



HOLOS

ISSN: 1518-1634

holos@ifrn.edu.br

Instituto Federal de Educação, Ciência e  
Tecnologia do Rio Grande do Norte  
Brasil

DE LIMA, A .M.; BAGGENSTOSS, S.; FROEHLICH, A. G.; DA SILVA, J.J.  
COLABORAÇÃO INTERORGANIZACIONAL E O DESENVOLVIMENTO  
SOCIOECONÔMICO REGIONAL  
HOLOS, vol. 2, 2017, pp. 239-259  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte  
Natal, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=481554847018>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## COLABORAÇÃO INTERORGANIZACIONAL E O DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO REGIONAL

A.M. DE LIMA<sup>1</sup>, S. BAGGENSTOSS<sup>2</sup>, A. G. FROELICH<sup>3</sup>, J.J. DA SILVA<sup>4</sup>

Universidade do Estado de Mato Grosso - UNEMAT

Universidade Federal do Mato Grosso - UFMT

salli@unemat-net.br<sup>2</sup>

Submetido 12/05/2016 – Aceito 27/04/2017

DOI: 10.15628/holos.2017.4562

### RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar como ocorrem as relações interorganizacionais e as contribuições para o desenvolvimento socioeconômico regional no noroeste do Estado de Mato Grosso - Brasil. Trata-se de um estudo de caso em que as técnicas para coleta de dados configuraram-se da seguinte forma: primeiro, um período de dois meses nos anos de 2015 e 2016, respectivamente, para realizar observação e vivência nos processos de organização do trabalho em uma comunidade considerada vulnerável - neste caso, foi observado o desenvolvimento de projetos institucionais colaborativos; após, a aplicação de entrevistas semiestruturadas, anteriormente avaliadas por

especialistas, para representantes de nove organizações que representam os elos mais citados no período de observação; e, finalmente, a pesquisa documental. Os resultados apontam que as relações interorganizacionais proporcionaram melhorias nas condições socioeconômicas da região. Contudo, percebe-se que há momentos de contradição entre o que se propõe fazer em benefício das comunidades locais e as ações provenientes de políticas públicas disponíveis. Além disso, verificou-se a necessidade de realizar reflexões sobre a temporalidade e as interrupções de atividades colaborativas em contextos sociais de vulnerabilidade social.

**PALAVRAS-CHAVE:** Relações interorganizacionais, Fator socioeconômico, Comunidades rurais, Comunidades indígenas.

## COLLABORATION INTERORGANIZACIONAL AND SOCIOECONOMIC REGIONAL DEVELOPMENT

### ABSTRACT

This article aims to analyze how occur interorganizational relationships and contributions to regional socio-economic development in the northwest of Mato Grosso - Brazil. This is a case study in which the techniques for gathering data configured is as follows: first, a period of two months in the years 2015 and 2016 respectively to perform observation and experience in the organization of work processes in a community considered vulnerable - in this case, it was observed the development of collaborative institutional projects; after, the application of semi-structured interviews, previously evaluated by experts to representatives of

nine organizations representing the most cited links the observation period; and finally, the documentary research. The results show that interorganizational relations have provided improvements in the socioeconomic conditions of the region. However, it is clear that there are moments of contradiction between what it claims to do for the benefit of local communities and actions from public policies available. In addition, there was the need for reflection on the temporality and interruptions of collaborative activities in social contexts of social vulnerability.

**KEYWORDS:** Interorganizational relations, Socioeconomic factors, Rural communities, Indigenous communities.

## INTRODUÇÃO

O campo de estudo das relações interorganizacionais tem como principal objetivo o interesse em entender o caráter, padrões, origens, lógica e consequências dos relacionamentos constituídos. Além disso, percebe-se que as organizações que formam esses relacionamentos podem ser públicas, empresariais ou sem fins lucrativos, com relacionamentos que envolvam duas organizações, múltiplas ou mesmo rede de organizações (CROPPER *et al* 2014).

Relações interorganizacionais que objetivam desenvolver a colaboração podem se referir a qualquer dinâmica organizativa onde duas ou mais organizações (empresas, órgãos governamentais, organizações não governamentais (ONG's), etc.), colaboram na busca de atender objetivos comuns. Contudo, cada organização permanece autônoma (BALESTRIN, VERSCHOORE 2008). Esses objetivos comuns podem ser demandados pelas próprias organizações que formam o arranjo colaborativo ou ainda podem surgir da comunidade para atender demandas sociais.

As ações colaborativas podem ser consideradas importantes ferramentas para o desenvolvimento local e regional. Nesse sentido, Geddes (2014, p. 183) entende que “os parceiros de desenvolvimento local e regional frequentemente incluem atores da comunidade e da sociedade civil, como também de organizações formais na área pública, com fins lucrativos, e setores sem fins lucrativos”. Essas afirmações possibilitaram refletir sobre um fenômeno social que ocorre na região noroeste do Estado de Mato Grosso – Brasil. Refere-se ao trabalho desenvolvido por um conjunto de organizações que objetivam atender demandas sociais de uma comunidade rural oriunda de reforma agrária e comunidades indígenas, localizadas em regiões de bioma amazônico.

A região passou a chamar atenção de pesquisadores em 2007. Nesse período, os resultados de um projeto do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), financiado pelo Fundo Mundial para o Meio Ambiente - Global Environment Facility (GEF) e gerenciado por uma associação de produtores rurais da região mapeou, entre os anos 2005 e 2006, cerca de 30 a 40% da área de reserva legal pertencente aos assentados da comunidade em análise. O resultado do estudo evidenciou que a atividade econômica de extrativismo da Castanha do Brasil/Castanha do Pará era importante e viável. Porém, para melhor desempenho comercial das atividades, tornava-se necessário a criação de uma organização coletiva constituída legalmente.

Nesse cenário foi sugerida a criação de uma organização no formato coletivo, localizada no Assentamento Vale do Amanhecer (AVA). Esses debates iniciaram entre os anos de 2006 e 2008, foram diálogos realizados por produtores da comunidade, representantes de entidades do governo e representantes da comunidade civil organizada, iniciando um processo de formação de relações interorganizacionais na comunidade.

Com este contexto surge o seguinte questionamento: Como as relações interorganizacionais podem contribuir para o desenvolvimento socioeconômico regional no noroeste do Estado de Mato Grosso-Brasil?

Destarte, o objetivo geral foi de analisar se as relações interorganizacionais podem contribuir para o desenvolvimento socioeconômico na região noroeste do Estado de Mato Grosso - Brasil. O estudo contribui para avaliar o processo de formação e manutenção de arranjos colaborativos que se formam em torno de comunidades ribeirinhas, indígenas, extrativistas, pescadores e outras localizadas em regiões geográficas caracterizadas pelo distanciamento de grandes centros. Arranjos colaborativos em meio à diversidade de recursos

vegetais e animais importantes para manutenção da vida humana, com dificuldades de acesso a formação e informação e, entre outras situações, com infraestrutura precária.

Complementarmente, indiferentemente das relações interorganizacionais serem internacional ou local, há necessidade de refletir acerca da distribuição de custos e benefícios entre os atores. Ainda, desenvolver a criticidade sobre as expectativas de cooperação, de modo que os resultados sejam satisfatórios, compondo investimentos de todos os interessados em aprender, construir confiança e estabelecer objetivos mútuos (DAVIES, WHITE 2012). A colaboração e o diálogo entre as partes interessadas mostram-se relevantes nas pesquisas realizadas em comunidades porque a rede de colaboração pode atender às necessidades sociais, promover novas formas de pensar e criar diferentes parcerias (GYAPONG, SELBY, KWAH 2011). Para isso, torna-se necessário analisar os resultados das relações ao invés de um único elo ou ação. (JONES, LICHTENSTEIN 2014).

## **METODOLOGIA**

A metodologia adota foi de estudo de caso. Para realizar a pesquisa de campo a pesquisa se desenvolveu em duas fases. A primeira realizou uma pesquisa exploratória com período de vivência de 25 dias em fevereiro de 2015 no AVA. O objeto de estudo foi analisar as relações interorganizacionais que se constituíram na comunidade a partir da elaboração e execução de projetos sociais que buscam atender demandas sociais como geração de trabalho, renda, preservação ambiental, inserção do trabalho feminino, entre outras.

O período de vivência possibilitou identificar os atores que representavam as organizações mais citadas no ambiente de trabalho e realizar as entrevistas não estruturadas. Nesse momento da pesquisa, o conteúdo das entrevistas buscou compreender a história do desenvolvimento dos empreendimentos, os fatores motivacionais para participar do trabalho na comunidade, os benefícios do trabalho e as dificuldades e implicações dos trabalhos realizados a partir de projetos sociais em rede de organizações na comunidade.

O resultado da pesquisa exploratória apontou que os principais elos colaborativos estavam entre a Cooperativa de Produtores Rurais do Vale do Amanhecer (COOPAVAM), a Associação de Mulheres Cantinho da Amazônica (AMCA), a Associação de Desenvolvimento Rural de Jurueña (ADERJUR) e a FUNAI. Além dessas, as associações indígenas dos povos Mundurunku (Instituto Mundurunku), Cinta Larga (Associação Passapkareej), Kaiaby (Associação Kawaieté), Apiaká (Associação Acaim) e clientes parceiros como a Natura Indústria de Cosméticos também constam inclusos.

Na segunda fase foi formulado e aplicado um instrumento avaliado por especialistas. Esse instrumento foi encaminhado para cinco pesquisadores em outubro de 2015, os quais foram avaliados e devolvidos até novembro de 2015. A aplicação da entrevista foi realizada em novembro de 2015 com dez dias de vivência na comunidade. O Quadro 01 apresenta os atores sociais que participaram do processo de pesquisa.

| Sujeitos  | Denominação | Minutos       |
|---|-------------|---------------|
| Grande comprador 1  | E1          | <i>E-mail</i> |
| Grande comprador 2  | E1 b        | <i>E-mail</i> |
| Presidente de uma associação indígena   | E2          | <i>E-mail</i> |
| Presidente do elo central do arranjo colaborativo   | E3          | 48:24         |
| Ex-sócio do elo central do arranjo colaborativo   | E4          | 20:54         |
| Presidente de um segundo empreendimento formado no assentamento                             | E5          | 28:34         |
| Sócia de um segundo empreendimento formado no assentamento                                  | E6          | 26:37         |
| Técnico da Fundação Nacional do Índio de Juína  | E7          | 48:24         |
| Técnico da Fundação Nacional do Índio de Juara  | E8          | 11:27         |
| Coordenador dos dois últimos projetos na comunidade e representante de instituição parceira | E9          | 51:42         |

**Quadro 01: Sujeitos da pesquisa de campo. Fonte: Os autores, 2016.**

As observações do ambiente de trabalho objetivaram verificar como ocorria o relacionamento entre os empreendimentos e os parceiros, comentários sobre as decisões passadas e do cotidiano, a aceitação das pessoas que representam os parceiros na comunidade e também possíveis desavenças ou contradições entre os elos colaborativos.

## REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O campo de estudo das relações interorganizacionais pode ser dividido em dois debates centrais: as organizações e os relacionamentos por meio dos quais as organizações estão ligadas. Complementarmente, inclui no campo análises com a perspectiva de micro e macro contextos que ocorrem as relações interorganizacionais. (CROPPER *et al*, 2014).

Definir o campo de estudos é pré-requisito necessário para realizar estudos das relações interorganizacionais, de modo que se possa introduzir algum tipo de diferenciação conceitual das organizações e/ou suas relações, com objetivo de fazer comparações e chegar a algum nível de explicação do fenômeno que se pretende analisar.

As relações interorganizacionais se constituem amparadas em fatores motivacionais para colaboração e muitos fatores podem se constituir como motivos pelos quais as organizações procuram fazer parcerias para a colaboração. Entre elas a entrada em mercados; co-especialização; co-aprendizagem; custos de transação; entrada em mercados incertos e também serviços de utilidade pública (DACIN, REID, RING 2014). A cada motivo pode se estruturar um formato diferente de relações interorganizacionais, variando de relações entre duas organizações e relações entre várias organizações.

Ou seja, um arranjo colaborativo é a ação conjunta de organizações que visam atender objetivos comuns. Complementarmente, pode-se definir colaboração como qualquer acordo em que exista cooperação entre as empresas, ocorre voluntariamente e inicia-se com ações que envolvem troca, partilha ou co-desenvolvimento. (GULATI, GARGIULO 1999). Considera-se que cooperação é uma operação mútua entre parceiros interessados cruzando as fronteiras das organizações. (NOLTE, MARTIN, BOENINGK 2012).

As práticas colaborativas formam-se a partir de relacionamentos negociados, em processos comunicativos contínuos. (LAWRENCE, PHILIPS, HARDY 1999). O relacionamento

interorganizacional colaborativo é social por natureza, porque requer negociações de relacionamentos e tensões (HUXHAM, BEECH 2003); é político por envolver indivíduos com papéis duplos como membros das organizações e da colaboração (HARDY, LAWRENCE, PHILLIPS 2006); e é dinâmico, porque os papéis da colaboração surgem, evoluem e podem mudar ao longo do tempo (HIBBERT, HUXHAM 2005).

Parcerias tem sido parte integrante de práticas que objetivam o desenvolvimento urbano e regional, principalmente a partir da década de 1990. No entanto, a legitimidade dos objetivos podem ocultar as preocupações quanto à eficácia da parceria pelos gestores de políticas públicas e profissionais que se engajam nessas atividades, assim como dificuldades para que os pesquisadores consigam teorizar o conceito dessas práticas ou mesmo avaliar os resultados. (GEDDES, 2014).

Quando as relações interorganizacionais ocorrem em forma de parceria para o desenvolvimento local e regional é possível fazer distinção na estrutura que se formam os nós. Na colaboração tradicional o padrão mais comum é um modelo centro-periferia, já no modelo de parceria para o desenvolvimento local e regional, em princípio, ocorre um número de parceiros colaborando uns com os outros, sem atribuir prioridade nas relações para qualquer uma das organizações que formam o arranjo colaborativo. (GEDDES, 2014).

As parcerias podem se constituir entre múltiplas organizações para trabalharem um conjunto de atividades compartilhadas por um período limitado e essas relações são coordenadas por projetos interorganizacionais. Comumente são pensados para produzir produtos e serviços complexos em ambientes de incertezas e competitividade. (JONES, LICHTENSTEIN 2014).

Esses projetos interorganizacionais podem envolver duas ou mais organizações que tem suas atividades distintas, mas trabalham em conjunto para criar um produto/serviço tangível em um período limitado. (JONES, LICHTENSTEIN 2014). Embora as parcerias por projetos comumente busquem atender necessidades empresariais, é possível verificar que há projetos que objetivam responder emergências e respostas para crises no âmbito social. Como exemplo a resposta a desastres naturais, que nessas circunstâncias a temporalidade torna-se emergente, frequentemente espontânea e com prazos de curta duração. (JONES, LICHTENSTEIN 2014).

A resolução de problemas sociais e a promoção da criação de diferentes e várias parcerias em um arranjo colaborativo fornecem sentido para a construção de objetivos comuns entre diferentes organizações. Para que haja construção de processos de parcerias é preciso que haja a percepção de confiança entre as organizações. (DAVIES, WHITE 2012).

Os resultados que se esperam da prática de trabalho colaborativa pode ser a motivação para a ação. Assim, a motivação dos atores tem sido um tema discutido na abordagem teórica sobre colaboração. Sobre esse tema é desafiador conciliar as motivações e objetivos individuais com as motivações e objetivos comuns entre diferentes parceiros, assim, é preciso buscar constantemente esse equilíbrio para manutenção das parcerias colaborativas. (LIN, HSIEH 2014).

A motivação entre os atores que participam de ações colaborativas podem ser diversas. Entre esses fatores motivacionais surge a colaboração para atender demandas sociais, econômicas e ambientais, o que não é recente na literatura. (MANDELL, KEAST 2008). Essa perspectiva de pesquisa ocorre principalmente quando há ação de atores públicos e ONG's. Isso porque as relações interorganizacionais não ocorrem apenas para atender objetivos do mercado, pode-se também visar resolução de problemas demandados pela sociedade, seja por necessidade do governo, seja por iniciativa da comunidade. (MANDELL, KEAST 2008).

Finalizando, pode ser atribuída à colaboração uma estrutura organizacional própria. Essa estrutura é construída e consolidada de forma dinâmica e complexa, visto que faz-se necessário

ter motivação, definir objetivos comuns entre as organizações, construir relações de confiança, respeitar os objetivos individuais das organizações atuantes nas parcerias e, ainda, manter atenção ao contexto cultural e aos recursos disponíveis entre os parceiros.

## CONTEXTO SOCIAL E A COLABORAÇÃO

A rede de colaboração analisada se formou no AVA, na cidade de Juruena - região noroeste do Estado de Mato Grosso que faz parte do bioma Amazônico brasileiro. A cidade de Juruena localiza-se no interior do estado, tem uma população estimada de 11.201 habitantes, com distância rodoviária de 929 quilômetros da capital Cuiabá, dos quais 120 não possuem pavimentação asfáltica. O município possui a área de 3.203 km<sup>2</sup>. (IBGE, 2010).

O assentamento é formado por 14.715,81 hectares, dos quais 7.129,08 foram destinados à reserva legal em condomínio e 7.586,01 hectares foram divididos em 250 lotes para exploração de subsistência, econômica e moradia. O diferencial desse assentamento em relação à maioria dos assentamentos do Brasil está no planejamento da distribuição das terras e o corte dos lotes. Todas as estradas são paralelas aos pequenos rios tributários do Rio Juruena, de tal maneira que todos os lotes têm água correndo ao fundo da área (Depoimento, E9).

Para realizar o primeiro projeto social na comunidade foi necessário constituir parcerias para avaliar os aspectos sociais e de legalidade para instituir um assentamento de reforma agrária. Foi possível identificar que para esse objetivo se constituiu parcerias entre o INCRA, o Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Juruena (STRJ), a Federação dos Trabalhadores da Agricultura (FETAGRI), a Prefeitura Municipal de Juruena, a Câmara Municipal de Juruena, a Cooperativa de Trabalhadores Múltiplos e Saneamento Básico Ltda. (COPERSERV), o Ministério Público Estadual e o Federal e também representantes da sociedade civil (VARGAS, 2005). Além dessas instituições identificadas, o depoimento de E9 afirma que na ocasião que o assentamento foi criado se fez presente nos processos de debates a Associação de Desenvolvimento Rural de Juruena (ADERJUR).

Posterior à criação do assentamento, uma atividade que possibilitou a atuação de colaboração interorganizacional na região foi a fundação da COOPAVAM, a qual se consolidou na comunidade com o debate sobre a criação de um empreendimento coletivo e autogerido que possibilitasse o desenvolvimento local a partir do beneficiamento da Castanha do Brasil. As discussões iniciaram entre os anos de 2006 e 2008, foram realizadas por produtores da comunidade e representantes de entidades como: Secretaria do Meio Ambiente de Mato Grosso (SEMA-MT); o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA), prefeitura municipal de Juruena, representantes da comunidade (câmara de vereadores e lideranças comunitárias) e a ADERJUR.

Outros projetos que objetivam o desenvolvimento local se desenvolveram. Cada projeto mantém ou forma novas relações interorganizacionais no arranjo colaborativo local. Outras iniciativas foram importantes para o desenvolvimento da comunidade do AVA, conforme Figura 01 e descritos pela numeração que a segue.

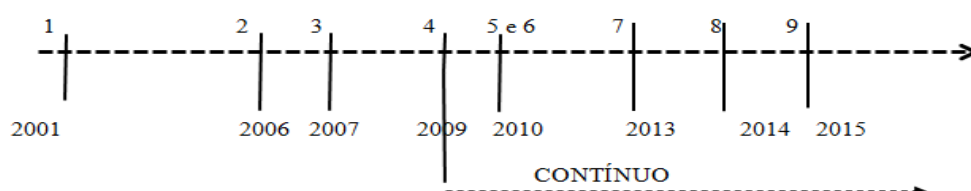


Figura 01: Projetos desenvolvidos na comunidade Vale do Amanhecer Fonte: Pesquisa de campo, 2016.

- 1- Conservação e uso sustentável da biodiversidade nas florestas de fronteira do noroeste de Mato Grosso (GEF-PNUD-SEMA);
- 2- Recuperação e conservação de recursos naturais no projeto de assentamento Vale do Amanhecer, município de Juruena, MT (MDA-INCRA);
- 3- Implantação da fábrica para processamento da Castanha do Brasil (MDA-INCRA);
- 4- Programa de formação de estoque e Programa de compra para doação (CONAB);
- 5- Ampliação da Unidade de Beneficiamento de Castanha do Brasil do Vale do Amanhecer de Juruena, MT (MDA-INCRA);
- 6- Projeto Poço de Carbono – duas edições(PETROBRAS);
- 7- Projeto Cultivação (PETROBRAS);
- 8- Sentinelas da floresta – geração de trabalho, renda e conservação da biodiversidade da região amazônica (FUNDO DA AMAZÔNIA - BNDES);
- 9- Projeto Wyrapaé.up (Esportes indígenas - PETROBRAS).

A constituição e desenvolvimento de projetos na região vêm ocorrendo desde 2001 e se intensificaram a partir de 2006. Esses projetos são financiados, em sua maioria, com recursos não reembolsáveis. Apesar de ser positivo o desenvolvimento percebido na região, surgem dúvidas sobre o futuro local caso haja corte no fomento de recursos dessa natureza. Percebe-se uma fragilidade nesse aspecto e há dúvidas sobre o potencial de continuidade do trabalho caso ocorra o afastamento total das organizações apoiadoras, principalmente a ADERJUR que tem sido a principal proponente de projetos de fomento que beneficiam a região.

#### 4.1 Fatores Motivacionais para Colaboração

As parcerias iniciais para criação do AVA entre INCRA, outras organizações governamentais e a ADERJUR ocorreram com o propósito de atender uma política pública federal. Inicialmente (em 1998), havia recursos para desenvolvimento de reforma agrária. A liderança da ADERJUR se sentiu motivada a submeter uma proposta de ocupação da área porque havia no município uma propriedade de terra documentada que atendia às condições do edital. Além disso, percebeu a oportunidade de angariar recursos para desenvolver uma área de agricultura familiar e iniciar um currículo que possibilitaria conveniências futuras, conforme fala:

“... o que motivou a ADERJUR a entrar no Vale do Amanhecer, primeiro foi o fato de ter documento da terra, ser uma área de agricultura familiar, um assentamento nascendo com possibilidade de se desenvolver um trabalho em longo prazo como todo um olhar sócio ambiental para a comunidade. Até certo ponto, isso foi possível, conseguimos realizar várias coisas, de manter essas famílias morando na terra, eu acho que foi um trabalho bem importante para a ADERJUR, no currículo da ADERJUR para ela conseguir conquistar mais projetos que acabou acontecendo, mas também para as famílias que permaneceram na área até hoje que agora veio o benefício que não aparece do dia para noite” (Depoimento, E9).

No decorrer das submissões de novas propostas de projetos que fomentavam as relações interorganizacionais surgiram outras instituições em que a relação é compreendida como parceria. Percebeu-se que fatores motivacionais que direcionam os órgãos governamentais é a necessidade de atingir metas de políticas públicas sociais. Após a aprovação dos projetos, o que esses órgãos realizam como práticas de trabalho ocorrem em sua maioria com ações



fiscalizadoras e de encaminhamentos para que haja legalidade na execução dos projetos. Não há uma troca de ações cotidianas ou esporádicas que possam beneficiar mutuamente as organizações, seja no sentido de aprendizagem ou de transações. (Depoimento, E9).

Não é possível negar o peso institucional das organizações governamentais (Scott, 2008). Mas as ações que os atores sociais vêm desenvolvendo impulsionam as organizações para que façam parte dos processos de trabalho. A dinâmica vivenciada na comunidade possibilitou avançar na quantidade de organizações que vieram a se tornar parceiras das práticas de trabalho no AVA.

O Quadro 02 apresenta os parceiros identificados e suas respectivas contribuições nos anos de 2010 a 2015.

| <b>Parceiros</b>   | <b>Contribuição</b>                           |
|--|---|
| Associação de Mulheres Andorinhas do Canamã (AMAC)                       | SAF   |
| Associação de Mulheres Cantinho da Amazônia (AMCA)                       | Comercialização e divulgação                  |
| Associação de Pequenos Agricultores do Vale do Amanhecer                 | Divulgação                                    |
| Associação dos Seringueiros da Resex Guariba Roosevelt                   | Comercialização                               |
| Associação Mayrob  | Extrativismo                                  |
| Associação Metareilá do Povo Indígena Suruí                              | Extrativismo                                  |
| Associação Passapkareej do Povo Cinta larga                              | Extrativismo                                  |
| Cinema Nosso   | Escola de Cinema em Juruena                   |
| Comissão Pastoral da Terra (CPT)   | Divulgação                                    |
| Companhia Nacional de Abastecimento – Conab                              | Comercialização                               |
| Cooperativa de Agricultores do Vale do Amanhecer (COOPAVAM)              | Comercialização                               |
| Empresa Matogrossense de Pesquisa, Assistência e Extensão Rural (EMPAER) | Emissão de DAP'S                              |
| Equipe de Conservação da Amazônica (ECAM)                                | Intercâmbio                                   |
| Escola Estadual Dom Aquino   | Educação ambiental                            |
| Forest Trends  | Intercâmbio                                   |
| Fundação Nacional do Índio (FUNAI)                                       | SAF e apoio ao extrativismo e comercialização |
| Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda                           | Comercialização                               |
| Instituto Brasil do Meio Ambiente e dos Rec. Naturais Renováveis (IBAMA) | Licenciamento de atividades                   |
| Instituto EcoSocial  | Formação                                      |
| Instituto Munduruku  | Extrativismo                                  |
| ONF Brasil Gestão Florestal  | Divulgação                                    |
| Operação Amazônia Nativa (OPAN)  | SAF   |
| Palmitos Aripuanã Indústria de Alimentos                                 | Comercialização                               |
| Pastoral da Saúde  | Comercialização                               |
| PNUD/GEF Projeto BRA/00/G31  | Divulgação                                    |

|  |                              |
|--|------------------------------|
| Prefeitura Municipal de Juruena                          | Viveiro e educação ambiental |
| Projeto CultivAção-Petrobras Desenvolvimento e Cidadania | Comercialização              |
| Rohden Indústria Lígnea                                  | Extrativismo                 |
| Secretaria de Estado de Meio Ambiente (SEMA-MT)          | Licenciamento de atividades  |
| Serviço Nacional de Aprendizagem (SENAR)                 | Formação                     |
| Sindicato de Trabalhadores Rurais de Juruena             | Divulgação                   |
| Sindicato Rural de Juruena                               | Formação                     |
| Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT)           | Pesquisa                     |
| Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT)               | Pesquisa                     |
| WWF- Brasil  | SAF                          |

**Quadro 02: Relação de parceiros que atuam formalmente no arranjo colaborativo do AVA. Fonte: NUNES, RUGNITZ (2015)**

Parceiros são declarados por E9 como organizações que fizeram parte do processo de trabalho em torno das ações desenvolvidas no AVA e região, e que objetivavam o desenvolvimento local a partir de projetos sociais e ambientais.

Nesse arranjo colaborativo o órgão público que apresenta maior relação e empenho na realização das atividades cotidianas é a FUNAI. Isso porque, para desenvolver qualquer projeto em área indígena, é necessário aprovação prévia e o acompanhamento dos técnicos responsáveis pela área que terá atividades junto aos grupos indígenas. Portanto, é preciso a participação e apoio logístico da FUNAI para desenvolver atividades de reuniões, seminários, acompanhamento dos resultados econômicos, sociais e fiscalização das questões ambientais.

Neste caso específico, a relação com o técnico do órgão é próxima. O técnico da FUNAI considera que o trabalho de parceria beneficia a FUNAI e o próprio desempenho de suas atividades:

... e o projeto da castanha vem colaborar com a FUNAI de um tamanho que você não tem noção, porque além deles permanecerem na mata, na floresta, que é o habitat, ali eles veem a caça, come a caça, ali fiscalizam para que não entre pessoas que eles não queira...(Depoimento, E7).

...eles estão no mato colhendo a castanha, não estão bebendo, não estão mexendo com atos ilícitos, não tem madeireiro, não tem nada... Eu vou lá, busco, porque sei que se tiver que trabalhar um sábado, ganho quatro dias na frente. (Depoimento, E7).

Para o depoente (E7), o trabalho desenvolvido pelo projeto contribui para melhor desempenho do seu trabalho. Mesmo porque a área do povo Cinta Larga, pela qual é responsável, corresponde a 750 mil hectares de terra com 11 aldeias indígenas. Tem comunidades que para chegar à cidade mais próxima é preciso mais de 24 horas de carro em estrada precária. São lugares com pouca infraestrutura das estradas, os carros andam em picadas, atravessando pontes feitas por troncos de árvores. Na época de chuvas, quando ocorre a queda de alguma árvore, por exemplo, é preciso cortar tronco e galhos para tirar do caminho. Ou seja, o trabalho social promovido pelo projeto contribui para a realização da fiscalização e acompanhamento dessas comunidades.

Outro técnico da FUNAI, responsável por uma área de 109.600 mil hectares e três povos indígenas também considera o projeto desenvolvido na região de extrema importância, principalmente para que indígenas que haviam deixado de trabalhar na floresta voltassem para a

floresta, além de que as atividades complementares do projeto levaram a outras práticas aos indígenas, como a horta por exemplo. Pelas ações serem realizadas dentro das aldeias e por questões legais, o técnico tem uma relação próxima com o coordenador do projeto e as lideranças do assentamento. (Depoimento, E8).

Nesse contexto, estar na parceria gera ganhos à organização (DACIN, REID, RING 2014). No caso em específico, o ganho está na prestação do serviço de utilidade pública porque as atividades dos projetos visam à educação ambiental, fomentam melhorias de infraestrutura nas comunidades indígenas e a minimização de custos no processo de fiscalizar as áreas indígenas, que é uma das atividades da FUNAI.

As associações indígenas também tem relação próxima. O papel dos representantes dessas associações é o diálogo com as comunidades, a organização da recepção e venda da castanha, assim como a distribuição dos recursos recebidos entre os indígenas que trabalharam a extração do produto. A relação com a liderança das associações é fundamental para manutenção das parcerias, porque o acesso ao produto ocorre via associação se faz necessário ter uma comunicação clara e transparente, papel realizado pelos líderes.

As relações entre as associações indígenas e os empreendimentos do AVA são negociadas com processos comunicativos contínuos. (LAWRENCE, PHILIPS, HARDY 1999). As associações tem comunicação direta com os trabalhadores que fornecem a matéria-prima para mover o trabalho desenvolvido no assentamento e, ao mesmo tempo, atender os objetivos dos projetos que recebem recursos para desenvolver atividades extrativistas e sustentáveis nas áreas indígenas.

Outras organizações como a prefeitura e a Natura Indústria de Cosméticos apresentam uma relação próxima por terem motivações que partem de resultados cotidianos para estar na parceria, portanto sentem-se motivados pela troca de benefícios.

Segundo o prefeito, a motivação para o município manter a parceria advém do trabalho que propicia renda aos moradores e possibilita a aquisição de produtos para abastecimento de escolas e hospitais com recursos de outros órgãos governamentais, o que diminui os custos da prefeitura.

Além disso, a geração de trabalho e renda no município é importante para seu desenvolvimento. A cidade de Juruena - MT tem histórico de fragilidades quanto ao desenvolvimento socioeconômico, exposto no último censo realizado na região. Em relação ao país (com 5.565 municípios), esteve em 2.846ª colocação em desenvolvimento humano. No estado ocupou a 105ª colocação (entre 151 municípios); 36,48% da população se apresentaram vulneráveis à pobreza. A renda per capita (R\$ 434,07) representou 85,11% do valor do salário mínimo (R\$ 510,00) em 2010, porém na zona rural a renda média per capita foi de R\$ 287,50. Ainda, 47,43% das pessoas maiores de 18 anos não tinham o ensino fundamental completo e trabalhavam em atividades informais (IBGE, 2010). O trabalho desenvolvido pelo arranjo colaborativo iniciou antes desses índices (em 2007/2008), momento que havia o agravante da violência ocasionada pela atividade de garimpo. (Depoimento, E9).

Diante do histórico do município, desenvolver organizações que possam gerar empregabilidade formal faz a diferença para possibilitar desenvolvimento econômico e social.

No que se refere à empresa Natura Indústria de Cosméticos, segundo relato da técnica responsável pelo trabalho social e de aquisição na região:

... a COOPAVAM é uma cooperativa estruturada, tem uma história interessante, gera renda para inúmeras famílias, envolvendo indígenas... o número de famílias envolvidas na cadeia dos óleos e estar na Amazônia e possuírem o único assentamento do MT devidamente registrado. (Depoimento, E1).

A empresa sente-se motivada a fazer parte do arranjo colaborativo porque o trabalho desenvolvido no assentamento é de relevância social e é legalizado, o que favorece a parceria para contribuir e ser beneficiada com a aquisição de produtos de qualidade e certificados. Por outro lado, a COOPAVAM é beneficiada com contratos devidamente negociados de forma participativa, recebendo capacitação para gestão organizacional, para saúde e segurança do trabalhador. Além disso, houve a possibilidade da cooperativa ser apresentada a dois novos compradores, ampliando seu leque de negócios.

Outra parceria importante é a AMCA, empreendimento que nasceu dentro da própria COOPAVAM. A AMCA surgiu de conflitos de gênero e espaço de trabalho. Contudo, atualmente há troca de trabalho entre os empreendimentos, repartem recursos de projetos submetidos à órgãos de fomento e dividem espaço dentro da área industrial do assentamento.

Para o técnico da FUNAI de Juína-MT, responsável pelo Povo Cinta Larga, o índio tem o dinheiro como prioridade. Para ele, o início das atividades de parceria foi difícil porque havia um sentimento de desconfiança: o índio fazia o extrativismo da castanha e vendia para atravessadores ao preço médio de R\$ 0,50 (cinquenta centavos em 2007). Nesse mesmo período o preço do produto no estado do Pará era, em média, de R\$ 1,50 o quilo. Naquela região a venda é por lata e cada uma pesa 10 kg, onde a indústria a comprava pelo valor de R\$ 15,00 (MARTINS et al, 2008). Em 2010, segundo o IBGE, de acordo com volume e valores da castanha produzida no Brasil, o valor foi em média R\$ 1,36 por quilo. No mesmo período, na região de Juruena, o preço médio estava em R\$ 0,70 por quilo. (NUNES, RUGNITZ 2015).

Mesmo que os indígenas da região não tivessem acesso a essas informações do mercado, consideravam que o trabalho era pesado e pouco valorizado. Com a entrada do projeto Sentinelas, que tinha o apoio de diversas instituições, entre elas a FUNAI, a Petrobras, a Natura Indústria de Cosméticos, a SEMA, o INCRA e a COOPAVAM, os indígenas foram percebendo que podiam ter condições de ganhar dinheiro com a venda da castanha.

Os acordos foram morosos, não foi uma única reunião que fez com que os indígenas apoiassem o projeto e fossem à exploração da castanha em grande número. Mesmo com a fiscalização que se intensificou nas regiões de florestas, realizadas pelo Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA), a SEMA (Secretaria de Estado do Meio Ambiente) e a Força Nacional nos últimos anos, os indígenas estavam habituados a ganharem dinheiro com atividades ilícitas, como a venda da madeira ou a exploração de ouro. Segundo o técnico da FUNAI:

...o indígena hoje visa o lucro, quer dinheiro, não quer saber de onde vem, ele quer dinheiro. Foi difícil, porque poucos se interessavam pelo extrativismo, tinham outra maneira de ganhar dinheiro mais fácil né, poucos se interessavam, a gente teve que ir devagarinho, com trabalho de formiguinha. (Depoimento, E7).

A questão econômica se evidencia quando o presidente da associação Cinta Larga (E2) afirma que um comportamento que dificulta a parceria é a percepção do indígena que o preço da castanha está baixo, havendo reclamações constantes. Contudo, para ele está claro que a

parceria trouxe muitos benefícios para a comunidade como melhor preço para a castanha, inserção do trabalho para o indígena, valorização da cultura indígena entre seus povos.

As parcerias possibilitaram que o mercado da Castanha do Brasil se tornasse mais valorizado em Mato Grosso que na região do Pará. Nos anos de 2011 e 2012, o preço do quilo da castanha do Brasil variou entre R\$ 1,50 e R\$ 2,79 na região de Juruena. (NUNES, RUGNITZ 2015). Na mesorregião do baixo Amazonas, estado do Pará, nesse mesmo período o preço esteve entre R\$ 0,71 e R\$ 0,83. (ARAÚJO et al, 2013).

A parceria com a cooperativa possibilitou que os indígenas tivessem acesso aos custos da fabricação para chegar ao preço que poderia ser pago a eles. O preço é considerado justo porque tem um acompanhamento em sua formulação por parte da FUNAI e dos demais parceiros do arranjo colaborativo instituído. Assim, a transparência e confiança se tornaram fundamentais para o processo de construção das parcerias. (DAVIES, WHITE 2012).

Para o ano de 2016, o valor do quilo da castanha foi acordado entre o comprador (COOPAVAM) e os vendedores (Associações indígenas) em R\$ 3,50 (três reais e cinquenta centavos). Ou seja, em três anos de projeto o valor aumentou 700%, o que de certa forma regula o preço da castanha na região. Dessa maneira, os elos se beneficiam com as relações de colaboração, conforme Quadro 03.

| ELO CENTRAL: COOPAVAM     |   |   |
|---------------------------|---|---|
| Parceiros                 | Oferece para COOPAVAM   | Recebe da COOPAVAM  |
| Prefeitura Municipal      | Apoio logístico para compra de matéria-prima e escoamento da produção.  | Recebe alimentos processados para a merenda escolar e para hospitais públicos, sem desembolso financeiro do município, via aquisição da CONAB.  |
| ADERJUR                   | Submissão e gestão de projetos que captam recursos externos.  | Experiência, empregabilidade, visibilidade local, regional, nacional e mundial.   |
| AMCA                      | Mão de obra para quebra da castanha;<br>Empréstimo de produtos e equipamentos.  | Empréstimos de produtos e equipamentos e contratação de mão-de-obra.  |
| Associações indígenas (4) | Quantidade de produto necessário para a atividade e a estrutura da planta industrial.   | Ganham preço estável da castanha; compromisso de compra; pagamentos adiantados; infraestrutura nas aldeias para armazenamento da castanha; transporte da castanha; mão-de-obra técnica para acompanhar o trabalho indígena. |
| Cliente 1                 | Qualificação e formação de recursos humanos.  | Compromisso com a quantidade e a qualidade do produto a ser entregue.   |
| Cliente 2                 | Adiantamentos de recursos financeiros para formação de estoques que não são comuns para empresas que não têm compromisso social e ambiental legitimado. | Compromisso com a quantidade e a qualidade do produto a ser entregue.   |
| FUNAI                     | Acompanhamento de profissionais no  | Propicia a construção de infraestrutura nas aldeias; diminui a vulnerabilidade econômica  |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  | desenvolvimentos de projetos em áreas indígenas, apoio logístico e de comunicação. | dos indígenas (renda); diminui a exploração feita por atravessadores; dá condições para manutenção da cultura indígena; reduz a possibilidade trabalho ilícito; |
|--|--|---|

**Quadro 03: Ganhos individuais proveniente das parcerias. Fonte: Pesquisa de campo, 2016.**

Todas as organizações que fazem parte do arranjo colaborativo conseguem visualizar vantagens por participarem do processo de colaboração, motivando-as a permanecer na parceria.

#### 4.2 Resultados socioeconômicos das práticas de colaboração

A pesquisa de campo com os moradores do AVA evidenciou que o trabalho desenvolvido a partir da colaboração de organizações possibilitou mudanças positivas à região. Os depoimentos de E1, E3, E5, E7, E8 e E9 permitiram elencar algumas mudanças na percepção dos atores entrevistados nos aspectos econômicos, sociais e ambientais no AVA, conforme Quadro 04.

| ATOR | ECONÔMICO                                    | SOCIAL/CULTURAL  | AMBIENTAL   |
|------|--|--|---|
| E1   | - Geração de renda para a comunidade do AVA; | - Legalidade do assentamento;  | - Preocupação com meio ambiente;<br>- Geração de poucos resíduos;<br>- Certificação orgânica da produção;                                     |
| E3   | - Geração de renda para a comunidade do AVA; | - Acesso ao consumo;<br>Algumas pessoas que há muito tempo não estudavam voltaram a estudar (2 nível superior, 2 nível fundamental e médio) ;<br>- Acesso à informação e a formação; | - Atividade que não provoca danos à natureza;<br>- Conservação da floresta e das áreas dos assentados;  |
| E5   | - Geração de renda para a comunidade do AVA; | Cursos de formação em diversas áreas;  | - Incentivo para plantar a castanha e preservar a floresta;   |
| E7   | - Geração de renda para os indígenas;        | - Aprendizagem do indígena quanto ao uso adequado do dinheiro;<br>- Prática e disseminação para os filhos da língua mãe e costumes indígenas;  | - Percepção do indígena quanto a importância da floresta;<br>- Minimização de atividades de extração de madeira e minério em áreas indígenas; |
| E8   | - Geração de renda para os indígenas;        | - Construção de moradias para os indígenas;<br>Cultivo de práticas culturais dos indígenas (caça, pesca vivência em família);  | - Conservação ambiental;  |

|    |  |   |   |
|----|--|---|---|
| E9 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Geração de renda para a comunidade do AVA;</li> <li>- Diversificação da produção agrícola.</li> </ul> | - Inclusão da mulher em processos produtivos. | - Percepção da comunidade da importância da floresta. |
|----|--|---|---|

**Quadro 04: Mudanças positivas no AVA**

Percebe-se, nos depoimentos, ênfase quanto às melhorias que as práticas de trabalho colaborativas proporcionaram ao cenário ambiental. É relevante mencionar que no município de Juruena a principal atividade econômica é a extração e industrialização da madeira, onde treze indústrias madeireiras empregam 60% da mão de obra urbana. (NUNES, RUGNITZ 2011). Embora, contemporaneamente, haja maior rigor nas atividades madeireiras, ainda ocorrem atividades de exploração ilegal.

O desmatamento continua crescendo em Mato Grosso, confirmando uma tendência que já vem sendo registrados nos últimos três anos. Os dados de monitoramento por satélite mostram que, entre agosto e dezembro de 2015, Mato Grosso foi o único estado da Amazônia Legal onde o corte raso da floresta aumentou (16%), em comparação com o mesmo período de 2014, passando de 362 quilômetros quadrados para 419 quilômetros quadrados (Instituto Centro De Vida, 2016).

Os prejuízos ambientais na região são conhecidos principalmente pelo histórico de atividade de exploração do ouro. Em 2002, o garimpo que se localizava dentro do AVA causou destruição de parte da floresta e envenenamento de rios e lençóis freáticos por causa do uso de cianeto e mercúrio. Em razão desse histórico, em um período de dez anos (1999-2008), 660 Km<sup>2</sup> (23%) das áreas de florestas originais da região foram desflorestadas (RUGNITZ, VIVAN, NUNES 2011).

Além das mudanças citadas pelos entrevistados é possível evidenciar, a partir de pesquisa documental, outras mudanças importantes como: a valorização do preço da castanha na região; o número de indígenas que se beneficiam do trabalho de extrativismo (aproximadamente 300) e a DAP rural (Declaração de Aptidão ao PRONAF - Programa de Fortalecimento da Agricultura Familiar) em áreas indígenas, que possibilita a venda da castanha para outras organizações privadas, públicas ou ONG's.

A motivação de formar parcerias para atender demandas sociais não é recente, há estudos que mostram vigorosa atuação do Estado e de ONG's que se inserem em relações interorganizacionais para atender objetivos demandados pela sociedade. (MANDEL, KEAST, 2008). Torna-se necessário analisar a relação entre as práticas de colaboração e o desempenho proporcionado por essas relações. (HIBBERT, HUXHAM 2005).

Para validar esses dados foi feito o questionamento sobre como era o AVA antes dos trabalhos desenvolvidos pelos projetos. No que se refere aos indígenas, afirmaram que a coleta de castanha ocorria na maior parte para o consumo de subsistência. Nos casos que coletavam para comercializar, o preço era injusto, os indígenas não tinham noção de preço e eram explorados por atravessadores. Já as lideranças dos empreendimentos afirmaram que, antes das atividades com a castanha, não havia nada além das propriedades que pudesse dar condição para geração de renda dentro do assentamento. (Depoimentos, E3, E5, E6).

Segundo o representante da ADERJUR, os projetos que vieram para o assentamento antes da COOPAVAM não eram construídos com a comunidade, foram recursos estrangeiros e governamentais que procuravam a região amazônica para desenvolver atividades de

preservação, e “... Então o projeto posou aqui como um paraquedas...” (Depoimento, E9). Os projetos elaborados depois da COOPAVAM foram pensados e desenvolvidos em prol da agricultura, da família da zona rural, levando em consideração a realidade local e com a participação da comunidade, este último sendo o diferencial.

A pesquisa documental traz informações em números e dados. O Quadro 05 sistematiza dados fornecidos por relatórios de execução de projetos colaborativos realizados na região em torno da atividade de produção da Castanha do Brasil.

As parcerias não são constantes nas atividades desenvolvidas no cotidiano do AVA, mas de alguma forma contribuem para o desempenho do arranjo colaborativo local, seja com apoio de oferta de espaço para ocorrer eventos, recursos, prestação de serviço ou mesmo apenas apoio com a credibilidade do nome da organização.

Ocorrem situações que o apoio formal de organizações governamentais ou financeiras é fundamental para aprovar projetos, sendo que a maioria dos editais de fomento exige o apoio formal de organizações já consolidadas no mercado ou no governo. Assim, é comum que, a partir da experiência do trabalho desenvolvido na região, no momento da submissão de projetos ocorra a prática de solicitar um documento formal de parceria para essas organizações estabilizadas. Mas, às vezes, na execução das atividades posterior ao fomento do recurso torna-se inviável a participação de todas as organizações nas atividades cotidianas. Ou seja, nem todos os parceiros tem uma parceria efetiva no conjunto de ações desenvolvidas no arranjo colaborativo. (Depoimento, E9).

Nesse sentido, a resolução de problemas sociais e a promoção de diferentes parcerias que formam um arranjo colaborativo proporcionam sentido para que as organizações possam construir objetivos comuns entre diferentes organizações. (DAVIES, WHITE 2012).



Quadro 05: Resultados de práticas colaborativas na região noroeste do Estado de Mato Grosso

| ECONÔMICO                  |  | SOCIAL |   | AMBIENTAL |   |
|----------------------------|--|--------|---|-----------|---|
| QT                         | Descrição  | QT     | Descrição   | QT        | Descrição   |
| 1.217,74 m3<br>(2010-2014) | Madeira desvitalizada serradas em 157 propriedades;  | 10     | Agentes ambientais selecionados pela comunidade (2010-2011)   | 01        | Centro de pesquisa e extensão agroflorestal com ênfase em capacitação, contando com unidades demonstrativas de sistemas agroflorestais – Instituto Pró-Natura (IPN) (1.991-1.993)   |
| 700%                       | Valorização do preço da castanha do Brasil de 2008 - 2016.   | 02     | Contratos firmados com a empresa Natura Indústria de Cosméticos para venda de 5 e três toneladas de óleo (2014-2015)  | ≈340      | Agricultores atendidos pelo Projeto Agroflorestal em Consórcio Adensado (1996-1.998) Desenvolvido pelo Programa Piloto para Proteção das Florestas Tropicais do Brasil (PPG7); PNUD; GEF e SEMA-MT.   |
| ≈R\$ 990.000,00            | Aquisição de castanha dos indígenas dos Povos: Apiacás; Kaiabys, Mundurucus, Zoró, Cinta-larga e segingueiros da Resex Guariba-Roosevelt (safra 2013/2014/2015), beneficiando aproximadamente 300 indígenas;   | ≈9.280 | Participações em formações sobre temas diversos como: conservação ambiental; formação técnica de agricultores locais; eventos; participação em reuniões de definição de atividades e avaliação. O público das ações foi variado, agricultores, professores, crianças em idade escolar e a comunidade em geral (2010-2015) | 60        | Unidades demonstrativas que possibilitaram a proposição de seis categorias de sistemas agroflorestais na região noroeste de Mato Grosso. Essas unidades foram desenvolvidas para atender três componentes: 1) áreas protegidas, incluindo unidades de conservação e terras indígenas; 2) sistemas agroflorestais e 3) manejo florestal – Projeto Promoção da Conservação e Uso Sustentável da Biodiversidade de Fronteira do Noroeste de Mato Grosso –BRA/00/G31) – GEF; PNUD; SEMA-MT (2001-2010); |
| R\$<br>15.109.037,80       | Soma de valores investidos na região de Juruena-MT nos anos de 2010-2015 provenientes de submissão de projetos de fomento e parcerias (infraestrutura nos empreendimentos do AVA; nas áreas indígenas, formações, atividades culturais, e aquisição de estoques) – 2010-2015 | 05     | Projetos aprovados: CultiVação (2013-2014); Instituto Sociedade, População e Natureza (ISPN); (2014-2015); Programa de Pequenos Projetos Ecosociais; (2014-2015); Projeto Sentinelas da Floresta (2014-2016); Jogos Indígenas –   | 01        | Termo “Protocolo do Fogo” assinado por autoridades locais e agricultores, firmando compromisso de trabalhar para reduzir as queimadas (2006);   |

|                  |  |             |  |             |  |
|------------------|--|-------------|--|-------------|--|
|                  |  |             | Wyrapat'up(2016-2017);   |             |  |
| R\$ 4.316.096,00 | Produtos comercializados para programas do governo federal – Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) – CONAB – 2010/2011/2012/2013/2014/2015 beneficiando a alimentação escolar de sete municípios; | 03          | Visitas externas que propiciaram visibilidade das práticas desenvolvidas no AVA: 1) Juíza de direito agrário do Mato Grosso com a equipe do Ministério Público para conhecer a experiência (essa visita contribuiu para o avanço de regularização de uma área ocupada a mais de 10 anos por mais de 200 famílias; 2) Grupo de pesquisadores franceses e africanos do Fundo Francês para o Meio Ambiente (FFEM) e Centro Internacional de Pesquisas em Florestas (CIFOR) da África; Grupo de técnicos do Banco Mundial; (2014-2015) | 73          | Parcelas de áreas (20 x 35m) foram inventariadas com Desenvolvimento de metodologia e aplicabilidade de sistema de medição de biomassa CO <sub>2</sub> ; |
| R\$ 1.996.009,53 | Recursos para execução de projeto esportivo em áreas indígenas da região de Juara-MT; (2015-2017)  | 36          | Entidades (federal, estadual e da sociedade civil) passaram a apoiar formalmente as atividades desenvolvidas na região; (2010-2015)  | 3.001.010   | Mudas de 64 espécies nativas (frutíferas e florestais) foram distribuídas para agricultores da região; (2010-2015)                                       |
| ≈R\$ 70.200,00   | Distribuídos em renda mensal entre os sócios da COOPAVAM e AMCA no AVA;  | 03          | Convênios de cooperação com projetos locais de desenvolvimento; (2014-2015)  | 1.703,18 he | Área recuperada; (2010-2015)   |
|                  | DAP's rural das áreas indígenas;   | ≈<br>42.000 | Pessoas recebendo produtos alimentícios proveniente do SAF; (2012-2015)  | 14.200 he   | Área de floresta que evitou desflorestamento e degradação; (2010-2015)   |
|                  |  | 14          | <b>(PUBLICAÇÕES)</b><br>Documentários disponíveis na <i>internet- youtube</i> ;  |             |  |
|                  |  | 08          | Publicações escritas (livros, capítulos de livros, um anuário);  | 01          | Certificação de produto orgânico – Ecocert, com a parceria da empresa Rohden Indústria Lígea; (2014)   |
|                  |  | 01          | Publicação internacional (Policy in Focus);  |             |  |

|  |  |    |   |  |  |
|--|--|----|---|--|--|
|  |  | 08 | Folders;  |  |  |
|  |  | 01 | Destaque em um livro publicado na Suécia “A terra que nós comemos”                          |  |  |
|  |  | 02 | <b>(RECONHECIMENTO)</b>   |  |  |
|  |  |    | Prêmios nacionais;  |  |  |
|  |  | 01 | Reconhecimento em Fórum internacional (2015);   |  |  |
|  |  | 01 | Participação no I Jogos Mundiais dos Povos Indígenas (2015);                                |  |  |
|  |  | 04 | Exposições de produtos em feiras nacionais (2014-2015);                                     |  |  |
|  |  | 10 | Participações em eventos nacionais; (2010-2015)   |  |  |
|  |  | 01 | Participação da COOPAVAM e da AMCA na Conferência das Organizações das Nações Unidas (2012) |  |  |
|  |  | 04 | Trabalhos de dissertações e teses desenvolvidos ou em desenvolvimento; (2013-2016)          |  |  |

**Fonte:** Pesquisa de campo, 2016.

Mesmo ocorrendo situações em que haja parcerias apenas na formalidade, o trabalho realizado até o momento seria inviável e não teria os resultados obtidos sem colaboração de organizações que acreditam no trabalho desenvolvido na região.

Não é possível afirmar que os resultados conquistados a partir das ações colaborativas são apenas os descritos no Quadro 05. O que se pode confirmar é que as ações apresentadas foram constituídas em processos de colaboração entre organizações, algumas com maior número de atores envolvidos, outras com relações diádicas.

Enfatiza-se que, em um ambiente de vulnerabilidade social, o desenvolvimento de projetos sociais em forma de colaboração contribui para um novo contexto social de minimização de aspectos de vulnerabilidade, possibilitando a geração de trabalho, renda, inserção social de indígenas e mulheres, assim como a preservação ambiental.

A realidade local demonstrou que os atores sociais têm motivações individuais e coletivas para estarem em processo de colaboração interorganizacional, que essas relações são formadas por elos que se conectam com maior ou com menor intensidade e que as ações desenvolvidas na região proporcionaram benefícios à comunidade local.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As relações interorganizacionais formadas em torno do AVA são, em sua maioria, coordenadas por projetos sociais submetidos a órgãos de fomento por organizações locais. As organizações atuantes na submissão e gestão de projetos são: a) a pioneira ADERJUR; b) a COOPAVAM, como elo central para produção da Castanha do Brasil; e c) a AMCA, criada dentro da COOPAVAM para atender a demanda de inserção do trabalho feminino que surgiu em 2009.

A rede de colaboração que se formou no AVA não possui ligação direta entre todos os elos, a maioria das relações ocorre conforme objetivos dos projetos. Destarte, a maioria dos elos que se conectam com maior frequência são empreendimentos atendidos, órgãos governamentais e compradores. As organizações da esfera governamental atuam basicamente para desenvolverem políticas públicas pertinentes a cada órgão e dar apoio com ações informativas.

Não há dúvidas que a dinâmica da formação das relações interorganizacionais em uma dinâmica de colaboração proporcionaram melhorias nas condições de vida da comunidade, principalmente na geração de trabalho e renda, inserção do trabalho feminino, preservação ambiental e satisfação pessoal dos trabalhadores, seja na comunidade do AVA ou nas comunidades indígenas integrantes.

Contudo, há situações que a própria política pública entra em contradição. Como exemplo a compra de produtos que não tinham uma referência de preço, porque o produto nunca havia sido comprado pelo governo federal. Para regularizar essa tabela de preços precisou de mais de um ano, gerando prejuízos às organizações locais. Ainda, há outros casos de organizações que se colocam formalmente como parceiras, mas no desenvolvimento das práticas de trabalho no cotidiano não tem participação ativa.

Nesse contexto social a colaboração interorganizacional passa a ser uma questão de pré-requisito para buscar recursos que possam atender demandas sociais. Isso porque os órgãos de fomento precisam de organizações que submetam propostas de trabalho que tenham méritos conforme objetivos que constam nos editais. Ocorre que, por vezes, as organizações que querem o benefício não estão aptas a submeter a proposta de execução, precisando de uma terceira organização executora. Nessa linha de raciocínio, para desenvolver propostas de trabalho com

fomento de recursos advindo de políticas públicas é necessário no mínimo duas ou três organizações, porém existem editais que exigem contrapartida de outras organizações.

É importante refletir sobre as políticas públicas que oferecem fomento de recursos e o formato como esses recursos são geridos e aplicados. Talvez seja indicado repensar a temporalidade dos projetos e o formato de investimento. A partir da vivência na comunidade foi possível perceber que recursos de longo prazo com formas de reembolso ou contrapartidas pensadas no contexto da realidade local pode proporcionar maior sustentabilidade das práticas de trabalho colaborativas. Há reclamações quando um plano de trabalho tem um período curto para execução e quando não é possível uma continuidade dos trabalhos que se iniciam, pois criam expectativas junto aos participantes que muitas vezes não são atendidas, dificultando legitimar ações de parcerias com o grupo social.

## REFERÊNCIAS

- Araújo, S., Santos, M. K. V., Gama, J. R. V., Noce, R., Leão, S. (2013). Potencial do extrativismo da Castanha-do-Pará na geração de renda em comunidades da mesorregião Baixo Amazonas, Pará. *Floresta e Ambiente*, v. 20 (4), p. 500-509.
- Balestrin, A., Verschoore, J. (2008). *Redes de Cooperação Empresarial: Estratégias de Gestão na Nova Economia*. Porto Alegre: Bookman.
- Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C., Ring, P. S. (2014). Introdução às Relações Interorganizacionais. In: CROPPER et al. *Handbook de relações interorganizacionais da Oxford*. Porto Alegre: Bookman, p. 3-20.
- Dacin, T., Reid, D., Ring, P. (2014). Alianças e Joint Ventures: O papel da seleção de parceiros a partir de uma perspectiva de imersão. In: CROPPER et al. *Handbook de relações interorganizacionais da Oxford*. Porto Alegre: Bookman, p. 83-107.
- Davies, A. L., White, R. M. (2012). Collaboration in natural resource governance: Reconciling stakeholder expectations in deer management in Scotland. *Journal of Environmental Management*, v. 112, p. 160-169.
- Geddes, M. (2014). Relacionamentos interorganizacionais no desenvolvimento de parcerias locais e regionais. In: Cropper et al. *Handbook de relações interorganizacionais da Oxford*. Porto Alegre: Bookman, p. 183-207.
- Gyapong, J. O., Selby, R. A., Anakwah, K. A. (2011) Challenges in linking health research to policy: a commentary on developing a multi-stakeholder response to orphans and vulnerable children in Ghana. *Health Research Policy and Systems*, v. 9, (14), p. 1-6.
- Gulati, R., Gargiulo, M. (1999). Where do interorganizational networks come from? *American Journal of Sociology*, Chicago, Illinois, v. 104, n. 5, p. 1439-1493.
- Hardy, C., Lawrence, T., Phillipps, N. (2006). Swimming with Sharks: Creating Strategic Change through multi-sector collaboration. *International Journal of Strategic Change Management*, v.1, (1-2), p. 96-112.
- Hibbert, P., Huxham, C. (2005). A Little about the mystery: process learning as collaboration evolves. *European Management Review*, v. 2, n.1, p. 59-69.
- Huxham, C., Beech, N. (2003). Contrary Prescriptions: recognizing good practice tensions in management. *Organization Studies*, v. 24, n.1, p. 69-94.
- IBGE Cidades. Censo 2010. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=510517&search=mato-grosso|juruena>>. (2016). Acesso em: 29 de jan. 2016.
- Jones, C., Lichtenstein, B. (2014) *Projetos interorganizacionais temporários: Como as imersões*

- temporais e sociais realçam a coordenação e gerenciam a incerteza. In: CROPPER et al. Handbook de relações interorganizacionais da Oxford. Porto Alegre: Bookman, p. 208-2029.
- Lawrence, T., Phillips, N., Hardy, C. (1999). Watching whale watching. *Journal of Applied Behavioral Science*, v. 35 n. 4, p. 479-502.
- Lin, F., R. Hsieh, P.S. (2014). Analyzing the sustainability of a newly developed service: An activity theory perspective. *Technovation*, v. 34, p. 113–125.
- Mandell, M. P., (2008). Keast R. ( Voluntary and Community Sector Partnerships: Current Inter-Organizational Relations and Future Challenges. In: Cropper, S.; Ebers, M.; Huxham, C.; Ring, P. S. (Org). *The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations*. New York: Oxford Press, Cap. 7.
- Martins, L., Gouveia E Silva, Z. P., Silveira, B. C. (2008). Produção e comercialização da Castanha do Brasil (*Bertholletia Excelsa*, H.B.K) no Estado do Acre- Brasil, 1998-2006. XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, Rio Branco-Acre.
- Nolte, I. M, Martin, E. C., Boenigk, S. (2012). Cross-sectoral coordination of disaster relief. *Public Management Review*, v. 14 (6), p. 707-730.
- Nunes, P. C., Rugnitz, M. T. (2011). Semeando esperança, colhendo bens e serviços ambientais: Resultados do projeto Poço de Carbono Juruena. 1ª ed. Juruena, Brasil. Associação de Desenvolvimento Rural de Juruena (ADERJUR). Projeto Poço de Carbono.
- Nunes, P. C., Rugnitz, M. T. (2015). Promovendo alternativas econômicas para a conservação das florestas e a valorização dos serviços ambientais indígenas e dos agricultores familiares: Resultados do projeto Poço de Carbono Juruena. 1ª ed. Juruena, Brasil. Associação de Desenvolvimento Rural de Juruena (ADERJUR). Projeto Poço de Carbono.
- Rugnitz, M. T., Vivan, J., Nunes, P. (2011). Desenvolvimento Agroflorestal no Noroeste do Mato Grosso: Dez anos contribuindo para a conservação da biodiversidade regional. Resultados do componente agroflorestal do Projeto BRA/00/G3 – 1ª edição – Brasília, Brasil. Programa das Nações Unidas para o desenvolvimento (PNUD), Secretaria de Meio Ambiente do Estado de Mato Grosso SEMA/MT) e Centro Mundial Agroflorestal (ICRAF). Projeto Promoção da Conservação e Uso Sustentável nas Florestas de Fronteira do Noroeste de Mato Grosso (BRA/00/G31).