



## **PERCEPÇÃO DAS LIDERANÇAS SOBRE GOVERNANÇA NAS RESERVAS EXTRATIVISTAS DO ESTADO DE RONDÔNIA**

**Gleimiria Batista Costa  
Bruna Lívia Timbo Araujo  
Nilda Santos Santos  
Aline Maiara Silva Lima  
Jackson Balthazar Arruda Câmara**

### **Resumo**

A governança apoia -se em um conjunto de princípios, regras e procedimentos que os stakeholders interessados nos resultados e no desempenho da organização estabelecem para melhorar a gestão das organizações. Foi desenvolvida uma pesquisa de natureza aplicada e abordagem quantitativa, onde utilizou procedimentos bibliográficos e levantamento para atingimento dos objetivos de cunho descritivos. A proposta foi desenvolvida numa primeira etapa construindo um arcabouço teórico sobre governança com base na literatura e com base em documentos e normativos institucionais. Verificou-se que Disclosure é obrigação de informar ou dar transparência do produto das estratégias, das políticas e dos processos, Accountability é essencial em relatórios obrigatórios e também como instrumento de transparência dos atos de forma espontânea, e o Compliance, os gestores devem zelar pela perenidade das organizações, através da visão de sustentabilidade. Os achados da pesquisa refletem uma realidade inquietante quanto à envoltura de gestores frente à importância das informações aos extrativistas, bem como pela natureza qualitativa das informações evidenciadas pelas instituições. Como observado, o que se destacou foi a Accountability e quanto a característica do líder o visionário.

**Palavras-Chaves:** Reservas Extrativistas. Governança. Lideranças.

### **1 Introdução**

O estudo de Governança vem sendo aprofundado com a medida que o tempo passa e a necessidade de buscar evolução nos estilos de governo e administração dentro das esferas estaduais e federais. Nas Reservas Extrativistas do Estado de Rondônia não poderia ser diferente, há uma grande preocupação com a gestão, com a frequência em que ocorrem as prestações de contas dos participantes das reservas, a cobrança e exigência pelas comunidades e organizações sobre a efetivação e qualidade das práticas e o cumprimento das leis, normas e a ética dos que exercem as práticas.

Com base em Machado (2012), a governança está relacionada à habilidade e à capacidade do governo de desenvolver com eficiência e responsabilidade a gestão dos recursos e das políticas públicas; tornar o governo mais aberto, responsável, transparente e democrático; bem como promover mecanismos que possibilitem a participação da sociedade no planejamento, decisão e controle das ações que permitem atingir o bem comum.



O atingimento da efetiva governança nas entidades públicas está atrelado a passos fundamentais como: liderança, integridade e compromisso, ou seja, qualidades pessoais de todos na organização. Os outros três elementos podem ser responsabilidade, integração e transparência, que caracterizam produtos das estratégias, dos sistemas, das políticas e dos processos estabelecidos na organização, conforme Barret (2003).

A governança para o setor público adequa os princípios da governança corporativa, abordando disclosure, accountability, compliance e fairness. (SLOMSKI, 2011, p. 132): Disclosure – Obrigação de informar ou dar transparência do produto das estratégias, das políticas e dos processos. Fairness – Equidade em políticas e ações governamentais, com o objetivo de realizar o bem estar social. Accountability – Essencial em relatórios obrigatórios e também como instrumento de transparência dos atos de forma espontânea. ♣ Compliance – Gestores devem zelar pela perenidade das organizações, através da visão de sustentabilidade.

Este estudo foi motivado através do seguinte questionamento: qual a percepção das lideranças das Reservas Extrativistas do Estado de Rondônia em relação a três princípios de governança (*disclosure, accountability e compliance*) na perspectiva econômica, organizacional/cultura, sociais/culturais e ecológicas e ambientais?

## 2 Referencial Teórico

Para que pudesse desenvolver a pesquisa inicialmente realizou-se o estudo teórico a respeito dos conceitos de governança, das reservas extrativistas no Estado de Rondônia, como ocorre os processos de Governança dentro das Resex e por fim o estudo do desenvolvimento endógeno.

### 2.1 Governança

Governança é compreendida como processo pelo qual o Poder Público, o setor privado e a sociedade civil trilham buscando alternativas sustentáveis para a implantação de Políticas Públicas. A governança pressupõe democracia, não se trata de uma ação isolada da sociedade civil buscando maiores espaços participativos e de influência. Pelo contrário, tal conceito compreende “a ação conjunta do estado e sociedade na busca de soluções e resultados para problemas comuns” (VIEIRA, 2011,



p. 22), mas, é indiscutível que o surgimento de atores não estatais é central para o desenvolvimento da ideia e da prática da governança.

Tendo por base o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2008) constata-se que a relação entre propriedade e gestão se dá através do conselho de administração, da auditoria independente e do conselho fiscal, instrumentos estes que são fundamentais para o exercício do controle. Uma boa governança corporativa assegura aos sócios e membros envolvidos nos interesses da organização equidade, transparência, responsabilidade pelos resultados (*accountability*) e obediência às leis do país (*compliance*).

Nesta vertente é que Andrade e Rossetti (2011) descrevem três princípios de governança, **que são:**

- **Accountability:** que é a prestação de contas de forma responsável, fundamentada nas melhores práticas de controle social, com responsabilidade de assumir as consequências de seus atos e omissões de todos os atos.
- **Compliance:** que é a conformidade no cumprimento de normas reguladoras seja dos estatutos sociais, dos regimentos internos ou das instituições legais. Necessidade de divisão de esforços entre gestores no processo de liderar e dirigir a gestão e o desempenho efetivo da organização.
- **Disclosure:** que é a transparência das informações que causam impacto nos projetos (RESEX) e que envolvem resultados, oportunidades e riscos. Atuar de modo transparente de forma a estabelecer um clima de confiança entre público interno e externo.

O estudo de governança é bastante vasto e que demanda uma grande quantidade de observações, todavia para que se tenha embasamento teórico e possa realizar a aplicação do estudo discutiu-se a seguir conceitos de governança aplicado as Reservas Extrativistas.

## 2.2 Reservas Extrativistas no Estado de Rondônia

Reservas Extrativistas foram assim conceituadas em meados de 1985, no Primeiro Encontro Nacional dos Seringueiros, que buscava um método de dar maior segurança aos seringueiros na prática de suas atividades profissionais que estavam



ameaçadas pela expansão de grandes pastagens, desmatamento e especulações fundiárias que se falavam na época. Por serem bastante semelhantes as Reservas Indígenas e também serem terras do Governo Federal resolveu-se dar essa nomenclatura para que os beneficiários que são os membros das comunidades que ali já residiam pudessem ser melhor assegurados (MEMORIAL CHICO MENDES, 2017).

Com base nas informações dadas pelo Grupo de Trabalho Amazônico (2008) no Estado de Rondônia há vinte e cinco Reservas Extrativistas, com uma abrangência total de 1.705.257 hectares, que representa 7,15% (sete vírgula quinze por cento) da superfície do Estado. No município de Machadinho do Oeste há diversas reservas extrativistas, totalizando uma área de aproximadamente 161.210,90ha, sendo elas: Roxinho, Mogno, Angelim, Ipê, Castanheira, Freijó, Massaranduba, Maracatiara, Seringueira, Garrote, Piquiá, Itaúba, Jatobá, Sucupira, Aquariquera e Rio Preto Jacundá.

A reserva do Rio Cautário está localizada nos municípios de Costa Marques e Guajará-Mirim, com 146.400ha. A reserva de Pedras Negras é localizada nos municípios de São Francisco do Guaporé e Alta Floresta do Oeste, com uma extensão de mais ou menos 124.408ha; a reserva de Currealinho encontra-se em Costa Marques com 1.757,65ha; a reserva de Rio Pacaás Novos localizada em Guajará-Mirim possui 342.903,5029ha; e a reserva Rio Jaci-Paraná localizada em Porto Velho, Nova Mamoré e Buritis possui 191.324,3118ha.

Além das Reservas Estaduais estão localizadas no Estado de Rondônia também quatro Reservas Extrativistas federais: a Rio Ouro Preto, o Lago do Cuniã, o Barreiro das Antas e o Rio Cautário. (GTA, 2008).

Apesar de haver um número significativo de Resex no estado ainda há lugares, como o rio Candeias, que não conseguiram formalizar esse zoneamento apesar de haver grande interesse dos moradores locais.

### **2.3 Governança nas Reservas Extrativistas**

A Governança nas Reservas Extrativistas remete a uma ideia de um território que conseguiu mobilizar todos os atores envolvidos em busca do desenvolvimento sustentável, realizando atividades como de ações coletivas multissetoriais para que sejam concebidas regras comuns capazes de facilitar a cooperação. Para tal é necessário que haja regulações locais de competência e responsabilidade dos



políticos locais. Esta ideia de governança, deste modo, se impõe e remete a uma problemática mais geral que destaca as condições capazes de possibilitar a produção de uma ação local eficaz limitando-se os riscos e os efeitos perversos, antecipando os conflitos não previstos e facilitando o engajamento dos atores locais. Essas ideias fazem cada vez mais sentido a medida que existem numerosas interações entre os poderes públicos, a sociedade civil e o conjunto dos atores técnicos e experts na condução de assuntos locais (DURAN, THOENIG, 1996).

Trazendo essa realidade para dentro das Reservas Extrativistas constata-se que essas ações de governança são concretizadas por meio da realização de trabalho que constitui oportunidade de intercâmbios dentro do Conselho Deliberativo e de engajamento de seus membros. Podendo haver três tipos de indivíduos representantes nessa relação: os políticos, os representantes da sociedade civil e os técnicos e experts. Esses debates, então, marcados pela ambientalização das situações locais e pela mudança do modo de produção da ação pública (TEISSERENC, 2010).

Juntamente com os políticos encontra-se a diversidade e a heterogeneidade que são preenchidas pela presença de representantes do poder local e de representantes da União dentro de cada Resex; os técnicos são os representantes que possuem competência e grau de legitimidade para se investir no território da Reserva quando for necessários; quanto aos representantes do movimento social, a experiência mostra que um dos efeitos dos debates é evidenciar as diferenças de pontos de vista e de interesses em função das diferentes subcategorias de atores representados.

Para que as práticas de governança possam vir a surtir efeito dentro das reservas extrativistas é necessário que esses três indivíduos pensem de forma semelhante e tenham objetivos comuns. A relação existente entre os políticos e os membros dos movimentos sociais é o principal desafio, pois é preciso que seja levado em conta pelos políticos o uso da terra e à gestão sustentável dos recursos naturais do território em benefício do movimento social, vez que as comunidades locais possuem muita dificuldade de reconhecimento de seu direito à terra e à gestão de seus recursos, bem como o reconhecimento de sua identidade, o que é fundamento de sua cidadania.



Tratando-se da relação existente entre os políticos e os técnicos e experts é a busca pelos experimento de novas ferramentas e instrumentos, que são os diagnósticos e os planos de uso e de gestão elaborados por meio de processos participativos com o intuito de se apropriar deles para a realização de ações locais que sejam capazes de satisfazer às exigências do desenvolvimento sustentável.

Já em relação aos representantes do movimento social e os técnicos e experts, a grande questão é o apoio que os técnicos e experts poderiam proporcionar ao movimento cial, principalmente no que tange a defesa de seus novos direitos, com a valorização de suas competências e de suas qualificações. Tal desafio põe em questão a capacidade dos técnicos e experts em reconhecer as competências “sociais” dos atores do movimento social e sua vontade em contribuir com a valorização dos saberes e práticas locais desses mesmos atores (TEISSERENC, 2010).

As relações que deveriam existes em parcerias, conforme descrito acima, acabam sendo influenciadas negativamente e não acontecem, assim para que houvesse a pratica da governança dentro das Reservas Extrativistas era necessária a realização de um trabalho interativo tripartite que demandasse capacidade das três categorias de atores – políticos, experts e sociedade civil – em cooperar, conforme descrito.

O que define a governança territorial não é apenas a existência de um Conselho Deliberativo, mas sim um conjunto de práticas novas às quais o funcionamento do Conselho e sua integração no sistema institucional local irão dar lugar. A governança não é o resultado do trabalho de uma instituição nova que substitui as que existiam anteriormente para contribuir com a gestão do território. Ela está apresentada na forma de um conjunto de práticas entre diversos atores preocupados em promover uma capacidade coletiva de governo para enfrentar a fragmentação do sistema local (LE GALÈS, 1995), renunciando conexões que pudessem existir entre governantes e governados que foram fundadas em práticas de dominação para tirar proveito de um novo tipo de relações que combinem permanentemente questões de inclusão e exclusão. Nevers (1997) afirma que essas práticas que se baseiam em trabalhos de cooperação e de coordenação entre os atores locais podem contribuir tanto para a renovação dos modos de produção das



ações locais mas, bem como para o reconhecimento e a legitimação do conjunto dos atores implicados.

Outro tipo de governança bastante presente dentro das Reservas Extrativistas é a governança florestal que para a FAO (2011) é considerada adequada se for é caracterizada pela participação das partes interessadas, transparência no processo decisório, responsabilização dos atores sociais e respeito à legislação e previsibilidade da tomada de decisões. Além desses há aspectos como gestão eficiente e eficaz dos recursos naturais, humanos, financeiros e alocação equitativa de recursos e benefícios que se tornam essenciais para o sucesso das práticas de governança.

Nesta mesma linha de raciocínio a FAO (2011) desenvolveu um quadro motivado pelo entendimento de que a governança é o contexto e o produto da interação de uma série de atores sociais e intervenientes com interesses diversos geralmente aceitos de governança florestal, pois a gestão das florestas é essencial para combater as alterações climáticas, e o quadro apresenta alternativas para que esse manejo florestal sustentável seja apropriadamente implantado e administrado.

## **2.4 Desenvolvimento no contexto Geral e Liderança**

O termo “desenvolvimento”, por muito tempo, esteve intrinsecamente ligado a ideia de crescimento econômico. Singer (1977) apresenta a corrente de estudiosos que defendem ou reconhecem a diferença entre crescimento e desenvolvimento econômico. Por conseguinte, o crescimento é visto como um processo de expansão quantitativa, mais comumente, observável nos sistemas relativamente estáveis dos países industrializados, enquanto o desenvolvimento é um processo de transformações qualitativas dos sistemas econômicos dos países subdesenvolvidos. Nessa perspectiva, o desenvolvimento seria o processo da passagem de um sistema a outro, sendo necessário compreender a realidade histórica da economia mundial. Outra contribuição à análise do desenvolvimento econômico é atribuída a Shumpeter (1988). Esse autor compreende o fenômeno do desenvolvimento na fase contemporânea através do desenvolvimento passado, quando entende que o fator histórico é um veículo para entender o desenvolvimento econômico, porém, explica-o sem utilizar de forma integral os fatores históricos.

Sachs (2000) sugere que o termo desenvolvimento seja isolado de seus potenciais adjetivos, posto que tenha sido “fatiado” de acordo com os discursos e os



interesses de várias correntes de pensamento. Para atender a todos os interessados o termo sempre viria acompanhado de um conjunto de qualidades, como “social-político-humano-econômico-cultural...”. Todas juntas apenas para esclarecer que o termo “desenvolvimento” é pluridimensional.

Para Sachs (2004) defende que, antes de tudo, é necessário pensar globalmente e atuar localmente, ou seja, visualizar os problemas de natureza global e avaliar os impactos sobre os processos locais.

Já para Silva (2005) conceitua desenvolvimento sustentável como um processo de transformação que ocorre de forma harmoniosa nas dimensões espacial, social, ambiental, cultural e econômica a partir do individual para o global. A sociedade para o autor é um sistema adaptativo complexo onde ocorrem transformações, econômicas e espaciais e, dessa forma, não se pode analisar o processo de desenvolvimento parcialmente. Afirma que as mudanças são irreversíveis e contínuas, ampliando a responsabilidade da sociedade para com o presente e com as futuras gerações.

O desenvolvimento endógeno originou-se em meados da década de 1970, quando as propostas de desenvolvimento da base para o topo emergiram de forma mais exacerbada. A partir daí evoluiu-se uma corrente de estudo com base na colaboração de novos enfoques ao problema do crescimento desequilibrado e sem orientações.

Em 1990, a grande questão que permeava o modelo de desenvolvimento endógeno se concentrou em tentar entender porque o nível de crescimento variava entre as diversas regiões e nações, mesmo elas dispostas das mesmas condições na busca de fatores produtivos, como capital financeiro, mão-de-obra ou tecnologia. A solução seria procurar encontrar, entre estes fatores, aqueles determinados dentro da região, foi então que desenvolvimento regional endógeno foi definido como:

(...) um processo interno de ampliação contínua da capacidade de agregação de valor sobre a produção, bem como da capacidade de absorção da região, cujo desdobramento é a retenção do excedente econômico gerado na economia local e/ou a atração de excedentes provenientes de outras regiões. Este processo tem como resultado a ampliação do emprego, do produto, e da renda local ou da região, em um modelo de desenvolvimento regional definido (AMARAL FILHO, 1996).

Há duas dimensões de desenvolvimento endógeno, sendo elas: econômica, na qual a sociedade empresarial local utiliza sua capacidade para organizar, da forma mais eficiente possível, os fatores produtivos da região; e a sociocultural, onde os



valores e as instituições locais servem de base para o desenvolvimento da região (Vázquez Barquero, 1988).

A ideia do desenvolvimento endógeno está baseada na execução de políticas de fortalecimento e qualificação das estruturas internas buscando sempre a consolidação de um desenvolvimento originalmente local, criando condições sociais e econômicas para a geração e atracado de novas atividades produtivas, dentro da perspectiva de uma economia aberta (Amaral Filho, 1996).

O conceito de liderança é outro que se faz necessário expressar para que se possa entender mais a frente o posicionamento dos líderes da Resex. Assim, a liderança estratégica pode ser definida como a habilidade de influenciar pessoas na sua tomada de decisão, de forma voluntária e rotineira, podendo manter a estabilidade financeira e aumentar a viabilidade em longo prazo da organização (Rowe, 2002). Outro tipo de liderança que ganha destaque é a liderança gerencial que ocorre no momento em que os líderes adotam atitudes impessoais e passivas em relação às metas que surgem da necessidade e baseiam-se na origem das organizações e estão intimamente ligadas à história e à cultura da organização (Zaleznik, 1977).

A liderança visionária está diretamente atrelada a autoridade que o líder tem para influenciar o pensamento e as atitudes das pessoas, ou seja, ao poder de delegar correndo riscos em diversas dimensões, sendo mais proativos, moldando ideias em vez de se oporem a elas, exercendo influência de uma maneira que determina a direção que a organização deve tomar. Líderes visionários esforçam-se para aprimorar escolhas e abordagens novas para problemas antigos (Rowe, 2002).

Esses conceitos se fazem necessário para o entendimento de como ocorre o desenvolvimento nas Reservas extrativistas.

### **3 Metodologia**

A presente pesquisa fundamentou-se no estudo da gestão das Reservas Extrativistas com base na reflexão a respeito da qualidade da participação comunitária, através da utilização de indicadores de governança e busca da compreensão das relações construídas entre as comunidades das Resex e as demais instituições governamentais e não governamentais. Caracterizou-se como uma pesquisa quantitativa por ter sido desenvolvida dentro do ambiente natural dos



pesquisados, realizou-se a interpretação dos fenômenos observados e atribuí-se significados por meio de uma escala numérica (GIL,2008).

Quanto aos procedimentos esta pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso, pois foram realizadas coletas e análise de informações a respeito das Resex. No que tange ao objetivo é uma pesquisa descritiva, por registrar e descrever os fatos que foram observados sem interferir neles. É um estudo de natureza aplicada por produzir dados, gerar um produto e resultado.

As leituras sobre a governança nas reservas extrativistas do Estado de Rondônia foram embasadas nas perspectivas observacionais como o objetivo de aprimorar a atuação local nos aspectos de: frequência de prestação de contas (dirigentes e controladores) aos demais partícipes das reservas, sobre os resultados das metas compromissadas (apoio e alcance); frequência de cobrança e exigência pelas comunidades e organizações sobre a efetivação e qualidade das práticas; e frequência de cobrança e exigência pelas comunidades e organizações sobre o cumprimento das leis, normas e a ética dos que exercem as práticas.

Inicialmente foram realizadas análises documentais em fontes oficiais e em seguida realizadas coleta de depoimentos das lideranças comunitárias, gestores, técnicos e pesquisadores envolvidos diretamente na execução e gestão das reservas extrativistas do Estado de Rondônia.

#### **4 Análise e Discursão dos Resultados**

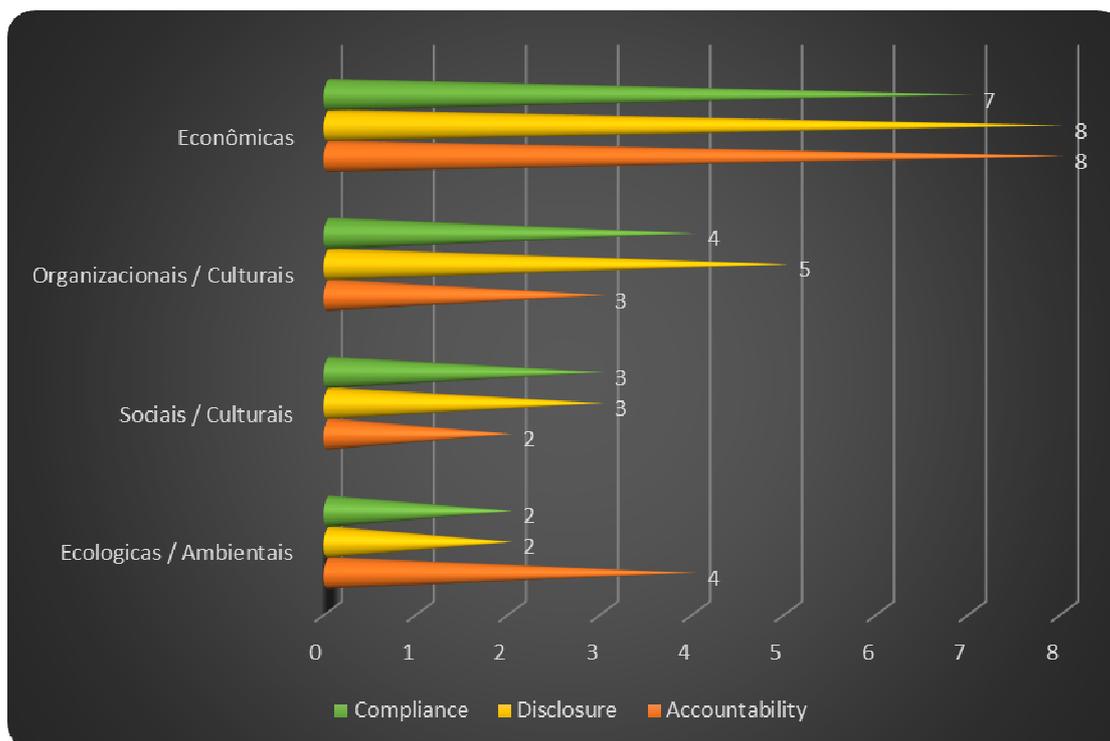
A leitura sobre a governança nas reservas extrativistas do Estado de Rondônia foi refletida a partir de uma perspectiva observacional, favorecendo a possibilidade de aprimorar a atuação local a partir dos seguintes aspectos: frequência de prestação de contas (dirigentes e controladores) aos demais partícipes das reservas, sobre os resultados das metas compromissadas (apoio e alcance); frequência de cobrança e exigência pelas comunidades e organizações sobre a efetivação e qualidade das práticas; e frequência de cobrança e exigência pelas comunidades e organizações sobre o cumprimento das leis, normas e a ética dos que exercem as práticas.

A ocorrência sobre práticas (impactos) na escala de probabilidade foi descrita como alto (9 e 10 pontos), moderado alto (7 e 8), moderado (5 e 6), moderado baixo (3 e 4) e baixo (0 a 2). Tomou-se como base as evidências constantes nos documentos oficiais e nos depoimentos das lideranças comunitárias, gestores, técnicos e



pesquisadores envolvidos diretamente na execução e gestão das reservas extrativistas do Estado de Rondônia. A análise não esgota a discussão, ao contrário, acirra-a, enfatizando, simplesmente, a necessidade de exercícios mais aprofundados.

**Gráfico 1 – Percepções das Lideranças**



Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

Conforme gráfico acima, a governança na percepção econômica, se destaca o *disclosure* e *accountability*, tendo em vista a organização nas associações e cooperativa, traz resultados positivos para os extrativistas e os seus representantes (presidentes das cooperativas) mostram transparência no processo da venda da extração. Com isso o *compliance*, se destaca no cumprimento das normas estabelecidas. Na percepção organizacional/cultural, o *disclosure* se destaca pela normatização dos documentos das Resex, em seguida o *compliance*. Percebeu-se que os extrativistas tem noção de documentos que regem as Resex, porém, não há clareza que é uma concessão de uso.

Sociais/culturais, o *compliance* e *disclosure*, os extrativistas são sabedores dos direitos quanto ao serviço de educação e saúde, bem como as atividades culturais,



porém na questão de transparências nas respostas (*accountability*) das ações fica claro o falta de apoio nessa percepção. Por fim, nas percepções ecológicas e ambientais, os extrativistas sofrem com as invasões dos madeireiros, índios e bolivianos, que de certa forma trazem dano ao meio ambiente, bem como a falta de estrutura (banheiros, coleta de lixo) que influencia fortemente para o resultado.

As comunidades das reservas extrativistas criaram associações de base e aglutinaram as famílias em torno de interesses comuns, e, apesar das dificuldades, conseguiram relativo sucesso no processo de mudança da situação de desigualdade e exclusão social. A pesquisa demonstrou que nas Resex do Estado de Rondônia, há insatisfação dos moradores das comunidades quanto à prestação de contas sobre os resultados das metas ecológicas/ambientais e sociais/culturais traçadas e moderada satisfação com as metas organizacionais/culturais.

Quanto ao resultado voltado para liderança, nas Resex o destaque é para a característica do líder visionários, pois todos os esforços dos extrativistas lideres é para aprimorar suas escolhas e abordagens novas para problemas antigos como demonstrado.

## Considerações Finais

Com a realização da pesquisa observa-se a capacidade da população das reservas extrativistas ganharem relevância a partir do interesse de serem percebidas e valorizadas, pelos agentes externos e internos. Se, por um lado, recebem apoio de entidades públicas e privadas, por outro lado, cabe ressaltar que o desenvolvimento endógeno das comunidades está correlacionado ao poder que elas possuem em decidir o que desejam. Tal mudança só se processa de duas formas: ação local e ação institucional que contribuam favoravelmente para a efetiva participação democrática em espaços de tomadas de decisão.

Percebe-se, que a governança nas Resex, está comprometida tendo em vista que tem alteração de documentos (limite natural), os fazendeiros desconsideram a demarcação e a própria existência das Resex. O Zoneamento e Plano de Manejo são elaborados e financiados por empresas privadas e o não cumprimento de informações a respeito de licenciamento ambiental, contribuem para essa fragilidade.

Este estudo conseguiu realizar levantamento de como os envolvidos no processo de desenvolvimentos das Reservas Extrativistas estão se sentindo e como a



gestão está atuando, deixando assim como sugestão para pesquisas futuras a realização de um planejamento estratégico que vise a mudança desses cenários e que possa ser implantado para satisfazer as necessidades dos seringueiros.

## Referências

AMARAL FILHO, J. (1996). Desenvolvimento regional endógeno em um ambiente federalista. In: **Planejamento e políticas públicas**. Brasília, IPEA, n. 14. dez.

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2011.

ARAÚJO, L. N. P. "Os fundamentos da governança corporativa", **Trevisan Consultores**, mimeo, Jan. 1999.

BARRETT, Pat. BetterPractice Public Sector Governance. 2003. Australian Communications Authority's Business Planning Workshop. Disponível em: [http://www.anao.gov.au/~media/Uploads/Documents/better\\_practice\\_public\\_sector\\_governance\\_feb\\_032.pdf](http://www.anao.gov.au/~media/Uploads/Documents/better_practice_public_sector_governance_feb_032.pdf). Acesso 09/05/2017.

DURAN, P.; THOENIG, J.C.. L'État et la gestion publique territoriale. **Revue Française de Science Politique**, v. 46, n. 4, p. 580 - 623, 1996.

FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS (FAO). **Viale delle Terme di Caracalla**. Rome, Italy, 1951. Disponível em: <http://www.fao.org/about/en/>. Acesso em: 06/05/2017.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Governança corporativa**. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/index.php/governanca/origens-da-governanca>. Acesso em 5 de maio de 2017.

LE GALÈS, P. Du gouvernement des villes à la gouvernance urbaine. **Revue Française de Science Politique**, n. 3, p. 57 - 95, 1995.

Memorial Chico Mendes. Reservas Extrativistas. Disponível em: <http://memorialchicomendes.org/reservas-extrativistas/>. Acesso em: 24 de abr. de 17

MACHADO, Nelson. Gestão baseada em resultado no setor público: uma abordagem didática para implementação em prefeituras, câmaras municipais, autarquias, fundações e unidades organizacionais. São Paulo: Atlas, 2012.

NEVERS, Jean-Yves. Coopération et construction d'une capacité de gouvernement, le concept d'Urban Regime chez Clarence Stone. In: GAUDIN, Jean-Pierre ; NOVARINA Gilles (Dir.). **Politiques publiques et négociation**. Paris: CNRS Editions, 1997.



ROWE, W. G. Liderança Estratégica e Criação de Valor. **Revista de Administração de Empresas**. v.42, n.1, p. 7-19, 2002. São Paulo.

SACHS, I. Caminhos para o desenvolvimento sustentável. Organização: Paula Yone Stroh. Rio de Janeiro: Garamond, 2000.

\_\_\_\_\_. Desenvolvimento: includente, sustentável, sustentado. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

SINGER, P. Conceituação de desenvolvimento. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1977.

**SILVA, C. L. Desenvolvimento Sustentável: um conceito multidisciplinar. Petrópolis, RJ: Vozes 2005.**

SLOMSKI, Valmor. Controladoria e governança na gestão pública. São Paulo: Atlas, 2011.

SHUMPETER, J.A. Teoria do desenvolvimento econômico. São Paulo: Nova Cultura, 1988.

TEISSERENC, P., Reconhecimento de saberes locais em contexto de ambientalização. **Novos Cadernos NAEA**, p. 5 – 26, dez. 2010.

VÁZQUEZ BARQUERO, A. Desarrollo local. **Una estratégia de creación de empleo**. Madrid, Ed. Pirámide, 1988.

ZALEZNIK, A. Managers and leaders: are they different? **Harvard Business Review**, May/June 1977.