

## Desenvolvimento Regional Endógeno

Contexto Histórico Para o Surgimento  
de uma Estrutura de Governança Regional  
no Estado Rio Grande do Sul

Thiago Reis Xavier<sup>1</sup>  
Milton Luiz Wittmann<sup>2</sup>  
Igor Ceratti Treptow<sup>3</sup>  
Juliana Birkan Azevedo<sup>4</sup>  
Raoni de Oliveira Inácio<sup>5</sup>

### Resumo

---

O presente estudo tem como objetivo analisar, histórica e descritivamente, as etapas que levaram ao surgimento do Consórcio de Desenvolvimento Sustentável da Quarta Colônia (Condesus) e os resultados provenientes das ações por ele instituídas. Para tal, realizou-se uma pesquisa qualitativa, de natureza descritiva e delimitação de estudo de caso. Para viabilizar as análises, utilizou-se a categorização proposta por Pettigrew (1987), que procura analisar e compreender as etapas ocorridas durante um processo de significativa mudança em uma determinada realidade, por meio da compreensão do (a) Contexto Externo; (b) Contexto Interno; (c) Processo e (d) Conteúdo. Os resultados revelam que o Condesus é resultante de seguidas ações que tiveram como interesse principal a construção de um sentimento de valorização da cultura local, e o mesmo desenvolve projetos cooperativos envolvendo os nove municípios pertencentes à Quarta Colônia. Como lado negativo, aponta-se, neste trabalho, a necessidade do envolvimento de atores privados e sociais da região.

**Palavras-chave:** Desenvolvimento regional. Desenvolvimento local. Governança. Governança regional. Governança local.

---

<sup>1</sup> Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (PPGA/UFSM). Mestre em Administração PPGA/UFSM. Bacharel em Turismo pela Universidade Federal de Ouro Preto. thiago.adm.tur@gmail.com

<sup>2</sup> Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (FEA/USP). Professor associado IV da Universidade Federal de Santa Maria. wittmann@profwittmann.com

<sup>3</sup> Graduando em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Bolsista de Iniciação Científica. iceratti@hotmail.com

<sup>4</sup> Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (PPGA/UFSM). juliana.bazevedo@hotmail.com

<sup>5</sup> Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (PPGA/UFSM). raoni06@yahoo.com.br

## **REGIONAL DEVELOPMENT: Historical Context for the Emergence of a Regional Governance in the State of Rio Grande do Sul**

### **Abstract**

---

This study aims to analyze, in a historical and descriptive way, the steps taken to the emergence of Consortium for Sustainable Development of the Fourth Colony (Condesus) and the results derived from the actions implanted by it. For such, a qualitative research was performed, with a descriptive nature and case study. To make the analysis viable, it was used the classification proposed by Pettigrew (1987), which aims to analyze and understand the steps occurred during a process of significant change in a particular reality, through the understanding of (a) External Context; (b) Internal Context; (c) Process and (d) Content. The results reveal that Condesus comes from successive actions that have as their main interest the building of a feeling of valuation of the local culture. And that it develops cooperative projects involving the nine municipalities of Quarta Colônia. As a negative aspect, the necessity of involvement of private and social players of the region is pointed out.

**Keywords:** Regional development. Local development. Governance. Regional governance. Local governance.

A busca pela competitividade no período pós-industrial, caracterizado pela facilidade ao acesso de informações (Dicken, 2010), desencadeou uma procura pela eficiência e eficácia dos sistemas regionais, ratificando o fortalecimento dos territórios e das relações econômicas, comerciais, políticas e institucionais neles existentes (Vazquez Barquero, 2001), o que pode ser alcançado por meio de processos voltados para o desenvolvimento regional (Boisier, 1996).

Abordando esse contexto, Vázquez Barquero (2001) destaca que, no mundo contemporâneo, as políticas de desenvolvimento regional, em diversos casos, passaram a ser pensadas sob uma perspectiva endógena, na qual se busca valorizar as potencialidades internas e aproximar atores locais de uma determinada região. Nesses preceitos, considera-se que são os agentes da própria localidade que, ao adotarem estratégias a partir do potencial de desenvolvimento existente, controlam processos objetivando aumentar a qualidade de vida (Xavier et al., 2013).

Considerado esse panorama, observa-se no Estado do Rio Grande do Sul (Brasil) a existência de um caso relevante na Quarta Colônia, situada na região central do Estado do Rio Grande do Sul, na qual se tenta promover o desenvolvimento regional a partir de políticas endógenas, mediante o Consórcio de Desenvolvimento Sustentável da Quarta Colônia (Condesus).

A articulação dos atores locais no Condesus torna-se viável pela existência de um plano de governança regional que envolve os nove municípios integrantes da Quarta Colônia: Agudo, Dona Francisca, Faxinal do Soturno, Ivorá, Nova Palma, São João do Polêsine e Silveira Martins (de Colonização Italiana), Restinga Seca (de colonização alemã, italiana, portuguesa e afro-brasileira) e Pinhal Grande (de colonização italiana, portuguesa e espanhola) – o que só é possível devido às semelhanças geográficas e culturais existentes na região (Xavier et al., 2013).

Além de semelhanças étnico-culturais e socioeconômicas, Gatto et al. (2005) salientam que a Quarta Colônia possui sua economia alicerçada em estabelecimentos rurais e indústrias de pequeno porte, nos quais prevalece a mão-de-obra familiar, voltados à agricultura, pecuária de beneficiamento, processamento e comercialização de produtos coloniais, como pães,ucas, massas, queijos, embutidos, doces, vinhos, dentre outros, além das indústrias de beneficiamento de arroz, setor moveleiro e pequenas metalúrgicas.

Destacando outros aspectos da Quarta Colônia, ressalta-se a importância do comércio, representado por estabelecimentos comerciais urbanos e do turismo, no qual se destacam atividades rurais, naturais, culturais, gastronômicas, religiosas (Sponchiado, 1996) e paleontológicas (Xavier et al., 2013).

A existência das características destacadas levou ao surgimento, no ano de 1996, do Condesus, que constitui uma aliança estratégica buscando o desenvolvimento sustentável da Quarta Colônia (Battistella, Erdmann e Wittmann, 2008). Esse compõe uma Associação Civil, pessoa jurídica de direito privado e sem fins econômicos, constituindo-se no fórum legal de discussão de ações, projetos e programas de interesse regional que tenham como objetivo a integração e o desenvolvimento dos municípios consorciados (Quarta Colônia, 2011), cuja administração é realizada pelos prefeitos dos municípios envolvidos, com o apoio de uma Secretaria Executiva (Xavier et al., 2013).

Partindo dos argumentos apresentados, o presente estudo tem como objetivo analisar, histórica e descritivamente, as etapas que levaram ao surgimento do Condesus e os resultados provenientes das ações por ele realizadas.

Nota-se a relevância do estudo a partir do momento no qual se observa que a instituição do Condesus possibilita abrir caminhos alternativos por meio de projetos intermunicipais para captação de recursos e execução de ações de interesse regional, fundamentados nos princípios da sustentabilidade dos recursos naturais e culturais da Quarta Colônia (Itaqui, 2002). Para Froehlich e Alves (2007), a criação do Condesus pode ser apontada

como uma experiência relevante no sentido do aproveitamento das novas estruturas de oportunidades promovidas pela globalização e tangenciadas pela lógica cultural contemporânea a partir das potencialidades específicas que um território pode mobilizar.

## **Desenvolvimento Regional e Endógeno**

Na sociedade contemporânea, caracterizada pela facilidade de acesso a informações, a produção passou a ocorrer de forma globalizada (Fukuyama, 2000), fazendo emergir a necessidade por sistemas flexíveis e dinâmicos que trabalhem integrados entre si (Capra, 2001). Nesse panorama, a região adquiriu uma significativa importância em termos de desenvolvimento, o que a tornou um “instrumento” privilegiado de análise e de ação (Santos, 2009).

Sobre esse entendimento, Oliveira (2002) considera que o desenvolvimento deve derivar do crescimento econômico, social e cultural seguido da melhoria na qualidade de vida, o que, de acordo com Vasconcellos e Garcia (1998), deve promover alterações da composição da sociedade e a alocação de recursos pelos diferentes setores da economia, de forma a melhorar os indicadores de bem-estar econômico e social (pobreza, desemprego, desigualdade, condições de saúde, alimentação, educação e moradia).

Partindo dessa visão, pode-se entender que o desenvolvimento regional compreende um crescente esforço das sociedades locais na formulação de suas próprias estratégias, com o intuito de discutir as questões centrais da complexidade contemporânea e que tornem a região o sujeito de seu próprio processo de desenvolvimento (Dallabrida, 2000).

De acordo com Martins (2002), o desenvolvimento regional não trata apenas de buscar o atendimento às carências materiais, mas a identificação e a promoção das qualidades, capacidades e competências existentes na comunidade e no lugar, em um contexto em que as pessoas devem participar ativamente do seu processo de desenvolvimento endógeno.

Ao ponderar sobre o desenvolvimento endógeno, Vázquez Barquero (2001) ressalta que o mesmo perpassa pela análise do território como agente de transformação e não apenas como suporte dos recursos e atividades econômicas. Sob esse entendimento, Xavier et al. (2013) salienta que uma das características desse processo é a interação entre empresas e os demais atores locais de forma organizada, com o intuito de desenvolver a economia e a sociedade.

Sob a perspectiva de interação entre empresas e atores locais, Amin (1999) pondera que, como não há um consenso sobre as ações políticas em âmbito regional, o desenvolvimento endógeno se constitui sob esforços da comunidade com a finalidade de promover o crescimento social, econômico e ambiental de uma região, o que, conforme Santos (2009), propicia um processo privilegiado de análise e de ação em torno do território.

Nesses preceitos, faz-se relevante ressaltar que o desenvolvimento endógeno evidencia as potencialidades locais de uma região (Maskell; e Malmberg, 1999), tornando-a foco para identificar determinadas condições prévias para o desenvolvimento (Mackinnon; Cumbers; Chapman, 2002), tais como a promoção das qualidades, capacidades e competências existentes na comunidade e no lugar (Martins, 2002).

Partilhando da mesma visão, Quigley (1998) pondera que as potencialidades das localidades são oriundas da produção dos aspectos econômicos e sociais. Pensamento corroborado por Vázquez Barquero (2001), ao afirmar que, para adquirir a excelência no processo de desenvolvimento endógeno, determinado ambiente deve observar as potencialidades que permitam promulgar o crescimento (diversificação da produção, dinamicidade econômica, rede de difusão do conhecimento e incentivo à inovação). Para Arrighetti e Seravalli (1999), tal perspectiva pode garantir a autonomia de uma localidade, além de contribuir para as ações estratégicas de governança em uma região.

Aprofundando o debate acerca das ações de governança a favor do desenvolvimento regional, Tapia (2005) ressalta que os planos endógenos devem estar relacionados a estruturas de governança territorial (regional), resultantes da ação coletiva dos atores públicos e privados, que, em conjunto, interagem em um contexto espacial, institucional, político e cultural específico.

Nesses preceitos, se faz necessário aprofundar sobre o conceito de governança, para que, em seguida, se possa ter a compreensão do termo no contexto do desenvolvimento regional (Xavier et al., 2013), cuja argumentação teórica será exposta na seção que segue.

## **Desenvolvimento Regional Endógeno, Governança e Governança Regional**

Para que se possa ter a compreensão do termo governança no contexto do desenvolvimento regional, faz-se necessário aprofundar sobre o conceito dela por si só. Nesses preceitos, o presente estudo remete-se à governança como o termo utilizado por Williamson (1996), segundo o qual as decisões tomadas no âmbito de uma organização estão diretamente relacionadas ao seu ambiente institucional. Ou seja, relaciona-se à capacidade de coordenação que agentes (empresas, organizações, instituições) exercem sobre as inter-relações produtivas, comerciais, tecnológicas e outras, influenciando diretamente o desenvolvimento de um arranjo local (Suzigan; Garcia; Furtado, 2007).

Sob esse entendimento, salienta-se que governança se baseia em acordos e contratos negociados junto a uma multiplicidade de atores (Bobbio, 2005), compreendendo o conjunto de processos, culturas, políticas, normas e leis que regulam o modo como uma relação interorganizacional é administrada (Moreiras; Tambosi Filho; Garcia, 2012).

Nessa premissa, Mayntz (2009) compreende governança como as diferentes formas pelas quais os diversos recursos são empregados para conferir ordem à população de atores, por meio de adaptação, negociação, ordem e obediência.

Apresentados os preceitos sobre governança, torna-se possível relacionar o termo à temática do desenvolvimento regional, especialmente a partir dos argumentos apresentados por Berkes, Colding e Folke (2003) e Brunner et al. (2005), segundo os quais tal aproximação é permeada pela aprendizagem entre os indivíduos, organizações, agências e instituições em vários níveis político-administrativos e escalas geográficas.

De forma complementar, Folke et al. (2005, p. 441) relatam que a relação governança e o desenvolvimento endógeno podem ser vislumbrados no momento em que se percebe a ligação entre “indivíduos, organizações, agências e instituições em diversos níveis organizacionais”.

Dentro desse contexto de articulação dos membros, organizações e agências, Albertin (2003, p. 94) argumenta que a governança possui o “desafio de incentivar ações e projetos coletivos entre empresas com a participação da comunidade local e de instituições como forma de construir um ambiente favorável à busca contínua de vantagens competitivas”. Nessa visão, portanto, pode-se compreender a governança territorial (regional) segundo a sua natureza democrática, envolvendo os mecanismos de participação, formação de consensos e de envolvimento da sociedade civil no processo de desenvolvimento (Bandeira, 2000).

Ao resgatar o pensamento democrático do desenvolvimento endógeno e sua relação com a governança em prol do crescimento de uma localidade, Dallabrida e Becker (2003) alertam para fatores como: a) recursos financeiros e b) materiais e humanos. Os mesmos autores afirmam que esta ponderação é importante na medida em que se busca a dinamização das potencialidades, superação dos desafios da região e integração dos agentes promotores do desenvolvimento.



A partir dos argumentos expostos, evidencia-se que a introdução de um sistema de governança territorial, de forma articulada, envolve a participação dos diversos atores locais, sejam estes públicos, privados ou sociais (Vazquez Barquero, 2001). Mediante essa estruturação, emerge a possibilidade de induzir o desenvolvimento por meio da integração de arranjos produtivos locais, consórcios de municípios (Pires; Müller; Verdi, 2006), fóruns ou conselhos de desenvolvimento, agências ou associações de desenvolvimento local ou regional, grupos de interesse e associações de classe, produtores ou empresariais (Dallabrida; Becker, 2003).

## **Categorias de análise: Pettigrew (1987)**

Para compreender o processo de mudança ocorrido na Quarta Colônia, que levou ao surgimento do Condesus e as suas influências, utilizou-se as categorias de análise propostas por Pettigrew (1987), empregadas em outros estudos científicos que procuram compreender contextos de mudança estratégica organizacionais.

Sobre outros estudos que utilizam as categorias em questão, remete-se a Rigon (2004), que buscou compreender as mudanças estratégicas de uma destilaria de álcool autônoma situada no Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Wbatuba, Treter e Sausen (2004), analisaram as mudanças estratégicas organizacionais importantes na vida de uma cooperativa regional. Magalhães (2005) analisou as mudanças adotadas por uma pequena empresa de confecção na formulação de estratégias de diferenciação. Porciuncula e Sausen (2009) estudaram a mudança estratégica e a experiência no Hospital de Caridade de Ijuí, identificando e analisando as estratégias envolvidas nas mudanças organizacionais. Sausen, Patias e Fabrizio (2012) analisaram as estratégias organizacionais concebidas e desenvolvidas em dois empreendimentos ligados ao setor do agronegócio, avaliando a efetiva contribuição destas organizações no processo de desenvolvimento local.

As categorias propostas por Pettigrew (1987) procuram analisar e compreender as etapas ocorridas durante um processo de significativa mudança em uma determinada realidade, por meio do levantamento de eventos críticos, procurando compreender *O quê?*, *Por quê?* e *Como?* essas transformações ocorreram.

Nesses preceitos, as categorias de Pettigrew (1987), adotadas na presente pesquisa, dividem-se em quatro etapas de análise: (1) *contexto externo*, (2) *contexto interno*, (3) *processo* e (4) *conteúdo*:

- O *contexto externo* refere-se à conjuntura econômica, política e social, bem como à percepção, à ação e à interpretação das políticas e eventos nos níveis nacionais e regionais, além dos movimentos sociais e processos de profissionalização de longo prazo (Rigon, 2004);
- O *contexto interno*, por contraste ao anterior, refere-se à estratégia, à estrutura, à cultura, ao gerenciamento e aos processos políticos atuais da organização que ajudam a formar o processo pelo qual as ideias para a mudança procedem (Rigon, 2004);
- O *processo* de mudança consiste em analisar as interações (ações e reações) das partes interessadas quando essas procuram transformar a organização do seu estado presente para um estado futuro (Magalhães, 2005); e
- O *conteúdo* verifica o que mudou. Sobre ele, considera-se que o caráter da resposta organizacional pode ser formada pelas características do assunto que está sendo processado. Ao verificar esse fator, fica clara a reação que houve para que a mudança efetiva ocorresse (Magalhães, 2005).

Sobre as etapas destacadas, pode-se dizer que o *conteúdo* corresponde à pergunta “*O que mudou?*”, os *contextos interno* e *externo* ao questionamento “*Por que mudou?*”; enquanto o *processo* à indagação “*Como ocorreu a mudança?*” (Sausen; Patias; Fabrizio, 2012).

## **Método de Estudo**

Nesta seção apresenta-se a estrutura metodológica utilizada para a elaboração da pesquisa, e a mesma divide-se em: (a) tipo e delimitação da pesquisa; (b) técnicas e instrumentos de coleta de dados; e (c) tratamento, análise e interpretação dos dados.

### ***Tipo e Delimitação da Pesquisa***

O presente artigo consiste em uma pesquisa qualitativa, de natureza descritiva e delineamento de estudo de caso (Yin, 2005). Para Minayo (2009), a pesquisa qualitativa possibilita responder a questões particulares, com um nível de realidade que não pode ou não deveria ser quantificado. Sob esse argumento, o mesmo considera que o universo da produção humana, que é o objetivo da pesquisa qualitativa, dificilmente pode ser traduzido em números e indicadores quantitativos.

Com relação ao caráter descritivo, destaca-se que esse tipo de pesquisa tem como objetivo central descrever características de determinado fenômeno (Gil, 2002), enquanto a opção pelo estudo de caso se dá pelo fato de se tratar de “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (Yin, 2005, p. 32).

### ***Técnicas e Instrumentos de Coleta e Análise de Dados***

Durante a operacionalização da pesquisa foram realizadas duas etapas simultâneas, sendo a primeira uma pesquisa documental e bibliográfica e a segunda a aplicação de entrevistas semiestruturadas, o que ocorreu junto aos grupos de atores componentes da estrutura administrativa do Condesus.

Com relação à pesquisa documental e bibliográfica, Yin (2005) observa que, para o estudo de caso, o uso de documentos é importante para corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes, permitindo que sejam realizadas inferências a partir de documentos. Para ele, as inferências devem ser tratadas somente como indícios que valem a pena serem investigados mais profundamente, passíveis de serem falseados em pesquisas futuras.

Numa primeira etapa, no presente estudo, além das fontes bibliográficas e documentais, foram consultados *sites* da internet, livros, estatutos, relatórios e materiais técnicos disponibilizados pelo consórcio. Tais materiais forneceram informações históricas e atuais relacionadas ao caso.

Na etapa de aplicação das entrevistas semiestruturadas, que, segundo Marconi e Lakatos (2001, p. 107), consiste em “uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica, proporciona ao entrevistador, verbalmente, a informação necessária”, os entrevistados foram divididos em dois grupos: o primeiro composto pelo Secretário Executivo do Condesus e o segundo pelos nove prefeitos dos municípios que integram o consórcio (Quadro 1).

O conjunto de entrevistados (Quadro 1) foi definido a partir da estrutura de cargos que compõe o Condesus, e os mesmos representam aqueles que integram e atuam diretamente no consórcio. Dessa forma, pelo cruzamento e análises das informações obtidas nas entrevistas e pesquisa documental/bibliográfica, torna-se possível alcançar o objetivo estabelecido para o estudo.

Quadro 1 – Grupos de entrevistados selecionados para a pesquisa

Grupos	Descrição
Secretaria Executiva	Secretário Executivo do CONDESUS
Conselho de Prefeitos	Prefeitos dos municípios integrantes do CONDESUS

Fonte: Elaborado pelos autores.

Destaca-se que para a condução das entrevistas foram considerados aspectos ressaltados por Gil (2002), tais como: preparação do roteiro de entrevista, estabelecimento do contato inicial, formulação das perguntas, estímulo a respostas em profundidade, registro das respostas e conclusão da entrevista. O roteiro de entrevistas proposto foi dividido em 5 blocos, nos quais investigou-se as categorias de Pettigrew (1987) apresentadas anteriormente: (a) *Contexto externo*, (b) *Contexto interno*, (c) *Processo* e (d) *Conteúdo* do Condesus.

Os primeiros quatro blocos buscaram identificar informações referentes às categorias (a) *Contexto externo*, (b) *Contexto interno* e (c) *Processo*. Com os questionamentos procurou-se identificar os seguintes momentos: delimitação da região/território, elaboração de diagnóstico e prognóstico; planejamento para o futuro; demarcação de estratégias, programas e projetos a serem executados; definição de instrumentos e formulação de modelos de gestão; execução e avaliação (reflexão sobre os impactos e resultados das ações executadas).

Finalmente, o quinto bloco averiguou a dinâmica referente ao *Conteúdo* (Pettigrew, 1987) das ações realizadas pelo Condesus, com o intuito de demonstrar as práticas de desenvolvimento resultantes do planejamento regional elaborado.

Com relação ao tempo de duração das entrevistas, ressalta-se que a realizada com o secretário executivo teve uma duração aproximada de 2 horas e 30 minutos, enquanto aquelas junto aos nove membros do Conselho de prefeitos duraram, em média, 45 minutos. Frisa-se, também, que nenhum dos autores do artigo possui qualquer tipo de envolvimento com o caso em estudo.

Para tabulação e análise dos resultados, foi realizada a transcrição e codificação das entrevistas, usando o software *Nvivo 8.0*, o que possibilitou categorizar informações e identificar elementos relevantes para a análise. Para interpretação, seguiu-se o método de análise de conteúdo proposto por

Bardin (1977), percorrendo três etapas principais: (1) pré-análise: definição e preparação dos documentos/materiais a serem analisados, formulação de objetivos e identificação dos parâmetros que fundamentam a interpretação final; (2) exploração do material: recorte, classificação e codificação dos materiais coletados; e (3) tratamento, inferência e interpretação dos dados.

Seguidas tais etapas, pelo método de análise de conteúdo, tornou-se possível identificar e classificar as informações coletadas de acordo com as categorias por Pettigrew (1987), conforme exposto na seção seguinte.

## **Apresentação de Resultados: *Contexto Externo, Interno, Processo e Conteúdo do Condesus***

Nesta seção apresenta-se uma descrição acerca das informações obtidas durante a pesquisa, e as mesmas encontram-se sistematizados de acordo com as categorias propostas por Pettigrew (1987): (a) *contexto externo*, (b) *contexto interno*; (c) *processo* e (d) *conteúdo*, para que, na seção seguinte sejam expostas inferências e análises acerca dos resultados obtidos durante a pesquisa.

### ***Caracterização do Condesus: o Contexto Externo***

Visando a conhecer o *contexto externo* de criação do Condesus, questionou-se os entrevistados sobre o conhecimento e eventual participação dos mesmos nos momentos que precederam a criação do consórcio, que foram confrontados com fontes documentais e bibliográficas relacionadas ao caso. Nesse momento, o secretário executivo do Condesus, por ser um agente diretamente envolvido em todo o processo, tornou-se uma relevante fonte de informações para a construção do relato histórico.

De acordo com os relatos, a importância do secretário executivo do Condesus como gerador de informações referentes ao *contexto externo*, pode ser notada quando se observou que em Silveira Martins surgiram os primeiros movimentos em prol da valorização da cultura regional, visando a aproximação do município com os seus vizinhos.

Na tentativa de promover a discussão sobre a importância de se pensar um projeto de futuro em razão da realidade local, o atual secretário executivo do Condesus passou a convidar especialistas e organizar nessa localidade encontros denominados “filós”, que fomentaram o debate sobre práticas de conservação do patrimônio cultural em algumas regiões do Estado.

A realização dos “filós” deu início a um conjunto de atividades, dentre as quais se destacou o I Fórum de Cultura da Quarta Colônia em 1990, que favoreceu a criação, em Silveira Martins, da primeira Secretaria de Cultura da região central do Estado do Rio Grande do Sul. Esse momento histórico promoveu uma discussão que transcendeu os limites do município em epígrafe, passando a envolver as comunidades italianas do entorno. Tal fato beneficiou o surgimento de uma atmosfera oportuna à articulação dos vizinhos a favor do desenvolvimento regional

Como uma dessas articulações, destaca-se a criação do Programa de Educação Patrimonial da Quarta Colônia. A partir deste Programa se iniciou um trabalho enfocando fortemente o tema em questão e, conseqüentemente, motivou a realização, em 1992, do II Fórum de Cultura da região.

Concomitante à realização do II Fórum de Cultura da Quarta Colônia, ocorreu o tombamento da região como área prioritária da Reserva da Biosfera da Mata Atlântica, fazendo emergir uma preocupação com questões relacionadas às práticas ambientais. A partir desse momento, foi promovido, em 1994, o III Fórum de Cultura, que abordou o tema Quarta Colônia e Reserva da Biosfera da Mata Atlântica.

A atuação como Reserva da Biosfera da Mata Atlântica permitiu à Quarta Colônia participar de Fóruns de discussão relacionados ao tema, o que levou, à época, à nomeação do atual secretário executivo do Condesus como conselheiro Nacional da Reserva da Biosfera. Em consequência a esse fato, o governo federal, por meio do Ministério do Meio Ambiente, passou a repassar verbas provenientes do Banco Mundial, o que possibilitou a criação de um programa intitulado Projeto de Execução Descentralizado do Ministério do Meio Ambiente (PED).

Em decorrência do PED, surgiu o Projeto de Desenvolvimento Sustentável da Quarta Colônia (Prodesus), que teve como elemento de gestão a constituição do consórcio. Nesse panorama, o Condesus surgiu como uma continuidade dos trabalhos iniciados durante a execução do Prodesus, sendo criado, no dia 5 de agosto de 1996, no gabinete da Prefeitura de Faxinal do Soturno, tendo como primeiro presidente e vice-presidente eleitos o então prefeito de Faxinal do Soturno e o prefeito de Ivorá, respectivamente.

Seguindo o seu 1º Estatuto Social, o Condesus foi estabelecido como uma associação civil de direito privado, sem fins lucrativos, para atuar articuladamente com os poderes públicos e privados, buscando o encaminhamento de soluções e alternativas para o desenvolvimento sustentável dos municípios que o compõe.

Em seu artigo 7º, o 1º Estatuto Social definia as finalidades do Condesus, como:

- I. Representar o conjunto dos municípios que o integram em assuntos de interesse comum perante quaisquer outras entidades, especialmente perante as demais esferas constitucionais do governo.
- II. Planejar, adotar e executar projetos e medidas destinadas a promover e acelerar o desenvolvimento de programas de desenvolvimento ambiental da região compreendida pelos territórios dos municípios consorciados.



III. Implementar ações para o Desenvolvimento Sustentável através do manejo adequado dos recursos naturais renováveis, da recuperação de áreas degradadas e enriquecimento das florestas nativas, integradas ao fortalecimento da agricultura ecológica e diversificada e a usos múltiplos do patrimônio cultural, destacando-se dentre estas a implantação de programas de turismo ecológico, rural e cultural, permeando estas ações com um processo formal e informal de educação ambiental, que buscará reduzir os impactos decorrentes dos sistemas tradicionais de manejo, permitindo, assim, preservar e recuperar o patrimônio ambiental da Quarta Colônia e estabelecer modalidades sustentáveis e inovadoras de renda compreendidas no território dos municípios consorciados.

Outro aspecto importante destacado pelo 1º Estatuto Social do Condesus se refere à estrutura básica de administração do consórcio, composta por:

- *Conselho de Prefeitos*: órgão deliberativo, constituído pelos Prefeitos dos municípios consorciados;
- *Presidente do Conselho de Prefeitos*: eleito em escrutínio secreto para o mandato de dois anos, sendo permitida a reeleição;
- *Conselho Técnico*: órgão consultivo constituído por um membro indicado pelo prefeito de cada município e presidido pelo Secretário Executivo;
- *Conselho Fiscal*: órgão fiscalizador;
- *Secretaria Executiva*: órgão executivo, dirigido por um Secretário Executivo e constituído pelo apoio técnico administrativo integrado pelo quadro de pessoal aprovado pelo Conselho de Prefeitos.

Ressalta-se que o 1º Estatuto Social do Condesus passou por duas reformulações ao longo do tempo, sendo aprovado, no dia 15 de abril de 2010, o 3º e vigente Estatuto, o qual serviu de base para a análise dos demais pontos a serem abordados nesta pesquisa.

Com relação ao *contexto externo*, foram observadas dificuldades e obstáculos superados pelos atores locais nos momentos que precederam o surgimento do Condesus, relacionados à busca pela construção de uma identidade regional, a valorização da cultura local, a elaboração de um projeto de futuro e o surgimento de um sentimento de cooperação entre os atores locais.

Tais empecilhos foram observados nos relatos do atual secretário executivo do Condesus, que, remetendo ao momento de sua chegada ao município de Silveira Martins, destacou problemas relacionados à superficialidade dos projetos de futuro para os municípios da região, atentando, também, para dificuldades referentes à carência por planos que buscassem a transformação e a valorização da realidade e cultura local, o que se deu também em função de resistências ideológicas.

O atual secretário executivo do Condesus também mencionou a fragilidade das relações locais e as lutas políticas, fatores que dificultaram, em um primeiro momento, que se pudesse dar continuidade aos objetivos e projetos estabelecidos. Identificou-se também a cobrança por resultados imediatos que se refletissem nas atividades econômicas e a deficiência por programas de governo que visassem o desenvolvimento a médio e longo prazo como outros obstáculos dificultadores à criação do Condesus.

## **Caracterização do Condesus: o *Contexto Interno***

O Condesus, conforme destacado no artigo 6º do seu Estatuto Social, tem por finalidade “*a realização dos interesses comuns dos entes consorciados na implementação de suas múltiplas políticas públicas para o bem da integração e o desenvolvimento local e regional dos municípios da Quarta Colônia*”.

Analisando-se o artigo 7º do Estatuto Social, nota-se que os objetivos do Condesus contemplam aspectos como: (1) a realização de ações de âmbito regional; (2) a cooperação entre a sociedade e o poder público; (3) o intercâmbio de experiências; (4) o compartilhamento de instrumentos e

equipamentos de gestão e manutenção; (5) a produção científica em parceria com entidades acadêmicas públicas e privadas, em especial na área da paleontologia; (6) a sustentabilidade ambiental; (7) a preservação do patrimônio regional; (8) o gerenciamento de ações e dos serviços de saúde na região; e (9) a promoção e planejamento do desenvolvimento regional da Quarta Colônia. Indo ao encontro das finalidades e dos objetivos estabelecidos para o Condesus, observa-se que a maioria dos projetos propostos pelo consórcio tem seu foco direcionado para ações de interesse regional.

Adiante, a fim de conhecer os mecanismos de formulação de estratégias e compreender os meios pelos quais ocorre a definição de meios financeiros, burocráticos, legais, organizacionais, institucionais e dos modelos de gestão utilizados pelo consórcio, procurou-se identificar aspectos como: processo eleitoral (presidente e vice), processos burocrático-legais e institucionais.

No que se refere aos processos burocrático-legais, segundo seu Estatuto Social, atualmente o Condesus constitui uma:

(...) associação pública, com personalidade jurídica de direito público, sem fins econômicos, devendo reger-se pelas normas da Constituição da República Federativa do Brasil, Código Civil Brasileiro, Lei nº 11.107, de 6 de abril de 2005, Decreto Federal nº 6.017 de 17 de janeiro de 2007, demais legislação pertinente, Estatuto Social e pela regulamentação que vier a ser adotada pelos seus órgãos competentes.

Abordando os motivos que levaram à mudança do caráter institucional do consórcio de uma associação privada para pública, os entrevistados ressaltaram a necessidade de adequação às exigências do governo federal, como, por exemplo, para obtenção de recursos.

No que diz respeito à estrutura administrativa responsável pelas tomadas de decisão, o Condesus é presidido por um dos prefeitos dos municípios integrantes, cujo mandato, conforme sugere o artigo 26 do Estatuto Social, é de dois anos, sendo permitida a reeleição. Além desse, tem-se o Conselho Fiscal, composto por seis membros efetivos.

Segundo o artigo 34 do Estatuto, compete ao Conselho Fiscal: (a) fiscalizar a contabilidade do Condesus, emitindo parecer anual, sob forma de resolução, sobre os relatórios financeiros e aplicação dos recursos, submetendo-a à homologação da Assembleia Geral; (b) acompanhar e fiscalizar sempre que considerar oportuno e conveniente, as operações econômicas ou financeiras da entidade e propor à Secretaria Executiva a contratação de auditorias; (c) cooperar com a equipe de controle interno do Condesus/Quarta Colônia; (d) emitir parecer, sempre que requisitado, sobre contratos, convênios, credenciamentos, proposta orçamentária, balanços e relatórios de contas em geral a serem submetidos à Assembleia Geral; e (e) eleger entre seus pares um presidente.

## **Caracterização do Condesus: o *Processo***

Como definido no artigo 2º do Estatuto Social, o Condesus é formado pelos municípios de: Agudo, Dona Francisca, Faxinal do Soturno, Ivorá, Nova Palma, Pinhal Grande, Restinga Seca, São João do Polêsine e Silveira Martins, que, juntos, configuram a região da Quarta Colônia, caracterizada como aquela na qual são focados os objetivos e projetos estabelecidos pelo consórcio.

Nos dias atuais, o Condesus constitui uma associação pública de direito privado que tem suas ações delimitadas na região da Quarta Colônia. O consórcio possui sua estrutura administrativa composta por: a) Presidência (presidente e vice-presidente); b) Conselho de Prefeitos; e c) Secretaria Executiva.

O Conselho de Prefeitos é composto pelos prefeitos dos municípios da Quarta Colônia, e a eleição presidencial do consórcio ocorre a cada dois anos. A Secretaria Executiva é formada por um secretário executivo

(contratado como cargo de confiança) e por uma secretária (empossada via concurso público), e esses representam os atores que possuem cargos de poder, autoridade e liderança dentro do consórcio.

Mediante relatos, observou-se que os projetos executados são, em sua maioria, elaborados e colocados em pauta pela Secretaria Executiva, que os submete aos prefeitos em reuniões ordinárias (mensais) ou extraordinárias (caso necessário), aspecto destacado tanto pelos membros do Conselho de Prefeitos quanto pelo secretário executivo.

Sobre o papel exercido pela Secretaria Executiva na elaboração dos projetos, destaca-se a importância desse procedimento para a continuidade dos objetivos estabelecidos, o que, segundo eles, se deve a fatores políticos. As ações desenvolvidas, e seus respectivos resultados, são divulgados para a sociedade no Caderno da Quarta Colônia, vinculado junto a Zero Hora e em rádios locais.

Para tomadas de decisão o Condesus diagnosticou as principais potencialidades da região, tais como: (a) a agricultura familiar (com predomínio da produção do arroz, do fumo, do milho e da soja); (b) a agroindústria familiar (voltada para o beneficiamento, processamento e comercialização de produtos coloniais, como pães,ucas, massas, queijos, embutidos, doces, vinhos); (c) o turismo (pela presença da cultura alemã e italiana, de atrativos naturais, das festas, gastronomia, religiosidade e do Centro de Apoio à Pesquisa Paleontológica – Cappa); e (d) o patrimônio cultural (relacionado às heranças simbólicas e ao estilo de vida das pessoas).

### ***Caracterização do Condesus: o Conteúdo***

Quando questionados sobre *o conteúdo* dos resultados que o Condesus trouxe para a Quarta Colônia, os entrevistados avaliaram de forma positiva os efeitos decorrentes das ações propostas pelo consórcio. Dentre os benefícios, os entrevistados destacaram a capacidade conseguida pelo consórcio em agenciar a união entre os municípios em prol de um objetivo comum.

Abordando a união entre os municípios, o secretário executivo relevou o papel do consórcio como promotor de diálogos internos. Ressalta-se a função do Condesus como meio de divulgação da região, especialmente por intermédio da participação em feiras e festivais. Sobre esse aspecto, foi destacado pelos entrevistados que o reconhecimento da região favoreceu o fortalecimento da “marca” Quarta Colônia, que se tornou reconhecida estadual e nacionalmente, trazendo benefícios especialmente relacionados ao turismo.

Como outros elementos que motivaram a ascensão do turismo, a partir das entrevistas identificaram-se, especialmente, a paleontologia e a construção da Casa da Quarta Colônia. Sobre a primeira, os entrevistados mencionaram o benefício gerado pela construção e estabelecimento do Centro de Apoio à Pesquisa Paleontológica (Cappa), viabilizado pela aquisição de recursos financeiros via Condesus.

Por outro lado, os entrevistados destacaram a importância da Casa da Quarta Colônia, também financiada por recursos financeiros adquiridos via Condesus. Quando colocada em funcionamento, essa construção possibilitará a comercialização de mercadorias produzidas pelas agroindústrias da região.

Além de viabilizar a construção do Cappa e da Casa da Quarta Colônia, os entrevistados destacaram que o Condesus possibilitou a aquisição de máquinas e de recursos financeiros para a realização de obras de infraestrutura, especialmente estradas. Além desses, identificou-se a realização de um planejamento regional, que permitiu a elaboração de projetos articulados e de planos diretores para cada um dos municípios integrantes.

## **Análise e Discussão de Resultados: Transformação da Quarta Colônia a partir da Criação do Condesus**

Mediante as descrições realizadas, nota-se que a região da Quarta Colônia enfrentava, até o início da década de 90, um processo de estagnação regional, resultante da falta de uma identidade local, da desvalorização da cultura regional e das lutas políticas existentes na região.

Diante desse cenário, a realização de eventos e projetos como os “fóruns”, os Fóruns de Cultura da Quarta Colônia, o PED e o Prodesus serviram para reduzir as fragilidades locais existentes e formar as bases para o surgimento do Condesus. Paralelamente, o surgimento do consórcio favoreceu o aparecimento de formas de cooperação entre os municípios da Quarta Colônia pela formulação de projetos compartilhados de futuro, visando o desenvolvimento, em médio e longo prazo, de um planejamento de interesse regional, o que possibilitou que se minimizasse o impacto das lutas políticas que marcavam a região e a descontinuidade das ações de desenvolvimento até então existentes. Esses aspectos são vistos por Vázquez Barquero (2001) e Tapia (2005) como pontos de partida para que possa possibilitar o desenvolvimento regional endógeno.

Atrelado aos aspectos destacados, atenta-se para o caráter democrático e cooperativo do consórcio, cujas ações resultam de uma discussão conjunta entre os membros do Conselho de Prefeitos e a Secretaria Executiva, estimulado pela capacidade de se agenciar a cooperação entre os municípios em torno de um objetivo regional. Tais pontos são tidos por Bandeira (2000), Albertin (2003), Dallabrida e Becker (2003), Folke et al. (2005) e Tapia (2005) como algumas das precondições para que se possa ter a cooperação como um meio capaz de gerar resultados positivos por meio de ações compartilhadas e de governança regional.

Sobre a governança, nota-se também que, em razão da complexidade das demandas e rotinas individuais de cada um dos municípios integrantes (o que inviabilizaria uma participação direta de cada um dos prefeitos no dia a dia do consórcio), a Secretaria Executiva exerce um papel central na elaboração e condução dos projetos, atuando como uma “Instituição” legitimada pelos membros para dar continuidade às ações planejadas.

Paralelamente, o surgimento do Condesus favoreceu o fortalecimento da “marca” Quarta Colônia, que se tornou conhecida estadual e nacionalmente, especialmente por sua participação em feiras e festivais e divulgação de anúncios em mídia impressa e eletrônica, o que acabou por incrementar a incidência da atividade turística na região.

Como outros elementos que motivaram a ascensão do turismo, identifica-se a valorização da paleontologia – mediante a efetivação do Cappa – e da comercialização de produtos coloniais da região – viabilizado pela construção da Casa da Quarta Colônia, com ambos viabilizados pela aquisição de recursos financeiros via Condesus.

Embora, no entanto, se evidencie como uma das transformações positivas resultantes da atuação do consórcio, o turismo ainda carece de investimentos em infraestrutura voltada ao atendimento das necessidades daqueles que visitam a região, visando a aumentar o tempo de permanência do turista. Para que seja possível qualificar os serviços em uma região, Dallabrida (2000), Mackinnon, Cumbers e Chapman (2002) e Martins (2002) atentam para a importância de se estabelecer alianças entre pequenas e médias empresas, como forma de obter benefícios do ambiente geográfico e econômico regional favorável para o desenvolvimento.

Como pontos carentes por melhorias têm-se a não realização de ações voltadas para o desenvolvimento das comunidades do entorno (distritos e municípios vizinhos que fazem limites com os integrantes da região), estando o relacionamento com esse ambiente externo restrito a parcerias junto com instituições e empresas e a busca de recursos financeiros junto a órgãos do Estado e do governo federal.

O Consórcio enfrenta igualmente problemas e dificuldades para promover o diálogo com as comunidades dos municípios integrantes, a partir do momento no qual se observa certa descrença da sociedade em relação a ele. Sobre tal fragilidade, ressalta-se a necessidade de se estabelecer formas de



se conseguir a adesão social, mesmo que os entrevistados tenham chamado a atenção para o desinteresse da sociedade em acompanhar de perto as ações promovidas pelo Condesus.

As dificuldades em estabelecer um diálogo junto aos membros das comunidades locais e do entorno, a fim de incluí-los na estrutura de governança regional, diverge dos pressupostos apresentados por Amin (1999), Bandeira (2000), Vázquez Barquero (2001), Albertin (2003), Dallabrida e Becker (2003), Tapia (2005) e Pires, Müller e Verdi (2006), que abordam a importância da participação desses atores para que o desenvolvimento regional possa alcançar o êxito esperado.

A partir das análises da pesquisa, induz-se que o Condesus proporciona a articulação dos municípios da Quarta Colônia em prol do desenvolvimento regional a partir do momento no qual o mesmo: a) promove o surgimento de uma identidade regional, baseada no cooperativismo entre os agentes envolvidos; b) desenvolve, por meio de projetos elaborados e propostos pela Secretaria Executiva, ações que visam a beneficiar e desenvolver todos os seus integrantes; c) restringe os interesses individuais determinantes para as tomadas de decisão locais e regionais; d) favorece o desenvolvimento regional a partir da valorização das potencialidades locais; e) possibilita o fortalecimento da “marca” Quarta Colônia; e f) viabiliza a estruturação de um plano de desenvolvimento, baseado nos interesses regionais.

Ressalva-se, contudo, que o Condesus carece de melhorias no que diz respeito a aspectos como: a) aprofundamento das relações com as comunidades e regiões do entorno; b) participação dos atores econômicos e sociais da região tanto na elaboração dos projetos quanto nas tomadas de decisão; c) relacionamento entre o consórcio e o apoio institucional do qual ele faz parte; d) possibilidade de o consórcio realizar planos visando a qualificar os recursos humanos da região e desenvolver meios capazes de reter essa mão de obra nos municípios integrantes; e e) melhoria de infraestrutura local, especialmente relacionada à recepção de visitantes nos municípios.

## Considerações Finais

As categorias propostas por Pettigrew (1987) possibilitaram analisar, de forma histórica e descritiva, as etapas que levaram ao surgimento do Condesus e os resultados provenientes das ações por meio dele realizada, o que se deu mediante o conhecimento de etapas relacionadas ao (a) *Contexto Externo*, ao (b) *Contexto Interno*, ao (c) *Processo* e (d) ao *Conteúdo*.

Com relação ao *Contexto Externo*, observou-se que o Condesus é resultante de seguidas ações que tiveram como interesse a construção, na Quarta Colônia, de um sentimento de valorização da cultura local. Outrossim, evidenciou-se o desenvolvimento de uma conscientização dos envolvidos sobre a necessidade de se estabelecer ações cooperativas que tenham como objetivo beneficiar os interesses regionais.

Conforme os relatos, notou-se que, a partir dessas ações, surgiram os primeiros projetos regionais que forneceram as bases para a origem do Condesus. Ainda sobre o *Contexto Externo*, observaram-se obstáculos superados decorrentes da ausência, até então, de uma visão regional viabilizadora de um projeto de futuro para a Quarta Colônia.

Sobre o *Contexto Interno*, considera-se que o Condesus constitui uma associação pública de direito privado, cuja estrutura administrativa é composta por um presidente, pelo Conselho de Prefeitos e pela Secretaria Executiva, e que o mesmo tem suas ações determinadas a partir de atividades cooperativas envolvendo os nove municípios da Quarta Colônia.

No que diz respeito ao *Processo*, obteve-se que as principais estratégias e projetos propostos pelo Condesus são elaborados pela Secretaria Executiva, que tem suas propostas avaliadas e submetidas a uma aprovação por parte dos membros do Conselho de Prefeitos e do presidente. A mesma também é a responsável pelos procedimentos administrativos dentro do consórcio, executando funções como manejo orçamentário, gestão de projetos e relações públicas.

Por último, sobre o *Conteúdo*, observou-se que o Condesus proporcionou para a Quarta Colônia benefícios, como o fortalecimento da “marca” local, ascensão do turismo, planejamento regional e realização de obras de infraestrutura; aspectos que tornaram-se possíveis pelo fato de o consórcio ter construído uma visão cooperativa e integradora entre seus membros que favoreceu o surgimento de uma identidade à região.

Notou-se, todavia, que o Condesus possui pouco reconhecimento por parte da comunidade local e que não enxerga o Condesus como um elemento viabilizador do desenvolvimento regional. Apoiando-se nas análises apresentadas, considera-se que tal dificuldade pode estar relacionada ao baixo envolvimento de atores de natureza corporativa (sindicatos e grupos empresariais) e de natureza coletiva (movimentos sociais). O que limita o consórcio ao envolvimento dos atores de natureza individual, ou seja, aos membros da Secretaria Executiva e do Conselho de Prefeitos.

Destacada tal limitação em relação ao caso, surge a relevância de se levantar o questionamento sobre a real possibilidade de estabelecer uma estrutura organizacional capaz de promover a participação de todos os atores da sociedade. Sobre tal dúvida, apresenta-se uma sugestão para estudos futuros, considerando-se a possibilidade de replicar o método e as categorias utilizadas em outros contextos, na tentativa de se obter resultados que venham a corroborar ou falsear as análises aqui realizadas e contribuir com o avanço teórico de estudos envolvendo a mesma temática.

Como outra limitação da pesquisa, ressalta-se que foi considerada a inclusão de um grupo que envolvesse os atores sociais dos municípios da Quarta Colônia (moradores, representantes de associações de bairro e dos municípios) e outro que abarcasse os atores privados locais (representantes de associações empresariais/comerciais e industriais da região). Durante a realização do projeto, no entanto, observou-se que a inserção desses grupos inviabilizaria a conclusão do trabalho dentro do prazo estabelecido para o seu término, sendo esse ponto uma sugestão para a realização de pesquisas futuras.

## Referências

- ALBERTIN, M. *O processo de governança em arranjos produtivos: o caso da cadeia automotiva do RGS*. 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – UFRGS, Porto Alegre, 2003.
- AMIN, A. An institutionalist perspective on regional economic development. *International journal of urban and regional research*, v. 23, n. 2, p. 365-378, 1999.
- ARRIGHETTI, G.; SERAVALLI, A. Sviluppo economico, convergenza e istituzioni intermedie. In: ARRIGHETTI, G.; SERAVALLI, A. *Istituzioni intermedie e sviluppo locale*. Roma: Donzelli, 1999. p. 25-50.
- BANDEIRA, P. S. Participação, articulação de atores sociais e desenvolvimento regional. In: BECKER, D. F.; BANDEIRA, P. S. *Desenvolvimento local/regional: determinantes e desafios contemporâneos*. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2000. p. 23-128. V. 1.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BATTISTELLA, L. F.; ERDMANN, R. H.; WITTMANN, M. L. A experiência vivida pelo ser-gestor no desenvolvimento regional de um consórcio de municípios. *Revista de Administração da UFSC*, Santa Maria, v. 1, n. 2, p. 263-274, maio/ago. 2008.
- BERKES, F.; COLDING, J.; FOLKE, C. *Navigating social-ecological systems: building resilience for complexity and change*. Cambridge: Cambridge University Press, 2003.
- BOBBIO, L. Governance multilivello e democrazia. *Rivista delle Politiche Sociali*, Roma, n. 2, p. 51-62, 2005.
- BOISIER, S. Em busca do esquivo desenvolvimento regional: entre a caixa-preta e o projeto político. *Planejamento e políticas públicas*, n. 13, Brasília: Ipea, 1996.
- BRUNNER, R. D. et al. *Adaptive governance: integrating science, policy, and decision making*. Columbia University Press, 2005.
- CAPRA, F. *A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos*. São Paulo: Cultrix; Amana-Key, 2001.
- DALLABRIDA, V. R. *O desenvolvimento regional: a necessidade de novos paradigmas*. Ijuí: Ed. Unijuí, 2000.
- DALLABRIDA, V. R.; BECKER, D. F. Governança territorial: um primeiro passo na construção de uma proposta teórico-metodológica. *Desenvolvimento em Questão*, Ijuí: Ed. Unijuí, ano 1, n. 2, 73-98, jul./dez. 2003.

DICKEN, P. *Mudança global: mapeando as novas fronteiras da economia mundial*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

FOLKE, C. et al. Adaptive governance of social-ecological systems. *Annual Review of Environment and Resources*, v. 30, p. 441-473, nov. 2005.

FROEHLICH, J. M.; ALVES, H. F. I. Novas identidades, novos territórios: mobilizando os recursos culturais para o desenvolvimento territorial. *Revista Extensão Rural*, Deacr/CPGExR – CCR – UFSM, ano XIV, jan./dez. 2007.

FUKUYAMA, F. *A grande ruptura: a natureza humana e a reconstituição da ordem social*. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

GATTO, D. A. et al. Produção madeireira na região da Quarta Colônia de imigração italiana do Rio Grande do Sul. *Ciência Florestal*, Santa Maria, v. 15, n. 2, p. 177-189, 2005.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ITAQUI, J. *Quarta Colônia: inventários técnicos*. Santa Maria: Condesus, 2002.

MACKINNON, D.; CUMBERS, A.; CHAPMAN, K. Learning, innovation and regional development: a critical appraisal of recent debates. *Progress in human geography*, v. 26, n. 3, p. 293-311, 2002.

MAGALHÃES, A. *Mudança estratégica, comportamento estratégico e formulação de estratégias de diferenciação em uma pequena empresa: estudo de caso em uma confecção catarinense*. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do vale do Itajaí, Univale, Biguaçu, 2005.

MARCONI, A.; LAKATOS, E. M. *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, S. R. O. Desenvolvimento local: questões conceituais e metodológicas. *Revista Internacional de Desenvolvimento Local*, v. 3, n. 5, p. 51-59, set. 2002.

MASKELL, P.; MALMBERG, A. Localised learning and industrial competitiveness. *Cambridge journal of economics*, v. 23, n. 2, p. 167-185, 1999.

MAYNTZ, R. *Über governance. Institutionen und Prozesse politischer Regelung*. Frankfurt: Campus, 2009.

MINAYO, M. C. S. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 28. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

MOREIRAS, L. M. F.; TAMBOSI FILHO, E. T.; GARCIA, F. G. Dividendos e informação assimétrica: análise do novo mercado. *Revista de Administração – Rausp*, v. 47, n. 4, p. 671-682, out./nov./dez. 2012.

OLIVEIRA, G. B. Uma discussão sobre o conceito de desenvolvimento. *Revista FAE*, Curitiba, v. 5, n. 2, p. 37-48, maio/ago. 2002.

PETTIGREW, A. M. Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, v. 24, n. 6, p. 649-670, nov. 1987.

PIRES, E.; MÜLLER, G.; VERDI, A. Instituições, territórios e desenvolvimento local: delineamento preliminar dos aspectos teóricos e morfológicos. *Geografia*, v. 31, n. 3, p. 437-454, 2006.

PORCIUNCULA, J.; SAUSEN, O. J. *Análise do processo de mudança estratégica em uma organização hospitalar*: o caso do hospital de caridade de Ijuí/RS. Encontro da Anpad, 33. São Paulo, SP, 19-23 set. 2009.

QUARTA COLÔNIA. *Portal da região da Quarta Colônia*. Disponível em: <<http://www.quartacolonia.com.br/>>. Acesso em: 12 jan. 2011.

QUIGLEY, J. M. Urban diversity and economic growth. *Journal of Economic Perspectives*, v. 12, n. 2, p. 127-138, 1998.

RIGON, C. *Mudança estratégica: o caso do setor alcooleiro*. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria/RS, 2004.

SANTOS, M. *Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal*. 18. ed. Rio de Janeiro: Record, 2009.

SAUSEN, J. O.; PATIAS, I. A.; FABRIZIO, C. M. Mudança e adaptação estratégica no contexto de competitividade e do desenvolvimento regional. In.: XXXVI Encontro da ANPAD, 2012. *Anais...* Rio de Janeiro/RJ, 2012.

SPONCHIADO, B. A. *Imigração & Quarta Colônia*. Nova Palma e Pe. Luizinho. Santa Maria: Pallotti, 1996.

SUZIGAN, W.; GARCIA, R.; FURTADO, J. Estruturas de governança em arranjos ou sistemas locais de produção. *Gestão & Produção*, v. 14, n. 2, p. 425-439, maio/ago. 2007.

TAPIA, J. R. B. Desenvolvimento local, concentração social e governança: a experiência dos pactos territoriais na Itália. *São Paulo em Perspectiva*, v. 19, n. 1, p. 132-139, jan./mar. 2005.

VASCONCELOS, M. A.; GARCIA, M. E. *Fundamentos de economia*. São Paulo: Saraiva, 1998.

VÁZQUEZ BARQUERO, A. *Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização*. Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística, 2001.

XAVIER, T. R. et al. Desenvolvimento regional: uma análise sobre a estrutura de um consórcio intermunicipal. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 47, n. 4, p. 1.041-1.065, jul./ago. 2013.

WBATUBA, R. B.; TRETER, J.; SAUSEN, O. J. Mudança estratégica organizacional: análise de um período histórico estratégico da Cooperativa Regional Tritícola Serrana Ltda. – Cotrijuí. *Desenvolvimento em Questão*, v. 2, n. 3., p. 149-177, 2004.

WILLIAMSON, O. E. *The mechanisms of governance*. Oxford: Oxford University Press, 1996.

YIN, R. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Recebido em: 15/8/2013

Acceto em: 27/1/2014