outros empreendimentos na ilha. Para clientes e sociedade, o estudo confirma o potencial para relacionamentos harmoniosos entre negócios, clientes, comunidades e meio ambiente.

A pesquisa mostra que negócios alimentares na Ilha do Combu estão desenvolvendo estratégias distintivas dentro do setor turístico, particularmente turismo gastronômico. Sua abordagem se estende além do consumo de alimentos, permitindo que visitantes compreendam e



experimentem todo o processo de produção de alimentos e seus contextos culturais e ambientais.

No entanto, o estudo também constata que, apesar dos avanços estratégicos, nem todas as cadeias de suprimento relacionadas à sustentabilidade foram exploradas em seu potencial total. Fazê-lo poderia aprimorar ainda mais o turismo na ilha e entregar maiores benefícios aos negócios e stakeholders envolvidos.

De um ponto de vista teórico, baseado no *Framework* de Estratégias de Sustentabilidade (Negrão *et al.*, 2024) e sua aplicação aos empreendimentos estudados, os autores propõem evoluir da VBR e VBRN em direção a uma Visão Baseada em Recursos Sustentáveis (VBRs). As dimensões tradicionais, econômica, social e ambiental, são insuficientes para explicar todas as dinâmicas dentro do contexto da Bioeconomia Criativa.

Adicionalmente, o foco do estudo em estratégias de sustentabilidade limitou um exame mais detalhado dos recursos e capacidades organizacionais específicos que moldam essas estratégias e influenciam como o valor é criado e apropriado por consumidores e outros stakeholders. Não obstante, pesquisas futuras poderiam abordar essas dimensões, incluindo organizações adicionais, conduzindo estudos comparativos ou explorando outras regiões relevantes para a bioeconomia.

O *framework* proposto demonstrou flexibilidade e adaptabilidade através de contextos organizacionais engajados em iniciativas de sustentabilidade. Acomoda a inclusão e adaptação de novos atributos, oferecendo um modelo útil para analisar a interação entre recursos, capacidades, sustentabilidade e criação e apropriação de valor.

REFERÊNCIAS

ALBINO, V.; FRACCASCIA, L.; GIANNOCARO, I. Exploring the role of contracts to support the emergence of self-organized industrial symbiosis networks: an agent-based simulation study. **Journal of Cleaner Production**, v. 112, p. 4353–4366, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.06.070>. Acesso em: 14 jul. 2025.



AMARO NETO, J. **Sustentabilidade e produção: teoria e prática para uma gestão ambiental**. São Paulo: Atlas, 2011.

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 1, p. 33–46, 1993. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/smj.4250140105>. Acesso em: 14 jul. 2025.

BANSAL, P. The corporate challenges of sustainable development. **Academy of Management Perspectives**, v. 16, n. 2, p. 122–131, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/ame.2002.7173572>. Acesso em: 14 jul. 2025.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2020.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>. Acesso em: 14 jul. 2025.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Strategic management and competitive advantage: concepts and cases**. London: Pearson, 2019.

BARNEY, J. B.; KETCHEN JR, D. J.; WRIGHT, M. Resource-based theory and the value creation framework. **Journal of Management**, v. 47, n. 7, p. 1936–1955, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/01492063211021655>. Acesso em: 14 jul. 2025.

BOFF, L. **Sustentabilidade: o que é – o que não é**. Petrópolis: Vozes, 2015.

BOWMAN, C.; AMBROSINI, V. Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy. **British Journal of Management**, v. 11, n. 1, p. 1–15, 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00147>. Acesso em: 14 jul. 2025.

BRITO, R. P.; BRITO, L. A. L. Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho: uma abordagem baseada em valor. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 3, p. 360–380, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552012000300003>. Acesso em: 14 jul. 2025.



CALDEIRA, T. P. R. Peripheral urbanization: autoconstruction, transversal logics, and politics in cities of the global south. **Environment and Planning D**, v. 35, n. 1, p. 3–20, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0263775816658479>. Acesso em: 14 jul. 2025.

CAPALDO, A. Network structure and innovation: the leveraging of a dual network as a distinctive relational capability. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 6, p. 585–608, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/smj.621>. Acesso em: 14 jul. 2025.

CASTRO, V. A. **Obtenção de vantagem competitiva sustentável na perspectiva Resource-Based View**: a construção de marcas compartilhadas como recurso interno no setor vitivinicultor brasileiro. 2016. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/T.96.2016.tde-29112016-115831>. Acesso em: 14 jul. 2025.

CERVANTES, I. B.; SERRANO, A. M. P. Turismo biocultural: relación entre el patrimonio biocultural y el fenómeno turístico. Experiencias investigativas. **Scripta Ethnologica**, v. 39, p. 109–128, 2017. Disponível em: www.redalyc.org/pdf/148/14853734005.pdf. Acesso em: 14 jul. 2025.

CHOI, D.; HWANG, T. The impact of green supply chain management practices on firm performance: the role of collaborative capability. **Operations Management Research**, v. 8, n. 3, p. 69–83, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s12063-015-0100-x>. Acesso em: 14 jul. 2025.

COSTANZA, R. *et al.* Changes in the global value of ecosystem services. **Global Environmental Change**, v. 26, p. 152–158, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2014.04.002>. Acesso em: 14 jul. 2025.

CZAKON, W. Relational capability of organizations: theoretical advances. **Journal of Economics & Management**, v. 5, p. 48–65, 2009.

DALMAGO, G. A. Sustentabilidade: reflexões sobre uso do termo e evolução de conceitos. **Embrapa Trigo – Documentos (INFOTECA-E)**, 2021. Disponível em: www.embrapa.br/infoteca-e. Acesso em: 14 jul. 2025.



DANGELICO, R.; PONTRANDOLFO, B. Green and competitive: the impact of environmental actions and collaborations on firm performance. **Business Strategy and the Environment**, v. 24, n. 6, p. 413–430, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/bse.1828>. Acesso em: 14 jul. 2025.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 35, p. 1504–1511, 1989. Disponível em: <https://doi.org/10.1287/mnsc.35.12.1504>. Acesso em: 14 jul. 2025.

DYLLICK, T.; HOCKERTS, K. Beyond the business case for corporate sustainability. **Business Strategy and the Environment**, v. 11, n. 2, p. 130–141, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/bse.323>. Acesso em: 14 jul. 2025.

ELKINGTON, J. The triple bottom line. **Environmental Management: Readings and cases**, v. 2, p. 49–66, 1997.

ELKINGTON, J. 25 years ago I coined the phrase 'triple bottom line.' here's why it's time to rethink it. **Harvard Business Review**, v. 25, p. 2–5, 2018.

EMMENDOERFER, M. L.; FIORAVANTE, A. S. A.; ARAÚJO, J. F. F. E. Federal government actions for the creative territories development in Brazilian context. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 14, n. 1, p. 400–424, 2018. Disponível em: www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/view/3497. Acesso em: 14 jul. 2025.

EUROPEAN COMMISSION. **Innovating for sustainable growth: a bioeconomy for Europe**. Brussels: European Commission, 2012. Disponível em: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/1f0d8515-8dc0-4435-ba53-9570e47dbd51>. Acesso em: 14 jul. 2025.

FERRER, G. R.; CRUZ, P. M. Direito, sustentabilidade e a premissa tecnológica como ampliação de seus fundamentos. In: SOUZA, M. C. S. A.; REZENDE, E. N. (org.). **Sustentabilidade e meio ambiente: efetividades e desafios**. Belo Horizonte: Editora D'Plácido, 2017.



FIALHO, F. A. P.; MACEDO, M.; MITIDIERI, C. T.; MONTIBELLER, G. **Gestão da sustentabilidade na era do conhecimento**. Florianópolis: Visual Book, 2008.

FREITAS, J. **Sustentabilidade**: direito ao futuro. Belo Horizonte: Fórum, 2012.

GARCIA, H. S.; GARCIA, D. S. S. A construção de um conceito de sustentabilidade solidária: contribuições teóricas para o alcance do socioambientalismo. **Revista de Direito Ambiental e Socioambientalismo**, v. 2, n. 2, p. 147–168, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.26668/IndexLawJournals/2525-9628/2016.v2i2.1620>. Acesso em: 14 jul. 2025.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications of strategic formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114–134, 1991. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/41166664>. Acesso em: 14 jul. 2025.

GRAY, D. E. **Doing research in the real world**. Thousand Oaks: Sage, 2021.

GRAY, K.; GILLS, B. K. South–South cooperation and the rise of the Global South. **Third World Quarterly**, v. 37, n. 4, p. 557–574, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/01436597.2015.1128817>. Acesso em: 14 jul. 2025.

GUERRÓN, S. L. A.; VIDAL, D.; AULET, S. Etno conocimientos y turismo biocultural en el Imbabura Geoparque Mundial UNESCO. **Cuadernos Gestión Turística del Patrimonio**, v. 3, n. 1, p. 125–159, 2024. Disponível em: <https://cuadernosgestionturisticadelpatrimonio.es/index.php/journal/article/view/32>. Acesso em: 14 jul. 2025.

HAHN, T.; FIGGE, F.; PINKSE, J.; PREUSS, L. Trade-offs in corporate sustainability: you can't have your cake and eat it. **Business Strategy and the Environment**, v. 19, n. 4, p. 217–229, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/bse.674>. Acesso em: 14 jul. 2025.



HART, S. L. A natural-resource-based view of the firm. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 4, p. 986–1014, 1995. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9512280033>. Acesso em: 14 jul. 2025.

HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. Criando valor sustentável. **GV-executivo**, v. 3, n. 2, p. 65–79, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.12660/gvexec.v3n2.2004.34820>. Acesso em: 14 jul. 2025.

HART, S. L.; DOWELL, G. Invited editorial: a natural-resource-based view of the firm: fifteen years after. **Journal of Management**, v. 37, n. 5, p. 1464–1479, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0149206310390219>. Acesso em: 14 jul. 2025.

HICKEL, J.; DORNINGER, C.; WIELANDAND, H.; SUWANDI, I. Imperialist appropriation in the world economy: drain from the global south through unequal exchange, 1990–2015. **Global Environmental Change**, v. 73, 2022. Disponível em: <http://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2022.102467>. Acesso em: 14 jul. 2025.

HIDAYAH, Z. Leadership role and social green relational capabilities, network and symmetric collaboration in organization's performance. **International Journal of Applied Business and Economic Research**, v. 14, n. 1, p. 97–114, 2016.

HOHN, G. S.; KRUGER, S. D.; SANTOS, E. A.; ZANIN, A. Recursos e capacidades organizacionais no âmbito industrial sob a perspectiva da visão baseada em recursos. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 23, n. 2, p. 294–317, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2023.v23i2.2497>. Acesso em: 14 jul. 2025.

HOFMANN, K. H.; THEYEL, G.; WOOD, C. H. Identifying firm capabilities as drivers of environmental management and sustainability practices – evidence from small and medium-sized manufacturers. **Business Strategy and the Environment**, v. 21, n. 8, p. 530–545, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.12.030>. Acesso em: 14 jul. 2025.

IDEFLOR-BIO. **Área de proteção ambiental da Ilha do Combú**. Belém: IDEFLOR-BIO, 2018. Disponível em:



<https://ideflorbio.pa.gov.br/unidades-de-conservacao/regiao-administrativa-de-belem/area-deprotecao-ambiental-da-ilha-do-combu/>. Acesso em: 14 jul. 2025.

IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Mapa da Amazônia Legal 2022**. Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Disponível em: https://geofp.ibge.gov.br/organizacao_do_territorio/estrutura_territorial/amazonia_legal/2022/Mapa_da_Amazonia_Legal_2022_sem_sedes.pdf. Acesso em: 14 jul. 2025.

ITO, N. C.; IWAZAKI, N.; MARIZ, L. A. Valor e vantagem competitiva: buscando definições, relações e repercussões. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, p. 290–307, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552012000200008>. Acesso em: 14 jul. 2025.

JASSO ARRIAGA, X. Análisis y perspectivas para gestionar el turismo biocultural: una opción para conservar el ecosistema forestal de Temascaltepec. **Madera y Bosques**, v. 24, n. 1, e2411451, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.21829/myb.2018.2411451>. Acesso em: 14 jul. 2025.

JIANG, W.; MAVONDO, F. T.; MATANDA, M. J. Integrative capability for successful partnering: a critical dynamic capability. **Management Decision**, v. 53, n. 6, p. 1184–1202, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/MD-04-2014-0178>. Acesso em: 14 jul. 2025.

KRUEL, J. Ignacy Sachs: uma voz sempre atual na sociedade. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 6., 2010, Online. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. Disponível em: www.anpad.org.br/admin/pdf/eneo339.pdf. Acesso em: 14 jul. 2025.

LEMMETYINEN, A.; GO, F. M. The key capabilities required for managing tourism business networks. **Tourism Management**, v. 30, n. 1, p. 31–40, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.04.005>. Acesso em: 14 jul. 2025.

LI, E. L.; ZHOU, L.; WU, A. The supply-side of environmental sustainability and export performance: the role of knowledge integration and international buyer involvement. **International Business Review**, v. 26, n.



4, p. 724–735, 2017. Disponível em:
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.01.002>. Acesso em: 14 jul. 2025.

LUQUE-AGRAZ, D. Turismo biocultural y la agenda global en la era del Antropoceno. **Estudios Sociales**, v. 32, n. 59, p. 1–17, 2022. Disponível em:
<https://doi.org/10.24836/es.v32i59.1210>. Acesso em: 14 jul. 2025.

LUZZINI, D.; CANIATO, F.; RONCHI, S.; SPINA, G. From sustainability commitment to performance: the role of intra- and inter-firm collaborative capabilities in the upstream supply chain. **International Journal of Production Economics**, v. 165, p. 51–63, 2015. Disponível em:
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.03.004>. Acesso em: 14 jul. 2025.

MALDONADO-GUZMÁN, G.; *et al.* Los efectos de la innovación en el rendimiento de las MIPYMES de Aguascalientes: una evidencia empírica. **Revista de Economía**, v. 26, n. 73, p. 49–69, 2009. Disponível em:
<https://doi.org/10.33937/reveco.2009.8>. Acesso em: 14 jul. 2025.

MENDES, J. M. G. Dimensões da sustentabilidade. **Revista das Faculdades Integradas Santa Cruz de Curitiba – Inove**, v. 7, n. 2, p. 1–8, 2009.

MMA. **Carta da Terra**. Brasília: Ministério do Meio Ambiente, 2000. Disponível em:
www.mma.gov.br/estruturas/agenda21/_arquivos/carta_terra.pdf. Acesso em: 14 jul. 2025.

MONTIBELLER FILHO, G. Ecodesenvolvimento e desenvolvimento sustentável: conceitos e princípios. **Textos de Economia**, v. 4, n. 1, p. 131–142, 1993. Disponível em:
<https://periodicos.ufsc.br/index.php/economia/article/view/6645>. Acesso em: 14 jul. 2025.

MU, J. Networking capability, new venture performance and entrepreneurial rent. **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, v. 15, n. 2, p. 101–123, 2013. Disponível em:
<https://doi.org/10.1108/JRME-06-2012-0011>. Acesso em: 14 jul. 2025.

NEGRÃO, K. R. M.; GOMES, S. C.; CARVALHO, M. C. D. S. D.; EMMENDOERFER, M. L. Strategic management for sustainability. **Revista**



de Administração Contemporânea, v. 28, n. 6, e240221, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2024240221.en>. Acesso em: 14 jul. 2025.

O'CONNOR, J. **Resources of hope? Creative economy and development in the Global South**. Stuttgart: Institut für Auslandsbeziehungen, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.17901/AKBP2.02.2019>. Acesso em: 14 jul. 2025.

PAULRAJ, A. Understanding the relationships between internal resources and capabilities, sustainable supply management and organizational sustainability. **Journal of Supply Chain Management**, v. 47, n. 1, p. 19–37, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2010.03212.x>. Acesso em: 14 jul. 2025.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Oxford University Press, 1959.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179–191, 1993. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>. Acesso em: 14 jul. 2025.

PÓVOAS, M. S. O amor na sociedade de risco: a sustentabilidade e as relações de afeto. In: SOUZA, M. C. S. A.; ARMADA, C. A. (org.). **Sustentabilidade, meio ambiente e sociedade: reflexões e perspectivas**. Umuarama: Universidade Paranaense – UNIPAR, 2015. Disponível em: www.unipar.br/documentos/491/Sutentabilidade_Meio_Ambiente_e_Sociedade_.pdf. Acesso em: 14 jul. 2025.

RAI, A.; PATNAYAKUNI, R.; NAINIKA, S. Firm performance impacts of digitally enabled supply chain integration capabilities. **MIS Quarterly**, p. 225–246, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/25148729>. Acesso em: 14 jul. 2025.

RHODES, C.; FLEMING, P. Forget political corporate social responsibility. **Organization**, v. 27, n. 6, p. 943–951, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1350508420928526>. Acesso em: 14 jul. 2025.



RODRÍGUEZ-DÍAZ, M.; ESPINO-RODRÍGUEZ, T. F. A model of strategic evaluation of a tourism destination based on internal and relational capabilities. **Journal of Travel Research**, v. 46, n. 4, p. 368–380, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0047287507308324>. Acesso em: 14 jul. 2025.

RYAN, S. P. The costs of environmental regulation in a concentrated industry. **Econometrica**, v. 80, n. 3, p. 1019–1061, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.3982/ECTA6750>. Acesso em: 14 jul. 2025.

SACHS, I. **Estratégias de transição para o século XXI**: desenvolvimento e meio ambiente. São Paulo: Studio Nobel; Fundação do Desenvolvimento Administrativo, 1993.

SCHILKE, O.; GOERZEN, A. Alliance management capability: an investigation of the construct and its measurement. **Journal of Management**, v. 36, n. 5, p. 1192–1219, 2010.

SEMAS. **APA da Ilha do Combu**. Belém: SEMAS, 2021. Disponível em: <https://semas.pa.gov.br>. Acesso em: 14 jul. 2025.

SEOK, H.; NOF, S. Y. Collaborative capacity sharing among manufacturers on the same supply network horizontal layer for sustainable and balanced returns. **International Journal of Production Research**, v. 52, n. 6, p. 1622–1643, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/00207543.2013.842016>. Acesso em: 14 jul. 2025.

SILVA, A. S.; SOUZA, J. G.; LEAL, A. C. A sustentabilidade e suas dimensões como fundamento da qualidade de vida. **Geoatos: Revista Geografia em Atos**, v. 1, n. 12, p. 22–42, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.35416/geoatos.v1i12.1724>. Acesso em: 14 jul. 2025.

SOUSA, Y. M.; JESUS, L. S.; SANTOS JÚNIOR, J. C. A.; VASCONCELLOS, A. M. A. Gestão social e governança urbana: o caso do Portal da Amazônia, Belém-PA. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 6, n. 1, p. 27–34, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.21118/apgs.v6i1.4532>. Acesso em: 14 jul. 2025.



SOUZA, M. C. S. A.; GARCIA, R. S. Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável: desdobramentos e desafios pós-relatório Brundtland. *In*: SOUZA, M. C. S. A.; REZENDE, E. N. (org.). **Direito e sustentabilidade II**. Florianópolis: CONPEDI, 2016.

SPEKKINK, W. Building capacity for sustainable regional industrial systems: an event sequence analysis of developments in the Sloe Area and Canal Zone. **Journal of Cleaner Production**, v. 98, p. 133-144, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.08.028>. Acesso em: 14 jul. 2025.

STERNBERG, R. Creativity support policies as a means of development policy for the global South? A critical appraisal of the UNESCO Creative Economy Report 2013. **Regional Studies**, v. 51, n. 2, p. 336-345, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/00343404.2016.1174844>. Acesso em: 14 jul. 2025.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997. Disponível em: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509:AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509:AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z). Acesso em: 14 jul. 2025.

UNESCO. **UNESCO Creative Cities Network**. Paris: UNESCO, 2025. Disponível em: www.unesco.org/en/creative-cities. Acesso em: 14 jul. 2025.

UNFCCC. **UN Climate Change Conference – Belém**, November 2025. Bonn: UNFCCC, 2025. Disponível em: <https://unfccc.int/cop30>. Acesso em: 14 jul. 2025.

UNITED NATIONS. **Agenda 21**: programme of action for sustainable development. Rio de Janeiro: United Nations Conference on Environment & Development (UNCED), 1992. Disponível em: <https://sustainabledevelopment.un.org/outcomedocuments/agenda21>. Acesso em: 14 jul. 2025.

VAN HOOFF, B.; THIELL, M. Collaboration capacity for sustainable supply chain management: small and medium-sized enterprises in Mexico.



Journal of Cleaner Production, v. 67, p. 239–248, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.12.030>. Acesso em: 14 jul. 2025.

VANPOUCKE, E.; VEREECKE, A.; WETZELS, M. Developing supplier integration capabilities for sustainable competitive advantage: a dynamic capabilities approach. **Journal of Operations Management**, v. 32, n. 7–8, p. 446–461, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.09.004>. Acesso em: 14 jul. 2025.

VELDHUIZEN, M.; BLOK, V.; DENTONI, D. Organisational drivers of capabilities for multi-stakeholder dialogue and knowledge integration. **Journal on Chain and Network Science**, v. 13, n. 2, p. 107–117, 2013.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171–180, 1984. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>. Acesso em: 14 jul. 2025.

WERNERFELT, B. The resource-based view of the firm: ten years after. **Strategic Management Journal**, v. 16, n. 3, p. 171–174, 1995. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/smj.4250160303>. Acesso em: 14 jul. 2025.

WERTENBROCH, K.; SKIERA, B. Measuring consumers' willingness to pay at the point of purchase. **Journal of Marketing Research**, v. 39, n. 2, p. 228–241, 2002.

WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 991–995, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/smj.318>. Acesso em: 14 jul. 2025.

WORLEY, C. G.; FEYERHERM, A. E.; KNUDSEN, D. Building a collaboration capability for sustainability: how Gap Inc. is creating and leveraging a strategic asset. **Organizational Dynamics**, v. 39, n. 4, p. 325–334, 2010.

ZIGGERS, G. W.; HENSELER, J. Inter-firm network capability: how it affects buyer-supplier performance. **British Food Journal**, v. 111, n. 8, p. 794–810, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/00070700910980928>. Acesso em: 14 jul. 2025.



INSTITUCIONALIZAÇÃO DE ESPAÇOS DE APRENDIZAGENS TRANSACIONAIS

Nilda dos Santos³²

Bruna Livia Timbó de Araújo³³

Gleimiria Batista da Costa³⁴

Jackson Balthazar de Arruda Câmara³⁵

Maria Luiza Costa Matos³⁶

INTRODUÇÃO

A Teoria Institucional tem possibilitado maior entendimento dos fenômenos organizacionais, principalmente no que tange à sua manifestação quanto aos propósitos econômicos da organização. As pressões sofridas pelas organizações podem advir de vários agentes, governo, mercado globalizado, concorrentes entre outros.

³² Mestre em Administração pela Universidade Federal de Rondônia (2018), com linha de pesquisa em governança e sustentabilidade, graduada em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT) (2012) e em Letras pela Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT) (2006), possui especializações em Gestão Pública, Gestão Escolar, Docência para a Educação Profissional e Tecnológica. Atualmente é professora do Instituto Federal de Mato Grosso (IFMT) – Campus Pontes e Lacerda, onde atua também como chefe do Departamento de Administração e Planejamento. Currículo Lattes: <https://lattes.cnpq.br/8238520739090686>. E-mail: nilda.santos@ifmt.edu.br

³³ Universidade Federal de Rondônia. E-mail: bruna_lta@hotmail.com

³⁴ Pós-doutora em Administração na Universidade da Amazônia (2022), doutora em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Santa Cruz do Sul (2012), mestre e graduada em Ciências Contábeis pela Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR). Atualmente é professora associada III da Universidade Federal de Rondônia (UNIR), onde exerce a função de Vice-Chefe do Departamento de Ciências Contábeis. Coordena o Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente (PGDRA/UNIR) e integra o corpo docente do Programa de Pós-Graduação Acadêmico em Administração (PPGA). Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4574204845166541>. E-mail: gleimiria@unir.br

³⁵ Doutorando em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente, Mestre em Administração, Economista. Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6551250468753678>. E-mail: jacksonbalthazar.1983@gmail.com

³⁶ Mestranda em história da Amazônia (Unir), pós-graduada em docência no ensino superior, pós-graduanda em historiografia brasileira, bacharel em direito pela Faculdade Católica (FCR), licenciada em História pela Unir e assessora na Secretaria de Estado da Justiça núcleo de projetos. Currículo lattes: <https://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do>. E-mail: mluizamt18@gmail.com



Contrapondo-se a ideia de que as estruturas se baseiam no espírito racionalista burocrático, a Teoria Institucionalista prevê que as organizações estão sujeitas a influência do ambiente no qual estão estabelecidas e buscam reduzir essa insegurança, substituindo a racionalidade econômica por elementos simbolicamente reconhecidos por todos. Nesse sentido, North (1990) salienta que os modelos institucionais tendem a se autorreforçar, mesmo quando são ineficientes. Torna-se mais fácil se adaptarem às regras já existentes que tentar modificá-las.

A linha de pesquisa de North (1990) delinea o processo de institucionalização aliado ao processo de aprendizagem organizacional, o qual serve de norte para o alcance do desempenho institucional ou desenvolvimento econômico.

Ressalta-se que a Teoria Institucional passou por várias vertentes, estabelecendo dois marcos cruciais para o andamento dos estudos: a denominada velha economia institucional – VEI, com a influência de Veblen, John Commons e Wesley Mitchell e nova abordagem denominada de nova economia institucional – NEI, estabelecida a partir dos anos 1970.

Dado a estas características peculiares da Teoria Institucional, o presente trabalho norteia-se por concepções da Nova Econômica Institucional dentro da abordagem organizacional, focado nos trabalhos North que estabelece intima relação entre instituições, desenvolvimento econômico e aprendizagem organizacional.

A obra de North apresenta-se como marco analítico para explicar como as instituições e as mudanças organizacionais afetam a economia. Para ele, a razão de as instituições existirem se deve à incerteza que resulta da interação humana. Com a influência exercida pelas instituições, os indivíduos são induzidos a desempenhar papéis institucionais e, por meio deste, internalizam as normas associadas, as quais influenciam seu comportamento.

Nesse sentido, a aprendizagem organizacional é fator importante para o processo de institucionalização e consequente desenvolvimento econômico, já que esta proporciona à organização um melhor desempenho institucional, fato que merece ser detalhado e estudado.



Desta forma, o objetivo deste artigo consiste em analisar o desenvolvimento de estratégias de aprendizagem, o desenvolvimento de procedimentos, o processo de aquisição e disseminação de conhecimento nas organizações, variáveis estas que se relacionam com os pressupostos básicos do processo de aprendizagem organizacional.

Como procedimento básico, a metodologia adotada para realização desta pesquisa foi a revisão bibliográfica, partindo da análise de materiais como artigos científicos e livros que tratam acerca do assunto. A abordagem adotada foi pesquisa exploratória com procedimento técnico de pesquisa documental num estudo de caso na unidade do Instituto Federal de Mato Grosso (IFMT). O recorte para pesquisa e análise foram os documentos institucionais do Plano de Desenvolvimento Institucional e Relatórios de Gestão dos anos 2009 a 2015.

O presente artigo foi dividido em partes, sendo a primeira, a introdução, na segunda, encontra-se a revisão teórica, onde se faz uma explanação do processo de institucionalização à luz das teorias econômicas institucionalistas, pautado nos estudos North. Delineia-se o processo de criação de espaços de aprendizagem organizacional e sua relação com processo de institucionalização, apresenta-se a discussão de como se dá a aplicação ou se constitui o processo de institucionalização de espaços de aprendizagens sob o enfoque transacional, fechando o tópico, encontra-se um *framework* com a delimitação das principais teorias. Na terceira parte, apresenta-se a metodologia utilizada. Na quarta, demonstram-se os resultados, estabelecendo a reflexão e discussão dos resultados encontrados na pesquisa e, por fim, as considerações finais.

Conhecer as diversas teorias e suas correlações reflete a importância da constituição deste trabalho, tendo em vista que tais estudos podem ser aplicados em diversas organizações, seja ela pública ou privada.

REVISÃO TEÓRICA

Nesta seção, são apresentados os fundamentos teóricos que permitem a compreensão dos conceitos e as relações entre eles. Na primeira parte, serão abordados os conceitos de institucionalização, dando ênfase à Nova Economia Institucional. Posteriormente, serão apresentados os estudos acerca do processo de aprendizagem organizacional. No terceiro capítulo, explana-se o processo de institucionalização de espaços de



aprendizagens sob o enfoque transacional, podendo este ser o grande vetor para buscar pelo desenvolvimento organizacional.

Sob a perspectiva da Teoria Institucional, este trabalho se fundamenta no aporte teórico De Arend (2004); Carvalho *et al.*, (1999), Cavalcante (2011); Duarte (2012), Peci (2006) Filho, Silva, Gonçalves (2009); Hall, Taylor (2003); Machado-Da-Silva, Gonçalves (1999); Scott (1995) e principalmente nos conceitos institucionalista de Douglas North (1990).

Para entendimento e conceituação da aprendizagem organizacional, baseia-se em estudos e teorias de Burnham *et al.*, (2005); Dogson (1993); Bitencourt (2001); Garvim (1998); Souza (2004); Raupp *et al.*, (2013, p. 3); Scorsolini-Comin *et al.*, (2011); Swieringa e Wierdsma (1992) e Milagres (2001).

Tais autores nos dão a base para entender o processo de institucionalização de espaços de aprendizagens sob o enfoque transacional e verificar sua aplicação prática. O tópico a seguir discute o processo de institucionalização nas organizações e suas bases teóricas.

PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO

Os estudos sobre a teoria institucional vêm crescendo e evoluindo ao longo dos anos. Desde os trabalhos cunhados por Selznick no seu livro em 1957, que desenvolveu um modelo de sistema natural que ficou conhecido como teoria institucional, através da qual ele analisava as organizações como sendo “uma expressão estrutural da ação racional” que sofrem pressões do ambiente social e acabam por se transformar em sistemas orgânicos. (Carvalho *et al.*, 1999, p. 1). Selznick não descartou a visão racional de que as organizações são projetadas para atingir metas. Contudo, observou que as estruturas formais são incapazes de ignorar as dimensões não racionais do comportamento organizacional, pois, os indivíduos não têm suas ações puramente baseados nos seus papéis formais, assim como as organizações também não agem puramente baseadas em suas estruturas formais. (Duarte, 2012).



Nesse sentido, de acordo com a teoria institucional, as ações organizacionais partem da premissa de que as forças do ambiente (culturais, políticas, sociais) são fatores que condicionam para o entendimento organizacional e estas ações convergem para estruturas semelhantes.

Segundo Duarte, Tavares (2012), a Teoria Institucional contrapõe-se à ideia de que as estruturas se baseiam no espírito racionalista burocrático, segundo o qual as organizações se estruturam exclusivamente para a competição e a eficiência. As organizações sujeitas a pressões do ambiente no qual estão inseridas buscam reduzir a incerteza, sendo a racionalidade econômica substituída por elementos simbólicos amplamente aceitos.

Scott (1995), no entanto, pressupõe que a realidade seja construída pela mente humana de acordo com situações sociais. Ainda segundo Scott (1995), o ambiente institucional é caracterizado pela elaboração de normas e exigências que são tomadas pelas organizações como obrigações às quais elas devem se conformar se desejam obter legitimidade e apoio do ambiente.

A teoria institucionalista é marcada por vários autores que contribuíram para a elaboração do arcabouço teórico concebido até os dias atuais e ao longo da história. Tais estudiosos convergiram e contrariaram-se em diversos pontos, haja vista a não homogeneidade de abordagens, o que nos traz o marco histórico de constituição da velha teoria institucionalista e da nova teoria institucionalista.

A Velha Economia Institucionalista – VEI, como é chamada, teve sua vertente em Veblen, John Commons e Wesley Mitchell que centraram seus estudos na importância das instituições, desenvolvendo uma linha analítica mais descritiva. A nova perspectiva desenvolvida a partir dos anos 1970, iniciada também pelos estudos de Veblen, inaugura-se uma nova abordagem denominada de Nova Economia Institucionalista – NEI, não como contraposição, mas como ampliação dos postulados que já vinham sendo trabalhados. Conforme Peci (2006, p. 2), o novo e o velho institucionalismo “compartilham o ceticismo perante o pressuposto do ator racional e enfocam a análise na relação das organizações com o seu ambiente, ampliando, contudo, os limites desse ambiente”.



A NEI ou Neoinstitucionalismo como alguns consideram, não se constitui numa corrente de pensamento unificado, o que causa uma certa confusão. De acordo com Hall; Taylor (2003), há pelo menos três métodos de análises, todos sob a vertente da NEI desenvolvidos a partir de 1980. Eles designam três escolas: o institucionalismo histórico, o institucionalismo de escolha racional e o institucionalismo sociológico.

O institucionalismo sociológico escolhe, como estudo, uma problemática que cerca a explanação de por que as organizações adotam conjunto peculiar de formas ou procedimentos institucionais, com atenção especial à disseminação dessas práticas.

Sobre o enfoque do institucionalismo sociológico, Hall; Taylor revela que este se concentra “no modo como as instituições influenciam o comportamento ao fornecer esquemas, categorias e modelos cognitivos que são indispensáveis à ação”. (Taylor, 2003, p. 210).

Segundo esse ponto de vista, por meio da influência exercida pelas instituições, os indivíduos são induzidos a desempenhar papéis institucionais e, por meio deste, internalizam as normas associadas, as quais influenciam seu comportamento. Dado a estas características peculiares, o presente trabalho busca-se nortear por essas concepções da NEI, dentro da abordagem organizacional, mais propriamente focada nos trabalhos de North que nos dão uma íntima relação entre instituições, desenvolvimento econômico e aprendizagem organizacional.

Os estudos de Machado-da-Silva; Gonçalves (1999) discutem a teoria institucional, com base nos postulados de North, e consideram que ela não está restrita a um instrumental teórico. As proposições trazidas pela teoria visam introduzir a ideia de instituição e de padrões de comportamento, criação e estabelecimento de normas e valores, crenças e pressupostos, nos quais os indivíduos se encontram imersos.

Seguindo esta vertente, North (1990) salienta que os modelos institucionais tendem a se autorreforçar, mesmo quando são socialmente ineficientes. É o que se chama de isomorfismo mimético, ou seja, processo de institucionalização de ações resultantes da padronização de resposta frente às incertezas organizacionais. Aos indivíduos, torna-se mais fácil se



adaptarem às regras já existentes que tentar modificá-las. No momento em que o desenvolvimento toma certa direção, a cultura organizacional, os costumes e os modelos mentais do mundo social enfatizam essa trajetória.

Segundo Cavalcante (2011, p. 31), os estudos de North apontam para uma correlação entre o nível de desempenho de uma sociedade e o grau de respeito às regras do jogo ou às instituições existentes que permite extrair elementos explicativos capazes de indicar diferentes sociedades, a partir dessa perspectiva teórica. Assim, o resultado da institucionalização vem das opções e dinâmicas sociais, quando este dá espaço para valores, ideologias e fatores socioculturais que se interagem dentro de um conceito pluralista de conhecimento econômico, saindo da esfera do individualismo perpetuado pela economia neoclássica.

Sobre esse aspecto, Arend (2004) afirma que o tratamento teórico da economia institucional não considera o mercado como uma ordem espontânea, mas sim como uma instituição socialmente construída. Nesse sentido, políticas públicas, processos políticos, a evolução das instituições e o seu desenvolvimento econômico fazem parte da análise da teoria institucional. Seguindo a perspectiva trazida por Arend (2004), a história também assume um papel relevante na trajetória evolutiva, pois considera os processos de aprendizagem, as regras e incentivos institucionais, bem como as restrições às mudanças.

As instituições ocupam um lugar central na análise do processo de desenvolvimento econômico, isso porque as instituições determinam o ambiente em que funciona a economia e contribuem para a interação entre os indivíduos. O processo de mudança institucional define o modo como a sociedade evolui no tempo, já que esta mudança institucional é marcada por um processo de ajustamentos marginais no complexo de regras, normas e imposição que formam a estrutura institucional. (North, 1990).

São estas mudanças que de alguma forma estabelecem a forma como as sociedades evoluem, servindo como parâmetro para compreender como ocorrem essas mudanças historicamente. São processos lentos e contínuos de constante interação entre instituições e indivíduos, no qual a aprendizagem organizacional é o grande impulsionador. Assim, Cavalcante



(2011, p. 72) relata que “a chave para o desempenho de uma sociedade é o tipo de aprendizagem que se adquire e se emprega para resolver os problemas humanos”. O autor vê a aprendizagem como uma fonte primordial das tecnologias e das instituições, as quais os seres humanos utilizam para resolver os problemas.

Neste contexto organizacional, os elementos institucionais nascem desse processo contínuo do estabelecimento de estruturas organizadas e o processo de aprendizagem no qual elas passam. A respeito disso, salienta-se que:

Os elementos institucionais nascem principalmente de processos intergrupais e organizacionais; processos e estruturas organizacionais formais tendem a ser não apenas altamente institucionalizados, mas servem também como fonte de nova institucionalização, e a institucionalização aumenta a estabilidade, criando rotinas que melhoram a performance organizacional, a não ser quando alternativas mais eficientes são ignoradas. (Peci, 2006).

Sobre esses processos, (Filho *et al.*, 2009, p. 2), argumentam que sob a “perspectiva institucional, a atenção se volta para a relação de mútua influência entre organizações e campos organizacionais, e estruturas normativas e culturais mais amplas”. Isso reflete o modo como os valores institucionalizados na sociedade perpassam toda a estrutura organizacional, independentemente de sua forma. Com base nisso, relata que a institucionalização simboliza um processo condicionado pela lógica da conformidade às normas estabelecidas e aceitas socialmente, assim como pela congregação de um sistema de conhecimento concebido ao longo da interação social dos indivíduos, os quais servem de paradigmas para a concepção da realidade dos atores sociais e para a ação. (Filho *et al.*, 2009).

Como abordado pelos autores acima, o processo de desenvolvimento passa pelo processo de ruptura de padrões até então existentes e este envolve mudanças institucionais que se concretizam por meio da aprendizagem organizacional. Conhecer como se dá esse processo de mudança e desenvolvimento institucional, faz-se necessário entender como acontece o processo de aprendizagem e seu alcance teórico, o qual será abordado a seguir.



A busca pelo conhecimento tem sido algo latente ao longo das gerações, sendo o trabalho de muitos filósofos, teólogos, cientistas, humanistas, entre outros, que sempre tiveram focados nesta busca. No entanto, no campo organizacional, apenas recentemente, dado a globalização e a expansão das economias, que as organizações perceberam a sua importância pelo diferencial que representa como um valioso recurso estratégico para as pessoas, para as organizações e para todo o mundo dos negócios. (Burnham *et al.*, 2005). No Brasil, também é crescente o número de empresas que buscam investir na Gestão do Conhecimento como forma de se garantir no mercado e enfrentar os desafios da globalização. Neste viés, Burnham *et al.*, (2005, p. 6) conceituam conhecimento como “uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações”. Dentro do processo organizacional, o conhecimento costuma vir embutido não só em documentos ou repositórios, mas também encontramos o conhecimento nas rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

De acordo com Burnham *et al.* (2005), os modelos que mais se estabelecem no campo da Aprendizagem Organizacional são os sustentados por duas vertentes da teoria de aprendizagem: a behaviorista que visa estimular comportamentos para garantir sucesso na resolução de problema e a cognitivista que visa explicar a aprendizagem de conceitos. Entre as teorias mais relevantes que tratam do assunto destacam-se: a teoria de Garvin, teoria de Sveiby, teoria de Senge, teoria de Stewart e a teoria de Kolb. Tais teorias envolvem também as correntes de aprendizagens e apresentam relações dicotômicas, haja vista que na sua maioria se baseiam em certos padrões que permeiam a ação e decisão de estruturas mecanicistas.

No ambiente organizacional ou ambiente de negócio, a aprendizagem organizacional pode ser motivada por diversos fatores. Sobre esses fatores, Garvin (1998) os classifica como a curiosidade a qual pode impulsionar o aprendizado, as circunstâncias no qual os indivíduos estão envolvidos, pela experiência adquirida no dia a dia ou mesmo ser



influenciado por uma crise, a medida em que há necessidade o indivíduo busca o aprendizado.

Na busca pelo desenvolvimento econômico e mudança institucional, a aprendizagem organizacional se manifesta com fundamental importância para que o processo de mudança realmente aconteça. Nesse sentido, observa-se que:

A aprendizagem organizacional é vista como a busca de manter e desenvolver competitividade, produtividade e inovação em condições tecnológicas e de mercado incertos. O autor esclarece que, embora o conceito esteja historicamente associado às análises econômicas do desenvolvimento de novas indústrias, tecnologias e programas de Pesquisa & Desenvolvimento, é retomado com ênfase na análise dos processos de transformação em organizações na esteira das mudanças no cenário econômico internacional, a partir dos anos oitenta. (Dogson, 1993).

Dogson (1993) relaciona a aprendizagem diretamente com o fenômeno da produtividade e competitividade das organizações, podendo esta, ser a chave de sobrevivência das empresas. Tal fato se torna ainda mais latente nos dias de hoje, dado a agilidade com que as coisas acontecem no mundo globalizado, o know-how do capital humano é essencial.

Outro ponto de destaque refere-se ao caráter individual e coletivo da aprendizagem, que apesar de uma não ser o sinônimo da outra, não há aprendizagem organizacional sem a aprendizagem individual. (Dogson, 1993).

Esse aspecto já estava presente nos estudos de Simon (1969) que discutia a aprendizagem organizacional como o crescimento de *insights* e reestruturações bem-sucedidas de problemas organizacionais por indivíduos que têm impacto nos elementos estruturais e nos resultados da organização. (Souza, 2004). Neste processo, a aprendizagem individual é transformada em coletiva, e este é incorporado às práticas organizacionais.

Assim como as normas e regulamentos institucionalizados, as organizações também desenvolvem e conservam sistemas de aprendizagem



que são transmitidos para outros por meio das histórias e normas organizacionais. Nesse sentido, tem-se que:

A Aprendizagem Organizacional tem como pressuposto básico o desenvolvimento de estratégias e procedimentos a serem construídos continuamente para se atingir melhores resultados, contando com a participação efetiva das pessoas no processo de aquisição e disseminação de conhecimento, fato esse que se relaciona diretamente à questão do desenvolvimento de habilidade e atitudes. (Bitencourt, 2001).

Em consonância com o autor, percebe-se que o desenvolvimento da aprendizagem organizacional pode, sim, ser apontado como uma resposta às mudanças que as empresas enfrentam no seu dia a dia, na busca por desenvolver a capacidade do aprendizado contínuo a partir das experiências organizacionais e também a busca por traduzir estes conhecimentos adquiridos em práticas que vá ao encontro de um melhor desempenho e maior competitividade organizacional. (Bitencourt, 2001).

Raupp *et al.* (2013) com base nos estudos de Vera & Crossan (2005) dizem que quando o aprendizado individual e em grupo, torna-se institucionalizado, a aprendizagem organizacional ocorre e o conhecimento fica imbricado em repositórios não humanos como rotinas, sistemas, estruturas, cultura e estratégia. Ainda segundo o autor, acredita-se que a competitividade vai depender, “da administração do processo de aprendizagem organizacional, que por sua vez reforçarão e promoverão as competências organizacionais, dando foco e reposicionando as estratégias competitivas.” (Raupp *et al.*, 2013, p. 3).

Para tanto, Scorsolini-Comin *et al.* (2011), veem a gestão do conhecimento como uma ação estratégica, pois a mesma parte da construção do conhecimento, vinculada aos valores da empresa. Tal concepção, segundo os autores, “encerra a grande dificuldade de imitação pelos competidores e pode representar uma fonte de vantagem competitiva sustentável.” (Scorsolini-Comin *et al.*, 2011).

Swieringa e Wierdsma (1992) propõem algumas características distintas numa configuração de organizações de aprendizagem, as quais os



autores destacam a função estratégica de orientar-se para uma determinada missão de forma ativa, a estrutura com o objetivo de formar equipes flexíveis de acordo com as necessidades do mercado, a cultura onde predomina flexibilidade, criatividade e foco na solução dos problemas e sistemas onde predomina a informação, base de apoio.

A aprendizagem organizacional tem a ver com como acontece a aprendizagem na organização, ou seja, as habilidades e processos utilizados na construção do conhecimento. No que tange às rotinas, estas representam um elo para a compreensão do aprendizado organizacional, capaz de criar padrões comuns que possibilitem à empresa compartilhar, criar e analisar o conhecimento. (Milagres, 2011).

Ainda nesta perspectiva, Bitencourt (2001) acredita que o desenvolvimento de práticas de aprendizagem organizacional pode contribuir para a gestão de competências gerenciais. Segundo a autora, “além de diminuir os gaps relacionados ao desenvolvimento de competência, a Aprendizagem Organizacional busca a sistematização de um processo reflexivo que possa incorporar a tensão criativa e os modelos mentais compartilhados às rotinas organizacionais.” (Bitencourt, 2001, p. 56).

Ressalta-se que, de acordo com as teorias que tratam a respeito da aprendizagem organizacional, a mesma apresenta três perspectivas, a saber, a perspectiva social, que se refere a formação integral do indivíduo ao longo de sua trajetória, experiência vivida; perspectiva dinâmica relacionada ao desenvolvimento contínuo e perspectiva estratégica, ou seja, a articulação de diretrizes com visão estratégica. (Bitencourt, 2001).

Desse modo, fica evidente que o processo de mudança organizacional perpassa a prática da aprendizagem organizacional e que está pode ser o diferencial para aquisição de competências gerenciais e com isso proporcionar o desenvolvimento organizacional que North (1990) retrata nos seus estudos sobre o processo de institucionalização.

As organizações que procuram desenvolver uma cultura de gestão do conhecimento oferecem contribuições significativas para disseminação e socialização da aprendizagem. Tal cultura implica numa postura de



constante transformação organizacional, onde a ênfase se faz no compartilhamento do conhecimento e num processo coletivo em busca do aprendizado, tornando-se eternos aprendizes. (Burnham *et al.*, 2005).

Dentro do ambiente organizacional, o conhecimento nasce fruto das interações que ocorrem no macroambiente de negócios e, por meio deste, desenvolve-se o processo de aprendizagem. A aprendizagem é, para Burnham *et al.* (2005), a aquisição de um certo saber com ajuda do outro ou por si só.

O capítulo a seguir visa promover a interlocução entre as teorias do institucionalismo e teorias da aprendizagem organizacional como forma de promover a institucionalização de espaços de aprendizagens, tendo em vista o enfoque transacional.

A INSTITUCIONALIZAÇÃO DE ESPAÇOS DE APRENDIZAGENS SOB O ENFOQUE TRANSACIONAL

Partindo do aporte teórico da economia institucional que considera o mercado como instituição socialmente construída, a análise econômica deve observar outros atores que permeiam essas relações, tais como as transações, os contratos, as organizações, as leis, os costumes, as convenções, a tecnologia, o Estado, entre outras. (Cavalcante, 2011). Os custos de transação, objeto dessa análise dentro da institucionalização de espaços de aprendizagens, podem ser entendidos como sendo os custos de fiscalizar e fazer cumprir os acordos. Segundo Reis (1998):

(...) as trocas e as interações que os agentes estabelecem num mercado não são instantaneamente acessíveis nem transparentes. E, quando assim é, a fricção existe e são necessários esquemas alternativos para superar, isto é, para minimizar os custos e para reduzir a incerteza. Com isso, se deduz que os custos de transação podem estar presentes de diferentes formas na sociedade, através do reflexo das leis e das normas estabelecidas como forma de organização social.

Dadas as situações de incerteza que refletem no aumento dos custos de transação, cabe às instituições, ou melhor, aos indivíduos que a constituem, estabelecer mecanismos para eliminar ou minimizar esses



custos. Nesse sentido, Arend (2008, p. 659) explica “que a questão chave é que o tipo de aprendizagem que os indivíduos em sociedade adquirem ao longo do tempo condiciona o desenvolvimento”. Nesse viés, o autor ressalta que o processo de aprendizagem é local, ou seja, o processo de desenvolvimento é peculiar e se diferencia de acordo com a organização e a localização da mesma. O tempo é o grande impulsionador do processo de aprendizagem, e implica não somente nas experiências puras, mas no processo de acumulação de conhecimento de gerações passadas que ficam enraizadas na cultura da organização.

À medida que a organização investe no processo de aprendizagem ou mesmo realiza uma gestão de conhecimento adequada a sua atividade, ela está não somente valorizando seu capital humano, mas reduzindo os custos de transação e dando um passo à frente no desenvolvimento econômico, melhorando seu desempenho organizacional.

O desempenho organizacional se baseia num modelo bem simples de governança, onde a instituição precisa ser sensível para entender e compreender as demandas do mercado e eficaz para atender tais demandas e alcançar os objetivos. Governança, aqui, é utilizado no sentido de coordenação e cooperação entre os atores sociais, na forma de associações e redes, está relacionado ao modo de uso da autoridade. (Cavalcante, 2011, p. 83). O desempenho institucional é parte do processo de desenvolvimento econômico, por isso há uma estreita relação entre desempenho institucional e desenvolvimento regional, por exemplo.

Por isso motivo, North (1990) relata a correlação entre os diferentes níveis de desempenho de uma sociedade com o processo de mudança institucional, associado à sua trajetória histórica, processo esse que promove uma ruptura dos padrões existentes em prol de mudanças institucionais e do desenvolvimento econômico.

Para aplicação desta pesquisa, desenvolve-se a seguir o *framework* teórico com vistas a destacar os constructos que servirão de base para o desenvolvimento da investigação e a fixação dos conceitos-chave destacados na teoria.



As discussões teóricas acerca da institucionalização de espaços de aprendizagem tomam como base a ânsia de fomentar investigações pertinentes às características organizacionais envolvidas no processo de aprendizagem. Considerando a importância teórica e empírica de tal temática, o presente artigo tem como objetivo geral apresentar e analisar as variáveis que permeiam o processo de aprendizagem organizacional e como se dá a sua institucionalização nas organizações. Para tanto, apresenta-se o *framework* abaixo acerca dos aspectos fundamentais das variáveis da aprendizagem organizacional com base nos estudos destacados por Burnham *et al.* (2005); Scorsolini-Comin *et al.* (2011); Swieringa e Wierdsma (1992); Milagres (2011); Raupp *et al.* (2013); Dogson (1993) e principalmente com base em Bitencourt (2001).

Desse modo, os constructos levantados visam analisar o desenvolvimento de estratégias de aprendizagem, o desenvolvimento de procedimentos, o processo de aquisição e disseminação de conhecimento nas organizações, variáveis estas que se relacionam com os pressupostos básicos do processo de aprendizagem organizacional.

Quadro 1 – Levantamento das variáveis de pesquisa

Variáveis	Descrição constitutiva	Descrição operacional
Desenvolvimento de Estratégias	Orientação estratégica em função de orientar-se para uma determinada missão, a busca pelos objetivos	Desenvolvimento contínuo
Desenvolvimento de Procedimentos	Habilidades e processos utilizados no desenvolvimento de procedimentos. Desenvolvimento de práticas de aprendizagem organizacional para contribuir para a gestão de competências gerenciais	Rotinas operacionais
Aquisição de conhecimento	Aquisição de competências gerenciais. Aquisição de novo saber por si ou com ajuda de outro.	Capacitação, treinamento
Disseminação de conhecimento	Constante transformação na cultura organizacional	Aprendizado constante

Fonte: Elaborado pelo autor.



Para o alcance dos objetivos previstos neste artigo, apresentam-se a seguir os procedimentos metodológicos que norteiam a realização desta pesquisa.

METODOLOGIA

Para a realização desta pesquisa, adotou-se a metodologia de caráter exploratório, uma vez que se pretendeu investigar um pouco mais sobre o assunto e aprofundar os conhecimentos acerca do tema. Optou-se pela abordagem qualitativa com estudo de caso por meio da utilização da pesquisa documental e bibliográfica sobre o processo de institucionalização de espaços de aprendizagem transacional. (Gil, 2008).

A unidade escolhida para pesquisa foi o Instituto Federal de Mato Grosso, organização pública com atuação na área da educação. A coleta de dados ocorreu por meio de consulta a documentos institucionais relativos aos processos de capacitação e aprendizado organizacional e o plano de capacitação. Para tanto, foi realizado um corte temporal entre 2009 e 2015 para a coleta das informações sobre os programas de capacitação/treinamento.

A escolha da instituição se justifica, dada a elaboração de um plano de capacitação anual dos servidores a partir do ano de 2010, a fim de que se possa analisar como se deu o processo de instituição deste plano. Findada a coleta de dados, deu-se início à análise dos dados coletados com base nas dimensões analíticas levantadas na discussão teórica.

O artigo apresenta um breve histórico da organização, mas concentra sua atenção na apresentação dos dados e discussão do processo de aprendizagem organizacional de acordo com as variáveis de pesquisa.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os tópicos a seguir apresentam os resultados encontrados nas pesquisas realizadas nos documentos institucionais do IFMT e foram divididos de acordo com as variáveis a serem analisadas.



ESTUDO DE CASO NO IFMT

O IFMT – Instituto Federal de Mato Grosso foi instituído em 24 de dezembro de 2008 pela lei de criação n. 11.892, com natureza jurídica de autarquia vinculada ao Ministério da Educação, possui autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. O mesmo é oriundo de escolas técnicas federais existentes no estado de Mato Grosso desde 1909, criado inicialmente como Escola de Aprendizizes e Artífices de Mato Grosso, passando por diversas denominações e mudanças ao longo dos anos até a instituição do IFMT com unidades (campi) em diversos municípios do estado.

Todo esse processo de criação, mudanças e instituição dessa nova forma de organização fez com que a instituição até então existente (IFMT) e os campi instalados após o ano de 2008, buscasse novas formas de se estabelecer, abrindo mão de velhos paradigmas relacionados à sua forma de estrutura organizacional e criando novos conhecimentos a partir de novas percepções necessárias ao novo modelo de estrutura organizacional.

Deve-se ressaltar que, com a criação do IFMT, a lei traz também a concepção de uma estrutura organizacional mais aberta e autônoma, saindo do conceito fechado de educação técnica para atuação na educação tecnológica de nível médio, superior, graduação e pós-graduação em nível *lato sensu e stricto-sensu*, o que a torna uma instituição mais complexa.

Assim, percebe-se, de acordo com seu histórico, que a organização teve que passar por um processo de readaptação e reconstrução de paradigmas, onde o processo de aprendizagem organizacional foi fundamental para a constituição de uma nova cultura organizacional.

Dadas as características apresentadas, o presente estudo de caso busca analisar algumas variáveis da aprendizagem organizacional no IFMT, tendo como recorte a institucionalização desses espaços de aprendizagem para os servidores. Para tanto, serão analisadas as informações e dados de capacitação constantes no Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, ano base 2009/2014 e 2014/2018, e os dados concretos informados nos relatórios de gestão dos anos 2009 a 2015. Dessa forma, os resultados serão



apresentados de acordo com as variáveis e serão apresentados nos tópicos seguintes.

DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS DE APRENDIZAGEM

De acordo com pesquisa realizada junto aos Relatórios de Gestão do IFMT no período de 2009 a 2015, foi possível levantar os seguintes dados referentes à capacitação de servidores.

Quadro 2 – Demonstrativo de Capacitações 2009–2015

Ano	N. de Servidores	N. previsto de capacitação	N. capacitações executadas	% Atingido (meta)	Valor Gasto
2009	476	462	121	26,19%	R\$ 53.325,27
2010	1029	702	884	125,93 %	R\$ 917.303,31
2011	1200	863	870	100,81%	R\$ 910.127,94
2012	1397	801	879	109,73%	R\$ 1.150.552,82
2013	1503	915	934	116,60%	R\$ 1.529.800,82
2014	1592	Não inf.	Não inf.	Não inf.	Não inf.
2015	1834	775	906	116,90%	Não inf.

Fonte: Relatório de Gestão IFMT 2009–2015.

O quadro 2 apresenta o número de capacitações realizadas pelos servidores do IFMT e sua relação com os números previstos para capacitação no ano em questão, bem como o número de servidores efetivos. De acordo com as informações apresentadas no histórico da organização, fica evidente, com os dados apresentados no quadro, que a consolidação do IFMT vem ocorrendo de forma gradual ao longo dos anos, bem como também a adoção de estratégias e procedimentos que visam o crescimento organizacional.

Observando esse crescimento gradual, é possível notar no quadro 1, um crescente aumento nos números de capacitações realizadas ano após ano. Exceto a baixa execução no ano 2009, os demais anos pesquisados apresentaram rendimento satisfatório com relação à meta estabelecida. Tal fato se deve à institucionalização de Políticas de Gestão, políticas essas que, de acordo com os documentos pesquisados, iniciaram a ser implantadas a



partir da elaboração e vigência do Plano de Desenvolvimento Institucional – 2009/2014, o qual serve de norte para as ações estratégicas do IFMT.

A institucionalização de espaços de aprendizagem busca legitimar a organização e sincronizá-la com os objetivos, fim das ações educativas. A criação desses espaços de aprendizagem influencia o comportamento dos indivíduos, assim como estes influenciam o espaço organizacional. Dessa forma, as normas são internalizadas e os indivíduos induzidos a melhorar o desempenho dos papéis institucionais. (Hall, Taylor, 2003).

Para o andamento do planejamento dessas ações de capacitação, foi delineado um conjunto de diretrizes e estabelecimentos de metas/objetivos com dados e datas a serem cumpridas. Entre as ações propostas, pode-se destacar a promoção de eventos dentro do próprio IFMT e estimular a participação dos servidores, objetivando que cada indivíduo participe de pelo menos 2 eventos; treinamento específico, de acordo com setor e área de atuação; incentivo a pós-graduação *lato sensu e stricto sensu*, entre outros. (PDI 2009/2014).

O desenvolvimento de tais ações vai ao encontro dos conceitos apresentados por Scorsolini-Comin *et al.* (2011), que veem a gestão do conhecimento como uma ação estratégica. A promoção dessas estratégias organizacionais em prol do conhecimento e da aprendizagem organizacional fortalece a instituição e representa um elo de vantagem competitiva sustentável, tendo em vista que um corpo de servidores capacitados apresenta um nível de eficiência maior com custo menor.

O enunciado trazido pela teoria institucional visa incorporar a ideia de padrões de comportamento e estabelecimento de normas e valores, crenças e pressupostos. (Machado-Da-Silva; Gonçalves, 1999). Com isso, o relatório de gestão do ano 2010 traz em seu arcabouço a Estratégia IV com ações de consolidar a política de qualificação dos servidores do IFMT. (IFMT-RG, 2010). Tal estratégia visa normatizar e criar pressupostos de disseminação da aprendizagem dentro do ambiente institucional, tornando tal ação institucionalizada no tempo e no espaço.

Os dados da pesquisa revelaram que o desenvolvimento de estratégias de aprendizagem no IFMT se deu inicialmente pela



institucionalização desses espaços de aprendizagem através de normas e planejamentos que visem aumentar o nível de capacitação dos servidores. O segundo passo é a implantação dos procedimentos de aprendizagens com a instituição prática das ações estratégicas.

DESENVOLVIMENTO DE PROCEDIMENTOS DE APRENDIZAGEM

Com base nas estratégias definidas no Plano de Desenvolvimento Institucional, o desenvolvimento de procedimentos de aprendizagem é definido de acordo com a recurso orçamentário disponível na Lei Orçamentária Anual – LOA do referido ano.

Entre as rotinas ou procedimentos de aprendizagem estabelecidos pelo IFMT, observou-se que a utilização da plataforma moodle para o desenvolvimento de cursos de capacitação/extensão aos servidores através da Educação a Distância foi de fundamental importância. A utilização do ambiente virtual de aprendizagem – AVA proporciona maior participação dos servidores, independentemente da localidade em que o servidor esteja alocado. Tal ação está descrita na Estratégia II da Educação a Distância, que visa relacionar ensino/pesquisa e extensão no IFMT. (Relatório de Gestão/2010).

A realização de oficina de ingresso prevista no PDI 2009–2014 tornou-se um procedimento rotineiro entre as estratégias de capacitação. A Diretoria de Gestão de Pessoas busca realizar as solenidades de posse em grupo e, aliado à posse, realiza a oficina de capacitação. Tal ação estratégica já acontece no IFMT desde 2012 e vem se tornando uma regra institucionalizada.

O conjunto de práticas ou procedimentos institucionais, possui sustentação no institucionalismo sociológico, tendo como base o peculiar modo como a organização adota esquemas e modelos cognitivos e exerce sua influência sobre o comportamento ao especificar o que deve ser feito ou buscar junto aos membros da organização, ideias do que pode ser feito dentro do contexto organizacional. (Hall, Taylor, 2003).

Seguindo estes preceitos da teoria institucional, no ano 2015, antes da elaboração anual do plano de capacitação com metas e estratégias



definidas, realizou-se também uma pesquisa com os servidores, através de formulário online, para verificar entre os mesmos, quais as áreas mais carentes de capacitação. Com base nisso, foi elaborado o plano de capacitação anual de 2016, levando em consideração as escolhas, as disponibilidades orçamentárias e a disponibilidade de oferta da capacitação.

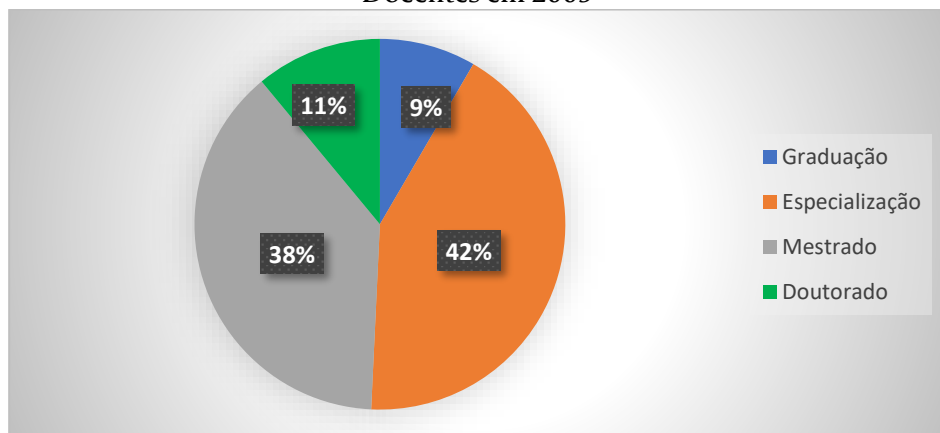
Assim, a inserção dos servidores no processo estratégico de elaboração do plano de capacitação através da realização de pesquisas se estabelece como forma de autorreforçar a institucionalização de suas ações e normas. Nesse sentido, os indivíduos são compelidos, pelo isomorfismo mimético, a adaptar-se às regras e cultura organizacional existente, já que se sentem parte integrante da organização. (North, 1990).

A aprovação do Regulamento para afastamento de servidores em atividades de capacitação (Rasac) no ano de 2013 institucionalizou uma prática que ocorria discricionariamente. A partir da aprovação da RASAC, através da Resolução CONSUP 45/2013, foi estabelecido quantitativos de vagas para que os servidores interessados em realizar capacitação em nível *stricto sensu* pudessem concorrer, de modo a não haver prejuízo para instituição em liberar um grande número de servidores, ao mesmo tempo, e também manter a impessoalidade e ampla concorrência a todos os servidores. Tal resolução passou por várias alterações ao longo dos anos, e hoje possui vagas e regras definidas de acordo com o cargo assumido e o campus de lotação.

A busca por institucionalizar um ambiente de aprendizagem, não apenas para capacitações de curto prazo, mas também em nível *lato sensu* e *stricto sensu*, se faz presente desde a elaboração do PDI 2009–2014, onde já se manifestava o objetivo de “maximizar o número de servidores com pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu* em suas áreas de atuação, tendo em vista as necessidades da instituição.” (IFMT/PDI, 2009).



Gráfico 1 – Demonstrativo do Nível de Capacitação dos Servidores Docentes em 2009

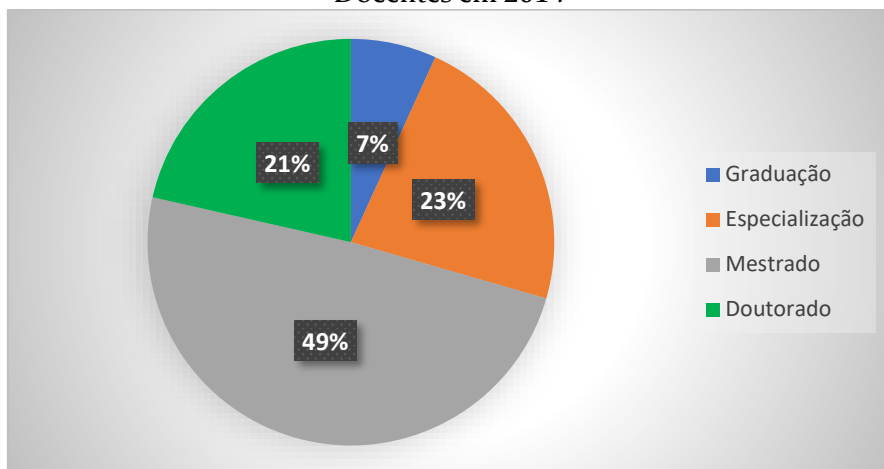


Fonte: PDI-IFMT (2009-2014)

O gráfico 1 representa a situação dos servidores docentes em 2009 quanto ao nível de capacitação. A formação predominante é de servidores em nível de capacitação com especialização (*lato sensu*), representando 42% do total, seguido por servidores com mestrado (capacitação *stricto sensu*) que corresponde a 38% do total. O baixo número de servidores em nível de capacitação *stricto sensu* de doutorado, apenas 11%, e ainda alto índice de servidores docentes que possuía apenas a graduação (9%), era discrepante com a nova realidade do IFMT na oferta de cursos superiores, especialização tanto *lato sensu* quanto *stricto sensu* em nível de mestrado. Tal situação foi fator impulsionador para o desenvolvimento de estratégias e procedimentos, visando a ampliação da capacitação dos servidores ao longo dos anos.

O gráfico 2 retrata os reflexos dos esforços realizados para promover um ambiente de capacitação, da qual 49% dos servidores docentes no ano de 2014 possuem mestrado e 21% possuem capacitação em nível de doutorado, refletindo numa redução expressiva no número de servidores com especialização e/ou apenas graduação.

Gráfico 2 – Demonstrativo do Nível de Capacitação dos Servidores Docentes em 2014



Fonte: Relatório de Gestão (2015)

Confrontando os dados apresentados no PDI 2009 com o Relatório de Gestão e PDI 2014, observa-se que, apesar do aumento no número de servidores com doutorado e mestrado, o mesmo ainda é abaixo do esperado, para o período, que era atingir 1/3 do quadro de servidores com doutorado (IFMT/PDI-2009). Tal fato implica dizer que é necessário articular mais políticas de capacitação e qualificação dos servidores. O estabelecimento de políticas de capacitação, além de promover o crescimento pessoal dos servidores, o crescimento institucional, também é destacado. (North, 1990).

AQUISIÇÃO DO CONHECIMENTO

A partir da implantação dos planos de capacitação anual, os treinamentos e as capacitações dos servidores foram realizados de maneira mais efetiva e abrangendo um número maior de servidores de setores distintos. A partir do ano 2014, além dos programas e metas de capacitação geral, foram instituídos planejamentos de capacitação definidos por setor ou departamento. Dessa forma, todas as áreas foram contempladas, sem haver detrimento de outras.

As estratégias e os procedimentos adotados para aquisição de conhecimento, evidência que o processo mudança organizacional perpassa a prática da aprendizagem organizacional e tal prática leva a aquisição de

competências gerenciais, relacionando-se diretamente com o que North (1990) retrata nos seus estudos sobre o processo de institucionalização e desenvolvimento organizacional.

Para fomentar essa política e promover a capacitação do maior número possível de servidores por setor, buscou-se firmar parcerias com outros órgãos e realizar capacitações *in company*. Esse tipo de contratação acaba tendo um custo efetivo menor para a instituição, por ser possível capacitar mais servidores. A elaboração do plano de capacitação se institui como forma de estabelecer o ambiente de aquisição do conhecimento e desenvolvimento de habilidades gerenciais. (Burnham *et al.*, 2005). O quadro 2, apresentado anteriormente, reflete essa realidade que, apesar do aumento do número de servidores capacitados, não houve aumento tão expressivo no montante orçamentário.

DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO

Após o processo de aquisição do conhecimento, o fator importante é a disseminação do mesmo. Isso ocorre por meio da eficiência dos serviços prestados à comunidade e da transmissão desse conhecimento aos demais servidores. De acordo com os estudos de Machado-da-Silva; Gonçalves (1999) acerca da teoria institucional, os postulados de North (1990) visam introduzir a ideia de instituição e de padrões de comportamento, criação e estabelecimento de normas e valores, crenças e pressupostos, nos quais os indivíduos encontram-se imersos, o qual pode ocorrer por meio da disseminação desse conhecimento apreendido.

Não foi encontrado entre os documentos analisados nenhuma ação pontual que demonstrasse esse processo de disseminação do conhecimento, mas pode-se considerar como forma de propagar o conhecimento na realização de eventos internos, como as jornadas científicas de ensino, pesquisa e extensão realizadas em todos os campi do IFMT e também pela Reitoria. Esses eventos científicos servem como janelas para mostrar o resultado dos estudos realizados pelos alunos e servidores. Peci (2006) ressalta que os elementos institucionais nascem de relações intergrupais e organizacionais e que estes servem como fonte de institucionalização, criando rotinas que melhoram o desempenho organizacional.



Tendo em vista os investimentos realizados e as estratégias implementadas, uma pesquisa mais profunda com a realização de entrevistas e observação, apontaria os dados necessários para se conhecer como se dá a disseminação do conhecimento, principalmente considerando o caráter subjetivo envolvido na aquisição e disseminação do conhecimento, para além dos números apresentados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O entendimento do estudo do processo de institucionalização de espaços de aprendizagens transacionais se consolida a partir de diversas abordagens teóricas propostas por estudos organizacionais, no qual vislumbram a interação entre processos ou entre teorias que a priori parecem ser desconectadas ou isoladas.

Nesse sentido, percebe-se a inter-relação entre o processo de institucionalização descrito nos estudos de North, numa perspectiva sociológica, e o processo de aprendizagem organizacional, como forma promover desempenho institucional e alcançar o desenvolvimento econômico. Nesse viés, os custos de transação são reduzidos à medida que os indivíduos obtêm conhecimento e melhoram seu desempenho organizacional.

O resultado apresentado pelo estudo de caso demonstra o aumento de servidores capacitados e a redução na proporção desse custo de transação a partir do estabelecimento de estratégias gerenciais. Apesar de não haver ainda um indicador que apresente a melhora no desempenho organizacional, os números demonstram que a lacuna da ausência de aprendizagem está sendo preenchida de maneira satisfatória.

Este artigo revisou os pressupostos da perspectiva institucional a partir da visão sociológica de North e identificou potencial complementaridade entre as abordagens trazidas, podendo o mesmo ser aplicada para análise em diversos tipos de organizações, públicas ou privada, como meio de analisar o processo de desenvolvimento e desempenho da organização. Verificou-se na pesquisa realizada a complementariedade da teoria institucional na normatização dos planos de capacitação.

Pode-se observar que, ao buscar visões diferenciadas sobre aspectos peculiares das organizações, é possível criar um amplo cenário para explicar as diversas situações que as englobam, desde aspectos econômicos,



estruturais e sociais, utilizando-se perspectivas variadas para entender o fenômeno.

Ressalta-se, ainda, que as constantes mudanças no ambiente organizacional, sejam elas internas ou externas, influenciam direta ou indiretamente no desenvolvimento. Tais mudanças e o processo de globalização exigem que as organizações busquem processos complexos e distintos para se adaptarem à nova situação. No caso da organização pesquisada, as mudanças ocorreram por meio de planejamento e estratégias de desempenho. Apesar de não ficar claro, os documentos analisados na pesquisa apontam um processo de ruptura e reconstrução de novos padrões institucionais, realçando esse sistema de mudança do ambiente organizacional.

Portanto, ainda que as instituições existentes não sejam ou não se apresentem as mais eficientes, capazes de buscar o desenvolvimento econômico e gerencial, o fato de existirem processos de institucionalização crescente, demonstra que a mesma possui uma tendência para melhoria de seus processos e o esforço para o alcance do desenvolvimento econômico, como é o caso do estudo do IFMT.

REFERÊNCIA

AREND, M. **Atraso via modernização cultural**: uma leitura evolucionista das obras de Raymundo Faoro e de Celso Furtado. Economia, Brasília, DF, v. 9, n. 3, p. 651–681, set/dez, 2008.

AREND, M. **Desenvolvimento e desequilíbrio industrial no Rio Grande do Sul**: uma análise institucionalista e neo-schumpeteriana evolucionista. 2004. 240 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

AREND, M. **Origens e determinantes dos desequilíbrios no Rio Grande do Sul: uma análise a partir da teoria institucional de Douglass North**. Ensaios FEE, Porto Alegre, v. 26, p. 63–94, maio, 2005.

BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais** – a contribuição da aprendizagem organizacional. 2001, p. 319. Tese (Doutorado) -Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

BRASIL. Decreto 2.794 de 1998. **Institui plano de capacitação dos**



servidores federais. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília-DF, 30 de dezembro de 1998.

BRASIL. Lei n. 11.892 de 29 de dezembro de 2008. **Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.** Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília-DF, 30 de dezembro de 2009.

BURNHAM, T. F.; ALVES, R. M.; MORAES, I. O.; MORAES, R. L. Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento. *In: Anais do Encontro Nacional de Ciência da Informação.* Salvador-BA, 2005.

CARVALHO, C. A. P.; VIEIRA, M. M. F.; LOPES, F. D. Contribuições da Perspectiva Institucional para Análise das Organizações. *In: Anais do XXIII ENANPAD.* Foz do Iguaçu-PR, 1999.

CAVALCANTE, Fabio Robson Casara. **Análise da desigualdade regional no estado de Rondônia à luz da teoria institucionalista de Douglas North.** 2011. 463 p. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Pará, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Sustentável do Trópico Úmido, Belém, 2011.

DODGSON, M. Organizational learning: a review of some literature. **OrganizationStudies.** v. 14, n. 3, 1993.

DUARTE, D. V.; TAVARES, B. Institucionalismo e Determinações Governamentais: Evidências de Isomorfismo em Empresas de Base Tecnológica. *In: Encontro de Administração Pública e Governo.* Salvador-BA, 2012.

FILHO, E. R. G.; SILVA, C. L. M.; GONÇALVES, S. A. Institucionalização da teoria institucional no contexto dos estudos organizacionais no Brasil. *In: Anais do XXXIII Encontro da Anpad- Enanpad.* São Paulo, 2009.

GARVIN, David *et al.* **Aprender a aprender.** HSM Management, São Paulo, n. 9, p. 58–64, jul./ago. 1998.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HALL, P. A.; TAYLOR, R. C. R. As três versões do neo-institucionalismo. **Lua Nova: Revista de Cultura e Política.** São Paulo. n. 58, p. 193–2023. Disponível em: www.scielo.br/scielo. Acesso em: 2 nov. 2016.



IFRO. INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MATO GROSSO. **Plano Desenvolvimento Institucional - PDI 2009–2014**. Cuiabá- MT, 2009. Disponível em: <http://www.ifmt.edu.br>.

IFRO. INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MATO GROSSO. **Plano Desenvolvimento Institucional - PDI 2014–2018**. Cuiabá-MT, junho de 2014. Disponível em: <http://www.ifmt.edu.br>

IFRO. INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MATO GROSSO. **Relatório de Gestão exercício 2009**. Cuiabá-MT, março de 2010. Disponível em: <http://www.ifmt.edu.br>

IFRO. INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MATO GROSSO. **Relatório de Gestão exercício 2010**. Cuiabá-MT, março de 2011. Disponível em: <http://www.ifmt.edu.br>

IFRO. INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MATO GROSSO. **Relatório de Gestão exercício 2011**. Cuiabá- MT, março de 2012. Disponível em: <http://www.ifmt.edu.br>

IFRO. INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MATO GROSSO. **Relatório de Gestão exercício 2012**. Cuiabá- MT, março de 2013. Disponível em: <http://www.ifmt.edu.br>

IFRO. INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MATO GROSSO. **Relatório de Gestão exercício 2013**. Cuiabá- MT, março de 2014. Disponível em: <http://www.ifmt.edu.br>

IFRO. INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MATO GROSSO. **Relatório de Gestão exercício 2014**. Cuiabá- MT, março de 2015. Disponível em: <http://www.ifmt.edu.br>

IFRO. INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MATO GROSSO. **Relatório de Gestão exercício 2015**. Cuiabá- MT, março de 2016. Disponível em: <http://www.ifmt.edu.br>

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GONÇALVES, S. A. Nota técnica: a teoria institucional. In: CLEGG, S. *et al.* (Org.). **Handbook de Estudos Organizacionais**. vol. 1. São Paulo: Atlas, 1999.

Milagres, R. Rotinas: uma revisão teórica. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 10, n. 1, p. 161–196, 2011.



NORTH, D. C. **Institutions, institutional change and economic performance**. Cambridge: University Press, 1990.

PECI, A. The new institutional theory in organizational analysis: a critical approach. (A nova abordagem institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica). **Cadernos Ebape FGV**. Rio de Janeiro. v. 4, n. 1, mar. 2006. Disponível em: <http://ebape.fgv.br/publicacoes/cadernosebape>. Acesso em: 2 nov. 2016.

RAUPP, Denise Ferreira Ramos; *et al.* Competência Organizacional e Aprendizagem Organizacional: A Relação dos Conceitos por meio das Rotinas Organizacionais. *In: Anais: VI Encontro de Estudos em Estratégias*. Bento Gonçalves-RS, maio/2013. Disponível em: www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2013/2013_3Es218.pdf. Acesso em: 2 nov. 2016.

REIS, J. O institucionalismo econômico: crônica sobre os saberes da economia. **Revista da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra**, n. 11, p. 130–149, 1998. Disponível em: www.ces.uc.pt/jr/media/publicacoes. Acesso em: 2 nov. 2016.

SCORSOLINI-COMIN, Fábio; INOCENTE, David Forli; MIURA, Irene Kazumi. Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento: Pautas para a gestão de pessoas. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**. Florianópolis- SC. vol. 12, n. 2, jul.-Dez/2011. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_issues&pid=1679-3390&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 4 dez. 2016.

SCOTT, W. Richard. **Institutions and Organizations**. Sage Publications. International Educational and Professional Publisher. Thousand Oaks: London. New Delhi, 1995.

SOUZA, Y. S. Organizações - Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 1, art. 5, jan/jun, 2004. Disponível em: www.rae.com.br/electronica/. Acesso em: 2 nov. 2016.

SWIERINGA, J.; WIERDSMA, A. F. M. (1992). **Becoming a learning organization: beyond the learning curve**. Reading: Addison-Wesley.



REDE SOCIAL DE AGRICULTORES FAMILIARES DO PROGRAMA DE AQUISIÇÃO DE ALIMENTOS NO ASSENTAMENTO RURAL JOANA D'ARC EM PORTO VELHO – RONDÔNIA

Sara Medrado dos Santos³⁷

Mariluce Paes-de-Souza³⁸

Dércio Bernardes de Souza³⁹

Jean Marcos da Silva⁴⁰

INTRODUÇÃO

A agricultura familiar suscita pesquisas de diversas áreas do conhecimento, tendo em vista que envolve processos sociais, econômicos e específicos do plantio. Importam, assim, características do solo para seu melhoramento e correção, como aspectos de fisiologia, morfologia, ecologia,

³⁷ Mestre em Administração pela Universidade Federal de Rondônia (2019), possui especialização em EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA E EMPREENDEDORISMO SOCIAL pelo CENTRO UNIVERSITÁRIO ÚNICA (2025) e especialização em Docência no Ensino Superior pela S B I (2017). É graduada em Licenciatura para graduados não licenciados pelo Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Rondônia (2021), em Administração pela Universidade Federal de Rondônia (2014) e graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Rondônia (2017). Atualmente é Professora do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas e Pesquisadora do Centro de Estudos Interdisciplinar em Desenvolvimento Sustentável da Amazônia.

³⁸ Pós-doutora em Administração (UFRGS), Doutora em Ciências Socioambientais (NAEA-UFPA); Mestre em Engenharia de Produção (UFSC); Especialista em Administração de Recursos Humanos (UFSC) e Graduada em Administração de Empresas (UNIR). Bolsista de Produtividade em Pesquisa 2 (CNPq - PQ-2). Professora titular em Programas de Pós-Graduação e Graduação da Universidade Federal de Rondônia. Currículo lattes: <http://lattes.cnpq.br/6930021151410221>. E-mail: mariluce@unir.br

³⁹ Pós-doutor em Administração, doutor em Agronegócios, mestre e bacharel em Administração. Atualmente é professor do Magistério Superior na Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), Campus José Ribeiro Filho, em Porto Velho, Rondônia. Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6190623870669319>. E-mail: dercio@unir.br

⁴⁰ Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), mestre em administração pela Universidade Federal de Rondônia (UNIR) e graduado em Administração. Atua como professor e pesquisador no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (IFSul) - onde ministra disciplinas de gestão e negócios. Coordena o grupo de pesquisas Laboratório de Sustentabilidade, Inovação, Gestão e Administração-LabSiga. Com o interesse em pesquisar cadeias produtivas agroextrativistas, estuda aprendizagem social e inovação social para a sustentabilidade. Realiza suas pesquisas de campo em comunidades ribeirinhas e agroextrativistas, tendo participado de inúmeras coletas de dados na Amazônia. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6889889579744574>. E-mail: jeansilva@ifsul.edu.br



evolução, anatomia, classificação e distribuição. Também são importantes para o estudo desse assunto a qualidade de vida dos agricultores, a forma de organização territorial e os fomentos disponibilizados para a manutenção dos agricultores no meio rural.

As políticas públicas para o meio rural são entendidas como as ações do Estado pensadas como alternativas para manter o agricultor no campo. Uma dessas políticas é o Programa de Aquisição de Alimentos, cujos principais objetivos são atender os agricultores com a compra dos produtos advindos da agricultura familiar sem a necessidade de editais e repassar esses alimentos para comunidades em situação de vulnerabilidade alimentar. Essa política atende famílias em todo o Brasil e, principalmente, as famílias que vivem da agricultura.

De acordo com dados preliminares do Censo Agropecuário 2017, a agricultura familiar é a base da economia de 90% dos municípios brasileiros com até 20 mil habitantes, sendo responsável pela renda de 40% da população economicamente ativa do país e por mais de 70% dos brasileiros no campo. (IBGE, 2017). Compreender como os agricultores se relacionam no ambiente rural pode significar a possibilidade de maior aproximação com os problemas enfrentados por esses atores e a compreensão das intervenções necessárias para proporcionar bem-estar ao grupo.

Como se vê, a produção agrícola tem forte peso na economia brasileira. Todavia, diferentemente de outros estudos já realizados sobre o tema, desenvolveu-se uma pesquisa a partir de uma perspectiva analítica baseada nas redes sociais que, nesse contexto, trata-se da rede de relacionamentos a fim de compreendermos a dinâmica dos agricultores. Baseou-se na hipótese de Mitchell (1969) que afirma ser possível entender o comportamento dos atores a partir da influência que o grupo, como um todo, exerce sobre cada um.

Também se valeu do estudo de Portugal (2007), que atesta ser a rede capaz de explicar o comportamento dos indivíduos por meio de suas ligações internas. Esse modelo evidencia a estruturação de redes, partindo da análise das interações entre indivíduos e das suas motivações (podendo estes estar inseridos em contextos sociais diversos). Quanto ao espaço de atuação, essas



interações podem ser percebidas no mesmo bairro, na cidade, no país, nas organizações com ou sem fins lucrativos, nos projetos sociais, nos assentamentos rurais etc.

A análise de redes sociais não visa somente entender como funciona a dinâmica inter-comunicacional, mas também interpretá-la a fim de obter melhores técnicas de produção e gerar trocas de informação mais eficazes entre os envolvidos. Para Núñez-Espinoza (2008), diferentemente do conhecimento básico, é o estratégico, que gera capacidades inovadoras e criativas nas comunidades rurais para que consigam resolver seus problemas essenciais. Mesmo com todos os estudos envolvendo comunidades rurais, ainda não foi possível compreender a rede social que tem maior semelhança com o meio rural e, consequentemente, a forma de relacionamento entre os agricultores e sobre a troca de aprimoramento de conhecimento.

O assentamento rural pesquisado é o Joana D'Arc I, II e III, situado na margem esquerda do Rio Madeira, a aproximadamente, 120 quilômetros da área urbana da cidade de Porto Velho, capital do Estado de Rondônia. Seu acesso se dá por meio do Ramal Jatuarana, localizado à margem esquerda da BR 319. A comunidade se originou em 2003, a partir do Movimento dos Camponeses de Corumbiara (MCC) e do Movimento dos Trabalhadores Sem Terra (MST), por meio da ação do Incra, que se propôs a atender 1.070 famílias.

O assentamento rural mencionado é relativamente novo, porém, já se observam características próprias e relevantes impactos sobre sua conformação, que repercutem nas transformações no espaço geográfico e social ocasionadas, especialmente, pela construção das hidrelétricas do rio Madeira (Usina de Santo Antônio e Usina de Jirau). Nesse contexto, os moradores ora foram retirados de seu local habitual e realocados, ora foram indenizados, ora deixaram a região deliberadamente, ora permaneceram na área, resistindo ao processo decorrente das barragens do rio Madeira.

O PAA é uma política pública federal específica para a agricultura familiar que visa promover e sustentar uma rede de comercialização da produção agrícola familiar. Essa ação pública se propõe a ser um efetivo recurso para a permanência do agricultor familiar no campo e conta com a



participação de todos os entes da federação. O programa contempla seis modalidades de execução, entre elas a “Compra com Doação Simultânea”, limitada a R\$ 6.500,00 por agricultor, que permite o enriquecimento dos cardápios das entidades socioassistenciais cuja implementação presume a parceria de estados e municípios. (Brasil, 2012).

De acordo com dados obtidos na Entidade Autárquica de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Rondônia (Emater-RO), órgão responsável pela operacionalização do PAA no município de Porto Velho, o assentamento rural Joana D’Arc tem baixa participação no programa, com apenas 52 participantes. Segundo o último levantamento realizado pela Superintendência Regional do Incra, no Estado de Rondônia (SR/17), nos Projetos de Assentamento em 2016, e consolidados em 2017, os assentamentos Joana D’Arc I, II e III possuem, ao todo, 1.070 famílias residentes, mas apenas 4,8% da população participa do PAA. (Incra, 2015).

A baixa adesão ao programa é um dado relevante para a pesquisa. A política pública é instituída e regulamentada, disponibilizando recursos para a compra de alimentos da agricultura familiar e campanhas nos assentamentos para a adesão ao PAA e, ainda assim, menos de 5% aderiram ao programa. O estudo das redes sociais dos agricultores permitiu a aproximação entre agricultores e executores do Programa em Porto Velho, pensando em intervenções adequadas para que os agricultores possam aderir ao Programa, desenvolvam de forma sustentável a região onde vivem e obtenham a sua renda a partir do PAA. Nesse contexto, buscamos analisar nesse artigo qual a rede social dos agricultores do projeto de assentamento Joana D’arc I, II e III.

REFERENCIAL TEÓRICO

REDES SOCIAIS

Etimologicamente, o termo “rede” é uma palavra derivada do latim “rete”, que significa malha que origina um tecido comum. Rede é definida por Mitchell (1969) como um conjunto específico de vínculos instituídos em um grupo definido de pessoas – com a propriedade adicional de que as



características desses vínculos podem ser usadas para interpretar o comportamento social das pessoas implicadas.

As redes sociais são normalmente associadas a um grupo de atores (nós) e suas conexões (arestas). (Degenne; Forsé, 1999; Scott, 2000; Wasserman; Faust, 1994). Degenne e Forsé (1999) afirmam que, nas comunidades rurais, a comunicação se dá por meio de uma rede próxima de contatos afetivos (familiares, amigos, vizinhos) ou contatos normativos (instituições e hierarquias locais) em um contexto que privilegia a segurança e a tradição, de modo que as inovações devem enfrentar preconceitos desde o início.

A conexão apresentada entre atores em uma rede é denominada laço social, que “estabelece uma conexão entre um par de atores.” (Wasserman; Faust, 1994, p. 18). Um laço é composto por relações sociais, que por sua vez, são constituídas por interações sociais. Uma interação social é a ação que tem um reflexo comunicativo entre o indivíduo e seus pares. (Watzlawick; Beavin; Jackson, 2000, p. 18).

Monge e Hartwich (2008) enfatizam a importância da variedade e frequência de contato com fontes de informação, propondo que uma maior exposição a fontes apropriadas de informação, por meio de vários canais, poderia reduzir a incerteza subjetiva e levar a uma maior adoção de uma ação coletiva. As redes sociais atuam como mecanismos que ajudam na resolução de externalidades e problemas de coordenação da ação coletiva.

Powell (1990) esclarece que existem duas linhas de pesquisa sobre redes: a primeira está relacionada aos campos da Economia, da Estratégia Empresarial e da Teoria das Organizações e a segunda, tendo no centro das indagações o entendimento das redes enquanto fenômenos sociais.

Para Kadushin (2004), rede é um conjunto de relacionamentos. Mais formalmente, uma rede contém um conjunto de objetos (em termos matemáticos, nós) e um mapeamento ou descrição das relações entre os objetos, ou nós. Até mesmo as ligações simples podem ser geradas tanto pelo ambiente como por afinidade (essa ocorrência é denominada “múltiplas relações”). As distâncias da rede entre os pares de nós são verificadas a partir dos *links* ou etapas entre eles.



No que diz respeito às questões sociológicas sobre relacionamentos, Kadushin (2004) explica que as condições que tornam mais ou menos provável um caminho entre os nós, tendo as mesmas características, sendo assim, mutuamente relacionados entre si. O autor, ao fazer esses questionamentos, afirma que a resposta está nas teorias sociais. Os cientistas sociais investigam três tipos de redes, demonstradas no Quadro 1.

Quadro 1 – Os três tipos de redes investigadas pelos cientistas sociais

Tipo de Rede	Descritiva	Exemplo
Egocêntrica	Rede centrada em um único indivíduo ou nó	Agricultores que se reportam a um único sujeito, centrando nele confiança
Sociocêntricas	Rede centrada nas conexões com delimitação de ambiente	Agricultores que vivem próximos geograficamente
Sistemas Abertos	Os limites da rede não são específicos e delimitados	Conexões existentes entre agricultores que, mesmo não se conhecendo, possuem características comuns, como a mesma produção.

Fonte: Elaborado a partir de Kadushin (2004)

Para as redes egocêntricas, não basta ter uma lista de pessoas ou de organizações; é preciso ter informação sobre as conexões, caso contrário não há rede para analisar. Para Kadushin (2004), a lista de amigos de uma pessoa não pode ser discutida em termos de redes sociais, a menos que se saiba como, e se as pessoas estão conectadas umas com as outras. A centralidade na rede egocêntrica é essencial e Gómez *et al.* (2003) consideram que o ator é central em uma rede quando pode se relacionar de forma direta com outros atores, ser/estar próximo e ser contatado para ser intermediário das comunicações dentro da rede, além de poder ser o detentor das informações. O ator egocêntrico, segundo Stephenson e Zelen (1989), tem maior probabilidade de transferir e receber informações dentro de toda a rede.

Hatala (2006) afirma que, dentro das redes, diversas relações podem ser mensuradas. Nas relações de comunicação, pode-se observar quais



pessoas se comunicam e confiam para pedir ajuda, por exemplo, pessoa que é respeitada, procurada, possui acesso a informações e compartilha, compartilhamento de informação é considerado apoio à rede.

Pessoas com uma visão tradicional baseada no individualismo e desconfiança acham difícil construir um negócio baseado em rede (González; Galvez, 2008, p. 28), uma vez que necessita aumentar o capital social e humano dos membros da organização. Griliches (1957) afirma que cada produtor racionalmente pesa os custos e benefícios esperados antes de decidir. E, como há uma enorme heterogeneidade nas características individuais e nas limitações que cada produtor enfrenta, similarmente espera-se uma dispersão em sua tomada de decisão.

As redes sociocêntricas, consideradas um sistema fechado, são mais estudadas em termos para determinar muitos pontos da estrutura da rede. Filho e Santos (2018) consideram a totalidade da rede baseada em algum critério de fronteira populacional, tal como as organizações, os departamentos, os clubes ou o parentesco. Essa abordagem considera tanto a ocorrência como a não ocorrência de relações entre todos os membros da população. Uma abordagem sociocentrada descreve os laços de todos os membros da comunidade com todos os outros. Nas redes de sistema aberto, os limites não são claros, como acontece nas redes sociocêntricas.

Redes realistas são formadas por múltiplas conexões entre nós. A multiplicidade está relacionada com a ideia de homofilia – atributos comuns dos nós, como a classe social. Dessa forma, agrupamentos dificilmente são aleatórios. Existem diferentes consequências para os fluxos múltiplos e como são concatenados ou conflitam sob circunstâncias diferentes. A multiplicidade é um indicador de presença de formas populares ou de sociedade, podendo indicar a força dos laços, ou nós observados.

As ideias de Granovetter influenciaram as discussões referentes às ligações das redes com seu artigo de 1973 com o título “A força dos laços fracos”, em que afirma que em toda rede há dois tipos de vínculos: forte e fraco. O primeiro seria aquele que expressa maior proximidade entre os indivíduos e o segundo denota dado grau de afastamento social. Por exemplo, a ligação entre amigos é um laço forte e a ligação entre conhecidos



um laço fraco. Assim, para determinar a força de um laço, é necessário considerar tempo de duração, intensidade emocional, intimidade (confiança mútua) e serviços recíprocos expressados pelo vínculo – de onde cada um desses aspectos, embora interligados, são independentes entre si. Todas essas características estão mais acentuadas nos laços fortes do que nos fracos. (Granovetter, 1973, p. 1361–1362).

Kadushin (2002) argumenta que redes com muitos buracos estruturais – a ausência de laços dentro das redes sociais – produzem motivações empreendedoras ou competitivas, enquanto aquelas com os laços densos produzem motivação cooperativa e podem gerar um senso de comunidade entre membros da rede. O gerenciamento e a manipulação desses buracos dentro da rede acontecem com o poder da agência pessoal dos membros da rede.

Os laços fracos são tão necessários e importantes quanto os laços fortes. Para Granovetter, “os indivíduos com poucos laços fracos estariam privados das informações procedentes de partes distantes do sistema social e acessariam só as limitadas notícias e opiniões de seus amigos íntimos”. Por outro lado, os laços fracos proporcionariam acesso a informações e recursos inexistentes nos círculos sociais de laços fortes. Esses últimos têm mais motivação para viabilizar ajuda, estando, normalmente, disponíveis com mais facilidade, pois a natureza de seus vínculos expressa valores como, por exemplo, amizade. (Granovetter, 2003, p. 197–205).

Boissevain (1974) salienta que as relações interpessoais são estruturadas e influenciadoras na forma como o indivíduo é visto e como busca formas de manipular o meio, atingir objetivos e resolver problemas, utilizando o poder da agência e os elementos disponíveis na estrutura social. Pode construir, assim, redes para atender às suas necessidades. Um corretor – indivíduo com poder de agência na rede – é um manipulador profissional de pessoas e informações que trazem a comunicação para o lucro. A manipulação não deve ser entendida necessariamente como algo negativo, visto que os atores são capazes de gerar mudanças sociais e levar ao desenvolvimento da região.

Para González e Basaldúa (2007):



[...] rede é o resultado da relação dos grupos, que possui duas ou mais pessoas com o propósito de ajudar, conduzir negócios, transportar ou realizar qualquer atividade articulada com seus interesses. Elos familiares e negócio são os mais comuns nas redes sociais. Os comportamentos e leis socialmente legitimados estabelecem o processo de desenvolvimento do indivíduo no seu grupo social. (González e Basaldúa, 2007, p. 5, tradução nossa).

Lugo-Mirim (2009) afirma que as mudanças nas redes são influenciadas por atores sociais distintos, que buscam diferentes processos (cooperação, negociação, subordinação, solidariedade etc.), de acordo com o contexto em que estão localizados nas redes. Pode-se observar interações institucionalizadas (processos de negociação, cooperação, subordinação), além de desvelar conflitos, manifestações culturais, estratégias de solidariedade e amizade, no quadro de estruturas sociais diferenciadas que influenciam, condicionam ou permitem. Lugo-Marim salienta, ainda, que as análises de redes sociais geralmente privilegiam áreas não rurais, como na Europa, Estados Unidos e Canadá, mas que isso não significa que o estudo não possa ser aplicado nessas áreas.

Núñez-Espinoza (2008) sugere que seja estabelecida uma agenda para estudos sobre as redes sociais e o desenvolvimento rural, visando a construção de redes de comunicação e a valorização de áreas marginalizadas. Monge e Hartwich (2008) empregam a abordagem das redes sociais no meio rural com a intenção de entenderem o processo de adoção de inovação agrícola em pequenas produções. Como resultado, conseguiram identificar que, individualmente, havia adoção mais intensa entre os que mostraram maior frequência de contato com a agência promotora de inovações e com outros produtores, com grau mais central na rede.

Vasconcelos (2005), em seus estudos, aponta que o Brasil tem vasta experiência na execução de programas sociais voltados à questão alimentar e nutricional. O mais antigo em funcionamento é o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), que teve origem em 1954. (Papitone, 1997). A já citada Lei Federal n. 11. 346/06, que trata das diretrizes para a segurança alimentar, também conhecida como Lei Orgânica de Segurança Alimentar e Nutricional (Losan), criou o Sistema Nacional de Segurança Alimentar e



Nutricional (Sisan). O artigo primeiro da Lei n. 11. 346/06 estabelece que: “[...] o poder público, com a participação da sociedade civil organizada, formulará e implementará políticas, planos, programas e ações com vistas a assegurar o direito humano à alimentação adequada”.

Com o propósito de adotar políticas e ações que se façam necessárias para promover e garantir segurança alimentar e nutricional da população, uma articulação do Conselho Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional (Consea), juntamente com o governo federal, instituiu, dentre outras medidas, a criação do PAA, que passou a ser inserido na agenda de combate à fome em julho de 2003. Isso ocorreu por meio da Lei n. 10.696/2003, em parceria com o Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS), Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) e a Companhia Nacional de Abastecimento (Conab), que são o Grupo Gestor do PAA (GGPAA) e, posteriormente, houve a inclusão do Ministério da Educação (MEC). A partir desse programa, passou a ser permitida a compra pública de produtos de agricultores familiares, assentados pela reforma agrária e comunidades tradicionais a preços estabelecidos pela Conab para destinação a entidades sociais, merenda escolar ou formação de estoques, integrando política agrícola e segurança alimentar.

Com isso, buscou-se estimular o desenvolvimento de circuitos regionais de produção, distribuição e consumo de alimentos. (Brasil, 2003). O principal diferencial desse programa está em uma mudança institucional fundamental para sua viabilização, isto é, a dispensa dos processos licitatórios para compras públicas requeridos pela Lei n. 8.666/1993, destinada à aquisição de produtos da agricultura familiar para os fins do programa, desburocratizando o processo de comercialização.

A desburocratização do processo de compras possibilitou a atuação do estado nas economias de territórios de baixa dinamização econômica e forte presença de agricultores familiares. Os preços são definidos em relação à média dos preços praticados nos mercados regionais. O limite de aquisições é definido por decreto, de acordo com cada modalidade do programa, estabelecendo anualmente um valor máximo por família.



Quando o estado exerce o direito de compra, enfraquece os intermediários comerciais, conhecidos como atravessadores, no escoamento da produção. A compra e doação dos alimentos adquiridos por meio do PAA acontecem de forma simultânea no município.

De acordo com o IPEA (2014), em seus primeiros oito anos de operacionalização (2003 a 2011), o PAA atendeu mais de 700 mil famílias agricultoras, investindo um total superior a R\$ 2,2 bilhões e beneficiando mais de 20 milhões de pessoas em situação de insegurança alimentar. O valor anual médio contratado por família agricultora beneficiada nesse período foi de R\$ 3.094,00.

O PAA proporciona aos agricultores familiares a recuperação do preço pago por seus produtos, pois, quando a Conab estabelece um preço médio, naturalmente cria-se mecanismo de adoção de recursos em municípios onde os preços estão injustos. Assim, o PAA também contribui para a dinâmica da economia local.

O PAA trabalha com compra e doação simultânea, de forma que a distribuição é realizada pela própria unidade executora do programa. Isso significa que, além de contribuir para com os agricultores, a política pública proporciona acesso a bens alimentícios diversificados para as entidades da rede socioassistencial, como creches, hospitais, restaurantes populares, bancos de alimentos, cozinhas comunitárias, por meio dos convênios firmados entre o MDS, os estados e as prefeituras. (D'ávila; Silva, 2011). A proposta do PAA congrega benefícios a dois contextos carentes do suporte de políticas públicas, quais sejam, os núcleos familiares da agricultura familiar e a população de vulnerabilidade alimentar, propondo um sistema de fomento e sustentação da vida no campo e abastecimento da demanda local e regional por alimentos frescos. Adicionalmente, o sistema propõe um processo de aquisição mais célere e simplificado, o que viabiliza sua apropriação por entes municipais dotados de estrutura mais modesta e limitada.



PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa é de natureza aplicada, abordagem qualitativa, fins exploratórios, procedimentos e técnicas bibliográficas, documentais, com realização de estudo de campo, sendo um recorte temporal transversal. A abordagem do problema é classificada como uma pesquisa qualitativa, pois, de acordo com Marconi e Lakatos (2011), trata-se de uma abordagem entre indivíduo e realidade.

Quanto aos fins, adotou-se a pesquisa exploratória. O estudo exploratório de Gil (2010) que tem por objetivo proporcionar familiaridade com o problema, maximizando o conhecimento do pesquisador no que se refere à pesquisa.

No primeiro momento, foi realizada a revisão bibliográfica do tema. Nesse sentido, também foi utilizada a pesquisa documental para obtenção de dados sobre o Programa de Aquisição de Alimentos, por meio de diversas fontes que variaram de relatórios de agricultores cadastrados junto à Emater-RO e as legislações que regulam a política pública.

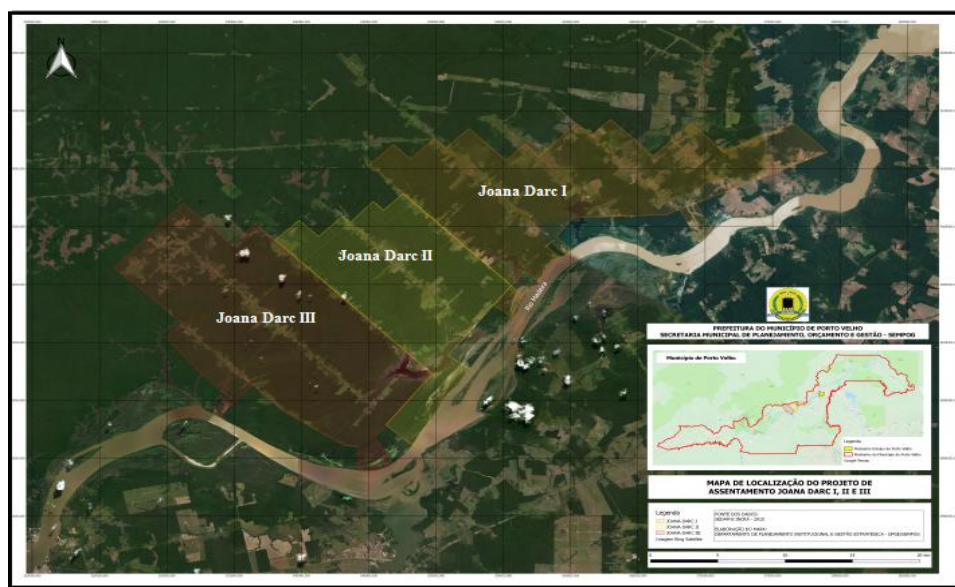
Por fim, foi realizado o estudo de campo para maior aprofundamento do problema proposto. O levantamento visa identificar as características dos indivíduos de uma população, de acordo com determinadas variáveis, enquanto o estudo de campo investiga um único grupo em termos de estrutura social. Por isso, o delineamento do estudo é de corte transversal: os dados são coletados em um ponto no tempo e servem para descrever uma população em determinado momento. (Gil, 2010).

A população desta pesquisa constituiu-se de 52 agricultores, da lista disponibilizada pela Emater-RO, que residem no Projeto de Assentamento Joana D'arc I, II e III. Foram contatados 27 agricultores do total de 52 que constavam na lista e 24 formulários válidos, o que tornou a amostra efetiva. Três agricultores solicitaram que fossem retirados da pesquisa.

A área de estudo é o município de Porto Velho, localizado na Região Norte do País. Sua população é estimada em 428 527 habitantes, segundo dados do IBGE (2010). O local dos assentamentos levados em conta na pesquisa pode ser observado no Mapa 1.



Mapa 1 – Mapa da localização do assentamento Joana D'arc I, II e III em Porto Velho/RO



Fonte: Sedam e Incra (2019)

O assentamento é comumente denominado como Joana D'Arc, mas, como se observa em destaque no mapa, a divisão dos assentamentos em Joana D'Arc I, II e III, contendo as Linhas que são denominadas em números ímpares, sendo as primeiras linhas 3, 5, 7, 9, 11, 13, 15, 17 e 19, tendo distância mínima de 5 quilômetros entre elas – nesse contexto, Linha é a denominação dada ao espaço onde residem os assentados.

INSTRUMENTO DE COLETA

Para elaboração do instrumento utilizado na coleta de dados primários, foram definidas as variáveis constitutiva e operacional. Creswell (2010) atesta que esse processo consiste nas afirmações da forma de operacionalização, identificação e manipulação das variáveis, estabelecendo-se os respectivos indicadores das fontes de coleta dos dados, como pode ser observado no Quadro 2. Os termos estudados na pesquisa foram redes egocêntricas, redes sociocêntricas e sistemas abertos. Para cada termo, elegeram-se variáveis correspondentes.

Quadro 2 – Definição de Variáveis de análise

Tipo de Rede	Variável	Definição		Fonte
		Constitutiva	Operacional	
Egocêntrica	Centralização ou poder	Ator central na rede, pode se relacionar de forma direta com os outros atores (Gómes, 2003).	Produtor que é constantemente procurado pelos demais produtores.	Entrevista estruturada.
	Confiança	Quem segue quem/quem gosta de quem (Hatala, 2006).	Produtor com a aceitação dos demais atores mesmo sem formalização.	Entrevista estruturada.
	Cooperação /reciprocidade	Comunicação aberta com outras pessoas na organização (Hatala, 2006).	Frequência de troca de conhecimento sem a espera de receber os mesmos conhecimentos de troca.	Entrevista estruturada.
Sociocêntricas	Delimitação específica	Refere-se ao limite da rede dentro de um recorte “externo” (Kadushin, 2004).	Região ou área específica onde os participantes estão localizados.	Entrevista estruturada.
	Totalidade dos atores considerando os limites impostos	Ênfase no todo e não somente nos atores que compõem a rede (Filho e Santos, 2018).	Não é necessariamente relevante qual a rede o ator pertence se ele estiver inserido no ambiente delimitado.	Entrevista estruturada.
	Membros centrais	O desenvolvimento da rede acontece em função de membros centrais (Filho e Santos, 2018).	Atores que são incentivadores e desenvolvedores da rede.	Entrevista estruturada.
Sistemas Abertos	Limites não são bem definidos	Não há limite pré-determinado, o que definirá a rede são as semelhanças (Kadushin, 2004).	Semelhanças entre os participantes da rede.	Entrevista estruturada.
	Definição dos Papéis	A função estrutural do conjunto de atores que compõe a rede é de suma importância, valendo-se disso a definição da rede (Kadushin, 2004).	Atividades ou papel definidos na rede.	Entrevista estruturada.
	Segmentação da Rede.	As relações diretas podem não acontecer com todos do conjunto de membros da rede, apesar disso, ainda haverá ligação entre os membros no geral (Filho e Santos, 2018).	Existências de blocos dentro da rede (ligações).	Entrevista estruturada.

Fonte: elaborado pela autora.

As definições constitutivas são aquelas extraídas de diversos autores. Por sua vez, as definições operacionais, assim como as definições constitutivas, são interpretadas na avaliação operacional. Sendo assim, diz respeito sobre como os dados coletados nas fontes são tratados. Com as definições, foi elaborado o instrumento para operacionalizar a pesquisa a partir de perguntas que indicassem cada variável.

A elaboração do formulário contou com o apoio de especialistas para analisar o conteúdo e a linguagem utilizada. O processo para a construção do formulário se deu da seguinte forma: 1) Os especialistas, de modo intencional, foram escolhidos e convidados a contribuir com o instrumento de pesquisa, 2) foi enviado, após o aceite dos especialistas, o instrumento de

pesquisa por meio eletrônico, 3) os especialistas avaliaram o formulário e devolveram-no com sugestões, 4) foram avaliadas, acatadas ou descartadas, as sugestões dos especialistas e, 5) foi enviado o *feedback* até a chegada em consenso.

O instrumento buscou coletar a percepção dos agricultores sobre questões relacionadas ao PAA no assentamento. Foi elaborado, utilizando a escala *Likert* com 5 (cinco) pontos de avaliação e estruturação de afirmações relacionadas, sendo 1, discordo totalmente, 2, discordo, 3, indiferente, 4, concordo e 5, concordo totalmente, para que fosse informado o grau de concordância ou discordância, de acordo com o que preconiza. (Oliveira, 2001).

Para verificar a confiabilidade do instrumento de pesquisa, utilizou-se a análise do Alfa de Cronbach, usando-se o *software* SPSS versão 24. O nível de confiabilidade do formulário foi satisfatório, como mostrado no Quadro 3.

Quadro 3 – Alfa de Cronbach do Formulário Aplicado

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
0,743	27

Fonte: SPSS.

Hair *et al.* (2005) afirmam que o formulário é considerado confiável quando o Alfa de Cronbach é maior que 0,700. Portanto, o formulário aplicado foi considerado confiável com o Alfa de Cronbach satisfatório de 0,743.

O formulário foi dividido em três categorias, cada um tendo três subcategorias e cada subcategoria três questões. Totalizou, assim, 27 questões. O Quadro 4 apresenta o formulário com os itens analisados e as codificações que apareceram nas análises dos dados.



Quadro 4 – Codificação das questões

Categoria	Subcategoria	Afirmações	Código
Rede Egocêntrica	Centralidade ou Poder	Conheço pelo menos um agricultor que esteja envolvido com o PAA.	RE1
		Quando penso no PAA, me lembro de um agricultor específico.	RE2
		Tenho contato constante com uma pessoa atuante no PAA.	RE3
	Confiança	No PAA confio apenas em uma pessoa para me representar.	RE4
		Temos um líder do PAA aqui na comunidade.	RE5
		Eu não confio em pessoas ligadas ao PAA.	RE6
	Cooperação e Reciprocidade	Eu não compartilho informações e/ou conhecimento com outros agricultores.	RE7
		São feitas reuniões e encontros, onde compartilhamos experiência, informações e conhecimentos que podem melhorar nossa atuação junto ao PAA.	RE8
		Sempre que consigo informações relacionadas ao PPA, busco compartilhar com os demais agricultores da comunidade.	RE9
Rede Sociocêntricas	2.1 Delimitação	Conheço muitos agricultores do PAA.	RS1
		Os agricultores moram próximos uns aos outros	RS2
		Já me encontrei com todos os outros agricultores do programa.	RS3
	2.2 Totalidade dos atores considerando os limites impostos	Conheço vários agricultores que não participam do programa.	RS4
		Tento convencer agricultores a participarem do PPA.	RS5
		Em relação aos meus amigos agricultores, a maioria participa do PPA.	RS6
	2.4 Membros centrais	Considero que existe um grupo de agricultores que são fundamentais para o programa.	RS7
		Quando estamos com problemas, recorremos a alguns agricultores e geralmente eles sabem o que fazer.	RS8
		Procuro várias pessoas para tratar de problemas ou questões importantes do programa, mas não identifico alguém central.	RS9
Rede Sistemas de abertos	3.1 Limites não são bem definidos	Participo do PAA porque produzo os mesmos produtos que os outros agricultores.	RSA1
		Para entrar no PAA tem que atender às condições e regras específicas.	RSA2
		Vejo que todos os agricultores apresentam formas parecidas de cultivos, portanto, todos poderiam fazer parte do programa.	RSA3



	3.2 Definição de papéis	Sei exatamente quem é responsável pelas atividades do PAA.	RSA4
		Cada agricultor age sozinho para a entrega da produção e não sei como cada um define o que vai fazer.	RSA5
		Não existem definições no PAA.	RSA6
	3.3 Segmentação da rede	Os agricultores se dividem em grupos que atuam isoladamente e não ajudam uns aos outros.	RSA7
		Os agricultores se filiam a grupos para ter desempenho melhor.	RSA8
		Não gosto de alguns agricultores, mas por causa do PAA me relaciono com eles.	RSA9

Fonte: Dados da Pesquisa.

As categorias apresentadas são as redes e as principais características de cada rede são as subcategorias, e a partir dessas foram definidas as perguntas.

LEVANTAMENTO DOS DADOS E APLICAÇÃO PARA EXECUÇÃO DA PESQUISA

Para execução da pesquisa, foram utilizados como principal fonte de informação os dados primários, coletados por meio dos formulários aplicados aos agricultores participantes do PAA no assentamento Joana D'arc, pertencentes à lista de agricultores de Porto Velho, disponibilizada pela Emater-RO. O agricultor deveria responder às afirmações, utilizando a escala 1 a 5 para indicar concordância ou discordância com as afirmações referentes aos seus relacionamentos com outros agricultores participantes do PAA.

A pesquisa de campo aconteceu em maio de 2019, o encerramento das tentativas ocorreu com a impossibilidade de encontrar os demais. Cada agricultor foi procurado em sua residência por até três vezes. Durante a pesquisa, 27 formulários foram aplicados, dentre os quais 24 foram considerados válidos.

Para análise dos dados primários da rede dos agricultores do assentamento Joana D'arc, tabularam-se as respostas de escala Likert em planilha *Excel* 2010 e, posteriormente, utilizou-se o *software* SPSS 24 e o



Microsoft Excel 2010 para utilização da média ponderada e percentual de frequência, o que permitiu a identificação da tendência de rede.

Foi utilizada análise de frequência para verificar o grau de concordância a partir das respostas dos agricultores. Para o estudo, foi aplicado o teste de Levene que avaliou se os dados são ou não homogêneos, enquanto o *t-student* testou se uma variável difere entre dois grupos independentes de sujeitos. O Quadro 5 apresenta os parâmetros dos testes. Para este, foi gerada, no SPSS, uma nova variável que separou os agricultores que afirmavam participar de grupos de auxílio mútuo na comunidade com o objetivo de melhorar a performance no PAA.

Quadro 5 – Parâmetros do Teste de Levene e Teste t-student

Testes	Interpretação	
Teste de Levene	H0: As variâncias são homogêneas. p-valor F: $p > 0,05$	H1: As variâncias não são homogêneas. p-valor F: $p < 0,05$
Teste t-student para amostras independentes	H0: Média grupo A = Média grupo B $H0: \mu_1 = \mu_2$ p-valor t: $p > 0,05$	H1: Média grupo A \neq Média grupo B $H1: \mu_1 \neq \mu_2$ p-valor t: $p < 0,05$

Fonte: Almeida, Elian e Nobre (2008)

Esses dois testes demonstraram e identificaram a intensidade das redes existente entre os agricultores, apesar dos testes estatísticos esse estudo é considerado qualitativo, uma vez que as técnicas estatísticas são aplicadas de forma complementar às técnicas empregadas como reforço argumentativo da análise qualitativa, validando as diferenças de rede.

REDE SOCIAL PREDOMINANTE DOS AGRICULTORES FAMILIARES DO ASSENTAMENTO JOANA D'ARC

Nas áreas rurais, particularmente na América Latina, a rede social dos atores é determinada pelo contexto. Esse fato faz com que seu conteúdo seja diferenciado. Se as relações de negociação, subordinação e conflitos predominam, as relações de amizade, parentesco, solidariedade, cooperação



e vizinhança (proximidade geográfica) definem o meio rural. (Lugo-Marim, 2009).

A compreensão do contexto do assentamento Joana D'arc e a situação relatada pelos agricultores auxiliam a interpretação do cenário encontrado: 1) os agricultores residentes no assentamento sentem-se abandonados; 2) o senso de confiança entre os agricultores é baixo, e isso foi perceptível durante a aplicação dos formulários. Alguns agricultores se recusaram participar, pois consideravam que a pesquisa poderia beneficiar outros agricultores – e eles consideram que, se alguém ganha, alguém perde, não existindo ganho mútuo; 3) quando questionados sobre confiar em outros agricultores, eles preferiram não indicar nomes com medo de que essa pessoa de alguma forma fosse beneficiada; 4) a confiança era relatada e indicada a algum membro familiar ou a si mesmo; 5) a desconfiança generalizada é causada pelo medo de sofrerem represália por grupo ou grupos de agricultores que eles consideram detentores de poder dentro do assentamento.

A seguir, confronta-se a Figura 5 que ilustra onde estão os agricultores no assentamento e quais são suas percepções de acordo com o que foi perguntado nos questionários. São apontados os resultados das variáveis e seus respectivos percentuais de aprovação pelos entrevistados. Com a Figura 5, observa-se que, nas questões sobre redes egocêntricas, 100% conhecem agricultores envolvidos com o PAA. Na questão RE9, onde a afirmação era “Sempre que consigo informações relacionadas ao PPA, busco compartilhar com os demais agricultores da comunidade”, 7,4% não compartilham informações referentes ao PAA e 4,2% as compartilham eventualmente. Esses casos específicos dizem respeito a acontecimentos específicos que ocorreram com esses agricultores para que decidissem não compartilhar informações.

Dentre os pesquisados, existe o entendimento de que não ser informado pelos demais é uma forma de represália. Na questão RE6, foi percebido que a confiança está relacionada à necessidade. Para a entrega do PAA, não se faz necessária a presença do agricultor titular do cadastro. Portanto, são confiadas as mercadorias a representantes para não haver necessidade de deslocamento até a cidade para a pesagem. Os agricultores



que levam a mercadoria por seu meio próprio de transporte dizem não confiar em pessoas ligadas ao PAA, visto que não têm a necessidade de que outrem pese suas mercadorias.

Relacionando as afirmações RS2, “Os agricultores moram próximos uns aos outros” e RS3, “Já me encontrei com todos os outros agricultores do programa”, percebe-se que todos os agricultores se encontram, mesmo não morando próximos uns dos outros. Além de morarem há muito tempo no assentamento, durante as entregas acontecem as reuniões organizadas pela Emater-RO para tratar de assuntos referentes ao PAA.

Para a afirmação RS8, “Quando estamos com problemas, recorremos a alguns agricultores e geralmente eles sabem o que fazer”, 54,2% dos respondentes afirmam não ter um agricultor que eles procuram para assuntos referentes à política pública. Isso ocorre, pois os problemas específicos ao PAA são resolvidos com o titular junto à Emater-RO. Formalmente, não há quem seja elo entre a Emater-RO e os agricultores no assentamento. A representação formal não ocorre, mas a representação informal, sim, o que fica ainda mais evidente quando afirmam confiar em outros agricultores para lhes representar, como na afirmação RE4, “No PAA confio apenas em uma pessoa para me representar.”

Hatala (2006) afirma que os líderes não necessariamente são formalizados, podendo ser considerados aqueles que são procurados e aceitos pela comunidade. Merece destaque a questão RSA2, “Para entrar no PAA tem que atender às condições e regras específicas”, em que foi unanime, entre os agricultores, a afirmação de que para participar do programa é necessário atender condições específicas da política pública. Isso mostra que eles têm consciência de que devem atender regras específicas. Mesmo com a exigência de regras, foram verificadas ilegalidades no programa entre os agricultores.



Figura 1 – Respostas sobre as redes

Categoria	Subcategoria	Item	DT%	DIS%	IND%	CON%	CT%	TOTAL
Rede Egocêntrica	Centralidade ou Poder	RE1	-	-	-	-	100	100
		RE2	20,8	20,8	25	16,7	16,7	100
		RE3	-	-	4,2	20,8	75	100
	Confiança	RE4	29,2	16,7	8,3	12,5	33,3	100
		RE5	33,3	16,7	-	12,5	37,5	100
		RE6	66,7	4,2	20,8		8,3	100
	Cooperação e Reciprocidade	RE7	58,3	8,3	-	4,2	29,2	100
		RE8	54,2	8,3	4,2	4,2	29,2	100
		RE9	8,3	4,2	-		87,5	100
Rede Sociocêntrica	Delimitação	RS1	-	-	-	8,3	91,7	100
		RS2	25	45,8	25	4,2	-	100
		RS3	-	4,2	8,3	33,3	54,2	100
	Totalidade dos atores considerando os limites	RS4	8,3	-	4,2	4,2	83,3	100
		RS5	8,3	4,2	4,2	4,2	79,2	100
		RS6	20,8	25	16,7	12,5	25	100
	Membros centrais	RS7	29,2	20,8	8,3	12,5	29,2	100
		RS8	54,2	8,3	8,3	4,2	25	100
		RS9	37,5	12,5	4,2	20,8	25	100
Rede Sistemas de aberto	Limites não são bem definidos	RSA 1	16,7	12,5	8,3	25	37,5	100
		RSA 2	-	-	-	-	100	100
		RSA 3	-	8,3	20,8	8,3	62,5	100
	Definição de papéis	RSA 4	33,3	8,3	16,7	8,3	33,3	100
		RSA 5	20,8	12,5	16,7	8,3	41,7	100
		RSA 6	41,7	29,2	8,3	4,2	16,7	100
	Segmentação da rede	RSA 7	37,5	4,2	16,7	16,7	25	100
		RSA 8	37,5	12,5	4,2	8,3	37,5	100
		RSA 9	16,7	-	12,5	8,3	62,5	100
			24,38%	10,65%	9,11%	9,72%	46,14%	100,00%

Fonte: Dados da Pesquisa

Nota: percentual de discordo totalmente (DT%); percentual de discordo (DIS%); percentual de indiferentes (IND%); percentual de concordo (CON%); percentual concordo totalmente (CT%); percentual de omissos (OM%).

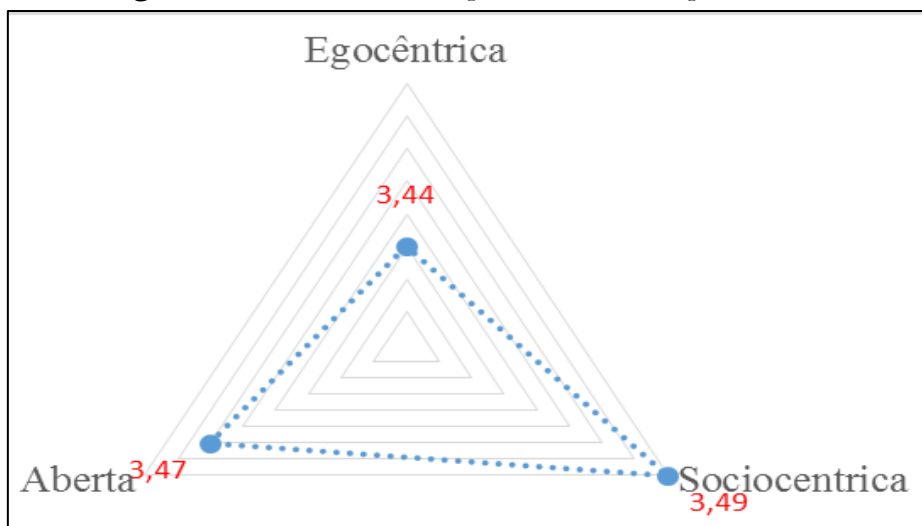
Os omissos foram excluídos e correspondem aos agricultores que foram encontrados, mas não quiseram responder ou iniciaram e desistiram antes da finalização do instrumento.

Para verificar a rede com mais características no assentamento, foi gerada no *software SPSS* a estatística descritiva com as médias ponderadas de cada rede. Para rede egocêntrica, a média é de 3,44; para rede sociocêntrica, foi de 3,49 e para rede aberta, foi de 3,47 (observar Figura 2),

revelando que no assentamento não existe um tipo de rede predominante visto que apesar da rede sociocêntrica ter média maior, a diferença não pode ser considerada para considerar ela a rede predominante.

Para Kadushin (2004), rede é um conjunto de relacionamentos. Partindo da definição de Kadushin (2004), existe rede no assentamento, porém nenhuma rede específica, estando os agricultores em redes egocêntricas, onde um indivíduo é considerado o centro, sociocêntrica, centrada em delimitação de ambiente e aberta onde não há limites específicos.

Figura 2 – Radar das médias ponderadas dos tipos de rede



Fonte: Dados da Pesquisa.

Após verificado que não existia rede que sobressaia, foram gerados os testes no SPSS para verificar se existia diferença entre os agricultores que se organizam em grupo e os agricultores que não se organizam em grupo para entrega de alimentos para o PAA. Ressalta-se, nesse momento, que a organização em grupos é informal, visto que não é possível na modalidade em que os agricultores participam para entregar está em grupos – Eles participam da compra e doação simultânea.

Tabela 1 – Medida de média, desvio padrão e teste *t-student* (amostras independentes) para comparação de média entre os agricultores da rede egocêntrica

	Agricultores que participam de grupos para entrega do PAA		Agricultores que não participam de grupo para entrega do PAA					
Categoria	Média ponderada	Desvio padrão	Média ponderada	Desvio padrão	T	gl	P-valor ¹ F	P-valor ² t
RE1	5,00	0,00	0,500	0,500	-	-	-	-
RE2	3,23	1,16	2,40	1,65	1,355	15,545	0,041	0,195
RE3	4,85	0,37	4,50	0,70	1,403	12,874	0,010	0,184
RE4	3,38	1,710	2,60	1,776	1,073	21	0,982	0,295
RE5	3,54	1,664	2,30	1,889	1,669	21	0,664	0,110
RE6	1,54	1,198	2,20	1,398	- 1,221	21	0,246	0,236
RE7	2,46	1,941	2,40	1,838	0,077	21	0,401	0,939
RE8	3,08	2,019	1,80	1,317	1,830	20,557	0,001	0,082
RE9	4,69	0,855	4,70	0,949	- 0,020	21	0,949	0,984

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota (1) Teste de Levene para igualdade de variância, (2) Teste t-Student para amostras independentes.

Ao comparar as medidas das médias das amplitudes de resposta pelo teste *t-Student* (amostras independentes) em relação ao nível de concordância entre os agricultores que participam de grupo de entrega PAA e dos que não participam, observou-se que não houve diferença estatisticamente significativa, sendo o resultado ($p > 0,05$) referente às variáveis que compõem a categoria de rede egocêntrica. Na Tabela 2, são apresentados os resultados para rede sociocêntrica.



Tabela 2 – Medida de média, desvio padrão e teste t-student (amostras independentes) para comparação de média entre os agricultores da Rede Sociocêntricas

Categoria	Agricultores que participam de grupo para entrega PAA		Agricultores que não participam de grupo para entrega PAA		T	gl	p-valor ¹ F	p-valor ² t
	Média ponderada	Desvio padrão	Média ponderada	Desvio padrão				
RS1	4,85	0,376	5,00	0,000	- 1,477	12,000	0,005	0,165
RS2	2,23	0,832	1,90	0,876	0,924	21	0,653	0,366
RS3	4,62	0,650	4,00	0,943	1,854	21	0,763	0,078
RS4	4,77	0,599	4,20	1,687	1,019	10,756	0,010	0,331
RS5	4,62	1,121	4,10	1,524	0,936	21	0,097	0,360
RS6	3,08	1,605	2,90	1,524	0,268	21	0,937	0,791
RS7	3,85	1,573	1,60	0,699	4,592	17,424	0,020	0,000*
RS8	3,15	1,908	1,50	0,972	2,702	18,633	0,002	0,014*
RS9	3,38	1,710	2,10	1,595	1,838	21	0,521	0,080

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota (1) Teste de Levene para igualdade de variância, (2) Teste t-Student para amostras independentes, *significativo a 5%.

Segundo a Tabela 2, quanto à variável “RS7”, o teste independente mostrou que os Agricultores membros de grupo para entrega PAA, em média, apresentam um nível de concordância superior aos que não participam de grupo para entrega de PAA: $t(21) = 4,592$; $p=0,000$; $p < 0,05$, referente à consideração da existência de um grupo de agricultores fundamentais para Programa, ressalta-se que esses grupos podem ter como característica principal os laços familiares. (Filho; Santos, 2018).

Consonante à variável “RS8”, o teste t-student mostrou que os agricultores participantes de grupo para entrega PAA, em média, apresentam um nível de concordância superior aos que não participam de grupo para entrega de PAA: $t(18,633) = 2,702$; $p=0,014$; $p < 0,05$, referente à consideração da questão que quando tem problemas sobre o PAA recorrem a alguns agricultores e geralmente eles sabem o que fazer.



Tabela 3 – Medida de média, desvio padrão e teste t-student (amostras independentes) para comparação de média entre os agricultores da Rede Sistemas de abertos

	Agricultores que participam de grupo para entrega PAA		Agricultores que não participam de grupo para entrega PAA					
Categoria	Média ponderada	Desvio padrão	Média ponderada	Desvio padrão	T	gl	P-valor ¹ F	P-valor ² t
RSA1	3,08	1,553	4,10	1,449	- 1,612	21	0,500	0,122
RSA2	5,00	,000 ^a	5,00	,000 ^a	-	-	-	-
RSA3	4,38	0,961	4,10	1,287	0,608	21	0,273	0,549
RSA4	3,92	1,441	2,00	1,414	3,198	21	0,956	0,004*
RSA5	2,62	1,660	4,40	1,075	- 2,949	21	0,052	0,008*
RSA6	1,62	0,650	3,00	1,944	- 2,162	10,559	0,000	0,055
RSA7	3,08	1,656	2,50	1,780	0,802	21	0,416	0,432
RSA8	4,23	1,363	1,40	0,966	5,565	21	0,193	0,000*
RSA9	4,00	1,528	3,90	1,663	0,150	21	0,764	0,882

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota (1) Teste de Levene para igualdade de variância, (2) Teste *t-Student* para amostras independentes, *significativo a 5%.

De acordo com a Tabela 3, conforme a variável “RSA4”, o teste independente mostrou que os agricultores participantes de grupo para entrega PAA, em média, apresentam um nível de concordância superior aos que não participam de grupo para entrega de PAA: $t(21) = 3,198$; $p=0,004$; $p < 0,05$, referente ao conhecimento de quem é responsável pelas atividades do PAA. Quando organizados em grupos, mesmo que informais, há lideranças, ficando perceptível para os agricultores quem é o responsável pelas atividades. (Hatala, 2006).

Quanto à variável “RSA4”, o teste independente mostrou que os agricultores participantes de grupo para entrega PAA, em média, apresentam um nível de concordância inferior aos que não participam de grupo para entrega de PAA $t(21) = -2,949$; $p=0,008$; $p < 0,05$, referente à



concordância de que cada agricultor age sozinho para a entrega da produção e que não se sabe como cada um define o que vai fazer.

Por fim, quanto à variável “RSA8”, o teste independente mostrou que os agricultores que participam de grupo para entrega PAA, em média, apresentam um nível de concordância superior aos que não participam de grupo para entrega de PAA: $t(21) = 5,565$; $p=0,000$; $p < 0,05$, referente à concordância de os agricultores se filiarem a grupos para ter desempenho melhor.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho trouxe como objetivo identificar a rede social de agricultores familiares do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) do Projeto de Assentamento Rural Joana D’arc I, II e III em Porto Velho/RO. Dessa maneira, foi verificado que no assentamento não há rede significativa predominante, existem características de todas as redes, o teste de Levene e teste T indicaram que as respostas entre os agricultores que se organizavam em grupos (formais e informais) para a entrega para o PAA tem divergência em questões somente relacionada a grupos e sobre responsabilidade ligadas ao PAA.

Para a inclusão de novos agricultores no Programa, sugere-se que os atores tidos como referência pelos outros agricultores fossem os propagadores da política no assentamento, visto que estes se comportam de modo parecido e as semelhanças de comportamento estão relacionadas à Linha que estão inseridos, tendo, em sua maioria, contato com os mesmos membros da rede e isso é um dificultador para novas vivências. Foi percebido, durante a pesquisa, que os atores inseridos em grupo com perfil colaborativo estavam mais propensos à cooperação e o contrário também.

Os vazios Estruturais que significam a ausência de ligação entre os subgrupos de redes podem ser sanados com o fortalecimento do capital social na comunidade que, pelo perfil dos agricultores, tendem a valorizar as pessoas da própria comunidade, então o fortalecimento de pessoas ligadas a comunidade supriria os vazios da rede.

Os três grupos principais identificados na rede podem ser fortalecidos e unificados para o próprio desenvolvimento da região.



É essencial entender as interações entre os agricultores e como essas podem ser melhoradas, a fim de tornar o acesso às políticas públicas mais eficaz, equitativo e empoderador.

Olhando para o futuro, é necessário realizar estudos nesta linha, mas aprofundar as interações dentro das comunidades, o que permitiria explorar com maior detalhe os diferentes papéis exercidos pelos diferentes produtores – como o dos formadores de opinião.

Isso requer o uso de novas abordagens para amostragem, usando, por exemplo, a técnica de bola de neve e detalhando agentes mais específicos, suas relações e os mecanismos de persuasão, usado como um passo para entender melhor os processos sociais que afetam a mudança de atitudes.

A limitação do estudo está em considerar a interação social como forma de aprendizagem social e assim a disseminação da política pública no assentamento, mas não foi mensurado se a aprendizagem social é capaz de prever o fenômeno de conformidade localizada que é a homogeneização do comportamento dos agricultores.

Sugerem-se, para estudos futuros, os efeitos da interação social que foram destacados na análise de rede nesse estudo, considerados campos não abordados.

Analisar e interpretar as relações entre os agricultores é um trabalho complexo e delicado, visto que no assentamento estudado houve resistência a esse estudo e isso pode indicar que a rede dos agricultores esteja muito fechada.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A.; ELIAN, S.; NOBRE, J. Modifications and Alternatives to the Tests of Levene and Brown & Forsythe for Equality of Variances and Means. **Revista Colombiana de Estadística**, v. 31, n. 2, p. 241–260, 2008.

BOISSEVAIN, J. **Friends of Friends**: Networks, Manipulação and Coalitions. London: Basil Blackwell, 1974.

BRASIL. **Decreto n. 7.775**, de 4 de julho de 2012. Regulamenta o art. 19 da Lei no 10.696, de 2 de julho de 2003, que institui o Programa de Aquisição de Alimentos, e o Capítulo III da Lei no 12.512, de 14 de outubro de 2011, e dá outras providências. Brasília, 2012. Disponível em:



www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Decreto/D7775.htm. Acesso em: 28 maio 2018.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Agrário. **Cartilha do Programa de Aquisição de Alimentos**. Brasília. 2012b. Disponível em: www.mda.gov.br/sitemda/sites/sitemda/files/user_arquivos_64/CARTILHA_PAA_FINAL.pdf. Acesso em: 28 maio 2018.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

D'ÁVILA, C.; SILVA, S. P. Segurança alimentar e desenvolvimento local: uma análise dos resultados do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) em Minas Gerais. **Revista de políticas públicas**, v. 15, n. 2, p. 335–346, 2011.

DEGENNE, A.; FORSÉ, M. **Introducing Social Networks**. London: Sage, 1999.

FILHO, F.; C. SANTOS, L. A. Potencialidades e limitações da metodologia de análise de rede: um modelo teórico voltado para as Ciências Sociais. **Comunicação e Sociedade**, v. 33, p. 183–198, 2018.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo (SP): Atlas, 2010.

GÓMES, D. *et al.* Centrality and power in social networks: a game theoretic approach. **Mathematical Social Sciences**, v. 46, n. 1, p. 27–54, 2003.

GONZÁLEZ, C. H.; GÁLVEZ, E. J. Modelo de Emprendimiento en Red - MER. Aplicación de las teorías del emprendimiento a las redes empresariales. **Revista Latinoamericana de Administración**, n. 40, p. 13–31, 2008.

GONZÁLEZ, C. I; BASALDÚA, H. M. La formación de redes sociales en el estudio de actores y familias: perspectiva de estudio en Historia y Antropología. **REDES - Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales**, v. 12. n. 7, p. 1–27, 2007.

GRANOVETTER, M. La fuerza de los lazos débiles: revisión de la teoría reticular. In: SANTOS, F. R. (org.). **Análisis de redes sociales**: orígenes, teorías y aplicaciones. Madrid: Centro de Investigaciones sociológicas, 2003. p. 196–230.



GRANOVETTER, M. The strength of weak ties. **American journal of sociology**, v. 78, n. 6, p. 1360–1380, 1973.

GRILICHES, Z. Hybrid Corn: an exploration in the economics of technological change. **Econometrica**, v. 25, n. 4, p. 501–522, 1957.

HATALA, J. Social Analysis in Human Resource Development: a new methodology. **Human Resource Development Review**. v. 5, n. 1, p. 49–71, 2006.

HAIR, J. F.; JR BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman. 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE.

Censo Agropecuário, 2017. Disponível em:

<https://censoagro2017.ibge.gov.br/>. Acesso em: 2 ago. 2018.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **Texto para discussão**. Brasília: Rio de Janeiro: Ipea, 2014.

INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZAÇÃO E REFORMA AGRÁRIA (Incra). **Relatório de Gestão Incra Exercício 2015 – Sr -17/RO do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária Superintendência Regional no Estado de Rondônia**, 2015.

KADUSHIN, C. **Introduction to social network theory**. Draft, 2004, p. 1-60. Disponível em: <http://ccftp.scu.edu.cn:8090/Download/7511966c-84c9-4e8d-ac4c-a2f99b478da0.pdf>. Acesso em: 15 out. 2018.

KADUSHIN, C. The motivational foundation of social networks. **Social Networks**, v. 24, n. 1, p. 77–91, 2002.

LUGO-MORIN, D. R. Análisis de redes sociales en el mundo rural: guía inicial. **Revista de Estudios Sociales**, n. 38, p. 129–142, 2009.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MITCHELL, J. C. The Concept and Use of Social Networks. In: MITCHELL, J. C. (ed), **Network Analysis. Studies in Human Interaction**. Paris: Mouton, 1969. p. 1–50.



MONGE, P. M.; HARTWICH, F. Análisis de redes sociales aplicado al estudio de los procesos de innovación agrícola. **Revista hispana para el análisis de redes sociales**, v. 14, n. 1, p. 31, 2008.

NÚÑEZ-ESPINOZA, J. F. **Exploración en la operación y modelización de redes sociales de comunicación para el desarrollo rural en zonas marginadas de Latinoamérica**. Tesis Doctoral, Universitat Politècnica de Catalunya. 2008. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10803/6417>. Acesso em: 11 ago. 2018.

OLIVEIRA, T. M. V. de. Escalas de mensuração de atitudes: Thurstone, Osgood, Stapel, Likert, Guttman, Alpert. **Administração On Line**. v. 2, n. 2, p. 1-21, 2001.

PORTUGAL, S. Contributos para uma discussão do conceito de rede na teoria sociológica. **Oficina do CES**, n. 271, 2007. Disponível em: <https://eg.uc.pt/bitstream/10316/11097/1/Contributos%20para%20uma%20discuss%C3%A3o%20do%20conceito%20de%20rede%20na%20teoria%20sociol%C3%B3gica.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2018.

POWELL, W. W. Neither market nor hierarchy: networks forms of organization. **Research in Organizational Behavior**, v. 12, p. 295-336, 1990.

SCOTT, J. **Social Network Analysis: A Handbook**. 2nd. London, UK: Sage Publications, 2000.

STEPHENSON, K.; ZELLEN, M. Rethinking centrality: methods and examples. **Social Networks**, v.11, n.1, p.1-37, 1989.

VASCONCELOS, F. Combate à fome no Brasil: uma análise histórica de Vargas a Lula. **Rev Nutr**. v. 18, n. 4, p. 439-57, 2005.

WASSERMAN, S.; FAUST, K. **Social Network Analysis: Methods and Applications**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1994.

WATZLAWICK, P.; BEAVIN, J. H.; JACKSON, D. D. **Pragmática da Comunicação Humana**. 11. ed. São Paulo: Cultrix, 2000.



DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL PARA QUEM? MEMÓRIA, JUSTIÇA E REPARAÇÃO NA AMAZÔNIA

Aparecida Luzia Alzira Zuin⁴¹

Camilla Holanda Mendes da Rocha⁴²

INTRODUÇÃO

O presente artigo discute o tema “Desenvolvimento sustentável (para quem?): memória e justiça no contexto amazônico”, questionando a quem, de fato, se destinam os benefícios do chamado desenvolvimento sustentável. A noção de sustentabilidade, em seu sentido pleno, pressupõe a promoção do bem-estar para todos e todas, conforme estabelece a Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU). Entre seus princípios, destacam-se: a informação pública como pilar para a construção de instituições democráticas; a participação social; a proteção dos direitos humanos; a valorização dos povos originários; e a formulação de estratégias que conciliem crescimento econômico, inclusão social e preservação ambiental. (ONU, 2015).

Entretanto, ao observarmos a realidade amazônica, constata-se um profundo descompasso entre esse ideal universal e a prática regional. A experiência histórica demonstra que, desde o período colonial, a região foi

⁴¹ Pós-doutora em Direito pela UERJ (Linha de Políticas Públicas Urbanas). Coordenadora e docente do Programa de Pós-Graduação, Doutorado e Mestrado Profissional Interdisciplinar em Direitos Humanos e Desenvolvimento da Justiça (DHJUS), da Universidade Federal de Rondônia (UNIR), doutora em Comunicação e Semiótica, pela PUC-SP. Realizou estágio pós-doutoral na Università del Salento, Faculdade de Direito (Filosofia do Direito), Departamento de Estudos Jurídicos (pesquisa junto ao Centro de Estudos sobre o Risco), Lecce – Itália. Atualmente é docente dos Programas de Pós-Graduação: Doutorado em Educação na Amazônia (PPGDA/Rede EducaNorte), Mestrado Acadêmico em Educação (PPGE). Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1584841068017210>. E-mail: profalazuin@unir.br

⁴² Camilla Holanda Mendes da Rocha: Mestranda em Direitos Humanos e Desenvolvimento da Justiça (PPG/DHJUS/UNIR). Procuradora do Trabalho no Ministério Público do Trabalho (MPT/MPU), lotada na Procuradoria do Trabalho da 14ª Região (Rondônia e Acre). Especialista em Direito Aplicado ao Ministério Público do Trabalho pela Escola Superior do Ministério Público da União (2018). Especialista em Direito Material e Processual do Trabalho pelo Centro Universitário Leonardo da Vinci. Bacharela em Direito pelo Centro de Ensino Universitário de Teresina. Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7863217432119015>.



narrada como um “Eldorado” – terra utópica e inesgotável –, imagem reforçada no século XX, especialmente durante os governos militares (1964–1985), com base nos mitos do “vazio demográfico” e da “terra prometida”. Essas narrativas legitimaram políticas de colonização dirigida, sustentadas por incentivos fiscais e grandes investimentos federais, estimulando fluxos migratórios oriundos, sobretudo, das regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste do país.

A partir da segunda metade do século XX, e com mais intensidade no início do século XXI, o “mito do crescimento” ganhou nova roupagem com a implantação de megaprojetos de infraestrutura, como as usinas hidrelétricas de Tucuruí, Santo Antônio e Jirau, integradas a programas como o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC). Embora apresentados como símbolos de modernização e geração de empregos, tais empreendimentos resultaram, na prática, em deslocamentos forçados, precarização do trabalho, degradação ambiental e aprofundamento das desigualdades socioeconômicas.

A idealização da Amazônia como paraíso natural, rico em biodiversidade e repleto de oportunidades, contrasta com uma realidade marcada por exploração predatória dos recursos, desestabilização socioambiental e cultural, e avanço de políticas permissivas e negacionistas. Esse contexto intensifica danos ambientais, invasões de terras indígenas e desrespeito aos modos de vida locais. Nessa conjuntura, o trabalho decente – conceito central da Organização Internacional do Trabalho (OIT), que envolve emprego produtivo, direitos trabalhistas, proteção social e diálogo social – é sistematicamente ameaçado.

Diante disso, formula-se o seguinte problema de pesquisa: Em que medida o desenvolvimento sustentável, tal como implementado na Amazônia Ocidental, em especial em Rondônia, tem garantido trabalho digno e a distribuição equitativa dos benefícios econômicos, sociais e ambientais, quando observado sob a perspectiva da memória como mecanismo de justiça e reparação integral? Como transformar memórias individuais e coletivas de vítimas de graves violações de direitos humanos e trabalhistas em instrumentos efetivos para o reconhecimento oficial das



violações, a responsabilização dos perpetradores e a construção de medidas reparadoras que assegurem a não repetição das injustiças?

O objetivo geral é analisar, à luz do projeto “Memória como mecanismo de justiça e reparação integral às vítimas de graves violações aos direitos humanos e do trabalho decente na Amazônia”, vinculado ao Programa de Pós-Graduação, Doutorado e Mestrado Interdisciplinar em Direitos Humanos (DHJUS), como a memória pode ser utilizada para questionar as narrativas hegemônicas do desenvolvimento sustentável e construir estratégias de reparação integral que promovam justiça social, trabalho digno e inclusão no contexto amazônico, com foco em casos concretos de Rondônia.

A relevância do estudo reside em articular o debate sobre desenvolvimento sustentável – frequentemente apresentado como solução universal – com uma abordagem crítica que indaga “para quem?” se destinam seus benefícios. No contexto amazônico, o discurso desenvolvimentista tende a ocultar desigualdades históricas, precarização do trabalho e violações de direitos humanos.

Neste caso, ao inserir a memória como elemento central, amplia-se a compreensão do problema, resgatando narrativas silenciadas, visibilizando vítimas e fundamentando ações de reparação integral, com vistas a contribuir para o reconhecimento simbólico e institucional das vítimas de violações trabalhistas e socioambientais; o fortalecimento da justiça reparadora, que ultrapassa a compensação econômica e abrange reformas institucionais, garantias de não repetição e restauração da dignidade; o aperfeiçoamento do acesso à justiça para populações vulnerabilizadas, superando barreiras jurídicas e sociais; e a promoção de políticas públicas inclusivas, alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que considerem os direitos dos povos originários, a preservação ambiental e o trabalho decente.

Ao compreender a memória como prática ativa de resistência e reivindicação, o estudo propõe-se a colaborar para a construção de um sistema de justiça mais inclusivo, capaz de responder às especificidades socioculturais da Amazônia Ocidental e enfrentar as assimetrias geradas pelo modelo de desenvolvimento vigente.



Metodologicamente, a investigação adota abordagem qualitativa, de caráter documental e bibliográfico, combinando análise histórico-crítica e perspectiva interdisciplinar. As fontes incluem relatórios institucionais, ações judiciais, registros de memória coletiva, documentos oficiais e literatura acadêmica. Tal metodologia permite captar a complexidade das dinâmicas socioeconômicas e ambientais da região, considerando as dimensões materiais e simbólicas do problema.

MEMÓRIA COMO INSTRUMENTO METODOLÓGICO E INOVAÇÃO SOCIAL

A análise da relação entre trabalho digno e desenvolvimento sustentável na Amazônia Ocidental, em especial nos estados de Rondônia e Acre, exige situar essa realidade à luz dos compromissos assumidos pelo Brasil na Agenda 2030 da ONU. Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) – particularmente o ODS 8 (trabalho decente e crescimento econômico), o ODS 10 (redução das desigualdades), o ODS 16 (paz, justiça e instituições eficazes) e o ODS 17 (parcerias e meios de implementação), entre outros – estabelecem parâmetros que vão muito além do crescimento econômico, demandando inclusão social, equidade, preservação ambiental e fortalecimento institucional. No entanto, a distância entre essas metas globais e a realidade amazônica evidencia contradições estruturais. Megaprojetos hidrelétricos, obras de infraestrutura e a expansão do agronegócio, embora frequentemente apresentados como motores de progresso, têm gerado, na prática, deslocamentos forçados, degradação ambiental, precarização das relações de trabalho e aprofundamento das desigualdades socioeconômicas, atingindo de forma desproporcional comunidades indígenas, ribeirinhas, quilombolas e trabalhadores rurais e urbanos.

No contexto da Amazônia Ocidental, a incorporação da memória coletiva e individual como ferramenta metodológica para a investigação de graves violações aos direitos humanos e ao trabalho decente configura-se como uma inovação social e acadêmica. Longe de ser apenas um recurso narrativo ou memorialístico, a memória passa a ser operacionalizada como instrumento estratégico de produção de evidências, capaz de subsidiar a atuação do sistema de justiça – especialmente do Ministério Público do Trabalho – na promoção da reparação integral, na garantia do acesso à justiça e no enfrentamento da invisibilidade institucional em contextos de alta vulnerabilidade socioeducacional, econômica e ambiental.



Essa proposta metodológica parte da compreensão de que a memória, segundo Zuin (2024), é um processo dinâmico de reconstrução de sentidos, resultante de interações sociais, disputas narrativas e atos de resistência. Ao transformá-la em categoria de análise e mecanismo de prova, amplia-se o escopo das investigações, incorporando elementos simbólicos e subjetivos às dimensões factuais e documentais. Trata-se, portanto, de uma metodologia passível de replicação por outros pesquisadores e instituições, especialmente em cenários onde há ausência ou precariedade de dados oficiais.

Para situar a relevância dessa abordagem no cenário global e demonstrar seu alinhamento a compromissos internacionais, apresenta-se a seguir a relação entre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 e os eixos de atuação do projeto “Memória como mecanismo de justiça e reparação integral”. Essa conexão evidencia que a metodologia proposta não apenas dialoga com parâmetros internacionais de desenvolvimento, mas os potencializa ao inserir a memória como um vetor transversal de transformação social:

Quadro 1 – Relação entre Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), eixos do projeto e função estratégica da memória

ODS	Descrição sintetizada	Relação com o projeto “Memória como mecanismo de justiça e reparação integral”	Função estratégica da memória
ODS 1 – Erradicação da pobreza	Acabar com a pobreza em todas as suas formas e em todos os lugares	Enfrenta situações de vulnerabilidade socioeconômica agravadas por violações trabalhistas e ambientais na Amazônia Ocidental	Documenta e evidencia as condições de vida e as perdas sofridas, subsidiando políticas de reparação que rompam ciclos de pobreza
ODS 5 – Igualdade de gênero	Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas	Considera as violências específicas contra mulheres trabalhadoras, indígenas e ribeirinhas	Registra e valoriza as experiências de mulheres como vítimas e agentes de resistência

Continua...



ODS	Descrição sintetizada	Relação com o projeto “Memória como mecanismo de justiça e reparação integral”	Função estratégica da memória
ODS 8 – Trabalho decente e crescimento econômico	Promover crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos	Central ao objeto do projeto: assegurar condições dignas de trabalho e prevenir violações	Produz evidências para fiscalizar empregadores, fortalecer a atuação do MPT e propor medidas de proteção
ODS 10 – Redução das desigualdades	Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles	Aborda a exclusão histórica de comunidades tradicionais, indígenas e trabalhadores migrantes	Torna visíveis as desigualdades estruturais e apoia ações de inclusão e equidade
ODS 13 – Ação contra a mudança global do clima	Tomar medidas urgentes para combater as mudanças climáticas e seus impactos	Relaciona os impactos ambientais dos megaprojetos às condições de vida e trabalho na região	Relaciona perdas ambientais às perdas sociais e trabalhistas, fortalecendo reivindicações reparatórias
ODS 15 – Vida terrestre	Proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres	Considera a devastação ambiental como parte das violações aos direitos humanos e trabalhistas	Integra a memória ambiental às narrativas das vítimas, reforçando a noção de reparação integral
ODS 16 – Paz, justiça e instituições eficazes	Promover sociedades pacíficas, justas e inclusivas, com acesso à justiça para todos	Fundamenta o fortalecimento do sistema de justiça e a atuação estratégica do MPT	Usa a memória como prova e como meio de democratizar o acesso à informação e à justiça
ODS 17 – Parcerias e meios de implementação	Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global	Envolve articulação entre instituições públicas, movimentos sociais e comunidade acadêmica	A memória serve como linguagem comum para integrar diferentes atores na formulação de soluções

Fonte: Elaborado pelas autoras.

A articulação aqui proposta permite que a memória seja sistematizada e analisada em interface com os ODS, funcionando como um



método de investigação e, simultaneamente, como instrumento de mobilização social e política. Assim, mais do que um registro histórico, ela se transforma em um recurso estratégico replicável, capaz de fomentar políticas públicas, inspirar novas pesquisas e fortalecer práticas institucionais comprometidas com justiça social, equidade e sustentabilidade na Amazônia e em outros territórios marcados por vulnerabilidades semelhantes.

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (PARA QUEM?): MEMÓRIA E ESTRUTURA DE PODER

A compreensão da realidade de Rondônia, no contexto amazônico, exige reconhecer que o chamado “desenvolvimento” regional foi historicamente conduzido sob a lógica do colonialismo interno, operando por meio de um padrão que pode ser caracterizado como política de “necrodesenvolvimento”. Essa estrutura hierarquiza corpos e territórios como subalternos e exploráveis, administrando seu sofrimento, sua expropriação e, em última instância, sua morte, para assegurar a continuidade de um modelo de acumulação imposto de fora para dentro. Ao longo do tempo, episódios emblemáticos – como as mortes na construção da Estrada de Ferro Madeira-Mamoré no início do século XX, a exploração dos soldados da borracha e dos chamados soldados da malária, a expulsão de comunidades ribeirinhas, a utilização de mão de obra escrava no agronegócio e os assassinatos em conflitos fundiários – não constituem eventos isolados, mas manifestações sucessivas de uma mesma lógica que sacrifica vidas em nome de um progresso seletivo.

Em Rondônia, o trabalho análogo à escravidão ilustra de forma contundente o ponto de convergência dessa engrenagem: nele se encontram a maximização do lucro, a violência ambiental e a desumanização sistemática. As vítimas – camponeses expulsos, migrantes nordestinos, indígenas e pessoas negras – são aquelas historicamente relegadas aos estratos mais baixos da hierarquia social, cujas vidas são consideradas de menor valor. A exploração dessa mão de obra em condições degradantes sustenta a viabilidade econômica de atividades predatórias, como grilagem, desmatamento ilegal e garimpo. Sem esse contingente humano, descartável



e silenciado, os custos da devastação ambiental seriam incompatíveis com a rentabilidade buscada pelos agentes econômicos.

A superação desse quadro exige dupla estratégia: enfrentar as causas estruturais da marginalização e implementar uma reparação que vá além da compensação material, abrangendo a reconstrução de modos de vida, a restauração de laços comunitários, o resgate de identidades e a preservação de valores culturais e espirituais. Nesse processo, a memória não deve ser tratada como registro passivo, mas como um instrumento estratégico – capaz de produzir evidências, alimentar narrativas contra-hegemônicas e subsidiar políticas públicas e ações judiciais.

É nesse ponto que a teoria dos sistemas sociais de Niklas Luhmann oferece uma chave analítica inovadora. Ao deslocar o conceito de memória do campo psicológico para o sociológico, Luhmann (1996) propõe entendê-la como uma função dinâmica e seletiva do sistema social. Sua função primordial é permitir a recursividade das operações, possibilitando que o sistema se refira a comunicações passadas para produzir novas comunicações, decidindo o que permanece relevante e o que deve ser esquecido. Nesse sentido, o esquecimento não é o oposto da memória, mas sua função estratégica, pois “esquecer liberta” (*Vergessen macht frei*). Aplicada ao contexto rondoniense, essa perspectiva permite compreender a memória hegemônica como um processo de esquecimento organizado, no qual eventos como a violência contra povos indígenas, a exploração de seringueiros ou os massacres no campo não desaparecem por acaso, mas porque não são selecionados para comunicação futura. Ao mesmo tempo, a mobilização de memórias subalternas pode “irritar” esse sistema, provocando reorientações que favoreçam justiça, reparação e o cumprimento de objetivos alinhados à Agenda 2030, como trabalho decente, redução das desigualdades e promoção de sociedades pacíficas e inclusivas.

Ainda, o discurso do desenvolvimento sustentável, amplamente difundido pela Agenda 2030 da ONU, propõe um modelo capaz de conciliar crescimento econômico, inclusão social e preservação ambiental. No entanto, quando transposto para a realidade amazônica – e, particularmente, para Rondônia –, esse ideal revela profundas contradições. Ou seja, em Rondônia, a lógica hegemônica do chamado “desenvolvimento sustentável”



tem favorecido atores econômicos e políticos que concentram poder, enquanto comunidades indígenas, ribeirinhas, quilombolas e trabalhadores rurais seguem expostas a impactos socioambientais e à perda de territórios e modos de vida. A metodologia da memória, conforme delineada no Quadro 1, permite compreender que essa desigualdade não é apenas resultado de escolhas econômicas, mas também de um processo seletivo de construção narrativa que decide o que merece ser lembrado e o que deve ser esquecido. Ao atuar como filtro, a memória dominante reforça estruturas de poder, naturaliza exclusões históricas e oculta as consequências humanas e ambientais de projetos apresentados como sinônimo de progresso.

O projeto “Memória como mecanismo de justiça e reparação integral às vítimas de graves violações aos direitos humanos e do trabalho decente na Amazônia” (Zuin) parte do reconhecimento de que o chamado “desenvolvimento sustentável”, quando guiado por estruturas de poder excludentes, beneficia seletivamente setores econômicos dominantes, enquanto perpetua a marginalização de comunidades indígenas, ribeirinhas, quilombolas e trabalhadores rurais. Ao utilizar a memória como ferramenta de investigação, prova e mobilização social, a proposta rompe com o enquadramento hegemônico que celebra grandes obras e empreendimentos – muitas vezes responsáveis por graves danos humanos e ambientais – como símbolos de progresso. Nesse sentido, esta metodologia busca revelar as memórias silenciadas dessas violações e inseri-las no debate público e jurídico, de modo a transformar o conceito de “desenvolvimento sustentável” em um compromisso efetivo com justiça social, reparação histórica e não repetição das violações. Assim, a pergunta “para quem?” deixa de ser retórica e se torna eixo analítico e operativo para reorientar políticas e práticas no território amazônico.

DISPUTA PELA MEMÓRIA: FUNÇÃO DINÂMICA DO SISTEMA

Para uma compreensão adequada da disputa pela memória, a teoria dos sistemas sociais de Niklas Luhmann (1996) oferece um instrumental analítico que desloca a questão de “qual memória é verdadeira” para “como cada sistema social produz e mantém sua própria memória”. Na perspectiva luhmanniana, a memória é uma função dinâmica e seletiva do sistema,



responsável por assegurar a recursividade das operações comunicativas, decidindo o que, do passado, permanece relevante para ser reativado no presente e no futuro. Paradoxalmente, a função mais importante da memória é o esquecimento: “esquecer liberta.” (Vergessen macht frei). Esquecer, nesse sentido, não significa falha, mas operação estratégica de autopreservação, pois permite ao sistema manter sua identidade, evitando incorporar elementos que possam desestabilizá-lo.

A aplicação desse referencial ao contexto de Rondônia evidencia que a narrativa oficial do desenvolvimento é sustentada por um processo de esquecimento organizado, que invisibiliza violações e glorifica projetos responsáveis pela vitimização de comunidades. O necropoder, quando incorporado a esse sistema de memória hegemônica, atua mediante apagamento simbólico e desumanização, relegando as vítimas ao esquecimento e celebrando os empreendimentos que as prejudicaram como marcos de modernidade. Esse mecanismo produz a “morte social” de grupos marginalizados, em que não apenas a existência física, mas também a memória coletiva é suprimida. Romper essa lógica exige uma postura antinecropolítica, capaz de restaurar a centralidade dessas vozes no espaço público. Nesse contexto, o Ministério Público brasileiro – e, em especial, o Ministério Público do Trabalho – desempenha papel estratégico ao promover a memória como direito difuso e coletivo, articulando restituição simbólica, reescrita histórica e responsabilização de atores econômicos e políticos.

Essa prática de apagamento não é episódica nem fruto de circunstâncias pontuais; ela está profundamente enraizada em um projeto histórico de ocupação e controle da Amazônia, cuja lógica atravessa diferentes conjunturas políticas e mantém, como núcleo, a apropriação territorial e a subordinação das populações tradicionais. Esse projeto opera por meio de narrativas que legitimam a exploração econômica e o controle social, ao mesmo tempo, em que silenciam ou desqualificam experiências que poderiam desafiar a ordem estabelecida.

Um exemplo elucidativo é o período da ditadura militar. Embora tenha levado a “missão civilizatória” à sua expressão mais intensa, a base desse ideário já estava consolidada décadas antes. Na Era Vargas, por



exemplo, os princípios de “desenvolver, integrar e ocupar” estavam claramente formulados, como ilustra o discurso proferido por Getúlio Vargas em outubro de 1940, no Ideal Clube, em Manaus, no qual estabeleceu uma dicotomia rígida entre homem e natureza: conquistar e dominar a Amazônia seria, segundo ele, a mais nobre missão do homem civilizado. (Zuin; Queirós, 2022, p. 91). Essa retórica, longe de ser mero recurso oratório, serviu como matriz discursiva para políticas públicas e iniciativas econômicas que, à luz da metodologia da memória, funcionam como mecanismos estratégicos de seleção – decidindo o que será lembrado e o que será esquecido – e garantindo a autopreservação de estruturas de poder. O resultado é a perpetuação de um modelo de “desenvolvimento sustentável” seletivo e excludente, no qual os benefícios se concentram nas mãos de poucos, enquanto comunidades indígenas, ribeirinhas, quilombolas e trabalhadores rurais permanecem invisibilizados e historicamente marginalizados.

MEMÓRIA, ESQUECIMENTO ESTRATÉGICO E PODER: DA TEORIA À PRÁTICA EM RONDÔNIA

No contexto deste trabalho, a metodologia da memória apresentada no Quadro 1 parte do pressuposto de que lembrar e esquecer não são operações neutras, mas escolhas estratégicas feitas pelos sistemas sociais (economia, política, direito, mídia). A teoria dos sistemas sociais de Niklas Luhmann (1996) oferece um entendimento poderoso sobre o papel da memória: ela não é um arquivo neutro, mas uma função que opera seletivamente no sistema social, reativando apenas o que é útil para a continuidade de sua identidade. O esquecimento não é uma falha, mas parte essencial dessa lógica: ao excluir comunicações que “perturbam”, o sistema se autopreserva. Aplicado ao contexto amazônico, esse mecanismo permite entender como narrativas oficiais – como a do progresso linear e benigno – marginalizam e escondem violentas histórias de exploração, deslocamento e morte.

Essa dinâmica de esquecimento estratégico, conforme ilustrado no Quadro 1 (que relaciona ODS, eixos do projeto e função estratégica da memória), funciona como filtro simbólico: autoriza certas versões do



passado e bloqueia, invisibiliza ou deslegitima outras. Em Rondônia, isso se manifesta nos projetos de desenvolvimento que foram oficialmente celebrados – como a Estrada de Ferro Madeira-Mamoré ou políticas migratórias pautadas pela “missão civilizatória” – enquanto silenciam os impactos humanos que sustentaram esses “símbolos de progresso”.

Esse processo não é pontual. Ele se alimenta de um *ethos* histórico que começou antes da ditadura militar. Na Era Vargas, por exemplo, o discurso oficial de dominação da Amazônia como “terra por civilizar” já estava firmemente consolidado. Um exemplo emblemático é o pronunciamento de Getúlio Vargas em Manaus (1940), no Ideal Clube: “conquistar e dominar a Amazônia seria a mais nobre missão do homem civilizado.” (Zuin & Queirós, 2022, p. 91). Essa retórica serviu como matriz para políticas que, sob a ótica da memória como metodologia, decidiram quem, e o quê deveria ser lembrado – e quem, e o quê deveria ser apagado.

Por isso, a proposta metodológica deste trabalho, vinculada ao projeto “Memória como mecanismo de justiça e reparação integral às vítimas de graves violações aos direitos humanos e do trabalho decente na Amazônia” (Zuin), parte da teoria dos sistemas de Niklas Luhmann (1996) para analisar como o sistema de memória hegemônica seleciona e organiza narrativas, preservando aquelas que sustentam estruturas de poder e excluindo as que poderiam questioná-las. Ao ampliar essa perspectiva, propõe-se utilizar memórias individuais e coletivas – frequentemente silenciadas – como instrumentos para o reconhecimento oficial das violações, a responsabilização de seus perpetradores e a construção de medidas reparadoras.

Essa metodologia desloca a memória de um papel meramente descritivo para uma função probatória e transformadora, possibilitando que relatos e registros históricos se tornem base para ações institucionais voltadas à reparação integral e à prevenção de novas violações. Ao fazê-lo, rompe-se a lógica do esquecimento estratégico e cria-se um caminho para integrar essas narrativas às decisões e políticas públicas, fortalecendo a justiça e a efetividade das garantias de direitos na Amazônia.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

À luz da teoria dos sistemas de Niklas Luhmann, compreende-se que cada sistema social – econômico, político, jurídico, midiático – opera segundo sua própria lógica de comunicação, estabelecendo fronteiras que definem o que é incluído ou excluído do seu campo de ação. Essa lógica frequentemente converte as necessidades e os direitos dos povos indígenas e de outras comunidades tradicionais em “ruídos” que o sistema dominante busca neutralizar. Na Amazônia, por exemplo, a expansão agrícola e a exploração de recursos naturais seguem a racionalidade do sistema econômico, orientada pela maximização de lucros e pela apropriação territorial, enquanto o sistema jurídico, muitas vezes, falha em oferecer proteção efetiva contra esses processos. Esse cenário evidencia a necessidade de compreender as sociedades amazônicas a partir de sua complexidade e das estruturas de poder que as condicionam, reconhecendo que as interações entre sistemas não são neutras, mas historicamente situadas e politicamente orientadas.

Nesse contexto, a noção de memória em Luhmann – entendida como mecanismo para processar distinções históricas e estruturar o passado de forma seletiva – dialoga diretamente com a proposta do projeto “Memória como mecanismo de justiça e reparação integral às vítimas de graves violações aos direitos humanos e do trabalho decente na Amazônia” (Zuin). Enquanto para Luhmann (1995) a memória é um dispositivo que mantém a continuidade sistêmica ao reter e esquecer informações conforme sua utilidade, isto é, a memória nos sistemas sociais atua como mecanismo de retenção e esquecimento seletivo para manter a capacidade de autopoiese do sistema, preservando apenas informações relevantes para suas operações futuras e descartando aquelas que não cumprem essa função; a perspectiva adotada por Zuin amplia esse conceito, deslocando-o para um campo de ação reparatória. Aqui, a memória não é apenas um recurso interno de autorreprodução dos sistemas, mas um fenômeno ativo de comunicação e mobilização social, reconstruído continuamente por meio de reivindicações, resistência e produção de narrativas contra o apagamento. Essa abordagem permite transformar memórias individuais e coletivas de violações – como massacres, trabalhos forçados, expulsões de comunidades e destruição



ambiental – em instrumentos de reconhecimento oficial, responsabilização dos perpetradores e construção de medidas reparadoras que assegurem a não repetição. Na Amazônia Ocidental, onde o projeto se insere, esse uso estratégico da memória se torna essencial diante de um cenário marcado por conflitos fundiários, insegurança alimentar, violência contra povos indígenas, exploração ilegal de recursos e outras violações sistemáticas, configurando-se como caminho metodológico para reorientar políticas públicas e práticas institucionais em direção à justiça efetiva e inclusiva.

No contexto da Diversidade Amazônica, pensar em “desenvolvimento sustentável” exige questionar para quem esse desenvolvimento é construído e quais memórias são legitimadas nesse processo. Ao reativar as narrativas silenciadas e trazê-las ao centro do debate, amplia-se o capital social das comunidades e fortalece-se a formulação de políticas que reconheçam a pluralidade cultural, protejam os recursos socioambientais e enfrentem as estruturas de poder que historicamente têm excluído grande parte da população amazônica dos benefícios do chamado “desenvolvimento sustentável”.

REFERÊNCIAS

ALVES, José; THOMAZ JÚNIOR, Antonio. Tragédia Anunciada da Neobarbárie: Segurança E Saúde Do Trabalhador Na Uhe Jirau (RO). **Revista Pegada**, v. 19, n. 1, p. 37–65, jan.-abr. 2018. Disponível em: <https://revista.fct.unesp.br/index.php/pegada/article/download/5352/4419/2079>. Acesso em: 15 jun. 2025.

ALVES, José; THOMAZ JÚNIOR, Antonio. A migração do trabalho para o complexo hidrelétrico madeira. *In*: Jornada do Trabalho, 13., 2012, Presidente Prudente. **Anais...** Presidente Prudente: FCT/UNESP, 2012. Disponível em: http://www.proceedings.scielo.br/scielo.php?pid=MSC0000000142012000100032&script=sci_arttext&tlng=pt. Acesso em: 15 jun. 2025.

BRASIL. Conselho Nacional de Direitos Humanos. **Comissão Especial “Atingidos por Barragens” Resoluções n. 26/06, 31/06, 01/07, 02/07, 05/07**. Sumário Executivo. Brasília, 2010. Disponível em:



www.mpmg.mp.br/data/files/18/91/40/A4/F844A7109CEB34A7760849A8/Relat_rio%20Final%20CDDPH.pdf. Acesso em: 14 jun. 2025.

BRASIL. Conselho Nacional de Direitos Humanos. **Relatório da missão realizada em junho/2016 pelo grupo de trabalho sobre defensores de direitos humanos ameaçados no Estado de Rondônia**, criado no âmbito da Comissão Permanente de Defensores de Direitos Humanos e Enfrentamento à Criminalização dos Movimentos Sociais, do Conselho Nacional dos Direitos Humanos. Brasília, 2016.

BRASIL. Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP). **Resolução n. 158, de 31 de janeiro de 2017**. Institui o Plano Nacional de Gestão de Documentos e Memória do Ministério Público – PLANAME e seus instrumentos. Brasília, DF: CNMP, 2017.

LIMA, Fernando Rister de Sousa; FINCO, Matteo. Teoria sistêmica e direitos humanos: o Supremo Tribunal Federal e o direito à saúde. **Revista Pensamento Jurídico**, São Paulo, vol. 13, n. 2, jul./dez. p. 1–25, 2019.

LUHAMNN, Niklas. **La sociedad de la sociedad**. Ciudad de México: Herder/Universidad Iberoamericana. 2007.

LUHMANN, N. **Introdução à teoria dos sistemas**. Vozes, Petrópolis, 2011.

LUHMANN, Niklas. **Social Systems**. Stanford: Stanford University Press, 1995.

ZUIN, Aparecida Luzia Alzira. Amazonia en las disputas por la memoria en un contexto de posverdad: la negación como estructura de poder. *In*: **Republicanism insurgente e ressignificação dos direitos fundamentais**: atas do iv congresso internacional direito; memória; democracia e crimes de lesa humanidade. São Paulo: Editora Dialética, 2024.

ZUIN, Aparecida Luzia Alzira; QUEIRÓZ, César Augusto Bubolz. **Amazônia nas disputas pela memória em um contexto de pós-verdade**: da utopia autoritária à distopia cognitiva. Política e direito internacional: um olhar interdisciplinar sobre a Amazônia / Organizado por Patrícia Mara de Cabral Vasconcellos. – Porto Velho, RO: Edufro, v. 2, p. 70–116, 2025.



CONFLUENCIA ENTRE ALIMENTACIÓN ESCOLAR Y AGRICULTURA FAMILIAR: INNOVACIÓN SOCIAL PARA EL DESARROLLO TERRITORIAL

Rosinele da Silva de Oliveira⁴³

Mário Vasconcellos Sobrinho⁴⁴

José Daniel Gómez López⁴⁵

INTRODUCCIÓN

La alimentación escolar y la agricultura familiar son temas de gran importancia para la sociedad y están en el centro de las discusiones sobre seguridad alimentaria y desarrollo territorial. Las políticas públicas, como el *Programa Nacional de Alimentação Escolar* (PNAE) en Brasil y el Programa Escolar de Consumo de Frutas, Hortalizas y Leche (PECFHLE) en la Unión Europea, entre otras, han reconocido el papel estratégico de la agricultura familiar para la seguridad alimentaria y nutricional, así como para el desarrollo económico y social de las comunidades territoriales.

La relación entre la alimentación escolar y la agricultura familiar se ha convertido en un tema de gran relevancia en la literatura científica,

⁴³ É doutora em Administração, com equivalência reconhecida na Espanha e nos Estados Unidos. Pesquisadora nas áreas de políticas públicas, cooperativismo e desenvolvimento local, colabora com o GESDEL/UNAMA e com o grupo Cooperativismo, Desarrollo Rural y Emprendimientos Solidarios en la Unión Europea y Latinoamérica (COORDRESUEL/Universidad de Alicante). Currículo Lattes: <https://lattes.cnpq.br/2622125115509290>. E-mail: rosioliveira.adm@gmail.com

⁴⁴ Pós doutor em Estudos do Desenvolvimento (2007) pelo Centre for Development Studies (CDS), University of Wales Swansea (Reino Unido), pós-doutor em Gestão Pública e Governo pela EAESP da Fundação Getúlio Vargas (FGV). É economista da Universidade Federal do Pará, professor Programa de Pós-graduação em Gestão de Recursos Naturais e Desenvolvimento Local do Núcleo de Meio Ambiente da UFPA (NUMA/ UFPA), programa o qual coordenou entre fevereiro de 2012 a janeiro de 2016. É pesquisador e professor titular da Universidade da Amazônia onde leciona no Programa de Pós-Graduação em Administração, linha de pesquisa Gestão Pública e do Desenvolvimento. Líder do Grupo de Pesquisa GESDEL (Gestão Social e do Desenvolvimento Local). Currículo lattes: <http://lattes.cnpq.br/7843288526039148>. E-mail: mariovasc25@gmail.com

⁴⁵ É professor Titular da Universidade de Alicante e Diretor do Grupo Internacional Cooperativismo, Desarrollo Rural y Emprendimientos Solidarios en la Unión Europea y Latinoamérica (COORDRESUEL). Atualmente é docente em programas de pós-graduação na Espanha e na América Latina, e integra redes internacionais como REDIAL, CEISAL, RILESS e CIRIEC-España. Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7253069023521690>. E-mail: jd.gomez@ua.es



suscitando un creciente interés en la comprensión de sus múltiples beneficios para la promoción de una alimentación saludable y sostenible, el fortalecimiento de las economías locales y la preservación de la biodiversidad, entre otros aspectos. (Triches; Baccarin, 2016; Santos *et al.*, 2016).

La innovación social y el desarrollo territorial también son temas importantes en el actual contexto mundial, especialmente en países con realidades diversas como Brasil, un país en desarrollo, y España, un país desarrollado. La innovación social se refiere a la creación y difusión de soluciones innovadoras que respondan a las necesidades de la sociedad (Caulier-Grice *et al.*, 2012), mientras que el desarrollo territorial busca promover el desarrollo económico, social y ambiental de las zonas territoriales, a través de políticas y programas específicos. (García-Flores; Martos, 2019).

Por lo tanto, la confluencia entre la alimentación escolar y la agricultura familiar, como una forma de innovación social, tiene el potencial de contribuir significativamente al desarrollo territorial sostenible. Esta investigación tiene como objetivo analizar la relación entre la alimentación escolar y la agricultura familiar como un proceso innovador para el desarrollo territorial, a partir de los resultados de estudios en Brasil y España.

En las siguientes secciones, se profundizará en la importancia de la confluencia entre la alimentación escolar y la agricultura familiar como una forma de innovación social para el desarrollo territorial. Se discutirán los principales hallazgos de estudios recientes en Brasil y España que abordan esta temática, analizando tanto los desafíos como las oportunidades que se presentan en este campo. Con ello, se busca proporcionar una comprensión más profunda de cómo esa relación puede contribuir al desarrollo sostenible de las comunidades territoriales.

ALIMENTACIÓN ESCOLAR Y AGRICULTURA FAMILIAR

La alimentación en las escuelas y la agricultura familiar son dos temas interconectados que se han vuelto cada vez más relevantes en las discusiones actuales sobre seguridad alimentaria y desarrollo territorial. El primer tema se refiere a los programas que proporcionan comidas gratuitas o subsidiadas a los estudiantes, mientras que el segundo se relaciona con la



producción de alimentos por parte de pequeños agricultores en zonas territoriales.

En Brasil, el PNAE ha sido un ejemplo de política pública que ha beneficiado tanto a los agricultores familiares como a los estudiantes. Según datos del *Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação* (FNDE), en 2022 el PNAE invirtió alrededor de 3.5 mil millones de reales para la compra de alimentos de la agricultura familiar, beneficiando diariamente a más de 40 millones de estudiantes en cerca de 150 mil escuelas en todo el país. (FNDE, 2022). Esta iniciativa ha sido fundamental para promover la inclusión socioeconómica de los agricultores familiares, a la vez que garantiza una alimentación escolar más saludable y sostenible para los estudiantes. (Costa *et al.*, 2015).

Por otro lado, en España, el PECFHLE que es una iniciativa de la Unión Europea, busca promover la alimentación saludable y sostenible entre los escolares, a la vez que apoya a los productores de la zona y fomenta la economía territorial. Este programa ha demostrado tener un impacto positivo en el consumo de lácteos, frutas y verduras de los estudiantes, así como en el apoyo a los productores locales. (Moreno-Pérez *et al.*, 2015; García, 2020).

En conjunto, estas políticas públicas demuestran cómo la colaboración entre el ámbito escolar y la agricultura familiar puede tener un impacto significativo en el desarrollo sostenible de las comunidades territoriales. Los aprendizajes generados a través de estos programas permiten reconocer que la unión entre estos dos campos puede promover una alimentación saludable, sostenible y equitativa para los estudiantes y los agricultores, así como contribuir al desarrollo económico y social de las comunidades territoriales. En las siguientes subsecciones, se profundizará en los referidos programas.

PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR

El *Programa Nacional de Alimentação Escolar* es una iniciativa del gobierno brasileño que busca proporcionar alimentos escolares y promover la educación alimentaria y nutricional para estudiantes de todas las etapas



de la educación básica pública. Desde su creación, ha sufrido diversas modificaciones para adecuarse a las necesidades de la población escolar. Una de las medidas más importantes fue la Ley n. 11. 947, de 16/6/2009, que determinó que las entidades ejecutoras del programa como municipios, estados y el Distrito Federal están obligadas a destinar al menos el 30% de los recursos repasados por el FNDE para la adquisición de alimentos directamente de la agricultura familiar - lo que ha impulsado el desarrollo económico y sostenible de las comunidades territoriales.

Esa adquisición se realiza mediante llamadas públicas, que son procesos de compra en los que los productores territoriales (generalmente organizados en cooperativas agroalimentarias) presentan sus propuestas de venta. Estas llamadas públicas deben ser realizadas de acuerdo con los criterios establecidos por el FNDE, como la preferencia por productos orgánicos, agroecológicos y de origen animal producidos sin el uso de hormonas y antibióticos. Los alimentos adquiridos deben cumplir con los estándares de calidad y seguridad alimentaria establecidos por la legislación brasileña.

Resulta relevante mencionar que la elaboración del menú escolar debe ser realizada por nutricionistas, respetando los hábitos alimentarios locales y culturales, y atendiendo a las necesidades nutricionales específicas, según los porcentajes mínimos establecidos en la Resolución n. 26/2013.

En conclusión, la aplicación de los 30% de los recursos del PNAE en la adquisición de alimentos de la agricultura familiar es una estrategia importante para mejorar la calidad de la alimentación escolar, fortalecer la agricultura familiar, promover la seguridad alimentaria y nutricional, y contribuir al desarrollo económico de las regiones territoriales.

PROGRAMA ESCOLAR DE CONSUMO DE FRUTAS, HORTALIZAS Y LECHE

El Programa Escolar de Consumo de Frutas, Hortalizas y Leche en España es una iniciativa de la Unión Europea, en el marco de la Organización Común de Mercados, que tiene como objetivo promover hábitos alimentarios saludables, disminuir la obesidad y enfermedades asociadas, priorizando el consumo de alimentos frescos y locales. Cuenta con una



inversión anual de más de 19 millones de euros en el país y establece dos sistemas de acceso al mecanismo de distribución: uno en el que las autoridades competentes gestionan directamente el suministro y otro en el que se otorgan ayudas dinerarias a los centros escolares para que adquieran los productos.

No se puede pasar por alto que la ayuda de la Unión Europea podrá completarse con una ayuda nacional, financiada con fondos de los Presupuestos Generales del Estado y, en su caso, con fondos de las comunidades autónomas, según lo dispuesto en el apartado 1 del artículo 8 del Real Decreto n. 511/2017.

Se prioriza la distribución de productos frescos, pero también se permite fomentar el consumo de productos específicos y responder a las necesidades nutricionales de los niños mediante la distribución de transformados a base de frutas y hortalizas, productos lácteos sin adición de aromatizante, frutas, frutos secos o cacao, así como otros productos agrícolas como aceite de oliva, aceitunas deshuesadas de mesa y miel, para su degustación en el marco de las medidas educativas de acompañamiento. Se garantiza además la distribución de productos locales y regionales, y se prioriza a las regiones menos desarrolladas y ultraperiféricas.

En el contexto del programa se implementan acciones complementarias que buscan fomentar el consumo de alimentos saludables y la educación alimentaria en los estudiantes. Estas acciones incluyen medidas educativas de acompañamiento, como la realización de talleres y actividades prácticas, así como la promoción de la agricultura sostenible y la participación de los productores locales en la cadena de suministro. Todo esto contribuye a una alimentación nutritiva y sustentable, al mismo tiempo que se apoya a la economía territorial y se promueve la educación en valores sociales y medioambientales en las nuevas generaciones.

INNOVACIÓN SOCIAL Y DESARROLLO TERRITORIAL

La innovación social y el desarrollo territorial están detalladamente relacionados, ya que ambos persiguen la mejora de las condiciones sociales, económicas y ambientales de una región determinada. La innovación social



es un concepto tratado de manera multidimensional por diferentes escuelas de pensamiento asumiéndose en esta investigación, con base en la proposición de Howaldt e Schwarz (2010), que es una estrategia de liderazgo que promueve soluciones innovadoras para satisfacer necesidades sociales. En este sentido, se convierte en un catalizador del desarrollo territorial, al fomentar la creación y consolidación de redes de colaboración entre diferentes actores.

Según Olga y García (2018), el desarrollo territorial implica un proceso de transformación que abarca cambios estructurales en las relaciones económicas, sociales, culturales y políticas de las comunidades territoriales. En este contexto, se puede entender que el desarrollo territorial se enfoca en el crecimiento y la mejora de las regiones a través de la colaboración y coordinación de diferentes actores y organizaciones.

En general, la innovación social puede ser un motor importante para el desarrollo territorial en diversas áreas, como la agricultura, la educación y la alimentación. (Oliveira, 2020). Ejemplos como el PNAE en Brasil y el PECFHL en España demuestra cómo la innovación social puede contribuir a mejorar la calidad de vida de las comunidades locales a través de una alimentación más saludable y sostenible.

En el caso del PNAE, se ha logrado fortalecer la agricultura familiar y generar empleo e ingresos en zonas territoriales, al mismo tiempo que se proporciona una alimentación escolar más saludable a los niños y niñas en las escuelas públicas. Por su parte, el PECFHL ha impulsado la colaboración entre diferentes actores, incluyendo empresas, organizaciones no gubernamentales y la sociedad civil, para promover una alimentación saludable en cada comunidad, lo que puede tener impactos positivos en la salud y el bienestar de las personas, así como en la economía local. En definitiva, la innovación social puede ser una herramienta valiosa para el desarrollo territorial sostenible y para la solución de problemas sociales y económicos específicos de una región.

En última instancia, al fomentar la colaboración entre diferentes actores y organizaciones, la innovación social puede contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas y reducir la dependencia de ciertas



actividades económicas. Los ejemplos del PNAE en Brasil y el PECFHL en España demuestran cómo puede tener impactos positivos en la alimentación y la agricultura, resultando en empleo, ingresos y una alimentación más saludable y sostenible para las comunidades locales. En la próxima sección, se abordarán los protocolos de trabajo necesarios para la realización de esta investigación.

CAPITAL SOCIAL

El capital social ha sido objeto de muchas investigaciones y ha sido utilizado para explicar diversos fenómenos sociales y económicos. Uno de estos fenómenos es la innovación social, la cual se refiere a la generación y aplicación de nuevas soluciones para enfrentar los desafíos sociales. Según Tondolo (2014), el capital social puede tener un impacto positivo en la innovación social, ya que puede fomentar la colaboración y el intercambio de conocimientos entre los miembros de una comunidad. Además, el capital social puede proporcionar acceso a recursos y redes que son cruciales para el éxito de los proyectos de innovación social. (Moulaert *et al.*, 2013).

Por otro lado, también ha estado relacionado con el desarrollo territorial. El desarrollo territorial se refiere al proceso de desarrollo económico y social en una región específica, y el capital social puede ser una herramienta importante para promover este desarrollo. Según Sachs y Lages (2001), el capital social puede mejorar la capacidad de una comunidad para resolver problemas y tomar decisiones colectivas, lo que puede ser crucial para el desarrollo territorial. Además, el capital social puede ser utilizado para movilizar recursos y promover la colaboración entre los diferentes actores involucrados en el desarrollo territorial. (Sousa *et al.*, 2015).

En las obras de Max Weber y Émile Durkheim se pueden encontrar algunos elementos que prefiguraron el concepto de capital social. Sin embargo, el desarrollo teórico del término surgió a partir de los estudios de Bourdieu (1986), Coleman (1988) y Putnam (1995), considerados los fundadores de la discusión del concepto en las ciencias sociales. Desde entonces, las dimensiones del capital social se ampliaron y propagaron a medida que autores de diversas áreas, como científicos, políticos y economistas, comenzaron a utilizar el concepto para explicar fenómenos



específicos en sus investigaciones y áreas de estudio. (Adler; Know, 2002; Tondolo, 2014).

Bourdieu (2003) defiende que el capital social es diferente de otras formas de capital, ya que aumenta con su uso y su mantenimiento debido a la interacción existente entre los actores que componen la red. Aunque existen varias definiciones para el término, autores como Côté (2001), Schuller (2001) y Halpern (2005) concuerdan que las características comunes de la mayoría de las definiciones son las siguientes: redes sociales, patrones, valores y confianza. En este sentido, el capital social se refiere a los rasgos de la vida social que posibilitan a los participantes actuar para perseguir objetivos en común y que, como consecuencia, aumenta el desempeño económico. (Johnston *et al.*, 2000).

El concepto de capital social se refiere a la importancia de la presencia y calidad de las relaciones sociales para el desarrollo. Según Sachs y Lages (2001) y Sousa *et al.* (2015), se trata de las relaciones que se desarrollan entre los miembros de una sociedad. El capital social se refiere a las características de una estructura social o relaciones sociales que facilitan la acción de los individuos en base a la cooperación mutua y que, como consecuencia, aumenta el desempeño económico. (Johnston *et al.*, 2000). Es el conjunto de recursos incrustados en una estructura social que pueden ser accedidos o movilizados en acciones definidas previamente. (Lin, 2008). Para Coleman (1988), el capital social tiene una naturaleza mucho más de un bien público, siendo un atributo de la sociedad según el concepto tratado por Putnam (1993).

El capital social se puede clasificar en dos formas: individual y colectivo. La dimensión individual puede ser movilizadora o reactivada (Šafr y Sedláčková, 2006), mientras que la dimensión colectiva puede ser vinculativa o de puente. (Šafr y Hauberer, 2007). Además, existen tres perspectivas para entender el capital social: la dimensión de vinculación, que se refiere a los lazos fuertes entre personas similares; la dimensión de puente, que se refiere a los lazos que unen a personas que no comparten muchas características; y la dimensión de enlace, que se refiere a los lazos con personas que ocupan posiciones de autoridad y pueden proporcionar recursos públicos y sociales. (Woolcock, 1998).



En esta investigación se utiliza el concepto de capital social como base teórica, el cual se define como la intersección de los conceptos propuestos por Bourdieu (1980), Coleman (1990) y Putnam (1993). Según Bourdieu, el capital social está constituido por el conjunto de recursos materiales y simbólicos que conectan a los individuos a la red de relaciones más o menos duraderas de conocimiento y reconocimiento. Coleman, por su parte, sostiene que el capital social es la consecuencia natural de los individuos que se relacionan en actividades que favorecen la socialización. Finalmente, Putnam destaca que el capital social tiene sus fuentes en los valores éticos, la capacidad asociativa y el nivel de confianza, entre otros aspectos.

PROTOCOLOS DE TRABAJO

Esta investigación se centra en el análisis de la importancia de la confluencia entre la alimentación escolar y la agricultura familiar como una forma de innovación social para el desarrollo territorial. El objetivo es identificar tanto los desafíos como las oportunidades que se presentan en este campo, y proporcionar una comprensión más profunda de cómo esa relación puede contribuir al desarrollo sostenible de las comunidades territoriales. Para ello, se han seleccionado dos programas de alimentación escolar: el Programa Nacional de Alimentação Escolar en dos municipios del estado de Pará en Brasil (Santa Bárbara do Pará e Irituia) y el Programa Escolar de Consumo de Frutas, Hortalizas y Leche en seis provincias de España (Alicante, Valencia, Barcelona, Ibiza, Pontevedra y Coruña).

La investigación se basa en un enfoque de estudio de casos múltiples, que permite un análisis profundo y detallado de los diferentes contextos y situaciones en los que se implementan los programas de alimentación escolar y la agricultura familiar. La metodología utilizada se apoya en la propuesta de Oliveira (2020), que adapta la categorización propuesta por Grindle y Hilderbrand (1995), incluyendo la categoría Innovación Social.

La categorización propuesta por Grindle y Hilderbrand (1995) es una herramienta analítica que permite entender la implementación de políticas públicas en diferentes contextos y situaciones. Estas categorías fueron tratadas como dimensiones intra e interorganizacionales. La categoría de diseño se refiere a la formulación de la política pública,



incluyendo la definición de objetivos y metas, y se considera una dimensión intraorganizacional. La categoría de instrumentación se refiere a la manera en que la política pública está implementada, incluyendo los mecanismos de coordinación y la solicitud de recursos, y se considera una dimensión interorganizacional. La categoría de contexto se refiere a los factores externos que influyen en la implementación de la política pública, como la cultura política, las relaciones de poder y las características del entorno en el que se implementa, y también se considera una dimensión interorganizacional. La categoría de resultados se refiere a los efectos de la política pública en la sociedad y su capacidad para alcanzar los objetivos y metas definidos en la categoría de diseño, y se considera una dimensión intraorganizacional.

En el marco de esta categorización, Oliveira (2020) agrega la categoría de innovación social, que se enfoca en la capacidad de la política pública para generar soluciones creativas y efectivas para problemas sociales complejos. La innovación social puede ser considerada tanto intraorganizacional como interorganizacional, dependiendo del enfoque que se adopte. En un enfoque intraorganizacional, se refiere a la capacidad de la organización para involucrar a actores internos en el proceso de diseño, implementación y evaluación de la política pública y generar soluciones efectivas y creativas. Por otro lado, en un enfoque interorganizacional, se considera la capacidad de las organizaciones y actores externos para colaborar y generar soluciones efectivas y creativas para problemas sociales complejos, involucrando a diferentes actores en el proceso de diseño, implementación y evaluación de la política pública.

Se realizó un análisis de contenido con un enfoque cualitativo, que resultó un examen detallado y riguroso de los datos recopilados a través de diversas fuentes mediante triangulación. Estas fuentes incluyen entrevistas con responsables de políticas públicas, líderes comunitarios, cooperativas, agricultores familiares y otros actores relevantes en los territorios donde se implementan los programas de alimentación escolar. Además, se realizaron observaciones directas de las actividades relacionadas con la alimentación escolar y la agricultura familiar. Es importante destacar que estas entrevistas y observaciones directas se llevaron a cabo en 2019 y 2020, mientras que las



legislaciones de los programas y otros documentos técnicos se examinaron en 2019, 2020 y 2023.

El concepto subyacente de esta investigación es el capital social y se busca aportar a la literatura científica sobre la relación entre la alimentación escolar y la producción agrícola familiar en el contexto de políticas públicas. En términos prácticos, se espera que los resultados sean relevantes para otras regiones y contribuyan a una mejor comprensión de la importancia de la confluencia entre estos temas como una forma de innovación social para el desarrollo territorial. En última instancia, esta investigación busca contribuir a la creación de políticas públicas más efectivas y sostenibles en todo el mundo.

RESULTADOS PRINCIPALES

En esta sección, se presentan los principales hallazgos obtenidos a través del análisis riguroso y detallado de la relación entre la alimentación escolar y la agricultura familiar como forma de innovación social para el desarrollo territorial en los programas de alimentación escolar estudiados en Brasil y España. Estos resultados se basan en un enfoque de estudio de casos múltiples y se apoyan en la propuesta de categorización de Grindle y Hilderbrand (1995), adaptada por Oliveira (2020). Se ha hincapié en destacar que los resultados presentados son rigurosos desde el punto de vista científico y se basan en la triangulación de diversas fuentes de datos, incluyendo entrevistas con responsables de políticas públicas, líderes comunitarios, cooperativas, agricultores familiares y otros actores relevantes en los territorios donde se implementan los programas de alimentación escolar, así como observaciones directas de las actividades relacionadas con la alimentación escolar y la agricultura familiar.

A continuación, se detalla cada uno de los principales hallazgos obtenidos en la investigación:

1. **Oportunidades y desafíos en la relación entre la alimentación escolar y la agricultura familiar como forma de innovación social para el desarrollo territorial:** se destacan como oportunidades la mejora de la calidad y diversidad de la alimentación escolar, la promoción de la agricultura familiar



sostenible, la generación de empleo y renta en las comunidades locales, la formación de hábitos alimentarios saludables y la reducción de la dependencia de alimentos procesados. Por otro lado, se identificaron desafíos como la limitada coordinación interinstitucional, la escasa participación de los agricultores familiares, la falta de infraestructura y recursos, y la inestabilidad política y económica. La comprensión detallada de estas oportunidades y desafíos es fundamental para desarrollar políticas públicas más efectivas y sostenibles que promuevan la alimentación escolar y la agricultura familiar como formas de innovación social para el desarrollo territorial.

2. **Factores intra e interorganizacionales que influyen en la implementación de políticas públicas de alimentación escolar y su relación con la agricultura familiar:** en este hallazgo se destaca la importancia de considerar los factores internos y externos a las organizaciones que influyen en la implementación de los programas de alimentación escolar. Se evidenció que la coordinación y colaboración efectiva entre los actores involucrados es fundamental para el éxito de dichos programas y la promoción de la agricultura familiar sostenible. Además, se observó que la calidad y disponibilidad de los alimentos producidos por la agricultura familiar pueden ser un factor determinante en la viabilidad y sostenibilidad de esos programas. Asimismo, se destacó la importancia de la cultura política y la gobernanza local en la implementación de políticas públicas efectivas y sostenibles.
3. **Capacidad de los programas de alimentación escolar para generar soluciones creativas y efectivas para problemas sociales complejos a través de la categoría de innovación social:** se destaca que los programas de alimentación escolar tienen una capacidad importante para generar soluciones creativas y efectivas para problemas sociales complejos, a través de la categoría de innovación social. Esto se debe a que estos programas promueven la agricultura familiar y la diversificación de la alimentación escolar, lo que impacta positivamente en la calidad de vida de las comunidades locales y en la sostenibilidad del territorio. Además, se evidencia que la innovación social es una herramienta clave para abordar problemas complejos y



fomentar cambios positivos en la sociedad. Por lo tanto, se resalta la importancia de impulsar la innovación social en las políticas públicas de alimentación escolar y en otros ámbitos de desarrollo territorial.

4. **Relación entre los programas de alimentación escolar y la agricultura familiar en la mejora de la calidad y diversidad de la alimentación escolar y la promoción de la agricultura familiar sostenible:** se ha encontrado que estos programas han contribuido a fomentar el consumo de alimentos locales y frescos, lo que a su vez ha permitido mejorar la salud y nutrición de los estudiantes. Además, la promoción de la agricultura familiar ha permitido fomentar el desarrollo económico y social de las comunidades locales, generando empleo y renta en las mismas. Todo ello ha llevado a una mayor sostenibilidad en el ámbito local y ha mejorado la calidad de vida de las personas que habitan en estos territorios.
5. **Impactos socioeconómicos y ambientales de la confluencia entre la alimentación escolar y la agricultura familiar:** se observaron impactos positivos en la seguridad alimentaria y nutricional de la población escolar, así como en la educación alimentaria y la valorización de los alimentos locales y de la cultura alimentaria regional. Los impactos socioeconómicos incluyen la generación de empleo y renta en las comunidades locales, la promoción de prácticas agrícolas sostenibles y la conservación del medio ambiente. La confluencia también tiene el potencial de fortalecer el capital social de las comunidades locales y mejorar la calidad de vida de los agricultores familiares, quienes pueden beneficiarse de la demanda estable y creciente de alimentos por parte de los programas de alimentación escolar.
6. **Relación entre la confluencia de la alimentación escolar y la agricultura familiar con el capital social:** se encontró que la confluencia entre la alimentación escolar y la agricultura familiar puede contribuir significativamente al fortalecimiento del capital social. En particular, se identificó que la participación activa de la comunidad, la construcción de redes de cooperación y colaboración entre los diferentes actores involucrados y la promoción de valores y prácticas colectivas son factores clave



para el fortalecimiento del capital social. Asimismo, se observó que la confluencia entre la alimentación escolar y la agricultura familiar puede mejorar la confianza, la reciprocidad y la solidaridad entre los diferentes actores, lo que contribuye a la creación de relaciones más horizontales y justas.

7. **Buenas prácticas y lecciones aprendidas en la implementación de políticas públicas de alimentación escolar que promueven la agricultura familiar:** se identificaron diversas buenas prácticas y lecciones aprendidas. Entre ellas, destacan la necesidad de establecer alianzas entre el sector público y privado para la promoción y el fomento de la agricultura familiar, la capacitación y asistencia técnica a los agricultores familiares, la diversificación de la producción y la promoción de la alimentación saludable y sostenible en las escuelas. También se destacó la importancia de contar con una legislación y políticas claras y coherentes en materia de alimentación escolar y agricultura familiar, así como de garantizar la transparencia y el monitoreo en la implementación de los programas.
8. **Análisis comparativo entre los programas de alimentación escolar estudiados en Brasil y España en términos de su relación con la agricultura familiar y la innovación social:** se evidenció que ambos países presentan diferencias significativas en términos de su relación con la agricultura familiar y la innovación social. En particular, se observó que el programa de Brasil presenta una mayor vinculación con la agricultura familiar y tiene una mayor capacidad para generar soluciones creativas e innovadoras para problemas sociales complejos. Por su parte, el programa de España se destaca por la mayor diversidad y calidad de los alimentos servidos en las escuelas y un mayor énfasis en la educación alimentaria y la promoción de hábitos saludables. Estas diferencias sugieren que hay oportunidades para el intercambio de buenas prácticas y el aprendizaje mutuo entre los dos países, lo que podría enriquecer y fortalecer aún más los programas de alimentación escolar que promueven la agricultura familiar y la innovación social.

En resumen, los principales hallazgos de esta investigación resaltan la importancia de la confluencia entre la alimentación escolar y la



agricultura familiar como forma de innovación social para el desarrollo territorial. La promoción de políticas públicas que fomenten esta relación puede tener impactos positivos en la seguridad alimentaria y nutricional de la población escolar, la generación de empleo y renta en las comunidades locales, la sostenibilidad económica, social y ambiental, y el fortalecimiento del capital social.

Las implicaciones prácticas y teóricas de estos resultados son significativas. A nivel práctico, se pueden extraer diversas lecciones y buenas prácticas para el diseño e implementación de políticas públicas más efectivas y sostenibles que promuevan la confluencia entre la alimentación escolar y la agricultura familiar. A nivel teórico, estos hallazgos pueden enriquecer y aportar a debates académicos en torno a la innovación social, el desarrollo territorial y la alimentación escolar. En la sección de discusiones e implicaciones, se profundizará en estos aspectos y se destacará la relevancia de estos hallazgos en el contexto actual de los desafíos globales en materia de alimentación y desarrollo sostenible.

DISCUSIONES E IMPLICACIONES: IMPORTANCIA DE LOS RESULTADOS Y SUS IMPLICACIONES PRÁCTICAS Y TEÓRICAS

En esta sección se discutirán los resultados obtenidos en la investigación sobre la relación entre la alimentación escolar y la agricultura familiar como forma de innovación social para el desarrollo territorial. Se analizarán las implicaciones prácticas, teóricas y metodológicas de los hallazgos, así como las limitaciones y desafíos de la investigación. Asimismo, se plantearán recomendaciones y posibles direcciones futuras para continuar avanzando en el estudio de esta temática clave para el desarrollo sostenible.

La investigación ha identificado una serie de hallazgos significativos sobre la relación entre la alimentación escolar y la agricultura familiar como forma de innovación social para el desarrollo territorial. En cuanto a las implicaciones prácticas, se ha demostrado que esta confluencia puede tener un impacto positivo en la seguridad alimentaria y nutricional de la población escolar, la generación de empleo y renta en las comunidades locales, la sostenibilidad económica, social y ambiental, y el fortalecimiento del capital

social. Por lo tanto, las políticas públicas deben promover la diversificación de la producción y la promoción de la alimentación saludable y sostenible en las escuelas, así como establecer alianzas entre el sector público y privado para el fomento de la agricultura familiar y la capacitación y asistencia técnica a los agricultores familiares. Además, es importante contar con una legislación y políticas claras y coherentes en materia de alimentación escolar y agricultura familiar, y garantizar la transparencia y el monitoreo en la implementación de los programas.

En segundo lugar, los hallazgos apuntan a la relevancia del enfoque territorial en el desarrollo de políticas públicas efectivas y sostenibles. La confluencia entre la alimentación escolar y la agricultura familiar se ha mostrado como una forma de promover el desarrollo territorial y mejorar la calidad de vida de las comunidades locales, fortaleciendo el capital social y generando empleo y renta en las mismas. Este enfoque territorial puede ser aplicado en otros contextos, con el fin de promover un desarrollo más equitativo y sostenible.

Además, los resultados tienen importantes implicaciones teóricas. En primer lugar, confirman la importancia de la innovación social como herramienta clave para abordar problemas sociales complejos. La confluencia entre la alimentación escolar y la agricultura familiar es un ejemplo de cómo la innovación social puede fomentar cambios positivos en la sociedad, mejorando la calidad de vida de las personas y promoviendo la sostenibilidad ambiental y económica.

Es importante tener en cuenta que los resultados se basan en contextos distintos. Brasil tiene una larga tradición en la promoción de la agricultura familiar y cuenta con un marco legal específico para ello, lo que ha permitido que el Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) tenga una amplia cobertura y sea una herramienta efectiva para promover la agricultura familiar. En cambio, España tiene una tradición agrícola diferente y una estructura de producción agrícola más diversificada. Por esta razón, es importante adaptar las políticas a las características específicas de cada territorio y considerar cuidadosamente los factores internos y externos que pueden influir en su implementación para maximizar su impacto.



Es igualmente importante reconocer que los desafíos y limitaciones que estos programas presentan en Brasil y España son particulares. En el caso de Brasil, la relación de dependencia que puede generarse entre los agricultores familiares y el PNAE puede llevar a una falta de diversificación en la producción y a una vulnerabilidad ante posibles cambios en el programa. Por otro lado, en el caso de España, la falta de una tradición específica de promoción de la agricultura familiar puede dificultar la implementación de políticas efectivas en este sentido. Concretamente, si bien es importante adaptar las políticas a las particularidades de cada territorio, es fundamental que los programas de alimentación escolar y la promoción de la agricultura familiar se enmarquen en un enfoque integral y sostenible de desarrollo territorial.

No obstante, es sustancial reconocer algunas limitaciones y desafíos de la investigación. En primer lugar, la muestra utilizada se basa en estudios de casos específicos en Brasil y España, por lo que se debe tener precaución al generalizar los resultados a otros contextos. Además, el análisis se enfocó en programas de alimentación escolar que promueven la agricultura familiar, por lo que los resultados no pueden ser extrapolados a otros programas de alimentación escolar que no tengan esta perspectiva. Otra limitación es que la investigación se centró en la perspectiva de los actores clave involucrados en los programas de alimentación escolar y la agricultura familiar, sin incluir la perspectiva de los estudiantes y sus familias. Por último, un desafío importante es la necesidad de continuar investigando y evaluando la efectividad y sostenibilidad de estos programas a largo plazo, así como de diseñar estrategias para superar los desafíos identificados y mejorar aún más su impacto positivo en el desarrollo territorial.

Por lo tanto, para continuar avanzando en esta línea de investigación, se deben seguir explorando las diferentes formas en que la alimentación escolar y la agricultura familiar pueden ser vinculadas para promover el desarrollo territorial sostenible. Además, se pueden llevar a cabo estudios comparativos en otros países y regiones para comparar y contrastar los resultados obtenidos en Brasil y España. También es importante investigar la promoción de la agricultura familiar en el desarrollo territorial, así como la relación entre la confluencia de la alimentación



escolar y la agricultura familiar y otros aspectos del desarrollo sostenible, como la igualdad de género y la protección del medio ambiente.

CONSIDERACIONES FINALES

En definitiva, esta investigación ha proporcionado una perspectiva sobre la relación entre la alimentación escolar y la agricultura familiar como herramienta de innovación social para el desarrollo territorial sostenible. Los resultados obtenidos destacan la importancia de una política pública integral y sostenible, que promueva la diversificación de la producción y la promoción de la alimentación saludable y sostenible en las escuelas, y establezca alianzas entre el sector público y privado para el fomento de la agricultura familiar y la capacitación y asistencia técnica a los agricultores familiares.

Asimismo, se ha demostrado que esta confluencia puede tener un impacto positivo en la seguridad alimentaria y nutricional de la población escolar, la generación de empleo y renta en las comunidades locales, la sostenibilidad económica, social y ambiental, y el fortalecimiento del capital social. En este sentido, los hallazgos apuntan a la relevancia del enfoque territorial en el desarrollo de políticas públicas efectivas y sostenibles, así como a la importancia de la innovación social como herramienta clave para abordar problemas sociales complejos.

Es importante tener en cuenta que los resultados se basan en contextos específicos y se deben adaptar a las características específicas de cada territorio. Sin embargo, se han identificado desafíos y limitaciones que deben ser superados para garantizar el éxito de estos programas, como la relación de dependencia que puede generarse entre los agricultores familiares y los programas de alimentación escolar, y la falta de una tradición específica de promoción de la agricultura familiar en algunos territorios.

En conclusión, la confluencia entre la alimentación escolar y la agricultura familiar es una herramienta prometedora para abordar problemas sociales complejos y promover el desarrollo territorial sostenible. Esta investigación ha proporcionado importantes contribuciones al campo de estudio y se debe continuar explorando y evaluando la efectividad y



sostenibilidad de estos programas, así como adaptar las políticas a las particularidades de cada territorio para maximizar su impacto positivo en la sociedad.

REFERÊNCIAS

ADLER, P. S.; KWON, S. Social Capital: Prospects for a New Concept. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 1, p. 17-40, 2002.

BOURDIEU, P. **Le sens pratique**. Éditions de Minuit, 1980b.

BOURDIEU, P. O capital social: notas provisórias. In: NOGUEIRA, M. A; CATANI, A. (Org.). **Escritos de educação**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

BOURDIEU, P. **Razões práticas**: sobre a teoria da ação. 4. ed. Campinas: Papirus, 2003.

BOURDIEU, P. The Forms of Capital. In: RICHARDSON, J. G. **Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education**. New York: Greenwood Press, 1986.

BRASIL. **Decreto n. 5.996, de 20 de dezembro de 2006**, que dispõe sobre a criação do Programa de Preços para a Agricultura Familiar – PGPAF. Diário Oficial da União [da] República Federativa do Brasil, Brasília, promulgada em 21 de dezembro de 2006. Disponível em: <https://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/95092/decreto-5996-06>. Acesso em: 30 mar. 2023.

BRASIL. **Lei n. 11.947, de 16 de junho de 2009**. Dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar e do Programa Dinheiro Direto na Escola aos alunos da educação básica. Diário Oficial da União [da] República Federativa do Brasil, Brasília, promulgada em 17 de junho de 2009. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l11947.htm. Acesso em: 31 mar. 2023.

BRASIL. **Resolução n. 26, de 17 de junho de 2013**, que dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar aos alunos da educação básica no âmbito do Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE. Disponível em: www.gov.br/fnde/pt-br. Acesso em: 22 mar. 2023.



CAULIER-GRICE, J.; DAVIES, A.; PATRICK, R.; NORMAN, W. **Defining social innovation**. A deliverable of the project: the theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe (TEPSIE), European Commission–7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research. 2012.

COLEMAN, J. S. **Foundations of social theory**. Cambridge, MA: Harvard University Press. 1990.

COLEMAN, J. Social capital and the creation of human capital. **American Journal of Sociology**, v. 94, Supplement, p. 52–120. 1988.

COLEMAN, J. Social capital and the creation of human capital. **American Journal of Sociology**, v. 94, p. 52–120. 1988.

COSTA, B. A. L.; AMORIM JUNIOR, P. C. G.; SILVA, M. G. As Cooperativas de agricultura familiar e o mercado de compras governamentais em Minas Gerais. **Rev. Econ. Sociol. Rural**, Brasília, v. 53, n. 1, p. 109–126, mar. 2015. Disponível em:

www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010320032015000100109&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 1 mar. 2019. DOI: <https://doi.org/10.1590/1234-56781806-9479005301006>.

CÔTÉ, S. The contribution of human and social capital. **Canadian Journal of Policy Research**, v. 2, n. 1, p. 29–36. 2001.

ESPAÑA. **Estrategia Española para la Aplicación del Programa Escolar de Frutas, Hortalizas y Leche 2017–2023**. Madrid; 2017.

www.alimentosdespana.es/es/campanas/programas/programa-escolar-consumo-fruta-hortalizas-y-leche/default.aspx. Acesso em: 12 mar. 2023.

ESPAÑA. **Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPAMA)**.

Real Decreto 511/2017, de 22 de mayo de 2017, del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación por el que se desarrolla la aplicación en España de la normativa de la Unión Europea en relación con el programa escolar de consumo de frutas, hortalizas y leche. Disponível em: www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2017-5776. Acesso em: 27 mar. 2023.



FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. São Paulo: Artmed, 1999.

GARCÍA, S. G. Análisis del mecanismo de pago por servicios ambientales desde la Política Agrícola Común. **Revista de Estudios Europeos**, n. 75, p. 179–191, 2020.

GARCÍA-FLORES, V.; MARTOS, L. P. Innovación social: factores claves para su desarrollo en los territorios. CIRIEC-España, **Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa**, n. 97, p. 245–278, 2019.

GRINDLE, M. S.; HILDERBRAND, M. E. Building sustainable capacity in the public sector: what can be done? **Public administration and development**, v. 15, n. 5, p. 441–63. 1995.

HALPERN, D. **Social capital**. Cambridge: Polity press, 2005.

HOWALDT, J.; SCHWARZ, M. **Social innovation**: concepts, research fields and international trends, sozialforschungsstelle. Dortmund. 2010.

JOHNSTON, RJ, GREGORY, D., PRATT, G., WATTS, M. **Dictionary of human geography**. New York: Blackwell, 2000.

LIN, N. A Network Theory of Social Capital. *In*: CASTIGLIONE, D., VAN DETH, J. W. WOLLEB, G. **The handbook of social capital**. Oxford: Oxford University Press, p. 50–69, 2008.

MAXWELL, J. A. **Qualitative Research Design**: an interactive approach. Thousand Oaks: Sage, 1996.

MORENO-PÉREZ, O.; GALLADOS-CORBO, R.; SANCHEZ-ZAMORA, P.; CEÑA- DELGADO, F. La agricultura familiar en España: pautas de cambio y visibilidad institucional. **Agrirregionieuropa**, v. 11, n 43, Dic 2015.

MOULAERT, F.; MACCALLUM, D.; HILLIER, J. Social innovation: intuition, precept, concept. *In*: The international handbook on social innovation: collective action, social learning and transdisciplinary research. **Edward Elgar Publishing**, v. 13, n. 1, p. 12–24, maio 2013. DOI:10.4337/9781849809986.00011. 2013.



OLGA I. M. C.; GARCÍA, S. R. Nuevos actores e innovaciones sociales para el desarrollo rural: El caso de las zonas periurbanas de Madrid y Guadalajara (España). AIBR. **Revista de Antropología Iberoamericana**, v. 13, n. 3, p. 431 – 456, septiembre - diciembre 2018. ISSN: 1695-9752. E-ISSN: 1578-9705.

OLIVEIRA, R. S. **Capacidades intra e interorganizacionais de organizações locais na consecução de confluências entre alimentação escolar e agricultura**: experiências do Brasil e Espanha. 2020. 211 f. Tese (Doutorado em Administração) Programa de Pós-Graduação em Administração em Administração da Universidade da Amazônia – UNAMA, 2020.

PUTNAM, R. D. **Making democracy work**: civic transitions in modern Italy. Princeton: Princeton University Press, 1993.

SACHS, I.; LAGES, V. N. Capital social e desenvolvimento: novidade para quem? In: **Conferência Regional Sobre Capital Social y Pobreza. 2001, Santiago**. Actas. Santiago, 2001.

ŠAFR, J., HÄUBERER, J. Měření přemostujícího sociálního kapitálu: Baterie PSK zjišťující odlišnosti v okruhu přátel. **Data a výzkum – SDA Info**, 1, č. 2, s. 85–108. 2007.

ŠAFR, J., SEDLÁČKOVÁ, M. Sociální kapitál. Koncepty, teorie a metody měření. **Sociologický ústav AV ČR**, Praha, 93 s. 2006.

SANTOS, S.R.; COSTA, M. B. S.; BANDEIRA, G. T. P. As formas de gestão do programa nacional de alimentação escolar (PNAE). **Revista de Salud Pública**, [S. l.], v. 18, n. 2, p. 311–320, 2016. DOI: 10.15446/rsap.v18n2.41483. Disponível em: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/revsaludpublica/article/view/41483>. Acesso em: 14 ago. 2025.

SCHULLER, T. The complementary roles of human and social capital. **Canadian Journal of Policy Research**, v. 2, n. 1, p. 18–24. 2001.

SOUSA, G. M. R.; ROJAS, G.G.; NUNES, E. M.; REIS, J. N. P.; BENTO, J. A. N. Análise do capital social da agricultura no município de Pentecoste (CE).



Revista de Estudos Sociais, v. 17, n. 34, p. 84–99, 2015. Disponível em: <http://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/res/article/view/2475/pdf>. Acesso em: 20 mar. 2018.

TONDOLO, R. R. P. **Desenvolvimento de capital social organizacional em um projeto interorganizacional no terceiro setor**. 2014. 158 f. Tese (Doutorado em Administração) Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, 2014.

TRICHES, R. M.; BACCARIN, J. G. Interações entre alimentação escolar e agricultura familiar para o desenvolvimento local. *In*: TEO, Carla Rosane P. A.; TRICHES, R. M. (Org.). **Alimentação escolar**: construindo interfaces entre saúde, educação e desenvolvimento. Chapecó, SC: Unochapecó, p. 89–109, 2016.

WOOLCOCK, M. Social capital and economic development: toward a theoretical synthesis and policy framework. **Theory and Society**, v. 27, n. 2, p. 151–208. 1998.

YIN, R. K. Estudo de caso: **planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.



SOBRE OS AUTORES

APARECIDA LUZIA ALZIRA ZUIN

Pós-doutora em Direito pela UERJ (Linha de Políticas Públicas Urbanas). Coordenadora e docente do Programa de Pós-Graduação Doutorado e Mestrado Profissional Interdisciplinar em Direitos Humanos e Desenvolvimento da Justiça (DHJUS), da Universidade Federal de Rondônia (UNIR), doutora em Comunicação e Semiótica, pela PUC-SP. Realizou estágio pós-doutoral na Università del Salento, Faculdade de Direito (Filosofia do Direito), Departamento de Estudos Jurídicos (pesquisa junto ao Centro de Estudos sobre o Risco), Lecce – Itália. Atualmente é docente dos Programas de Pós-Graduação: Doutorado em Educação na Amazônia (PPGDA/Rede EducaNorte), Mestrado Acadêmico em Educação (PPGE).



<http://lattes.cnpq.br/1584841068017210>



profalazuin@unir.br

CAMILLA HOLANDA MENDES DA ROCHA

Camilla Holanda Mendes da Rocha: Mestranda em Direitos Humanos e Desenvolvimento da Justiça (PPG/DHJUS/UNIR). Procuradora do Trabalho no Ministério Público do Trabalho (MPT/MPU), lotada na Procuradoria do Trabalho da 14ª Região (Rondônia e Acre). Especialista em Direito Aplicado ao Ministério Público do Trabalho pela Escola Superior do Ministério Público da União (2018). Especialista em Direito Material e Processual do Trabalho pelo Centro Universitário Leonardo da Vinci. Bacharela em Direito pelo Centro de Ensino Universitário de Teresina.



<http://lattes.cnpq.br/7863217432119013>

DÉRCIO BERNARDES DE SOUZA

Pós-doutor em Administração, doutor em Agronegócios, mestre e bacharel em Administração. Atualmente é professor do Magistério Superior na Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), Câmpus José Ribeiro Filho, em Porto Velho, Rondônia, atuando no Programa de Pós-Graduação em Administração PPGA e Programa de Pós-Graduação em Direitos Humanos e Desenvolvimento da Justiça DHJUS. Pesquisa temas



relacionados à Gestão da Cadeia de Suprimentos Agroalimentares com ênfase em práticas sustentáveis e Justiça Sociambiental.



<http://lattes.cnpq.br/6190623870669319>



dercio@unir.br

ELAINE DA SILVA RODRIGUES

Graduada em Administração pela Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR. Membro da equipe do projeto de pesquisa intitulado “Diversidade Amazônica: capital social, recursos e políticas para um desenvolvimento sustentável” vinculado ao PROCAD AMAZÔNIA/CAPES. Pesquisadora do Centro de Estudos Interdisciplinar em Desenvolvimento Sustentável da Amazônia - CEDSA.



<https://lattes.cnpq.br/9156606124292645>



elainevidaer.18@gmail.com

ERIC CHARLES HENRI DORION

Doutor em Administração de Empresas pela Universidade de Sherbrooke, Canadá (2003). É bolsista de produtividade do CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico: Nível 2. Atua como editor associado do Journal of Sustainable Institutional Management e é membro dos Conselhos Editoriais do Business Strategy and Development Journal e do Business Strategy and the Environment Journal. Tem experiência na área de Administração, Tecnologia e Desenvolvimento Regional, atuando principalmente nos seguintes temas: estudos de organizações, gestão da inovação e sustentabilidade, gestão de projetos, estratégia empresarial e empreendedorismo.



<http://lattes.cnpq.br/8616796657243433>



echdorion@gmail.com

GLEIMIRIA BATISTA DA COSTA MATOS

Pós-doutora em Administração na Universidade da Amazônia (2022), Doutora em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Santa Cruz do Sul (2012), mestre e graduada em Ciências Contábeis pela Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR). Atualmente é professora associada III da Universidade Federal de Rondônia (UNIR), onde exerce a



função de vice-chefe do Departamento de Ciências Contábeis. Coordena o Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente (PGDRA/UNIR) e integra o corpo docente do Programa de Pós-Graduação Acadêmico em Administração (PPGA). Atua como pesquisadora em diversos projetos institucionalizados e já integrou o projeto Diversidade Amazônica: capital social, recursos e políticas para um desenvolvimento local, vinculado ao Procad Amazônia. É líder do grupo de pesquisa GepOrg, membro do grupo CEDSA e Conselheira do CRCRO, onde exerceu a Vice-Presidência da Câmara de Registro no mandato de 2023.



<http://lattes.cnpq.br/4574204845166541>



gleimiria@unir.br

JACKSON BALTHAZAR DE ARRUDA CÂMARA

Doutorando em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente, Mestre em Administração, Economista.



<http://lattes.cnpq.br/6551250468753678>



jacksonbalthazar.1983@gmail.com

JEAN MARCOS DA SILVA

Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), mestre em administração pela Universidade Federal de Rondônia (UNIR) e graduado em Administração. Atua como professor e pesquisador no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (IFSul) - onde ministra disciplinas de gestão e negócios. Coordena o grupo de pesquisas Laboratório de Sustentabilidade, Inovação, Gestão e Administração-LabSiga. Com o interesse em pesquisar cadeias produtivas agroextrativistas, estuda aprendizagem social e inovação social para a sustentabilidade. Realiza suas pesquisas de campo em comunidades ribeirinhas e agroextrativistas, tendo participado de inúmeras coletas de dados na Amazônia.



<http://lattes.cnpq.br/6889889579744574>



jeansilva@ifsul.edu.br



JOSÉ DANIEL GÓMEZ LÓPEZ

Professor Titular da Universidade de Alicante e Diretor do Grupo Internacional Cooperativismo, Desarrollo Rural y Emprendimientos Solidarios en la Unión Europea y Latinoamérica (COORDRESUEL). Coordenador de pesquisa no Programa de Cooperativismo do Instituto Universitário de Estudos Sociais da América Latina (IUESAL). Atua como docente em programas de pós-graduação na Espanha e na América Latina, e integra redes internacionais como REDIAL, CEISAL, RILESS e CIRIEC-España.



<http://lattes.cnpq.br/7253069023321690>



jd.gomez@ua.es

KEILA REGINA MOTA NEGRÃO

Doutora em Administração (UNAMA/PA, 2022), Mestre em Administração (UNAMA/PA, 2015), Especialista em Docência e Tutoria em Educação a Distância (PUC/RS, 2010), MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria (FGV/RJ, 2006), graduada em Administração (FACI/PA, 2004), Membro do grupo de pesquisa Núcleo de Estudos de Práticas Gerenciais, Desempenho e Competitividade das Organizações da Amazônia (NEGOA). Professora na Universidade Federal do Pará.



<http://lattes.cnpq.br/0366215621952147>



knegrao@gmail.com

MAGNUS EMMENDOERFER

Doutor em Ciências Humanas: Sociologia e Política, UFMG (2009). Administrador e Mestre em Administração, UFSC (2004). Possui pós-doutorado em gestão, políticas públicas, turismo criativo e empreendedorismo em Universidades da Holanda e de Portugal. Professor Titular com atuação em Administração Pública no Programa de Pós-graduação em Administração (PPGAdm) Mestrado/Doutorado/Pós-doutorado na Universidade Federal de Viçosa (UFV) e no PPGTURPATRI-UFOP.



<http://lattes.cnpq.br/0919407313173824>



MARIA LUIZA COSTA MATOS

Mestranda em história da Amazônia (Unir), pós-graduada em docência no ensino superior, pós-graduanda em historiografia brasileira, bacharel em direito pela Faculdade Católica (FCR), licenciada em História pela Unir e assessora na Secretaria de Estado da Justiça núcleo de projetos. Currículo lattes: <https://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do>. E-mail: mluizamt18@gmail.com



<http://lattes.cnpq.br/3739021005097716>



mluizamt18@gmail.com

MARILUCE PAES-DE-SOUZA

Pós-doutora em Administração (UFRGS), Doutora em Ciências Socioambientais (NAEA-UFPA); Mestre em Engenharia de Produção (UFSC); Especialista em Administração de Recursos Humanos (UFSC) e Graduada em Administração de Empresas (UNIR). Bolsista de Produtividade em Pesquisa 2 (CNPq - PQ-2). Professora titular em Programas de Pós-Graduação e Graduação da Universidade Federal de Rondônia.



<http://lattes.cnpq.br/6930021151410221>



mariluce@unir.br

MARIO CESAR DOS SANTOS DE CARVALHO

Doutor em Administração pelo PPAD/UNAMA (2018). Mestre em Administração pelo PPGA/UFRGS (2009). Especialista em Marketing pela UNAMA (2006) e em Educação a Distância pelo SENAC-RS (2009). Graduado em Administração pela UFPA (2003). Guia de turismo regional Pará, Brasil e América do Sul pelo SENAC-PA. Chocolatier pela Castelli-RS. Professor e Pesquisador do Programa de pós-graduação em Administração da UNAMA. Empreendedor Criativo nas empresas Vida Caboca Consultoria e Gestão de Negócios, Ornatos Embalagens e Filha do Combu Chocolates.

MÁRIO VASCONCELLOS SOBRINHO

Pós-doutor em Estudos do Desenvolvimento (2007), pelo *Centre for Development Studies* (CDS), *University of Wales Swansea* (Reino Unido),



pós-doutor em Gestão Pública e Governo pela EAESP da Fundação Getúlio Vargas (FGV). É economista da Universidade Federal do Pará, professor do Programa de Pós-graduação em Gestão de Recursos Naturais e Desenvolvimento Local do Núcleo de Meio Ambiente da UFPA (NUMA/UFPA), programa o qual coordenou entre fevereiro de 2012 a janeiro de 2016. É pesquisador e professor titular da Universidade da Amazônia, onde leciona no Programa de Pós-Graduação em Administração, linha de pesquisa Gestão Pública e do Desenvolvimento. Líder do Grupo de Pesquisa GESDEL (Gestão Social e do Desenvolvimento Local).



<http://lattes.cnpq.br/7843288526039148>



mariovasc25@gmail.com

NILDA DOS SANTOS

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Rondônia (2018), com linha de pesquisa em governança e sustentabilidade, graduada em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT) (2012) e em Letras pela Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT) (2006), possui especializações em Gestão Pública, Gestão Escolar, Docência para a Educação Profissional e Tecnológica, entre outras formações complementares. Atualmente é professora do Instituto Federal de Mato Grosso (IFMT) – Campus Pontes e Lacerda, onde atua também como chefe do Departamento de Administração e Planejamento.



<https://lattes.cnpq.br/8238520739090686>



nilda.santos@ifmt.edu.br

OSMAR SIENA

Doutor em Engenharia de Produção (2002) e Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC (1993), Brasil (BR). Graduado em Física pela Universidade Estadual de Londrina - UEL (1980), Brasil (BR). É professor de carreira da Universidade Federal de Rondônia (UNIR), Brasil, desde 1983, atualmente na Classe Titular, atuando como docente e pesquisador do Curso de Graduação e de Mestrado em Administração e Docente do Programa de Mestrado Profissional



Interdisciplinar em Direitos Humanos e Desenvolvimento da Justiça (DHJUS).



<http://lattes.cnpq.br/5424632182909652>

RAFAEL VARGAS LARA

Mestrando em Administração pela Universidade Federal de Rondônia (UNIR); gradando em Direito pelo Centro Universitário São Lucas; Graduado em Administração pela Faculdade Interamericana de Porto Velho (Uniron); pós-graduado em Metodologia do Ensino Superior pela Faculdade Porto/FGV; Administrador, empresário, Empreendedor Social, professor e palestrante.



<http://lattes.cnpq.br/6734873248324977>

ROCHELIEL PAULINO DE ALBUQUERQUE

Mestre em Administração Pública - Mestrado Acadêmico - Universidade Federal de Santa Maria UFSM, MBA em Gestão de Planejamento Estratégico no Setor Público, Pós-Graduado em Administração Pública e Recursos Humanos, Graduado em Administração pela Faculdade São Lucas.



<http://lattes.cnpq.br/1161184294051416>

ROSINELE DA SILVA DE OLIVEIRA

É doutora em Administração, com equivalência reconhecida na Espanha e nos Estados Unidos. Pesquisadora nas áreas de políticas públicas, cooperativismo e desenvolvimento local, colabora com o GESDEL/UNAMA e com o grupo Cooperativismo, Desarrollo Rural y Emprendimientos Solidarios en la Unión Europea y Latinoamérica (COODRESUEL/Universidad de Alicante). Integra a ECUSA New York - Associação de Cientistas Espanhóis nos Estados Unidos - e a Brazil Foundation New York, atuando também como avaliadora de projetos de impacto socioambiental.



<https://lattes.cnpq.br/2622125115509290>



rosioliveira.adm@gmail.com

SAIANE BARROS DE SOUZA

Mestre em Administração (2019) pela Universidade Federal de Rondônia. Possui graduação em Administração - Faculdades Integradas de Cacoal -



UNESC (2008). Pós- Graduação Lato Sensu em Docência para a Educação Profissional e Tecnológica (2022). Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão de Finanças Empresariais - Faculdade Nacional da Lapa - FAEL (2017). Atualmente é professora do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Rondônia, área Administração, desde 2015. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração de Recursos Humanos, Gestão de Agronegócio e Gestão de Sustentabilidade. Coordenação de Apoio ao Ensino da equipe de docentes (2016), IFRO, Campus Guajará-mirim. Coordenação de Pós-Graduação Lato Sensu do IFRO, Campus Cacoal, período de 2016/2017.



<http://lattes.cnpq.br/5775822635702935>

SANDRA SOCORRO DOS SANTOS BRAZ:

Mestranda em Administração Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Ronsdônia (UNIR), possui Especialização em Administração Pública e Graduação em Administração também pela Universidade Federal de Rondônia (UNIR). Atualmente é analista Administrativa no Tribunal de Contas do Estado de Rondônia. Atuou como servidora pública em um Departamento de Estado da República da Irlanda entre 2022 e 2025. Organizadora, filiada e ex-bolsista do Centro de Estudos Interdisciplinar em Desenvolvimento Sustentável da Amazônia-CEDSA, tendo participado de pesquisa sobre a cadeia pecuária leiteira no Estado de Rondônia, período entre 2004 e 2006.



<http://lattes.cnpq.br/3454514969388508>



sandranaua@gmail.com

SARA MEDRADO DOS SANTOS

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Rondônia (2019), possui especialização em EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA E EMPREENDEDORISMO SOCIAL pelo CENTRO UNIVERSITÁRIO ÚNICA (2025) e especialização em Docência no Ensino Superior pela S B I (2017). É graduada em Licenciatura para graduados não licenciados pelo Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Rondônia (2021), em Administração pela Universidade Federal de Rondônia (2014) e graduação



em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Rondônia (2017). Atualmente é Professora do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas e Pesquisadora do Centro de Estudos Interdisciplinar em Desenvolvimento Sustentável da Amazônia.

THELMA JAKLINY MARTINS ARRUDA

Mestre em Administração (PPGMAD) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), linha de pesquisa - Governança, Sustentabilidade e Amazônia. Especialização MBA em Gestão de Pessoas pela Faculdade da Amazônia FAAM /GamaFilho/ I DAAM - Manaus. Possui graduação em ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS pela Universidade Federal do Amazonas (1999) e Graduação em Turismo pela Universidade Nilton Lins (1998), Manaus - AM. Possui experiência na área de Administração, com ênfase em Gestão de Pessoas, treinamento e desenvolvimento de pessoal, Vendas e Marketing, além de experiência em organização de eventos. Exerce desde 2011 o cargo de administradora na Superintendência da Zona Franca de Manaus - SUFRAMA, conhecimento da legislação aplicada aos benefícios fiscais direcionados à Zona Franca de Manaus, Áreas de Livre Comércio e Amazônia Ocidental. Atualmente, atua como coordenadora da Coordenação de Execução de Vistorias e membro titular da Comissão Ética da Suframa.



<http://lattes.cnpq.br/5775822635702935>

THEOPHILO ALVES

Doutor em Ciências Socioambiental pela Universidade Federal do Pará - UFPA/NAEA (2004); mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina -UFSC (2002); graduado em Administração de Empresas pela Faculdade de Ciências Contábeis e Administrativas Moraes Junior - RJ - Machenzie (1975) e pós-graduado em Planejamento e Gestão pela EBAP/FGV/PETROBRÁS - CATAD - IV, Organização, Sistemas e Métodos pela FAAP - SP e Metodologia do Ensino Superior pela UFMT. Atualmente é professor e pesquisador do Centro de Estudos Interdisciplinar em Desenvolvimento Sustentável da Amazônia? CEDSA. Atualmente é docente permanente do Programa de Mestrado em Administração da Universidade



Federal de Rondônia (UNIR) é ainda professor Titular do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (NUCSA); Pós-doutorado pela Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).



<http://lattes.cnpq.br/1186096515283683>

WILLIAN CARLOS BARRETO LUZINI

Mestre em Administração - UNIR Porto Velho e Graduando em Administração pela Estácio - FSP de Rolim de Moura. Professor na Faculdade São Paulo - Estácio FSP de Rolim de Moura e Tutor pela IFRO - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia. Possui graduação em Ciências Contábeis e Superior em Tecnologia de Gestão Pública, pós-graduação em Contabilidade Tributária, Docência em Contabilidade e MBA de Gestão em Instituições Públicas. Contador, tem experiência na área de Departamento Fiscal e Contábil a 14 anos. Trabalha com Assessoria Contábil e Tributária.



<http://lattes.cnpq.br/4865196034851842>





Editora Associada



Obra Registrada

