



UNIFACS

UNIVERSIDADE SALVADOR

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES*

**UNIFACS UNIVERSIDADE SALVADOR
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

SÁVIO CAVALCANTE DE OLIVEIRA SAMPAIO

**OS RESULTADOS E LIMITES DO CONSÓRCIO COMO INOVAÇÃO
ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO SUBREGIONAL:
O CASO DO CONSISAL**

Salvador
2015

SÁVIO CAVALCANTE DE OLIVEIRA SAMPAIO

**OS RESULTADOS E LIMITES DO CONSÓRCIO COMO INOVAÇÃO
ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO SUBREGIONAL:
O CASO DO CONSISAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Mestrado em Administração da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Prof^a Dra. Elvia Fadul.
Co-orientador: Prof^o Dr. Sérgio Fialho.

Salvador
2015

Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da
Universidade Salvador – UNIFACS

Sampaio, Sávio Cavalcante de Oliveira
Os resultados e limites do consórcio como inovação
organizacional no setor público subregional: o caso do CONSISAL
/ Sávio Cavalcante de Oliveira Sampaio. Salvador, Bahia, 2015.

144 fl. : il.

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em
Administração, Universidade Salvador – UNIFACS, como
requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre.

Orientadora: Prof^a Dra^a Elvia Fadul.

Co-orientador: Prof^o Dr^o Sérgio Fialho.

1. Consórcio Público. 2. Inovação Organizacional. 3. Setor
Público. I. Fadul, Elvia, orient. II. Fialho, Sérgio, co-orient. III.
Título.

CDD:340

SÁVIO CAVALCANTE DE OLIVEIRA SAMPAIO

OS RESULTADOS E LIMITES DO CONSÓRCIO COMO INOVAÇÃO
ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO SUBREGIONAL:
O CASO DO CONSISAL

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre, Curso Mestrado em Administração do Programa de Pós-graduação em Administração da UNIFACS Universidade Salvador - UNIFACS, Laureate International Universities, pela seguinte banca examinadora:

Elvia Mirian Cavalcanti Fadul – Orientadora _____
Doutora em Urbanismo pela Université Paris-Est Créteil Val-de-Marne, UPEC,
França
UNIFACS Universidade Salvador - UNIFACS, Laureate International Universities

Sérgio Hage Fialho – Co- Orientador _____
Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia - UFBA
UNIFACS Universidade Salvador - UNIFACS, Laureate International Universities

Mônica de Aguiar Mac-Allister da Silva _____
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia - UFBA
Universidade Federal da Bahia - UFBA

Salvador, 24 de agosto de 2015.

Dedico este trabalho a minha esposa Janine Sampaio e ao meu filho Sávio Sampaio Filho; aos meus pais Geraldo e Virginia; aos meus irmãos de sangue Cyntia e Netto; amigos irmãos e familiares que participaram de uma importante etapa da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, ao pai Celestial pela oportunidade por essa vida cheia de lutas e de grandes vitórias.

Aos meus pais, Geraldo Sampaio e Maria Virginia, que sempre abdicou de tudo para garantir a educação e o estudo para minha formação tanto cidadã como profissional. Também, aos meus irmãos Geraldo e Cyntia que participaram dos primeiros anos da minha vida. Além, dos familiares e antepassados que enraizou os conceitos repassados pelas gerações.

A minha esposa Janine Sampaio, pelo apoio e superação na jornada da vida que percorremos juntos tanto nas grandes dificuldades como nas boas oportunidades e bons momentos.

A Savinho, o melhor presente que Deus até agora me deu. Também, aos futuros filhos que serão novas dádivas.

A orientadora Professora Dr^a Élvia Fadul e co-orientador Professor Dr. Sérgio Fialho por ter aceitado o desafio desta orientação e apresentado os melhores caminhos para essa conquista.

Agradeço aos amigos Mychel Oliveira, Antonio Argolo e os todos com os quais colaboraram para realização desta conquista.

"Tudo posso naquele que me fortalece"

Trecho bíblico

"Não basta adquirir sabedoria, é preciso usá-la"

Padre Cícero

RESUMO

Este estudo tem como objetivo geral investigar os resultados e limites do consórcio como inovação organizacional no setor público municipal, mediante estudo de caso do CONSISAL. Para alcançar este objetivo, apresentou-se a contextualização da região deste consórcio, abordando as características que serviram de alicerce para sua constituição. O referencial teórico desta pesquisa, busca realçar a concepção de consórcio no âmbito público, sustentada na evolução da legislação brasileira e que incorpora características inovadoras para a gestão dos municípios. Nesse sentido, foi abordado o conceito de Inovação com foco no setor público, fundamentado pelo Farah (2007), Manual de Oslo (2006), Tigre (2006), dentre outras obras como referências. A Metodologia empregada tem caráter exploratório e baseada num estudo de caso único que ocorreu mediante pesquisa documental, observação direta, entrevistas; além da aplicação de questionários com os representantes municipais visando avaliar os “impactos quantitativos e qualitativos” e os “limites” das ações inovadoras do consórcio. As análises demonstraram que o CONSISAL é uma inovação organizacional voltada para relações externas dos municípios consorciados. Seus impactos estão mais direcionados ao acesso à água, tanto para o consumo humano como para produção e geração de renda. Na concepção dos municípios membros, o grau de eficiência dos impactos/resultados do CONSISAL obteve alcance “positivo” tendo como principal enfoque o “social”, seguido do “econômico” e por último do “ambiental”. Por fim, os representantes municipais identificaram que o nível de influência dos fatores que condicionam de forma limitante a dinâmica do consórcio é “positivo”, tendo destaque primeiramente no âmbito “institucional”, acompanhado do “econômico” e por fim do “técnico”.

Palavras-chave: Consórcio público. Inovação Organizacional. Setor Público. CONSISAL.

ABSTRACT

This study had as objective to investigate the results and limits of the consortium as organizational innovation, in the municipal public sector, through the case of study of the CONSISAL. To achieve this, it was presented the contextualization of the consortium region, abording the characteristics which served as the foundation for its constitution. In the theoretical framework, the concept of consortium in the public sphere was based on the evolution of the Brazilian legislation. According to this, consortium carries innovative features to the counties. This, it was approached the concept of innovation with focus on public sector, and were used Oslo Manual (2006), Tigre (2006), Farah (2007), among other works as references. The methodology used is exploratory and based on a single case of study that was made through documentary research, direct observation, interviews; besides the use of questionnaires with municipal representatives to assess the "quantitative and qualitative impacts" and the "limits" of the innovative actions of the consortium. The analysis showed that the CONSISAL it's an organizational innovation with focus on external relations of the consortium cities. Its impacts are more geared to access water for human consumption and for income generation. In the conception of cities members the degree of efficiency of impacts /results CONSISA was "positive" with the main focus on "social area" followed by "economic" and finally "environmental". Finally, the municipal representatives identified that the level of influence of the limiting factors of the consortium is "positive", and highlight firstly on 'institutional', accompanied by the "economic" and then the "technical".

Keywords: Public Consortium. Organizational Innovation. Public Sector. CONSISAL.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Território do Sisal	21
Figura 2 – O município já participou de algum arranjo de cooperação intermunicipal antes do CONSISAL	70
Figura 3 – O município teve acesso ao Protocolo de Intenções do CONSISAL	72
Figura 4 – O município teve acesso ao Estatuto do CONSISAL	72
Figura 5 – Prazo de duração do CONSISAL	73
Figura 6 – Modalidade jurídica do CONSISAL	74
Figura 7 – Conhece a estrutura organizacional do CONSISAL	75
Figura 8 - Mecanismo para atingir os objetivos do CONSISAL	76
Figura 9 – Mecanismos utilizados no âmbito financeiro pelo CONSISAL	77
Figura 10 – Grau de eficiência dos impactos/resultados do CONSISAL	82
Figura 11 – Enfoque dos impactos/resultados do CONSISAL	83
Figura 12 – Nível de influencia dos fatores limitantes do CONSISAL	85
Figura 13 – A Natureza dos fatores limitantes do CONSISAL	86

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Área e População (2009) dos Municípios do Território.....	21
Quadro 2 - Modalidades Pactos de Cooperação.....	41
Quadro 3 - Conceitos de Inovação.....	47
Quadro 4 - Modelo de Análise.....	63
Quadro 5 – Aplicação da Entrevista.....	65
Quadro 6 – Aplicação do Questionário.....	66
Quadro 7 – Impactos/resultados do CONSISAL.....	79
Quadro 8 - Impactos e Resultados do CONSISAL como Inovação Organizacional..	81
Quadro 9 - Fatores limitantes do CONSISAL como Inovação Organizacional.....	84

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Consórcios Públicos Intermunicipais MUNIC/2011	45
Tabela 2 - Fatores relacionados aos objetivos e efeitos da inovação	56
Tabela 3 – Os fatores que dificultam as atividades de inovação.....	59

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APAEB	Associação de Desenvolvimento Sustentável e Solidário da Região Sisaleira
APP	Áreas de Proteção Permanente
ART.	Artigo
ASA	Articulação Semiárido Brasileiro
CEFIR	Cadastro Estadual Florestal de Imóveis Rurais
CNPJ	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
CIS	Community Innovation Survey
CODES Sisal	Conselho Regional de Desenvolvimento Rural Sustentável da Região Sisaleira do Estado da Bahia
CONDRI	Consórcio para o Desenvolvimento da Região do Ipanema
CONSISAL	Consórcio Público de Desenvolvimento Sustentável do Território do Sisal
CORDEC	Coordenação Estadual de Defesa Civil
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
FATRES	Fundação de Apoio aos Trabalhadores Rurais da Região do Sisal
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
CNPQ	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CGU	Controladoria Geral da União
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MI	Ministério da Integração Nacional
MDA	Ministério do Desenvolvimento Agrário
MDS	Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome
MOC	Movimento de Organização Comunitária
MUNIC	Pesquisa de Informações Básicas Municipais
NE	Nordeste
OCDE	Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PINTEC	Pesquisa de Inovação Tecnológica

PIB	Produto Interno Bruto
PTDS	Plano Territorial de Desenvolvimento Sustentável
SDT	Secretaria de Desenvolvimento Territorial
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEDUR	Secretaria de Desenvolvimento Urbano da Bahia
SEMA	Secretaria Estadual de Meio Ambiente
SICONV	Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse
SIGA	Sistema Integrado de Gestão e Auditoria
SUDENE	Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste
TCE – BA	Tribunal de Contas do Estado da Bahia
TCM – BA	Tribunal de Contas dos Municípios do Estado da Bahia
TCU	Tribunal de Contas da União
TPP	Tecnológica de Produto e Processo
URSS	União República Socialista Soviética

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	17
1.2 OBJETIVOS	17
1.2.1 Objetivo Geral	17
1.2.2 Objetivos Específicos	17
1.3 JUSTIFICATIVA	18
2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA REGIÃO SISALEIRA	20
2.1 CODES SISAL	24
2.2 CONSISAL	25
3 REFERENCIAL TEÓRICO	30
3.1 CONSÓRCIO	30
3.1.1 Evolução dos consórcios intermunicipais no Brasil	32
3.1.2 Constituição de 1988	34
3.1.3 Lei n ° 11.107/05 - Lei de Consórcios Públicos	37
3.1.4 Decreto n° 6.017/2007	40
3.1.5 Modelos de Pactos de Cooperação	41
3.1.6 Dados dos Consórcios municipais no Brasil	43
3.2 INOVAÇÃO	46
3.2.1 Inovação no Setor Público	49
3.2.2 Manual de Oslo	51
3.2.3 Impactos da Inovação	54
3.2.4 Fatores que criam obstáculos para a Inovação	58
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	62
4.1 MODELO DE ANÁLISE	62
4.2 COLETA DOS DADOS.....	64
5 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS	68
6 CONCLUSÃO	87
6.1 RESULTADOS	87
6.2 CONTRIBUIÇÕES E LIMITAÇÕES	90
6.3 PROPOSIÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	91
REFERÊNCIAS	92
APÊNDICE – A - Questionário com os representantes municipais	98
ANEXO A – Protocolo de Intensões do CONSISAL	105
ANEXO B – Estatuto do CONSISAL	125

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho analisa os resultados e limites dos consórcios como inovação organizacional no setor público sub-regional, através do estudo de uma experiência do consórcio intermunicipal localizado no semiárido baiano situada na região Sisaleira, o qual é denominado Consórcio Público de Desenvolvimento Sustentável do Território do Sisal (CONSISAL).

O termo consórcio traz a ideia de associação para um interesse comum e é comumente empregado tanto no âmbito empresarial como no setor público. Na esfera pública, consórcio é frequentemente utilizado em diversos países como Alemanha, Espanha, Itália, Portugal, Inglaterra e outros. No entanto, as experiências de outros países possuem particularidades baseadas no modelo de Estado de cada país de origem.

No caso do Brasil, os consórcios públicos vêm acompanhando a evolução da legislação brasileira até chegar ao atual sistema federativo, o qual é estruturado com base na autonomia e na distribuição do poder entre as três esferas (municipal, estadual e nacional) conforme alicerçado na Constituição de 1988.

Com essa Constituição os Municípios ganharam mais autonomia e novas competências. No entanto, o exercício dessas competências (proteção do meio ambiente e combate à poluição; gestão da saúde e assistência pública; gestão dos recursos hídricos e minerais, dentre outros) muitas vezes extrapolam as fronteiras de cada município, o que os afetam diretamente e, também, os municípios circunvizinhos ou da mesma região.

Os municípios, principalmente de pequeno porte, encontram nos arranjos de cooperação uma alternativa para superar as dificuldades que ultrapassam suas responsabilidades, suas capacidades e seus limites geográficos. Dentre estas modalidades destacam-se os Consórcios Públicos, especialmente os formatados com base na lei 11.107 de 2005 que possuem características inovadoras que lhes permitem constituírem personalidade jurídica, o que facilita extremamente a operacionalização de suas atividades; além de possibilitarem a utilização de ferramentas que permitem sua independência financeira.

A inovação voltada para o setor público passou a ser estudada por muitos autores por sua relevância, pois a inovação tem sido reconhecida como um dos elementos essenciais das economias contemporâneas e mola propulsora do

desenvolvimento econômico desde o início do século XX (DRUCKER, 2002; LIMA; VARGAS, 2012; NICHOLLS, 2010; MANUAL ..., 2005; SCHUMPETER, 1997; TIGRE 2006; ZUCOLOTO, 2004). No entanto, neste tema existe um campo amplo de pesquisa inexplorado na esfera pública, o que acaba ocasionando a falta de referências. Uma solução utilizada para sanar essa questão é o emprego de conceitos teóricos desenvolvidos para analisar o setor privado e que possam ser aplicados, com a devida contextualização, nos estudos sobre inovação na área pública (LIMA; VARGAS, 2012).

Dentre as muitas obras que tratam sobre inovação destaca-se o Manual de Oslo. Este manual é utilizado como referência pela Agência Brasileira de Inovação do Ministério da Ciência e Tecnologia e Inovação Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) e pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), com o foco na Pesquisa de Inovação Tecnológica (PINTEC). O conceito de inovação empregado pelo Manual de Oslo (2005) é baseado no objetivo final das atividades de inovação, as quais são voltadas para a melhoria do desempenho da entidade que aplica. Assim, elas podem ter como finalidade: desenvolver e implementar novos ou otimizados produtos (bens ou serviços) e processos, novos métodos de marketing e/ou mudanças organizacionais. A inovação de caráter organizacional, compreende novos métodos de organização e gestão, que nunca tenham sido implantados anteriormente; além de serem frutos de decisões estratégicas tomadas pelos gestores; e que tenham alcance geral na organização. As inovações organizacionais podem ser de três tipos: nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (MANUAL..., 2005). A inovação organizacional endereça a adoção, pelas organizações, de novas arquiteturas externas para formação de redes organizacionais, compatíveis com as novas dinâmicas econômicas e institucionais da atualidade.

Este estudo propõe-se a analisar os resultados e limites dos Consórcios Públicos sob a ótica do conceito de inovação organizacional aplicado ao setor público subregional. Assim, busca-se uma análise mais profunda, cujo enfoque é o resultado e o limite do Consórcio Público como inovação organizacional junto aos municípios, à luz da lei 11.107/2005 que trata especificamente sobre os Consórcios Públicos, através da análise das relações que promovem a interação dos municípios por meio do Consórcio Público CONSISAL.

Desta forma, serão consideradas as normas gerais e as outras providências

estabelecidas pela lei 11.107/2005; dentre estas as normas que tratam sobre a constituição da personalidade jurídica e as ferramentas da área financeira dos consórcios públicos. Serão utilizadas as diretrizes metodológicas apresentadas pelo Manual Oslo (2005) e por Tigre (2006) para a coleta de dados sobre o processo geral de inovação, os fatores que influenciam as atividades de inovação e os resultados da inovação.

O Manual de Oslo destaca a atuação da inovação no setor público, quando relata que “A inovação pode ocorrer em qualquer setor da economia, incluindo serviços governamentais” (MANUAL ..., 2005, p. 22), ainda que este ratifique que suas diretrizes são voltadas para o setor empresarial e que pouco se sabe sobre inovação em setores não orientados ao mercado. Assim, aponta a necessidade do desenvolvimento de trabalhos que foquem na inovação no setor público.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Neste contexto, para uma melhor compreensão do objeto de estudo desta pesquisa foi elaborada a seguinte questão: Quais os resultados e limites do Consórcio Público Intermunicipal como Inovação Organizacional no setor público subregional?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Este projeto tem como objetivo geral investigar os resultados e limites do consórcio como inovação organizacional no setor público subregional através do estudo de caso do consórcio CONSISAL.

1.2.2 Objetivos Específicos

Partindo deste objetivo geral desdobram-se os seguintes objetivos específicos:

a) Analisar a formação e gestão do consórcio, identificando fatores que podem caracterizá-lo ou não como inovação organizacional.

b) Avaliar os impactos dos serviços prestados do consórcio junto às entidades municipais que participam do mesmo.

c) Identificar os limites das ações do consórcio para as entidades municipais que participam.

1.3 JUSTIFICATIVA

Com a constituição de 1988 os municípios ganharam mais autonomia e competências. No entanto, muitas dessas competências extrapolam as fronteiras municipais e acabam sendo problemas pela complexidade de soluções ou exigem ações interativas que visem atender aos interesses comuns entre os municípios circunvizinhos ou de uma determinada região. Alguns municípios de pequeno e médio porte buscam alternativas que possuem características inovadoras, como os Consórcios Públicos, para superar as dificuldades. Vale salientar que 90 por cento dos municípios brasileiros encontram-se nestas categorias, pois possuem até 50.000 habitantes.

A preferência e o interesse pela abordagem temática proposta neste trabalho justifica-se pela preocupação do pesquisador, como acadêmico, profissional e cidadão por alternativas inovadoras para o fortalecimento dos municípios de pequeno e médio porte, especialmente, das regiões norte e nordeste do Brasil. Também há o interesse no campo acadêmico para o desenvolvimento dos temas de Consórcio Público e Inovação no Setor Público. Assim, os resultados desta pesquisa poderão servir de base para futuros trabalhos na esfera acadêmica e no campo prático.

Conforme apresentado, para melhor compreensão e exposição dos resultados este trabalho, será estruturado em seis seções. A primeira, que consiste nesta introdução, traz definição do problema, o objetivo geral e os objetivos específicos, além de incluir a justificativa.

Na segunda seção é apresentada a contextualização histórica e da região onde atua o Consórcio Público de Desenvolvimento Sustentável do Território do Sisal (CONSISAL).

Na terceira seção é apresentada a revisão teórica da pesquisa, nesta são tratados dois tópicos: “consórcio” e “inovação”. A quarta seção detalha os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa. A

quinta dedica-se a apresentação e análise dos dados qualitativos e quantitativos. Para finalizar, na sexta são feitas as conclusões deste trabalho.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA REGIÃO SISALEIRA

O Brasil possui a maior região semiárida do planeta, que se estende por todos os estados Nordestinos, englobando 57,53% de toda essa macrorregião, porém contribui por apenas 21,6% do PIB do NE. O semiárido brasileiro, também, expande para parte dos territórios de Minas Gerais e Espírito Santo conforme a Resolução 10.929/94, alcançando 12,6% do território nacional (CONSELHO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO RURAL SUSTENTÁVEL DA REGIÃO SISALEIRA DO ESTADO DA BAHIA - SISAL, 2010; SUPERINTENDÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE, 2014).

Dentre as principais características e desafios a ser enfrentados nesta região estão as frequentes secas que chegam a se prolongar por anos consecutivos, as quais são marcadas pela ausência, escassez, alta variabilidade espacial e temporal das chuvas. Na questão geoambiental, além da situação climática vulnerável, a flora (caatinga) e a fauna vêm sofrendo com impacto da ação predatória do homem, afetando os solos (maioria areno-argilosos e pobres em matéria orgânica). Essa degradação agrava o processo de desertificação, além da deterioração dos recursos hídricos caminhando para a escassez (assoreamento ou salinização dos mananciais) ou voltados para altos índices de poluição (SUPERINTENDÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE, 2014).

O estado da Bahia tem 64% de sua área inserida na região do Semiárido nordestino, ou seja, mais de 258 municípios, correspondendo aproximadamente 62% dos 417 municípios. Nesta região vivem cerca de 6 milhões de pessoas, o que representa 46,4% da população baiana. Mais de dois terços desta população sobrevive na zona rural e possui os indicadores de desenvolvimento humano mais baixos do país (EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA, 2007).

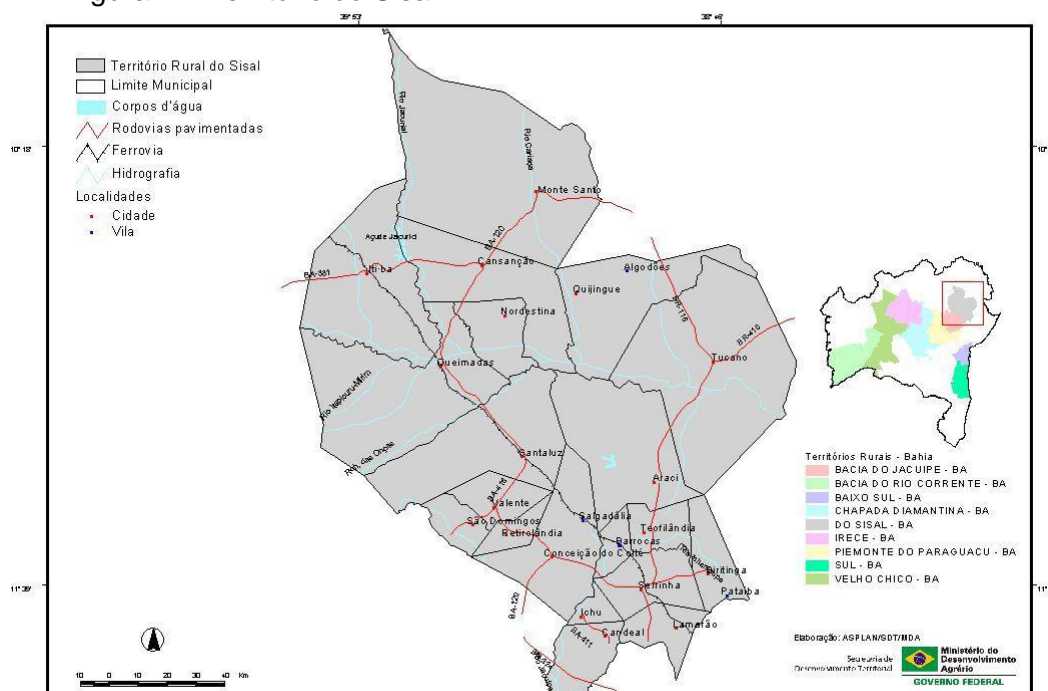
Dentro do sertão deste semiárido baiano está a microrregião conhecida como “Região Sisaleira”, (Figura 1), a qual é constituída por 20 municípios, tendo uma extensão territorial de 20.154 km² e povoado por 572.337 habitantes (CONSELHO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO RURAL SUSTENTÁVEL DA REGIÃO SISALEIRA DO ESTADO DA BAHIA - SISAL, 2010). No Quadro 1, segue a relação dos municípios com suas respectivas áreas e população:

Quadro 1 – Área e População (2009) dos Municípios do Território

Município	Área – Km ²	População 2009 ¹
Araci	1.524	54.713
Barrocas	188	13.868
Biritinga	431	14.260
Candeal	455	9.050
Cansanção	1.320	34.093
Conceição do Coité	1.086	62.893
Ichu	128	6.148
Itiuba	1.731	36.960
Lamarão	356	12.995
Monte Santo	3.285	53.429
Nordestina	471	12.670
Queimadas	2.098	28.729
Quijingue	1.271	28.143
Retirolândia	204	11.798
Santaluz	1.597	35.416
São Domingos	265	9.730
Serrinha	268	73.859
Teofilândia	318	21.461
Tucano	2.801	29.827
Valente	357	22.295
TOTAL	20.154	572.337

Fonte: IBGE (WWW.ibge.gov.br) – (1) Estimativas, extraído do CONSELHO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO RURAL SUSTENTÁVEL DA REGIÃO SISALEIRA DO ESTADO DA BAHIA - SISAL (2010).

Figura 1 – Território do Sisal



Fonte: CONSELHO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO RURAL SUSTENTÁVEL DA REGIÃO SISALEIRA DO ESTADO DA BAHIA - SISAL (2010).

O povoamento deste território foi intensificado pela pecuária extensiva desbravando sertões adentro ocupando vastos espaços no interior que antes era dominado pelos índios “Tocós” (FREIXO, 2010). Nos finais do século XIX para inícios do século XX, surgiu o cultivo do agave (sisal) que encontrou condições edafoclimáticas propícias para o seu desenvolvimento, pois é altamente resistente aos períodos de secas. No entanto, seu desenvolvimento foi restrito até finais de 1930 por causa da ampla utilização do caroá, que é uma planta nativa do nordeste (CONSELHO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO RURAL SUSTENTÁVEL DA REGIÃO SISALEIRA DO ESTADO DA BAHIA - SISAL, 2010; FREIXO, 2010).

Essa situação começou a se reverter por volta da década de 1940, quando o sisal alcançou o seu auge, principalmente com o incentivo do governador Landulpho Alves que fortaleceu seu cultivo como alternativa de sobrevivência para os sertanejos (NASCIMENTO, 2008; SILVA, 2012). Impulsionado, também, pelo aumento da demanda do mercado interno e externo por causa da falta de produtos similares ocasionados pelas restrições da Segunda Guerra Mundial (FREIXO, 2010).

A Bahia alcançou a liderança da produção nacional na cultura do sisal (plantação e artefatos), a partir da década de 1960, conquistando mais de 90% da produção brasileira e elevando o Brasil o maior produtor mundial (MARTIN et al 2009; NASCIMENTO, 2008).

O cultivo do sisal é produzido, fundamentalmente, em pequenas e médias propriedades de terra, alicerçada na agricultura familiar e de subsistência, sendo um viés para geração de renda e trabalho garantindo a manutenção dos agricultores no campo (MARTIN et al 2009). Até finais dos anos 40, a extração da fibra do sisal era removida manualmente de forma arcaica utilizando apenas ferramentas rudimentares como “farrachos”. Essa fibra era utilizada para fabricação de cabrestos, cordas, cordéis, sacarias e outros artefatos. Este processo artesanal de desfibramento foi substituído por máquinas, sobretudo a máquina conhecida como “paraibana”, conseguindo modernizar de forma expressiva o setor a partir da década de 50. Dentre os resultados oriundos deste novo processo surgiu a figura do dono do motor, o qual tinha função de desfibrar o sisal dos agricultores. Porém, apareceram pontos que impactaram negativamente, como o aumento dos índices de acidentes de trabalho levando muitas vezes a mutilação de dedos, mãos e antebraços dos trabalhadores do motor (CONSELHO REGIONAL DE

DESENVOLVIMENTO RURAL SUSTENTÁVEL DA REGIÃO SISALEIRA DO ESTADO DA BAHIA - SISAL, 2010).

O sisal, que chegou a ser batizado de ouro verde na década de 50, iniciou sua fase de declínio com o regime militar, quando o governo brasileiro extinguiu as relações comerciais com o principal comprador, a então União República Socialista Soviética (URSS) (CONSELHO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO RURAL SUSTENTÁVEL DA REGIÃO SISALEIRA DO ESTADO DA BAHIA - SISAL, 2010). Outras versões para o declínio da cultura do sisal foram baseadas: na utilização de “substitutos sintéticos” como os fios de polipropileno, do avanço da cultura sisaleira nos solos africanos, do aumento da oferta em relação a demanda e do fechamento de fábricas na Europa que processavam fibras de sisal (ALMEIDA, 2006; NASCIMENTO, 2008; SILVA, 2012).

O declínio da cultura do sisal agravou neste território o modo de sobrevivência destes sertanejos. Para superar alguns obstáculos, começou a surgir a organização dos movimentos sociais e outras formas de articulação de ações com objetivo de implantar um processo de desenvolvimento sustentável.

Neste contexto, aflorou a discussão sobre políticas, conforme retratado no trecho a seguir:

[...] as lideranças populares rompem com a prática vigente, onde as (poucas) obras públicas eram definidas apenas em épocas eleitorais pelos chefes políticos, de acordo com seus interesses, iniciando-se um novo modelo (ainda em construção) de definição de políticas públicas, onde as representações da sociedade civil têm o destaque que merecem. (CONSELHO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO RURAL SUSTENTÁVEL DA REGIÃO SISALEIRA DO ESTADO DA BAHIA - SISAL, 2010, p. 13).

Com base nesta conjuntura histórica e cultural ora apresentada, foi possível estruturar um arcabouço social, que serviu de base para essa região pudesse ser agrupada e constituída num Território da Identidade. Assim, foi criado o Território de Identidade do Sisal em 2003 reconhecido pela Secretaria de Desenvolvimento Territorial (SDT) do Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), em 2005 (CONSELHO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO RURAL SUSTENTÁVEL DA REGIÃO SISALEIRA DO ESTADO DA BAHIA - SISAL, 2010).

No ano de 2008 o governo federal criou o Programa Territórios da Cidadania propondo “promover o desenvolvimento econômico e universalizar programas básicos de cidadania por meio de uma estratégia de desenvolvimento territorial

sustentável.” (BRASIL, 2014). Neste programa, é necessária a participação da sociedade e a conexão das ações com todas as esferas do governo para a construção de uma estratégica única.

Desta forma, a “Região Sisaleira” passou a ser conhecida como Território da Cidadania do Sisal. Oficialmente, este Território possui uma área de 21.256,50 Km² abrangendo 20 municípios: Barrocas, Biritinga, Conceição do Coité, Ichu, Lamarão, Retirolândia, Santaluz, São Domingos, Tucano, Araci, Candéal, Cansanção, Itiúba, Monte Santo, Nordestina, Queimadas, Quijingue, Serrinha, Teofilândia e Valente. Sua população chega num total de 582.331 habitantes, destes mais de 57%, ou seja, 333.149 habitantes vivem na zona rural, além de possuir um IDH médio de 0,60 (PORTAL DA CIDADANIA, 2014).

Conforme dados da Matriz de Ações de 2013, as ações executadas neste Território da Cidadania pelo governo perfizeram um montante na ordem de R\$ 112.538.425,93 (PORTAL DA CIDADANIA, 2014). Na distribuição dos recursos tem destaque o Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) com a principal linha de ação “Aquisição de Máquinas e Equipamentos para Municípios com até 50.000 Habitantes” com um montante de R\$ 23.558.300,41. Além do Ministério da Integração Nacional – MI que aportou R\$ 34.379.036,00 para “Implantação de Obras e Equipamentos para Oferta de Água - Plano Brasil sem Miséria”. Estas ações e o total do montante investido demonstram os dois lados do Território da Cidadania do Sisal. O lado positivo, a disponibilidade de recursos para melhorar a região e, no outro lado, demonstra as grandes fragilidades que este território ainda tem de superar, principalmente voltado para convivência com a seca.

2.1 CODES SISAL

Para superar os principais pontos críticos deste Território foi criado o Conselho Regional de Desenvolvimento Rural Sustentável da Região Sisaleira do Estado da Bahia (CODES) Sisal. Esta instituição nasceu em 2002 do anseio da sociedade civil e dos movimentos sociais em discutir as políticas públicas, com os gestores locais, com uma proposta diferente do que vinha acontecendo nesta época, quando dominava o pensamento sobre o desenvolvimento apenas sob a óptica municipal de forma desarticulada e sem considerar suas reações de forma integrada na região. Assim, o CODES Sisal foi uma articulação da sociedade junto com o

poder público (prefeituras municipais e outras entidades), que surgiu antes da política de territorialidade do governo federal iniciada em 2003.

Com essa trajetória, o CODES Sisal almeja ser um instrumento catalisador das potencialidades técnicas e políticas para implementação do desenvolvimento sustentável no Território, porém nunca ocupando o espaço do poder público nem das organizações sociais (CONSELHO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO RURAL SUSTENTÁVEL DA REGIÃO SISALEIRA DO ESTADO DA BAHIA - SISAL, 2010; SILVA, 2012). O CODES Sisal é constituído como uma associação civil formada por representantes das vinte Prefeituras Municipais do Território do Sisal, além de outros vinte representantes de entidades ligadas à agricultura familiar e nove entidades de apoio. Essa estrutura vem atuando em seis frentes: agricultura familiar, saúde, educação, meio-ambiente, comunicação e infra-estrutura (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2009).

Um dos resultados desta entidade foi à criação do Plano Territorial de Desenvolvimento Sustentável (PTDS) no ano de 2010. A elaboração deste instrumento-guia visa à implementação das ações nele contida, oriunda dos resultados das discussões e reflexões desenvolvidas pelo poder público e pela sociedade civil. Porém, um dos pontos mais críticos do CODES Sisal é “obter consenso, visto que pensar coletivamente não significa unanimidade” (Silva, 2012, p. 188). Desta forma, essa entidade visa buscar a sensibilização dos membros de que a instância territorial é importante como espaço para o diálogo voltado para o desenvolvimento sustentável (SILVA, 2012).

A região Sisaleira no ano de 2010 viu a criação de uma nova entidade que foi o Consórcio Público denominado CONSISAL. Com a criação deste consórcio, muitos representantes do poder público passaram seus esforços para a nova instituição (SILVA, 2012). Um dos fatores que nortearam essa mudança foi que nos últimos anos a euforia em torno da atuação do CODES Sisal foi superada pela visão mais realista de que materializar ações, no âmbito territorial, é mais complexo do que esperado (SILVA; OLALDE, 2010; SILVA, 2012).

2.2 CONSISAL

O CONSISAL nasceu do anseio de alguns membros atuantes (sociedade civil e poder público municipal) do CODES Sisal em mudar a realidade. Vale destacar

que essa insatisfação foi aflorada, porque os esforços do CODES Sisal eram refletidos em projetos que eram aprovados e captados os recursos para execução dos mesmos nos municípios desta região. No entanto, como o CODES Sisal, tinha em sua função apenas a interlocução interna e externa do Território do Sisal com diversas instituições e esferas governamentais, porém não possuía capacidade e responsabilidade de executar, apenas operando recursos de custeio. Assim, na execução das ações, as outras entidades, principalmente as prefeituras, eram que tinham a responsabilidade e a obrigação. Porém, muitos destas ações, com orçamentos milionários e relevantes para região, não foram para frente, como exemplo: o frigorífico regional no município de Itiúba, a construção da sede do CODES no município de Valente e tantas outras.

Alguns representantes do CODES Sisal participaram em março de 2010 do II Salão Nacional dos Territórios Rurais que ocorreu em Brasília. Este evento tinha como finalidade possibilitar a criação de ambientes favoráveis à construção de futuras parcerias entre poder público e organizações civis. Além de poder contribuir para ampliação das possibilidades de incorporação da estratégia de desenvolvimento territorial pelos estados (SALÃO NACIONAL DOS TERRITÓRIOS RURAIS, 2010).

Foi nesta oportunidade que estes representantes conheceram a realidade do Consórcio para o Desenvolvimento da Região do Ipanema (CONDRI), um consórcio que estava tendo resultados positivos numa região semiárida parecida com a região Sisaleira. Este consórcio atua no Nordeste brasileiro, na área semiárida do estado de Alagoas, situados nas micros regiões do médio, alto sertão e bacia leiteira. Participam desta entidade dezoito municípios: Santana do Ipanema, Poço das Trincheiras, Maravilha, Ouro Branco, Olho Água das Flores, São José da Tapera, Carneiros, Senador Rui Palmeiras, Olivença, Dois Riachos, Canapi, Inhapi, Major Isidoro, Jaramataia, Pão de Açúcar, Palestina, Monteiropoles e Cacimbinhas.

No retorno, estes integrantes motivados com a realidade do CONDRI, voltaram determinados em articular a criação de um consórcio na região Sisaleira. Assim, foi criado um grupo de trabalho que saiu visitando todos os municípios da região. Nesta etapa muitos prefeitos e representantes do poder público ficaram com muito receio, pois interpretaram que poderiam perder autonomia e o consórcio seria um concorrente potencial.

Mesmo com este primeiro fracasso, essa comitiva foi até o governo estadual da Bahia, através da Secretaria de Desenvolvimento Urbano da Bahia (SEDUR) e Secretaria do Planejamento do Estado da Bahia (SEPLAN). Nestas oportunidades, obtiveram apoio e orientações para criação de um consórcio com diversas finalidades, algo bastante inovador para região.

Com este apoio, o grupo de trabalho retomou os contatos com os municípios e dentre os vinte municípios apenas cinco (Itiúba, Serrinha, Queimadas, Cansanção e Monte Santo) sinalizaram positivo o interesse em participar da formação do consórcio.

No dia 05 de agosto de 2010, foi fundado o Consórcio Público de Desenvolvimento (CONSISAL), como uma Associação Pública de Direito Público, com base na Lei Federal 11.107 do ano de 2005, tendo como membros os municípios de Itiúba, Serrinha, Queimadas e Cansanção. O município de Monte Santo participou de toda articulação, porém como não tinha aprovado a lei na sua Câmara de Vereadores, não pode participar da fundação, mas foi o primeiro município adentrar após a constituição.

Assim, nasceu o CONSISAL sendo o sexto consórcio intermunicipal na Bahia e o primeiro a regularizar a situação (Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ), cadastro no Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse (SICONV), abertura de conta bancária própria, firmado contrato de rateio e pessoal). Este progresso fez com que diversos municípios e consórcios, até de outros estados, procurassem-no para retirar dúvidas e servisse de referência.

O CONSISAL utiliza como diretriz para os seus projetos o Plano Territorial de Desenvolvimento Sustentável do Sisal (PTDS), o qual é resultado dos trabalhos desenvolvidos pelo CODES Sisal. Com base neste, foi assinado o primeiro convênio em julho de 2011 com o Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS) para execução de 980 cisternas. No entanto, na apresentação na mesa técnica deste ministério, o CONSISAL conseguiu que fosse ampliado o convênio para mais 3.200 cisternas.

Foi apresentado pelo CONSISAL um projeto para limpeza e recuperação de aguadas junto a Coordenação Estadual de Defesa Civil (CORDEC), órgão em regime especial da Administração Direta, integrante da estrutura da Secretaria do Trabalho, Assistência Social e Esporte, que tem a finalidade de coordenar, executar e supervisionar o atendimento a Situações de Emergências ou de Calamidade

Pública, no âmbito do Estado da Bahia. Este órgão informou que teria interesse em apoiar o projeto do CONSISAL para construção de cisternas, porém os beneficiados seriam somente os municípios que fossem membros do consórcio.

Com resultados dos seus trabalhos e com as articulações o CONSISAL, ganhou notoriedade no âmbito estadual e nacional, além do poder de representar a região. Assim, os demais municípios do território do Sisal aderiram ao consórcio. Atualmente, dos vinte municípios que constituem o território do sisal, apenas o município de Biritinga ainda está no processo de adesão do CONSISAL.

A missão estabelecida para este consórcio visa: “Promover o Desenvolvimento Sustentável dos Municípios que Integram o Território, propiciando o bem-estar de forma socialmente justa e ecologicamente equilibrada”. Sua linha de ação envolve diversas áreas distintas, entre elas: abastecimento de água, esgotamento sanitário, drenagem e manejo de águas pluviais, gestão de resíduos sólidos, gestão ambiental compartilhada, habitação de interesse social, manutenção de estradas vicinais, implantação de abatedouros e frigoríficos regionais, capacitação de gestores municipais, educação profissional, saúde, apoio à agricultura familiar e a economia solidária, entre outras.

Os projetos executados até junho de 2015 no CONSISAL são:

- a) Projeto Primeira Água: articulações com órgãos das esferas estadual e nacional para construção de cisternas para abastecimento de água potável para população de baixa renda;
- b) Projeto Segunda Água: articulações com órgãos das esferas estadual e nacional para construção de cisternas para fornecimento de água para sistema de produção de forma integrada (criação de aves e hortas);
- c) Gestão Ambiental Compartilhada: articulação com o governo do estado através da parceria com a Secretaria Estadual de Meio Ambiente – SEMA. Este projeto visa desenvolver nos próximos anos ação de orientação e acompanhamento aos municípios para que os mesmos adéquem sua legislação e criem as estruturas necessárias para a Gestão Ambiental Compartilhada;
- d) Gestão APP e CEFIR; articulação com o governo do estado para promover a restauração florestal de Áreas de Proteção Permanente (APP) e adesão ao Cadastro Estadual Florestal de Imóveis Rurais (CEFIR);

- e) Esporte: Coordenação do Campeonato de Futebol, visando fortalecimento e criação de união entre os municípios do território através do esporte;
- f) Patrulha Mecanizada: articulação com o governo federal para fornecimento de máquinas para limpezas de aguadas e construção/recuperação das estradas vicinais.

Para execução destes projetos, o CONSISAL possui uma estrutura equipada com uma sede no município de Serrinha, veículos e uma equipe capacitada. A equipe é distribuída da seguinte forma: uma Secretaria Executiva, Procuradoria Jurídica, Setor contábil (assessorada por dois escritórios contábeis), Gabinete, Comissão de Licitação, Setor de Comunicação, Setor responsável pela gestão do SICONV, Setor responsável pela gestão do Sistema Integrado de Gestão e Auditoria (SIGA).

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 CONSÓRCIO

Nesta seção será trabalhado o tema “Consórcio” no qual será apresentada a etimologia da palavra “consórcio” e a sua evolução na história do Brasil. Para melhor compreensão sobre Consórcio Público, será tratado sobre o Federalismo e o progresso da legislação sob a luz deste tema. Também serão apresentadas as modalidades existentes de pacto de cooperação no setor público. Com base neste conteúdo, será trabalhada nos capítulos seguintes a relação do Consórcio Público Municipal com Inovação.

No Novo Dicionário da Língua Portuguesa – Aurélio, a palavra consórcio tem sua origem do latim “consortiu”; possui os seguintes significados: 1. Associação, ligação, união; 2. Reunião de empresas, de interesses (FERREIRA, 1988). O autor Caldas (2007) colabora com esses posicionamentos para compreensão desta palavra quando aborda a sua origem etimológica. Assim, este autor destaca que o termo consórcio representa a ideia de associação. No âmbito empresarial, ele destaca que consórcio está voltado para associação de pessoas para aquisição de um bem material, ou seja, o foco está ligado diretamente na associação entre pessoas que se unem em torno de um interesse comum (CALDAS, 2007).

No âmbito público, o termo consórcio também transmite o sentido de associação de entes em torno de um interesse comum. Tendo esse princípio os consórcios públicos possuem exemplos espalhados no mundo, como:

- a) Na Alemanha existem duas formas de cooperação distintas: os Zwerckverbande e os Landkreis (ou simplesmente Kreis); nestas modalidades verifica-se a participação entre municípios e estados. Nos Zwerckverbande são arranjos com objetivos determinados em que:

Municípios, circunscrições intermunicipais e regiões administrativas estaduais se juntam para resolver problemas da região mediante a prestação conjunta de serviços públicos, como o abastecimento de água potável, o tratamento do esgoto doméstico, o depósito final do lixo, a construção de rodovias, a gestão de hospitais ou o funcionamento de linhas de transporte interurbano. (KRELL, 2003, p. 80 apud CUNHA, 2004).

No caso dos Kreis, possuem poderes políticos e administrativos, além de estar posicionado num nível intermediário entre plano Municipal e o Estadual.

Eles são formados por um grupo de 20 a 30 municípios de pequeno e médio porte, ou seja, todo município alemão na faixa de 1.000 a 100 mil habitantes é integrante de um Kreis. Vale salientar que essa é a principal ferramenta articuladora de alcance regional (CARNEIRO; DILL, 2011).

- b) Na Espanha, existem diversas instituições supramunicipais, como os “consórcios” e as “mancomunidades”. Neste país os consórcios são “compreendidos como forma de cooperação entre entes locais e de outros níveis”, ou seja, é um instrumento mais flexível admitindo instituições de natureza jurídica heterogênea como as gestões compostas pela integração entre prefeituras e províncias; deste modo, contem a presença de administrações públicas extras locais (ENDLICH, 2014, p. 01). No caso das mancomunidades, são formadas por um agrupamento de municípios com objetivos comuns. Também elas possuem o princípio de formação voluntária e são compostas por personalidades jurídicas homogêneas, ou seja, formadas por municípios (CUNHA, 2004; ENDLIC, 2014). Desta forma, a diferença destas modalidades dá-se pelos entes que participam e não pelo espírito de cooperação.
- c) A Itália tem em evidência a realidade dos “consorzi pubblici” e da “gestione associata de servizi pubblici”; o direito de Portugal dá destaque as associações de municípios; no direito francês, belga e suíço da região de predominância língua francesa, existem os “syndicats de communes”. Além, da experiência Inglesa dos “Joints comitês”, dentre outros (CUNHA, 2004; ENDLIC, 2014).

Conforme demonstrado nos exemplos citados e apresentados pela autora Cunha (2004), são características e fazem parte do cotidiano das nações as relações de cooperações intergovernamentais. No entanto, as experiências de outros países são difíceis de ser equiparadas, avaliadas ou reaplicadas para a realidade brasileira, pois a estrutura federativa do Brasil é específica e inédita, como será verificado no escopo deste trabalho. Portanto, os arranjos de cooperações no setor público encontrados internacionalmente foram construídos em arquiteturas de Estado diferente do brasileiro.

Para facilitar a compreensão do tema consórcio no setor público no Brasil, é de grande importância apresentar o sistema político brasileiro no qual conserva a autonomia e a distribuição do poder em suas esferas (municipal, estadual e

nacional), que é o Federalismo e, também, o seu principal dilema que é há descentralização do poder. Convém destacar que os consórcios públicos são instrumentos de coordenação e de cooperação federativa no processo de descentralização (LOSADA, 2008).

3.1.1 Evolução dos consórcios intermunicipais no Brasil

No Brasil, os consórcios intermunicipais possuem uma longa trajetória, principalmente nas pequenas localidades, através de ações esparsas e desconectadas, além de estar presente na evolução da legislação brasileira. No entanto, estes consórcios foram formados mesmo antes da criação de uma legislação reguladora específica para este tema (BORGES, 2012).

Com base no contexto histórico da legislação brasileira, já existia a explanação legal deste mecanismo de consórcio desde a Constituição Paulista de 1891 (CUNHA, 2004; LOYOLA JUNIOR, 2013). Os consórcios eram utilizados para solucionar alguns problemas comuns na sociedade (BASTOS, 2007). Convém salientar que naquela época os municípios não eram considerados entes federados, apenas unidades administrativas dos estados-membros. Conforme Cunha (2004), as questões referentes aos municípios eram disciplinadas pelas Constituições estaduais.

No âmbito Federal, a Constituição de 1937 reconheceu para as associações de municípios a modalidade personalidade jurídica de direito público (RIBEIRO, 2007). Essa constituição, também, tratava das seguintes questões: relação com os Estados (regulação) e as forma de sua administração (BASTOS, 2007; JUSTEN FILHO, 2005). No entanto, o país vivia no período conhecido como Estado Novo (1937-1945), no qual os consórcios sofreram um grande retrocesso, pois neste período prevaleceu uma política voltada para centralização em detrimento da autonomia dos estados, no qual não havia o respeito ao federalismo, tornando os consórcios apenas elementos figurativos (BASTOS, 2007; LOSADA, 2008).

Após este período, houve um novo momento de redemocratização iniciado em 1945 e consolidado com a Constituição de 1946 retomando a questão da cooperação federativa. Nesta fase, é iniciado o debate sobre a cooperação federativa vinculada ao papel do Estado na promoção do desenvolvimento regional e nacional (RIBEIRO, 2007).

Na década de 60, surgem experiências concretas de consórcios públicos do tipo moderno. O primeiro exemplo brasileiro foi o Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE). Essa entidade foi criada como uma autarquia interfederativa dos Estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul (BASTOS, 2007; RIBEIRO, 2007).

O Estado de São Paulo destacou-se com diversas experiências concretas iniciadas neste período, conforme Losada (2008, p. 67) apresenta:

O primeiro foi o Consórcio de Promoção Social da Região de Bauru (CISP), e, na sequência, o Consórcio Intermunicipal de Paranapanema (Avaré), o Consórcio de Recuperação de Várzeas – Conchas, Laranjal e Botucatu (Botucatu), o Consórcio Intermunicipal para Aterro Sanitário (Jundiá, Várzea Paulista), Consórcio Intermunicipal do Vale do Ribeira (Registro/Itariri), Consórcio Intermunicipal de Transmissão de Sinais de TV da Região Sul (Itapeva/Itaberá) e o Consórcio de Promoção Social do ERG de Rio Claro. (Rio Claro/Santa Gertrudes)

Posteriormente, esse período foi interrompido através do Golpe Militar ou Revolução de 1964, iniciando o período conhecido como Ditadura ou Regime Militar (1964-1985), quando a centralização voltou a ser fato e na prática o Brasil virou um Estado Unitário, com um forte controle regido pela União (RIBEIRO, 2007). No entanto, os consórcios também foram abordados na Constituição Federal de 1967 e na Emenda Constitucional de 1969. Nestes foram abordados os mecanismos reguladores da atuação dos consórcios (BASTOS, 2007). Convém observar que a permissão ao associativismo intermunicipal pelas Câmaras Municipais veio a ser realidade através da Constituição Federal de 1967. No entanto, o artigo da Constituição de 1967 que tratava de consórcios foi extinto pela Emenda Constitucional de 1969, mas deixou a possibilidade da criação de convênios entre as diferentes esferas de governo (BASTOS, 2007).

Mesmo com a evolução que este tema percorreu ao longo dos períodos, os consórcios eram apenas compreendidos como meros pactos de colaboração, de natureza incerta, portanto sem vínculos de permanência ou de cumprimento das obrigações acordadas e sem personalidade jurídica (RIBEIRO, 2007). Vale salientar que houve um crescimento, em especial por volta dos anos 70, da atuação dos municípios em diversas áreas de políticas públicas, antes mesmo do novo processo federativo estruturado pela Constituição de 1988, conforme Cunha (2004).

3.1.2 Constituição de 1988

A Constituição Federal de 1988 tem um grande papel e representa uma vitoriosa conquista na história do país. Construída principalmente nos direitos de cidadania, criando um mecanismo para que a população brasileira possa viver com dignidade e com garantia de direitos fundamentais como acesso universal à saúde. Por essa razão, esta ficou conhecida como “Constituição Cidadã”, a qual origina a repactuação da relação entre o Estado e a sociedade, trazendo na pauta questões sobre a participação e o controle social, como a entidade dos conselhos setoriais de políticas sociais e pela criação de novos mecanismos de participação na gestão pública, como o “Orçamento Participativo” (LOSADA, 2008). A Constituição de 1988 representa uma grande inovação no desenho federativo brasileiro, através da descentralização, concebendo os Municípios a categoria de ente federado.

Este fato é retratado no Título III - Da Organização do Estado, da Constituição Federal de 1988, principalmente no Capítulo I – Da Organização Política-Administrativa retrata sobre a “autonomia dos entes federativos”, conforme trecho a seguir:

Art. 18. A organização político-administrativa da República Federativa do Brasil compreende a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, todos autônomos, nos termos desta Constituição. (BRASIL, 1988, p. 8).

Este trecho da Carta Magna enfoca a autonomia dos entes federativos e destaca a não-existência de hierarquia entre os três níveis de governos: União, Estados Federados e Municípios. Mesmo sendo a única Federação com três entes federados, possui o mesmo princípio federativo de distribuir os poderes em vários centros, oriundos não por delegação de um poder central e sim vindo sufrágio universal.

Desta forma, estabeleceu uma nova ordem institucional e federativa, que originou o modelo tridimensional a qual ficou conhecida como Federação Trina. Esta modalidade não existe precedente no direito e no âmbito da doutrina pátria (CUNHA, 2004).

Este modelo de Federação destaca que algumas competências são comuns aos Entes federativos. No artigo 23 da Constituição, trata sobre este tópico como apresenta: “Art. 23. É competência comum da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios” (BRASIL, 1988, p. 10).

Nos incisos deste artigo descrevem diversas competências comuns às três esferas de governo. Muitas dessas competências foram revertidas em novas atribuições para os municípios. No entanto, essas novas atribuições não repercutiram na ampliação de recursos para os municípios. Os autores Cruz, Araújo e Batista (2011) ratificam este posicionamento informando que 70,34% dos municípios brasileiros são considerados de pequeno porte (com até 20.000 habitantes), e que a maioria não apresenta condições técnicas, financeiras e de escala para arcar de forma isolada as responsabilidades oriundas da descentralização. Estes autores ainda relatam que muitas dessas questões são de âmbito intermunicipal. Assim, surge a necessidade dos municípios de criarem novas soluções para enfrentar essas dificuldades que ultrapassam a responsabilidade, a capacidade e seus limites geográficos. Muitos municípios encontraram nos arranjos de cooperação uma alternativa.

No Parágrafo único do artigo 23, demonstra que através de Leis Complementares o poder público municipal poderão fixar normas para cooperação entre a União e os Estados, o Distrito Federal e os Municípios. Convém destacar que deve ser observado o equilíbrio do desenvolvimento e do bem-estar no patamar nacional (BRASIL, 1988, p. 10).

No Capítulo IV que trata “Dos Municípios”, no Art. 30, retrata o que compete aos Municípios. Este artigo e os seus respectivos incisos demonstram o poder que o município possui em legislar em assuntos de interesse local e suplementar a legislação federal e estadual no que incumbe. Deixa claro, também, a possibilidade de manter e prestar com cooperação técnica e financeira com outras esferas do governo assuntos de grande relevância como a educação e saúde.

Apesar de todos os avanços e regramentos constitucionais ao longo da história brasileira, sempre existiu uma fragilidade e uma lacuna jurídica dos instrumentos cooperativos. Este fato dificultava o estabelecimento e desenvolvimento de gestões associadas entre os entes federativos, principalmente entre os municípios (BASTOS, 2007). Nesta mesma linha de pensamento, a autora Losada (2008) ratifica que a Constituição de 1988 não criou mecanismos eficazes de coordenação e cooperação intergovernamentais, como os Consórcios Públicos.

Embora com o aumento do papel do Estado promovido pela Constituição Cidadã, a gestão do Presidente Collor estabeleceu diretrizes que levavam a um Estado mínimo, principalmente com a saída progressiva do Estado da oferta de

políticas sociais. Porém, em algumas áreas, prevaleceu a resistência a essa posição governamental como aconteceu com a área da saúde (BASTOS, 2007).

Esta posição favoreceu que fossem aprovadas as Leis 8.080/90 e 8.142/90, que regulamentaram vários artigos referentes ao Capítulo da Seguridade Social da Constituição, o qual estabeleceu e garantiu a participação popular na gestão da saúde. Com relação aos consórcios, o artigo 10º desta lei trata da seguinte forma: “os municípios poderão constituir consórcios para desenvolver, em conjunto, as ações e serviços de saúde que lhes correspondam” (BASTOS, 2007).

Esse avanço transcrito por essa lei fez que, em muitas regiões, os municípios se articulassem para busca de soluções para problemas comuns. Assim, surgiram procedimentos que derivavam em compromissos que eram estabelecidos em termos de cooperação federativa. Porém, estas articulações continuaram a ser consideradas meros pactos de colaboração ou cartas de boas intenções. Desta forma, impedia, em muito, a credibilidade e a operacionalização de tais iniciativas (RIBEIRO, 2007).

Mesmo com essa fragilidade, houve um crescimento quantitativo dos consórcios em diversas áreas e a sua relevância para a vida de um grupo significativo da população, que começou a usufruir os benefícios diretos do desempenho destes órgãos de gestão intermunicipal. Estes resultados, somados com as reivindicações apoiadas por entidades municipalistas, tiveram como implicações a concretização de progresso importante para o tratamento jurídico, para os instrumentos de cooperação federativa, através da aprovação da Emenda Constitucional nº 19 no dia 04 de junho de 1988 pelo Congresso Nacional, a qual ficou conhecida por ter implementada a conhecida “Reforma Administrativa” (BASTOS, 2007; CARVALHO FILHO 2009).

Essa Emenda originou o artigo 241, no Capítulo VIII, Título IX “Das Disposições Constitucionais Gerais”, que trata:

A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios disciplinarão, por meio de lei, os consórcios públicos e os convênios de cooperação entre os entes federados, autorizando a gestão associada de serviços públicos, bem como a transferência total ou parcial de encargos, serviços, pessoal e bens essenciais à continuidade dos serviços transferidos. (BRASIL, 2014).

Como está apresentado neste artigo, foi criado um mecanismo para superar a lacuna referente à questão da necessidade de colaboração dos entes públicos para a execução associada de serviços.

Os importantes avanços, oriundos da Emenda Constitucional nº 19 de junho de 1988 e da nova redação do Art. 241, foram que os consórcios públicos e os convênios de cooperação entre entes federados têm que ser disciplinados por lei destes entes entre si. Outros pontos que foram contemplados são que os consórcios públicos podem ser formados por entes federativos de níveis diferentes (exemplo: entre estado e municípios) e que os consórcios públicos e os convênios de cooperação podem possibilitar a gestão associada de serviços públicos (RIBEIRO, 2007). No entanto, conforme o autor Carvalho Filho (2009) relata, não são todos os serviços públicos que podem ser realizados pela administração conjunta.

Com a finalidade de fortalecer a cooperação entre Entes federativos, tornou-se foco a criação alternativa para proporcionar que a legislação vigente oportunizasse segurança jurídica suficiente para implantação de consórcios públicos e da gestão associada, tendo como consideração a vasta diversidade dos municípios e atender suas responsabilidades diretas (BASTOS, 2007).

3.1.3 Lei n ° 11.107/05 - Lei de Consórcios Públicos

Visando atender esses objetivos, no dia 06 de abril de 2005, foi promulgada a Lei 11.107, que ficou conhecida como a Lei de Consórcios Públicos e da Gestão Associada de Serviços Públicos. Ela aborda as normas gerais de contratação de consórcios públicos e trata de outras providências.

Conforme a Lei 11.107/05 os Consórcios Públicos podem ser constituídos das seguintes modalidades: os consórcios públicos de direito privado; os consórcios públicos de direito público.

Este fator apresentou uma significativa inovação no direito brasileiro, pois deu a oportunidade para os consórcios de constituírem personalidade jurídica o que facilita extremamente a operacionalização de suas atividades (BORGES, 2006). Porém, os consórcios públicos que atuam na área de saúde continuariam a ser regidos pelos princípios, diretrizes e normas que regulam o Sistema Único de Saúde (SUS), conforme o parágrafo 3º do art. 2º da Lei dos Consórcios.

Para constituição de um Consórcio com base nesta lei, é necessário um contrato cuja celebração depende de uma prévia subscrição de protocolo de intenções. Este contrato é celebrado com a ratificação, mediante lei, do protocolo de intenções como tratam os artigos 3º, 4º e 5º da lei 11.107/2005.

Vale destacar que no artigo 4º desta lei trata sobre as cláusulas necessárias que devem constar no protocolo de intenções. Dentre essas estão: a denominação, a finalidade, o prazo de duração e a sede do consórcio; identificação dos entes consorciados; a área de atuação. No que se refere ao prazo de duração do consórcio a ser formado, pode ser determinado ou indeterminado. Conforme o autor Rigolin (2008), o mais lógico é que seja optado pelo indeterminado.

A Lei Federal nº 11.107 de 2005 não apresenta uma estrutura mínima para entidade representativa do consórcio. No entanto, Coutinho (2006) apresenta que no artigo 4º do inciso VII, relata que assembleia geral é sua instância máxima. Após, firmado o contrato de consórcio público pela ratificação do protocolo de intenções, próximo passo deve ser convocada a assembleia geral para constituir os estatutos que aprontarão sobre a organização e funcionamento dos órgãos constitutivos do consórcio (art. 7º).

Associando o que está disposto na Lei do Consórcio e com as sugestões de Coutinho (2006), ratifica que os consórcios precisam ter:

- o Conselho de Prefeitos ou Conselho de Municípios - forma a assembleia geral, constituída exclusivamente por representantes dos entes federados, não necessariamente o chefe do poder executivo de cada ente;
- a Assembleia Geral - é o órgão deliberativo máximo do consórcio. Este é responsável pela política macro, elaborando e modificando o estatuto que disciplinará as atividades do consórcio;
- as demais estruturas devem ser analisadas conforme cada realidade.

Conselho Fiscal - órgão fiscalizador do consórcio, tendo como responsabilidade acompanhar as finanças e a contabilidade, este deve ser formado por representantes de cada ente consorciado;

Secretaria Executiva - órgão executivo, responsável por programas e atividades.

Porém, vale ratificar que não existe uma estrutura completa e pronta, que possa ser reproduzida para todas as realidades e para todos objetivos. Assim, os

representantes dos consórcios devem analisar a melhor forma de arranjo, para atender as finalidades acordadas pelas entidades.

Segundo Coutinho (2006), a Lei dos Consórcios trata de forma genérica em seu artigo 1º sobre a finalidade dos modelos de arranjo de cooperação intermunicipal que é o “atendimento aos objetivos de interesse comum dos entes consorciados” (COUTINHO, 2006, p. 4). Vale salientar que, com relação aos objetivos dos consórcios, estes são determinados pelos entes que se consorciarem, porém observando os limites constitucionais. Para o cumprimento destes objetivos, estes podem: “firmar convênios, contratos, acordos de qualquer natureza, receber auxílios, contribuições e subvenções sociais ou econômicas de outras entidades e órgão do governo”; “ser contratado pela administração direta ou indireta dos entes da Federação consorciados, dispensada a licitação” (Art. 2º, § 1º, incisos I e III da lei 11.107/05) e com União celebrar convênios visando viabilizar a descentralização e a prestação de políticas públicas em escalas adequadas (Art. 14, lei 11.107/05).

No âmbito financeiro, no Art. 2º, § 2º da Lei nº 11.107/05 criou algumas possibilidades para os consórcios como:

[...] emitir documentos de cobrança e exercer atividades de arrecadação de tarifas e outros preços públicos pela prestação de serviços ou pelo uso ou outorga de uso de bens públicos por eles administrados ou, mediante autorização específica, pelo ente da Federação consorciado. (BRASIL, 2005).

Estes mecanismos permitiram grandes oportunidades para os consórcios criarem ferramentas para terem independência financeira, assim tendo, a possibilidade de criar alternativas para geração de receitas própria.

Outro ponto verificado na questão financeira foi com base no art. 8º desta lei, que refere sobre a regulamentação de repasse de recursos dos consorciados para o consórcio que neste caso só deve ser feito mediante contrato de rateio. No Caput do artigo 9º e no Parágrafo único destes deixa bem evidente que os consórcios têm que obedecer às normas de direito financeiro aplicáveis às entidades públicas e que os participantes estarão sujeitos à fiscalização contábil, operacional e patrimonial pelo Tribunal de Contas competente.

A Lei de Consórcios Públicos representou grande avanço no âmbito de cooperação entre os Entes federativos, principalmente para os municípios. Deste modo, essa legislação originou diversas inovações públicas para o sistema de cooperação dando a possibilidade de uma integração maior e concreta dos

consórcios com a gestão pública. Porém, ela não prejudicou e nem extinguiu as agremiações e nem as outras modalidades de arranjos de cooperação já praticadas anteriores a essa lei.

O artigo 19 da Lei nº 11.107/2005 retrata sobre este ponto:

Art. 19. O disposto nesta Lei não se aplica aos convênios de cooperação, contratos de programa para gestão associada de serviços públicos ou instrumentos congêneres, que tenham sido celebrados anteriormente a sua vigência. (BRASIL, 2005).

Com base neste trecho e conforme apresentada pela autora Losada (2008), essa Lei não gerou obrigatoriedade às entidades que anteriormente já tinham sido constituídas nem criou obrigação a sua normatização para novas associações, visto que não excluiu a possibilidade de agremiação no formato de consórcio despersonalizado. A aderência ao regramento legal tornou-se espontânea. (LOSADA, 2008).

3.1.4 Decreto nº 6.017/2007

Mesmo trazendo mecanismos inovadores necessários para fortalecimento e estruturação do dispositivo constitucional previsto no artigo 241 da Constituição Federal de 1988, a Lei dos Consórcios Públicos foi contemplada com o Decreto federal nº 6.017, de 17 de janeiro de 2007, o qual minudenciou algumas de suas normas (CARVALHO FILHO, 2009).

O Decreto nº 6.017/2007 está estruturado em oito capítulos regulamentando a Lei nº 11.107/2005. No último “Capítulo VIII – Das disposições finais e transitórias” do Decreto nº 6.017/2007 traz os seguintes trechos:

Art. 41. Os consórcios constituídos em desacordo com a Lei no 11.107, de 2005, poderão ser transformados em consórcios públicos de direito público ou de direito privado, desde que atendidos os requisitos de celebração de protocolo de intenções e de sua ratificação por lei de cada ente da Federação consorciado.

Parágrafo único. Caso a transformação seja para consórcio público de direito público, a eficácia da alteração estatutária não dependerá de sua inscrição no registro civil das pessoas jurídicas. (BRASIL, 2007).

Nestes trechos transcritos demonstram como o Decreto 6.017/2007 preencheu a lacuna legal que não foi contemplada pela Lei 11.107/2005 no que se

trata da conversão das outras modalidades de pactos cooperação para Consórcio Público. Assim, com este trecho admitiu que os consórcios já formados, estabelecidos como atos multilaterais de cooperação recíproca através de moldes dos convênios em geral ou consórcios administrativos, sem a observância daquele diploma legal tivesse a alternativa de ser transformados em consórcios públicos de direito público ou de direito privado (CARVALHO FILHO, 2009).

3.1.5 Modelos de Pactos de Cooperação

Um dos tópicos fundamentais no estudo dos consórcios públicos consiste na distinção entre as modalidades de pactos de cooperação (CARVALHO FILHO, 2009). O ponto de intersecção destes grupos é a Lei nº 11.107/05, ou seja, existe o grupo dos consórcios tradicionais firmados por entes públicos antes do advento da lei e as modalidades estabelecidas com advento desta.

Para facilitar a compreensão dos modelos de pactos de cooperação foi construído o seguinte quadro que segue abaixo. Nele destacam-se os dois grandes grupos, um formado pelos Pactos de cooperação Tradicionais e o outro formado pelas modalidades de Consórcio Público criado pela da Lei 11.107/2005.

Quadro 2 - Modalidades Pactos de Cooperação

Pactos de Cooperação Tradicionais		Consórcio Público – Lei nº 11.107/2005	
Consórcio Administrativo	Convênios Administrativos	Direito Público	Direito Privado
- Acordos despersonalizados entre pessoas públicas de mesma espécie para execução de finalidades comuns.	- Modelo de cooperação firmado por entidades públicas de diferentes níveis, ou entre estas e instituições particulares, para atender uma finalidade.	- Associação pública de direito público, regido pela lei 11.107/2005. Adquiri personalidade jurídica mediante a vigência das leis de ratificação do protocolo de intenções. - Os consórcios que optam por essa modalidade participam da administração indireta de todos os entes da Federação consorciados.	- Pessoa jurídica de direito privado sem fins econômicos, regido pela lei 11.107/2005. Adquiri personalidade jurídica mediante o atendimento dos requisitos da legislação civil. - Os consórcios que optam por essa modalidade devem observar as normas de direito público no que concerne à realização de licitação, celebração de contratos, prestação de contas e admissão de pessoal, que será regido pela Consolidação das Leis do Trabalho - CLT.

Fonte: Elaboração do autor (2015).

Com este quadro fica mais fácil visualizar a distinção apresentada por Hely Lopes Meirelles (1993), Carvalho Filho (2009) e outros autores referentes às modalidades presentes no grupo Pactos de Cooperação Tradicionais no qual fazem parte os Consórcios Administrativos e os Convênios Administrativos. A distinção básica é que os Consórcios Administrativos são firmados entre pessoas jurídicas do setor público da mesma espécie diferente dos Convênios Administrativos que são pactuados entre entidades do setor público de diferentes níveis e podem incluir entidades privadas (CARVALHO FILHO, 2009; MEIRELES, 1993). Porém, essa distinção apresenta-se frágil em amparar a diferença de perfil somente na natureza das pessoas pactuantes; pois, na prática, muitos acordos definidos como consórcios pela doutrina foram celebrados com a denominação de convênios, exemplificando, muitas entidades públicas (ligadas à gestão direta e indireta) da mesma espécie têm buscado objetivos comuns através da celebração de convênios (CARVALHO FILHO, 2009).

Vale salientar que com advento da Lei nº 11.107/2005 criou um novo grupo no qual foi denominado de Consórcios Públicos. Esta modalidade de pacto de cooperação obriga a criação de uma personalidade jurídica. Conforme já foi apresentada neste trabalho, essa lei criou a possibilidade da concepção da personalidade jurídica em dois formatos: “associação pública de direito público” ou “pessoa jurídica de direito privado sem fins econômicos”. Este fato distinguiu dos outros modos cooperação até então vigentes.

No grupo do Consórcio Público, o Decreto nº 6.017 de 17 de janeiro de 2007, também, contribui para evolução nos modelos de cooperação criando uma nova modalidade. Esta é apresentada no Art. 2º no inciso VIII deste decreto, conforme trecho:

[...] convênio de cooperação entre entes federados: pacto firmado exclusivamente por entes da Federação, com o objetivo de autorizar a gestão associada de serviços públicos, desde que ratificado ou previamente disciplinado por lei editada por cada um deles. (BRASIL, 2007).

Essa modalidade foi denominada “Convênio de cooperação entre entes federados” conforme apresentado por Carvalho Filho (2009). Convém destacar que essa definição e este trecho deixou claro que este ato de regulamentação tratou de convênio celebrado somente entre entes federativos e, por esse motivo, não beneficiou os demais convênios firmados entre pessoas federativas e entidades da

administração indireta, ou simplesmente entre estas. Não tratou, também, os convênios celebrados entre tais entidades e o setor privado para a execução de metas de interesse comum (CARVALHO FILHO, 2009).

Mesmo possuindo um leque grande de modalidades de Pactos de Cooperação envolvendo o setor público, através das múltiplas instituições jurídicas e operacionais que a cada dia se multiplicam, o objetivo final destas devem sempre ser focada em promover o bem-estar das populações que congregam e de que os consórcios públicos constituem apenas um exemplo (RIGOLIN, 2008).

3.1.6 Dados dos Consórcios municipais no Brasil

As modalidades de cooperação entrem os Entes Federativos, principalmente as apresentadas neste trabalho, decorrente da nova estrutura constitucional de 1988, foram sendo a floradas em diversas regiões do Brasil a partir dos avanços na legislação brasileira. Dentre as principais fontes de informações que conseguem retratar essa evolução destes modos de cooperação destaca-se a Pesquisa de Informações Básicas Municipais (MUNIC) que é realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Essa pesquisa consegue fazer um levantamento detalhado das informações sobre a estrutura, a dinâmica e o funcionamento das instituições públicas no âmbito municipal, o que acaba englobando informações dos modos de cooperações que os municípios brasileiros participam.

Desde a primeira edição da MUNIC em 1999, os dados cadastrais e estatísticos que compõem sua base de informações constituem um arcabouço essencial de indicadores de avaliação e monitoramento do quadro institucional e administrativo dos municípios brasileiros. Estes indicadores demonstram, de forma transparente e objetiva, não apenas a oferta e a qualidade dos serviços públicos locais como também a competência dos gestores municipais em atender os cidadãos (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2014).

Estes indicadores acabam repercutindo diretamente nos modos de associação que os municípios participam, como as formas de cooperação inclusive as modalidades já apresentadas, principalmente dos consórcios municipais. Vale destacar que os dados das edições da MUNIC refletem a totalidade do território do Brasil, pois sua abrangência geográfica alcança todos os municípios brasileiros e a

população alvo é formada pelas prefeituras municipais conforme informações do Banco de Metadados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2014).

Foi realizada análise da Pesquisa de Informações Básicas Municipais – MUNIC, das edições de 2001 até 2013, perfazendo um total de 10 publicações, no qual teve como foco os modos de cooperações municipais. No entanto, para trazer um panorama mais contemporâneo, foram levantadas e analisadas as informações das edições de 2011, 2012 e 2013 do MUNIC disponíveis no IBGE via site oficial desta instituição.

A edição da MUNIC realizada em 2011 foi a primeira em que os arranjos de cooperação foram analisados de acordo com sua constituição. Nas outras edições eram computados os municípios num único grupo que declaravam participar de consórcio, não levando em consideração as modalidades: administrativo ou público, mesmo após a lei 11.107/05, ou seja, a lei que trata sobre consórcios públicos.

Do universo de 4.175 municípios que declararam nesta pesquisa fazer parte de cooperações interinstitucionais através da modalidade de consórcios, 3.295 (78,9%) afirmaram que participavam de consórcio público e 2.097 (50,2%) de consórcio administrativo (PERFIL ..., 2011).

Com base na composição dos integrantes dos consórcios, os municípios informaram participar das seguintes opções conforme a edição da MUNIC (2011).

- Consórcio Público:

Consórcio Público Intermunicipal: 2.903,

Consórcio Público com participação do Estado: 1.421,

Consórcio Público com participação da União: 964.

- Consórcio Administrativo:

Consórcio Administrativo Intermunicipal: 679,

Consórcio Administrativo com participação do Estado: 1.796,

Consórcio Administrativo com participação da União: 1.519,

Na análise relacionada, com os dados da Pesquisa de Informações Básicas Municipais (2011), os consórcios e as Grandes Regiões têm destaque às regiões Sul com 93,7% e Sudeste com 86,4% dos municípios que declararam participar de consórcio público. No entanto, nos consórcios administrativos as regiões Norte (63,2%) e Nordeste (56,9%) apresentaram os maiores índices.

No comparativo das mesmas variáveis a partir das classes de tamanho da população dos municípios, verificou-se uma conexão entre grandeza populacional e

municípios que integravam consórcios administrativos. Deste modo, quanto maior a classe de tamanho da população, maior o índice dos municípios que participam desta modalidade de articulação, alcançando a 88,2% nos municípios com mais de 500.000 habitantes. Este fato não se reproduz nos consórcios públicos, no qual os municípios deste porte detinham o menor percentual (PERFIL ..., 2011).

Na edição da Pesquisa de Informações Básicas Municipais (2011) foram abordadas 11 políticas setoriais de grande interesse referente aos consórcios públicos intermunicipais. Todas da publicação de 2009 continuaram e foram acrescentadas mais duas as de “Saneamento básico” e “Assistência e desenvolvimento social”. Para melhor compreensão foi construído a tabela a seguir:

Tabela 1 – Consórcios Públicos Intermunicipais MUNIC/2011

Políticas Setoriais	Municípios com consórcio público intermunicipal	Municípios no Nordeste com consórcio público intermunicipal	Municípios na Bahia com consórcio público intermunicipal
Desenvolvimento Urbano	402	100	25
Emprego e/ou Trabalho	143	48	11
Educação	280	86	30
Cultura	248	60	15
Turismo	456	48	12
Habitação	241	95	30
Transporte	211	52	8
Saúde	2.288	312	49
Meio Ambiente	704	125	35
Saneamento básico	426	156	28
Assistência e desenvolvimento social	232	66	15
Total	5.631	1.148	258

Fonte: Pesquisa de Informações Básicas Municipais, (2011) adaptado pelo autor

A modalidade que teve maior adesão de municípios a nível nacional continuou sendo a área de Saúde com 40,6%, seguidos com das modalidades de Meio Ambiente com 12,5% e Turismo com 8,1%. O cenário da região Nordeste muda, porém a área da Saúde com 27,2% na primeira posição, seguido com Saneamento Básico 13,6% e Meio Ambiente com 10,9%. No estado da Bahia repete as duas posições iniciais com Saúde (19,0%) e Meio Ambiente (13,6%), e ocorre um empate na terceira posição com a Educação e Habitação com 11,6% conforme na edição da Pesquisa de Informações Básicas Municipais (2011).

Na edição de 2012 da MUNIC aparece no glossário a definição para consórcio, que segue:

Consórcio intermunicipal Pessoa jurídica de direito privado ou associação pública, entre dois ou mais municípios do mesmo estado, visando à execução de projetos, obras e/ou serviços de interesse comum voltados para o desenvolvimento regional. (PERFIL ..., 2012, p. 270).

Essa definição apresenta todas as características advindas da lei 11.107/2005. Porém, nesta edição, só restringiu a este trecho. Na edição de 2013 a representatividade foi nula, pois não houve nenhuma citação referente aos consórcios (PERFIL ..., 2013).

Mesmo sem o aprofundamento deste tema nas duas últimas edições da MUNIC realizada pelo IBGE, a representatividade nas outras edições demonstra o grau de evolução e adesão que os arranjos de cooperação, principalmente na modalidade dos consórcios públicos, conseguiram junto aos municípios em diversas áreas. Estes resultados são reflexos do progresso que essa modalidade conquistou ao longo da trajetória junto à sociedade e baseada nas conquistas da legislação para superar obstáculos de diversos tipos que afligem os municípios brasileiros.

3.2 INOVAÇÃO

O tema Inovação vem sendo objeto de diversas abordagens por diferentes autores ao longo de sua evolução. Este fato é ocasionado porque o assunto tem sido objeto de estudo das mais diversas áreas das ciências humanas como a Administração, Economia, Psicologia, Sociologia, dentre outras. Apesar de renomados acadêmicos e pesquisadores, por mais de um século, virem afirmando que a inovação é uma das mais importantes forças capazes de propulsionar o desenvolvimento econômico e social, ainda há campos sob essa ótica a serem aprofundadas, principalmente no Setor Público.

Dentre os pioneiros que contribuíram para essa trajetória da Inovação está o austríaco Joseph Schumpeter que delineou a inovação como um dos fatores mais importantes do funcionamento da engrenagem do capitalismo; concebendo à tecnologia como mola propulsora do processo evolucionário do capitalismo.

Karl Marx, cuja influencia sobre Schumpeter é essencial, assinala que a “inovação é vista como arma competitiva que permite ao empreendedor produzir de forma mais eficiente reduzindo a dependência excessiva sobre a mão-de-obra e eliminando concorrentes” (TIGRE, 2006, p. 32). Esta análise sobre o processo competitivo influenciou os estudos da teoria schumpeteriana, principalmente na primeira contribuição do autor que ficou denominada “Schumpeter Mark I” (NICHOLLS 2010; ZUCOLOTO, 2004).

Nos levantamentos realizados por Marx, destaca-se, para Schumpeter (1997), o pensamento de que o capitalismo é um processo evolucionário metaforicamente biológico (TIGRE, 2006). No entanto, Marx não enxergava distinção entre o capitalista, o individuo que visa apenas o lucro, do empreendedor, este não necessariamente possuía o capital ou era proprietário de uma nova tecnologia. O empreendedor, desta forma, possui papel importante através da implantação das inovações criando um papel positivo para o crescimento e dando dinamismo à economia (SCHUMPETER, 1997; TIGRE, 2006).

Visando uma melhor compreensão da inovação como mola propulsora para as organizações e seus impactos no sistema econômico, diversos autores vêm discutindo ao longo do tempo a natureza da inovação, suas características e fontes, repercutindo na criação de diversos conceitos conforme segue o quadro:

Quadro 3 - Conceitos de Inovação

AUTORES	CONCEITO DE INOVAÇÃO
(SCHUMPETER, 1950)	Inovação como conceito de “destruição criativa” para haver competitividade, era necessário destruir aquilo que já se tinha, para que algo novo fosse criado, em um processo contínuo de criação de novos mercados.
(ZALTMAN <i>et al.</i> , 1973)	A inovação pode ser definida como uma ideia, prática ou um bem material que é percebido como novo e de relevante aplicação.
(VAN DER VEN, 1986)	O processo de inovação é o desenvolvimento e implementação de novas ideias de pessoas que trabalham envolvidas em transações com outras pessoas no contexto organizacional.
(DRUCKER, 1987)	No aperfeiçoamento do processo, um antigo processo apresentará novas necessidades, que serão satisfeitas a partir de uma inovação.
(DOSI, 1988)	Inovação envolve a busca, experimentação, descoberta e adoção de novos produtos, novos processos produtivos e novas configurações organizacionais.
(PORTER, 1990)	Inovação é a fonte primordial para a vantagem competitiva de uma empresa, sendo que sua atualização torna a vantagem sustentável.
(FAIRTLOUGH, 1996)	Inovação radical implica romper com a forma anterior de fazer as coisas, o que, usualmente, demanda novas técnicas de produção e pode levar a grandes mudanças organizacionais. Inovações incrementais são mudanças que ocorrem de forma constante e gradual em qualquer indústria, normalmente como resultado do que se chama “aprender fazendo”, levando à melhoria em processos e produtos.

AUTORES	CONCEITO DE INOVAÇÃO
(MANUAL DE OSLO, 2ª ed.1997)	Inovação tecnológica em produtos e processos compreendem as implantações de produtos e processos tecnologicamente novos e substanciais melhorias tecnológicas em produtos e processos, introduzida no mercado (inovação de produto) ou usada no processo de produção (inovação de processo), que envolve uma série de atividades científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais.
(GAMBIN, 1998)	Para que se conceba uma inovação, deve ocorrer um rápido compartilhamento de conhecimento dentro da organização, isto é, uma colaboração, para que as ideias sejam transformadas em algo a ser implantado comercialmente.
(HARGADON & SUTTON, 2000)	A utilização de antigas ideias em novos lugares, porém de novas maneiras e combinadas de formas diferentes, tem grande potencial de gerar inovações. A inovação pode ser sustentada em qualquer parte da organização, se as pessoas receberem oportunidades e recompensas por trazerem boas ideias.
(CRISTIENSEN, 2000)	Antigas teorias sobre inovação atribuíam a geração de novas ideias aos especialistas que trabalhavam em laboratórios, envolvidos com atividades de pesquisa e desenvolvimento, muitas vezes separados geograficamente do restante da empresa. O autor atribui o desempenho de uma companhia em inovar como resultado de seu mix de competências.
(TIDD <i>et al</i> , 2001)	Inovação é algo prático que tenha sido resultado de um processo de geração, implementação ou nova combinação de ideias.
LIPPI (2003)	A inovação é considerada, hoje, um dos maiores desafios do mundo corporativo, que pode surgir de uma iniciativa simples ou revolucionária, trazendo novidade para organização e para o mercado com resultados econômicos para a organização ligados a tecnologia, processos ou modelo de negócios.
(MANUAL DE OSLO, 3ª ed. 2005)	Inovação é a implementação de produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios da organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Fonte: Nicholls (2010) com base nas informações de Benetti e Torkomian (2008), Manual de Oslo (2009a), Manual de Oslo (2009b).

Mesmo que estes conceitos possuam suas próprias singularidades, existe uma particularidade comum entre eles. Esta remete ao sentido de mudança e à aplicabilidade, ou seja, a necessidade do “ato novo” trazer um retorno positivo para organização que a introduz. Assim, retoma a principal diferença da inovação perante a invenção, que é a obrigatoriedade do impacto direto. Conforme Schumpeter (1997), as invenções quando não forem levadas à prática e gerarem impactos positivos, são consideradas economicamente irrelevantes para o mercado, enquanto a inovação tem a obrigatoriedade da sua aplicabilidade.

3.2.1 Inovação no Setor Público

A literatura, também, vem acompanhando e vem expandindo de forma expressiva no avanço da Inovação na gestão pública, porém existe ainda um grande campo a ser explorado.

No Brasil, o ciclo de inovações na gestão pública foi iniciado no governo de Getúlio Vargas, década de 30, com a “instituição de bases para consolidação de um novo papel para o Estado”. Após este período ficou adormecida, principalmente, no período do Regime Militar onde a centralização predominava. Na década de 1980 foi reiniciada outra era da inovação pública brasileira que priorizou a construção de novas instituições e práticas. Estas duas etapas não focaram apenas na criação de ações novas, mas também no aperfeiçoamento da própria administração pública e de suas políticas, dando ênfase aos fatores de gestão, empreendedorismo e eficiência (FARAH 2006 apud QUEIROZ; CKAGNAZAROFF, 2010, p. 686).

Na década de 90, diversas iniciativas foram promovidas no sentido de disseminar as inovações na gestão pública e vem se destacando as que se organizaram em programas de premiação. As inovações identificadas pelos programas de premiação são acompanhadas por expressiva produção acadêmica. Dentre os itens analisados pelos trabalhos acadêmicos estão os fatores de sucesso e os impactos das inovações, principalmente voltados para o cidadão (FARAH, 2007).

As interferências do setor público perante a sociedade e seus cidadãos são tratadas e perceptíveis por diferentes maneiras. Às vezes, assumindo diversos papéis, como:

- **Incentivador** da inovação no setor empresarial, como financiador (FINEP, CNPQ e fundações estaduais de apoio a pesquisas) ou criando leis de incentivos a inovação (lei da Inovação – 10.973/04 ou lei de Incentivos a Inovação Tecnológica conhecida como “Lei do bem”– 11.196/05);
- **Consumidor** de produtos e serviços inovadores oriundos do setor privado ou produtor de bens complementares, como infraestrutura e tecnologias (LIMA; VARGAS, 2012);
- **Duplo papel** sendo produtor e consumidor de inovações específica para Administração Pública (LIMA; VARGAS, 2012)

Com relação ao tema inovação com foco subnacional, remete sua origem da influência da década de 80. A autora Farah (2007) colabora com essa linha de pensamento e estabelece uma ligação com a Carta Magna de 1988, conforme segue trecho:

A presença expressiva de municípios dentre os promotores de inovações em políticas públicas e na gestão pública se deve também ao fato de a Constituição de 1988 ter transferido aos municípios novas competências e responsabilidades e ao impacto da crise fiscal sobre a capacidade de gastos do governo federal, a qual reforçou a tendência de “transferência” de atribuições para os municípios. (FARAH, 2007, p. 3).

Assim, alguns problemas passaram para responsabilidade dos municípios após o processo de descentralização e democratização oriundos desta Constituição. Desta forma, surge a necessidade de encontrar uma nova solução para enfrentar essas dificuldades. Alguns municípios encontraram nos arranjos de cooperação uma alternativa. Dentre os modelos, se destaca os consórcios intermunicipais como modalidade de gestão intergovernamental dotada de elementos inovadores enquanto forma de organização e atuação sócio-política no nível local (PRADO et al. 2010).

Os autores Lima e Vargas (2012) realizaram um trabalho com o título “Estudos internacionais sobre inovação no setor público: como a teoria da inovação em serviços pode contribuir?”, o qual tem o foco de situar a discussão atual sobre inovação no setor público. No entanto, estes autores ratificam que existe ainda um campo amplo de pesquisa inexplorado neste tema o que acaba ocasionando a falta de referências. Uma solução identificada pelos autores para sanar essa questão é a utilização de marcos teóricos empregados para analisar o setor privado sendo absorvidos nos estudos sobre inovação na área pública (LIMA; VARGAS, 2012).

Dentre este grupo de marcos teóricos que podem ser empregados para analisar o setor público, incluindo os consórcios intermunicipais, tem destaque o Manual de Oslo. Este manual é utilizado como referência pela Agência Brasileira de Inovação do Ministério da Ciência e Tecnologia e Inovação Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) e pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), na Pesquisa de Inovação Tecnológica (PINTEC).

Vale destacar que na 3ª edição do Manual trata da seguinte forma a inovação no setor público: “A inovação pode ocorrer em qualquer setor da economia, incluindo serviços governamentais [...]” (MANUAL DE OSLO, 2005, p. 22). No entanto, esta

obra ratifica que suas diretrizes são voltadas para o setor empresarial. Também, relata que devem ser feitos muitos trabalhos para desenvolver um arcabouço no setor público.

3.2.2 Manual de Oslo

O Manual de Oslo faz parte de uma série de publicações da entidade intergovernamental denominada Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OCDE), o qual é formado pelos governos de 30 países, estruturados num fórum único visando endereçar os desafios econômicos, sociais e ambientais da globalização. Este manual tem como finalidade de orientar e padronizar conceitos, metodologias e construção de estatísticas e indicadores de pesquisa de inovação de países industrializados. O Manual de Oslo tem sido umas das principais referências para as atividades de inovação no Brasil, sobretudo por ser bastante abrangente e flexível quanto a suas definições e metodologias (MANUAL DE OSLO, 2005).

Na primeira edição do Manual em 1992, foi construído um conjunto coerente de conceitos e instrumentos voltados apenas para Inovação Tecnológica de Produto e Processo (TPP) da indústria de transformação (MANUAL DE OSLO, 2005). Porém, este conjunto apresentava um ponto negativo comum nos primeiros estudos voltados para área de inovação; este fato se refere da predominância da influência da realidade oriunda apenas do campo da manufatura, na qual predomina uma visão tecnicista (LIMA; VARGAS, 2012).

Mesmo com este entrave essa edição do Manual, por sua relevância, tornou-se referência para outras pesquisas que tiveram como finalidade examinar a natureza e os seus impactos da inovação no setor comercial, dentre estes European Community Innovation Survey (CIS). Estas pesquisas e seus resultados induziram uma evolução na estrutura do Manual de Oslo em termos de conceitos, definições, metodologia e outros pontos, originando a segunda edição a qual foi publicada em 1997 (MANUAL DE OSLO, 2005).

A inclusão do Setor de Serviços no campo de estudos relacionados à área de inovação ocorreu pela sua crescente importância e participação nas economias modernas por, atualmente, representar a maior parte do produto da economia. A literatura vem acompanhando de forma significativa o crescimento da inovação em

serviços com estudos relacionados a este tema, trazendo contribuições teóricas e empíricas que auxiliam a compreender melhor os processos de inovação na economia e na própria dinâmica do desenvolvimento econômico (LIMA; VARGAS, 2012; NICHOLLS, 2010).

Com base nestes estudos foram identificadas que muitas inovações no setor de serviços não poderiam ser compreendidas de maneira apropriada pelo conceito de Inovação Tecnológica de Produto e Processo (TPP); assim, na terceira versão do Manual de Oslo foi contemplada a questão das inovações não tecnológicas, ou seja, inovações em marketing e inovações organizacionais (MANUAL DE OSLO, 2005).

Conforme nesta evolução, a terceira edição do Manual de Oslo trata inovação como mudanças que ocorrem nos métodos de trabalho, no uso de fatores de produção e nos tipos de resultados que aumentam produtividade e/ou desempenho. Assim, a classificação da inovação ficou contemplada com quatro modalidades: introdução de um aperfeiçoamento ou um produto (bem ou serviço) novo; um processo novo; um novo método mercadológico (marketing); ou um novo método organizacional (MANUAL DE OSLO, 2005).

Como o foco deste trabalho é Inovação Organizacional, segue o conceito desta modalidade:

Uma inovação organizacional é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas. (MANUAL DE OSLO, 2005 p. 61).

Para distinguir uma inovação organizacional de uma mera mudança organizacional em uma empresa, é necessário verificar alguns pontos. Dentre estes está a questão de ser inédito, ou seja, para ser considerada inovação tem que ser implementado um método organizacional que seja inédito para a entidade; outra característica tem como base ser fruto de decisões estratégicas oriundas da gerência (MANUAL DE OSLO, 2005).

Conforme este Manual, o conceito de Inovação Organizacional abrange a adoção de novos métodos que repercutem nas seguintes submodalidades: nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. A primeira está voltada para as “práticas de negócios” abrangem a aplicação de novos métodos para organização de rotinas e procedimentos para a condução do trabalho; incluindo: ações para melhora do compartilhamento do aprendizado e do conhecimento interior da organização. A outra ramificação da Inovação

Organizacional é orientada para “organização do local de trabalho” e foca na implementação de novos métodos que visam distribuir responsabilidades e poder de decisão entre os empregados na segmentação de trabalho existente no interior das atividades da empresa e entre essas atividades; também, podem ser incluídos novos conceitos para a estruturação de atividades, tais como a junção de distintas atividades de negócio (MANUAL DE OSLO, 2005).

Com relação aos métodos voltados para as “relações externas” de uma empresa, são compreendidos a implementação de novos meios para organizar as relações com outras firmas ou instituições públicas; tendo como exemplo a introdução de novos tipos de cooperações com organizações de pesquisa ou consumidores, métodos novos de integração com fornecedores e o uso “outsourcing” ou estabelecimento da subcontratação das atividades de negócios na produção, no aprovisionamento, na distribuição, no recrutamento e em serviços auxiliares (MANUAL DE OSLO, 2005).

Neste contexto, as submodalidades das inovações organizacionais podem gerar impactos importantes sobre o desempenho das organizações, resultando na melhoria da qualidade e eficiência dos trabalhos, além de refinar a troca de informações e a aprimorar a capacidade de aprender e aproveitar conhecimentos e tecnologias (MANUAL DE OSLO, 2005). Essas características, pela sua generalidade, pela sua não-vinculação direta a processos competitivos de mercado, e pela sua pertinência aos processos de gestão na área pública, autorizam a utilização desse quadro de referencia para o conjunto das organizações existentes na sociedade.

Algumas inovações podem possuir aspectos comuns a mais de uma modalidade (COELHO, 2010). Porém, é relevante, para algumas pesquisas, a capacidade de diferenciar e classificar os tipos de inovação (MANUAL DE OSLO, 2005).

As modalidades que mais margeiam a fronteira da inovação organizacional são as inovações de marketing e de processo. A intersecção entre a inovação de processo com a organizacional é possível, pois, as duas almejam, entre outros fatores, a redução de custos por meio de conceitos novos e mais eficientes de produção, distribuição e organização interna. Assim, muitas inovações contêm aspectos destas duas modalidades. Porém, o elemento de distinção entre inovações de processo e/ou organizacionais é o tipo de atividade: “... inovações de processo

lidam sobretudo com a implementação de novos equipamentos, softwares, técnicas ou procedimentos, enquanto as inovações organizacionais lidam primordialmente com pessoas e a organização do trabalho” (MANUAL DE OSLO, 2005, p. 66).

Com relação às fronteiras entre as modalidades organizacionais e marketing pode haver inovações que possuem características comuns a estes dois tipos. Assim, elas serão tanto inovação organizacional como de marketing. Porém, quando envolvem apenas atividades relacionadas aos processos de vendas, mas não envolvem a introdução de novos métodos de marketing, não serão consideradas inovações de marketing; desta forma é interpretada apenas como inovação organizacional (MANUAL DE OSLO, 2005).

Conforme o contexto apresentado, os consórcios públicos Intermunicipais possuem características que remetem à modalidade Inovação Organizacional do Manual de Oslo, pois são ações estratégicas tomadas pelos gestores municipais que são inéditas, principalmente por seguirem as diretrizes estabelecidas pela lei de nº 11.107/2005. Estas características direcionam para a submodalidade “Relações externas”, pois esta foca as relações externas entre as instituições visando novos meios para organizar relação com outras entidades. No caso dos consórcios públicos intermunicipais estas relações externas ocorrem entre os municípios associados através de uma instituição nova que é pessoa jurídica constituída pelos consorciados.

3.2.3 Impactos da Inovação

A essência da inovação está relacionada com a introdução de mudanças que tragam resultados para o empreendimento que a aplica, tendo este caráter tanto privado como público, conforme contexto já apresentado. No entanto, não acontece de forma aleatória a introdução de uma inovação em um empreendimento.

Quando um empreendimento decide inovar, está tomando, em maior ou menor escala, uma decisão organizacional e assume os riscos da mudança. O efeito desta é diferenciado conforme a natureza da inovação introduzida e das características do ambiente em que é inserida. Uma inovação só gera impactos abrangentes quando é difundida amplamente entre empreendimentos, setores e regiões, desencadeando novos horizontes. Essa difusão gera consequências positivas e negativas para diferentes setores da economia e da sociedade. Estes

impactos podem ser analisados sob enfoques diversos, como: os de natureza econômica, social e ambiental (TIGRE, 2006)

Mesmo que a administração pública não esteja diretamente voltada para o mercado ela atua na economia de forma indireta: como no recolhimento de tributos e nos seus repasses em benefício da sociedade (NICHOLLS, 2010). Desta forma, os impactos da difusão da inovação podem influenciar o setor público em todos os enfoques (econômica, social e ambiental) apresentado por Tigre (2006).

Vale salientar que é essencial identificar os impactos da inovação para poder avaliar os esforços empregados e se os investimentos realizados estão gerando os retornos almejados. Através de indicadores, é possível ter uma análise global do desempenho da inovação. Os indicadores dão a possibilidade para o estabelecimento de metas quantificadas e o domínio dos resultados para uma análise crítica do desempenho da organização, para auxiliar a tomada de decisões e para fazer o re-planejamento. Desta forma, as medidas são importantes, pois, caso não consiga mensurar, é impossível manter o controle e torna-se impossível gerenciar, finalmente incapaz implantar melhorias. Estes fatos são importantes para alguns processos organizacionais críticos, dentre estes estão os processos de gestão da inovação, os quais recebem um olhar especial e são frequentemente monitorados por indicadores. Assim, um dos fatores que a gestão da inovação trabalha é a avaliação do retorno alcançado com o impacto da inovação. (TRIZOTTO; GEISLER, 2008).

No âmbito da natureza e do panorama da inovação, estas mudam ao passar do tempo, tal modo que existe a necessidade de ter indicadores que abrangem tais mudanças e ofereçam aos gestores instrumentos apropriados de análise. Como consequência, é importante dispor de melhores medidas de inovação (MANUAL DE OSLO, 2005). Conforme Nicholls (2010) foi essa necessidade de controlar e explicar tais indicadores que inspirou a elaboração da terceira edição do Manual de Oslo.

O Manual tem dentre suas finalidades: “oferecer diretrizes para coleta e a interpretação de dados sobre inovação de maneira internacionalmente comparável” (MANUAL DE OSLO, 2005, p. 12). Outro intuito desta obra é disponibilizar indicadores para confrontar o desempenho nacional com as melhores práticas vigentes. Sempre há necessidades de coletarem novos indicadores, contudo existe um anseio de continuar os indicadores existentes para comparações no decorrer dos anos. Assim, o Manual Oslo foi estruturado para estabelecer um equilíbrio entre os

diferentes anseios (MANUAL DE OSLO, 2005).

Dentre os indicadores de inovação estão os que monitoram os objetivos e os efeitos/impacto da inovação sobre o desempenho da organização, no entanto estes estão entre os mais difíceis de alcançar. A seguir a tabela 2 apresentada os fatores relacionados aos objetivos e efeitos da inovação, conforme o Manual de Oslo (2005):

Tabela 2 - Fatores relacionados aos objetivos e efeitos da inovação

Relevante para:	Inovações de produto	Inovações de processo	Inovações organizacionais	Inovações de marketing
Competição, demanda e mercados	•			
Reposição de produtos tornados obsoletos	•			
Aumento da gama de bens e serviços	•			
Desenvolvimento de produtos não agressivos ao meio ambiente	•			
Aumento ou manutenção da parcela de mercado	•			•
Entrada em novos mercados	•			•
Aumento da visibilidade ou da exposição dos produtos				•
Tempo reduzido de resposta às necessidades dos consumidores		•	•	
Produção e distribuição				
Aumento da qualidade dos bens e serviços	•	•	•	
Aumento da flexibilidade de produção ou provisão de serviços		•	•	
Aumento da capacidade de produção ou de provisão de serviços		•	•	
Redução dos custos unitários de produção		•	•	
Redução do consumo de materiais e energia	•	•	•	
Redução dos custos de concepção dos produtos		•	•	
Redução dos tempos de produção		•	•	
Obtenção dos padrões técnicos industriais	•	•	•	
Redução dos custos operacionais para a provisão de serviços		•	•	
Aumento da eficiência ou da velocidade do fornecimento e/ou distribuição de bens ou serviços		•	•	

Relevante para:	Inovações de produto	Inovações de processo	Inovações organizacionais	Inovações de marketing
Melhoria das capacitações de TI		•	•	
Organização do local de trabalho				
Melhoria da comunicação e da interação entre as diferentes atividades de negócios			•	
Melhoria do compartilhamento e da transferência de conhecimentos com outras organizações			•	
Melhoria da capacidade de adaptação às diferentes demandas dos clientes			•	•
Desenvolvimento de relações fortes com os consumidores			•	•
Melhoria das condições de trabalho		•	•	
Outros:				
Redução de impactos ambientais ou melhoria da saúde e da segurança	•	•	•	
Execução de exigências regulatórias	•	•	•	

Fonte: Manual de Oslo (2005).

Com relação ao Setor Público existe uma tendência de avaliar os impactos da inovação utilizando indicadores baseados em eficiência, eficácia e efetividade. Vale destacar que existe uma distinção entre estes e conforme apresentada por Nicholls (2010), essa diferença é utilizada como um recurso analítico com a finalidade de separar aspectos distintos dos objetivos, da abordagem, dos métodos e das técnicas de avaliação. Essa autora traz as seguintes concepções sobre estes termos:

A eficiência está relacionada a aspectos internos do serviço (portanto, visa à melhoria de qualidade e do desempenho), à redução de custos e tempo para a realização do serviço, à ênfase no controle técnico e a precisão, continuidade e produtividade. A eficácia está relacionada à instituição e aos possíveis impactos para a realização do serviço (portanto às metas anunciadas e as metas alcançadas), à coerência dos meios e instrumentos empregados para a implementação do serviço e ao uso adequado de recursos humanos e materiais para a realização do serviço. A efetividade está relacionada aos impactos do projeto ou do serviço na sociedade em geral. (NICHOLLS, 2010, p. 63).

Dentre estes possui destaque a “eficiência”, à qual é mencionada diversas vezes na Constituição Federal de 1988. Dentre as citações encontra-se no Caput do artigo 37 desta Constituição, relata que a Administração Pública direta e indireta, sendo esta dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios deverá obedecer aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Também, a Constituição descreve no Art. 74 que os poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão sistema de controle de forma integrada visando: “[...] comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência” (BRASIL, 1988, p. 21), referenciando a gestão orçamentária, financeira, patrimonial dos órgãos e entidades da administração (BRASIL, 2010). Estes trechos demonstram a relevância da “eficiência” na Administração Pública como instrumento constitucional na busca de soluções, dos resultados e da qualidade das ações das entidades públicas, independente do Poder e da esfera, para atender aos interesses dos cidadãos. Assim, é relevante verificar quais são os indicadores que monitoram o impacto da inovação sobre os resultados que repercutem na eficiência da administração pública a ser estudada.

Para verificar e avaliar os resultados do Consórcio Público Intermunicipal como Inovação Organizacional, neste trabalho, será utilizado um conjunto de indicadores relacionados a modalidade inovação organizacional presente na 3ª edição do Manual de Oslo, os quais constam na “Tabela 2 - Fatores relacionados aos objetivos e efeitos da inovação” apresentada neste trabalho. Estes indicadores, também, serão confrontados conforme os enfoques (econômica, social e ambiental) apresentados por Tigre (2006). Após esta etapa o resultado será utilizado para verificar o grau de eficiência do consorcio intermunicipal a ser estudado.

3.2.4 Fatores que criam obstáculos para a Inovação

A atividade de inovação pode sofrer interferência por diversos fatores (GIRARDI, 2010; MANUAL DE OSLO, 2005; TIGRE, 2006). Estes podem: influenciar negativamente o início das atividades de inovação, reprimir estas atividades ou trazerem efeitos negativos sobre os resultados (MANUAL DE OSLO, 2005). Desta forma, interfere inclusive nos impactos referentes à eficiência das inovações do tipo organizacional.

Segundo Girardi (2010), dentre as barreiras que criam obstáculo para inovação estão: ausência de infraestrutura, a deficiência de conhecimentos sobre as tecnologias ou os mercados que seriam essenciais para desenvolver uma inovação, ou a incapacidade das instituições em estabelecer parcerias para projetos conjuntos.

O Manual de Oslo (2005) traz as seguintes classificações destes fatores: econômicos (custos altos ou a ausência de demanda), fatores empresariais (carência de pessoal qualificado ou de conhecimentos) e fatores legais (regulações e as regras tributárias). Ainda essa obra apresenta a seguinte tabela com os fatores que criam obstáculos para Inovação:

Tabela 3 – Os fatores que dificultam as atividades de inovação

Relevante para:	Inovações de produto	Inovações de processo	Inovações organizacionais	Inovações de marketing
Fatores relativos ao custo:				
Riscos percebidos como excessivos	•	•	•	•
Custo muito elevado	•	•	•	•
Carência de financiamento interno	•	•	•	•
Carência de financiamento de outras fontes fora da empresa:				
– <i>capital de risco</i>	•	•	•	•
– <i>fontes públicas de financiamento</i>	•	•	•	•
Fatores relativos aos conhecimentos:				
Potencial inovador (P&D, <i>design</i> , etc.) insuficiente	•	•		•
Carência de pessoal qualificado:				
– <i>no interior da empresa</i>	•	•		•
– <i>no mercado de trabalho</i>	•	•		•
Carência de informações sobre tecnologia	•	•		
Carência de informações sobre os mercados	•			•
Deficiências na disponibilização de serviços externos	•	•	•	•
Dificuldade de encontrar parceiros para cooperação em:				
– <i>desenvolvimento de produto ou processo</i>	•	•		
– <i>parcerias em marketing</i>	•	•		•
Inflexibilidades organizacionais no interior da empresa:				
– <i>atitude do pessoal com relação a mudanças</i>	•	•	•	•

Relevante para:	Inovações de produto	Inovações de processo	Inovações organizacionais	Inovações de marketing
– <i>atitude da gerência com relação a mudanças</i>	•	•	•	•
– <i>estrutura gerencial da empresa</i>	•	•	•	•
Incapacidade de direcionar os funcionários para as atividades de inovação em virtude dos requisitos da produção	•	•		
Fatores de mercado:				
Demanda incerta para bens ou serviços inovadores	•			•
Mercado potencial dominado pelas empresas estabelecidas	•			•
Fatores institucionais:				
Carência de infra-estrutura	•	•		•
Fragilidade dos direitos de propriedade	•			•
Legislação, regulações, padrões, tributação	•	•		•
Outras razões para não inovar:				
Não necessidade de inovar decorrente de inovações antigas	•	•	•	•
Não necessidade decorrente da falta de demanda por inovações	•			•

Fonte: Manual de Oslo (2005).

Essa tabela traz uma relação de fatores que dificultam as atividades de inovação conforme as quatro modalidades de Inovação apresentados pela terceira edição do Manual de Oslo (2005).

Dentre os autores com abordagem convergente com o Manual de Oslo está Tigre (2006), que relata que a difusão da inovação – a sua efetiva aplicabilidade - depende de fatores condicionantes, que podem restringir sua adoção ou seu uso. Tais fatores podem ter caráter:

- **Técnico:** “... condicionada pelo grau em que uma inovação é percebida como difícil de ser entendida e usada [...]” (TIGRE, 2006, p. 82);
- **Econômico:** “... depende dos custos de aquisição e implantação da nova tecnologia, assim como das expectativas de retorno do investimento.” (TIGRE, 2006, p. 83);
- **Institucional:** “[...] condicionam o processo de difusão tecnológica são: (i) disponibilidade de financiamentos e incentivos fiscais à inovação; (ii) clima favorável ao investimento no país; (iii) acordos internacionais de

comércio e investimento; (iv) sistema de propriedade intelectual; e (v) existência de capital humano e instituições de apoio.” (TIGRE, 2006, p. 85).

Este trabalho utiliza os “fatores que dificultam as atividades de inovação” apresentados pelo Manual de Oslo (2005), para auxiliarem na construção de quesitos para verificar os limites da atuação do CONSISAL como inovação organizacional. Também, estes fatores limitantes serão analisados para verificar o grau de influência, tanto positivamente como negativamente, e a sua predominância conforme o caráter técnico, econômico ou institucional.

4 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

A metodologia utilizada para realização deste trabalho é uma pesquisa de caráter exploratória, fundamentada num estudo de caso único. Foi escolhida esta modalidade, pois é investigado um fenômeno contemporâneo e essa modalidade é muito indicada para pesquisar determinado grupo ou comunidade que seja representativo para um universo estudado (MENDONÇA, 2011). Segundo Gil (1999), o estudo de caso permite um exame profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de forma a permitir o seu conhecimento detalhado.

Na construção desta seção sobre a Contextualização, foram utilizados os modelos de pesquisas documental e bibliográfica. Visando tornar mais completo, foram utilizados conteúdos de publicações acadêmicas impressas e eletrônicas; por utilização destes trabalhos este fato deu cunho de uma pesquisa bibliográfica na construção deste capítulo (MENDONÇA, 2011). Também, a pesquisa documental foi importante nesta etapa, pois essa modalidade visa utilizar fontes de informações (literatura cinzenta: relatórios de instituições, arquivos e entrevistas), as quais ainda não foram organizadas, analisadas e publicadas conforme Mendonça (2011), ou seja, segundo o autor Gil (1999) não receberam nenhum tratamento analítico. Para complementar foi necessária uma entrevista aberta para aprofundar informações sobre o CONSISAL; assim foi realizada uma entrevista com representantes da Secretaria Executiva deste consórcio.

Na elaboração do capítulo referente ao Referencial Teórico, incluindo os dois subtópicos “Consórcio” e “Inovação”, foi empregada pesquisa de cunho bibliográfico, pois foram utilizadas diversas obras (livros, artigos, constituição, outros), impressas e digitais que abordam este tema.

4.1 MODELO DE ANÁLISE

Visando possibilitar a comparação de resultados desse trabalho a outros estudos acadêmicos e empíricos, foram adotados como bases conceituais para o Modelo de Análise os seguintes materiais: para o tema “Consórcio Público” diversos materiais da legislação brasileira, especialmente a lei 11.107/2005; referente à “Inovação”, foram utilizados conceitos de diversos autores, principalmente, Manual de Oslo (2005) e Tigre (2006). Vale salientar que estes foram apresentados no

referencial teórico. Neste propósito, foram destacados alguns pontos e conceitos que serão utilizados no modelo de análise, como apresentado no quadro a seguir:

Quadro 4 - Modelo de Análise

CONCEITOS	DIMENSÕES	INDICADORES	FONTES DOS DADOS	INSTRUMENTO DE COLETA	FORMAS DE ANÁLISE
Inovação Organizacional	Pertinência/ Escopo legal	<ul style="list-style-type: none"> - Modalidade personalidade jurídica e gestão; - Mecanismo de cooperação na área financeira. 	<ul style="list-style-type: none"> - Representantes dos Municípios membros do CONSISAL - Documentos 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevista - Aplicação de questionários - Análise Documental 	<ul style="list-style-type: none"> Análise do Discurso; Análise Estatística.
	Impactos/re - sultados	<ul style="list-style-type: none"> - Fatores relacionados aos objetivos e efeitos da inovação relacionados a modalidade organizacional (MANUAL DE OSLO); -Enfoques para os impactos da Difusão (TIGRE); - Grau de Eficiência. 	<ul style="list-style-type: none"> - Representantes dos Municípios membros do CONSISAL - Documentos 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevista - Aplicação de questionários - Análise Documental 	<ul style="list-style-type: none"> - Análise do Discurso; - Análise Estatística.
	Limites	<ul style="list-style-type: none"> - Os fatores que dificultam as atividades de inovação na modalidade organizacional (MANUAL DE OSLO); -Fatores condicionantes (TIGRE) <ul style="list-style-type: none"> - Forma (negativo x positivo) - Natureza (técnico x econômico x institucional). 	<ul style="list-style-type: none"> - Representantes dos Municípios membros do CONSISAL - Documentos 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevista - Aplicação de questionários - Análise Documental 	<ul style="list-style-type: none"> - Análise do Discurso; - Análise Estatística.

Fonte: Elaboração do autor (2015).

Vale salientar que este Modelo de Análise foi construído em harmonia com a questão que traz o problema deste trabalho, seus objetivos (geral e específicos) e toda estrutura.

4.2 COLETA DOS DADOS

Para realização do levantamento dos dados, foram empregadas as modalidades: pesquisa documental, entrevista, observação direta e aplicação de questionários.

A pesquisa documental foi focada na busca de informações por documentos internos (Protocolo de intenções, Estatuto, Regimento Interno, outros) e documentos externos (contratos, convênios, prestações de contas, outros), conforme autorização e disponibilidade dos representantes do CONSISAL e dos municípios membros. Referentes aos documentos internos foram disponibilizados pelos representantes do CONSISAL o Protocolo de Intenções (arquivo digitalizado do documento original), Estatuto (arquivo digitalizado do documento original), uma agenda contendo informações sobre suas linhas de ações, relação com contatos dos prefeitos e dos membros mais atuantes no consórcio de cada município. No entanto, não foi liberado os acessos aos documentos externos.

As entrevistas foram realizadas com dois públicos. O primeiro formado por membros responsáveis pela gestão do CONSISAL. Na aplicação da entrevista dois representantes da secretaria executiva do consórcio responderam em conjunto.

O segundo público tinha pretensão inicial de ser formado por representantes de todos municípios que participam do CONSISAL e que possuem ações do consórcio em seus territórios. Desta forma, teriam condições de avaliarem os resultados e os limites do consórcio como inovação organizacional. No entanto, o município de Biritinga foi descartado, pois ainda está no processo de adesão e seus representantes não tem acesso às informações e as ações como os demais consorciados.

Para a escolha do indivíduo que iria participar das entrevistas representando cada município foi solicitado junto ao CONSISAL uma lista com os contatos dos representantes municipais que são mais atuantes com relação ao consórcio. Foi contatado com todos os indicados e marcado visitas para aplicação dos questionários. Porém, apenas os municípios de Monte Santo não deu nenhum retorno e de Itiúba, que mesmo mantendo contato com os seus representantes através de telefone, e-mail e até pessoalmente, não participaram. Segue um quadro explicativo:

Quadro 5 – Aplicação da Entrevista

Entidades	Quantidades de entrevistados	Observações
CONSISAL	2 membros	Participação forma conjunta, através de dois representantes responsáveis pela gestão do consórcio.
Araci	1 representante	Participação de forma de individual.
Barrocas	1 representante	Participação de forma de individual.
Biringinga	Não foi aplicado	Está no processo de formação.
Candeal	1 representante	Participação de forma de individual.
Cansanção	1 representante	Participação de forma de individual.
Conceição do Coité	1 representante	Participação de forma de individual.
Ichu	1 representante	Participação de forma de individual.
Itiuba	Não foi aplicado	Não quis participar.
Lamarão	1 representante	Participação de forma de individual.
Monte Santo	Não foi aplicado	Não deu retorno.
Nordestina	1 representante	Participação de forma de individual.
Queimadas	1 representante	Participação de forma de individual.
Quijingue	1 representante	Participação de forma de individual.
Retirolândia	1 representante	Participação de forma de individual.
Santaluz	1 representante	Participação de forma de individual.
São Domingos	1 representante	Participação de forma de individual.
Serrinha	1 representante	Participação de forma de individual.
Teofilândia	1 representante	Participação de forma de individual.
Tucano	1 representante	Participação de forma de individual.
Valente	1 representante	Participação de forma de individual.

Fonte: Elaboração do autor (2015).

Nestas entrevistas e nas observações diretas durante as reuniões do grupo, tanto os membros do CONSISAL como os representantes municipais demonstraram desconforto quando foi solicitada a gravação do áudio e do vídeo dos encontros. Assim, para substituição destas gravações foram realizadas anotações no caderno de observação, porém ficou esclarecido que neste não seriam identificadas e nem associadas os nomes das pessoas citadas e/ou envolvidas. Desta forma, os entrevistados e os participantes ficaram mais à vontade e explanaram suas opiniões sobre os tópicos levantados.

Com relação ao questionário foi elaborado um modelo (apêndice A –

Questionário com os representantes Municipais) para coleta de dados dos municípios consorciados a respeito do CONSISAL. As pessoas que responderam os questionários foram os mesmos representantes municipais que participaram da entrevista e estes solicitaram que evitassem a identificação das respostas com seus nomes. Segue um quadro referente a aplicação dos questionários:

Quadro 6 – Aplicação do Questionário

Quantitativo	Porcentagem (%)	Descrição
20	100%	Municípios membros do CONSISAL
- 1	- 5%	Biringinga processo de adesão
- 2	- 10%	Municípios que não responderam questionário - Monte Santo - Itiúba
17	85%	Total de Municípios membros do CONSISAL que responderam os questionários

Fonte: Elaboração do autor (2015).

Vale salientar que durante a coleta de informações confirmou-se que os nomes indicados para serem os representantes eram das pessoas mais atuantes nos seus municípios com relação ao CONSISAL.

Referente à estrutura do questionário, este foi segmentado em quatro blocos. Sendo o primeiro bloco voltado para “Identificação do entrevistado”. O segundo foi voltado para o “Escopo legal do consórcio público intermunicipal visto sob a ótica da inovação organizacional”, o qual possui 15 questões sendo algumas objetivas e outras abertas para aprofundar a coleta das informações. O terceiro foi direcionado para os “Impactos e resultados do CONSISAL como Inovação Organizacional”, tendo 15 quesitos buscando avaliar tanto o “Grau de eficiência dos impactos/resultados do CONSISAL” como o “Enfoque dos impactos/resultados do CONSISAL” nos municípios consorciados. O último e quarto bloco foi direcionado para os “Fatores limitantes do CONSISAL como Inovação Organizacional”, possui 10 quesitos voltados para mensurar o “Nível de influência dos fatores limitantes do CONSISAL” e respectivamente “Natureza dos fatores limitantes do CONSISAL”.

Vale salientar que os dois grupos dos quesitos elaborados para avaliar tanto o “Grau de eficiência dos impactos/resultados do CONSISAL” e como o “Nível de influência dos fatores limitantes do CONSISAL” foram construídos através da adequação para o contexto dos consórcios intermunicipais das modalidades referentes a inovação organizacional oriundas da terceira edição do Manual de Oslo

(2005). Nestes, os entrevistados tiveram que marcar uma única opção numa escala 1 à 5 sendo que: 1 se refere a muito negativo, 2 negativo, 3 neutro, 4 positivo e 5 muito positivo.

Estes conjuntos de quesitos, também, foram utilizados para mensurar o “Enfoque dos impactos/resultados do CONSISAL” e a “Natureza dos fatores limitantes do CONSISAL”. Essas duas categorias foram elaboradas com base nas respectivas linhas de discussão de Tigre (2006) sobre “Impactos da Difusão” e das “Condicionantes da Inovação” através da adequação para realidade dos consórcios intermunicipais. Nestas, os entrevistados tiveram que pontuar numa escala graduada de 1 a 3, sendo que 1 menor ou nenhuma importância; 2 intermediário e 3 refere-se ao principal enfoque.

5 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para uma melhor compreensão dos dados que serão demonstrados e analisados referentes aos limites e impactos do CONSISAL ao longo deste capítulo, é imprescindível um aprofundamento no escopo legal deste consórcio para identificar fatores voltados para formação e gestão (administrativa e financeira) do mesmo que podem caracterizá-lo ou não como inovação organizacional. Assim, para apresentação dos dados e análise dos resultados foi estruturado este capítulo da seguinte forma:

- a) **Perfil do grupo entrevistado:** Para melhor compreensão do nível das respostas dadas pelos representantes dos municípios consorciados foi elaborado este tópico para apresentar os dados referentes às características deste grupo, levantadas através dos questionários e das entrevistas. Ao final, foi construído o perfil deste grupo após análise das informações.
- b) **Escopo Legal:** esta etapa visa analisar a formação e a gestão do CONSISAL, através da identificação de atributos que os caracterizem ou não como inovação organizacional e das exigências da legislação referente ao assunto. Nesta fase, foram confrontados os documentos internos do consórcio, com a legislação e com o grau de conhecimento dos entrevistados sobre os arranjos de cooperação intermunicipal, legislação do consórcio, a gestão administrativa e financeira do CONSISAL.
- c) **Impactos/resultados do CONSISAL:** sob a ótica da inovação organizacional com foco no grau de eficiência foram avaliados os impactos quantitativos e qualitativos dos serviços prestados do consórcio junto aos municípios que participam do mesmo. Para essa avaliação, foram utilizadas as respostas oriundas das entrevistas e dos questionários respondidos pelos representantes municipais, das informações coletadas nas entrevistas com membros do CONSISAL e dos documentos cedidos.
- d) **Limites do CONSISAL como inovação organizacional:** para identificar os limites das ações inovadoras do consórcio junto às entidades municipais foram utilizadas as formas de coleta de informações da etapa anterior, porém voltada especificamente para este foco.

Análise do Perfil do grupo entrevistado

Conforme os dados dos entrevistados, com relação ao gênero, este grupo apresenta uma variação alta, pois 76% são do sexo masculino e 24% feminino. Referente à faixa etária dos participantes o grupo apresentou ser mesclado, tendo membros em todas as categorias referentes de faixa etária, porém a maior participação (35%) está entre os 46 e 55 anos.

Com relação ao nível de escolaridade do participante, é um grupo com um razoável nível, pois 71% já iniciou o ensino superior (superior incompleto 29%, superior completo 24%, especialização 18%).

O nível de escolaridade dos participantes do CONSISAL contrasta-se com o nível de escolaridade da região que é baixo, pois o número de pessoas analfabetas (não sabem ler e nem escrever) e de analfabetos funcionais (lêem e escrevem com dificuldade) é grande, pois 55% da população com 15 anos ou mais, possuem menos de 04 anos de estudos (analfabetos funcionais). Com relação às pessoas com mais de 25 anos e 12 anos de estudo (corresponde, aproximadamente, a um curso superior), são apenas 1% da população do território (CONSELHO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO RURAL SUSTENTÁVEL DA REGIÃO SISALEIRA DO ESTADO DA BAHIA - SISAL, 2010). Por essa razão, o grupo entrevistado possui um bom nível de instrução e escolaridade comparado com da região.

Segundo os dados levantados, 82% dos entrevistados são vinculados às secretarias municipais relacionadas ao setor agropecuário. Sendo que 70% estão assumindo o cargo de secretário (a) municipal e 12% são diretores relacionados a essa pasta, os outros entrevistados são secretário da Fazenda, Secretário da Administração e um Agente de Desenvolvimento.

Vale salientar que na região é comum que a secretaria responsável pelo setor agropecuario assuma a pasta relacionada ao meio ambiente e que esta tem um papel relevante nos municípios, pelo fato que a maioria da população vive na zona rural e que são responsáveis pelas ações voltadas para as secas. Outro fator de destaque nesta questão é a figura do Agente de Desenvolvimento, criado através da Lei Complementar 128/2008. Conforme essa legislação, este agente tem a função de articular ações públicas para promoção do desenvolvimento local e territorial, através de ações locais ou comunitárias (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2015).

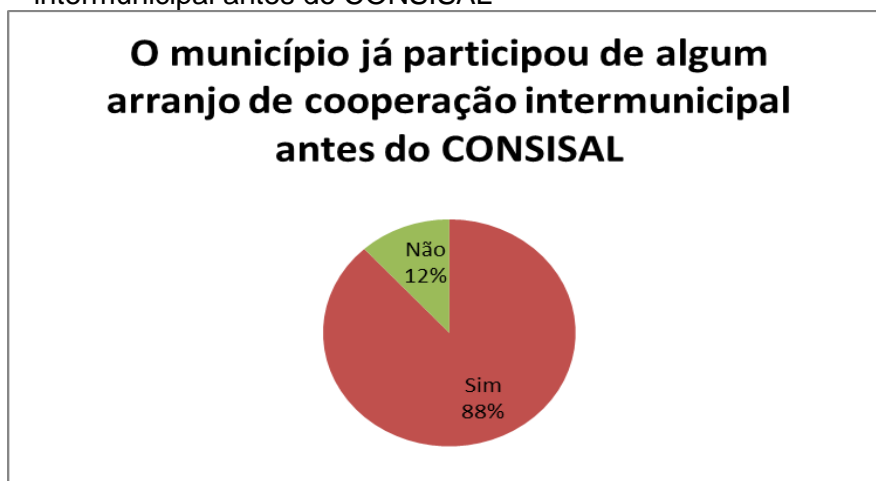
No que se refere ao tempo de participação nos assuntos e ações referentes ao CONSISAL, apenas 12% dos entrevistados possui somente 1 ano, contrapondo com 53% que participam há 3 anos. O que demonstra um grupo com um bom nível de vivência com o consórcio.

Analisando estes dados, o perfil predominante deste grupo é de profissionais ligados às secretarias municipais relacionadas agricultura e pecuária (82%), maioria do sexo masculino (76%), na faixa etária entre 36 e 45 anos (29%), que no mínimo iniciou o ensino superior (71%) e que tem mais de um ano de experiência (88%) junto ao CONSISAL. Desta forma, fica mais fácil compreender o perfil do profissional que representa os municípios neste consórcio, compreender sobre as opções respondidas e os seus resultados.

Análise do Escopo legal

Visando identificar o grau de conhecimento dos entrevistados sobre os arranjos de cooperação intermunicipal, foi perguntado se antes do CONSISAL o município já participou de algum arranjo de cooperação intermunicipal, caso positivo informasse, quais modalidades. A resposta em gráfico segue:

Figura 2 – O município já participou de algum arranjo de cooperação intermunicipal antes do CONSISAL



Fonte: Elaboração do autor (2015).

Segundo os dados apresentados, a maioria informou que os municípios já tinham participado de algum tipo de arranjo de cooperação. Este fato demonstra o histórico de engajamento entre os municípios, principalmente promovido pelas articulações fomentadas pelas entidades, conforme já apresentado neste trabalho.

Dentre estas, destaca-se o CODES Sisal, instituição que foi indicada com: 15 vezes como exemplo de arranjo de cooperação, recebeu 14 informando que ainda esta vigente/atuante, 7 indicações informando que trouxe resultados positivos e 7 que não teve resultados. Dentre os resultados positivos, foi informada a relação do CODES com a formação do CONSISAL, além dos projetos visando a melhoria da qualidade de vida da população através de ações de convivência com a seca, como a construção de cisternas e outras obras (frigoríficos, agroindústria do mel, outros).

Também, outras entidades foram citadas em menor escala, como o Consórcio dos municípios de São Domingos, Valente e Retirolândia, destinado à gestão do aterro sanitário. Vale salientar que este consórcio não surtiu efeito positivo nos três municípios membros e que já foi abandonado; este não foi concebido com base na lei 11.107/2005. Outro ponto importante identificado nas respostas sobre este foco, foi a citação de outras instituições que não são arranjos de cooperação intermunicipal e sim entidades que atuam nos municípios de forma individual com cada prefeitura, como: Associação de Desenvolvimento Sustentável e Solidário da Região Sisaleira (APAEB), constituída como pessoa jurídica de direito privado sem fins econômicos; Fundação de Apoio aos Trabalhadores Rurais da Região do Sisal (FATRES), possui personalidade jurídica do tipo sociedade civil sem fins econômicos; Movimento de Organização Comunitária (MOC), constituída com organização não governamental e Articulação Semiárido Brasileiro (ASA) rede formada por organizações da sociedade civil. Este fato demonstra que o grupo ainda não sabe distinguir perfeitamente o que é um arranjo de cooperação intermunicipal.

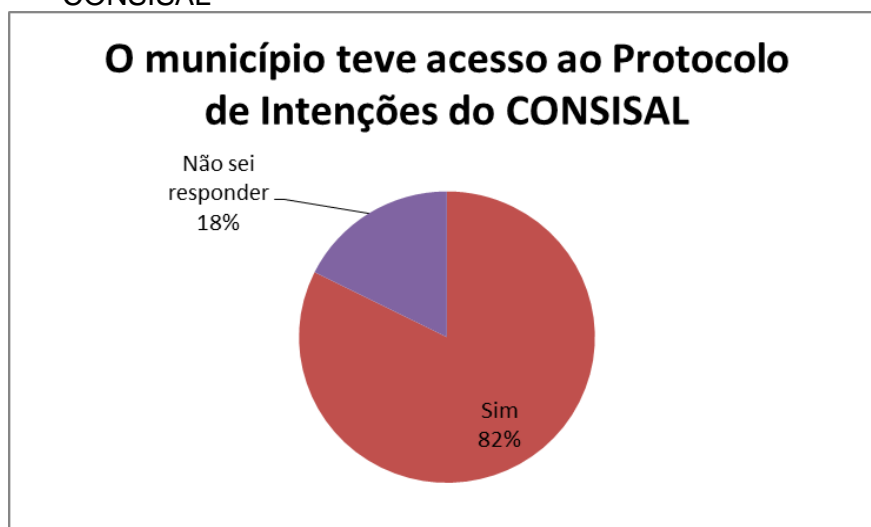
Complementar à análise dos resultados, além das informações levantadas e tabuladas dos questionários aplicados, foram utilizados documentos internos do consórcio. Dentre os documentos tem destaque o Protocolo de Intenções que deu origem a formação do CONSISAL. Foi analisado este documento usando como linha norteadora a Lei 11.107/2005, focando principalmente no artigo 4º com seus incisos e parágrafos. Outro documento essencial para o consórcio é o estatuto, o qual disciplina de forma a complementar e a regulamentar o Contrato de Consórcio Público, além de ratificar, por lei o Protocolo de Intenções. Nestes documentos a denominação do consórcio ficou: Consórcio Público de Desenvolvimento Sustentável do Território do Sisal (CONSISAL), tendo como sede o Município de Serrinha e área de atuação a soma dos territórios dos municípios que o integram.

Mesmo sendo documentos essenciais para origem e constituição de um

consórcio, 3 representantes municipais responderam informando que não sabiam responder se o poder público do seu município teve acesso ao protocolo de intenções. Também, houve 1 resposta “não” e 3 “não sei responder” relacionadas ao conhecimento do estatuto deste consórcio pelo poder público municipal.

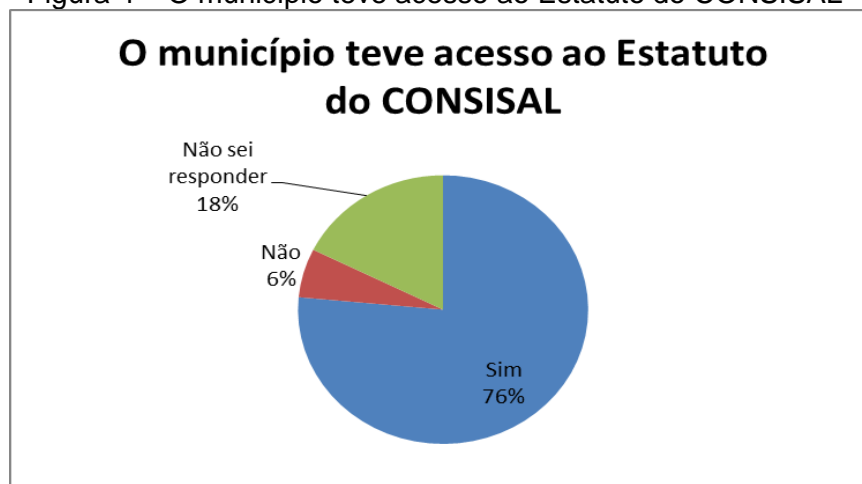
As representações gráficas relacionadas às respostas referentes aos Protocolos de Intenções e o Estatuto, seguiu:

Figura 3 – O município teve acesso ao Protocolo de Intenções do CONSISAL



Fonte: Elaboração do autor (2015).

Figura 4 – O município teve acesso ao Estatuto do CONSISAL

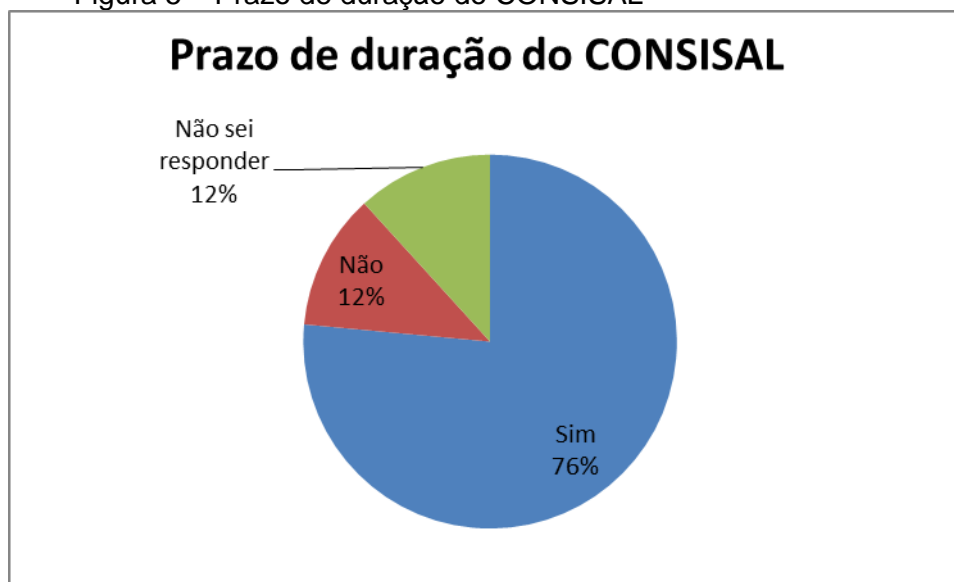


Fonte: Elaboração do autor (2015).

Referente ao prazo de duração do CONSISAL, ratifica-se que é indeterminado, tanto pelo Protocolo de Intenções, como no Estatuto. Este fato é de conhecimento da maioria dos entrevistados (mais de 76%), pois os mesmos responderam que sabiam do prazo de duração e informaram que este era

“indeterminado”. No entanto, 2 optaram por “Não sei responder” e outros 2 informaram que o poder público do seu município não sabe qual é o prazo de duração deste consórcio.

Figura 5 – Prazo de duração do CONSISAL



Fonte: Elaboração do autor (2015).

Mesmo não sendo solicitado pela lei 11.107/2005 o Protocolo do CONSISAL inova trazendo como objetivo: “... promover o desenvolvimento sustentável na sua área de atuação”, sendo que este está ligado ao “bem-estar de forma socialmente justa e ecologicamente equilibrada” (CONSÓRCIO PÚBLICO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO TERRITÓRIO DO SISAL, 2010, p. 3). Com relação às finalidades (esta promovida por essa lei), está descrita no protocolo na Cláusula 8ª com seus incisos, alíneas e parágrafos. Na resposta referente às finalidades do consórcio, todos os entrevistados responderam que o poder público dos seus municípios sabe destas, porém na questão aberta que solicitam quais são elas focaram mais na área voltada para captação de recursos e em seguida nos benefícios.

Com relação a natureza jurídica o Protocolo de Intenções na Cláusula 3ª e no seu Parágrafo Único (CONSÓRCIO PÚBLICO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO TERRITÓRIO DO SISAL, 2010, p. 3), traz o seguinte trecho:

CLÁUSULA 3ª (Da denominação e natureza jurídica). O CONSÓRCIO PÚBLICO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

DO TERRITÓRIO DO SISAL (CONSISAL) é uma autarquia, do tipo associação pública (art. 41, IV, do Código Civil).

PARÁGRAFO ÚNICO. O Consórcio adquirirá personalidade jurídica com a conversão do presente Protocolo de Intenções em Contrato de Consórcio Público. (Cláusula 2ª, *caput*)

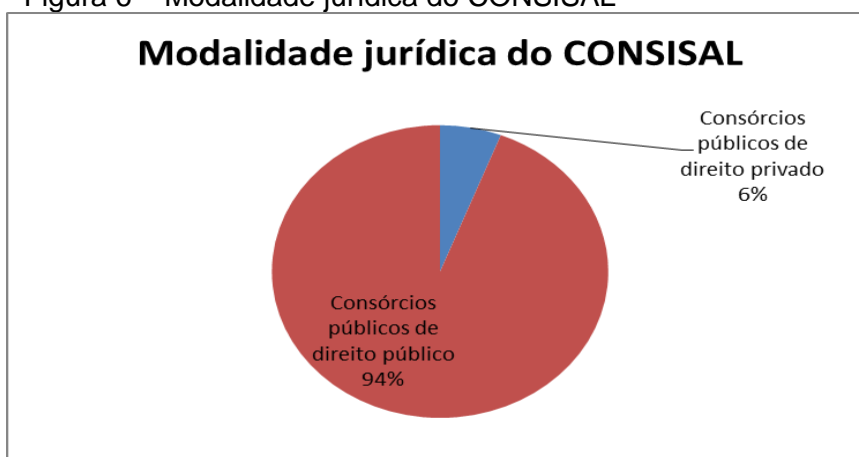
Este tema, também, é abordado no Estatuto do CONSISAL quando é tratado no seu primeiro artigo.

Art. 1º. O CONSÓRCIO PÚBLICO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO TERRITÓRIO DO SISAL – CONSISAL é autarquia interfederativa, pessoa jurídica de direito público interno, integrante da Administração Indireta de cada ente federativo que o compõe. (ESTATUTO DO CONSÓRCIO PÚBLICO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO TERRITÓRIO DO SISAL – CONSISAL, 2010, p. 1).

Essa evolução do CONSISAL de uma autarquia da modalidade associação pública (art. 41, IV, do Código Civil), para autarquia de pessoa jurídica de direito público, está conforme a lei 11.107/2005 no seu artigo 6º trata sobre como o consórcio público adquire a personalidade jurídica.

Para os entrevistados, a personalidade jurídica do CONSISAL é bem conhecida, pois a maioria informou que este é um “Consórcio público de direito público” e apenas um errou, informando que era da modalidade “Consórcio público de direito privado”.

Figura 6 – Modalidade jurídica do CONSISAL



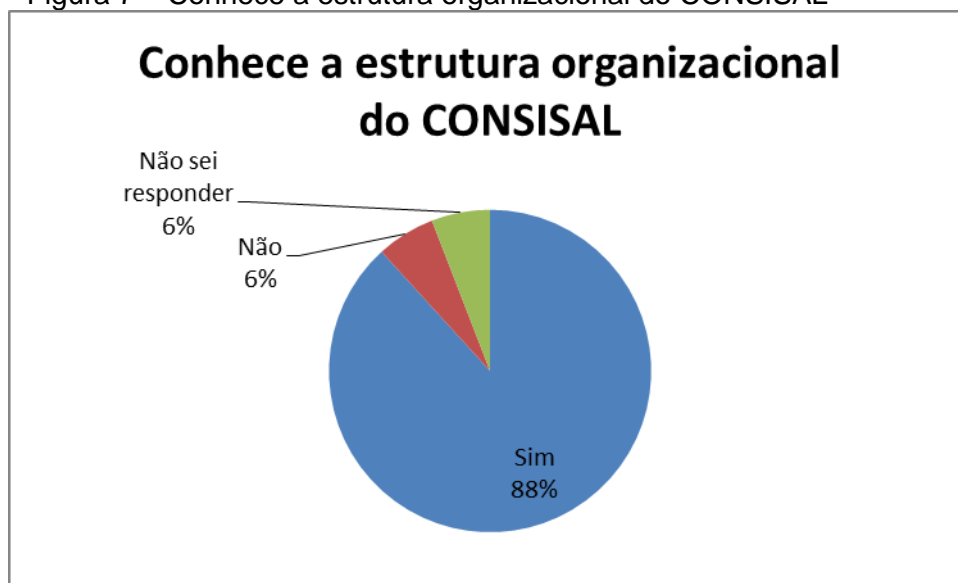
Fonte: Elaboração do autor (2015).

Referente à estrutura organizacional o CONSISAL traz desde o Protocolo de Intenções o detalhamento dos seus órgãos, que são: Assembleia Geral, Presidência, Conselho de Administração, Secretaria Executiva e o Conselho Consultivo. O

estatuto do CONSISAL ratifica todos os órgãos tratados no Protocolo de Intenções e complementa com a criação da Câmara de Regulação.

Os entrevistados na sua maioria (88%) confirmaram que o poder público municipal tem conhecimento sobre a estrutura organizacional do consórcio, as outras duas respostas foram para cada uma das outras opções uma para “Não” e a outra para “Não sei responder”. Segue a representação gráfica:

Figura 7 – Conhece a estrutura organizacional do CONSISAL



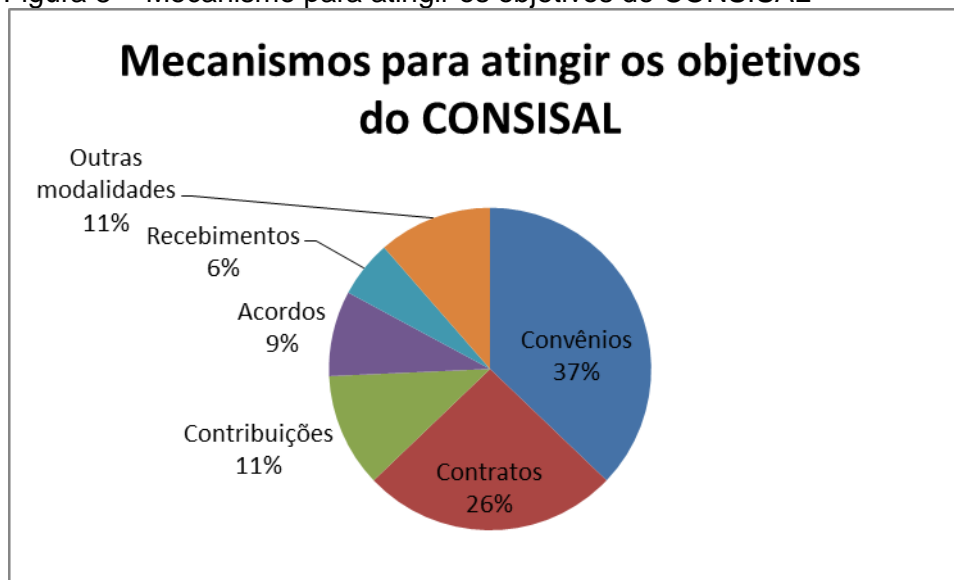
Fonte: Elaboração do autor (2015).

Na pergunta que solicita que em caso afirmativo o participante descreva o conhecimento que o município possui acerca da estrutura organizacional do CONSISAL, prevaleceu as respostas referente ao Presidente e o Secretário Executivo. Também, aparecem muitas outras respostas que não estão relacionadas com a estrutura organizacional, porém estas são voltadas sim para as equipes técnicas (técnicos agropecuários, engenheiros agrônomos, engenheiros ambientais), equipe administrativa (tesoureiro, assessor de comunicação, técnicos contabilidade) e terceiros (consultores externos).

Como já foi abordado, a lei 11.107/2005 permite para cumprimentos dos objetivos os consórcios firmarem: convênios, contratos, acordos, receber auxílios, contribuições, subvenções sociais ou econômicas de outras entidades e órgão do governo. No caso do CONSISAL, no Protocolo de Intenções na Cláusula 9ª e nos seus incisos, trata que para viabilizar suas finalidades podem utilizar diversas ações, incluindo por meio de contratos, convênios, concessões, dentre outras modalidades.

Estes mecanismos também são abordados no Estatuto não em um tópico, porém fragmentados em diversas partes. Nos questionários as modalidades mais indicadas foram:

Figura 8 - Mecanismo para atingir os objetivos do CONSISAL



Fonte: Elaboração do autor (2015)

A opção outras modalidades recebeu 11% indicações, o detalhamento dela apareceu as seguintes sugestões: termos de cooperação técnica, subvenções, parceria, doações, outras.

O CONSISAL demonstra mais uma vez uma inovação. No artigo 4º da lei 11.107/2005, não solicita que no Protocolo de Intenções tenha dispendido sobre a gestão financeira e nem dos seus mecanismos de arrecadação. No entanto, este consórcio detalha desde o seu protocolo, apresentado no Título IV denominado a “Gestão econômica e financeira” (CONSÓRCIO PÚBLICO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO TERRITÓRIO DO SISAL, 2010, p. 15, 16), tratando sobre as “Disposições Gerais” (regime da atividade financeira, das relações financeiras entre consorciados e o Consórcio, da responsabilidade subsidiária, da fiscalização); “Contabilidade” (segregação contábil); “Convênios” (convênios para receber recursos, interveniência).

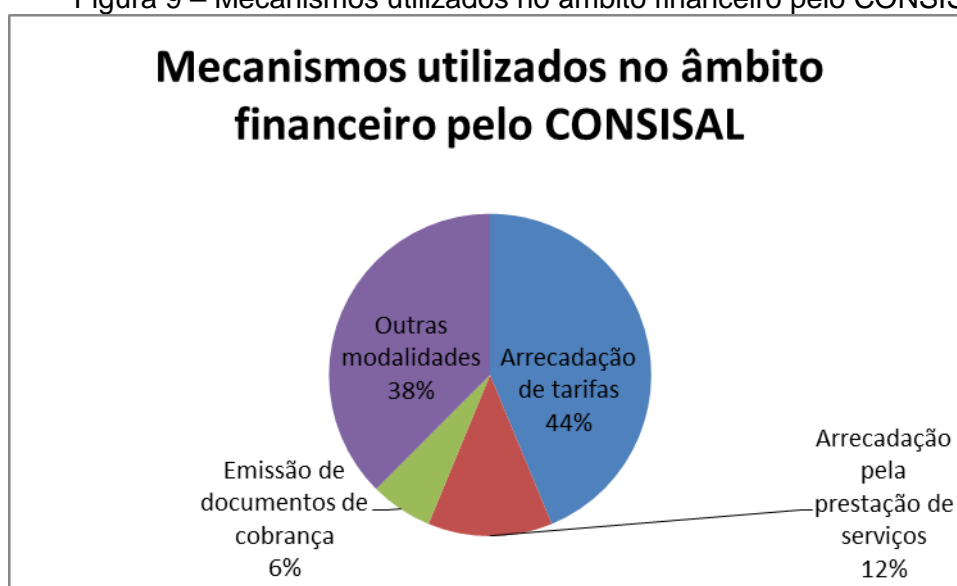
Referente às relações financeiras entre os membros e o CONSISAL o Protocolo de Intenções (CONSÓRCIO PÚBLICO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO TERRITÓRIO DO SISAL, 2010, p. 15) traz o seguinte:

CLÁUSULA 42ª (Das relações financeiras entre consorciados e o Consórcio). A administração direta ou indireta de ente da Federação consorciado somente entregará recursos ao Consórcio quando houver:

- I - contratado o Consórcio para a prestação de serviços, execução de obras ou fornecimento de bens, respeitados os valores de mercado;
- II - contrato de rateio

Foi levantado junto aos representantes municipais sobre quais mecanismos utilizados para repasse de recursos dos municípios para o consórcio já foram utilizados, dentre as opções mais pontuadas foram:

Figura 9 – Mecanismos utilizados no âmbito financeiro pelo CONSISAL



Fonte: Elaboração do autor (2015).

Com relação a “Outras modalidades”, os entrevistados informaram que a modalidade mais utilizada para repasse dos recursos foi a “mensalidade” paga pelos municípios ao CONSISAL. No entanto, apareceram outras respostas, como: contratos de rateios, cobrança de taxas, auxílio de combustível, contra partidas; além de outras que não tinham relação com o que foi perguntado. Vale salientar que na entrevista com representantes do consórcio, informaram que os mais utilizados são repasses de custeios cobrados mensalmente para os municípios e estes são calculados com base na população do município.

Com relação à fiscalização para gestão financeira o Protocolo de Intenções aborda da seguinte forma:

CLÁUSULA 44ª (Da fiscalização). O Consórcio estará sujeito à fiscalização contábil, operacional e patrimonial pelo Tribunal de

Contas competente para apreciar as contas do Chefe do Poder Executivo representante legal do Consórcio, inclusive quanto à legalidade, legitimidade e economicidade das despesas, atos, contratos e renúncia de receitas, sem prejuízo do controle externo a ser exercido em razão de cada um dos contratos que os entes da federação consorciados vierem a celebrar com o Consórcio. (CONSÓRCIO PÚBLICO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO TERRITÓRIO DO SISAL, 2010, p. 15).

Sobre fiscalização na área financeira que tanto o CONSISAL está sujeito como os municípios consorciados, mais de 17% dos entrevistados informaram que não sabiam responder sobre este tema. Com relação às instituições mais indicadas para fiscalizar o consórcio e os municípios membros neste tema foram apontadas os tribunais de contas, especialmente, o que atua nas contas municipais, ou seja, o Tribunal de Contas dos Municípios do Estado da Bahia (TCM – BA). Além do Tribunal de Contas do Estado da Bahia (TCE - BA) e do Tribunal de Contas da União (TCU), foram indicados: Controladoria Geral da União (CGU), Ministério Público e Câmara de Vereadores. Segundo os representantes do CONSISAL, a principal entidade que fiscaliza a área financeira apenas do consórcio é o Tribunal de Contas dos Municípios do Estado da Bahia (TCM – BA), na inspetoria responsável para atuar no município do prefeito que é o Presidente do consórcio.

No estatuto, o CONSISAL ratifica e detalha mais sobre área financeira estabelecendo uma disposição voltada para “Gestão Orçamentária, Financeira e Patrimonial”. Referente ao tema orçamentário fica claro o vínculo direto do orçamento com a Assembleia Geral, pois este órgão que é que deverá: estabelecer por resolução, apreciar a proposta do orçamento e depois o aprovar. Na questão patrimonial, fica evidente no estatuto que apenas os entes Consorciados que contribuíram para aquisição é que terão o direito do seu uso, porém o direito do uso compartilhado poderá ser cedido desde que seja informado ao consórcio com antecedência e por instrumento escrito.

Análise dos Impactos/resultados do CONSISAL

Conforme levantamento realizado junto aos representantes do CONSISAL através das entrevistas e dos documentos cedidos pelos membros deste consórcio, foi estruturada a tabela baixo apresentando os resultados do consórcio perante aos municípios membros. Vale salientar que algumas linhas de ações já foram

mencionadas e outras novas foram informadas na etapa de coleta de dados. Assim, segue a descrição:

Quadro 7 – Impactos/resultados do CONSISAL

Descrição das linhas de ações	Impactos/resultados do CONSISAL
Projeto Primeira Água	<p>O projeto Primeira Água executado pelo CONSISAL está na sua 3ª fase. Foram construídas mais de 11 mil cisternas nas duas primeiras fases. A meta da terceira etapa será mais 11 mil cisternas com a capacidade de armazenagem de 16 mil litros para o consumo humano.</p> <p>No total serão mais de 17 milhões de reais beneficiando mais de 11 mil famílias que sofrem com as secas prolongadas.</p> <p>Outra linha de ação do CONSISAL para garantir o acesso à água neste território é a criação de uma articulação junto com as iniciativas de outras instituições que vem realizando esse trabalho ao longo dos anos. Assim, ao final das fases do projeto Primeira Água tem como o objetivo suprir a necessidade de sistemas de captação de água para o consumo humano no território do Sisal.</p>
Projeto Segunda Água	<p>O projeto Segunda Água tem como foco a captação de água das chuvas para produção de alimentos e geração de renda para os agricultores familiares de forma sustentável. Este projeto irá investir mais de 31 milhões de reais em benefícios para os municípios membros do CONSISAL</p> <p>Esta em fase inicial de implantação este projeto, mas já conta: com equipe formada e capacitada, realização das visitas nos municípios consorciados para mobilização, iniciada a etapa de avaliação das famílias que serão beneficiadas.</p> <p>No total serão beneficiadas: um montante de 1.000 famílias com conjuntos das unidades produtivas que incluem cisternas de 52 mil litros, aviários com 200 aves, hortas para produção de alimentos da família e barreiros de 15 horas. Outras 1.000 famílias serão contempladas com barreiros de 30 horas e hortas; além de mais 50 barreiros de 700 horas que beneficiarão outras 1.000 famílias.</p>
Gestão Ambiental Compartilhada	<p>Este projeto é uma parceria entre a SEMA (Secretaria Estadual de Meio Ambiente) e os Consórcios públicos do Estado. Equipes deste projeto percorreram os municípios realizando atividades de fiscalização e preparação para que as prefeituras possam fiscalizar e emitir licenças ambientais.</p> <p>O CONSISAL irá provê uma equipe de 4 profissionais com estrutura para realização das atividades de fiscalização e acompanhamento dos municípios consorciados que se preparam para atuar diretamente no trabalho de preservação do meio ambiente através da fiscalização e da emissão de licenças.</p>
Gestão APP e CEFIR	Não teve acesso as informações deste projeto.

Descrição das linhas de ações	Impactos/resultados do CONSISAL
Esporte	<p>No ano de 2013 foi realizado o Primeiro Campeonato CONSISAL de FUTEBOL. Este teve como objetivo inserção do consórcio no esporte e criação de um ambiente envolvimento dos vários municípios do Território.</p> <p>O Segundo Campeonato já está planejado para ser executado em 2015, ficando marcado definitivamente sua presença no calendário esportivo do território.</p> <p>Outro projeto ligado ao esporte foi o Campeonato de Futsal realizado em 2014, tendo a participação de diversas equipes tanto nas categorias Masculina com na Feminina.</p> <p>Para 2015 já esta programada a realização de um Circuito de Corridas. Este terá como finalidade a promoção do esporte e descobrimento de novos talentos na área do atletismo através do CONSISAL.</p>
Patrulha Mecanizada	Foram adquiridas máquinas através do PAC (Programa de Aceleração do Crescimento). Estas máquinas estão promovendo uma verdadeira revolução no território através de obras limpeza e construção de aguadas.

Fonte: Elaboração do autor (2015).

Segundo os dados e informações, o acesso a água é a principal linha de ação do CONSISAL, tanto voltado para o consumo humano quanto a produção destinada para geração de renda para os produtores rurais. Conforme informações já apresentadas, todos os municípios do território do Sisal estão inseridos no semiárido nordestino, região que possui os menores indicadores pluviométricos do Brasil. Outro fator de destaque como resultados e impactos do consórcio nos municípios é a capacidade de geração de emprego e renda com a contratação de diversos tipos de profissionais, que vai desde pedreiros, passando por técnicos e profissionais com nível superior, além dos inúmeros prestadores de serviços contratados para os projetos.

Para avaliar sob a ótica do Poder Público Municipal os impactos do CONSISAL como inovação organizacional junto aos municípios consorciados, foi aplicado o questionário junto aos representantes destes municípios. Foram coletadas as informações de forma individualizada por município, porém conforme solicitados por estes e para evitar a exposição dos mesmos será divulgado os resultados não por município e sim do global.

O quadro a seguir apresenta os dados da média dos municípios consorciados pesquisados. Vale salientar que a escala utilizada foi de 1 a 5, sendo: 1 se refere a

muito negativo, 2 negativo, 3 neutro, 4 positivo e 5 muito positivo.

Quadro 8 - Impactos e Resultados do CONSISAL como Inovação Organizacional

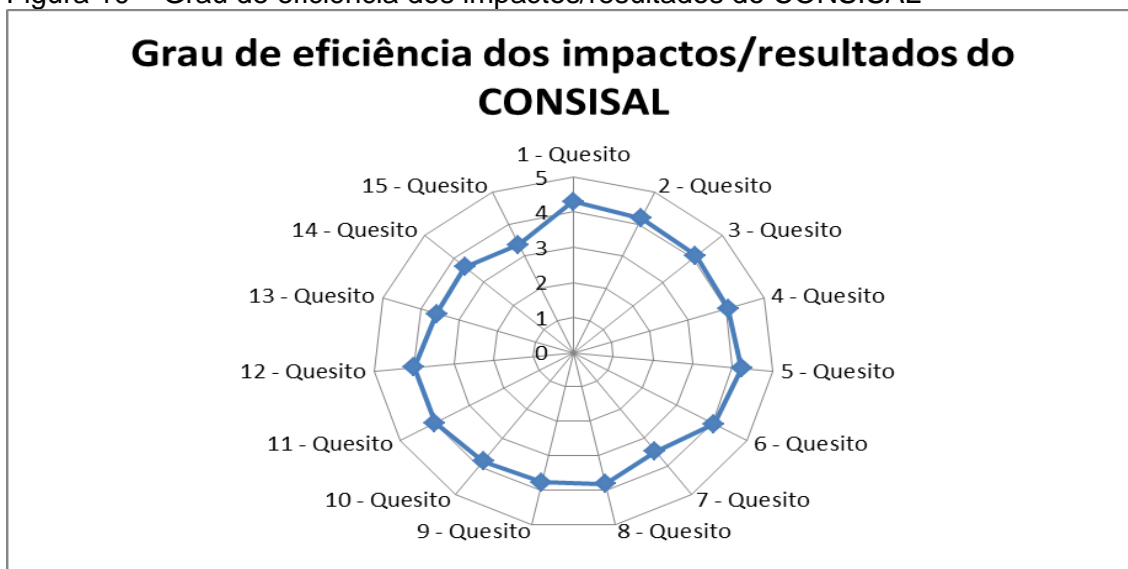
Quesitos referentes aos impactos/resultados do CONSISAL como inovação organizacional	Grau de eficiência dos impactos/resultados do CONSISAL (Média dos Resultados Obtidos)
1. Com o CONSISAL houve aumento da agilidade do poder público municipal para atender às demandas dos cidadãos?	4
2. O poder público municipal melhorou as relações com os cidadãos através das ações do CONSISAL?	4
3. Através do CONSISAL houve melhoria na capacidade de atender às diferentes demandas da gestão municipal?	4
4. Houve aumento da qualidade dos bens e serviços nas áreas de atuações do CONSISAL?	4
5. Houve aumento da capacidade de produção ou de providência dos serviços através CONSISAL?	4
6. O CONSISAL proporcionou melhoria na comunicação, interação e na transferência de conhecimentos entre os municípios associados?	4
7. O CONSISAL proporcionou melhoria na comunicação, interação e na transferência de conhecimentos entre as organizações (privada ou pública) com os seus associados?	3
8. Houve redução dos custos referentes à produção dos bens e serviços nas áreas de atuação do CONSISAL?	4
9. Houve redução do consumo de materiais e trabalho (retrabalhos) nas áreas de atuação do CONSISAL?	4
10. Houve redução dos custos e tempo de concepção das ações referentes às áreas de atuação do CONSISAL?	4
11. Ocorreu redução dos custos operacionais para a provisão dos serviços realizados pelo CONSISAL?	4
12. Houve melhorias nas condições de trabalho nas áreas de atuação do CONSISAL?	4
13. Houve redução de impactos ambientais com a atuação do CONSISAL?	4
14. Houve melhoria relacionada à saúde nos municípios associados?	4
15. O CONSISAL facilitou o cumprimento	3

Quesitos referentes aos impactos/resultados do CONSISAL como inovação organizacional	Grau de eficiência dos impactos/resultados do CONSISAL (Média dos Resultados Obtidos)
das exigências regulatórias dos municípios (normas técnica, prestações de contas, outros)?	
Média Geral	4

Fonte: Elaboração do autor (2015).

Para facilitar a visualização foi construída a representação gráfica que segue abaixo:

Figura 10 – Grau de eficiência dos impactos/resultados do CONSISAL



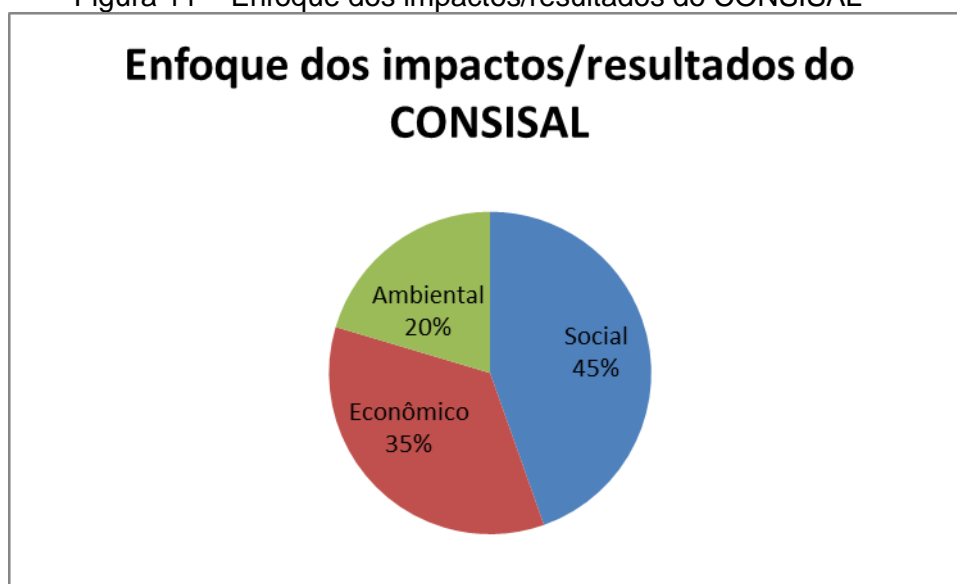
Fonte: Elaboração do autor (2015).

O resultado dos dados referente ao “Grau de eficiência dos impactos/resultados do CONSISAL” demonstrou que na média aproximada o CONSISAL ficou com “4”, com base na escala utilizada ficou com conceito “positivo” conforme concepção dos representantes dos municípios associados. No entanto, apenas dois quesitos ficaram com a nota “3”, ou seja, conceito neutro. Vale salientar que estes dois quesitos: o “7. O CONSISAL proporcionou melhoria na comunicação, interação e na transferência de conhecimentos entre as organizações (privada ou pública) com os seus associados?” e o “15. O CONSISAL facilitou o cumprimento das exigências regulatórias dos municípios (normas técnica, prestações de contas, outros)?” são mais voltados para representatividade externa do consórcio, porém a eficiência conforme já visto nos conceitos apresentados neste trabalho é voltado para os aspectos internos do serviço (melhoria da qualidade e do desempenho)

como: redução de custos e tempo para realização do serviço, evidência no controle técnico e a precisão, continuidade e produtividade (NICHOLLS, 2010).

Com relação ao “Enfoque dos impactos/resultados do CONSISAL”, estes quesitos apontaram o principal impacto/resultados no âmbito “Social” com 45% das indicações, seguida do “Econômico” com 35% e “Ambiental” com 20%. Estes três fatores são a base do tripé da Sustentabilidade, os quais devem interagir de forma holística para atender este conceito (UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, 2015).

Figura 11 – Enfoque dos impactos/resultados do CONSISAL



Fonte: Elaboração do autor (2015).

Um fator surpreendente neste resultado refere-se à questão aberta do bloco anterior que pede para descrever sobre as finalidades do CONSISAL; os entrevistados responderam, contudo, que a área voltada para captação de recursos era a principal, ou seja, ligada diretamente no aspecto econômico e não no social. Desta forma, este ponto contradiz com o resultado encontrado referente ao “Enfoque dos impactos/resultados do CONSISAL”.

Análise dos Limites do CONSISAL

Com relação aos fatores que condicionam de forma limitante a dinâmica do CONSISAL como inovação organizacional, foram analisados sob a concepção dos municípios consorciados, através das respostas dos questionários dos seus representantes. Neste bloco, seguiu-se a mesma linha da coleta sobre os “Impactos/resultados do CONSISAL como inovação organizacional”, ou seja, as

informações coletadas foram por município, mas para evitar a exposição dos mesmos, os resultados divulgados foram do grupo. Também, foi utilizada a mesma escala de 1 a 5, sendo: 1 se refere a muito negativo, 2 negativo, 3 neutro, 4 positivo e 5 muito positivo. Segue o quadro com os dados com a média das respostas obtidas:

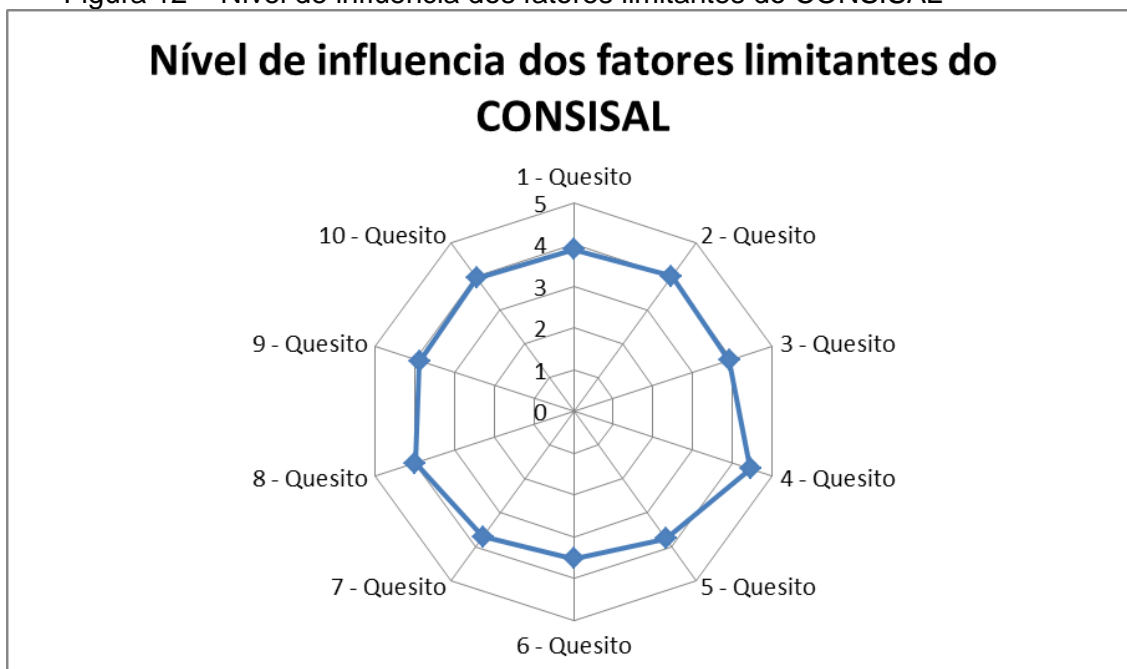
Quadro 9 - Fatores limitantes do CONSISAL como Inovação Organizacional

Quesitos referentes aos fatores que influenciam os limites do CONSISAL como inovação organizacional	Nível de influencia dos Fatores limitantes do CONSISAL
1. Como a gestão pública municipal vê a estrutura gerencial do CONSISAL?	4
2. A que nível a gestão municipal interfere na participação do CONSISAL?	4
3. Qual o nível de eficiência do CONSISAL para a disponibilização de serviços ao município?	4
4. Como a gestão municipal avalia a necessidade do CONSISAL de implantar inovações?	4
5. Como o poder público municipal considera os custos do CONSISAL?	4
6. Como o setor financeiro municipal interfere na participação do CONSISAL?	4
7. Como a gestão municipal avalia o risco (probabilidade de acerto ou erro) das ações do CONSISAL utilizando fontes públicas de financiamento?	4
8. Qual relação do CONSISAL no que se refere ao risco e ao retorno para o município?	4
9. Como os cidadãos do município vê a relação do poder público municipal com o CONSISAL?	4
10. Como os secretários municipais vê a relação do poder público municipal com o CONSISAL?	4
Média Geral	4

Fonte: Elaboração do autor (2015).

Foi elaborado a representação gráfica que segue abaixo para facilitar a visualização:

Figura 12 – Nível de influencia dos fatores limitantes do CONSISAL



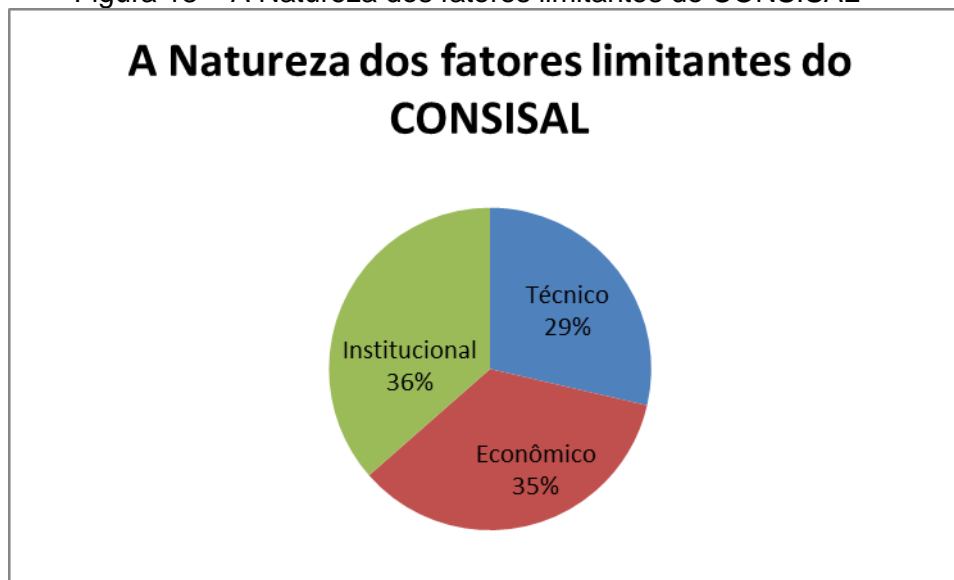
Fonte: Elaboração do autor (2015).

Com a média aproximada referente ao “Nível de influência dos fatores limitantes do CONSISAL”, demonstrou-se que os quesitos apresentados influenciam positivamente para os representantes municipais, pois a nota recebida foi “4” que corresponde “positivo” conforme a escala utilizada. Porém, dois quesitos destoaram um pouco conforme perceptível na representação gráfica acima. O que alterou para cima foi o quarto quesito (Como a gestão municipal avalia a necessidade do CONSISAL de implantar inovações?) que teve a média com dois dígitos decimais de “4,47”. Assim, para os representantes municipais, este consórcio é necessário positivamente para implantar inovações, quase aproximando do “muito positivo”. O outro quesito impactou para baixo foi o sexto (Como o setor financeiro municipal interfere na participação do CONSISAL?), que teve a média com dois dígitos decimais de “3,53”; de tal modo que os entrevistados acham que o setor financeiro municipal acaba atingindo positivamente na participação do consórcio, mas que ficou no meio termo entre o positivo e o neutro, conforme a nota. Vale destacar que estes dois resultados não impactaram drasticamente na média global e na aproximação (sem casa decimal) apresentada no quadro o que acabou equiparando com as demais notas. Deste modo, ratificou o conceito positivo aos fatores limitantes do CONSISAL como inovação do tipo organizacional.

Referente à “A Natureza dos fatores limitantes do CONSISAL” foi utilizado

para avaliar estes quesitos (os mesmos apresentados no quadro anterior), a escala de 1 a 3, que traz “1 menor ou nenhuma importância, 2 intermediário e 3 se refere ao principal”. Segue a representação gráfica destas respostas:

Figura 13 – A Natureza dos fatores limitantes do CONSISAL



Fonte: Elaboração do autor (2015).

Durante as entrevistas e nas observações sobre as respostas do questionário alguns participantes detalharam sobre essas “Naturezas” e a realidade do CONSISAL, segue abaixo algumas considerações em comum:

- **Limitantes Institucionais:** a capacidade do CONSISAL de atuar junto aos municípios e capacidade do consórcio representar os grupos perante as instituições de apoio (Ministério, Secretarias Estaduais, outras entidades do poder público direto e indireto);
- **Condicionantes Econômicos:** custos da estrutura do CONSISAL e a sua relação com os investimentos trazidos;
- **Condicionantes Técnicos:** o suporte técnico referente a estrutura operacional e gerencial implantada do consórcio.

Com relação ao gráfico, demonstra-se que dentre as opções referente à natureza dos fatores condicionantes o que teve a maior pontuação foi “Institucional” com 36% das respostas, em seguida ficou com o setor “Econômico” com 35% (apenas 1% a menos) e na última posição com 29% ficou o “Técnico”. Não houve uma variação grande entre as três categorias, ou seja, existe um equilíbrio entre as naturezas que limitam o CONSISAL.

6 CONCLUSÃO

Este capítulo foi estruturado para apresentar os resultados, as contribuições e as limitações do objeto de estudo deste trabalho, alicerçado no objetivo que foi de investigar os resultados e limites do consórcio como inovação organizacional no setor público no âmbito sub-regional, através do estudo de caso do consórcio CONSISAL. Por finalizar, vem a etapa com as sugestões para a realização de trabalhos acadêmicos futuros relacionados com os temas abordados.

6.1 RESULTADOS

O primeiro objetivo específico deste trabalho foi “Analisar a formação e gestão do consórcio, identificando fatores que podem caracterizá-lo ou não como inovação organizacional”. Este objetivo foi alcançado, pois dentre os fatores encontrados que levam a considerar o consórcio como inovação organizacional está o método de organização e gestão voltado para as relações externas, constituído através do modelo de arranjo de cooperação formado pelos municípios do território do Sisal, sob a modalidade jurídica de “Consórcio público de direito público”, conforme a Lei de Consórcios Públicos (BRASIL, 2005), ou seja, o próprio CONSISAL. Vale salientar que este consórcio foi um método inovador para todos os municípios deste território, pois nenhum deles tinha participado de uma entidade construída com base nessa legislação; outro ponto que dá característica inovadora a esse arranjo é a adesão dos municípios ao consórcio por meio de decisões estratégicas tomadas pelos gestores municipais.

Com relação à modalidade de inovação organizacional para os municípios consorciados, o CONSISAL está relacionado a novos métodos organizacionais voltados para relações externas, pois é destinado para implementação de inéditos meios para organizar as relações entre eles ou do grupo com outras instituições. Este fato foi comprovado através da análise das entrevistas dos representantes tanto do consórcio como dos municípios e dos documentos cedidos (Protocolo de Intenções, Estatuto, outros documentos internos).

Com base ao Protocolo de Intenções e o Estatuto do consórcio estes foram analisados e confrontados com a legislação que regi sobre este assunto e as

respostas oriundas do questionário. A conclusão foi que a maioria dos representantes municipais tem conhecimento sobre estes documentos e que este protocolo traz fatos novos que não são exigidos pela lei 11.107/2005, como: da definição do seu objetivo, da estrutura organizacional, da abordagem da gestão financeira e dos seus mecanismos de arrecadação. No entanto, com relação à gestão do CONSISAL estes representantes, através dos questionários e das entrevistas, demonstraram ter um nível razoável de conhecimento sobre este tema, porém nas questões abertas informaram respostas que não tinham correlações com os temas questionados.

O segundo objetivo específico foi avaliar os impactos quantitativos e qualitativos dos serviços prestados pelo consórcio junto aos municípios consorciados. Para responder este objetivo, foi analisada a concepção tanto dos membros do CONSISAL como dos municípios consorciados sobre estes impactos.

Para formação da análise dos resultados sob a ótica do CONSISAL foi levado em consideração os documentos fornecidos, as observações realizadas nas reuniões e as entrevistas dos seus representantes. Destaca-se que foram fornecidos e captados (nas observações e nas entrevistas) poucos dados qualitativos e menos ainda quantitativos referentes aos projetos. Com base nestes, foi verificado que os resultados quantitativos e qualitativos não estão segmentados por município e sim por linha de ação. Dentre os projetos que se destacam estão o “Primeira Água” e o “Segunda Água”, este fato fica bem evidenciado que a principal linha de ação do CONSISAL é o acesso à água, tanto para o consumo humano como para geração de renda para os produtores rurais. Um dos reflexos das ações do consórcio nos municípios é repercussão da transformação dos dados quantitativos em qualitativos, tendo como exemplo: o projeto “Primeira Água” que foi investido 17 milhões de reais para a construção de 22 mil cisternas de 16 mil litros de água para garantir o acesso à água de qualidade e em quantidade suficiente para o consumo humano de milhares de famílias sertanejas nos municípios integrante do CONSISAL.

Com base na concepção dos municípios consorciados referente a estes resultados foi levado em consideração as entrevistas e as respostas dos questionários, além das observações durante as reuniões. Esta concepção foi realizada através dos quesitos estruturados conforme fatores relacionados aos objetivos e efeitos da inovação do tipo organizacional descritos no Manual de Oslo (2005) e mensurados conforme o “Grau de eficiência dos impactos/resultados do

CONSISAL”, o qual na média geral respondidas pelos representantes municipais ficou com conceito “positivo”. Baseado nas três categorias apresentadas por Tigre (2006) os enfoques dos impactos/resultados do CONSISAL teve como resultados voltados para o âmbito “Social” (45%) em primeiro lugar, seguido do “Econômico” (35%) e por ultimo o “Ambiental” (20%). Desta forma, os impactos e resultados quantitativos e qualitativos do CONSISAL junto aos municípios consorciados são considerados positivamente eficientes, tendo como enfoque principal no social, seguido pelo econômico e por ultimo o ambiental; porém, não foi possível mensurar quantitativamente os resultados por município por falta de dados.

O terceiro objetivo específico foi voltado para “Identificar os limites das ações inovadoras do consórcio para as entidades municipais”. A resposta encontrada através dos questionários aplicados para este objetivo foi que o nível de influência dos fatores limitantes foi “positivo” conforme avaliação dos quesitos construídos com base nos fatores que dificultam as atividades de inovação organizacional citados pelo Manual de Oslo (2005). Com relação à natureza dos fatores limitantes do CONSISAL, há um destaque principal na esfera “institucional”, depois vem o “econômico” e por fim no âmbito “técnico”. Na entrevista aberta coincidiu a relação destas categorias condicionantes com os apresentados por Tigre (2006).

Em síntese este trabalho conseguiu responder a questão problema: “*Quais os resultados e limites do Consórcio Público Intermunicipal como Inovação Organizacional no setor público subregional?*” através do estudo de caso do CONSISAL. A obtenção desta resposta dá-se através dos resultados do consórcio nos municípios que foram considerados “positivos” por seus representantes. Além dos impactos, foram perceptíveis principalmente no enfoque “social”, seguido do “econômico” e no último no “ambiental”. No entanto, não foi possível quantificar os resultados do consórcio por município por falta de dados e informações. Com relação aos limites do CONSISAL, verificou-se que o nível de influência dos fatores limitantes foi considerado “positivo” e que interfere primeiramente no aspecto “institucional” (relação: municípios com CONSISAL, este com outras entidades), depois no “econômico” (custo/benefício de participar do consórcio) e por fim “técnico” (capacidade técnica da equipe do CONSISAL). Também, foi identificado na formação e gestão deste consórcio fatores que caracteriza o CONSISAL como inovação organizacional, como: os métodos de organização e gestão voltados para as relações externas que nunca tinham sido implantadas através da tomadas de

decisões estratégicas pelos gestores dos municípios membros.

6.2 CONTRIBUIÇÕES E LIMITAÇÕES

Dentre as contribuições deste trabalho, em primeiro lugar, está voltado para o aprofundamento das discussões da inovação no Setor Público e, mais especificamente, no segmento dos consórcios intermunicipais que tem evoluído acompanhando o progresso da legislação. No entanto, uma grande limitação deste trabalho foi ocasionada pela falta de referenciais e indicadores específicos para inovação na gestão pública norteados para o setor sub-regional como é o caso dos consórcios intermunicipais. Com essa limitação foi identificada uma alternativa empregada por outros autores que é baseado no aproveitamento de marcos teóricos utilizados para analisar o setor privado para o emprego no setor público.

Neste contexto, este trabalho traz uma segunda contribuição, pois foi mesclado tanto o Manual de Oslo e referências de Tigre (2006) que são marcos teóricos utilizados para analisar inovação no setor privado, como indicadores voltados para o setor público como o “princípio de eficiência”, o qual é referenciado na Constituição Federal de 1988.

Outro ponto de contribuição desta pesquisa foi a construção da seção de Contextualização e sua disposição deste no início do trabalho. Este fato facilita a compreensão do leitor sobre os alicerces que foram construídos o CONSISAL e os obstáculos que suas ações têm que superar para gerar impactos positivos para os municípios consorciados. Com relação aos impactos, um fator limitante foi a falta de dados, tanto internos (CONSISAL e dos municípios consorciados) como externos (governo federal e estadual), para ser utilizados na análise quantitativa.

Para o CONSISAL, este trabalho já teve uma contribuição, pois após apresentação e aplicação dos questionários com os representantes municipais, foi solicitado pelos membros da Secretaria Executiva a utilização do mesmo para ser aplicado na equipe técnica do consórcio para avaliar estes aspectos conforme a concepção deles.

6.3 PROPOSIÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Este trabalho foi finalizado, porém sem pretensões de esgotar nenhum assunto, almejando ser um despertar para novos estudos que tenham elos conectados com os temas inovação organizacional e consórcio público intermunicipal, visto que essa conexão trata-se de uma abordagem voltada para gestão pública a qual é dinâmica e impulsionada pela a legislação brasileira, além do campo de inovação na área publica ter um campos grande a ser explorado.

Conforme apresentado, esta pesquisa mantém o seu perfil exploratório, estando sujeita a futuros aprofundamentos gerados através de recortes dados nos novos trabalhos trazendo reflexões, explorações e discussões adicionais. Dentre as sugestões indicadas está a realização de pesquisas em outros consórcios públicos intermunicipais, principalmente, nas regiões do semiárido brasileiro para confrontação com as encontradas neste trabalho. Outro ponto, investigar os resultados e limites dos consórcios intermunicipais como inovação organizacional sob a concepção das entidades financiadoras e da população diretamente assistidas pelas ações.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, S. S. M. Memória e trabalho no sertão: a peleja dos pequenos agricultores no sisal. **Cadernos do SEP ADM**, Salvador, n. 3, p. 135- 147, 2006.

BASTOS, Francisco Avelar. Os consórcios intermunicipais e a nova legislação. **Revista Polêmica**, Rio de Janeiro, v. 19, p. 19, 2007.

BORGES, Alice Gonzalez. Consórcios públicos, nova sistemática e controle. **REDAE: Revista Eletrônica de Direito Administrativo Econômico**, Salvador, n. 6, maio/jun./jul. 2006.

BORGES, Alice Gonzalez. A instrumentalização dos consórcios intermunicipais. **REERE: Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado**, Salvador, n. 28, dez./jan./fev. 2012.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. 292 p.

BRASIL. Casa Civil. **Território da cidadania**. Disponível em: <http://www.casacivil.ba.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=62&Itemid=76>. Acesso em 10 ago. 2014.

BRASIL. Decreto nº 6.017, de 17 de janeiro de 2007. Regulamenta a Lei no 11.107, de 6 de abril de 2005, que dispõe sobre normas gerais de contratação de consórcios públicos. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6017.htm>. Acesso em: 30 ago. 2013.

BRASIL. Lei nº 11.107 de 05 de abril de 2005. Dispõe sobre normas gerais de contratação de consórcios públicos e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11107.htm>. Acesso em: 30 ago. 2013.

BRASIL. Senado Federal. **Texto consolidado até a Emenda Constitucional nº 68 de 21 de dezembro de 2011**. Disponível em: <http://www.senado.gov.br/legislacao/const/con1988/CON1988_21.12.2011/art_241_.shtm>. Acesso em: 15 abr. 2014.

CALDAS, Eduardo de Lima. **Formação de agendas governamentais locais: o caso dos consórcios intermunicipais**. 2007. 227 f. Tese (Doutorado em Ciência Política)- Universidade de São Paulo, USP. São Paulo, 2007.

CARNEIRO, José Mario Brasiliense; DILL, Gunter. Arranjos federativos regionais na Alemanha e o papel articulador dos Landkreise, **CADERNOS ADENAUER XII**, n. 4, 2011. Disponível em: < <http://www.kas.de/wf/doc/6758-1442-5-30.pdf> >. Acesso em 17 maio. 2012.

CONSELHO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO RURAL SUSTENTÁVEL DA REGIÃO SISALEIRA DO ESTADO DA BAHIA - CODES SISAL, **Plano territorial de desenvolvimento sustentável do território do sisal**. Valente, BA: CODES Sisal, 2010. 112 p.

CONSÓRCIO PÚBLICO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO TERRITÓRIO DO SISAL. **Protocolo de intenções**. Serrinha, Ba, 2010.

COELHO, Meire Lúcia Gomes Monteiro Mota. Intraempreendedorismo e a inovação na gestão pública federal. **Revista do Serviço Público – RSP**, Brasília, DF, v. 61, n. 3, p. 233-247, jul./set. 2010.

COUTINHO, Frederico de Moraes Andrade. Os Consórcios públicos como instrumento potencializador de políticas públicas, In: ENCONTRO DA ANPAD, EnANPAD, 30., 2006, Salvador/BA – Brasil. **Anais...** 2006.

CRUZ, Maria do Carmo M. T.; ARAÚJO, Fátima F.; BATISTA, Sinoel. Consórcios numa perspectiva histórico-institucional. **Cadernos Adenauer XII**. Municípios e Estados: experiências com arranjos cooperativos, Rio de Janeiro, n. 4, p. 111-124, 2011.

CUNHA, Rosani Evangelista. Federalismo e relações intergovernamentais: os consórcios públicos como instrumento de cooperação federativa. **Revista do Serviço Público - RSP**, Brasília, DF, ano 55, n. 3, p. 35 - 36, jul./set. 2004.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)**: prática e princípios. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA – EMBRAPA; PROGRAMA DE APOIO À INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E NOVAS FORMAS DE GESTÃO NA PESQUISA AGROPECUÁRIA – AGROFUTURO. **Diagnóstico do território do sisal – BA PRELIMINIAR**. Brasília, DF., 2007.

ENDLICH, Angela Maria. Para além de mil mancomunidades municipais na Espanha. **Revista bibliográfica de geografia y ciencias sociales**. Barcelona, v.19, n. 1061, feb. 2014. Disponível em: <<http://www.ub.edu/geocrit/b3w-1061.htm>>. Acesso em: 26 jun. 2014.

ESTATUTO do Consórcio Público de Desenvolvimento Sustentável do Território do Sisal – CONSISAL. Cansanção, Bahia, 2010.

FARAH, M. F. S. Continuidade e disseminação de inovações na gestão pública subnacional no Brasil. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DO CLAD SOBRE A REFORMA DO ESTADO E DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. 12., Santo Domingos, República Dominicana, 2007. **Painel – Inovação na gestão pública como prática de transformação do Estado...** 2007.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1988.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Consórcios públicos**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2009.

JUSTEN FILHO, Marçal. Parecer elaborado sobre a proposta legislativa de criação de consórcios públicos. **REDE: Revista Eletrônica de Direito do Estado**, Salvador, n. 3, jul./ago./set. 2005.

FREIXO, Alessandra Alexandre. Do sertão dos Tocós ao território do sisal: rumo à invenção de uma região e uma vocação. **Revista do Mestrado e do Departamento de Geografia – UFES – Geografares**, Espírito Santo, n. 8, 2010.

GIL, A. C. **Pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIRARDI, Sandra. **Inovação na administração pública municipal**: estudo de casos em municípios do estado de Santa Catarina. 2010. 213 f. Dissertação (Mestrado)- Pós Graduação em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná – UFP. Curitiba, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Censo 2010**. Disponível em: <<http://censo2010.ibge.gov.br/resultados>>. Acesso em: 10 out. 2014.

LOYOLA JÚNIOR, Raimundo. A experiência do Consórcio Intermunicipal de Saúde do Médio Paraopeba - CISMED na microrregião de saúde de Betim/MG na estruturação das linhas de cuidado da oftalmologia e otorrinolaringologia. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE POLÍTICA, PLANEJAMENTO E GESTÃO EM SAÚDE UNIVERSALIDADE, IGUALDADE E INTEGRALIDADE DA SAÚDE: UM PROJETO POSSÍVEL, 2., 2013, Belo Horizonte. Minas Gerais.

LIMA, D. H.; VARGAS, E. R. Estudos internacionais sobre inovação no setor público: como a teoria da inovação em serviços pode contribuir?. **RAP: Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 2, p. 385-401, mar./abr. 2012.

LOSADA, Paula Ravanelli. **Consórcio Público**: o instrumento de realização de um federalismo cooperativo e democrático no Brasil. Dissertação (Mestrado)- Faculdade de Direito da Universidade de Brasília – UnB, Brasília, DF, 2008.

MANUAL DE OSLO. **Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica**. 3. ed. 2005. Disponível em: <http://www.mct.gov.br/upd_blob/0026/26032.pdf>. Acesso em: 14 ago. 2013.

MARTIN, Adriana R. et al. Caracterização química e estrutural de fibra de sisal da variedade agave sisalana. **Revista Polímeros: Ciência e Tecnologia**, São Carlos, v. 19, n. 1, p. 40–46, 2009.

MARX, K. **O capital**: crítica da economia política. Coordenação e revisão de Paul Singer. Tradução de Regis Barbosa; Flávio R. Kothe. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 18. ed. São Paulo: RT, 1993.

MENDONÇA, Gismália Marcelino. **Manual de normalização para apresentação de trabalhos acadêmicos**. 2. ed. Salvador: Unifacs, 2011.

NASCIMENTO, Humberto Miranda do. A convivência com o semi-árido e as transformações socioprodutivas na região do sisal – Bahia: por uma perspectiva territorial do desenvolvimento rural. **CAMPO – TERRITÓRIO**: revista de geografia agrária, Uberlândia, v. 3, n. 6, p. 22-44, ago. 2008.

NICHOLLS, Janaína. **Inovação em Serviços Públicos**: estudo de caso do serviço de autorização para impressão de documentos fiscais da Receita Estadual. 2010. 176 f. Dissertação (Mestrado)- Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes. Belo Horizonte, 2010.

PERFIL dos municípios brasileiros: gestão pública 2001. Rio de Janeiro, IBGE; Coordenação de População e Indicadores Sociais, 2003. (Acima do título: Pesquisa de Informações Básicas Municipais). Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/perfilmunic/2001/munic2001.pdf>> Acesso em: 27 jun. 2014.

PERFIL dos municípios brasileiros: gestão pública 2002. Rio de Janeiro, IBGE; Coordenação de População e Indicadores Sociais, 2005. (Acima do título: Pesquisa de Informações Básicas Municipais). Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/perfilmunic/2001/munic2001.pdf>> Acesso em: 27 jun. 2014.

PERFIL dos municípios brasileiros: gestão pública 2004. Rio de Janeiro, IBGE; Coordenação de População e Indicadores Sociais, 2005. (Acima do título: Pesquisa de Informações Básicas Municipais). Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/perfilmunic/2001/munic2001.pdf>> Acesso em: 27 jun. 2014.

PERFIL dos municípios brasileiros: gestão pública 2005. Rio de Janeiro, IBGE; Coordenação de População e Indicadores Sociais, 2006. (Acima do título: Pesquisa de Informações Básicas Municipais). Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/perfilmunic/2001/munic2001.pdf>> Acesso em: 27 jun. 2014.

PERFIL dos municípios brasileiros: gestão pública 2006. Rio de Janeiro, IBGE; Coordenação de População e Indicadores Sociais, 2007. (Acima do título: Pesquisa de Informações Básicas Municipais). Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/perfilmunic/2001/munic2001.pdf>> Acesso em: 27 jun. 2014.

PERFIL dos municípios brasileiros: gestão pública 2008. Rio de Janeiro, IBGE; Coordenação de População e Indicadores Sociais, 2008. (Acima do título: Pesquisa de Informações Básicas Municipais). Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/perfilmunic/2001/munic2001.pdf>> Acesso em: 27 jun. 2014.

PERFIL dos municípios brasileiros: 2009. Rio de Janeiro, IBGE; Coordenação de População e Indicadores Sociais, 2010. (Acima do título: Pesquisa de Informações Básicas Municipais). Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/perfilmunic/2001/munic2001.pdf>> Acesso em: 27 jun. 2014.

PERFIL dos municípios brasileiros: 2011. Rio de Janeiro, IBGE; Coordenação de População e Indicadores Sociais, 2012. (Acima do título: Pesquisa de Informações Básicas Municipais). Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/perfilmunic/2001/munic2001.pdf>> Acesso em: 27 jun. 2014.

PERFIL dos municípios brasileiros: 2012. Rio de Janeiro, IBGE; Coordenação de População e Indicadores Sociais, 2013. (Acima do título: Pesquisa de Informações Básicas Municipais). Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/perfilmunic/2001/munic2001.pdf>> Acesso em: 27 jun. 2014.

PERFIL dos municípios brasileiros: 2013. Rio de Janeiro, IBGE; Coordenação de População e Indicadores Sociais, 2014. (Acima do título: Pesquisa de Informações Básicas Municipais). Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/perfilmunic/2001/munic2001.pdf>> Acesso em: 27 jun. 2014.

PORTAL DA CIDADANIA. **Territórios da cidadania – Do Sisal – BA**. Disponível em: <http://www.territoriosdacidadania.gov.br/dotlrn/clubs/territoriosrurais/dosisalba/one-community?page_num=0>. Acesso em: 10 ago. 2014.

PRADO, O. et al. **Inovações e Consórcios Intermunicipais**: a experiência do Consórcio Quiriri. In: ENCONTRO DA ANPAD, 34., Rio de Janeiro, RJ, 2010. **Anais...** 2010.

QUEIROZ, R. G. M.; CKAGNAZAROFF, I. B. Inovação no Setor Público: uma análise do choque de gestão (2003-10) sob a ótica dos servidores e dos preceitos teóricos relacionados à inovação no setor público. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, p. 679-705, 2010.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V. **Manual de investigação em Ciências Sociais**. Lisboa: Gradiva, 2005.

RIBEIRO, Wladimir António. **Cooperação federativa e a Lei de consórcios públicos**. Brasília DF: CNM, 2007. 72 p.

RIGOLIN, Ivan Barbosa. **Comentários às Leis das Ppps, dos consórcios públicos e das organizações sociais**. São Paulo: Saraiva, 2008.

SALÃO NACIONAL DOS TERRITÓRIOS RURAIS, 2. **Territórios da Cidadania em Foco**, 2010. Disponível em:

<[http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/21758C26DD49EDA183257A4E00529A2A/\\$File/NT00048076.pdf](http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/21758C26DD49EDA183257A4E00529A2A/$File/NT00048076.pdf)>. Acesso em: 10 ago. 2014.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Plano de melhoria da competitividade – PMC, Relatório Final Arranjo Produtivo Local Sisal**. Salvador, 2009.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Rede de agentes de desenvolvimento**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pa/pa%E2%80%93sebrae%E2%80%93Rede-de-Agentes-de-Desenvolvimento>>. Acesso em: 3 jul. 2015.

SILVA, Filipe P. M. **Desenvolvimento territorial**: a experiência do território do sisal na Bahia. 2012. 251 f. Dissertação (Mestrado)- Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, MG. 2012.

SILVA, Solange L.; OLALDE, A. R. O Conselho Regional de Desenvolvimento Rural Sustentável da Região Sisaleira do Estado da Bahia – CODES SISAL: limites e possibilidades do desenvolvimento territorial. **G&DR**, Taubaté, v. 6, n. 2, p. 44-71, maio/ago. 2010.

SUPERINTENDÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE - SUDENE. **Semiárido**. Disponível em: <<http://www.sudene.gov.br/aceso-a-informacao/institucional/area-de-atuacao-da-sudene/semiarido>>. Acesso em: 10 ago. 2014.

TIGRE, Paulo Bastos, **Gestão da inovação**: a economia da tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Campus 2006.

TRIZOTTO, Joahne; GEISLER, Lisiane. Indicadores de inovação. In: CORAL, Eliza; OGLIARI, André; ABREU, Aline França de. **Gestão integrada da inovação**: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos. São Paulo: Atlas, 2008. p. 192 – 198.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP. **Pilares de sustentabilidade**. Disponível em: <<http://lassu.usp.br/sustentabilidade/pilares-da-sustentabilidade>>. Acesso em: 7 jul. 2015.

ZUCOLOTO, Graziela Ferrero. **Inovação tecnológica na indústria brasileira**: uma análise setorial. 2004. 162 f. Dissertação (Mestrado)- Programa de Mestrado do Departamento de Economia da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2004.

APÊNDICE – A - Questionário com os representantes municipais



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Este questionário é parte integrante de um trabalho acadêmico do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Salvador – UNIFACS, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Pesquisa junto aos representantes dos Municípios Consorciados

01 BLOCO – Identificação do entrevistado

Município (que representa): _____

Entrevistado (nome facultativo): _____

Cargo (referente à esfera municipal): _____

Cargo (referente ao consórcio): _____

Sexo: (M) (F) Quanto tempo participa do CONSISAL: _____

Idade:

<input type="checkbox"/> Menos de 25 anos	<input type="checkbox"/> Entre 25 e 35 anos	<input type="checkbox"/> Entre 36 e 45 anos	<input type="checkbox"/> Entre 46 e 55 anos	<input type="checkbox"/> Acima de 56 anos
---	---	---	---	---

Nível de escolaridade:

<input type="checkbox"/> Sem escolaridade	<input type="checkbox"/> Ensino Médio Incompleto	<input type="checkbox"/> Superior Completo
<input type="checkbox"/> Ensino Fundamental incompleto	<input type="checkbox"/> Ensino Médio Completo	<input type="checkbox"/> Especialização
<input type="checkbox"/> Ensino Fundamental completo	<input type="checkbox"/> Superior Incompleto	<input type="checkbox"/> Mestrado/Doutorado

BLOCO 02- Escopo legal do Consórcio Público Intermunicipal visto sob a ótica da inovação organizacional (Uma inovação organizacional é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas (OCDE, 2005 p. 61)).

1. O seu município já participou de algum arranjo de cooperação intermunicipal (associação, convênio de cooperação, acordos ou conselhos municipais) antes do CONSISAL?

<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
<input type="checkbox"/> Não sei responder	

2. Em caso afirmativo ao item 1, informe qual foi a modalidade?

3. Em caso afirmativo ao item 2, teve algum resultado positivo e mensurável?

<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
<input type="checkbox"/> Não sei responder	<input type="checkbox"/> Não se aplica

Alguma evidência?

4. Esse arranjo de cooperação ainda está vigente/atual?

<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
<input type="checkbox"/> Não sei responder	<input type="checkbox"/> Não se aplica

Caso afirmativo, quanto tempo durou este tipo de arranjo?

<input type="checkbox"/> Menos de 1 anos	<input type="checkbox"/> mais de 2 anos	<input type="checkbox"/> mais de 4 anos	<input type="checkbox"/> mais de 10 anos	<input type="checkbox"/> Ainda é vigente/atual.
--	---	---	--	---

5. Qual o tipo de modalidade jurídica que o CONSISAL é constituído?

<input type="checkbox"/> Consórcios públicos de direito privado	<input type="checkbox"/> Consórcio administrativo
<input type="checkbox"/> Consórcios públicos de direito público	<input type="checkbox"/> Não sei responder

6. O poder público do seu município já teve acesso ao protocolo de intenções que deu origem à constituição do CONSISAL?

- | | |
|--|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
| <input type="checkbox"/> Não sei responder | |

7. O poder público do seu município sabe quais são as finalidades do CONSISAL?

- | | |
|--|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
| <input type="checkbox"/> Não sei responder | |

Caso afirmativo, informe quais finalidades?

8. O poder público do seu município sabe qual é o prazo de duração do consórcio?

- | | |
|---|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Sim. Qual prazo: _____ | <input type="checkbox"/> Não |
| <input type="checkbox"/> Não sei responder | |

9. O poder público do seu município conhece a estrutura organizacional do CONSISAL?

- | | |
|--|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
| <input type="checkbox"/> Não sei responder | |

Caso afirmativo, descreva o conhecimento que o município possui acerca deste assunto.

10. O poder público do seu município conhece o estatuto do CONSISAL?

- | | |
|--|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
| <input type="checkbox"/> Não sei responder | |

11. Para cumprimento dos objetivos, o CONSISAL utilizou-se de mecanismos; quais deles foram utilizados em seu município?(marque uma opção ou mais).

<input type="checkbox"/> Acordos	<input type="checkbox"/> Recebimentos de auxílio
<input type="checkbox"/> Convênios	<input type="checkbox"/> Subvenções sociais
<input type="checkbox"/> Contratos	<input type="checkbox"/> Subvenções econômicas
<input type="checkbox"/> Contribuições	<input type="checkbox"/> Outras modalidades

12. No âmbito financeiro, o CONSISAL já utilizou de quais mecanismos abaixo?

<input type="checkbox"/> Arrecadação de tarifas	<input type="checkbox"/> Cobrança de outorgas de uso de bens públicos
<input type="checkbox"/> Arrecadação pela prestação de serviços	<input type="checkbox"/> Outras modalidades
<input type="checkbox"/> Emissão de documentos de cobrança	

13. Como é realizado o repasse de recursos do poder público municipal para o CONSISAL?

14. Quais são as modalidades de fiscalização contábil, operacional e patrimonial que os municípios consorciados estão sujeitos?

15. Quais são as modalidades de fiscalização contábil, operacional e patrimonial que o CONSISAL está sujeito?

ANEXO A – Protocolo de Intenções do CONSISAL

CONSÓRCIO PÚBLICO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO TERRITÓRIO DO SISAL

PROTOCOLO DE INTENÇÕES

TÍTULO I DAS DISPOSIÇÕES INICIAIS

CAPÍTULO I DO CONSÓRCIAMENTO

CLÁUSULA 1ª (Dos subscritores). São subscritores deste Protocolo de Intenções:

I – O ESTADO DA BAHIA, pessoa jurídica de direito público interno, inscrito no CNPJ/MF sob o nº 13.937.032/0001-60, com sede na 3ª Avenida, nº. 390, Centro Administrativo da Bahia, Município de Salvador, Estado da Bahia, neste ato representado pelo Governador do Estado;

II – O MUNICÍPIO DE ARACI, pessoa jurídica de direito público interno, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 14.232.086/0001-92, com sede na Praça da Conceição, 04, Centro, neste ato representado por seu Prefeito Municipal;

III – O MUNICÍPIO DE BARROCAS, pessoa jurídica de direito público interno, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 04.216.287/0001-42, com sede na Rua Pedro Esmeraldo Pimentel, 295, Centro, neste ato representado por seu Prefeito Municipal;

IV – O MUNICÍPIO DE BIRITINGA, pessoa jurídica de direito público interno, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 13.835.558/0001-39, com sede na Praça Municipal, nº 01, Centro, neste ato representado por seu Prefeito Municipal;

V – O MUNICÍPIO CANDEAL, pessoa jurídica de direito público interno, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 13.607.635/0001-01, com sede na Rua Dr. André Negreiro, 103, Centro, neste ato representado por seu Prefeito Municipal;

VI – O MUNICÍPIO DE CANSANÇÃO, pessoa jurídica de direito público interno, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 13.806.567/0001-00, com sede na Avenida Tancredo Neves, 636, Centro, neste ato representado por seu Prefeito Municipal;

VII – O MUNICÍPIO DE CONCEIÇÃO DO COITÉ, pessoa jurídica de direito público interno, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 13.843.842/0001-57, com sede na Praça Teognes Antonio Calisto, s/n, Centro, neste ato representado por seu Prefeito Municipal;

VIII – O MUNICÍPIO DE ICHU, pessoa jurídica de direito público interno, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 13.906.151/0001-55, com sede na Rua Roque Ferreira da Silva, 43, Bairro do Cruzeiro, neste ato representado por seu Prefeito Municipal;

IX – O MUNICÍPIO DE ITIÚBA, pessoa jurídica de direito público interno, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 13.988.324/0001-21, com sede na Avenida Getúlio Vargas, 255, Centro, neste ato representado por seu Prefeito Municipal;

X – O MUNICÍPIO DE LAMARÃO, pessoa jurídica de direito público interno, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 13.844.071/0001-12, com sede na Praça Joaquim Pinto Batista, 08, Centro, neste ato representado por seu Prefeito Municipal;

XI – O MUNICÍPIO DE MONTE SANTO, pessoa jurídica de direito público interno, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 13.698.766/0001-33, com sede na Praça Monsenhor Berenguer, 538, Centro, neste ato representado por seu Prefeito Municipal;

XII – O MUNICÍPIO DE NORDESTINA, pessoa jurídica de direito público interno, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 13.347.539/0001-63, com sede na Praça João Soares Moura, 103, Centro, neste ato representado por seu Prefeito Municipal;

Handwritten signatures of the signatories for the protocol, including names like 'Dindo', 'Cavallato', and 'Rafael'.

XIII – O MUNICÍPIO DE QUEIMADAS, pessoa jurídica de direito público interno, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 14.218.952/0001-90, com sede na Praça da Bandeira, nº 97, Centro, neste ato representado por seu Prefeito Municipal;

XIV – O MUNICÍPIO DE QUIJINGUE, pessoa jurídica de direito público interno, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 13.698.782/0001-26, com sede na Praça Hermógenes José Da Silva, S/N, Centro, neste ato representado por seu Prefeito Municipal;

XV – O MUNICÍPIO DE RETIROLÂNDIA, pessoa jurídica de direito público interno, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 13.844.220/0001-43, com sede na Rua Argemiro Evaristo da Costa, S/N, Centro, neste ato representado por seu Prefeito Municipal;

XVI – O MUNICÍPIO DE SANTA LUZ, pessoa jurídica de direito público interno, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 13.807.870/0001-19, com sede na Praça Coronel José Leitão, 05, Centro, neste ato representado por seu Prefeito Municipal;

XVII – O MUNICÍPIO DE SÃO DOMINGOS, pessoa jurídica de direito público interno, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 16.435.547/0001-50, com sede na Rua João Torquato, 394 - 1º andar, Centro, neste ato representado por seu Prefeito Municipal;

XVIII – O MUNICÍPIO DE SERRINHA, pessoa jurídica de direito público interno, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 13.845.086/0001-03, com sede na Praça Luiz Nogueira, 311, Centro, neste ato representado por seu Prefeito Municipal;

XIX – O MUNICÍPIO DE TEOFILÂNDIA, pessoa jurídica de direito público interno, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 13.845.466/0001-30, com sede na Praça Jose Luiz Ramos, 84, Centro, neste ato representado por seu Prefeito Municipal;

XX – O MUNICÍPIO DE TUCANO, pessoa jurídica de direito público interno, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 13.810.312/0001-02, com sede na Avenida ACM, 184, Centro, neste ato representado por seu Prefeito Municipal;

XXI – O MUNICÍPIO DE VALENTE, pessoa jurídica de direito público interno, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 13.845.896/0001-51, com sede na Praça Getulio Vargas, 01, Centro, neste ato representado por seu Prefeito Municipal;

§ 1º O ente da Federação não mencionado no **caput** somente poderá integrar o Consórcio Público por meio de instrumento de alteração do Contrato de Consórcio Público.

§ 2º Todos os Municípios criados, após a subscrição, através de desmembramento ou de fusão de quaisquer dos entes mencionados nos incisos do **caput** considerar-se-ão subscritores do Protocolo de Intenções ou consorciados, caso o Município-mãe ou o que tenha participado da fusão ou incorporação seja respectivamente subscritor ou consorciado.

CLÁUSULA 2ª (Da ratificação). O Protocolo de Intenções, após sua ratificação mediante leis aprovadas por, pelo menos, 20% (vinte por cento) dos Municípios que o tenham subscrito converter-se-á automaticamente em Contrato de Consórcio Público, ato constitutivo do **CONSÓRCIO PÚBLICO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO TERRITÓRIO DO SISAL - CONSISAL**.

§ 1º Somente será considerado consorciado o ente da Federação subscritor do Protocolo de Intenções que o ratificar por meio de lei.

§ 2º Será automaticamente admitido como consorciado o ente da Federação que efetuar a ratificação em até 2 (dois) anos da data da primeira subscrição deste instrumento.

§ 3º A ratificação realizada após 2 (dois) anos da data da primeira subscrição somente será válida após homologação da Assembleia Geral.

§ 4º A subscrição pelo Chefe do Poder Executivo não induz a obrigação de ratificar, cuja decisão caberá, soberanamente, ao respectivo Poder Legislativo.

§ 5º Somente poderá ratificar este instrumento o ente da Federação que, antes, o tenha subscrito.

§ 6º. A alteração do Contrato de Consórcio dependerá de instrumento aprovado pela Assembléia Geral, cuja eficácia dependerá de ratificação, mediante lei, por parte de todos os consorciados.

CAPÍTULO II DA DENOMINAÇÃO, PRAZO E SEDE

CLÁUSULA 3ª (*Da denominação e natureza jurídica*). O CONSÓRCIO PÚBLICO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO TERRITÓRIO DO SISAL (CONSISAL) é uma autarquia, do tipo associação pública (art. 41, IV, do Código Civil).

PARÁGRAFO ÚNICO. O Consórcio adquirirá personalidade jurídica com a conversão do presente Protocolo de Intenções em Contrato de Consórcio Público (Cláusula 2ª, *caput*).

CLÁUSULA 4ª (*Do prazo de duração*). O Consórcio vigorará por prazo indeterminado.

CLÁUSULA 5ª (*Da sede*). A sede do Consórcio Público é o Município de Serrinha, Estado da Bahia.

PARÁGRAFO ÚNICO. A Assembléia Geral poderá alterar a sede mediante decisão adotada com o mesmo *quorum* exigido para a aprovação de alteração dos estatutos, podendo manter escritórios em outros Municípios.

CLAUSULA 6ª. (*Da área de atuação*). A área de atuação do CONSISAL corresponde à soma dos territórios dos Municípios que o integram.

CAPÍTULO III DAS FINALIDADES

CLAUSULA 7ª (*Do objetivo*). O objetivo deste Consórcio Público é promover o desenvolvimento sustentável na sua área de atuação.

PARÁGRAFO ÚNICO. Para fins do *caput* entende-se por desenvolvimento sustentável o que promova o bem-estar de forma socialmente justa e ecologicamente equilibrada.

CLÁUSULA 8ª (*Das finalidades*). O Consórcio Público tem por finalidades:

I – a elaboração de propostas para o desenvolvimento regional, inclusive realizando debates e executando estudos;

II - a gestão associada de serviços públicos de saneamento básico, de transporte urbano ou intermunicipal, construção, manutenção e fiscalização de estradas, abatedouros e frigoríficos;

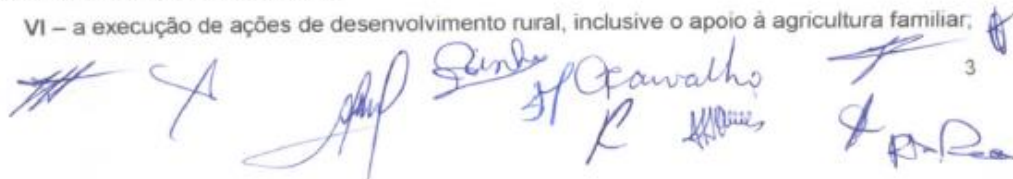
III – a implantação e manutenção de infraestrutura e equipamentos urbanos;

IV – a promoção do turismo, inclusive mediante gestão ou exploração de bens ou equipamentos e execução de obras;

V – a disciplina do trânsito, inclusive efetivando seu planejamento e exercendo o poder de polícia na instância direta ou recursal;

VI – a execução de ações de desenvolvimento rural, inclusive o apoio à agricultura familiar;

3



VII – a execução de ações de assistência social e de segurança alimentar e nutricional, atendidos os princípios, diretrizes e normas que regulam o Sistema Único de Assistência Social – SUAS e a Política Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional;

VIII – o apoio:

a) à gestão administrativa e financeira municipal, inclusive treinamento e formação de cidadãos e servidores municipais;

b) ao planejamento e gestão urbana e territorial municipal ou intermunicipal, inclusive regularização fundiária e mobilidade urbana, e da política habitacional;

c) à gestão e manutenção de infraestrutura aeroportuária, atendidos os termos de delegação da União;

d) à gestão da política ambiental, inclusive subsidiando a emissão de licenças e a fiscalização;

e) à execução de ações de educação infantil, ensino fundamental, ensino médio, educação profissional e de alfabetização, inclusive de adultos, bem como de programas suplementares de material didático-escolar, transporte, alimentação e assistência à saúde;

IX – o planejamento e a execução descentralizada da Política Estadual de Desenvolvimento Urbano;

X – a execução de forma descentralizada da Política Estadual de Cultura, bem como a integração das ações de política cultural dos entes da Federação consorciados;

XI – a participação na formulação da Política Estadual de Planejamento e Ordenamento Territorial, bem como na execução de ações a ela relativas;

XII – a aquisição de bens ou a execução de obras para o uso compartilhado ou individual dos consorciados, bem como a administração desses bens ou outros cuja gestão venha a ser entregue ao Consórcio;

XIII – a realização de licitações compartilhadas de que decorra contrato a ser celebrado por órgão ou entidade da administração direta ou indireta de consorciado.

§ 1º. No âmbito da gestão associada prevista no inciso II do **caput**:

I - no que se refere ao exercício de competências relativas ao planejamento, regulação, fiscalização ou o modelo de prestação, inclusive contratação, dos serviços públicos dar-se-á nos termos de decisão da Assembléia Geral, exigida a manifestação unânime dos entes da Federação consorciados;

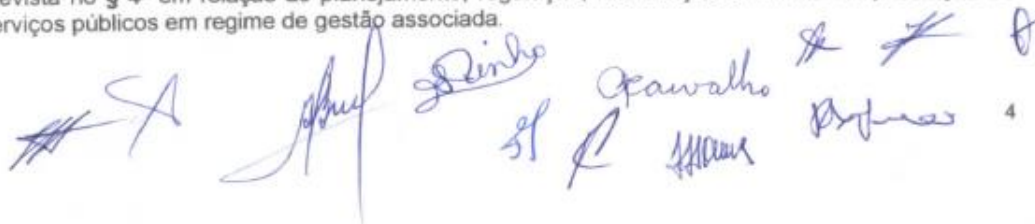
II – no que se refere à prestação dos serviços pelo próprio Consórcio, dependerá da celebração de contrato de programa.

§ 2º. As finalidades previstas nos incisos III, IV, V e VIII, alíneas “d” e “e”, do **caput**, dependerão de convênios com o Município consorciado, os quais poderão prever transferência de recursos financeiros somente por meio de contratos a eles vinculados.

§ 3º. Os convênios previstos no § 2º poderão prever a execução direta, pelo Consórcio, de ações de educação profissional, alfabetização, inclusive de adultos, e transporte escolar.

§ 4º. Mediante a lei que ratificar o presente instrumento, e constituído o consórcio público, ficam revogadas, no território de atuação do Consórcio, as competências iguais ou semelhantes antes atribuídas a órgãos ou entidades que integram a administração de ente da Federação consorciado, com exceção das competências previstas nos incisos III, IV, V e VIII, alíneas “d” e “e”, do **caput**, em que apenas a execução da competência será delegada, mediante convênios.

§ 5º. Dependerá da decisão da Assembléia Geral prevista no inciso I do § 1º a revogação prevista no § 4º em relação ao planejamento, regulação, fiscalização e modelo de prestação de serviços públicos em regime de gestão associada.



 A
 Dinho
 Carvalho
 Prof. 4

§ 6º. Os bens adquiridos ou produzidos na forma do inciso XII do **caput**, inclusive o derivados de obras ou investimentos em comum, terão o seu uso e propriedade disciplinados por contrato entre os entes da Federação interessados e o Consórcio.

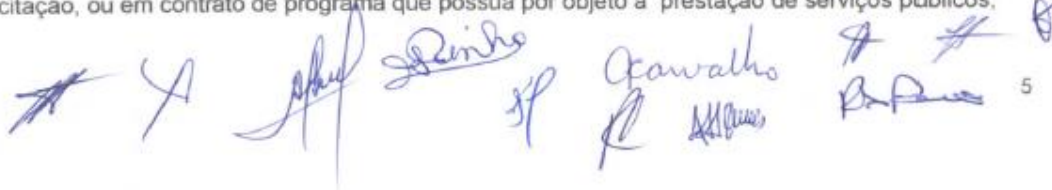
§ 7º. Omissis o contrato mencionado no § 6º, nos casos de retirada de consorciado ou de extinção do Consórcio, os bens permanecerão em condomínio entre os entes da Federação que contribuíram para a sua aquisição ou produção.

§ 8º. As licitações compartilhadas mencionadas no inciso XIII do **caput** poderão se referir a qualquer atividade de interesse de consorciado, não ficando adstritas ao atendimento de finalidades específicas do Consórcio.

§ 9º. O exercício das competências previstas nos incisos IX, X e XI, e a gestão associada de serviços de transporte público intermunicipal, dependerá de o Estado da Bahia ratificar o presente instrumento.

CLÁUSULA 9ª (Das atribuições). Para viabilizar as finalidades mencionadas na Cláusula 8ª, o Consórcio poderá:

- I - realizar estudos técnicos e pesquisas, elaborar e monitorar planos, projetos e programas, inclusive para obtenção de recursos estaduais ou federais;
- II - prestar serviços por meio de contrato de programa que celebrar com os titulares interessados;
- III - regular e fiscalizar a prestação de serviços públicos, diretamente ou mediante convênio com entidade municipal ou estadual;
- IV - executar, manter ou viabilizar a execução de obras, inclusive mediante licitação e celebração de contratos administrativos, em especial os de concessão ou permissão;
- V - adquirir ou administrar bens;
- VI - promover desapropriações e instituir servidões nos termos de declaração de utilidade ou necessidade pública, ou de interesse social;
- VII - assessorar e prestar assistência técnica, administrativa, contábil e jurídica aos Municípios consorciados;
- VIII - capacitar cidadãos e lideranças dos Municípios consorciados, servidores do Consórcio ou dos entes da Federação consorciados;
- IX - promover campanhas educativas e mobilizar a sociedade civil para a gestão participativa;
- X - formular, implantar, operar e manter sistemas de informações articulados com os sistemas estadual e nacional correspondentes;
- XI - elaborar e publicar revistas ou outros periódicos, cartilhas, manuais e quaisquer materiais técnicos ou informativos, impressos ou em meio eletrônico, bem como promover a divulgação e suporte das ações do Consórcio por qualquer espécie de mídia;
- XII - exercer o poder de polícia administrativa;
- XIII - rever e reajustar taxas e tarifas de serviços públicos, bem como elaborar estudos e planilhas referentes aos custos dos serviços e sua recuperação;
- XIV - emitir documentos de cobrança e exercer atividades de arrecadação de tarifas e de outros preços públicos, inclusive mediante convênio com entidades privadas ou públicas;
- XV - prestar apoio financeiro e operacional para o funcionamento de fundos e conselhos;
- XVI - representar os titulares, ou parte deles, em contrato de concessão celebrado após licitação, ou em contrato de programa que possua por objeto a prestação de serviços públicos;



XVII – realizar estudos técnicos para informar o licenciamento ambiental e urbanístico por consorciado;

XVIII - prestar serviço de utilidade pública de planejamento, gestão, operação, educação, aplicação de penalidades e fiscalização dos sistemas locais de trânsito e dos modos de transporte público coletivos dos consorciados e demais prerrogativas previstas no Código de Trânsito Brasileiro, ou de outra atividade diretamente relacionada;

XIX – exercer outras competências necessárias à fiel execução de suas finalidades e que sejam compatíveis com o seu regime jurídico.

PARÁGRAFO ÚNICO. O convênio previsto no inciso III poderá delegar a arrecadação da taxa prevista no Anexo 04 deste instrumento, bem como a aplicação dos recursos, nos termos de plano de trabalho, devendo haver a prestação de contas ao Consórcio.

CAPÍTULO IV DA GESTÃO ASSOCIADA DE SERVIÇOS PÚBLICOS

CLÁUSULA 10ª (Da autorização). Os consorciados autorizam a gestão associada de serviços públicos mencionada no inciso II do **caput** da Cláusula 8ª, inclusive no que se refere ao seu planejamento, regulação, fiscalização e prestação.

PARÁGRAFO ÚNICO. A eficácia da autorização mencionada no **caput** dependerá de decisão da Assembléia Geral que discipline os seus termos.

CLÁUSULA 11ª (Da uniformidade das normas de planejamento, regulação e fiscalização dos serviços em regime de gestão associada). Mediante a ratificação do presente instrumento, mediante lei, as normas dos Anexos 2, 3 e 4 converter-se-ão nas normas municipais de disciplina do planejamento, regulação, fiscalização, contratação e prestação dos serviços em regime de gestão associada.

TÍTULO II DA ORGANIZAÇÃO DO CONSÓRCIO

CAPÍTULO I DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

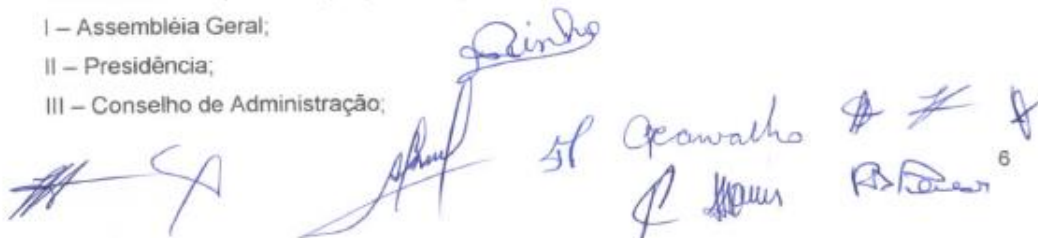
CLÁUSULA 12ª (Dos estatutos). O Consórcio será organizado por estatutos cujas disposições, sob pena de nulidade, deverão atender a todas as cláusulas do Contrato de Consórcio Público.

PARÁGRAFO ÚNICO. Os estatutos poderão dispor sobre o exercício do poder disciplinar e regulamentar, procedimento administrativo e outros temas referentes ao funcionamento e organização do Consórcio.

CAPÍTULO II DOS ÓRGÃOS

CLÁUSULA 13ª (Da Autarquia). São órgãos do Consórcio:

- I – Assembléia Geral;
- II – Presidência;
- III – Conselho de Administração;



IV – Secretaria Executiva;

V – Conselho Consultivo.

§ 1º. Os estatutos poderão dispor sobre a criação e o funcionamento do Conselho de Administração, Câmaras Temáticas, Ouvidoria, Câmara de Regulação e de outros órgãos internos da organização do Consórcio, sendo vedada a criação de cargos, empregos e funções remunerados.

§ 2º. É assegurado à sociedade civil o direito de participar dos órgãos colegiados que integram o Consórcio, com exceção:

- I - dos previstos no inciso I do **caput** e os que nele se circunscrevem;
- II - das comissões de licitação ou de natureza disciplinar.

CAPÍTULO III DA ASSEMBLÉIA GERAL

Seção I Do funcionamento

CLÁUSULA 14ª (Natureza e composição). A Assembléia Geral, instância máxima do Consórcio é órgão colegiado composto pelos representantes de todos os entes da Federação consorciados.

§ 1º Os Vice-Prefeitos de consorciado poderão participar de todas as reuniões da Assembléia Geral com direito a voz.

§ 2º No caso de ausência do Prefeito de consorciado, o Vice-Prefeito respectivo, assumirá a representação do ente da Federação na Assembléia Geral, inclusive com direito a voto, salvo se o Prefeito enviar representante especialmente designado, o qual assumirá os direitos de voz e voto.

§ 3º. Nenhum servidor do Consórcio poderá representar qualquer ente consorciado na Assembléia Geral, e nenhum servidor de ente consorciado poderá representar outro ente consorciado, salvo as exceções previstas nos estatutos.

§ 4º. Ninguém poderá representar dois ou mais consorciados na mesma Assembléia Geral.

§ 5º. Também participarão da Assembléia Geral, com direito a voz, as entidades, organizações e movimentos membros do conselho consultivo.

CLÁUSULA 15ª (Das reuniões). A Assembléia Geral reunir-se-á ordinariamente ao menos 02 (duas) vezes por ano, na forma fixada nos estatutos, e, extraordinariamente, sempre que convocada.

PARÁGRAFO ÚNICO. A forma de convocação das Assembléias Gerais ordinárias e extraordinárias será definida nos estatutos.

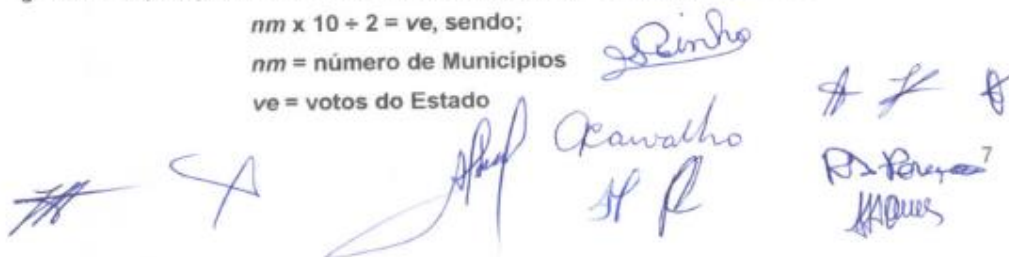
CLÁUSULA 16ª (Dos votos). Na Assembléia Geral, cada um dos Municípios consorciados terá direito a 10 (dez) votos e o Estado da Bahia terá direito a um terço do total de votos da Assembléia.

§ 1º. Para apuração dos votos do Estado será utilizada a fórmula seguinte:

$nm \times 10 + 2 = ve$, sendo;

nm = número de Municípios

ve = votos do Estado



§ 1º O voto será público, nominal e aberto.

§ 2º O Presidente do Consórcio, salvo nas eleições, nas destituições e nas decisões que exijam *quorum* qualificado, votará apenas para desempatar.

CLÁUSULA 17ª (*Do quorum de instalação*). A Assembléia Geral instalar-se-á com a presença de pelo menos 2/5 (dois quintos) dos entes consorciados.

CLAUSULA 18ª (*Dos quora de deliberação*). A Assembléia Geral somente poderá deliberar com a presença de mais da metade dos entes consorciados, exceto sobre as matérias que exijam *quorum* superior nos termos deste instrumento ou dos estatutos.

CLAUSULA 19ª (*Dos quora para as decisões*). As decisões da Assembléia Geral serão tomadas, salvo as exceções previstas neste instrumento e nos estatutos, mediante maioria de, pelo menos, metade mais um dos votos dos presentes.

Seção II Das competências

CLÁUSULA 20ª (*Das competências*). Compete à Assembléia Geral:

I – homologar o ingresso no Consórcio de ente federativo que tenha ratificado o Protocolo de Intenções após 2 (dois) anos de sua subscrição;

II – aplicar a pena de exclusão do Consórcio, bem como desligar temporariamente consorciado;

III – elaborar os estatutos do Consórcio e aprovar as suas alterações;

IV – eleger ou destituir o Presidente do Consórcio ou membro do Conselho de Administração;

V – aprovar:

a) orçamento plurianual de investimentos;

b) programa anual de trabalho;

c) o orçamento anual do Consórcio, bem como os respectivos créditos adicionais, inclusive a previsão de aportes a serem cobertos por recursos advindos de contrato de rateio;

d) a realização de operações de crédito;

e) a alienação e a oneração de bens do Consórcio ou a oneração daqueles que, nos termos de contrato de programa, tenham sido outorgados os direitos de exploração ao Consórcio;

VI – homologar, atendidos os requisitos previstos nos estatutos:

a) os planos relativos à gestão do território, habitação, regularização fundiária, turismo, trânsito urbano e interurbano na área de atuação do consórcio, desenvolvimento rural; meio ambiente, cultura e de serviços públicos;

b) os regulamentos dos serviços públicos;

c) as minutas de contratos de programa nas quais o Consórcio comparece como contratante ou como prestador de serviço público;

d) a minuta de edital de licitação e de contrato para concessão de serviço ou obra pública;

e) o reajuste e a revisão das tarifas e preços públicos;

f) o reajuste dos valores da taxa de coleta, remoção e destinação de resíduos sólidos urbanos, nos termos das leis municipais;

VII — monitorar e avaliar a execução dos planos dos serviços públicos;

VIII - aceitar a cessão de servidores por ente federativo, consorciado ou conveniado ao Consórcio;

IX – apreciar e sugerir medidas sobre:

- a) a melhoria dos serviços prestados pelo Consórcio;
- b) o aperfeiçoamento das relações do Consórcio com órgãos públicos, entidades e empresas privadas;

X – homologar a indicação do Secretário Executivo.

§ 1º. A Assembléia Geral, presentes pelo menos 3/5 (três quintos) dos consorciados, poderá aceitar a cessão de servidores ao Consórcio. No caso de cessão com ônus para o Consórcio exigir-se-á, para a aprovação, pelo menos 4/5 (quatro quintos) dos votos dos consorciados presentes.

§ 2º. Os estatutos preverão as matérias que a Assembléia Geral poderá deliberar somente quando decorrido o prazo para manifestação do Conselho Consultivo.

§ 3º. As competências arroladas nesta cláusula não prejudicam que outras sejam reconhecidas pelos estatutos.

Seção III

Da eleição e da destituição do Presidente e do Conselho de Administração

CLÁUSULA 21ª (Da eleição do Presidente). O Presidente será eleito em Assembléia Geral, podendo ser apresentadas candidaturas nos primeiros 30 (trinta) minutos. Somente são admitidos como candidatos Chefes do Poder Executivo de consorciado.

§ 1º O Presidente será eleito mediante voto secreto, salvo quando a eleição se der por aclamação.

§ 2º. Será considerado eleito o candidato que obtiver ao menos 2/3 (dois terços) dos votos, só podendo ocorrer a eleição com a presença de ao menos 3/5 (três quintos) dos consorciados.

§ 3º. Caso nenhum dos candidatos tenha alcançado 2/3 (dois terços) dos votos, realizar-se-á segundo turno de eleição, tendo como concorrentes os dois mais votados no primeiro turno. No segundo turno será considerado eleito o candidato que obtiver metade mais um dos votos válidos, excluídos os brancos e nulos.

§ 4º. Não concluída a eleição, será convocada nova Assembléia Geral com essa mesma finalidade, a se realizar entre 20 (vinte) e 40 (quarenta) dias, prorrogando-se *pro tempore* o mandato daquele que estiver no exercício das funções da Presidência.

CLÁUSULA 22ª (Da destituição do Presidente ou de membro do Conselho Administração). Em qualquer Assembléia Geral poderá ser votada a destituição do Presidente do Consórcio ou de qualquer dos membros do Conselho de Administração, bastando ser apresentada moção de censura com apoio de pelo menos 1/5 (um quinto) dos consorciados, desde que presentes pelo menos 3/5 (três quintos) dos entes consorciados. A moção de censura não será motivada, ocorrendo por mera perda de confiança.

§ 1º Em todas as convocações de Assembléia Geral deverão constar como item de pauta: "apreciação de eventuais moções de censura".

§ 2º Apresentada moção de censura, as discussões serão interrompidas e será ela imediatamente apreciada, sobrestando-se os demais itens da pauta.

Handwritten signatures in blue ink, including names like "Z. Dinho", "A. Cavalho", and "R. P. P. P.".

§ 3º A votação da moção de censura será efetuada depois de facultada a palavra, por 15 (quinze) minutos, ao seu primeiro subscritor e, caso presente, ao Presidente ou ao membro do Conselho de Administração que se pretenda destituir.

§ 4º Será considerada aprovada a moção de censura por metade mais 1 (um) dos votos dos presentes à Assembléia Geral, em votação nominal e pública.

§ 5º Caso aprovada moção de censura, haverá imediata e automática destituição, procedendo-se, na mesma Assembléia, à eleição para completar o período remanescente de mandato.

§ 6º Na hipótese de não se viabilizar a eleição, será designado Presidente ou membro do Conselho de Administração *pro tempore* por metade mais 1 (um) dos votos presentes. O Presidente ou membro do Conselho de Administração *pro tempore* exercerá as suas funções até a próxima Assembléia Geral, a se realizar entre 20 (vinte) e 40 (quarenta) dias.

§ 7º Rejeitada moção de censura, nenhuma outra poderá ser apreciada na mesma assembléia e nos 180 (cento e oitenta) dias seguintes.

Seção V Das atas

CLÁUSULA 23ª (Do registro). Nas atas da Assembléia Geral serão registradas:

I – por meio de lista de presença, todos os entes federativos representados na Assembléia Geral, indicando o nome do representante e o horário de seu comparecimento;

II – de forma resumida, todas as intervenções orais e, como anexo, todos os documentos que tenham sido entregues ou apresentados na reunião da Assembléia Geral;

III – a íntegra de cada uma das propostas votadas na Assembléia Geral e a indicação expressa e nominal de como cada representante nela votou, bem como a proclamação de resultados.

§ 1º Somente se reconhecerá sigilo de documentos e declarações efetuadas na Assembléia Geral mediante decisão na qual se indique expressamente os motivos do sigilo. A decisão será tomada pela metade mais 1 (um) dos votos dos presentes e a ata deverá indicar expressa e nominalmente os representantes que votaram a favor e contra o sigilo.

§ 2º A ata será rubricada em todas as suas folhas, inclusive de anexos, por aquele que a lavrou e por quem presidiu o término dos trabalhos da Assembléia Geral.

CLÁUSULA 24ª. (Da publicação). Sob pena de ineficácia das decisões, a íntegra da ata da Assembléia Geral será, em até 10 (dez) dias, afixada na sede do Consórcio e publicada no sítio que o Consórcio mantiver na internet por pelo menos dois anos.

Parágrafo único. Cópia autenticada da ata será fornecida:

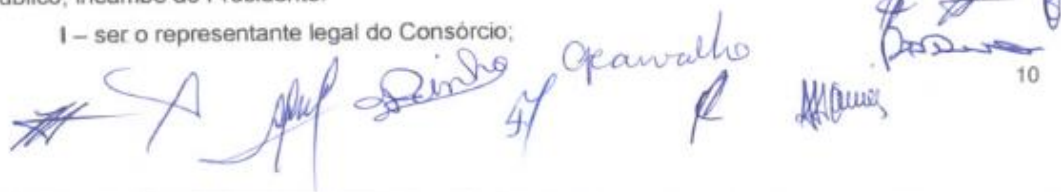
I - mediante o pagamento das despesas de reprodução, para qualquer do povo, independentemente da demonstração de seu interesse;

II – de forma gratuita, no caso de solicitação de qualquer órgão ou entidade, inclusive conselho, que integre a Administração de consorciado.

CAPÍTULO IV DA PRESIDÊNCIA

CLÁUSULA 25ª (Da competência). Sem prejuízo do que prever os Estatutos do Consórcio Público, incumbe ao Presidente:

I – ser o representante legal do Consórcio;



II – como ordenador das despesas do Consórcio, responsabilizar-se pela sua prestação de contas;

III – indicar, para apreciação da Assembleia Geral, nome para ocupar o emprego público de Secretário Executivo;

IV - nomear e exonerar o Secretário Executivo;

V - exercer as competências não atribuídas a outro órgão por este instrumento ou pelos estatutos.

§ 1º Com exceção das competências previstas nos incisos I, III e IV, todas as demais poderão ser delegadas ao Secretário Executivo.

§ 2º Os estatutos disciplinarão sobre o exercício:

I - interino das funções da Presidência, inclusive para evitar inelegibilidade;

II - em substituição ou em sucessão nos casos em que o Presidente não mais exercer a Chefia do Poder Executivo de consorciado.

CAPÍTULO V DA SECRETARIA EXECUTIVA

CLÁUSULA 26ª (Da nomeação). Fica criado o emprego público em comissão de Secretário Executivo, com vencimentos constantes da tabela do Anexo 1.

§ 1º O emprego público em comissão de Secretário Executivo será provido mediante indicação do Presidente do Consórcio, homologado pela Assembleia Geral, entre pessoas que satisfaçam os seguintes requisitos:

I – inquestionável idoneidade moral;

II – formação de nível superior (concluído ou em curso).

§ 2º Caso seja servidor do Consórcio ou de ente consorciado, o Secretário Executivo será automaticamente afastado de suas funções originais.

§ 3º O ocupante do emprego público de Secretário Executivo estará sob regime de dedicação exclusiva, somente podendo exercer outra atividade remunerada nas hipóteses previstas nos estatutos.

§ 4º O Secretário Executivo poderá ser exonerado *ad nutum* por ato do Presidente.

CLÁUSULA 27ª (Das competências). Além das competências previstas nos estatutos, compete ao Secretário Executivo:

I – quando convocado, comparecer às reuniões de órgãos colegiados do Consórcio;

II – secretariar as reuniões da Assembleia Geral do Consórcio;

III – movimentar as contas bancárias do Consórcio em conjunto com o Presidente ou com outra pessoa designada pelos estatutos, bem como elaborar os boletins diários de caixa e de bancos;

IV – submeter ao presidente, e a outros órgãos designados pelos estatutos, as propostas de plano plurianual e de orçamento anual do Consórcio;

V – praticar todos os atos necessários à execução da receita e da despesa;

VI – exercer a gestão patrimonial;

VII – zelar por todos os documentos e informações produzidos pelo Consórcio, providenciando a sua adequada guarda e arquivo;

VIII – praticar atos relativos à área de recursos humanos e administração de pessoal, cumprindo e se responsabilizando pela observância dos preceitos da legislação trabalhista e previdenciária;

IX – fornecer as informações necessárias para que sejam consolidadas, nas contas dos entes consorciados, todas as despesas realizadas com os recursos entregues em virtude de contrato de rateio, de forma que possam ser contabilizadas nas contas de cada ente da federação na conformidade dos elementos econômicos e das atividades ou projetos atendidos;

X – promover a publicação de atos e contratos do Consórcio, quando essa providência for prevista em Lei, neste instrumento ou nos estatutos, respondendo civil, administrativa e criminalmente pela omissão dessa providência.

§ 1º Além das atribuições previstas no **caput**, o Secretário Executivo poderá exercer, por delegação, atribuições de competência do Presidente do Consórcio.

§ 2º A delegação prevista no § 1º dependerá de ato escrito e publicado no sítio que o Consórcio mantiver na internet, devendo tal publicação ocorrer entre a sua data de início de vigência e até 1 (um) ano após a data de término da delegação.

CAPÍTULO VI DO CONSELHO CONSULTIVO

CLÁUSULA 28ª (Da natureza e atribuições). O Conselho Consultivo é órgão permanente, de natureza colegiada, com as atribuições de opinar sobre as matérias constantes dos incisos V a VII da Cláusula 20ª.

PARÁGRAFO ÚNICO. Os estatutos poderão prever outras atribuições ao Conselho Consultivo.

CLÁUSULA 29ª (Da composição). Os estatutos disporão sobre a composição do Conselho Consultivo, bem como a forma da escolha de seus integrantes, assegurada a participação exclusiva de representantes da sociedade civil, a qual deverá contemplar, pelo menos, os seguintes segmentos sociais:

- I – movimentos sociais, populares e de moradores, inclusive de vilas e povoados;
- II – trabalhadores, por suas entidades sindicais;
- III – empresários, por suas entidades classistas;
- IV – entidades profissionais, acadêmicas e de pesquisa;
- V – organizações não governamentais.

PARÁGRAFO PRIMEIRO. Nos termos dos estatutos, a participação nas reuniões do Conselho Consultivo poderá ser remunerada;


PARÁGRAFO SEGUNDO. As entidades, movimentos e organizações citadas nos itens I a V desta cláusula, terão como base as que integram o CODES Sisal (Conselho de Desenvolvimento Sustentável da Região Sisaleira do Estado da Bahia).

TÍTULO III DA GESTÃO ADMINISTRATIVA DO CONSÓRCIO


CAPÍTULO I DOS AGENTES PÚBLICOS

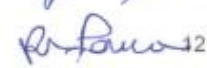
Seção I Disposições gerais







CLÁUSULA 30ª (Do exercício de funções remuneradas). Somente serão remunerados pelo Consórcio, para nele exercer funções, os contratados para ocupar algum dos empregos públicos previstos no Anexo 1 deste instrumento.

§ 1º Nos termos dos estatutos, os empregados públicos do Consórcio ou servidores a ele cedidos, excetuado o Secretário Executivo, no exercício de funções que sejam consideradas de chefia, direção ou assessoramento superior poderão ser gratificados até a razão de 30% (trinta por cento) de sua remuneração total, proibindo-se o cômputo da gratificação para o cálculo de quaisquer parcelas remuneratórias, salvo férias e décimo-terceiro salário.

§ 2º A atividade da Presidência e a de membro do Conselho de Administração, bem como a participação dos representantes dos entes consorciados na Assembléia Geral e em outras atividades do Consórcio não será remunerada, sendo considerado trabalho público relevante.

Seção II Dos empregos públicos

CLÁUSULA 31ª (Do regime jurídico). Os servidores do Consórcio são regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho – CLT.

§ 1º Regulamento específico deliberará sobre a descrição das funções, lotação, jornada de trabalho e denominação de seus empregos públicos.

§ 2º Os empregados do Consórcio não poderão ser cedidos, inclusive aos consorciados, salvo no caso de exercício de função eletiva.

CLÁUSULA 32ª (Do quadro próprio de pessoal). O quadro próprio de pessoal do Consórcio será de até 21 (vinte e um) empregados, mediante provimento dos empregos públicos constantes do Anexo 1 deste instrumento.

§ 1º Com exceção do cargo de Secretário Executivo, técnico de nível superior de livre provimento em comissão, os demais empregos do Consórcio serão providos mediante concurso público de provas ou de provas e títulos.

§ 2º A remuneração dos empregos públicos é a definida no Anexo 1 deste instrumento, até o limite fixado no orçamento anual do Consórcio, sendo que poderá se conceder revisão anual.

CLÁUSULA 33ª (Do concurso público). Os editais de concurso público deverão ser:

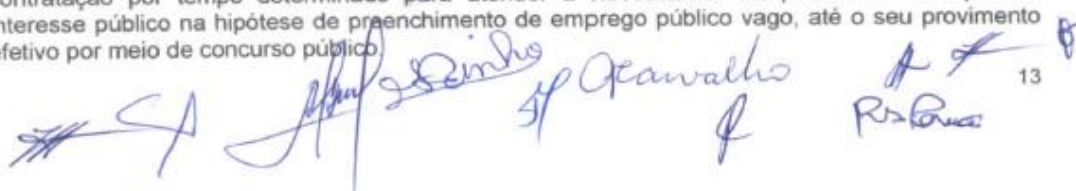
- I - subscritos pelo Presidente;
- II – atender os critérios previstos nos estatutos.

PARÁGRAFO ÚNICO. Sob pena de nulidade, os editais de concurso público deverão ter sua íntegra divulgada por meio do sítio que o Consórcio mantiver na internet, bem como ter sua divulgação por meio de extrato publicado na imprensa oficial do Estado da Bahia.

Seção III Das contratações temporárias

CLÁUSULA 34ª (Hipótese de contratação por tempo determinado). Somente admitir-se-á contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público na hipótese de preenchimento de emprego público vago, até o seu provimento efetivo por meio de concurso público.

13



CAPÍTULO III
DA DELEGAÇÃO DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS

CLÁUSULA 40ª (Dos contratos de delegação da prestação de serviços públicos). Ao Consórcio somente é permitido comparecer a:

I - contrato de programa para:

a) na condição de contratado, prestar serviços públicos por meios próprios ou sob sua gestão administrativa ou contratual, tendo como contratante ente da Federação consorciado;

b) na condição de contratante, delegar a prestação de serviços públicos pertinentes, ou de atividades deles integrantes, a órgão ou entidade de ente consorciado;

II – contrato de concessão, após prévia licitação, para delegar a prestação de serviços públicos a ele entregue sob regime de gestão associada, ou de atividade deles integrante.

PARÁGRAFO ÚNICO. Os estatutos disporão sobre os contratos mencionados no **caput**, podendo prever outros requisitos e condições a serem observados em sua contratação e execução.

TÍTULO IV
DA GESTÃO ECONÔMICA E FINANCEIRA

CAPÍTULO I
DISPOSIÇÕES GERAIS

CLÁUSULA 41ª (Do regime da atividade financeira). A execução das receitas e das despesas do Consórcio obedecerá às normas de direito financeiro aplicáveis às entidades públicas.

PARÁGRAFO ÚNICO. Todas as demonstrações financeiras serão publicadas no sítio que o Consórcio mantiver na internet.

CLÁUSULA 42ª (Das relações financeiras entre consorciados e o Consórcio). A administração direta ou indireta de ente da Federação consorciado somente entregará recursos ao Consórcio quando houver:

I – contratado o Consórcio para a prestação de serviços, execução de obras ou fornecimento de bens, respeitados os valores de mercado;

II – contrato de rateio.

CLÁUSULA 43ª (Da responsabilidade subsidiária). Os entes consorciados respondem somente de forma subsidiária pelas obrigações do Consórcio.

CLÁUSULA 44ª (Da fiscalização). O Consórcio estará sujeito à fiscalização contábil, operacional e patrimonial pelo Tribunal de Contas competente para apreciar as contas do Chefe do Poder Executivo representante legal do Consórcio, inclusive quanto à legalidade, legitimidade e economicidade das despesas, atos, contratos e renúncia de receitas, sem prejuízo do controle externo a ser exercido em razão de cada um dos contratos que os entes da federação consorciados vierem a celebrar com o Consórcio.



CAPÍTULO II DA CONTABILIDADE

CLÁUSULA 45ª (*Da segregação contábil*). No que se refere aos serviços prestados em regime de gestão associada, a contabilidade do Consórcio deverá permitir que se reconheça a gestão econômica e financeira de cada serviço em relação a cada um de seus titulares.

PARÁGRAFO ÚNICO. Anualmente deverá ser apresentado demonstrativo que indique:

I – o investido e arrecadado em cada serviço, inclusive os valores de eventuais subsídios cruzados;

II – a situação patrimonial, especialmente a parcela de valor dos bens vinculados aos serviços que tenha sido amortizada pelas receitas emergentes da prestação de serviços.

CAPÍTULO III DOS CONVÊNIOS

CLÁUSULA 46ª (*Dos convênios para receber recursos*). Com o objetivo de receber recursos, o Consórcio fica autorizado a celebrar convênios com entidades governamentais ou privadas, nacionais ou estrangeiras, exceto com entes consorciados ou com entidades a eles vinculadas.

CLÁUSULA 47ª (*Da interveniência*). Fica o Consórcio autorizado a comparecer como interveniente em convênios celebrados por entes consorciados e terceiros, a fim de receber ou aplicar recursos.

TÍTULO V DA SAÍDA DO CONSORCIADO

CAPÍTULO I DO RECESSO

CLÁUSULA 48ª (*Do recesso*). A retirada de membro do Consórcio dependerá de ato formal de seu representante na Assembleia Geral.

§ 1º O recesso não prejudicará as obrigações já constituídas entre o consorciado que se retira e o Consórcio.

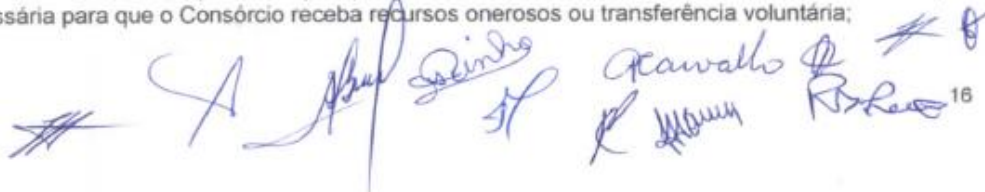
§ 2º Os bens destinados ao Consórcio pelo consorciado que se retira não serão revertidos ou retrocedidos, excetuadas as hipóteses de previsão contratual ou de decisão da Assembleia Geral.

CAPÍTULO II DA EXCLUSÃO

CLÁUSULA 49ª (*Das hipóteses de exclusão*). São hipóteses de exclusão de consorciado:

I – a não inclusão, pelo ente consorciado, em sua lei orçamentária ou em créditos adicionais, de dotações suficientes para suportar as despesas assumidas por meio de contrato de rateio;

II – o não cumprimento por parte de ente da Federação consorciado de condição necessária para que o Consórcio receba recursos onerosos ou transferência voluntária;



III – a subscrição de Protocolo de Intenções para constituição de outro Consórcio com finalidades iguais ou, a juízo da maioria da Assembleia Geral, assemelhadas ou incompatíveis;

IV – a existência de motivos graves, reconhecidos em deliberação fundamentada, pela maioria absoluta dos presentes à Assembleia Geral.

§ 1º A exclusão prevista nos incisos I e II do *caput* somente ocorrerá após prévia suspensão, o período em que o consorciado poderá se reabilitar e não será considerado ente consorciado.

§ 2º Os estatutos poderão prever prazo de suspensão e outras hipóteses de exclusão.

CLÁUSULA 50ª (Do procedimento). Os estatutos estabelecerão o procedimento administrativo para a aplicação da pena de exclusão, respeitado o direito à ampla defesa e ao contraditório.

§ 1º A aplicação da pena de exclusão dar-se-á por meio de decisão da Assembleia Geral, exigido o mínimo de 2/3 (dois terços) dos votos.

§ 2º Nos casos omissos, e subsidiariamente, será aplicado o procedimento previsto pela Lei nº. 9.784, de 29 de janeiro de 1999.

§ 3º Da decisão do órgão que decretar a exclusão caberá recurso de reconsideração dirigido à Assembleia Geral, o qual não terá efeito suspensivo.

CAPÍTULO III DA EXTINÇÃO DO CONSÓRCIO

CAPÍTULO III DA ALTERAÇÃO E DA EXTINÇÃO DO CONTRATO DE CONSÓRCIO PÚBLICO

CLÁUSULA 51ª (Da extinção). A extinção do contrato de Consórcio dependerá de instrumento aprovado pela Assembleia Geral, ratificado mediante lei por todos os consorciados.

§ 1º Os bens, direitos, encargos e obrigações decorrentes da gestão associada de serviços públicos serão atribuídos aos titulares dos respectivos serviços.

§ 2º Até que haja decisão que indique os responsáveis por cada obrigação, os consorciados responderão, solidariamente, pelas obrigações remanescentes, garantido o direito de regresso em face dos entes beneficiados ou dos que deram causa à obrigação.

§ 3º Com a extinção, o pessoal cedido ao Consórcio retomarà aos seus órgãos de origem e os empregados públicos do Consórcio terão seus contratos de trabalho automaticamente rescindidos.

TÍTULO VI DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

CAPÍTULO I DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

CLÁUSULA 52ª (Do regime jurídico). O Consórcio será regido pelo disposto na Lei Federal nº. 11.107, de 6 de abril de 2005; Decreto Federal nº. 6.017, de 17 de janeiro de 2007; e, no que tais diplomas foram omissos, pela legislação que rege as associações civis.

CLÁUSULA 53ª (Da interpretação). A interpretação do disposto neste Contrato deverá ser compatível com o exposto em seu Preâmbulo, bem como, aos seguintes princípios:

17

I – respeito à autonomia dos entes federativos consorciados, pelo que o ingresso ou retirada do Consórcio depende apenas da vontade de cada ente federativo sendo vedado que lhe sejam oferecidos incentivos para o ingresso;

II – solidariedade, em razão da qual os entes consorciados se comprometem a não praticar qualquer ato, comissivo ou omissivo, que venha a prejudicar a boa implementação de qualquer dos objetivos do Consórcio;

III – eletividade de todos os órgãos dirigentes do Consórcio;

IV – transparência, pelo que não se poderá negar que o Poder Executivo ou Legislativo de ente federativo consorciado tenha o acesso a qualquer reunião ou documento do Consórcio;

V – eficiência, o que exigirá que todas as decisões do Consórcio tenham explícita e prévia fundamentação técnica que demonstrem sua viabilidade e economicidade.

CLÁUSULA 54ª (Da exigibilidade). Quando adimplente com suas obrigações, qualquer ente consorciado é parte legítima para exigir o pleno cumprimento das cláusulas previstas neste contrato.

CLÁUSULA 55ª (Da correção). Mediante aplicação de índices oficiais, poderão ser corrigidos monetariamente os valores previstos neste instrumento, na forma que dispuser os estatutos.

CAPÍTULO II DAS DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS

Seção IV Da elaboração dos Estatutos

CLÁUSULA 56ª (Da Assembléia Estatuinte). Atendido o disposto no **caput** da Cláusula 2ª, por meio de edital subscrito por, pelo menos, 10% (dez por cento) Municípios consorciados, será convocada a Assembléia Geral para a elaboração dos Estatutos do Consórcio.

§ 1º A Assembléia Geral, por maioria simples, elegerá o Presidente e o Secretário da Assembléia e, ato contínuo, aprovará resolução que estabeleça:

I – o texto do projeto de estatutos que norteará os trabalhos;

II – o prazo para apresentação de emendas e de destaques para votação em separado;

III – o número de votos necessários para aprovação de emendas ao projeto de estatutos.

§ 2º Sempre que recomendar o adiantado da hora, os trabalhos serão suspensos para recomeçarem em dia, horário e local anunciado antes do término da sessão.

§ 3º Da nova sessão poderão comparecer os entes que tenham faltado à sessão anterior, bem como os que, no interregno entre uma e outra sessão, tenham também ratificado o Protocolo de Intenções.

§ 4º Os estatutos preverão as formalidades e *quorum* para a alteração de seus dispositivos.

§ 5º Os Estatutos do Consórcio entrarão em vigor após publicação no Diário Oficial do Estado da Bahia.

Handwritten signatures and initials in blue ink, including names like 'Dinho', 'Acarvalho', and 'R. M. Gomes'.

CLÁUSULA 77ª O primeiro Presidente terá mandato de 02 (dois) anos a partir da data de instalação do Consórcio.

CAPÍTULO III DO FORO

CLÁUSULA 78ª (Do foro). Para dirimir eventuais controvérsias deste instrumento, fica eleito o foro da Comarca de Feira de Santana ou, no caso de o Estado da Bahia ser consorciado, o Tribunal de Justiça do Estado da Bahia, nos termos do art. 123, I, "j", da Constituição do Estado da Bahia.

Serinha Ba, 20 de maio de 2010.

JAQUES WAGNER
Governador do Estado da Bahia



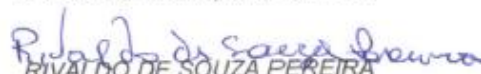
MARIA EDNEIDE TORRES SILVA
Prefeita do Município de Araci



JOSÉ ALMIR ARAUJO QUEIROZ
Prefeito do Município de Barrocas

GILMÁRIO SOUZA DE OLIVEIRA
Prefeito do Município de Biritinga

JOSÉ RUFINO RIBEIRO TAVARES BISNETO
Prefeito do Município de Candéat



RIVALDO DE SOUZA PEREIRA
Prefeito do Município de Cansanção

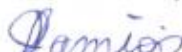
RENATO SOUZA DOS SANTOS
Prefeito do Município de Conceição do Coité



CARLOS SANTIAGO DE ALMEIDA
Prefeito do Município de Ichu




CECILIA PETRINA DE CARVALHO
Prefeita do Município de Itiúba



ARIVALDO DOS ANJOS DAMIÃO
Prefeito do Município de Lamarão


 EVERALDO JOEL DE ARAUJO
 Prefeito do Município de Monte Santo


 WILSON ARAÚJO MATOS
 Prefeito do Município de Nordestina


 PAULO SÉRGIO BRANDÃO CARNEIRO
 Prefeito do Município de Queimadas

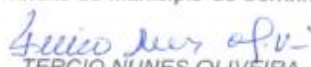
JOAQUIM MANUEL DOS SANTOS
 Prefeito do Município de Quijingua

 JOSÉ ALBERICO SILVA MOREIRA
 Prefeito do Município de Retirolândia

JOSELITO CARNEIRO DE ARAUJO JUNIOR
 Prefeito do Município Santa Luz

IZAQUE RIOS DA COSTA JUNIOR
 Prefeito do Município de São Domingos


 OSNI CARDOSO DE ARAUJO
 Prefeito do Município de Serrinha


 TERCIO NUNES OLIVEIRA
 Prefeito do Município de Teofilândia

JOSÉ RUBENS DE SANTANA ARRUDA
 Prefeito do Município de Tucano

UBALDINO AMARAL DE OLIVEIRA
 Prefeito do Município de Valente

ANEXO 1 – DOS EMPREGOS PÚBLICOS

Nº de vagas	Cargos	Jornada de trabalho*	Requisito Mínimo de provimento**	Salário Máximo
10	Técnico de Nível Superior	40	Nível superior	R\$ 4.000,00
10	Técnico de Nível Médio	40	Nível médio	R\$ 2.500,00
01	Secretário Executivo	40	Nível superior	R\$ 6.000,00

* os estatutos ou regulamento de pessoal poderá definir jornadas diferenciadas, inclusive em turnos, guardada a proporcionalidade entre a jornada e a remuneração máxima.

** outros podem ser definidos nos estatutos, no regulamento de pessoal ou no edital de concurso público.

ANEXO B – Estatuto do CONSISAL

REGISTRADO

M^ª Anny Santana S. e Silva
OFICIAL DO REG. DAS PESSOAS JURÍDICAS
1º OFÍCIO
SERRINHA - BAHIA

ESTATUTO DO CONSÓRCIO PÚBLICO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO TERRITÓRIO DO SISAL - CONSISAL.

TÍTULO I

DO CONSÓRCIO E DOS CONSORCIADOS

CAPÍTULO I

DO CONSISAL

Art. 1º. O CONSÓRCIO PÚBLICO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO TERRITÓRIO DO SISAL – CONSISAL é autarquia interfederativa, pessoa jurídica de direito público interno, integrante da Administração Indireta de cada ente federativo que o compõe.

§ 1º. A sede do Consórcio é no Município de Serrinha, Estado da Bahia, podendo haver o desenvolvimento de atividades em escritórios, laboratórios ou unidades localizadas em outros Municípios.

§ 2º. A Assembléia, Geral do Consórcio, mediante decisão de 3/5 (três quintos) dos Consorciados, poderá alterar a sede.

§ 3º. O Consórcio terá duração por prazo indeterminado.

CAPÍTULO II

DO OBJETO E DO ÂMBITO DE APLICAÇÃO DO ESTATUTO

Art. 2º. O presente estatuto disciplina o CONSISAL de forma a complementar e regulamentar o estabelecido no Contrato de Consórcio Público, resultante da ratificação, por lei, do Protocolo de Intenções.

CAPÍTULO III

DA CONDIÇÃO DE CONSORCIADO

Art. 3º. Não há, entre Consorciados, direitos e obrigações recíprocos.

Art. 4º. Os Consorciados não são titulares de quota ou fração ideal do patrimônio do Consórcio, sendo inválidos quaisquer negócios jurídicos que o tenham por objeto.

José

P

*R.ª Rosa
Oliveira*

Stevan

SP

4

[assinatura]

REGISTRADO

M^o Anny Santana S. e Silva
 OFICIAL DO REGISTRO DE PESSOAS JURÍDICAS
 1^o OFÍCIO
 SERRINHA - BAHIA

CAPÍTULO III

DO RECESSO E DA EXCLUSÃO

Seção I

Do Recesso

Art. 5º. Os Consorciados poderão se retirar do Consórcio mediante declaração escrita, subscrita por seu representante na Assembléia Geral, lavrada nos seguintes termos:

"Eu, (nome), (cargo que ocupa no ente federativo) e representante do (nome do ente federativo), pessoa jurídica de direito público inscrita no CNPJ sob o n.º (número), tendo em vista o autorizado pela Lei n.º (número de Lei) de (data da lei), especialmente editada pelo Poder Legislativo do nome do ente federativo) para o presente fim, declaro de forma expressa e irrevogável que o (nome do ente) se retira do CONSÓRCIO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO TERRITÓRIO DO SISAL – CONSISAL, comprometendo-se a honrar com todas as obrigações constituídas até esta Data, mesmo as ainda não líquidas.

Declaro, ainda, que referidas obrigações serão cumpridas em seu prazo de vencimento ou, no caso de obrigações não exigíveis, em trinta dias de sua apresentação, sob pena de pagamento de multa de 10% (dez por cento) de seu valor corrigido e, ainda, de juros de mora à razão de 0,33% (trinta e três centésimos por cento) ao dia."

Art. 6º. A retirada do ente da federação do Consórcio somente produzirá efeitos a partir do primeiro dia útil do mês seguinte à data de realização da Assembléia Geral em que for apresentada.

Seção II

Da exclusão

Subseção I

Das hipóteses de exclusão

Art. 7º. Além das previstas no Contrato de Consórcio Público, são hipóteses de aplicação da pena de exclusão do Consórcio:

I - atraso injustificado e superior a 120 (cento e vinte dias) no cumprimento das obrigações financeiras com o Consórcio;

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

REGISTRADO

M^a Anny Santana S. e Silva
 OFICIAL DO REG. DAS PESSOAS JURÍDICAS
 1^o OFÍCIO
 SERRINHA - BAHIA

II - a desobediência à norma dos estatutos ou ao deliberado na Assembléia Geral.

§ 1^o. Somente se configurará o atraso mencionado no inciso I do caput após o ente Consorciado ser notificado para efetuar o pagamento do devido, assegurado o prazo mínimo de quinze dias úteis para o pagamento.

§ 2^o. A notificação mencionada no § 1^o deste artigo poderá se efetuar por correspondência ou mediante publicação com destaque no sítio que o Consórcio manterá na internet.

§ 3^o. A exclusão prevista no caput deste artigo somente ocorrerá após prévia suspensão.

Subseção II

Do procedimento de exclusão

Art. 8^o. O procedimento de exclusão será instaurado mediante portaria do Presidente do Consórcio, de onde conste:

I – a descrição da conduta que se considera praticada, com as circunstâncias de quando, quem e de que forma foi praticada;

II – as penas a que está sujeito o infrator, caso confirmados os fatos;

III – os documentos e outros meios de prova, mediante os quais se considera razoável a instauração do procedimento administrativo.

Art. 9^o. O acusado será notificado a oferecer defesa prévia em 15 (quinze) dias úteis, sendo-lhe fornecida cópia da portaria de instauração do procedimento, bem como franqueado o acesso, por si ou seu advogado, aos autos, inclusive mediante carga.

Parágrafo Único. Não são considerados dias úteis, para os fins deste artigo, o período de 20 de dezembro a 19 de janeiro.

Art. 10. A notificação será realizada pessoalmente ou mediante correspondência com aviso de recebimento.

Art. 11. O prazo para a defesa contar-se-á a partir do dia útil que se seguir à juntada, aos autos, da cópia da notificação devidamente assinada pelo acusado ou, então, do aviso de recebimento da notificação.

Art. 12. Mediante requerimento do interessado, devidamente motivado, poderá o Presidente estender o prazo para defesa em até mais 15 (quinze) dias úteis.

Art. 13. Havendo dificuldade para a notificação do acusado, será esta considerada válida mediante publicação com destaque no sítio que o Consórcio manterá na internet.

Leandro

[Assinatura]

[Assinatura]

*Barbara
 Cayallus
 Secretária*

[Assinatura]

REGISTRADO

M^{te} Anny Santana S. e Silva
 OFICIAL DO REG. DAS PESSOAS JURÍDICAS
 1^o OFÍCIO
 SERRINHA - BAHIA

Parágrafo único. A publicação mencionada no caput deste artigo produzirá seus efeitos após quinze dias, contando-se o prazo para a defesa a partir do primeiro dia útil seguinte aos referidos quinze dias.

Art. 14. A apreciação da defesa e de eventual instrução caberá ao Presidente do Consórcio, ou à Comissão que tenha sido por ele nomeada na própria portaria de instauração do procedimento.

Art. 15. A fase de apuração do procedimento disciplinar será concluída com relatório que deverá indicar se o acusado é inocente ou culpado de cada uma das imputações e, reconhecida culpa, quais as penas consideradas cabíveis.

Parágrafo Único. No caso de o relatório mencionado no caput ter sido elaborado por Comissão, somente produzirá efeitos mediante a sua homologação pelo Presidente do Consórcio.

Art. 16. Tendo em vista as circunstâncias do caso, a Assembléia Geral poderá aplicar as penas de multa, limitada a R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais) e de suspensão até cento e oitenta dias, fixadas de forma proporcional à gravidade da infração.

§ 1^o. Durante o período de suspensão o infrator poderá se reabilitar.

§ 2^o. As penas de multa e de suspensão poderão ser aplicadas cumulativamente.

Art. 17. A pena de multa ou de suspensão poderá ser cumulada com a de exclusão mediante aprovação de 3/5 (três quintos) dos Consorciados.

Art. 18. O julgamento perante a Assembléia Geral terá o seguinte procedimento, no qual realizar-se-ão simultaneamente duas votações:

I - leitura da Portaria de instauração do procedimento, das alegações finais da defesa e do relatório final;

II — manifestação do Presidente do Consórcio e da defesa do acusado, fixadas em quinze minutos cada uma;

III - julgamento, decidindo se o acusado é culpado ou inocente de cada uma das imputações, bem como se aplicável pena de multa e de suspensão, mediante votação secreta;

IV — julgamento sobre a aplicação ou não da pena de exclusão, mediante votação secreta e em urna separada;

V - apuração dos votos sobre a inocência ou culpa, bem como de aplicação das penas de multa e suspensão, considerando-se vitorioso o veredicto que obtiver maioria simples;

[Handwritten signatures and initials]

REGISTRADO

M^a Anny Santana S. e Silva
 OFICIAL DO REGISTRO DE PESSOAS JURÍDICAS
 1^o OFÍCIO
 SERRINHA - BAHIA

VI — vitorioso o veredicto de inocência de todas as acusações, o procedimento será encerrado, com a imediata destruição de todas as cédulas da segunda urna: caso seja vitorioso o veredicto de culpa, serão tidas como mantidas as penas de multa e de suspensão fixadas em face da acusação considerada procedente, iniciando-se incontinenti a apuração dos votos da segunda urna;

VII — apurados os votos da segunda urna, somente admitir-se-á o veredicto de exclusão mediante voto de 3/5 (três quintos) dos Consorciados.

VIII - adotada a pena de exclusão, iniciará imediatamente os seus efeitos, não tendo mais o ente federativo direito a voz e voto na Assembléia Geral.

Parágrafo Único. O Presidente do Consórcio presidirá o julgamento e votará, dada a exigência de quorum qualificado.

Art. 19. Das decisões que impuserem sanções caberá o recurso de reconsideração à Assembléia Geral.

§ 1^o. O recurso de reconsideração deverá ser interposto no prazo de 15 (quinze) dias, contados do dia útil seguinte ao de publicação da decisão na imprensa oficial.

§ 2^o. O recurso de reconsideração não terá efeito suspensivo.

§ 3^o. Protocolizado o recurso, constará ele do primeiro item de pauta da próxima Assembléia Geral e se processará nos termos previstos nos incisos II a VII do Art. 18 deste estatuto.

Art. 20. Nos casos omissos, e subsidiariamente, será aplicado o procedimento previsto pela Lei Federal n.º. 9.784, de 29 de janeiro de 1999.

Seção III

Da admissão

Art. 21. O ente da Federação que pretenda integrar o CONSISAL, e cujo nome não tenha constado do Protocolo de Intenções, somente poderá fazê-lo mediante alteração no Contrato de Consórcio Público, aprovada pela Assembléia Geral e ratificada, mediante lei, por cada um dos Consorciados.

[Handwritten signatures and initials]

REGISTRADOM^o Anny Santana S. e Silva
OFICIAL DO REG. DAS PESSOAS JURÍDICAS
1^o OFÍCIO
SERRINHA - BAHIA

TÍTULO II
DA ASSEMBLÉIA GERAL
CAPÍTULO I
DA CONVOCAÇÃO

Art. 22. A Assembléia Geral será convocada pelo Presidente do Consórcio ou por um terço (1/3) dos Consorciados.

Art. 23. As Assembléias Ordinárias serão convocadas mediante edital publicado no quadro de avisos da sede do Consórcio e, com destaque, no sítio que o Consórcio mantiver na internet, dele devendo constar:

I - os nomes daqueles que convocaram a Assembléia;

II - o local, o horário e a data da Assembléia;

III - a pauta da Assembléia;

IV - no caso de apreciação de contas ou relatórios, deverá ser disponibilizado o seu texto integral através do sítio que o Consórcio mantiver na Internet;

§ 1^o. As Assembléias Ordinárias realizar-se-ão nos meses de março e setembro, devendo ser convocadas com a antecedência mínima de 15 dias.

§ 2^o. O edital de convocação da Assembléia deverá permanecer publicado no Quadro de Avisos e na internet até a data de realização da Assembléia.

Art. 24. As Assembléias Extraordinárias serão convocadas mediante edital publicado no Quadro de Avisos da sede do Consórcio e, com destaque, no sítio que o Consórcio mantiver na internet, bem como por meio de notificação escrita dirigida a cada um dos Consorciados.

§ 1^o. O aviso mencionado no caput deverá estar publicado pelo menos 72 (setenta e duas) horas antes da realização da Assembléia Extraordinária.

§ 2^o. A Assembléia Extraordinária será tida por regularmente convocada mediante a comprovação de que, em até 24 (vinte quatro) horas de sua realização foram notificados representantes legais de pelo menos 1/3 (um terço) dos entes Consorciados.

§ 3^o. Não atendido o previsto nos § 1^o e 2^o deste artigo, os atos da Assembléia serão tidos por nulos, salvo se a ela comparecer em representantes de, pelo menos, metade dos Consorciados.

Linho

[Assinatura]

[Assinatura]

R. L. S. e Silva
Guarvalho
[Assinatura] SP

REGISTRADO

M^a Anny Santana S. e Silva
OFICIAL DO REGISTRO DE PESSOAS JURÍDICAS -
1^o OFÍCIO
SERRINHA - BAHIA

CAPÍTULO II

DO QUÓRUM DE INSTALAÇÃO

Art. 25. A Assembléia Geral instalar-se-á com a presença de, pelo menos, 2/5 (dois quintos) dos entes Consorciados, porém seus trabalhos ficarão restritos às discussões até que se alcance o quorum para deliberação.

CAPÍTULO III

DO QUÓRUM DE DELIBERAÇÃO

Art. 26. A Assembléia Geral somente deliberará mediante a presença de mais da metade dos Consorciados, salvo nas seguintes matérias, em relação as quais o quorum de deliberação é de 2/3 (dois terços):

- I - alteração dos estatutos;
- II - aceitar a cessão de servidores para o Consórcio, com ou sem ônus para a origem;
- III - aceitar as reservas e, bem como, a admissão como consorciado do ente da Federação que as apôs;
- IV - deliberar sobre a reversão ou retrocessão de bens para ente da Federação que tenha exercido o seu direito de recesso do Consórcio;

Parágrafo único. O quorum para a Assembléia Geral deliberar sobre a nomeação de membros da Diretoria Executiva ou sobre a alteração da sede do Consórcio é de 3/5 (três quintos) dos Consorciados.

CAPÍTULO IV

DAS DELIBERAÇÕES DA ASSEMBLÉIA GERAL

Art. 27. A Assembléia Geral deliberará mediante maioria simples de votos, considerando-se aprovada a proposta que obtiver número de votos superior à metade dos votos dos entes Consorciados presentes, salvo nas seguintes hipóteses:

- I - aceitar o recebimento de servidores que sejam cedidos com ônus para o Consórcio, que exigirá a aprovação de pelo menos 4/5 (quatro quintos) dos votos dos consorciados presentes;

Linha

R. Carvalho
51

REGISTRADO

II – aceitar o recebimento de servidores que sejam cedidos sem ônus para o Consórcio, oportunidade que exigirá a aprovação de pelo menos 3/5 (três quintos) dos votos dos consorciados presentes;

III – deliberar sobre a reversão ou retrocessão de bens para ente da Federação que tenha exercido o seu direito de recesso, que exigirá manifestação favorável de 2/3 (dois terços) dos Consorciados;

III — aceitar o recebimento de servidores que sejam cedidos sem ônus para o Consórcio, que exigirá 2/3 (dois terços) dos votos dos entes Consorciados presentes;

IV - eleger o Presidente do Consórcio em primeiro escrutínio, ou aprovar moção de censura, que exigirá 2/3 (dois terços) dos votos dos entes Consorciados presentes.

V - imposição de penalidades a Consorciado, ou mudança da sede do Consórcio, que exigirá 3/5 (três quintos) dos votos dos Consorciados.

§ 1º. Para o cômputo do número de votos considerar-se-ão os votos brancos e nulos, com exceção da hipótese do inciso IV, em que tais votos serão considerados como válidos.

§ 2º. As abstenções serão tidas como votos brancos.

CAPÍTULO V

DAS DELIBERAÇÕES DE ALTERAÇÃO DE DISPOSITIVO DOS ESTATUTOS

Art. 28. Para a alteração de dispositivos dos estatutos exigir-se-á a apresentação de proposta subscrita por pelo menos 1/3 (um terço) dos Consorciados, a qual deverá acompanhar obrigatoriamente o edital de convocação da Assembléia Geral.

Art. 29. Haverá uma votação para cada artigo a ser alterado; caso o artigo, além do caput, possua mais de três parágrafos, a votação dar-se-á também parágrafo por parágrafo.

Art. 30. Não se iniciará a votação sem que o texto proposto seja lido em alto e bom som por aquele que preside a Assembléia e sem que seja franqueada cópia dele a cada um dos integrantes da Assembléia com direito a voto.

Art. 31. Antes de cada votação assegurar-se-á o direito de que pelo menos um ente Consorciado que for contrário à proposta possa externar as razões de sua contrariedade por cinco minutos.

Parágrafo Único. Havendo orador inscrito em favor da proposta de alteração, aquele que seja contrário à alteração terá o direito de falar por último.

REGISTRADO

M^a Anny Santana S. e Silva
 OFICIAL DO REG. DAS PESSOAS JURÍDICAS
 1º OFÍCIO
 SERRINHA - BAHIA

CAPÍTULO VI
 DO REGIMENTO INTERNO

Art. 32. As disposições sobre o funcionamento da Assembléia Geral poderão ser consolidadas e completadas por Regimento Interno que a própria Assembléia Geral venha a adotar.

TÍTULO III
 DO MANDATO, DA ELEIÇÃO E DA POSSE DO PRESIDENTE

CAPÍTULO I

DO MANDATO

Art. 33. O mandato do Presidente é de dois anos, coincidindo sempre com os primeiros e os terceiros anos dos mandatos de prefeito.

Parágrafo único. O mandato iniciar-se-á no dia 1º de janeiro, e encerrar-se-á no dia 31 de dezembro do ano subsequente. O atraso na posse não implicará a alteração na data de término do mandato, mas apenas na prorrogação *pro tempore* do mandato anterior.

CAPÍTULO II
 DA ELEIÇÃO E POSSE

Art. 34. O Presidente em exercício convocará, até o dia 10 de dezembro do ano de encerramento de seu mandato, a Assembléia para cerimônia pública de eleição e posse do Presidente.

§ 1º A convocação far-se-á por meio de edital publicado no quadro de avisos da sede do Consórcio e, com destaque, no sítio que o Consórcio mantiver na internet.

§ 2º A eleição e a posse far-se-ão no mesmo dia.

Art. 35. Imediatamente após o encerramento da eleição, iniciar-se-á a cerimônia pública de posse, que obedecerá ao seguinte procedimento:

I - manifestação de representantes dos entes federativos Consorciados que tenham antecipadamente se inscrito, podendo ser limitado pelo Presidente eleito o tempo e o número dessas manifestações;

II - manifestação do Presidente que encerra o seu mandato;

Junho
R
Alcides
Raposo
SP

REGISTRADO

M^a Anny Santana S. e Silva
 OFICIAL DO REGISTRO DAS PESSOAS JURÍDICAS
 1^o OFÍCIO
 SERRINHA - BAHIA

III - ato formal de posse, em que será lavrado o respectivo termo, com a seguinte redação:

"Aos (data), nesta cidade de (local), eu, (nome), (cargo que ocupa no ente Consorciado), tomo posse como Presidente do CONSISAL, com mandato que se inicia nesta data e que se concluirá no dia 31 de dezembro de (data). Nos termos do deliberado em Assembléia Geral, nomeio como Secretário Executivo o (a) Sr.(a): (nome).

IV - lavrado o termo de posse, manifestar-se-á o Presidente eleito, encerrando a cerimônia pública.

§ 1º. Ninguém poderá se pronunciar ou praticar ato na cerimônia de posse por meio de procurador ou representante.

TÍTULO IV
DA GESTÃO ADMINISTRATIVA
CAPÍTULO I
DA SECRETARIA EXECUTIVA

Art. 36. Compõem a Secretaria Executiva o Presidente e o Secretário Executivo.

Art. 37. A Secretaria Executiva reunir-se-á pelo menos uma vez por mês, sendo suas reuniões convocadas pelo Presidente.

Art. 38. Compete à Secretaria Executiva:

I - autorizar que o Consórcio ingresse em juízo, reservado ao Presidente a incumbência de, *ad referendum* da Secretaria, tomar as medidas que reputar urgentes;

II — aprovar a proposta de orçamento anual, de créditos adicionais, de orçamento plurianual de investimentos, de instituição de fundo especial e de realização de operação de crédito, autorizando que seja qualquer dessas propostas apreciada pela Assembléia Geral;

III - aprovar a proposta de fixação, revisão ou reajuste de tarifas e outros preços públicos, autorizando que seja enviada para emissão de parecer do Conselho de Regulação e de aprovação da Assembléia Geral;

IV - aprovar as propostas de planos e regulamentos de saneamento básico, autorizando que sejam encaminhadas, para apreciação, ao Conselho de Regulação e à Assembléia Geral;

V - aprovar proposta de cessão de servidores ao Consórcio, autorizando que seja apreciada pela Assembléia Geral;

10

The bottom of the page features several handwritten signatures and initials. On the left, there is a large, stylized signature that appears to be 'S. Dinho'. To its right, there are several smaller signatures and initials, including one that looks like 'R. B. Carvalho' and another that is more abstract. The page number '10' is printed in the bottom right corner.

REGISTRADO

M^a Anny Santana S. e Silva
 OFICIAL DO REGISTRO DE PESSOAS JURÍDICAS
 1^o OFÍCIO
 SERRINHA - BAHIA

VI — autorizar a dispensa ou exoneração de empregados e de servidores temporários;

VII – alterar, definitiva ou provisoriamente, o número de horas da jornada de trabalho dos empregados do Consórcio, ou dos servidores para ele cedidos;

VIII - elaborar proposta de Regulamento Geral do Pessoal do CONSISAL, enviando-a para a apreciação da Assembléia Geral;

IX - conceder, nos termos previstos no orçamento anual do Consórcio, revisão anual da remuneração de seus empregados;

X - autorizar a instauração de procedimentos licitatórios relativos a contratos cujo valor estimado seja igual ou superior a R\$ 150.000,00 (cento e cinquenta mil reais);

XI - autorizar a instauração de licitação que não de tipo menor preço, nos termos de justificativa subscrita pelo Secretário Executivo;

XII — propor alterações ao presente estatuto ou resolver questões vinculadas à interpretação de seus dispositivos;

XIII - julgar:

a) impugnações a editais de concursos públicos;

b) recursos referentes ao indeferimento de inscrição de concursos públicos ou à homologação de seus resultados;

e) impugnações a editais ou outros atos convocatórios de licitação;

c) recursos relativos à inabilitação, desclassificação homologação e adjudicação de licitações;

e) recursos referentes ao indeferimento de registro cadastral, para fins de constar do cadastro de fornecedores;

f) aplicação de penalidades a contratados ou a empregados do Consórcio;

XIV – estabelecer, orientar e supervisionar todos e quaisquer procedimentos técnicos, administrativos e operacionais no âmbito do Consórcio, fornecendo, inclusive, subsídios para deliberações e ações do Consórcio.

§ 1º. Em face de decisões da Diretoria não cabe recurso à Assembléia Geral, porém esta última, *ex officio*, poderá debater, manter, extinguir ou modificar atos da Diretoria.

§ 2º. Os não membros da Secretaria somente poderão assistir ou participar de suas reuniões caso convidado pelo Presidente.

Guilherme

[Assinatura]

[Assinatura]

R. Carvalho

REGISTRADO

M^{te} Anny Santana S. e Silva
 OFICIAL DO REG. DAS PESSOAS JURÍDICAS
 1º OFÍCIO
 SERRINHA - BAHIA

CAPÍTULO II
 DO PRESIDENTE

Art. 39. Além do previsto no Contrato de Consórcio Público e em outros dispositivos destes estatutos, incumbe ao Presidente:

- I — representar o Consórcio judicial e extrajudicialmente;
- II - ordenar as despesas do Consórcio e responsabilizar-se pela sua prestação de contas;
- III - convocar as reuniões da Secretaria Executiva;
- IV - nomear e contratar o Superintendente;
- V - movimentar as contas bancárias, em conjunto com o Secretário Executivo;
- VI - celebrar acordos, contratos, convênios e outros ajustes;
- VII - exercer o poder de disciplinar no âmbito do Consórcio, determinando a instauração de procedimentos e julgando-os, aplicando as penas que considerar cabíveis, com exceção da dispensa de empregados efetivos ou temporários, que dependerá de autorização do Conselho Consultivo;
- VIII – autorizar a instauração de procedimentos licitatórios relativos a contratos cujo valor estimado seja igual ou superior a R\$ 75.000,00 (setenta e cinco mil reais) e inferior à R\$ 150.000,00 (cento e cinquenta mil reais);
- IX - homologar e adjudicar objeto de licitações cuja proposta seja igual ou superior a R\$ 150.000,00 (cento e cinquenta mil reais);
- X – homologar a cotação de preços de contratações diretas, por dispensa de licitação fundamentada no inciso 1 ou II do Art. 24 da Lei nº 8.666, de 1993, quando a proposta de menor preço for de valor superior a R\$ 20.000,00 (vinte mil reais).
- XI - zelar pelos interesses do Consórcio, exercendo todas as competências que não tenham sido atribuídas a outro órgão do Consórcio pelos presentes estatutos ou pelo Contrato de Consórcio Público.

§ 1º. Com exceção das competências arroladas nos incisos II, III, IV, V, VIII, IX, X e XI do caput deste artigo, as competências do Presidente podem ter o seu exercício delegado ao Secretário Executivo.

§ 2º. Por razões de urgência ou para permitir a celeridade na condução administrativa do Consórcio, o Secretário Executivo poderá praticar atos *ad referendum* do Presidente, inclusive relativos a matérias de que não cabe delegação.

The bottom of the page contains several handwritten signatures and initials. On the left, there is a signature that appears to be 'Zinho' with a large 'Z' below it. In the center, there are several sets of initials, including 'R' and 'S'. On the right, there is a signature that appears to be 'Osvaldo' with a large 'O' below it. To the far right, there is a small number '12' next to a signature.

REGISTRADO

§ 3º. Os atos mencionados no § 2º perderão a sua eficácia caso não ratificados em até 30 (trinta) dias úteis de sua emissão.

M^o Anny Saptana S. e Silva
OFICIAL DO REG. DAS PESSOAS JURÍDICAS
1º OFÍCIO
SERRINHA - BAHIA

CAPÍTULO IV

DO CONSELHO CONSULTIVO

Art. 40. Compete ao Conselho Consultivo opinar, de ofício, sobre os seguintes assuntos de interesse do Consórcio:

I – as propostas e a aprovação do orçamento plurianual de investimentos, do programa anual de trabalho e do orçamento anual do Consórcio, bem como dos respectivos créditos adicionais, inclusive da previsão de aportes a serem cobertos por recursos advindos de contrato de rateio;

II – a realização de operações de crédito;

III – a alienação e a oneração de bens do Consórcio ou a oneração daqueles que, nos termos de contrato de programa, tenham sido outorgados os direitos de exploração ao Consórcio;

IV - a homologação, atendidos os requisitos previstos nos estatutos dos planos relativos à gestão do território, habitação, regularização fundiária, turismo, trânsito urbano e interurbano na área de atuação do consórcio, desenvolvimento rural; meio ambiente, cultura e de serviços públicos;

V - os regulamentos dos serviços públicos em regime de gestão associada;

VI – as minutas de contratos de programa nas quais o Consórcio comparece como contratante ou como prestador delegado de serviço público;

VII - a minuta de edital de licitação e de contrato para concessão de serviço ou obra pública;

VIII – o reajuste e a revisão das tarifas e preços públicos;

IX - o reajuste dos valores da taxa de coleta, remoção e destinação de resíduos sólidos urbanos, nos termos das leis municipais; e

X – o monitoramento e a avaliação da execução dos planos dos serviços públicos.

Art. 41. A forma e as condições da composição do Conselho Consultivo serão determinadas por resolução da Assembléia Geral.

§ 1º. Os membros do Conselho Consultivo serão designados para mandatos de dois anos em Assembléia Geral especialmente designada pela Secretaria Executiva.

Handwritten signatures and initials:
 - A signature that appears to be "Gianho" with a large "A" below it.
 - A signature that appears to be "Geavallyo" with a large "G" above it.
 - Several other initials and scribbles.

REGISTRADO

M^ª Anny Santana S. e Silva
OFICIAL DO REG. DAS PESSOAS JURÍDICAS
1^º OFÍCIO
SERRINHA - BAHIA

CAPÍTULO V
DA CÂMARA DE REGULAÇÃO

Seção I

Da competência

Art. 42. Compete à Câmara de Regulação:

- I - deliberar sobre as propostas de Regulamento a ser submetidas à Assembléia Geral;
- II - emitir parecer sobre as propostas de revisão e de reajuste de tarifas;
- III - apurar e divulgar os indicadores de qualidade dos serviços e de sua adequada e eficiente prestação;
- IV - opinar sobre os mecanismos de acompanhamento, fiscalização e avaliação dos serviços, e procedimentos para recepção, apuração e solução de queixas e reclamações dos cidadãos e utentes de serviço de saneamento;
- V - emitir parecer sobre penalidades a que estarão sujeitos os utentes de serviço de saneamento;
- VI - promover ampla e periódica informação aos utentes de serviço de saneamento, com precisas indicações sobre os seguintes aspectos: qualidade, receitas, custos, ocorrências operacionais relevantes e custos financeiros;
- VII - assegurar aos utentes de serviço de saneamento prévio conhecimento das penalidades a que estão sujeitos;
- VIII - prestar, anualmente, informações aos serviços locais dos serviços de saneamento sobre a qualidade e controle da água fornecida, para que possam divulgá-la à população.

§ 1º. Sobre as queixas e reclamações dos utentes de serviço de saneamento, deve o Conselho de Regulação, ou o seu Presidente, se pronunciar em até 30 (trinta) dias, dando-lhes ciência, por escrito, da solução adotada.

§ 2º. São ineficazes as decisões da Assembléia Geral sobre as matérias mencionadas nos incisos deste artigo sem que haja a prévia manifestação do Conselho de Regulação.

§ 3º. As informações mencionadas no inciso VIII serão também divulgadas no sítio que o Consórcio mantiver na internet.

§ 4º. Nos casos de relevância e urgência poderá, o Presidente do Conselho de Regulação praticar atos *ad referendum*.

Guilherme
Roberto Geavolho
David

M^a Anny Santana S. e Silva
 OFICIAL DO REGISTRO DE PESSOAS JURÍDICAS
 1º OFÍCIO
 SERRINHA - BAHIA

REGISTRADO

Seção II

Da composição e do funcionamento

Art. 43. A Câmara de Regulação será composta pelos membros da Secretaria Executiva e por 3 (três) representantes dos utentes de serviço de saneamento.

Parágrafo único. Os membros do Conselho de Regulação, quando realizarem viagens no interesse do Consórcio, farão jus ao recebimento de diárias, cujo valor será fixado em ato da Assembléia Geral.

Art. 44. O Presidente do Conselho de Regulação será eleito dentre os representantes dos utentes de serviço de saneamento.

Art. 45. As reuniões do Conselho de Regulação serão convocadas pelo Presidente do Conselho de Regulação ou por 5 (cinco) de seus membros.

Art. 46. O Conselho de Regulação deliberará quando presentes ao menos 5/9 (cinco nonos) de seus membros.

Art. 47. As decisões do Conselho de Regulação serão tomadas mediante mais da metade de seus votos.

Art. 48. Cada membro do Conselho de Regulação terá apenas um voto.

Parágrafo Único. No caso de empate, prevalecerá o voto do Presidente do Conselho de Regulação.

Seção III

Dos representantes dos utentes de serviço de saneamento

Art. 49. Os representantes dos utentes de serviço de saneamento serão designados para mandatos de dois anos em Assembléia Geral especialmente designada pela Secretaria Executiva.

§ 1º. Os representantes dos utentes de serviço de saneamento deverão ser membros de Conselho Municipal de Saneamento Básico ou de Conselho da Cidade, ou órgão colegiado equivalente, ou de Conselho Municipal de Saúde.

§ 2º. Os representantes de utentes de serviço de saneamento no Conselho de Regulação deverão ser representantes do segmento de utentes também no Conselho Municipal mencionado no § 1º.

Quinho *R. Ribeiro* *Geayralho* *gf*

M^a Anny Santana S. e Silva
 OFICIAL DO REGISTRO DAS PESSOAS JURÍDICAS
 1º OFÍCIO
 SERRINHA - BAHIA

Art. 50. É permitida a reeleição de representantes de utentes de serviço de saneamento.

Art. 51. A posse dos representantes eleitos far-se-á em reunião da Câmara de Regulação.

CAPÍTULO VI

DO PESSOAL

Art. 52. O pessoal do Consórcio será regido pelo Regulamento Geral de Pessoal do CONSISAL, que será instituído pela Assembléia Geral mediante proposta da Secretaria Executiva.

§ 1º. O regulamento de pessoal disporá sobre como o Presidente do Consórcio exercerá o poder disciplinar, complementando as normas dos presentes estatutos.

§ 2º. Ato da Diretoria Executiva fixará as hipóteses e critérios para empregado do Consórcio, ou servidor para ele cedido, exercer, interinamente, as atribuições de outro empregado público do Consórcio.

§ 3º. Até que seja adotado o Regulamento Geral mencionado no caput deste artigo, aplicar-se-á aos empregados do Consórcio, no que se refere aos aspectos disciplinares, o disposto na Lei n.º. 8.112, de 1990, com a diferença de que o procedimento disciplinar será promovido e instruído perante o Secretário Executivo e não por comissão processante.

TÍTULO V

DO PLANEJAMENTO

CAPÍTULO ÚNICO

DOS PROCEDIMENTOS

Seção I

Disposições gerais

Art. 53. A elaboração e a revisão dos planos e regulamentos de serviços públicos que venham a ser prestados pelo Consórcio obedecerão ao seguinte procedimento:

- I - divulgação e debate da proposta de plano ou de regulamento e dos estudos que a fundamentam;
- II - apreciação da proposta pelo Conselho de Regulação, e
- III - homologação pela Assembléia Geral.

Linho
27
Paulo
Paulo
SP

M^a Anny Santana S. e Silva
 OFICIAL DO REG. DAS PESSOAS JURÍDICAS
 1º OFÍCIO
 SERRINHA - BAHIA

REGISTRADO

§ 1º A divulgação da proposta de plano ou de regulamento dar-se-á mediante:

- I - acesso integral de seu teor no sítio que o Consórcio mantiver na internet;
- II - a apresentação de seu conteúdo em texto cujo sentido essencial de suas disposições possa ser facilmente apreendido por qualquer utente de serviço de saneamento, e
- III - audiências públicas, a serem realizadas em cada um dos Municípios interessados.

§ 2º. O debate efetivar-se-á por meio de consulta pública, garantidos o prazo mínimo de trinta dias para o recebimento de críticas e sugestões e o acesso às respostas a qualquer do povo.

§ 3º. À Assembléia Geral incumbe homologar ou negar homologação à proposta de plano ou de regulamento na redação que lhe for apresentada pelo Conselho de Regulação.

§ 4º. Negada a homologação, a Câmara de Regulação, em sessenta dias, poderá apresentar novo texto para a apreciação da Assembléia Geral.

§ 5º. Repetida a negação de homologação, ou decorrido o prazo sem proposta reformulada, nova proposta de plano ou de regulamento dependerá de novo processo de divulgação e debate.

Seção II

Das audiências e consultas públicas

Art. 54. Os procedimentos das audiências e das consultas públicas para a divulgação e o debate das propostas de plano ou de regulamento serão estabelecidos por resolução da Câmara de Regulação.

Parágrafo Único. Até que sejam adotadas as resoluções mencionadas no caput deste artigo serão utilizadas, no que couberem, as prescrições sobre audiência e consultas públicas instituídas pelo Conselho Nacional de Meio Ambiente (Conama).

TÍTULO VI

DA GESTÃO ORÇAMENTÁRIA, FINANCEIRA E PATRIMONIAL

CAPÍTULO I

DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 55. O Consórcio executará as suas receitas e despesas em conformidade com as normas de direito financeiro aplicáveis às entidades públicas.

Quinho *R. B. Geavaltho* *SP* 17

REGISTRADO

M^a Anny Santana S. e Silva
OFICIAL DO REG. DE PESSOAS JURÍDICAS
1^o OFÍCIO
SERRINHA - BAHIA

Art. 56. O Consórcio não possui fundo social e de seu patrimônio os entes Consorciados não possuem quotas ou partes ideais.

Art. 57. A Assembléia Geral poderá instituir, por resolução, normas para a elaboração, apreciação, aprovação e execução do orçamento e dos planos plurianuais, bem como para a prestação de contas, sendo que tais normas prevalecerão em face do estipulado neste estatuto, desde que não contrariarem o previsto na legislação e no Contrato de Consórcio Público.

CAPÍTULO II

DO ORÇAMENTO

Art. 58. O orçamento do Consórcio será estabelecido por resolução da Assembléia Geral, mediante proposta da Diretoria.

Art. 59. Até o dia 30 de novembro de cada ano a proposta de orçamento deverá ser apreciada pela Assembléia Geral.

Art. 60. Os integrantes da Assembléia Geral poderão apresentar emendas ao projeto de orçamento, que somente serão aprovadas caso:

I - indiquem os recursos necessários, admitidos somente os advindos de anulação de despesa, excluídas as referentes a:

a) dotações para pessoal e seus encargos;

b) serviço da dívida, ou

II - sejam relacionadas:

a) com a correção de erros ou omissões;

b) com os dispositivos do texto do projeto de resolução.

Art. 61. Aprovado o orçamento, será ele publicado no sítio que o Consórcio manterá na internet.

CAPÍTULO III

DA GESTÃO PATRIMONIAL

Art. 62. Têm direito ao uso compartilhado de bens apenas os entes Consorciados que contribuírem para sua aquisição.

[Handwritten signatures and initials]

[Signature] *[Signature]* *[Signature]* *[Signature]*

REGISTRADO

§ 1º. O direito ao uso compartilhado poderá ser cedido mediante instrumento escrito, desde que dele se dê ciência ao Consórcio com razoável antecedência.

§ 2º. Os próprios interessados ou, em sua falta, a Diretoria, poderão fixar normas para o uso compartilhado de bens, dispondo em especial sobre a sua manutenção, seguro, riscos, bem como despesas, se cabíveis, com combustível e

lubrificantes.

Mª Anny Santana S. e Silva
OFICIAL DO REG. DE PESSOAS JURÍDICAS
1º OFÍCIO
SERRINHA - BAHIA.

TÍTULO VIII**DA EXTINÇÃO DO CONSÓRCIO**

Art. 63. Extinto o Consórcio Público por ato judicial ou extrajudicial:

I – A Assembléia Geral decidirá sobre a destinação dos bens, podendo ser doados a qualquer entidade pública de objetivos iguais ou semelhantes ao Consórcio ou, ainda, alienados onerosamente, para rateio de seu valor entre os consorciados na proporção também definida em Assembléia Geral;

II - até que haja decisão que indique os responsáveis por cada obrigação, os entes Consorciados responderão solidariamente pelas obrigações remanescentes, garantindo-se direito de regresso em face dos entes beneficiados ou dos que deram causa à obrigação;

TÍTULO IX**DAS DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS**

Art. 64. A Assembléia Geral poderá sobrestar, uma única vez, por até 2 (dois) anos, a aplicação de normas previstas nestes estatutos.

Art. 65. O primeiro Presidente e Diretoria do Consórcio terão mandato até o dia 31 de dezembro de 2008.

§ 1º. Não eleito o Presidente do Consórcio até 31.12.2008, o mandato do anterior Presidente será prorrogado pro tempore, até a eleição do sucessor.

Art. 66. O Presidente do Consórcio será sempre o Município Consorciado, por meio de seu Prefeito Municipal, pelo que não exercerá tal munus aquele que teve findo o seu mandato de Prefeito Municipal.

Art. 67. O membro da Secretaria Executiva que tiver extinto o seu vínculo efetivo ou em comissão com serviço municipal de saneamento, ou seu vínculo efetivo com o Consórcio,

Junho *R* *Geoválho* *SP* 19
X *///* *Geoválho*

M^a Anny Santana S. e Silva
 OFICIAL DO REG. DAS PESSOAS JURÍDICAS
 1^o OFÍCIO
 SERRINHA - BAHIA.

REGISTRADO

Fundação Nacional de Saúde ou entidade conveniada ao Consórcio, terá automaticamente extinto o mandato de Diretor.

Parágrafo único. O disposto no caput não se aplica no caso de o vínculo ser extinto em razão de aposentadoria, salvo a por invalidez.

Art. 68. Os presentes estatutos, e as suas respectivas alterações, passarão a vigor após a sua publicação, por extrato, no Diário Oficial do Estado de Minas Gerais.

Cansanção Bahia, 05 de Agosto de 2010

Rivaldo de Souza Pereira
 Município de Cansanção, por Rivaldo de Souza Pereira, Prefeito Municipal

Cecília Petrina de Carvalho
 Município de Itiúba, por Cecília Petrina de Carvalho, Prefeita Municipal

Paulo Sérgio Brandão Carneiro
 Município de Queimadas, por Paulo Sérgio Brandão Carneiro, Prefeito Municipal

Osni Cardoso de Araujo
 Município de Serrinha, por Osni Cardoso de Araujo, Prefeito Municipal

Adriano Roberto de Oliveira
 Visto do Advogado (Art. 1^o, § 2^o, Lei 8.906, de 4.7.1994)

OAB: 22026 BA.

Fábio Nunes Oliveira
 Prefeitura Municipal de Teófilândia
 Fábio Nunes Oliveira
 Prefeito
 CPF 521.251.495-91

REGISTRO CIVIL DAS PESSOAS JURÍDICAS
 Protocolo nº 11.650 Fls. 13
 Protocolado em 13.10.8.2010
 Registro nº 13049 Fls. 66
 Livro nº A-23
 Serrinha, 13.10.8.2010
 Oficial

Marina Salvo de Jesus
 Prefeitura Municipal de Monte Santo
 Prefeita Municipal

M^a Anny Santana S. e Silva
 OFICIAL DO REG. DAS PESSOAS JURÍDICAS
 1^o OFÍCIO
 SERRINHA - BAHIA.

Everaldo Joel de Araujo
 Everaldo Joel de Araujo
 Prefeito
 Monte Santo - BA

Carlos Santiago de Almeida
 Prefeitura Municipal de Itiúba-BA