

Mecanismos de governança em redes interorganizacionais: o caso do Colegiado Territorial da Grande Dourados, Mato Grosso do Sul.

WILLERSON LUCAS DE CAMPOS SILVA

USP - Universidade de São Paulo
willerson_50@hotmail.com

MARY FERNANDA DE SOUSA DE MELO

USP - Universidade de São Paulo
falecom_mary@hotmail.com

PATRICIA CAMPEÃO

UFMS - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
patricia.campeao@ufms.br

JOÃO AMATO NETO

USP - Universidade de São Paulo
willerson_50@hotmail.com

MECANISMOS DE GOVERNANÇA EM REDES INTERORGANIZACIONAIS: O CASO DO COLEGIADO TERRITORIAL DA GRANDE DOURADOS, MATO GROSSO DO SUL

RESUMO

Os Colegiados Territoriais são organizações estruturadas em redes, com entidades da sociedade civil, com agentes públicos do poder municipal, estadual e federal voltadas para o desenvolvimento dos Territórios Rurais. Considerando-se sistemas de governança ao contexto das redes de organizações, eles se perfazem mediante a existência de mecanismos que visam coordenar, monitorar e influenciar sua evolução e desempenho. Este estudo objetivou analisar o sistema de governança da rede do Colegiado Territorial da Grande Dourados em Mato Grosso do Sul, em relação aos mecanismos de governança adotados. A caracterização da rede do Colegiado segundo os mecanismos de governança subsidiou a proposição de diretrizes para o fortalecimento do sistema de governança. Esta pesquisa é caracterizada como exploratória-descritiva. Tendo como instrumento de coleta de dados entrevistas semiestruturadas com indivíduos envolvidos diretamente com o Colegiado e com conhecimento suficiente das atividades e ações. Os resultados apontaram para a existência de mecanismos internos de governança, em sua maioria, falhos, levando a sugestão de diretrizes para melhoramento, como: capacitação dos membros em técnicas de gestão; formalização e implementação da gestão por processos e de uma estrutura organizacional apropriada; processo contínuo de conscientização do escopo e benefícios da política territorial e; implementação de mecanismos de controle de desempenho.

Palavras-chave: Governança de redes; Colegiado Territorial; PRONAT.

ABSTRACT

Territorial Boards are structured networking organizations, with entities coming from the civil society, government officials from local, state and federal governments focused on the development of Rural Territories. Thus, in applying the governance systems to the context of organizations networks, they occur through the action of a structure and mechanisms to coordinate, to monitor and to influence their evolution and their performance. This study analyzed the Territorial Board of Grande Dourados in Mato Grosso do Sul, according to its governance mechanisms adopted. The characterization of the Territorial Board network according to its governance mechanisms supported the proposition of guidelines for strengthening the network governance system. This research is characterized as exploratory and descriptive. The instrument for data collection was semi structured interview applied to individuals who had direct contact with the Board and knowledge of its activities and actions. The results indicate that the most of internal governance mechanisms are flawed, leading to guidelines for strengthening, and such as: the training of members in management techniques; formalization and implementation of process management and an appropriate organizational structure; a continuous process of awareness about focus and the benefits of territorial polity; implementation of performance control mechanisms.

Keywords: Network governance; Territorial Board; PRONAT.

1. INTRODUÇÃO

Segundo Paula (2004) a proposição de parcerias entre o poder público, a sociedade e também o mercado, conjuntamente com planejamento participativo e gestão compartilhada, baseia-se na ideia de que o desenvolvimento é resultante da qualidade da interação entre diversos atores sociais, participantes de uma rede de relações. Com a visão voltada ao desenvolvimento dos territórios, Paula (2004) ainda afirma que este está vinculado ao estabelecimento e a expansão de redes de atores locais, redes de cidadãos, redes de protagonistas das mudanças, sejam essas mudanças políticas, econômicas ou sociais. Com essa perspectiva em pauta, diversos avanços políticos e institucionais foram desenvolvidos.

Encaixa-se neste contexto territorial o Programa de Apoio ao Desenvolvimento Sustentável de Territórios Rurais (PRONAT), implementado em 2003 pela Secretaria de Desenvolvimento Territorial (SDT), vinculada ao Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) (BRASIL, 2008). O programa começou a operar nos territórios em 2004, articulando parcerias entre Governo Federal, os governos estaduais, municipais, instituições da sociedade civil, bem como o setor privado (BRAGA, 2012; BRASIL, 2009).

O objetivo do PRONAT, segundo o documento Referências para o Apoio ao Desenvolvimento Territorial (BRASIL, 2004, p. 1) é “promover e apoiar iniciativas das institucionalidades representativas dos Territórios Rurais que objetivem o incremento sustentável nos níveis de qualidade de vida da população rural”. De acordo com o site do MDA, a abordagem territorial do programa visa o desenvolvimento territorial sustentável através da participação ativa dos atores sociais como agentes de desenvolvimento no processo de gestão social do território.

Dentro do PRONAT, a gestão territorial e social do programa é operacionalizada pelos Colegiados Territoriais. O Colegiado Territorial é uma plenária formada por representantes do Poder Público, bem como da sociedade civil, cujas redes formadas por suas relações formam espaços de identificação de necessidades para a proposição de ações de desenvolvimento com base na gestão social.

A estrutura organizacional em rede do Colegiado visa favorecer o processo de cooperação na busca de objetivos coletivos e, de certa forma também individuais. Esta descrição condiz com o delineamento dado por Aaker (1995) de redes, como sendo duas ou mais organizações trabalhando em parceria visando aprimorar os resultados ao alcançar objetivos comuns e individuais, bem como de Podolny e Page (1998) que definem esse tipo de organização como uma forma de governança para um conjunto de agentes que buscam relações de troca uns com os outros.

Essas redes territoriais são idealizadas como uma forma organizacional que proporciona espaço para a democracia e a participação social, constituídas por relações interorganizacionais marcadas pela não-centralidade organizacional e não-hierarquização do poder, com tendência a uma configuração horizontal, de complementariedade e disposta a abranger uma diversidade de ideias e culturas distintas (LOIOLA, MOURA, 1996; SCHERER-WARREN, 1997).

Depois que estas estruturas de relações cooperativas são constituídas é necessário que se estabeleça mecanismos para governá-las e gerenciá-las a fim de alcançar os objetivos motivadores para o estabelecimento da rede (WEGNER, 2011). Como a manutenção de uma estrutura cooperativa está vinculada com sua capacidade de alcançar os objetivos propostos, as regras de governança estabelecidas visam aumentar a eficiência da cooperação, desenvolvendo e aprimorando os processos da rede, favorecendo os relacionamentos entre os atores participantes, fomentando o desenvolvimento de ações coletivas, assim como a participação e o comprometimento dos atores nessas ações, se configurando como um dos elementos chaves para que a rede desenvolva e alcance seus objetivos (WEGNER, 2011; 2012).

Os estudos são escassos quando direcionados a compreender a governança das redes de organizações sem fins lucrativos (WEGNER, 2011), configurando-se como uma lacuna no tema da

gestão de estruturas em rede. Da mesma maneira são poucos os trabalhos (alguns exemplos são Joris (2012), Martins (2013), Moraes (2014), Pires Júnior (2013), Silva, Melo e Campeão (2013) e Vilpoux, Laurino e Campeão (2014) relacionados à gestão dos Colegiados Territoriais em âmbito nacional, notadamente no que se refere à análise do sistema de governança desta rede de organizações, evidenciando assim relevância e o ineditismo desta pesquisa. Em adição, de acordo com Wegner (2011), a análise de como as redes podem ser governadas e gerenciadas mais eficientemente é um tema de pesquisa sugerido por autores como Hibbert, Huxham e Smith-Ring (2008), Möller, Rajala e Svahn (2005) e Verschoore (2006).

Como o PRONAT foi implantado em 2003 pelo MDA, conclui-se que os Colegiados são organizações recentes, dessa forma apresentam dificuldades que são inerentes a organizações com pouco tempo de existência. Nesse sentido, não sendo ainda consideradas organizações sólidas, elas buscam formas mais eficientes de gerir e governar sua estrutura organizacional, na medida que visam alcançar a missão proposta e os objetivos definidos pelo programa. Nesse sentido, o presente estudo se propõe a contribuir para a melhor compreensão sobre a governança da rede interorganizacional que compõem os Colegiados dos Territórios Rurais, mais especificamente o Colegiado Territorial da Grande Dourados.

A partir dos resultados desta pesquisa, governantes e gestores podem obter novos elementos para melhorar a compreensão sobre a estruturação do sistema de governança em uma rede interorganizacional com as características peculiares das redes internas aos Colegiado Territoriais, as quais mesclam representantes de entidades da Sociedade Civil e do Poder Público, bem como não são focadas diretamente em retornos financeiros. Essa melhor compreensão possibilita a introdução de mudanças na organização da rede que, embora plural, seja sinérgica e que entre seus membros haja coesão e unicidade na direção de ações. Justifica-se a pesquisa pela possibilidade de contribuir para que essas redes se tornem mais eficientes, cumpram suas atribuições e alcancem os objetivos pretendidos. Partindo então desse contexto formula-se a problemática deste trabalho: como se configura o sistema de governança da rede do Colegiado Territorial da Grande Dourados em Mato Grosso do Sul?

A partir desta problemática, o objetivo desta pesquisa é analisar o sistema de governança adotado pela rede do Colegiado Territorial da Grande Dourados em Mato Grosso do Sul. A fim de alcançar o objetivo geral foram propostos os seguintes objetivos específicos: caracterizar a rede do Colegiado Territorial da Grande Dourados em Mato Grosso do Sul segundo mecanismos governança adotados e propor diretrizes para o fortalecimento do sistema de governança da rede do Colegiado Territorial da Grande Dourados em Mato Grosso do Sul.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são abordados os aspectos teóricos utilizados para o desenvolvimento deste estudo. Este capítulo é constituído por três seções, sendo elas: Governança, Redes Interorganizacionais e Governança de redes interorganizacionais.

2.1. Governança

A chamada gestão profissionalizada dá origem a um problema de monitoramento da relação entre os acionistas e os administradores, além de uma inevitável assimetria informacional devido à redistribuição dos poderes dentro da empresa. Essa cisão entre propriedade e gestão provoca o surgimento dos chamados problemas de agência, sendo o termo governança empregado mais frequentemente atrelado a esta teoria (FAMA; JENSEN, 1983; LETHBRIDGE, 1997; FONTES FILHO, 2003). De acordo com Zaccarelli et al. (2008), até pouco tempo, o termo governança quando usado sem outro termo que o qualifique significava “governança corporativa”.

Entretanto, ao considerar o governo, ou em sua versão aplicada, a governança de uma organização, como sendo a “expressão da distribuição do poder na organização”, Fontes Filho (2003, p. 2), estende o conceito de governo para além das empresas ditas mercantilistas. Nesse sentido, o conceito abrange todas as organizações, como as organizações do terceiro setor, comunitárias, organizações sociais ou estatais, as quais não auferem lucro, mas sim lutam pela sobrevivência. Provan (1980) destaca que nessas organizações as atenções recaem sobre o papel dos conselheiros em representar e proteger os interesses dos membros da comunidade ou de outros grupos políticos importantes. Definir estruturas de governança é desenvolver uma dinâmica de incentivos à participação e comprometimento por parte dos atores participantes no processo de tomada de decisão e definições estratégicas. (GUIMARÃES; MARTIN, 2001 *apud* RODRIGUES; MALO, 2006).

De acordo com Roth et al. (2012), enquanto a governança corporativa está focada no governo de indivíduos dentro da organização, na governança quando aplicada em um contexto de redes os agentes governados são organizações. Este estudo adotou governança como “as regras do jogo” da cooperação, onde os atores participantes da rede definem incentivos e punições que poderão ser aplicadas dentro da própria rede, bem como regras para o controle, a tomada de decisões e formalização (ALBERS, 2005, 2010; CORNFORTH, 2004; PROVAN, KENIS, 2007; THEURL, 2005; WEGNER, 2012).

2.2. Redes Interorganizacionais

O termo arranjo interorganizacional pode ser usado para se referir a todos os tipos de relações entre organizações, como empresas, agências governamentais e não governamentais, que colaboram entre si na busca por objetivos, tanto individuais quanto coletivos, ao mesmo tempo que se mantêm autônomas e independentes (HIBBERT; HUXHAM; SMITH-RING, 2008). O Quadro 1 apresenta três categorias de terminologias utilizadas na linguagem das relações interorganizacionais, mostrando a variedade de termos empregados neste campo de estudo, os quais, mesmo guardando as especificidades de cada um dos arranjos denotam relações entre organizações (CROPPER et al., 2008).

Quadro 1 - Termos comumente usados na linguagem das relações interorganizacionais

Nomes para entidades interorganizacionais			
Aliança	Associação	Cooperação	Rede
Colaboração	Consórcio	Relacionamento	Coalisão
Parceria	<i>Joint venture</i>	Cluster	Aliança estratégica
Descrição para entidades interorganizacionais			
Colaborativa	Transorganizacional	Multiorganizacional	Virtual
Interorganizacional	Cooperativa	Interlocking	Coordenada
Nomes para ações interorganizacionais			
Franquia	Colaboração	Contratação	Cooperação
Trabalho conjunto	Networking	Terceirização	Parceria

Fonte: baseado em Cropper et al. (2008)

Ebers (1997) reconhece a noção de “rede” como abstrata o suficiente para caracterizar indiscriminadamente qualquer conjunto de relações entre atores, ocasionando perda à capacidade analítica e teórica do conceito. Para utilizá-lo de forma útil no campo da pesquisa organizacional o autor propõe, primeiramente, um delineamento mais restrito do termo para poder diferenciá-lo e confrontá-lo com outras formas de organização e; em seguida, a conceituação do termo de forma a propiciar a correlação aos interesses da pesquisa organizacional. Na concepção de Provan e Kenis (2007, p. 231, tradução nossa) redes são “grupos de três ou mais organizações legalmente autônomas que trabalham em conjunto para alcançar não só os seus próprios objetivos, mas também um objetivo coletivo”, sendo essa a definição empregada neste estudo.

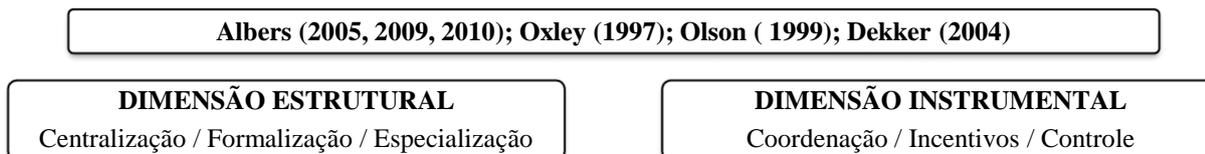
2.3. Mecanismos de governança de redes interorganizacionais

Quando aplicado ao contexto das redes de organizações, para Albers (2010), os sistemas de governança se constituem de acordos usados para gerenciar, organizar e regular uma aliança, essa governança se perfaz mediante a atuação de uma estrutura e mecanismos que visam coordenar, monitorar e influenciar sua evolução e seu desempenho ao longo do tempo. Este conceito norteará esta pesquisa, embora o autor não utilize o termo redes e sim alianças, ele claramente está fazendo referência, de forma geral, as relações interorganizacionais que envolvem duas ou mais organizações.

Os trabalhos de Albers (2005; 2010) analisam os mecanismos de governança empregados internamente as redes com o intuito de alcançar um desempenho superior (WEGNER, 2011). Para Albers (2005) a função básica do sistema de governança é prover coordenação no sentido que as atividades dos diferentes membros deem suporte ao objetivo original da rede, bem como motivem e incentivem os atores participantes a se comportarem de acordo com esses objetivos.

Este estudo é norteado pela visão de Grandori e Soda (1995) e Albers (2010), onde os sistemas de governanças são conjuntos de instrumentos, ou mecanismos, usados para coordenar, monitorar e incentivar o comportamento das organizações participantes de uma rede. Os trabalhos de Albers (2005; 2010) focaram suas análises sobre a dimensão estrutural e a dimensão instrumental (ou mecanismos de governança) da governança de relações interorganizacionais (Figura 1). Essas dimensões se ocupam com as características operacionais da governança, a fim de promover o aumento da eficiência das redes estabelecidas (WEGNER, 2011).

Figura 1 - Mecanismos de governança de redes interorganizacionais



Fonte: baseado em Wegner (2012).

A dimensão estrutural da governança é geralmente entendida como a estrutura estática na qual o processo de governança ocorre, o que inclui as regras e regulações formais fixadas para governar a relação (ALBERS, 2005; 2010). De acordo com Roth et al. (2012, p. 116) esta dimensão “compreende a definição dos objetivos comuns, os direitos e as obrigações dos participantes, a divisão de tarefas, as regras de tomada de decisão e a distribuição dos benefícios gerados conjuntamente”. Albers (2005; 2010) traz como referência à dimensão estrutural de governança as variáveis centralização, formalização e especialização.

No entanto, este estudo se focará apenas na análise da dimensão instrumental desses mecanismos de governança. De acordo com Oxley (1997 *apud* WEGNER, 2011) a dimensão instrumental se encarrega dos mecanismos para dirigir o comportamento das organizações, de forma a buscar os objetivos traçados, operacionalizando os instrumentos de gestão, organização, regulação e controle da rede. Segundo Albers (2005) esta dimensão abrange mecanismos de coordenação, incentivos e controle.

De acordo com Albers (2010) o instrumento de coordenação proporciona ajustar ou arranjar as atividades dispersas dos participantes da rede com o intuito de se fazer cumprir o objetivo da rede. Albers (2010) cita como parâmetros de valor nessa variável a supervisão dos atores, ajustes mútuos e a padronização de processos e dos resultados. Ele ainda cita como resultado da padronização das atividades a diminuição da necessidade da comunicação entre os participantes da rede. O ajustamento mútuo refere-se a troca de informações entre os membros, fazendo que eles ajustem suas ações; a supervisão direta se encarrega de dar as ordens; a padronização está relacionada com a predefinição dos processos e resultados (ALBERS, 2010).

O incentivo, ou motivação, é usada como forma de assegurar que o objetivo global da rede seja cumprido, trabalhando com os desejos, vontades e necessidades dos atores (ALBERS, 2010). Esse elemento apresenta diferentes possibilidades de estímulo, tanto negativos como positivos, que podem ir desde incentivos tangíveis (como o próprio dinheiro, ou algum bem que possua algum valor monetário), até incentivos intangíveis (estão relacionados com a satisfação do ator) (ALBERS, 2005; ROTH et al., 2012). Segundo Albers (2010) os parâmetros de valor desta variável são as salvaguardas, na medida que são mecanismos para inibir o comportamento oportunista por meio de punições (incentivos negativos); e regras de atribuição de sinergia, que se refere a divisão dos benefícios alcançados (incentivos positivos).

Mecanismo de controle, ou monitoração, são as atividades de acompanhar o desempenho das organizações individualmente. O controle pode ser feito por meio dos resultados estabelecidos ou ainda dos comportamentos esperados (WEGNER, 2011). Olson (1999 *apud* WEGNER, 2011) apresenta que as crenças, os valores e a cultura organizacional como fatores úteis ao controle social os influenciarem o comportamento dos atores envolvidos, entretanto estes não podem ser tratados como mecanismos formais de controle dentro do sistema de governança. Os parâmetros propostos por Albers (2010) nesta variável são: controle formal, feito por meio de indicadores de desempenho; ou ainda controle informal, através das relações sociais.

3. TERRITÓRIO, TERRITORIALIDADE E O PROGRAMA DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DE TERRITÓRIOS RURAIS (PRONAT)

Perico (2009, p. 26) define território “como a dimensão política do espaço”, não obrigatoriamente sendo um município, um estado, um distrito ou província. O território possui especificidades socioculturais, políticas e econômicas não se reduzindo à sua dimensão física, eles dinamizam forças, teias e redes de relações sociais capazes de produzir suas particularidades (ALBAGLI, 2004). Nessa perspectiva, Santos (1999) afirma que território não deve ser compreendido como um simples chão ocupado, mas sim como dotado de sentimento de pertencimento, ou seja, de identidade. A territorialidade é a forma como os grupos se articulam objetivando a gestão, a defesa ou integração do seu território.

Assim como o conceito de território é algo ainda em desenvolvimento (CUNHA; FURTADO, 2009), a concepção de território rural que a SDT utiliza como uma “estratégia de gestão pública de programas de desenvolvimento rural sustentável” também está em construção (PERICO, 2009, p.15). Encaixado nessas categorias de territorialidade e identidade, o principal programa executado pela SDT/MDA é o Programa de Apoio ao Desenvolvimento Sustentável de Territórios Rurais (PRONAT) (PERICO, 2009).

O Programa parte do conceito de que o desenvolvimento sustentável é baseado em três elementos principais: o território (espaço e sociedade), a institucionalidade territorial (participação e representatividade) e a visão de futuro (um plano territorial de desenvolvimento). Ele tem o objetivo de fomentar e dar suporte as iniciativas dos poderes públicos e da sociedade civil nos Territórios Rurais abrangidos pelo programa, objetivando o desenvolvimento sustentável, combatendo as desigualdades regionais e sociais e integrando as dinâmicas territoriais ao processo de desenvolvimento nacional.

Até o presente momento no estado do Mato Grosso do Sul foram demarcados quatro territórios: Cone Sul, Reforma, Grande Dourados e Vale do Ivinhema. De acordo com dados do Sistema de Informações Territoriais (SIT) ([20--]) os quatro territórios demarcados no estado de Mato Grosso do Sul têm sua dinâmica baseada quase que completamente nas atividades rurais, agrícolas e não agrícolas. O Território da Grande Dourados é formado por 12 municípios, são eles: Dourados, Rio Brillhante, Itaporã, Caarapó, Glória de Dourados, Jateí, Fátima do Sul, Deodópolis, Douradina,

Vicentina, Juti e Nova Alvorada do Sul, abrangendo uma área de 21.245,90 Km² de extensão (6% da área do Estado de Mato Grosso do Sul) (CAMPEÃO, 2012).

Como iniciativa do MDA para acompanhar o PRONAT foram criadas, em 2010, as Células de Acompanhamento e Informação (CAI), as quais atuaram até o ano de 2013. Essas células, compostas por um professor coordenador e um colaborador, um técnico responsável e dois estudantes, têm como principal objetivo a coordenação institucional e operacional entre os Territórios Rurais, as universidades e a SDT, visando estimular o desenvolvimento de processos de coleta, registro, acompanhamento, monitoramento, avaliação e análise de dados sobre os territórios por meio do Sistema de Gestão Estratégica (SGE).

Além da CAI, Delegacia Federal do Desenvolvimento Agrário (DFDA) faz também um papel de acompanhamento do território, tendo a responsabilidade de definir propostas técnicas; dar suporte a articulação institucional dos colegiados junto com as prefeituras e o governo do Estado; dar suporte aos colegiados na tramitação, contratação e execução dos projetos junto ao agente financeiro garantindo o cumprimento das orientações e prazos estabelecidos pela SDT, dentre outras atribuições (BRASIL, 2012).

Já o Assessor Estadual atua dentro do estado de Mato Grosso Sul fazendo a coordenação das ações de fortalecimento institucional dos atores em prol da gestão participativa e da integração de políticas públicas de desenvolvimento rural sustentável dos territórios. Ele também tem a função de facilitar a relação entre a CAI e os colegiados, bem como apoiar e articular estudos, diagnósticos e análises de acordo com as necessidades dos colegiados territoriais.

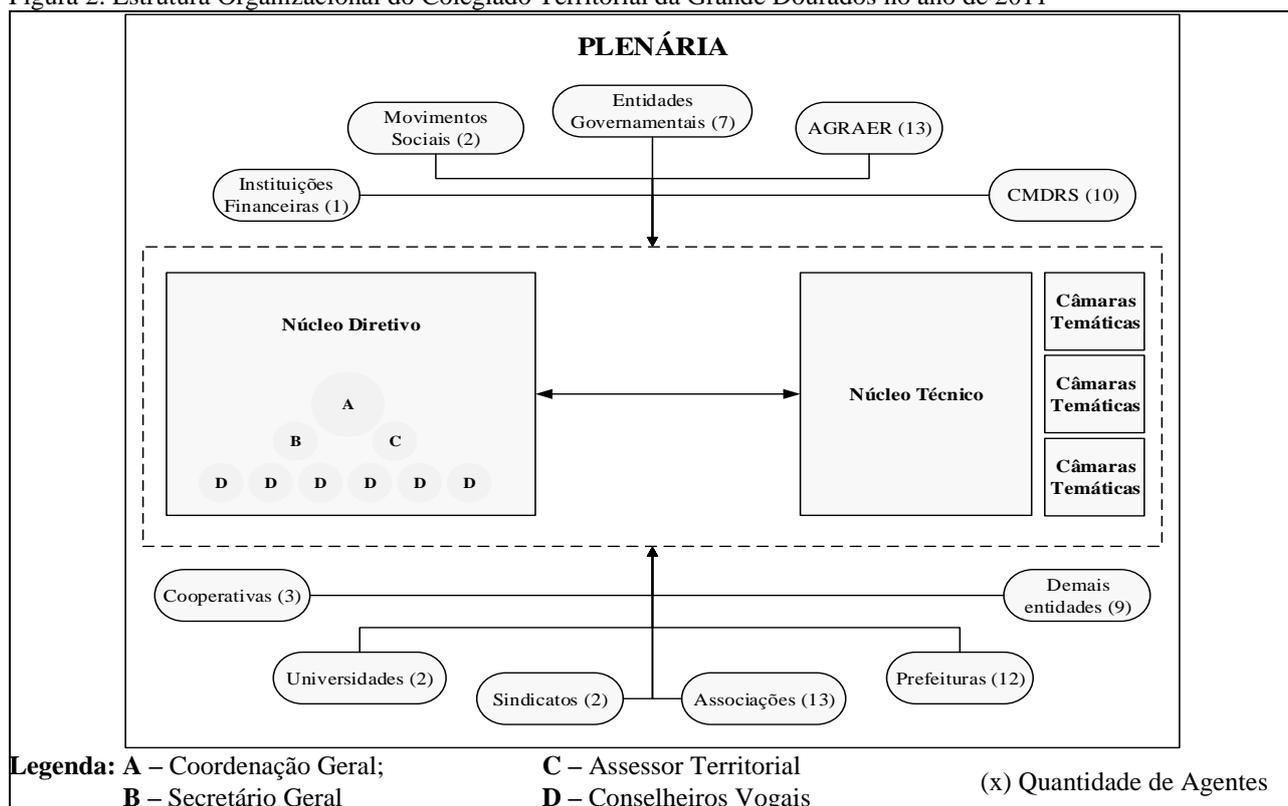
3.1. Atribuições dos Colegiados Territoriais

Os Colegiados Territoriais, enquanto institucionalidades de gestão do programa nos territórios (BRASIL, 2006) oportunizam “o diálogo, a negociação, a aprendizagem, a transparência e a democracia necessária à construção de um ambiente favorável à integração e ao estabelecimento de consensos, de acordos, ações e compromissos coletivos fundamentais ao processo de desenvolvimento” (BRASIL, 2009, p. 4). De acordo com Corezola, Oliveira e Almeida (2010, p. 90) “os Colegiados Territoriais constituem a instância política de deliberação sobre o processo de desenvolvimento sustentável do território. Um espaço de participação social, de representação, articulação e concertação política”.

Conforme o Plano Territorial de Desenvolvimento Rural Sustentável (PTDRS) da Grande Dourados, o Colegiado tem como principal atribuição promover a gestão social do território, articulando e comprometendo os atores sociais locais em prol do desenvolvimento de redes e de arranjos institucionais, visando a priorização de projetos de desenvolvimento sustentável (GARBIN; SILVA, 2012). Segundo o Regimento Interno (MATO GROSSO DO SUL, 2011), o Colegiado Territorial da Grande Dourados deve ser composto por representantes do governo em nível municipal, estadual e federal, bem como da Sociedade Civil. O mesmo documento aponta que a composição do Colegiado deve ser paritária entre as entidades da Sociedade Civil, com representação de 2/3 e, do Estado, com representação de 1/3.

O Regimento Interno do Colegiado (MATO GROSSO DO SUL, 2011), aponta que a estrutura organizacional operativa do Território é formada pela Plenária, pelo Núcleo Diretivo (ND) e pelo Núcleo Técnico (NT). A seguir, a Figura 2 faz a representação das categorias de atores identificados dentro do Colegiado Territorial da Grande Dourados, bem como suas interações com o Núcleo Diretivo, o Núcleo Técnico e as Câmara Temáticas. Nessa representação, além das categorias de atores, é possível saber qual o número de atores em cada categoria dentro do Colegiado Territorial da Grande Dourados, no ano de 2011.

Figura 2. Estrutura Organizacional do Colegiado Territorial da Grande Dourados no ano de 2011



Fonte: Silva (2015)

A Plenária (nível Deliberativo Máximo) é o órgão colegiado superior, compete a ela decidir a respeito das questões estratégicas no que se refere ao processo de desenvolvimento territorial, enquanto que a função do Núcleo Diretivo (nível Decisório Gerencial) é “coordenar as ações definidas pela Plenária do Colegiado Territorial, articular atores sociais, instituições e políticas públicas para a construção e implementação do desenvolvimento territorial” (MATO GROSSO DO SUL, 2011, p.7).

O Núcleo Técnico (Nível Operacional) tem a função de apoio técnico, principalmente no que se refere à elaboração de projetos. É de sua responsabilidade também, orientar e auxiliar na elaboração de estudos, diagnósticos, montagem de planos e projetos de custeio e infraestrutura dentro dos territórios, sendo formado por organizações de ensino, pesquisa e assessoria técnica, representativas do poder público e da sociedade civil. Já os Comitês ou Câmaras Temáticas/Técnicas/Setoriais são espaços criados pela Plenária Territorial para subsidiar suas decisões e tem uma estreita relação com o Núcleo Dirigente. Assim como o Núcleo Técnico, essa instância pode ter na sua composição organizações que não fazem parte da Plenária Territorial (MATO GROSSO DO SUL, 2011).

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Baseado nas proposições de Creswell (2007) e Collis e Hussey (2005), o presente estudo privilegia a técnica qualitativa, onde o qualitativo envolve examinar fenômenos com alta subjetividade e percepções resultante de atividades sociais, pois a questão da governança se trata de uma questão não numérica, não sendo passível de medições exatas, refletindo percepções para se obter um entendimento das atividades.

A base para a classificação da pesquisa é o critério proposto por Vergara (2013). Sendo que quanto aos fins, este estudo caracteriza-se como uma pesquisa exploratória e descritiva; quanto aos meios será composto por pesquisa bibliográfica e investigação documental, em conjunto com estudo

de caso. O objeto de estudo é o Colegiado Territorial da Grande Dourados, sendo escolhido devido a existência de outros estudos que também o tiveram como objeto (JORIS, 2012; MARTINS, 2013; MORAES, 2014; PIRES JÚNIOR, 2013; VILPOUX; LAURINO; CAMPEÃO, 2014). Este fato contribui para a obtenção de informações e possibilita a integração entre os resultados.

De acordo com os objetivos da pesquisa todos os membros integrantes do PRONAT no Território da Grande Dourados que tenham conhecimento a respeito do funcionamento e das práticas do Colegiado Territorial, bem como aqueles que fazem o acompanhamento das atividades do Colegiado (como DFDA, a CAI, o Assessor Estadual, dentre outros) estavam aptos a participar do estudo. Contudo, utilizou-se um critério de escolha de casos críticos para selecionar os entrevistados, onde “os participantes são escolhidos em virtude de representarem casos essenciais ou chave para o foco da pesquisa” (MALHOTRA, 2006, p. 182). Assim foram selecionados sujeitos que apresentassem pontos de vista chave sobre a governança do Colegiado, na tentativa de obter óticas complementares ao fenômeno.

Foram selecionados 4 entrevistados: a coordenadora da CAI, representando o ponto de vista da Universidade; o Assessor Estadual do programa como representante do Poder Público; um conselheiro oriundo da Sociedade Civil, representante da Agência de Apoio ao Desenvolvimento Sustentável (AADS) no Colegiado e; o representante da Associação dos Produtores Orgânicos de Mato Grosso do Sul (APOMS) no Colegiado e também componente da Sociedade Civil. Os dois representantes da Sociedade Civil apresentam conhecimentos adquiridos com a experiência de participações, tanto na Plenária, como no Núcleo Técnico e no Núcleo Diretivo e os demais possuem a visão de agentes externos ao colegiado, um ligado diretamente ao MDA e outro ao programa de acompanhamento, valorizando a pluralidade nas óticas.

A coleta de dados deste estudo realizou-se por meio de fontes tanto secundárias, quanto primárias. A coleta de dados primários foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, com o objetivo de reunir as informações necessárias à solução do problema de pesquisa. Assim, tomando como base a literatura sobre a governança em redes o roteiro de entrevista foi elaborado a fim de analisar o sistema de governança da rede do Colegiado sob a dimensão instrumental da governança, objetivando identificar os mecanismos de governança adotados pela organização. O roteiro de entrevista foi desenvolvido fundamentado na literatura apresentada, sendo organizado em três partes, com os respectivos parâmetros de valor analisados: (1) coordenação: ajustamento mútuo, supervisão direta, padronização; (2) incentivo: salvaguardas, regras de atribuição de sinergia e; (3) controle: mecanismos formais.

Neste estudo a técnica escolhida para a análise tratamento dos dados coletados através das entrevistas foi a análise de conteúdo, técnica a qual, segundo Vergara (2013, p. 15) a técnica de análise de conteúdo “é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema”. A interpretação dos dados será realizada por emparelhamento, comparando a fundamentação teórica utilizado no estudo com os resultados obtidos (VERGARA, 2013). Com a união das informações bibliográficas, documentais e as entrevistas junto aos Colegiados territoriais, se pretende avaliar o sistema de governança da rede do Colegiado Territorial da Grande Dourados.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A primeira variável da dimensão instrumental é a coordenação. O ajustamento mútuo foi explorado por meio da troca de informações entre os membros. Esta, conforme constatou-se, é dificultada por conta das distâncias entre os municípios, logo a existência de um sistema para gerenciar e divulgar as informações é essencial para a troca de informações entre os membros e o alinhamento entre ações antes isoladas. Na condição de uma organização em rede um sistema de troca

de informações é ainda mais relevante, haja vista que um dos grandes ganhos de uma estrutura em rede é a sinergia gerada pelo inter-relacionamento dos atores componentes.

Apesar de existirem tecnologias de informações disponíveis para todos os Territórios, como o Sistema de informações Territoriais (SIT) e o Sistema de Gestão Estratégica (SGE), o uso delas não é disseminado entre os membros, muitos dos quais não sabem operá-las. Martins (2013) confirma esta informação verificando que a maioria dos membros do próprio Núcleo Diretivo não conhecem o SGE, e aqueles que conhecem apenas o utilizam para ações esporádicas. Segundo Pires Júnior (2013, p. 149) “há uma subutilização das tecnologias de comunicação, que embora disponíveis a todos os membros da organização, são muito pouco utilizadas para os fins organizacionais”. Além do mais, os sistemas existentes não oferecem todos os recursos para suprir as trocas de informações e as divulgações necessárias.

Diante disso, uma ação importante seria a criação de um sistema que permitisse a troca de informações, como relatórios, atas, o próprio Regimento Interno e o PTDRS, planos de ação, calendários e agendas, notícias sobre os municípios, um espaço para se apresentar demandas, além de um ambiente consultivo com fóruns e enquetes que viabilizem a discussão e a consulta rápida na tentativa de aproximar as distâncias e agilizar a tomada de decisão. Pois, de acordo com Martins (2013, p. 87) “as discussões e ações são viabilizadas em encontros presenciais, dependendo de recursos financeiros escassos, e a correta utilização do SGE [ou de outros sistemas específicos], poderia minimizar esse problema e promover encontros e ações à distância”. Ressalta-se que, acesso à internet, nem sempre é algo fácil no meio rural, o que dificulta mais a adoção desse mecanismo de comunicação.

No entanto, mais importante que a criação de um novo sistema é a capacitação das pessoas para seu uso e, além disso, a conscientização da importância dos benefícios que eles trazem. Juntamente, se faz necessário a constante atualização desses sistemas, que atualmente encontram-se defasados em relação ao seu conteúdo. A correta utilização e atualização desses sistemas pode minimizar o problema do distanciamento geográfico e promover encontros e ações à distância.

No que se refere ao parâmetro supervisão direta, constatou-se que os principais responsáveis são o Núcleo Diretivo, a DFDA e o Assessor Estadual. Essas três figuras são organicamente responsáveis pela supervisão das ações dos membros do Colegiado, no entanto diferem um pouco quanto a suas atribuições. Apesar de existir responsáveis, os mecanismos utilizados são falhos. Essas considerações serão mais discutidas na última variável.

O último parâmetro desta variável é a padronização, explorada por meio da existência de um calendário de atividades, bem como pela existência por meio do detalhamento das atribuições dos membros. Verificou a existência de um calendário exógeno ao Colegiado, o qual é seguido com mais rigor, que é o calendário da Ação de Apoio a Projetos de Infraestrutura e Serviços em Territórios Rurais (PROINF), sem o qual o Colegiado ficaria sem uma boa parte dos recursos para seus projetos. O Colegiado mantém uma agenda no SGE, no entanto este está desatualizado desde 2012. O Regimento Interno também prevê reuniões periódicas, entretanto sem uma agenda de atividades desde 2012, o que se entende é que elas não vêm sendo cumpridas como devido. Um fator que impacta nas ações operacionais do Colegiado é a falta de autonomia financeira, a qual fica dependente dos repasses do Governo Federal para a execução de suas atividades.

Já a respeito do detalhamento das atribuições, este fica restrito apenas as funções das instâncias territoriais, como a Plenária, Núcleo Diretivo e Núcleo Técnico, os demais membros não apresentam atribuições definidas, fato que agrava ainda mais a falha na formalização e também na especialização da estrutura. Neste mesmo sentido o trabalho de Moraes (2014), verificando a inexistência de processos organizacionais dentro do Colegiado, propõem processos construindo uma estrutura funcional a fim de se construir uma aplicação que favoreça a gestão social.

A próxima variável explorada na dimensão instrumental é incentivo. O parâmetro salvaguardas evidencia a existência de duas penalidades no Colegiado. A primeira, existente no Regimento Interno, pune a organização que não tiver frequência mínima exigida com a perda do direito de voto. A outra punição, não está instituída formalmente e nem é uma prática institucionalizada, mas é uma tentativa de utilizar os recursos com maior eficiência. Ela basea-se na perda de recursos futuros caso a organização seja punida com a perda dos recursos atuais por falta de cumprir as exigências necessárias. As punições também são deficitárias pois não existe um controle eficiente.

Os incentivos positivos (ou atribuições de sinergia) são o segundo parâmetro. Neste constructo estão presentes alguns fatores que podem ser as causas para a baixa participação e envolvimento dos membros com as questões do Colegiado Territorial da Grande Dourados, principalmente de representantes da Sociedade Civil. Primeiramente, não existem incentivos diretos oferecidos, somente os ganhos propiciados pela participação em ações coletivas. Neste mesmo sentido a falta de visualização dos benefícios é outro fator relevante. O estudo de Martins (2013) vai ao encontro desta pesquisa ao identificar benefícios individuais e coletivos advindos da participação nas ações colegiadas, dentre eles: novos conhecimentos, valorização da agricultura familiar e fortalecimento do território.

No entanto, as ações desenvolvidas devem visar o desenvolvimento do território, neste sentido o não reconhecimento de benefícios diretos da participação acaba por minar o interesse dos participantes. Contudo, de acordo com a pesquisa feita nos territórios por Vilpoux, Laurino e Campeão (2014, p. 37), “a participação dos atores na gestão de projetos que beneficiem a comunidade apresenta-se limitada a poucas pessoas. Muitos membros dos Colegiados não participam das reuniões e, quando participam, preocupam-se com os interesses apenas de seus municípios”. Esse fato demonstra baixa integração entre as organizações dos diversos municípios do território, o que prejudica o alcance de resultados abrangentes e efetivamente territorializados.

Por último, ainda em relação aos incentivos diretos, destaca-se um assunto que gera controvérsias: a participação voluntária. De acordo com Pires Júnior (2013, p. 149) “os representantes dos poderes públicos alegam que eles não deveriam receber nenhum valor [remuneração], visto já estarem recebendo [salários] dos cofres públicos, mas que os representantes da sociedade civil deveriam ter uma contrapartida, como compensação por deixar sua propriedade [ou seu trabalho para participar do colegiado]”. Devido à falta de reconhecimento de benefícios diretos, muitos não se interessam ou deixam de participar das atividades do Colegiado. Essa situação poderia ser amenizada por meio de constante divulgação das ações executadas e, principalmente, dos resultados e benefícios alcançados por meio delas. Importante também é a contínua capacitação e conscientização dos membros sobre política territorial, baseada no desenvolvimento do território como um todo.

A terceira variável é o controle, explorada através dos mecanismos formais, mais precisamente indicadores de desempenho e sistemas de contabilidade. O controle é essencial como componente de um sistema de governança. Através dele que a rede pode alinhar as ações e comportamentos e corrigir o seu rumo, além de diagnosticar e inibir comportamentos oportunistas, melhorando a eficiência da rede. Em um ponto tão importante o Colegiado Territorial apresenta falhas, principalmente por não possuir atribuições claras de responsabilidades, o que dificulta o controle. Segundo Martins (2013), não existem mecanismos formais que verifiquem se as atividades do Colegiado Territorial da Grande Dourados estão realmente sendo realizadas de acordo com os objetivos do PRONAT.

Dentre as ações que podem ser usadas como controle, verifica-se que não existe um sistema de auditoria sobre as ações do Colegiado. A DFDA cumpre esse papel, porém somente com aquelas organizações executam recursos do MDA, exercendo a função de controle técnico. O controle social dos membros deveria ser feito pelo Núcleo Diretivo, porém não existem indicadores definidos para

tal. Tampouco existem mecanismos rotineiros de controle, pelo Colegiado, dos planos de ação ou dos gastos realizados. Este fato, tem causado inúmeros problemas de execução de recursos pelo Colegiado, o qual torna-se refém das organizações parceiras (ONGs) responsáveis pelo repasse de recursos financeiros de custeio, conforme estrutura estabelecida no PRONAT, conforme apontado também por Martins (2013). A transparência é um dos pilares da governança corporativa e não deixa de ser essencial na governança de uma rede. A falta de controle propicia ambiente para o surgimento de comportamento oportunista, fato corroborado pelos estudos de Martins (2013) e Pires Júnior (2013), que abre caminho para expropriação dos recursos.

Antes de estabelecer qualquer sistema de indicadores ou mecanismos de controle é necessário capacitar os gestores para desenvolver tais mecanismos e ainda mais saber utilizá-los de forma correta. É preciso fortalecer a capacidade do colegiado em realizar a gestão dos recursos que são disponibilizados pelo programa, diminuindo os desalinhamentos das ações e a assimetria informacional entre os diversos agentes envolvidos. Interessante também seria fomentar a discussão efetiva dos gastos realizados e saldos existentes junto aos membros da plenária. Além disso, Pires Júnior (2013) sugere estabelecer uma constância na prestação de contas das entidades parceiras ao Núcleo Diretivo, podendo ser estendido aos demais membros do Colegiado.

A partir das falhas identificadas, foram propostas diretrizes para o fortalecimento do sistema de governança do Colegiado Territorial, conforme sintetizado no Quadro 2.

Quadro 2 - Diretrizes sugeridas para o fortalecimento do sistema de governança da rede do Colegiado Territorial da Grande Dourados de acordo com as variáveis da dimensão instrumental da governança.

VARIÁVEIS	DIRETRIZES
Coordenação	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de um sistema que permita a troca de informações, como relatórios, atas, o próprio Regimento Interno e o PTDRS, planos de ação, calendários e agendas, notícias sobre os municípios, um espaço para se apresentar demandas, além de um ambiente consultivo com fóruns e enquetes que viabilizem a discussão e a consulta rápida na tentativa de aproximar as distâncias e agilizar a tomada de decisão. • Definição de mecanismos de aproximação dos membros dispersos geograficamente, como a formação de grupos menores por município. Isto também poderia facilitar o processo descentralizado de tomada de decisões. • Definição de agenda para encontros em cada organização, para a identificação de demandas a serem encaminhadas pelo representante ao colegiado, periodicamente.
Incentivo	<ul style="list-style-type: none"> • Proposição de projetos que fomentem a inter-relação entre os municípios (JORIS, 2012). • Constante divulgação das ações executadas e, principalmente, dos resultados e benefícios alcançados por meio delas. • Contínua capacitação e conscientização dos membros do foco de uma política territorial, que é trazer desenvolvimento para o território como um todo.
Controle	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar os gestores para desenvolver mecanismos de controle e sistema de indicadores e ainda mais saber utilizá-los de forma correta. Indicadores que estejam devidamente alinhados aos objetivos do colegiado e, especialmente, aos seus processos. • Fortalecer a capacidade do Colegiado em realizar a gestão dos recursos que são disponibilizados pelo programa, diminuindo os desalinhamentos das ações e a assimetria informacional entre os diversos agentes envolvidos. • Fomentar a discussão efetiva dos gastos realizados e saldos existentes junto aos membros da plenária. • Estabelecer uma constância na prestação de contas das entidades parceiras conforme proposto por Pires Júnior (2013), o que pode ser estendido para todos os membros do Colegiado

Fonte: elaborado pelos autores.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A busca pela eficiência e eficácia mostra-se presente desde organizações privadas à organizações públicas, com ou sem fins lucrativos, organizações de todos os setores e tamanhos. Um sistema de governança ajustado à realidade dessas organizações tende a trazer melhores resultados. Para organizações estruturadas em rede não seria diferente, a necessidade de governar seus membros é evidente para o sucesso de todos. Este estudo trouxe o foco da governança para a realidade do PRONAT, onde sua instância deliberativa máxima, o Colegiado Territorial, está estruturada como uma rede de organizações. Baseando-se na relevância deste programa para o desenvolvimento sustentável do meio rural brasileiro, propôs-se a analisar o sistema de governança adotado pela rede do Colegiado Territorial da Grande Dourados em MS.

A distância física entre os membros do Colegiado se mostra como um fator prejudicial à coordenação destes, principalmente por não existirem instrumentos de comunicação adequados que ajudem a amenizar os efeitos negativos do distanciamento. Além disso, a falta de clareza sobre o que cada um deve buscar, leva a falhas no processo de coordenação.

Os incentivos configuram-se com uma das questões mais críticas do programa, pois a intencionalidade de desenvolvimento territorial é beneficiar o território como um todo, mas quando os membros não se vêm diretamente beneficiados por sua atuação tendem a minimizar suas participações nas ações do Colegiado. A ausência de ações efetivamente coletivas é um dos fatores marcantes, refletida na proposição e aprovação de projetos que pouco integram os municípios do território e na pouca participação efetiva dos atores locais.

Juntamente com a variável incentivo, o controle é também uma variável crítica no sistema de governança do colegiado. Essa variável tende a causar grandes impactos em uma organização como o Colegiado Territorial, que não visa diretamente ganhos financeiros e lida com recursos públicos. A falta de controle efetivo pode causar expropriação de recursos por parte daqueles que o estão gerindo. A desconfiança em relação as entidades parceiras é resultado desse controle praticamente inexistente. Essa deficiência levanta a seguinte questão: se o preceito da gestão social é exercer o controle social, como não ter domínio e controle sobre o próprio programa?

Do ponto de vista acadêmico, este trabalho contribui como referencial teórico para demonstrar a importância da governança em organizações estruturadas em forma de redes. O modelo de análise adotado, originalmente usado para a análise da governança em redes horizontais de empresas, foi aplicado em uma rede com as peculiaridades dos Colegiados Territoriais. Esse espaço configurado como uma rede de organizações que não visam retornos financeiros diretos e voltados para a gestão social em um enfoque territorial, necessitam prioritariamente de um sistema de governança fortalecido, aliado à prática de gestão adequada. Espera-se que este estudo forneça subsídios para uma melhor compreensão do sistema de governança da rede em questão bem como a sua organização, possibilitando aos gestores verificar a efetividade do modelo atual de governança adotado, com o intuito de mantê-lo ou adaptá-lo à luz da teoria.

Para estudos futuros, sugere-se a análise das práticas de controle mais eficientes e a implantação de novos instrumentos, verificando quais tipos de mecanismos se adaptam melhor as características da rede do Colegiado, como o controle por comportamento ou por resultados. Em adição, sugere-se estudos que investiguem as razões e as consequências do baixo nível de comprometimento para redes que adotem o modelo de governança compartilhada.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Strategic market managment**. New York: Jonh Wiley & Sons, 1995.
- ALBAGLI, S. Território e territorialidade. In: SACHS, I.; BRAGA, C.; MORELLI, G.; LAGES, V. N. (Org.). **Territórios em movimento: cultura e identidade como estratégia de inserção competitiva**. Brasília: Relume Dumará, 2004.

- ALBERS, S. Configurations of alliance governance Systems. **Schmalenbach Business Review**, n. 62, p. 204-233, 2010.
- ALBERS, S. **The design of Alliance Governance Systems**. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag, 2005.
- BRAGA, B. As atuais políticas de Desenvolvimento rural no Brasil. In: MIRANDA, C.; TIBURCIO, B. (Org.) **A nova cara da pobreza rural: desafios para as políticas públicas**. Brasília: IICA, 2012. (Série Desenvolvimento Rural Sustentável: v. 16).540 p.
- BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Agrário. **Manual operacional do PROINF 2012: ação orçamentária de apoio a Projetos de Infraestrutura e Serviços em Territórios Rurais – Modalidade Investimento**. Brasília, DF, 2012.
- BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Agrário. **Orientação para constituição e funcionamento dos colegiados territoriais**. Brasília, DF, 2009.
- BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Agrário. **PTDRS Grande Dourados: processos de qualificação**. Mato Grosso do Sul, 2011.
- BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Agrário. **Referências para a Gestão Social dos Territórios Rurais: guia para a organização social**. Brasília, DF, 2006. (Série Documentos de Apoio Número 03 – 2006).
- BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Agrário. **Territórios da Cidadania: integração de políticas públicas para reduzir desigualdades**. Brasília, 2008.
- BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social. **Guia do CONSAD: consórcio de segurança alimentar e desenvolvimento local**. Brasília: IBAM, 2004.
- CAMPEÃO, P. (Coord.) **Relatório analítico Território da Grande Dourados: Célula de Acompanhamento e Informação UFMS/CNPQ/SDT/MDA**. Campo Grande, 2012.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- COREZOLA, F.; OLIVEIRA, C. D.; ALMEIDA, M. G. Desafios da governança territorial nos territórios incorporados ao programa territórios da cidadania. **Revista Raízes**, Campina Grande, v. 28, n. 1 e 2; v. 29, n. 1, p. 121–131, jan./2009 a jun./2010.
- CORNFORTH, C. The Governance of cooperatives and mutual associations: a paradox perspective. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 75, n. 1, p. 11-32, 2004.
- CRESWELL, J. **Projeto de Pesquisa: métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- CROPPER, S. et al. **The Oxford Handbook of Inter-organizational relations**. Oxford: Oxford University Press, 2008.
- CUNHA, H. W. P.; FURTADO, L. S. Território e territorialidade: por uma análise geográfica em trânsito no estado do maranhão. In: GEOSIMPÓSIO, 1., Curitiba, **Anais...** 2009.
- EBERS, M. Explaining Inter-Organizational Network Formation. In: **The Formation of Inter-Organizational networks**. Oxford: Oxford Press, 1997. p. 3–40
- FAMA, E. F.; JENSEN, M. C. Separation of ownership and control. **Journal of law and economics**, p. 301-325, 1983.
- FONTES FILHO, J. R. Governança organizacional aplicada ao setor público. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 8., 2003, Panamá. **Anais...** Panamá, Out., 2003. p. 29-31.

GARBIN, V. H.; SILVA, M. J. **Plano Territorial de Desenvolvimento Rural Sustentável: Território Grande Dourados – MS**. Brasília, DF: RNC/SDT, 2006
<http://sit.mda.gov.br/download/ptdrs/ptdrs_territorio047.pdf>. Acesso em: 03. fev. 2013

HIBBERT, P.; HUXHAM, C.; SMITH RING, P. Managing collaborative interorganizational relations. In: CROPPER, S. et al. **The Oxford Handbook of Inter-organizational relations**. Oxford: Oxford University Press. p. 390-416, 2008.

GRANDORI, A.; SODA, G. **Interfirm Networks: antecedents, mechanisms and forms**. *Organization Studies*, v.16, n.2, p.183-214, 1995.

JORIS, J. L. **Gestão participativa em Territórios Rurais: caso dos Colegiados nos territórios da Grande Dourados e da Reforma, Mato Grosso do Sul**. 2012. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Local) – Universidade Católica Dom Bosco, Campo Grande, 2012.

LETHBRIDGE, E. Governança corporativa. **Revista do BNDES**, v. 4, n. 8, p. 209-231, 1997.

LOIOLA, E. R.; MOURA, S. Análise de redes: uma contribuição aos estudos organizacionais. In: FISCHER, T. (Org.). **Gestão contemporânea: cidades estratégicas e organizações locais**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1996, p. 53-68.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: foco na decisão**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

MARTINS, T. A. **Análise das práticas de gestão organizacional no Colegiado do Território Rural da Grande Dourados – MS**. 2013. 109 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2013.

MATO GROSSO DO SUL. Regimento Interno do Colegiado Territorial da Grande Dourados. 2011.

MÖLLER, K.; RAJALA, A.; SVAHN, S. Strategic business nets: their type and management. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 9, p. 1274– 1284, 2005.

MORAES, R. S. **Proposição de processos organizacionais para os Colegiados Territoriais Rurais**. 2014. 84 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2014.

PAULA, J. Territórios, Redes e Desenvolvimento. In: SACHS, I.; BRAGA, C.; MORELLI, G.; LAGES, V. N. (Org.). **Territórios em movimento: cultura e identidade como estratégia de inserção competitiva**. Brasília: Relume Dumará, 2004.

PERICO, R. E. **Identidade e Território no Brasil**. Brasília: IICA, 2009. 189 p.

PIRES JÚNIOR, I. F. **Análise dos elementos de cultura organizacional no Colegiado Territorial Rural da Grande Dourados - estado de Mato Grosso do Sul**. 2013. 163 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2013.

PODOLNY, J. M.; PAGE, K. L. Network Forms of Organization. **Annual Review of Sociology**, Stanford, v. 24, p. 57-76, 1998.

PROVAN, K. G. Board power and organizational effectiveness among human service agencies. **Academy of Management Journal**, v. 23, n. 2, p. 221-236, 1980.

PROVAN, K.; KENIS, P. Modes of network governance: Structure, management and effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 18, n.2, p. 229-252, 2007.

RAFFESTIN, C. **Por uma Geografia do Poder**. São Paulo: Ática, 1993.

RODRIGUES, A. L.; MALO, M. C. Estruturas de governança e empreendedorismo coletivo: O caso dos Doutores da Alegria. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 3, 2006, p. 29-50, 2006.

- ROTH, A. L. et al. Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudos. **Rev. Adm.**, v. 47, n. 1, 2012.
- SANTOS, M. **A natureza do espaço: espaço e tempo: razão e emoção**. 3ed. São Paulo: Hucitec, 1999.
- SCHERER-WARREN, I. Redes e espaços virtuais: uma agenda para a pesquisa de ações coletivas na era da informação. **Cadernos de Pesquisa do Programa de Pós-Graduação em Sociologia Política da UFSC**, v. 11, p. 1-15, 1997.
- SILVA, W. L. C. **Governança de Redes Interorganizacionais: o caso do Colegiado Territorial da Grande Dourados, Mato Grosso do Sul**. 2015. 136 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2015.
- SILVA, W. L. C.; MELO, M. F. S.; CAMPEAO, P. Delineamento dos elementos morfológicos e estruturais da rede de atores que compõe o PRONAT no Território Rural da Grande Dourados. In: SOBER, 51., 2013, Belém. **Anais...** Belém: UFPA, 2013.
- SISTEMA DE INFORMAÇÕES TERRITORIAIS. Territórios Rurais. [20--]. Disponível em: <http://sit.mda.gov.br/mapa.php>. Acesso em: 01.jan.2012
- THEURL, T. From corporate to cooperative governance. In: THEURL, T. **Economics of Interfirm Networks**. Tubingen: Mohr Siebeck, 2005. p. 149-192.
- VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 14 ed, São Paulo: Atlas, 2013.
- VERSCHOORE, J. R. S. **Redes de Cooperação Interorganizacionais: A Identificação de Atributos e Benefícios para um Modelo de Gestão**. 2006. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.
- VILPOUX; O. F.; LAURINO, J.; CAMPEÃO, P. Papel dos Colegiados no desenvolvimento de uma política de integração territorial: exemplo dos Territórios Rurais do Mato Grosso do Sul. **Desenvolvimento em Questão**, v. 12, n. 28, p. 37-67, 2014.
- WEGNER, D. **Governança, Gestão e Capital Social em redes horizontais de empresas: uma análise de suas relações com o desempenho das empresas participantes**. 2011. 204 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.
- WEGNER, D. Mecanismos de Governança de Redes Horizontais de Empresas: o caso das redes alemãs de grande porte. **Revista Gestão Organizacional**, v. 5, n. 2, p. 214-228, 2012.
- ZACCARELLI, S. B. et al. **Clusters e Redes de Negócios: uma nova visão para a gestão dos negócios**. São Paulo: Atlas, 2008.