



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ – UFPI  
PRÓ-REITORIA DE ENSINO DE PÓS-GRADUAÇÃO - PRPG  
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E LETRAS – CCHL  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA – PPGP  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA - MPPG



WELBER FERNANDO ALVES DA SILVA

GOVERNANÇA EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS:  
estudo sobre práticas de gestão social em aglomerações produtivas da região de Picos (PI)

TERESINA

2022

WELBER FERNANDO ALVES DA SILVA

GOVERNANÇA EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS:

estudo sobre práticas de gestão social em aglomerações produtivas da região de Picos (PI)

Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Piauí - UFPI, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Área de concentração: Gestão Pública para o Desenvolvimento Regional

Linha de pesquisa: Organizações e Desenvolvimento Regional

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Flávia Lorene Sampaio Barbosa

TERESINA

2022

FICHA CATALOGRÁFICA  
Universidade Federal do Piauí  
Biblioteca Comunitária Jornalista Carlos Castello Branco  
Serviço de Processos Técnicos

S586g Silva, Welber Fernando Alves da.  
Governança em arranjos produtivos locais: estudo sobre práticas de gestão social em aglomerações produtivas da região de Picos(PI). / Welber Fernando Alves da Silva. – 2021.  
101 f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Piauí, Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Teresina, 2021.  
“Orientador: Prof.<sup>a</sup> Dra. Flávia Lorene Sampaio Barbosa.”

1. Gestão Social. 2. Arranjo produtivo local. 3. Governança.  
I. Silva, Welber Fernando Alves da. II. Título.

CDD 658

Bibliotecário: Gésio dos Santos Barros – CRB-3/1469

WELBER FERNANDO ALVES DA SILVA

**GOVERNANÇA EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS: estudo sobre práticas de gestão social em aglomerações produtivas da região de Picos (PI).**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, da Universidade Federal do Piauí, como requisito à obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

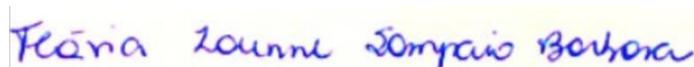
Área de Concentração: Gestão Pública para o Desenvolvimento Regional.

Linha de Pesquisa: Organizações e Desenvolvimento Regional.

Orientador(a): Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Flávia Lorenne Sampaio Barbosa.

Aprovada em 28 de abril de 2022.

**BANCA EXAMINADORA**



---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Flávia Lorenne Sampaio Barbosa (UFPI)  
Orientadora



---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Fabiana Pinto de Almeida Bizarria (UFPI)  
Examinadora Interna



---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Márcia Zabdiele Moreira (UFC)  
Examinadora Externa à Instituição

*A Deus,  
Ao meus pais, Francisco e Socorro, por tudo e por tanto,  
Aos meus irmãos Hyan e Hylana e  
Aos meus avós paternos e maternos (in memoriam)*

## AGRADECIMENTOS

É chegado o fim de mais um degrau. Parafraseando Ariano Suassuna, “O Sonho é o que leva a gente para a frente. Se a gente for seguir a razão, fica aquietado, acomodado”. O mestrado sempre foi um sonho, que algumas vezes parecia distante, quase inatingível. Durante a graduação observava meus mestres e alguns foram um verdadeiro espelho de vida e de sabedoria acadêmica. Hoje eu chego ao final dessa etapa. Curiosamente, sempre achei que o grau de mestre só seria chancelado após este momento: o da entrega final. Porém, hoje, ao observar toda essa trajetória, posso dizer que o que me faz mestre não é só a entrega deste trabalho, mas sim todo o percurso feito até aqui.

Nesse percurso foi necessário desenvolver habilidades para lidar com fatores necessários para que o acesso ao programa fosse possível. Após acessá-lo outros desafios vieram, tais como entregas de trabalho das disciplinas, discussões, avaliações, arguições. Mas entregar tudo isso só foi possível com a ajuda de diversas pessoas, que também são mestres, mestres não exatamente do meio acadêmico, mas mestres na vida, mestres em apoiar, suportar, incentivar, auxiliar, torcer, querer e, sobretudo, viver o meu sonho. A elas deixo abaixo minha gratidão eterna.

Agradeço a Deus pelo dom da vida, saúde e força nos momentos de dificuldade.

Agradeço aos meus Pais, que são referência de perseverança, acreditação e fé. Esses são meus mestres de maior referência, nos momentos de tempestade, foram meu abrigo, acreditando mais em mim, do que eu mesmo, deixo aqui meu registro de amor e gratidão.

Aos meus irmãos, pelo cuidado e suporte em todo este trajeto.

Aos meus avós paternos e maternos (in memoriam) que me demonstraram, cada qual ao seu modo, a importância do estudo e do saber.

A minha orientadora e amiga Flávia Barbosa, por toda paciência, compartilhamento, partilha, disponibilidade para acompanhar e guiar os melhores caminhos para a execução desta pesquisa.

Aos amigos da VI turma do mestrado por todo companheirismo, união e amizade.

Ao amigo Zé Martins 3º BEC / Picos que não mediu esforços em intermediar contatos com as cooperativas analisadas, possibilitando o estreitamento dessas relações, especialmente no momento pandêmico.

Aos amigos Igor Brasil, Thiago Felício, João Gabriel, Italo Nascimento, Flávio Israel e Ana Valéria.

Ao Major Oliveira Júnior, um professor que o esporte me deu, e que nele pude aprender a importância da disciplina, constância e acreditar em si mesmo.

Ao Centro Universitário Uninovafapi, pela liberação da carga horária de trabalho para que eu pudesse acompanhar as disciplinas do mestrado.

Ao Programa de Pós-Graduação a nível de Mestrado em Gestão Pública da Universidade Federal do Piauí, especialmente aos meus queridos professores que conduziram a construção de conhecimentos importantes acerca de temas de grande relevância para a Gestão Pública, os quais permitirão, através da nossa atuação, uma aproximação com a comunidade.

Agradeço também aos Arranjos produtivos locais da Região de Picos-PI, especialmente a todos os que fazem parte das centrais de cooperativas CASA APIS e COCAJUPI pela disponibilidade em contribuir para a realização deste estudo.

De modo geral, gostaria de agradecer a todos os amigos que, de forma direta e indireta, contribuíram para que tudo isso fosse possível. Vencemos! Obrigado!

*Não é o crítico que importa; não aquele homem que aponta como o homem forte fraqueja, ou onde aqueles que realizaram algo poderiam tê-lo feito melhor. O crédito pertence ao homem que encontra-se na arena, cuja face está manchada de poeira, suor e sangue; aquele que esforça-se bravamente; que erra, que se depara com um revés após o outro, pois não há esforço sem erros e falhas; aquele que esforça-se para lograr suas ações, que conhece grande entusiasmo, grandes devoções, que se entrega à uma causa nobre; que, no melhor dos casos, conhece no fim o triunfo da realização grandiosa, e quem, que no pior dos casos, se falhar, ao menos falha ousando grandemente, para que seu lugar jamais seja com aquelas frias e tímidas almas que não conhecem vitória ou fracasso.*

*Trecho do discurso “Cidadania em uma República” (Ou “O Homem na Arena”), proferido na Sorbonne por Theodore Roosevelt em 23 de abril de 1910.*

## RESUMO

Os Arranjos Produtivos Locais têm sido objeto de estudos de grande parte da literatura relacionada à área de aglomerações produtivas. Isso porque essas aglomerações caracterizam-se como sistemas complexos, devido à sua grande capacidade de interações e inter-relações dos seus atores, sobretudo quando se verifica a amplitude de suas categorias e características. Ademais, trata-se de um importante vetor de desenvolvimento na localidade onde estão inseridos. Este estudo tem como objetivo geral compreender a forma de governança, sob o viés da gestão social, dos APLs da região de Picos, com 2 (dois) APLs, com predominância para as práticas apícola e de cajucultura. A metodologia da pesquisa teve abordagem qualitativa com caráter exploratório. Quanto aos meios, classifica-se como pesquisa de campo e estudo de múltiplos casos. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e a análise de dados baseou-se na perspectiva da análise de conteúdo. Com os resultados do estudo, observou-se que os aglomerados produtivos estudados possuem uma governança pautada em aspectos direcionados ao atingimento dos objetivos coletivos, mas que na mesma governança possuem características de gestão social. As considerações finais do estudo apontam para uma necessidade de potencializar o fator aprendizagem no contexto das cooperativas analisadas, com o objetivo de propiciar reflexões e a consciência colaborativa, especialmente para os novos membros potencializando a relação de pertencimento coletivo entre os membros dos APLs.

**Palavras-chave:** Arranjo Produtivo Local; Gestão Social; Governança.

## ABSTRACT

Local Productive Arrangements, LPA, have been the subject of studies in most of the literature related to the area of productive agglomerations. This is because these agglomerations are characterized as complex systems due to their great capacity for interactions and interrelations of their actors, especially when the amplitude of their categories and characteristics is verified. Additionally, it is an important vector of development in the locality where they are contextualized. In this perspective, this work studies how the relationship between the governance characteristics present in LPA in Picos-PI with social management elements that can improve the achievement of collective objectives. The main goal of this study is to understand the way of governance under the bias of social management of the Local Productive Arrangements of Picos and surrounding with two LPA predominantly for beekeeping and cashew farming practices. This research methodology had a exploratory qualitative approach. It is also classified as a field research applied in multiple cases. Data were collected through semi-structured interviews and data analysis was based on the perspective of analysis content. The results of the study observed that the productive clusters studied have a governance based on the aspects directed to the achievement of collective objectives, but that in the same governance have characteristics of social management. The conclusion of the study point out to a to potential the learning process in the context of the cooperatives analyzed whose objective provided reflections and collaborative awareness, especially for the new members, enhancing the relationship of collective belonging among the members of the LPA.

**Key words:** Local Productive Arrangements; Social Management; Governance.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Diferentes tipologias de aglomerações de empresas .....	21
Quadro 2 – Características de um APL .....	27
Quadro 3 – Análise comparativa entre gestão estratégica e gestão social.....	34
Quadro 4 – Categorias teóricas para a Gestão Social.....	38
Quadro 5 – Resultados Revisão Sistemática .....	41
Quadro 6 – Quadro teórico categorias de análise .....	47
Quadro 7 – Pontos de Destaque Estatuto CASA APIS referente à Governança.....	50
Quadro 8 – Pontos de Destaque Estatuto CASA APIS referente à Gestão Social .....	54
Quadro 9 – Pontos de destaque Estatuto COCAJUPI relacionados à governança.....	57
Quadro 10 – Pontos de destaque Estatuto COCAJUPI relacionados à Gestão Social .....	61

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Aproximação teórica para a gestão social.....	36
Figura 2 – Etapas adotadas para revisão sistemática da literatura.....	39
Figura 3 – Organograma Administrativo – CASA APIS .....	51

## LISTA DE SIGLAS

APL	Arranjos Produtivos Locais
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CAFe	Comunidade Acadêmica Federada
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CASA APIS	Central de Cooperativas Apícolas do Semi-Árido Brasileiro
COCAJUPI	Central de Cooperativas de Cajucultores do Estado do Piauí
IBC	Interesse Bem Compreendido
MEC	Ministério da Educação
MPME	Micro, Pequenas Médias Empresas
OBAPL	Observatório Brasileiro de Arranjos Produtivos Locais
PMEs	Pequenas Médias Empresas
RedeSist	Rede de Pesquisa sobre Sistemas Locais de Inovação
RNP	Rede Nacional de Ensino e Pesquisa
SCIELO	<i>Scientific Eletronic Library Online</i>
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SPELL	<i>Scientific Periodicals Electronic Library</i>
SPIL	Sistema Produtivo e Inovativo Local
SPL	Sistema Produtivo Local
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UFPI	Universidade Federal do Piauí

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
1.1 Problema de Pesquisa e Objetivos .....	17
1.2 Relevância e Justificativa .....	18
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>19</b>
2.1 Aglomerações Produtivas: uma abordagem histórica .....	19
2.2 Diferenças e aproximações entre terminologias das aglomerações .....	21
2.3 Arranjos Produtivos Locais.....	25
2.4 Cooperativismo .....	28
2.5 Governança em APLs.....	29
2.6 Gestão Social .....	33
2.7 Revisão Sistemática .....	39
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>44</b>
3.1 Natureza e tipo de pesquisa .....	44
3.2 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa .....	45
3.3 Procedimentos de coleta .....	46
3.4 Instrumento de pesquisa .....	47
3.5 Análise dos dados.....	47
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	<b>49</b>
4.1 Análise documental .....	49
4.1.1 CASA APIS .....	49
4.1.2 COCAJUPI.....	56
4.2 Análise das Entrevistas .....	66
4.2.1 Categoria Governança .....	66
4.2.2 Categoria gestão social.....	71
4.3 Discussão conjunta dos resultados .....	77
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>80</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>80</b>
<b>APÊNDICE I– PERGUNTAS PARA ENTREVISTA – ENTREVISTADO A E B</b> .....	<b>96</b>
<b>APÊNDICE II - PERGUNTAS PARA ENTREVISTA – ENTREVISTADO D e E</b> .....	<b>97</b>
<b>APÊNDICE III - PERGUNTAS PARA ENTREVISTA – ENTREVISTADO C</b> .....	<b>99</b>
<b>APÊNDICE IV – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO</b> .....	<b>100</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As aglomerações produtivas têm sido objeto de estudos recorrentes, sobretudo por serem sistemas complexos de inter-relacionamentos, validando expressivas contribuições reflexivas e teóricas para o contexto acadêmico (SILVA; FEITOSA; AGUIAR, 2012). Nessa lógica, os Arranjos Produtivos Locais (APLs) surgem como um tema pesquisado na literatura pertinente à área de aglomerações (RABELO *et al.*, 2013), especialmente como propulsores para o desenvolvimento local e regional (FERREIRA *et al.*, 2011; DIAS, 2011; SCHLEMPER; MARINI; BERNARTT, 2016; FUINI, 2013; COSTA, 2017; OLIVEIRA, 2021).

Nessa perspectiva, argumenta-se que os “APLs são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais com foco em um conjunto específico de atividades econômicas que apresentam vínculos, mesmo que incipientes” (CASSIOLATO; LASTRES, 2003, p. 5). Em geral, incluem a participação e a interação de empresas, que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, em seus diversos portes e tipos, além de instituições públicas e privadas (ALBAGLI; BRITO, 2003).

Em números representativos, Costa (2017) afirma que no Brasil os APLs aumentaram de 499 em 2002 para 785 em 2015, distribuídos em 59 setores produtivos, situados em 2.175 municípios, segundo dados do Observatório Brasileiro de APLs. Pode-se verificar que o Nordeste é a região com maior número de APLs (328), seguido pela região Sudeste (204), em terceiro, a região Norte (122) e, em quarto, a região Centro-Oeste (104). No último lugar, a região Sul com 80 APLs (SIQUEIRA *et al.*, 2021).

Ademais, Lima, Deponti e Karnopp (2017) destacam que no período entre 2009 e 2010 a Rede de Pesquisa sobre Sistemas Locais de Inovação (RedeSist) realizou o mapeamento de APLs em regiões específicas do Brasil, objetivando o reconhecimento de potencialidades, bem como o apontamento de vocações regionais. Nesse sentido, a partir desse projeto, no Piauí foram identificados 30 arranjos produtivos, 8 deles localizados em municípios sertanejos.

Ao longo do tempo, muitos estudos sobre APLs foram desenvolvidos com base nos mais diversos eixos. Dentre eles, pode-se citar o desenvolvimento local e desenvolvimento regional (FERREIRA *et al.*, 2011; FUINI, 2013; GONÇALVES; GUIMARÃES, 2014; SCHLEMPER; MARINI; BERNARTT, 2016), a aprendizagem (PESSOA NETO *et al.*, 2018; LASTRES; CASSIOLATO, 2003), a modelagem de relacionamentos (ANTERO *et al.*, 2017; BAIARDI, 2008; CASTRO; GONÇALVES, 2014), a inovação (DE FREITAS *et al.*, 2017), as políticas públicas (BARROSO; SOARES, 2009; JACOMETTI *et al.*, 2016; MALAGOLLI;

PAULILLO, 2013; PASCHOALOTTO, 2020; TIZZIOTTI; TRUZZI; BARBOSA, 2019), sustentabilidade (ALVARENGA *et al.*, 2013; IIZUKA; GONCALVES-DIAS; AGUERRE, 2012) e governança (KRAG, 2017; FARINA, 2017; CONEJERO, 2017).

A governança tem um papel relevante nesse contexto, pois permite que o aglomerado produtivo tenha mecanismos de coordenação e participação em processos decisórios entre os diferentes atores envolvidos (SILVA, 2012) haja vista estar associado à construção de identidades e vínculos territoriais, a partir de uma base social, cultural e econômica em comum (TEIXEIRA *et al.*, 2006), alicerçado pela relação de proximidade geográfica para obtenção de ganhos e potencialização de resultados, o que não seria alcançado de forma separada (CASSIOLATO; SZAPIRO, 2003).

Para tanto, a complexidade de uma estrutura de governança de APL é justificada por demandar grandes interações, negociações nas áreas produtivas, tecnológicas e comerciais dos atores envolvidos, com o intuito de gerir assuntos de interesse da coletividade envolvida no aglomerado, expressa na tomada de decisões de forma participativa e compartilhada (PATIAS, 2017; SILVA, 2012; DALLABRIDA, 2006; VILLELA; ZANI; 2012). Dito isso, os APLs surgem, de acordo com Lastres e Cassiolato (2005), possibilitando maiores vantagens competitivas e sustentabilidade aos pequenos negócios, por meio de interação, cooperação e articulação.

Diante da necessidade de interação, cooperação e articulação de seus atores e o êxito dos objetivos estabelecidos, Cassiolato e Szapiro (2003) afirmam que a governança é um fator fundamental nesse escopo de articulação. Neumann *et al.* (2011) e Patias (2017) destacam que o estabelecimento deve ter práticas democráticas locais por meio de intervenção e participação de diferentes categorias de atores (Estado, em seus diferentes níveis, empresas privadas locais, cidadãos e trabalhadores, organizações não governamentais etc.) nos processos de decisão locais.

Villela e Pinto (2009) entendem governança como um processo de coordenação de atores, de grupos sociais, de instituições ou de redes empresariais para alcançar objetivos discutidos e definidos coletivamente. Para Le Galès (2006), esse conceito se engendra em um contexto de descentralização, como induzido pelo ideário neoliberal, abarcando também uma tentativa de exercitar a corresponsabilidade na gestão de um grupo social, estabelecida em um território e capaz de representar interesses coletivos.

Nessa direção, Villela e Pinto (2009) afirmam que tais arranjos devem, teoricamente, elaborar uma governança capaz de conciliar interesses, nem sempre convergentes, dos diferentes atores; planejar conjuntamente e executar ações cooperadas que promovam o

desenvolvimento de suas atividades empresariais e do local no qual se radicou. Nota-se que envolve um processo de discussão e diálogo dos APLs com outras instituições, tais como poder público, mercado e sociedade civil. Os autores ainda afirmam que essa articulação vem sendo apontada como uma resposta plausível às fragilidades da ação do Estado na transformação de uma realidade social eivada de necessidades prementes.

Em um contexto de APL, os atores interagem sob uma perspectiva comportamental (PATIAS *et al.*, 2017), demandando a existência de uma estrutura organizacional eficiente de gerenciamento (ERBER, 2008), que proporciona a articulação institucional do grupo e que potencializa a interação, a cooperação e a participação. Consequentemente, isso aumenta os níveis de confiança e credibilidade entre os atores locais e regionais. Nesse sentido, a governança de um APL pode ser um fator determinante para o seu sucesso. Isso porque o desenvolvimento do APL tende a impactar quando há ações voltadas para objetivos convergentes, com ação integrada entre os atores e sistemas cooperativos (NEUMANN *et al.*, 2011) buscando um consenso entre um conjunto de metas organizacionais e uma visão comum de futuro (PATIAS *et al.*, 2017).

Dito isso, para sistematizar esse processo de governança, considerando a diversidade de objetivos, interesses e recursos envolvidos nos APLs, é necessário haver transparência (divulgação de regras e procedimentos a serem seguidos), patrimônio (partilha coletiva dos benefícios e custos), inclusão (envolvimento de todos os atores), eficiência (simplificação dos procedimentos, menos burocracia, melhor delimitação de responsabilidades) e consenso (capacidade de mediação dos interesses) (NETO; SERRANO, 2011).

Assim, à medida que ações de governança se tornam mais coletivas, aumenta a necessidade de coordená-las, ou seja, da existência de estruturas de governança do sistema produtivo voltadas à viabilização de interesses em comum (FUINI, 2013). Com isso, pode-se verificar a governança como uma forma de organização política e institucional do território, como condutora de processos de articulação, diálogo, negociação e pactuação entre atores dos diferentes níveis (FARIA; ARAÚJO, 2011).

Contudo, Tenório (2008) enfatiza o papel dos cidadãos (individuais ou organizados em formas associativas) no que tange à identificação dos problemas, formulação, instituição e avaliação dos resultados, por meio da participação efetiva dos diferentes grupos de interesse e de comunidades nas decisões. Tal pensamento converge com a ideia de Villela e Pinto (2009), os quais afirmam que a governança é uma gestão compartilhada de processos decisórios que conduz, a partir do consenso, as deliberações de uma dada rede, objetivando articular e facilitar ações do projeto de desenvolvimento traçado pelos próprios participantes.

Para tanto, neste trabalho, a governança envolve uma diversidade de atores sociais e atividades com representações distintas no processo decisório local. Ela é definida no âmbito do APL pelas diferentes formas de coordenação, intervenção e participação dos distintos atores sociais nos processos decisórios, bem como nas tomadas de decisão das diversas atividades que envolvem a organização dos processos produtivos e de disseminação de conhecimentos (ALBAGLI; BRITO, 2003).

Assim, as decisões devem ser tomadas em conjunto, devido ao engajamento participativo de todos os envolvidos, (representantes do Estado, da sociedade civil e/ou das empresas) em prol do desenvolvimento territorial orientadas pela prática da gestão social (TENÓRIO, 2008). Essas ações podem ser entendidas como práticas dialógicas, comunicativas, participativas, em que o processo decisório é exercido por diferentes sujeitos sociais. Desse modo, a participação é parte integrante da realidade social na qual as relações ainda não estão cristalizadas em estruturas (MILANI, 2008; ANJOS; ANJOS; OLIVEIRA, 2013).

Nessa perspectiva, Villela e Pinto (2009) baseiam-se na hipótese de que as redes empresariais constituídas em APLs, ao envolver diferentes atores sociais na construção de objetivos comuns, viabilizam práticas comunitárias transformadoras e dialógicas, valorizando os recursos locais e superando os entraves colocados pelo mercado. Nessa lógica, é possível identificar uma aproximação conceitual do que aborda a gestão social. Cançado, Tenório e Pereira (2011), apresentam a gestão social como a tomada de decisão coletiva, sem coerção, baseada na inteligibilidade da linguagem, na dialogicidade e no entendimento esclarecido como processo, na transparência como pressuposto e na emancipação, enquanto fim último.

### **1.1 Problema de Pesquisa e Objetivos**

O presente estudo se propõe a aprofundar na dinâmica de interação entre os temas; APLs, governança e gestão social, pela sua relevância e avanço na fronteira do conhecimento quanto aos estudos que buscam compreender a governança de APLs, sob a ótica da gestão social, na perspectiva das aglomerações produtivas.

Este estudo parte de uma revisão bibliográfica e, responde a seguinte pergunta: De que forma a relação entre as características de governança presente nos APLs de Picos-PI com elementos de gestão social podem aprimorar o alcance aos objetivos coletivos?

O objetivo geral deste trabalho é compreender a forma de governança, sob o viés da gestão social, dos APLs da região de Picos, com 2 (dois) APLs, com predominância para as práticas apícola e de cajucultura. A pesquisa apresenta os seguintes objetivos específicos: i) levantar características de governança dos APLs investigados, ii) levantar características de

gestão social nos APLs investigados; e, iii) identificar práticas de gestão social, para o aprimoramento da governança em prol dos objetivos coletivos.

## **1.2 Relevância e Justificativa**

Considerando o quantitativo de APLs observados nas regiões Norte e Nordeste, Siqueira (2021) verifica uma grande defasagem entre o número de APLs nessas regiões, com a produção científica nesses locais. Embora a região Sul tenha sido ultrapassada em números totais de APLs, é a região que tem a melhor colocação em produção acadêmica, o que pode contribuir no desempenho financeiro da região, bem como na promoção da qualidade de vida dela.

O autor também evidencia alguns problemas estruturais nos APLs das regiões em que a produção científica ainda é defasada. Considerando a própria definição de APL, a inovação, o conhecimento e a educação são aspectos fundamentais para promoção de ganhos para essas regiões na qual os APLs se fazem presentes. Assim, justifica-se o desenvolvimento desta dissertação pelo fortalecimento em âmbito acadêmico científico dos APLs dessas regiões, em especial, o Nordeste (Piauí), como forma de consubstanciar maiores ganhos para seus APLs.

Este estudo contribui com informações específicas acerca da dinâmica de governança de APLs, com aspectos de gestão social, visando à melhoria das relações dialógicas das aglomerações estudadas. Como contribuição social, destaca-se que os atores envolvidos podem facilitar o processo dialógico e subsidiar práticas de governança democráticas em seus APLs. Como contribuição prática, que possam auxiliar gestores, líderes e representantes de APLs na sistematização de um processo de governança com um maior participação e envolvimento dos atores, contribuindo para alcance de objetivos coletivos.

O presente estudo encontra-se estruturado em cinco capítulos: o primeiro apresenta a introdução, com uma contextualização do tema, lacuna de pesquisa, justificativa, problema e objetivos. O capítulo seguinte é uma fundamentação teórica da pesquisa, evidenciando as relações entre APLs, governança e gestão social e cooperativas. O terceiro capítulo trata dos procedimentos metodológicos da pesquisa; o quarto capítulo interpreta e discute os resultados da pesquisa e o quinto capítulo apresenta as considerações finais do estudo, pontuando limitações e sugestões de pesquisas futuras.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Aglomerações Produtivas: uma abordagem histórica**

A ideia de arranjo produtivo local sempre esteve fortemente ligada à questão das aglomerações e distanciamentos de diversos enfoques que destacam a importância da dimensão territorial e de fatores de cooperação entre empresas e atores, constituindo o que chamam de aglomerações produtivas (CASSIOLATO; PALHANO; MACHADO, 2002; LASTRES, CASSIOLATO, 2005). Nos últimos anos a dimensão espacial vem despertando interesses de pesquisadores, com a tentativa de elucidar entendimentos sobre as razões que levam ao surgimento de aglomerações de micro e pequenas empresas eficientes e competitivas em certas localidades (DIAS, 2011).

Segundo Castanhar (2006), os casos que inicialmente despertaram o interesse de pesquisadores e estudiosos, e que se transformaram em referência para toda uma vertente de economia voltada para o estudo do desenvolvimento regional, foram os distritos industriais existentes no Norte e no Nordeste da Itália – a chamada Terceira Itália – e o aglomerado de empresas de alta tecnologia e software que se localizaram na região da Califórnia, nos EUA, que veio a ser conhecida como vale do Silício.

Desse modo, Pessoa Neto (2013) observa que a atenção direcionada a essas aglomerações está relacionada com a incapacidade de geração de desenvolvimento local e regional do modelo visualizado em grandes indústrias, sobretudo na racionalização do trabalho que teve origem na Revolução Industrial. Nesse ponto de transformação, verificou-se que um novo entendimento de desenvolvimento econômico surgia, valorizando as perspectivas globais sobre as perspectivas locais. Todos os fatores de políticas públicas geradas até então voltaram para formação de grandes empresas, como a opção viável de desenvolvimento. Nesse sentido, verificou-se um processo significativo de fusão e incorporação de grandes organizações que operavam grandes mercados, nacionais e internacionais.

Reed (2010) destaca que, como consequência, verificou-se que essa marcha rumo à industrialização restringiu a operação de empreendimentos de pequenos e médios porte, tidos como retrógrados, como foi o caso das oficinas artesanais e as corporações de ofício. No entanto, constata-se o surgimento de políticas de fomento às pequenas empresas, embora limitadas e com características essencialmente assistencialistas, contrastando com o favorecimento explícito às grandes corporações. No entanto, esse paradigma foi abalado nas grandes organizações em virtude das pequenas e médias empresas que começaram a configurar

como agente indutores não apenas de desenvolvimento econômico, mas também no aspecto do desenvolvimento social (BECATINI, 1990).

Lanna (2001) corrobora a ideia de que esses empreendimentos de pequeno e médio porte são capazes de gerar aumento de escala de produção por meio das economias externas e interna, sendo a primeira dependente do desenvolvimento geral da indústria e a segunda, dependente dos recursos das empresas que a ela se dedicam individualmente, das suas organizações e eficiência de suas administrações.

Cassiolato e Lastres (2002) lembram que tais fenômenos mencionados, ocorreram na Itália, onde existiam, além do modelo agrícola tradicional, modelos baseados em grandes indústrias e pequenas e médias empresas. Verificou-se que, simultaneamente, havia várias Itálias:

[...] a Primeira Itália, localizada no Noroeste italiano, tinha como característica ser rica e industrializada, passando naquele momento por uma crise; a Segunda Itália, localizada no sul, com uma marcante pobreza e predominância de atividades agrícolas, estava tendo um pequeno crescimento econômico; e por fim, a Terceira Itália, fixada no Nordeste e Centro da Itália, que revelou um notável crescimento econômico, principalmente oriundo dos distritos industriais cuja dinâmica econômica é ditada, majoritariamente, pela MPME [...] (CASSIOLATO; LASTRES, 2002, p. 27).

Costa (2007) destaca que a Terceira Itália compreende a região dos distritos industriais da Emília-Romagna na Itália, que é uma microrregião da Itália Setentrional, que engloba as microrregiões de Vêneto, Trentino, Friuli-Venezia, Giulia, Toscana, Marche e parte da Lombardia. Essa região apresenta aglomerações de pequenas e médias empresas de setores tradicionais denominados de Distritos Industriais Italianos ou de Distritos Industriais Marshallinos, por apresentarem características descritas por Alfred Marshall.

Pessoa Neto (2013) afirma que a região passou a ser uma referência pontual de desenvolvimento ao constatar-se a questão das aglomerações setoriais. Verifica-se que as organizações economicamente ativas da região nutriam traços cooperativos, inovativos e de aprendizado, lotadas em uma mesma concentração geográfica, tendo em sua maioria pequenas e médias empresas participando de forma ativa no processo aglomerativo. Nessa perspectiva, iniciou-se reflexões acerca das aglomerações produtivas, com surgimento de algumas nomenclaturas para essa dinâmica organizacional, tais como: distritos industriais, ambientes inovativos (*milieuinnovateurs*) e *clusters* (BAGNASCO; BECATTINI, 1999; COCCO; GALVÃO; SILVA, 1999).

## 2.2 Diferenças e aproximações entre terminologias das aglomerações

Dias (2011) salienta que as interações entre aglomerações produtivas ocorreram ao longo da história em diversas regiões. Ao passo que a literatura empreendeu esforços para estudar essas aglomerações, criou-se diversas nomenclaturas para definir tais aglomerados. Assim, cabe destacar que o aspecto conceitual de APLs perpassa pela necessidade do entendimento de alguns conceitos de abordagens análogas ao termo.

Nesse sentido, Lübeck *et al.* (2012) ressalta que as diferentes origens e vertentes teóricas sobre as aglomerações causaram uma dispersão de conceitos, dificultando o consenso sobre o termo.

Quadro 1 – Diferentes tipologias de aglomerações de empresas

NOMENCLATURA	DESCRIÇÃO	AUTORES
Distritos industriais	Caracterizam-se por grande quantidade de empresas envolvidas nos diversos estágios de produção de um produto homogêneo, no qual a coordenação e controle do processo não obedecem às regras prefixadas ou aos mecanismos hierárquicos e são delimitados apenas pela demanda e capacidade produtiva.	Pyke, Becattini e Sengenberger (1990); Becattini (1990); Brusco, 1990,
<i>Cluster</i>	Concentração geográfica de empresas e instituições interconectadas por uma mesma cadeia produtiva, no qual cada empresa mantém sua independência e a interação é insipiente.	Schmitz e Musyck (1994); Schmitz (1995, 1997, 1999); Porter, (1989, 1993, 1998, 1999); Krugman, (1991, 1995, 1999); Maillat, (1999); Amorim (1998).
APLs	Aglomerações geográficas de agentes econômicos, políticos e sociais pertencentes a uma mesma cadeia produtiva e/ou setor econômico e que apresentam vínculos na articulação, interação, cooperação e aprendizagem sob uma estrutura de coordenação não-hierárquica das ações e atividades do arranjo.	Cassiolato e Lastres, (2005); Vargas, (2002); Albagli e Brito (2003).
Sistemas locais de produção e inovação (SLPIs)	Aglomerações geograficamente concentradas, caracterizadas por intensos vínculos e interações que geram externalidades positivas para o conjunto das empresas estabelecidas e para a região, pela criação ou introdução de inovações tecnológicas, troca de conhecimento, produtos e processos coordenados por uma estrutura institucional que objetiva fomentar e organizar a aglomeração para alavancar sua competitividade.	Freeman, (1987, 1991); Lundvall, (1988, 1995); Dotto, Wittmann e Boff (2006).

Fonte: Elaborado por Lübeck *et al.* (2012, p. 128).

No sentido de contribuir para o entendimento das divergências e convergências conceituais sobre as aglomerações a partir das relações supramencionadas, serão elencadas a seguir as definições conceituais de cada tipo de aglomeração. Além das nomenclaturas citadas no quadro, adicionou-se duas nomenclaturas, os *MilieuInnovateurs* e os Sistemas Produtivos Locais (SPL), mas o foco do presente estudo são os APLs.

O termo *cluster* consta nos estudos de Michael Porter no livro *The Competitive Advantage of Nations* (1990). Nele, o autor afirma que *Clusters* são concentrações geográficas de empresas de um setor específico e que contemplam arranjos de empresas relacionadas e outras entidades importantes para competição. A definição corrobora com o conceito de Krugman (1991) o qual define *clusters* como um fenômeno que reúne empresas concentradas geograficamente em um determinado espaço e que atuam em um mesmo seguimento produtivo.

Segundo Perry (2005), apesar da proximidade geográfica poder ocasionar uma competição por recursos, mão de obra especializada, mercado consumidor e outros, as empresas inseridas em *clusters* tornam-se mais independentes, tendo nesse tipo de estrutura possibilidades de obter vantagens competitivas. Porter (1999) ressalta que a capacidade competitiva de *clusters* advém da proximidade geográfica que possibilita acessos a empregados, fornecedores, instituições de apoio, relacionamentos, informação, grandes incentivos, produtividade e inovação.

Nesse entendimento, Amato Neto (2000) conceitua *clusters* como aqueles que são capazes de responder às crises e oportunidades de maneira mais dinâmica. E isso reside no fato de que existe uma facilidade de reorganização das especialidades em diferentes processos. Pessoa Neto (2013) aponta que o fator mais dinâmico de um *cluster* é a rivalidade (concorrência) entre as firmas, sendo essa a característica que o distingue das demais formas de aglomeração. Estudos de Mascena, Figueiredo e Boaventura (2013) informa que os benefícios da aglomeração estariam mais relacionados às externalidades, como a divisão de serviços comuns e a diversificação da força de trabalho, que à cooperação deliberada entre as firmas.

Essa afirmação corrobora com de Lastres e Cassiolato (2005), os quais destacam que outras formas de interações foram desconsideradas na teoria Porteriana. Os autores afirmam que na abordagem de *clusters*, a cooperação, por exemplo, passa a ser relativizada, não considerando a influência de outros atores, como organizações de ensino, pesquisa e desenvolvimento, apoio técnico, financiamento, entre outros, que já acontece no caso dos distritos industriais.

Segundo Schimitz (1997, p. 173), “um distrito industrial pode ser considerado um *cluster*, mas o contrário nem sempre é verdadeiro”. A afirmação pode ser explicada em virtude

de o primeiro termo tratar-se de algo com maior abrangência, referenciando não só às questões da territorialidade e competitividade das firmas, mas verificando as contribuições da divisão do trabalho, da especialização e da cooperação para a economia de escala (PESSOA NETO, 2013).

Para o autor, o conceito de distrito industrial foi proposto pelo economista Alfred Marshall, ainda no século XIX, na qual a abordagem de distrito industrial se origina de um padrão de organização comum à Inglaterra do período, onde pequenas firmas concentradas na área de manufatura de produtos específicos, em atividades econômicas como gráfica, cutelaria e têxtil aglomeravam-se predominantemente na periferia dos centros produtores.

Amaral Filho (2002) alertam que qualquer definição de distrito industrial não estará livre de controvérsia, mas definem esse conceito como um sistema produtivo local, caracterizado por um grande número de firmas que são envolvidas em vários estágios e em várias vias na elaboração de um produto homogêneo. Um forte traço desse sistema é que uma vasta rede dessas empresas industriais, criada a partir dos anos 1970, é de pequeno ou muito pequeno porte (DIAS, 2011).

No que tange às categorias adicionadas fora do quadro 1, tem-se, inicialmente, os Sistemas Produtivos Locais (SPL). SPL são aglomerações territoriais de atores com fortes vínculos de interdependência e articulação, resultando em: interações, cooperação, aprendizagem, inovações, produtos, processos e novos formatos organizacionais, além de uma maior competitividade territorial e capacitação social (DIAS, 2011).

Inclui não apenas empresas – produtoras de bens e serviços finais, fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de serviços, comercializadoras, clientes, etc. e suas variadas formas de representação e associação – mas também diversas outras instituições públicas e privadas voltadas à formação e treinamento de recursos humanos, pesquisa, desenvolvimento e engenharia, promoção e financiamento (CASSIOLATO; SZAPIRO, 2003, p. 12).

Dessa forma, Zen *et al.* (2020) destacam que no contexto dos Sistemas Produtivos Locais pode existir uma integração de diferentes atores públicos e privados por meio de projetos e ações compartilhadas, o que normalmente é estimulado e promovido por uma estrutura de governança.

Segundo Guillaume (2008), o SPL passou a ser concebido como uma forma de organização econômica geradora de produtos ou serviços específicos na qual o território e as relações não mercantis, de natureza social, desempenham papel fundamental. O conjunto de saberes e competências nele praticadas e não reproduzíveis em outros territórios passou a ser visto como sua especificidade e fator de diferenciação. Nele, as experiências anteriores bem-

sucedidas contribuem para um conhecimento recíproco e um ambiente de confiança entre os atores. Um dispositivo de regras construído coletivamente rege, ao mesmo tempo, os modos de produção e de viver desses sistemas específicos e autorregulados.

Nos estudos de Giuliani (2005), observa-se a nomenclatura referente a Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (SPILs) que deriva do conceito e da abordagem de Sistemas Produtivos Locais. O conceito de SPILs foi introduzido por acadêmicos latino-americanos quando se propuseram a analisar os processos de aprendizagem. Zen *et al.* (2020) destaca que o termo SPL pressupõe uma maior integração de diferentes atores públicos e privados por meio de projetos e ações compartilhadas, o que normalmente é estimulado e promovido por uma estrutura de governança, já em SPILs indicando que, além da articulação dos atores, é possível verificar uma maior capacidade de inovação das firmas e melhores condições de desenvolvimento local.

Fazendo referência a outra categoria mencionada de forma adicional ao quadro 1 (os ambientes inovadores ou *milieuinnovateur*), Dias (2011) explica que o conceito de *milieuinnovateur* foi criado através de iniciativas do *Group de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs* (Gremi), que reuniu, a partir de 1985, pesquisadores da Europa, principalmente da França, Bélgica e Itália, que analisavam as relações entre a inovação e o território, com destaque aos trabalhos de Aydalot (1986), Maillat (1995) e Camagni (1995).

Vários pesquisadores que participaram da identificação e revelação dos distritos industriais italianos também tomaram parte da agenda de pesquisa do Gremi, cujo objetivo foi desenvolver uma metodologia comum e uma abordagem teórica que permitissem uma análise – de forma territorializada – da inovação, enfocando o papel do ambiente ou meio (*milieu*) no processo de desenvolvimento tecnológico (DIAS, 2011). E, segundo o Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais, da rede de pesquisa RedeSist (2003, p. 18), o *milieu innovateur* pode ser definido como “o local ou a complexa rede de relações sociais em uma área geográfica limitada que intensifica a capacidade inovativa local através de um processo de aprendizado sinérgico e coletivo”.

Nessa ótica, segundo Pessoa Neto (2013), o *milieuinnovateur*, diferentemente de ambiente simples, é formado por um agrupamento territorial, constituído pela integração de conhecimento, regras e relacionamento. Ele é um ambiente de transformações e de evoluções permanentes, dependente da interação, cooperação e interdependência de seus atores e recursos humanos para a criação de redes de inovação. Nesse sentido, os ambientes inovadores *milieuinnovateur*, podem ser entendidos tanto como “uma rede concreta de atores que interagem dentro de um sistema produtivo local como enquanto o próprio ambiente que provê

as condições que viabilizam e facilitam a existência de interações entre os diferentes segmentos de atores” (LASTRES; CASSIOLATO, 2005, p. 15).

Diante do exposto, apresentaram-se considerações acerca das principais nomenclaturas de aglomerações produtivas. Como o foco do presente estudo trata dos APLs, ele será discutido a seguir.

### **2.3 Arranjos Produtivos Locais**

Antes de adentrar no campo conceitual dos APLs, faz-se necessário evidenciar que as nomenclaturas citadas até então, no contexto de aglomerações, não são definições padrões nesse cenário (FUINI, 2013). É inexistente um consenso na literatura a respeito do uso de uma tipologia sobre aglomerações produtivas. Nesse ensejo, verifica-se a existência de diferentes tipos de arranjos, sendo que esses possuem características semelhantes, o que acaba gerando certa confusão no momento de diferenciá-los (VIEIRA, 2013).

Seguindo esse raciocínio, Lira *et al.* (2013) destacam que os APLs são essenciais para gerar competitividade para as empresas. Nesse sentido, a empresa tem a possibilidade de ter acesso a recursos, conhecimento, qualificação e demais fatores que não conseguiram obter facilmente sozinhas. Para o SEBRAE (2015), a definição de APL abarca aglomerações de empresas localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm algum vínculo de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais tais como governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa.

Querino (2018) lembra que na literatura estrangeira não se encontra a nomenclatura APL, sendo exclusivamente utilizada pelos pesquisadores brasileiros. O termo “Arranjo Produtivo Local” surgiu a partir dos estudos desenvolvidos por José Eduardo Cassiolato e Helena Lastres, pesquisadores e professores do Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, juntamente com coordenadores e colaboradores da Rede de Pesquisa sobre Sistemas Locais de Inovação (RedeSist).

Desde os anos 1990, desenvolviam-se pesquisas sobre meios inovadores e sistemas nacionais e locais de inovação. Nesse contexto, instituições de apoio e fomento como Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), juntamente com consultorias especializadas, lançaram as próprias definições voltados para interesses em específicos (FUINI, 2013).

Dias (2011) informa que em virtude da inexistência de uma padronização no uso dos termos referentes às aglomerações entre pesquisadores e instituições, os conceitos de APLs,

*clusters* e outros são utilizados muitas vezes como sinônimos. Ou seja, o fato é decorrente de uma imprecisão no uso dos conceitos, notadamente, no que se refere ao balizamento e fundamentação de políticas públicas voltadas para promoção setorial localizada em territórios que apresentam relativo dinamismo institucional, empresarial e não empresarial independentemente da diversidade de nomenclatura e, das categorias analíticas associadas às aglomerações empresariais. O que há em comum entre elas é o reconhecimento de que essas aglomerações, como quer que sejam denominadas, são um poderoso e eficaz instrumento para impulsionar o desenvolvimento regional e nacional a partir de ações locais.

Nesse sentido, Castanhar (2006) afirma que nessas aglomerações, as micro, pequenas e médias empresas exercem um papel central. Além disso, as políticas públicas voltadas tanto para o apoio ao desenvolvimento regional quanto para o desenvolvimento de ciência e tecnologia, como a própria política industrial, cada vez mais utilizam essas aglomerações empresariais como objeto (e instrumento), complementando e, eventualmente, até substituindo uma abordagem baseada em setores ou empresas individuais.

Fuini (2013) destaca que as discussões voltadas para os APLs no meio político nacional são recentes. Em 2004, houve sua oficialização pelo Governo Federal como política pública descentralizada, voltada ao desenvolvimento econômico e estímulo à competitividade de micro e pequenas empresas. Nesse contexto, os APLs foram incorporados aos planos plurianuais do Governo Federal (2004-2007/2008-2011) e, se encontra, atualmente, dependente de articulações subnacionais estaduais para sua efetivação. Nessa perspectiva, verifica-se que o conceito do APL de forma genérica pode ser entendido como:

Um grupo de agentes “orquestrados” por um grau de institucionalização explícito ou implícito ao aglomerado que buscam como finalidade, harmonia, interação e cooperação, não esquecendo, vale reprimir, que estes elementos ocorrem num ambiente competitivo, no qual há sujeitos com distintos graus de poder e com projetos territoriais diversos e muitas vezes antagônicos (COSTA, 2010, p. 127).

Complementando, Castanhar (2006) afirma que os APLs são aglomerações de empresas localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm algum vínculo de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, tais como governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa. Já Santos *et al.* (2017) mostram que há presença de alguns elementos que caracterizam a existência ou não de um APL. O Quadro 2 apresenta a relação de elementos constituintes que os caracterizam.

Quadro 2 – Características de um APL

<b>Características do APL</b>	<b>Descrição</b>
Dimensão territorial	É o espaço onde processos produtivos, inovadores e cooperativos têm lugar, tais como: municípios, microrregiões, entre outros.
Diversidade de atividades e atores econômicos, políticos e sociais	Os arranjos envolvem a participação e interação de empresas (produtoras de bens e serviços finais, fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de serviços, comercializadoras, cliente etc.), órgãos de classe, instituições privadas e públicas de ensino, pesquisa, consultoria, bem como instituições políticas e de promoção e financiamento e a comunidade organizada em geral.
Conhecimento tácito	Nos arranjos verificam-se processos de geração, compartilhamento e socialização de conhecimento, por parte de empresas, instituições e indivíduos. São importantes os conhecimentos tácitos, ou seja, aqueles que não estão codificados, mas que estão implícitos e incorporados em indivíduos. São elementos de vantagem competitiva de quem os detém. Nos APL mais desenvolvidos, esse conhecimento pode chegar a ser explícito em função de processos de padronização e normatização. O conhecimento tácito reside em crenças, valores, saberes e habilidades do indivíduo ou organização. Encerram, por sua vez: 1) saberes sobre o processo produtivos não disponíveis em manuais; 2) saberes gerais e comportamentais; 3) capacidade para resolução de problemas não codificados; e 4) capacidade para estabelecer vínculos entre situações e interagir com outros recursos humanos
Inovação e aprendizado interativos	O aprendizado interativo é a fonte fundamental para a transmissão de conhecimentos e a ampliação da capacidade produtiva e inovadora das firmas e instituições;
Governança	São os diferentes modos de coordenação entre os agentes e atividades, que envolvem da produção à distribuição de bens e serviços, assim como o processo de geração, disseminação e uso de conhecimento e das inovações.

Fonte: Elaborado por Cardoso (2014; p. 19); Adaptado por Lima (2021).

Verifica-se no quadro 2 as características relevantes no que diz respeito aos APLs. Contudo, Amaral (2011) complementa que um aspecto característico seriam os laços das empresas com agentes institucionais locais, que suprem condições para a realização da produção social e a estabilidade da aglomeração. O autor reforça, inclusive, que o suporte financeiro de agências e organismos públicos são voltados para o desenvolvimento apoiando as pequenas empresas da região.

Pode-se observar também que o conceito de Lastres *et al.* (2003) evidencia características que são mencionadas no quadro 2, pontuando aspectos como colaboração, confiança como fator social, organizações e agências locais e regionais apoiadoras. Querino (2018) destaca que o papel de intermediadores e influenciadores no desenvolvimento dos APLs são essenciais, mas a ação coletiva constante se torna necessária. No entanto, Villela e Pinto (2009) lembram que podem ocorrer falta de entendimento de interesses coletivos e, nesse

sentido, faz-se necessária a criação de mecanismos eficientes para potencializar a confiança mútua, pois a governança é um dos mecanismos que ajudam no controle e comando da rede. (QUERINO, 2018).

Nesse sentido, observa-se que os APLs se caracterizam por apresentar fatores relacionados a coletividade, confiança, solidariedade entre outros. Por outro lado, o cooperativismo, além de surgir como uma ferramenta de coalização de interesses e unificação de propósitos, é observado como foco de estudos relacionados aos APLs (KRAG, 2017; SAMPAIO; MARINI; LAVARDA, 2021). Nessa perspectiva, o capítulo seguinte apresenta uma abordagem conceitual acerca das cooperativas e o seu alinhamento com a proposta deste trabalho.

## **2.4 Cooperativismo**

O cooperativismo surgiu como uma ferramenta de ajuda mútua entre pessoas que tem as mesmas necessidades e os mesmos interesses. Trata-se de um grupo de pessoas que se unem por razões diversificadas, mas com um único propósito (WEBERING, 2020). O objetivo principal das cooperativas, diferente das empresas, não é lucrar, mas melhorar as condições de vida de seus membros. Pode-se afirmar que as cooperativas são formas de organização, pautadas por valores como: democraci, ajuda mútua, igualdade, autonomia, solidariedade, responsabilidade e equidade (SCHMIDT; PERIUS, 2003).

Em termos societários, o que viabiliza o cooperativismo são as organizações cooperativas, na forma da Lei de nº 5764/1971. São compreendidas como uma sociedade de pessoas, com natureza jurídica própria e civil, não sujeita a falência, criada com a finalidade de prestação de serviço aos seus associados (MARTIN *et al.*, 2019).

Uma das principais características que as diferenciam das sociedades de capital é a participação dos membros e suas corresponsabilidades na gestão da organização. A efetiva participação e responsabilidade compartilhada dos membros são elementos cruciais nos processos de criação, desenvolvimento e sobrevivência da cooperativa. Portanto, o nível de participação desses membros pode indicar o insucesso ou êxito dessas organizações (JUNQUEIRA; TREZ, 2005).

Segundo Sapovicis e Souza (2004), um dos princípios básicos do movimento cooperativista é o controle democrático pelos sócios que incentiva a participação de todos na cooperativa, para estabelecer suas políticas e tomadas de decisão. Nessa perspectiva, no sistema cooperativista, os cooperados são ao mesmo tempo beneficiários e prestatários dos serviços. Esse fato, por si, caracteriza o controle democrático (ARAÚJO, 1982).

O fator mencionado anteriormente caracteriza uma das principais diferenças entre empresas comerciais e cooperativas. Diferentemente do processo de decisão de outros tipos de organização, nas cooperativas todos os associados têm igualdade de voto, independentemente do capital aplicado na sociedade. Por outro lado, nas organizações empresariais típicas, o sócio tem seu voto proporcional ao capital aplicado (SAPOVICIS; SOUZA, 2004).

Há igualdade de deveres e obrigações e todos os que compõem uma cooperativa são sócios igualitários e todos devem ser corresponsáveis aos benefícios e aos malefícios frutíferos da cooperativa à qual estão associados. Essa definição traz o aspecto que uma cooperativa não visa lucros, mas criada para sanar questões de um grupo de pessoas que se uniram com um objetivo comum. Destaca-se que a cooperativa gera resultados e deve gerar para se manter em seu mercado. E essa visão, dos associados serem sócios igualitários, é fundamental para um alerta dos resultados negativos que uma cooperativa poderá ter (SANTOS; ROQUETE, 2013).

Nesse contexto, é possível perceber um claro alinhamento com a abordagem apresentada pela gestão social, onde o fator coletivo é relacionado com as cooperativas a partir da definição de objetivos em comum. Pereira e Cançado (2018) abordam o cooperativismo a partir de sete princípios: livre adesão, gestão democrática, educação dos membros, retorno *pro rata* das operações, juros limitados ao capital, vendas a dinheiro e cooperativização global. São esses princípios que servem como norte e devem ser obedecidos nas práticas das cooperativas. É importante destacar que esses critérios não são estabelecidos em prol da localização geográfica ou mediante leis específicas, pois são princípios universais.

Ainda segundo Pereira e Cançado (2018), a gestão democrática é um princípio fundamental para as boas práticas do cooperativismo. Estabelece, portanto, que a gestão de governança no cooperativismo deve ser democrática, isso significa que os membros que as compõem têm direitos e obrigações iguais, tem direito ao ato de votar e de ser votado. Nessa perspectiva, destaca-se a importância do Estatuto Social de uma cooperativa ao regulamentar as condições para o processo de eleições de seus conselhos ou da equipe gestora.

Como visto, nos itens supramencionados, segue-se na apresentação dos temas, governança e gestão social, importantes para a compreensão da complexidade dos aglomerados produtivos e a sua contribuição para o meio em que se encontram inseridos.

## **2.5 Governança em APLs**

O termo governança, em um contexto geral, refere-se à maneira pela qual o poder é exercido na administração dos recursos sociais e econômicos de uma organização, visando o seu desenvolvimento (SLOMSKI *et al.*, 2008). Segundo o entendimento de Justen *et al.* (2015),

governança se constitui a partir dos laços de interação definidos entre diversos agentes, tendo a sua forma estabelecida a partir da intensidade que essas relações entre os agentes ocorrem, criando estruturas. Autores como Zylbersztajn (1995) corroboram com essa abordagem evidenciando que se deve entender governança como um mecanismo de coordenação e controle, de modo que suas estruturas possam propiciar um ambiente de favorecimento às relações entre os agentes acerca de uma nova atividade econômica.

No sentido desse estudo, Cassiolato e Lastres (2005) destacam que em APLs a governança refere-se aos diferentes modos de coordenação, participação e intervenção nos processos de decisão de diferentes atores. Além da diversidade de atividades que envolvem a organização dos fluxos de produção e comercialização. Dessa forma, como o processo de geração, disseminação e uso de conhecimentos, Sacomano Neto e Paulillo (2012) destacam que as governanças em APLs podem ser entendidas por mecanismos de comando, intervenção, influência e participação dos atores envolvidos.

Nessa perspectiva, verifica-se a importância da estrutura de governança em APLs. Os estudos de Humphrey e Schmitz (2000) trazem reflexões que permitem observar que um APL sem uma estrutura de governança seria apenas uma corrente de relações de mercado. Nessa lógica, entende-se que a utilização de mecanismos de governança, há probabilidade maior de as entidades tornarem-se importantes atores na cadeia de valor, além do favorecimento do desenvolvimento da localidade (PATIAS *et al.*, 2017).

Assim, a estrutura de governança é relevante para o seu funcionamento interno, mas também pelo impacto do arranjo na localidade em que este encontra-se inserido. As práticas de governança auxiliam no gerenciamento de possíveis conflitos oportunistas nas relações entre os agentes e na cooperação entre eles. Desse modo, pode-se permitir chegar ao final do processo com ganhos competitivos (CHEN, 2011).

Patias *et al.* (2017) destacam que a construção de uma estrutura de governança em um APL pode ser considerada complexa, pois demanda intensas interações e negociações entre os atores envolvidos, não podendo ser exercida através de um comando centralizado, pois comprometeria o sucesso do objetivo principal. Desse modo, pode-se verificar que questões relacionadas à interação entre membros de APLs e demais atores envolvidos na estrutura de governança deve ter um suporte dialógico que permita interações e relações entre os membros envolvidos, de modo que se consiga entender e clarificar os objetivos coletivos.

Nessa perspectiva, pontuam que dependendo da forma como os atores se relacionam e interagem, essas podem se constituir em uma estrutura complexa, demandando uma governança eficiente para o alcance de objetivos (TAHIM; ARAÚJO, 2014). O mesmo entendimento pode

ser evidenciado nos estudos de Bocquet e Mothe (2015), que retratam a importância da estrutura de governança para o desenvolvimento do APL, haja vista que é responsável por manter interações eficientes entre os atores envolvidos. Nesse sentido, Torre (2006) e Yaqub (2010) demonstram que a governança pautada na ação coletiva, nas relações contratuais bem estruturadas e na confiança organizacional tende a trazer eficiência ao APL.

Para Fuini (2013), a governança é sempre considerada como um elemento essencial para o surgimento, manutenção e sucesso de APLs. Dessa forma, o autor lembra que além de fatores como articulações na aglomeração empresarial, é necessário haver um ambiente composto por instituições públicas e privado, no qual a intensificação das relações com as empresas promova a melhoria da competitividade para todo o arranjo.

Já Silva (2012) destaca que a capacidade de comando e coordenação que certos agentes exercem sobre as inter-relações (produtivas, comerciais e tecnológicas) influencia o desenvolvimento do arranjo e incentiva a legitimidade da tomada de decisões de forma participativa e compartilhada. Contudo, não há modelos de aplicação genérica para a governança em APLs e que a forma e a existência da governança vão depender de um conjunto de características específicas a cada realidade territorial local (SUZIGAN, 2001).

Lastres e Cassiolato (2005) também verificam dois tipos de formas de governança em APLs, que são: 1) as hierárquicas, na qual a autoridade é internalizada dentro de grandes corporações com capacidade de coordenação das atividades (tecnológicas, produtivas e mercadológicas) e 2) a governança não hierárquica, caracterizada pela existência de pequenas e médias empresas, na qual poucos atores são dominantes e a coordenação prevalente é horizontal, envolvendo características que complementam contratos, como confiança, influência, liderança e redes de articulação (MENARD, 2004). Nota-se que a governança pode ser identificada como uma opção para minimizar desafios relacionados à organização e à condução de ações conjuntas em prol do desenvolvimento (GUERREIRO *et al.*, 2009; VILLELA; PINTO, 2009) No que tange ao fator coordenação, que se traduz na condução de ações conjuntas, a participação dos atores no processo decisório tem papel fundamental na implantação de ações para o desenvolvimento do APL (ANTERO *et al.*, 2016).

Nesse contexto, a governança é norteadora de ações conjuntas que organizam os fatores característicos de um APL e identificam a melhor configuração. Essa governança promove o alcance de benefícios oriundos da concentração setorial e territorial, do papel desenvolvido pelas entidades e das formas de relacionamento que favoreçam o desenvolvimento e proporciona melhor desempenho pela feitura de ações conjuntas propositais. Com isso, para que se compreenda a realidade complexa e dinâmica de um APL, é necessário entendê-lo como

um ambiente de participação e envolvimento nas decisões e de cooperação para o alcance de seus objetivos (ANTERO *et al.*, 2016). Gussoni, Weise e Medeiros (2015) afirmam que a participação dos atores os torna conhecedores da realidade do APL e das possibilidades de melhorias a serem feitas.

O fator participação dentro do processo decisório é caracterizado pelo engajamento de todos os atores presentes no APL em deliberações conjuntas (VILLELA; PINTO, 2009). Nesse contexto, observa-se que o processo decisório participativo é composto por práticas democráticas de intervenção e participação de diferentes atores (NAGAMATSU *et al.*, 2009).

Ademais, convém ressaltar que o processo de governança faz referência à capacidade dos atores sociais de articular ações de forma que políticas públicas se traduzam em desenvolvimento duradouro, utilizando-se de processos gerenciais embebidos nos fundamentos da gestão social. Dessa forma, impulsiona-se a participação na definição de prioridades, no planejamento e implementação de ações visando a dinamização de estruturas locais, superação de entraves e desafios para o desenvolvimento (DIAS; PAIVA, 2015).

Assim, Tenório (2008) aborda que no exercício da gestão social, existe os caminhos para a viabilizar o aspecto de governança democrática dentro do território. Na gestão social encontra-se uma explicação que perpassa o termo participação, presente na governança. Por isso, defende-se uma governança com traços de gestão social, em observância ao interesse coletivo, evidenciando assim, com a gestão social, o caminho para a viabilização da governança democrática entre os distintos atores pertencentes ao território em prol da dinamização econômico-produtiva das localidades (KRONEMBERGER; VILLELA; ZANI, 2012).

Nessa lógica, Tenório (2008) enfatiza a proximidade de intenções quanto aos conceitos de gestão social e governança em APL pelo fato de ambos implicarem um conjunto de atores organizados e reunidos em um determinado espaço para deliberar em prol de objetivos comuns, vislumbrando um melhor resultado. Por certo, a gestão social enfatiza a participação de atores e caracteriza o APL como uma de suas modalidades, sendo visto como um espaço em que os atores têm condições de participar das deliberações, coma inclusão de considerável número de atores e a evidente necessidade de conscientização sobre a coletividade e o bem comum (VILLELA; PINTO, 2009).

Em suma, a governança, com aspectos de gestão social, através de ações que permitam espaços para discussão, participação social, compartilhamento da autoridade de decisão podem fazer com que os APLs tenham sucesso em suas ações. Ou seja, governança democrática em APL é capaz de conciliar interesses divergentes de distintos atores sociais, planejar conjuntamente e executar ações cooperadas que promovam o desenvolvimento de suas

atividades empresariais e, também, do local que eles estão inseridos. (KRONEMBERGER; VILLELA; ZANI, 2012).

Diante do exposto, observa-se que a governança democrática apresenta o fator participação como basilar, especialmente quando se fala em APLs. Nessa perspectiva, a gestão social pode surgir como um fator que potencializa a participação em APLs. Com isso, o item seguinte, apresenta conceitos relacionados à gestão social e à sua contribuição para o presente estudo.

## **2.6 Gestão Social**

A gestão social tem sido mais relacionada à gestão de políticas sociais ou até mesmo ambientais do que a discussão e possibilidade de uma gestão democrática, participativa, quer seja na formulação de políticas públicas, quer nas relações de caráter produtivo (TENÓRIO, 2008). Teixeira, Araújo e Pimentel (2010) corroboram o entendimento do conceito de gestão social do autor supramencionado, pois o conceito foi orientado pela discussão de quatro pares de palavras-categoria: Estado-sociedade, capital-trabalho, gestão estratégica e gestão social, bem como de cidadania deliberativa, categoria que pode intermediar a relação entre estes pares de palavras.

Tenório (2008) afirma que no campo das relações trabalho-capital, na qual a epistemologia da gestão social se manifesta quando, por exemplo, um dado agente econômico pretende implantar um processo de automação flexível em substituição a um rígido. Nesse caso, o processo de gestão será dialógico a partir do momento em que a decisão for submetida à coordenação intersubjetiva de saberes (tácitos ou não) entre os diversos sujeitos sociais envolvidos em questão. Na relação sociedade-Estado, entende-se que a gestão social se efetiva quando governos e institucionalizam modos de elaboração de políticas públicas que não se refiram ao cidadão como “alvo”, “meta”, “cliente” de suas ações ou, quando muito, avaliador de resultados, mas sim como participante ativo no processo de elaboração dessas políticas.

Teixeira, Araújo e Pimentel (2010) destacam que inverter os termos Estado-sociedade e capital-trabalho, para sociedade-Estado e trabalho-capital promove uma alteração fundamental, sinalizando que a sociedade e o trabalho devem ser os protagonistas dessa relação, quando na verdade historicamente o inverso tem prevalecido. No que diz respeito ao par “gestão estratégica” e “gestão social”, aquela atua determinada pelo mercado, guiada pela competição, onde o outro deve ser eliminado e o lucro é seu motivo. Em oposição, a gestão social deve ser determinada pela solidariedade, guiada pela concordância, na qual o outro deve ser incluído e a solidariedade o seu motivo.

Verifica-se outro aspecto no que diz respeito à gestão social, trata-se de perspectivas relacionadas a distinção das teorias críticas e tradicionais. Tenório (2008) afirma que a teoria tradicional positivista e onisciente procura estabelecer princípios gerais, enfatizar o empirismo e a verificação e identificar proposições gerais para submetê-las à prova. No contraponto, destaca-se a teoria crítica investiga as interconexões recíprocas dos fenômenos sociais e a observação numa relação direta com as leis históricas do momento na sociedade estudada. Tem a sociedade como objeto de estudo e, para compreendê-la e evitar a superficialidade da análise, exige que suas interconexões estruturais sejam analisadas (TENÓRIO, 2008).

Outro ponto trata-se da construção conceitual em gestão social e suas diferenças com gestão estratégica. Ao observar esse contraste, Cançado, Villela e Sausen (2016) destacam que a primeira diferença é percebida a partir da relação da racionalidade inerente a cada tipo de gestão. A racionalidade utilitária/instrumental/formal é, por um lado, a base para uma gestão estratégica e, por outro lado, a gestão social de que a racionalidade substantiva como elemento de pertencimento, faz-se necessário acrescentar outras variáveis no processo de distinção (CANÇADO; VILLELA; SAUSEN, 2016).

Tenório (2008) infere a relação da racionalidade comunicativa, proposta por Habermas, como uma perspectiva próxima da gestão social, pois nesse contexto de racionalidade faz-se presente elementos como dialogicidade, intersubjetividade e o entendimento. A racionalidade utilitária carrega um agir racional orientado para os fins, enquanto o agir comunicativo enfoca o diálogo.

Com base no quadro 3 abaixo, pode-se observar mais algumas diferenças conceituais sobre as duas modalidades de gestão.

Quadro 3 – Análise comparativa entre gestão estratégica e gestão social

<b>Dimensão</b>	<b>Gestão Estratégica</b>	<b>Gestão Social</b>
Ponto de Partida	Melhoria do Desempenho	Participação/Bem-viver
Racionalidade	Utilitária/Formal/Instrumental/Monológica	Comunicativa/ Dialógica
Tomada de Decisão	Baseada em planejamento e num sistema de alinhamento organizacional a partir dos objetivos da organização	Tomada de decisão coletiva, balizada pelo interesse bem compreendido/bem comum
Transparência	Informações constantes nos relatórios técnicos e nas avaliações sistemáticas com acesso limitado	Informações disponíveis, baseadas na intersubjetividade, tornando possível a dialogicidade
Espaço	Esfera privada	Esfera pública
Finalidade da Gestão	Minimização de custos e maximização de resultados, (Minimax)	Interesse Bem-Compreendido/Bem Comum
Método	Positivismo lógico	Teoria crítica

Concepção de Estrutura organizacional	Hierarquia/Heterogestão	Heterarquia
Premissas teóricas	Individualismo metodológico	Socialização
<i>Modus Operandi</i>	Competitividade	Cooperação
Benefícios	Lucros e resultados empresariais	Melhoria na qualidade de vida
Dimensão temporal	Preferencialmente curto prazo; médio e longo prazos baseados em planejamento	Sustentabilidade – longo prazo
Amplitude da Ação	Preocupação apenas com o que lhe é concernente	Preocupação geral com o contexto
Visão	Linear/Objetiva	Complexidade/intersubjetividade
Foco	Mercadocêntrico	Sociocêntrico
Consequências	Reificação	Emancipação
Relação	Mundo do trabalho	Mundo da vida

Fonte: Elaboração Caçado, Villela e Sausen (2016).

Verifica-se, portanto, diferenças entre a gestão social e gestão estratégica com base em dimensões estabelecidas por Caçado, Villela e Sausen (2016). No entanto, os trabalhos de Guerreiro Ramos (1981), Gurguel (2003) e Aktouf (2004) salientam que as construções entre a gestão social e gestão estratégica devem estar em equilíbrio e atuarem de maneira complementar. Caçado, Villela e Sausen (2016) relatam que a gestão social não tem potencial para substituir a gestão estratégica, nem de se tornar hegemônica.

Contudo, parece constituir, nos últimos anos, um dos termos que tem conquistado visibilidade cada vez maior, tanto na perspectiva acadêmica, quanto na perspectiva midiática, por certo, problemas com a banalização do termo, sendo associada a tudo o que não é gestão tradicional (FRANÇA FILHO, 2008). Assim, Zani (2010) considera que a gestão social não enfoca o adversário, o sucesso. Antes, trata-se de uma ação comunicativa visando o acordo negociado de forma dialógica, sem qualquer tipo de imposição ou intimidação. Em linhas gerais, que a legitimidade das decisões políticas deve ter origem nos processos de discussão, orientados por princípios como pluralismo, inclusão, igualdade participativa e autonomia do bem comum (TENÓRIO, 2008).

O princípio da inclusão significa considerar, no processo deliberativo, os interesses coletivos do conjunto ampliado da sociedade, sobretudo daqueles atores tradicionalmente excluídos dos diversos sistemas de deliberação. O pluralismo, por sua vez, diz respeito à “multiplicidade de atores (poder público, *mercado* e *sociedade civil*) que, a partir de seus diferentes pontos de vista, estão envolvidos no processo de tomada de decisão nas políticas públicas” (TENÓRIO *et al.*, 2008, p. 11).

Para França Filho (2008), é uma forma de gestão que valoriza a concordância, em que o outro deve ser incluído e a solidariedade é a sua motivação. Nessa perspectiva, Fischer (2012)

relaciona que a gestão social é caracterizada por um caráter coletivo, na qual é delineada e contornada a partir de processos sociais, relações de poder, conflitos e aprendizagem. Apresenta-se, na figura 1, uma aproximação teórica para a gestão social e que pode ser considerada, ainda, como uma contribuição inicial para a construção do campo, sendo centrada na esfera pública.

Figura 1 – Aproximação teórica para a gestão social



Fonte: Elaborado por Cançado, Pereira e Tenório (2015) com adaptação de Cançado, Villela e Sausen (2016).

Na figura acima, além de observar a aproximação teórica da gestão social, verificam-se elementos fundamentais para sua atuação. Nessa direção, Pereira e Araújo (2010) corroboram afirmando que o desenvolvimento da gestão social ocorre dentro do ambiente da esfera pública, na qual se sobressaem as organizações públicas não estatais e o interesse público da sociedade, além de proporcionar condições de emancipação dos indivíduos, baseando-se na democracia deliberativa, na formação de uma consciência crítica dos seres humanos dotados de razão. Nessa ótica, a proposta é de uma cidadania deliberativa na qual as ações não são somente vinculadas ao poder público, mas também aquelas originadas em processos produtivos tanto de agentes econômicos quanto de agentes sociais (TENÓRIO, 2012).

Segundo Subirats (2007), o espaço público como cenário no qual se propagam as potencialidades da democracia deliberativa com o protagonismo da cidadania. Nesse contexto, o conceito de gestão social tem um potencial transformador. Sen (2000) afirma a importância da gestão social para o desenvolvimento pleno de uma sociedade, pois não é baseada somente na produção de riqueza material (econômica) e outras variáveis relacionadas à renda, mas, sobretudo, na incorporação de oportunidades sociais adequadas e de liberdades individuais, políticas, sociais e econômicas.

Outro ponto de destaque trata do interesse bem compreendido, na qual segundo Tocqueville (1998), parte do entendimento que o bem-estar coletivo é pré-condição para o bem-

estar individual. Dessa forma, ao defender os interesses coletivos, em última instância, o indivíduo também está defendendo seus próprios interesses.

O IBC reforça a questão da interdependência entre os indivíduos no sentido de perceber a dinâmica da sua própria atuação na esfera pública, não no sentido de ser altruísta ou mesmo assistencialista, mas no sentido de (re)construção coletiva do espaço público com a intenção clara de conseguir o bem-estar coletivo e por consequência o bem-estar individual. São, na verdade, ocasiões onde os indivíduos percebem “[...] que dependem uns dos outros, afastando aquele sentimento egocêntrico e de independência que os induz a confundir liberdade com auto-suficiência privada” (BARBACENA, 2009, p. 23).

Destaca-se, nesse contexto, que categorias como sustentabilidade e solidariedade podem ser consideradas planos de fundo do interesse bem compreendido (CANÇADO, PEREIRA; TENÓRIO, 2015). Gahyva (2006) afirma que se deve considerar o bem-estar coletivo de forma ampla e a questão da sustentabilidade como um dos condicionantes deste bem-estar. Para Cançado, Pereira e Tenório (2015), a solidariedade está ligada à interdependência e a mutualidade de interesses e deveres. Os autores destacam que a solidariedade está relacionada ao compromisso com o outro, à coesão social do grupo. Assim, pode-se verificar que o interesse bem compreendido se relaciona diretamente com aspectos de solidariedade e caminham no mesmo sentido da responsabilidade compartilhada pelo coletivo (CANÇADO, 2015).

Evidencia-se, portanto, que na gestão social a decisão é coletiva, podendo ser denominada de heterárquica, baseada no interesse comum, ou seja, o grupo busca o que interessa ao coletivo e, por sua vez, chega-se o interesse individual, através de um diálogo intersubjetivo (CANÇADO, 2016).

Para tanto, Schmitz (1997) destaca que o alcance da eficiência coletiva está relacionado à capacidade de coordenar esforços dos atores. Nesse sentido, Souza e Mazalli (2008) inferem que para que pequenas empresas possam construir vantagens competitivas (em referência às empresas dos APLs), elas deverão ser capazes de atuarem no desenvolvimento de ações conjuntas e coordenadas para obtenção de ganhos e vantagens mútuas.

Nessa perspectiva, deve-se prevalecer o entendimento e não a negociação (característica da racionalidade instrumental), na qual os consensos são construídos. No mesmo direcionamento, Cançado, Pereira e Tenório (2011) realizam estudos na tentativa de apresentar uma aproximação conceitual e a delimitação de categorias teóricas fundamentais da gestão social. Nesse entendimento, os autores empreenderam esforços para a construção de um quadro conceitual, na qual são apontadas as devidas categorias teóricas mostradas a seguir.

Quadro 4 – Categorias teóricas para a Gestão Social

<b>Categoria Teórica</b>	<b>Autores/Trabalhos</b>
Democracia Deliberativa	Carrion (2007), Fischer (2002), Fischer <i>et al.</i> (2006), Fischer e Melo (2006), Gondim, Fischer e Melo (2006), França Filho (2008), Junqueira <i>et al.</i> (2009), Maia (2005), Pimentel e Pimentel (2010), Pimentel <i>et al.</i> (2011), Schommer e França Filho (2010), Silva Jr. <i>et al.</i> (2008), Tenório (2006; 2008a; 2008b; 2008c), Tenório e Saraiva (2006).
Dialogicidade	Schommer e França Filho (2010), Tenório e Saraiva (2006), Tenório (2008a; 2008b; 2008c; 2012).
Emancipação	Carrion (2007), Fischer (2002), Fischer <i>et al.</i> (2006), Fischer e Melo (2006), Maia (2005), Schommer e França Filho (2010), Tenório (2008a; 2008b).
Esfera Pública	Boullosa (2009), Boullosa e Schommer (2008; 2009), Carrion (2007), Fischer (2002), Fischer <i>et al.</i> (2006), Gondim, Fischer e Melo (2006), França Filho (2008), Maia (2005), Schommer e França Filho (2010), Tenório (2008b; 2008c).
Interesse Bem Compreendido	Pimentel e Pimentel (2010), Pimentel <i>et al.</i> (2011), Tenório (2012).
Intersubjetividade	Schommer e França Filho (2010), Tenório e Saraiva (2006), Tenório (2008b; 2008c; 2012).
Racionalidade	Equilíbrio: Carrion (2007), Schommer e França Filho (2010) Subordinação da lógica instrumental: França Filho (2008), Pimentel e Pimentel (2010), Pimentel <i>et al.</i> (2011) Agir Comunicativo: Tenório (2006; 2008a; 2008b; 2008c).
Solidariedade	Tenório (2008b; 2008c; 2012).
Sustentabilidade	Gondim, Fischer e Melo (2006), França Filho (2008).

Fonte: CANÇADO, PEREIRA; TENÓRIO, 2015.

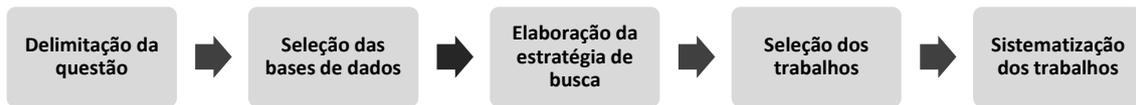
Observou-se que no Quadro 4 as categorias teóricas da gestão social contribuem para formação conceitual do termo. A categorização torna importante, sobretudo, ao verificar a relação nas quais as práticas de gestão social, exercidas por diversos atores sociais, podem repercutir em um ambiente fértil para o desenvolvimento territorial. Essa questão torna-se evidente ao observar nas contribuições de Tenório (2008) e Cançado (2011) a estreita relação das categorias mencionadas no quadro 4, em especial o processo dialógico para a dinamização das relações sociais nas localidades, onde ocorrem o exercício efetivo das práticas de gestão social.

Em suma, tem-se a gestão social como processo gerencial dialógico no qual a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação em qualquer sistema social (TENÓRIO, 2008). Já o adjetivo social, qualificando o substantivo gestão, pode ser observado como o espaço privilegiado de relações sociais no qual todos têm direito à fala, sem nenhum tipo de coação. Assim, a prática da gestão social pode constituir o caminho para a viabilização da governança democrática entre atores distintos e pertencentes ao território, tais como: poder público, sociedade civil e empresariado (KRONEMBERGER, VELLELA; ZANI, 2012).

## 2.7 Revisão Sistemática

Diante do que foi mencionado, estabeleceu-se uma rotina para os procedimentos da revisão sistemática da literatura, cujas etapas estão demonstradas na Figura 2.

Figura 2 – Etapas adotadas para revisão sistemática da literatura



Fonte: Brilhante (2021), com amparo em Galvão e Ricarte (2019) e Koller, Couto e Hohendorf (2014).

A primeira etapa baseou-se na pesquisa empírica, momento da delimitação da questão. Em síntese, como a governança com aspectos de gestão social podem implicar ao alcance de objetivos coletivos dos APLs investigados. Desse modo, ao tempo em que se procedia à familiarização com a temática examinada, ocorreu a segunda etapa, por meio da verificação e seleção das bases de dados, momento no qual se constatou que a melhor opção seria o Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), cujo sítio dispõe de um extenso acervo de publicações, nacionais e internacionais, provenientes de várias bases de dados científicas (BRASIL, 2020).

Portanto, a ferramenta de consulta selecionada assentou na opção de pesquisa avançada, abrangendo todas as bases de dados do portal disponíveis, gratuitamente, na internet. Por haver disponibilidade, todavia, se recorreu ao acesso remoto via CAFE (Comunidade Acadêmica Federada), por senha, fornecido em virtude da adesão da Universidade Federal do Piauí (UFPI) ao serviço provido pela Rede Nacional de Ensino e Pesquisa (RNP).

Na terceira etapa, planejou-se a realização da modalidade de pesquisa, dando enfoque nos trabalhos nacionais, almejando levantar, dentro de determinados parâmetros, o estado do conhecimento relativo à questão previamente delimitada. De acordo com Ferreira (2002), pesquisar o “estado do conhecimento” ou “estado da arte” é uma tentativa de se mapear e discutir a produção acadêmica sobre determinado assunto, objetivando o levantamento de quais aspectos e dimensões são evidenciados à medida do tempo.

Ainda, na terceira etapa da pesquisa relativa à literatura, após algumas tentativas de busca, estabeleceu-se como melhor opção as palavras-chave “Governança em APL”, “Governança e Gestão Social” como primeira busca, e “Governança em Cooperativa de APL” como segunda busca. As aludidas palavras-chave foram selecionadas em virtude de trazerem o

conteúdo relacionado a governança em arranjos produtivos locais, gestão social e cooperativas. Essas buscas resultaram em 170 e 135 resultados, respectivamente. Verificou-se empiricamente o fato de que, quando se utilizava a busca pelos termos “Governança em APL” e “Gestão Social” e “Governança de Cooperativas de APL” o quantitativo de resultados foi de 209 e 135, respectivamente. Optou-se pelos últimos termos, pois observou-se que essa forma apresentava um claro alinhamento à proposta apresentada por esse estudo.

Dessa maneira, foram empregados os seguintes parâmetros na consulta: opção de busca avançada em todas as bases de dados disponíveis; foram pinçados “qualquer”, “contém” e o conectivo associativo “AND” nas listas de opções (menus suspensos) para utilização das palavras-chave; selecionaram-se os últimos cinco anos para data de publicação e foram escolhidos “artigos” no tipo de material. Por fim, selecionou-se o idioma “português”. Ressalta-se que o operador booleano “AND”, oriundo do inglês, substitui a conjunção aditiva “e” para associar as palavras e/ou conjuntos de palavras.

Então, na quarta etapa ocorreu a efetivação da busca na literatura nacional, a partir das buscas supramencionadas. Daí se utilizou a opção de filtro para mostrar somente os periódicos revisados por pares. A revisão por pares objetiva avaliar o mérito científico e a qualidade dos trabalhos submetidos à publicação em periódicos científicos, sendo considerada uma estratégia para melhoria da qualidade dos artigos (KOLLER; COUTO; HOHENDORF, 2014). Nesse sentido, após a aplicação dos filtros supramencionados obteve-se como resultados 11 artigos para a busca “Governança em APL” e “Gestão Social” e 13 artigos para a busca “Governança de Cooperativas de APL”. Convém mencionar que dada a grande variedade de estudos relacionados à temática, houve a necessidade da leitura individual de cada artigo, para avaliar se ele correspondia à perspectiva desse estudo. Nesse sentido, diante dos filtros supramencionados, resultou nas ocorrências, catalogadas pelo título em planilha eletrônica abaixo, totalizando 7 resultados.

Quadro 5 – Resultados Revisão Sistemática

Referência	Objetivo/ Problema de Pesquisa	Metodologia	Conclusões
KRAG, Márcia Nágem <i>et al.</i> A governança do arranjo produtivo local da castanha-do-brasil na região da Calha Norte, Pará. <b>Revista de Economia e Sociologia Rural</b> , v. 55, p. 589-608, 2017.	Analisar as formas de governança do Arranjo Produtivo Local (APL) da castanha-do-brasil ( <i>Bertholletia excelsa</i> Bonpl.) na região da Calha Norte, do Estado do Pará, caracterizando os fatores específicos que condicionam a governança.	Os dados foram obtidos por meio de questionário estruturado no padrão RedeSist, aplicados aos agentes da cadeia produtiva local, com ênfase nas empresas de beneficiamento de castanhas.	Há baixa capacidade de gestão e governança nas ações cooperativas de forma sistêmica e, na ausência de estruturas de governança mais especializadas, predomina a governança de mercado no APL estudado.
SAMPAIO, Gustavo Cristiano; MARINI, Marcos Junior; LAVARDA, Rosalia Aldreaci Barbosa. Abordagem da estratégia como prática cooperativa: um estudo de caso em um APL vinícola catarinense. <b>Revista Eletrônica de Estratégia &amp; Negócios</b> , v. 13, n. 3, p. 237-263, 2021	Analisar como as práticas cooperativas se inter-relacionam em uma rede de pequenas e médias empresas, a partir da perspectiva da Estratégia na Prática	Foi definido como método de investigação o estudo de caso, utilizando-se de dados em abordagem quali e quantitativa, por meio de questionários e entrevista estruturada.	A maioria dos agentes (praticantes) contribuem efetivamente para a realização das práticas cooperativas desenvolvidas pelo grupo de agentes.
JUSTEN, Gelciomar Simão; SOUZA, Mariluce Paes de. Relações Sociais e Território: estudo no arranjo produtivo local (APL) da castanha-da-Amazônia. <b>Ciências da Administração</b> , v. 19, n. 47, p. 114-130, 2017.	Evidenciar os fatores que definem um tipo de território, enquanto rede de relações sociais no contexto do APL da Castanha-da-Amazônia, a partir da compreensão dos relacionamentos e suas articulações para o fortalecimento da atividade produtiva em potencial.	Trata-se de pesquisa qualitativa de caráter descritivo, com estudo de campo para aplicação de questionários e entrevistas. Os resultados demonstram que o APL da Castanha-da-Amazônia.	APL da Castanha-da-Amazônia no Estado do Acre possui uma característica muito própria no que diz respeito às relações sociais entre os agentes, comportando dois territórios muito distintos, sendo um definido por relacionamentos consolidados e articulados, e outro por relacionamentos mais fracos devido ao pouco engajamento dos agentes locais.
SILVA, Carla Cristina; PASCUCI, Lucilaine. Processo estratégico em arranjos produtivos locais: o desafio da cooperação. <b>Revista Eletrônica de Ciência Administrativa</b> , v. 19, n. 3, p. 393-416, 2020.	Analisar como ocorre o processo estratégico em um Arranjo Produtivo Local (APL) de desenvolvimento de softwares. Para tanto, examinou-se a influência de aspectos racionais e não racionais como <i>sensemaking</i> , criatividade, feeling e experiência nas estratégias adotadas pelos principais atores do APL	Trata-se de uma pesquisa qualitativa, desenvolvida com base em entrevistas e documentos, os quais foram analisados por meio da técnica de categorização temática	Conclui-se que o processo estratégico do APL é representado por um processo de formação estratégica, assumindo um caráter técnico e artesanal. A dinâmica identificada permitiu a identificação de um padrão no processo de formação de estratégias em APL que, apesar da pluralidade de atores, demonstrou o esforço na promoção de alinhamento entre decisões conjuntas e ações individuais.
FARINA, Milton Carlos <i>et al.</i> Análise de redes sociais no arranjo	Estudar as relações entre os atores participantes do Arranjo Produtivo Local (APL) têxtil e	Partindo de um levantamento bibliográfico sobre os	A principal conclusão deste artigo é que ainda há mais fatores dificultadores que

<p>produtivo local dos ramos têxtil e de confecções da região da grande São Paulo a partir de uma visão de governança. <b>Gestão &amp; Regionalidade</b>, v. 33, n. 98, 2017.</p>	<p>de confecções situado na região da Grande São Paulo a partir de uma visão de governança</p>	<p>tema, foram entrevistados representantes do sindicato do setor têxtil e de confecções, da prefeitura local e de uma universidade colaboradora do aglomerado. Além disso, 26 empresas pertencentes ao APL responderam a um questionário estruturado e, por fim, assistiu-se uma reunião do arranjo em junho de 2015.</p>	<p>facilitadores para o sucesso do APL estudado, como a pouca adesão/participação das empresas do setor e a escassez de mão de obra especializada no setor.</p>
<p>LUCCA, Emerson Juliano. Tensões e especificidades no APL Celeiro: o território como objeto de articulação e planejamento. <b>Revista Espaço Acadêmico</b>, v. 16, n. 190, p. 163-175, 2017.</p>	<p>Trazer ao debate algumas reflexões teóricas que permitam elucidar aspectos que constituem um Arranjo Produtivo e desponhem o papel de sua formação e articulação. A discussão se deu em torno do Capital Social, Gestão Social e Governança, conceitos amplamente debatidos, na academia e em âmbitos não acadêmicos.</p>	<p>Por meio de uma revisão bibliográfica, buscou-se, entender conceitos que são pré-requisitos para o alcance do desenvolvimento do Arranjo Produtivo privilegiando o quadro teórico.</p>	<p>Concluiu-se que tais práticas fortalecem a expressão da territorialidade, enquanto sentido de pertencimento, ao considerar e envolver a sociedade e seus meios de convivência no planejamento e gestão das políticas públicas, no entanto, estas devem continuar sendo vivenciadas e investigadas para serem cada vez mais percebidas e aprimoradas.</p>
<p>CONEJERO, Marco Antonio; CÉSAR, Aldara da Silva. A governança de arranjos produtivos locais (APLs) para a gestão estratégica de Indicações Geográficas (IGs). <b>Ambiente &amp; Sociedade</b>, v. 20, p. 293-314, 2017.</p>	<p>O artigo assume como problema de pesquisa duas questões relacionadas: primeiro, por que a boa governança de um APL é fundamental na implementação de uma estratégia (e marca) coletiva?; segundo, como a entidade de governança local de um APL pode assumir o papel de gerir a indicação geográfica (IG) em nome de todos os produtores de uma região geográfica?</p>	<p>O artigo fez uso de dois métodos de pesquisa integrados e complementares: pesquisa bibliográfica (<i>desk research</i>) e estudo de caso. Pesquisa bibliográfica sobre APL, IG e governança de associações de interesse privado (AIP); e, dois estudos de casos dos APLs do café (Região do Cerrado Mineiro) e das frutas (Região do Jafba) no Estado Brasileiro de Minas Gerais</p>	<p>1 - É de vital importância que um APL seja orientado para o mercado, ou seja, que se mantenha a busca contínua por uma melhor compreensão da demanda e dos fatores que agregam valor à oferta;</p> <p>2 - Em segundo lugar, tal orientação para o mercado deve ser traduzida em estratégias tais como as relacionadas à IG. Logo, a construção coletiva da estratégia é preferível à simples intervenção de instituições de apoio baseadas em soluções prontas. A ação coletiva pode garantir mais confiança por parte dos participantes e permitir que os líderes da EGL se empoderem do processo;</p> <p>3 - Em terceiro lugar, a tentativa de implementação da estratégia é mais importante do que o simples desenvolvimento dela. Mesmo antes de aprovar a estratégia nos fóruns de decisão do APL, deve-se recomendar sua implementação em</p>

		<p>pequena escala, de modo que quando a estratégia for submetida à aprovação, a direção do APL já tenha uma ideia bem definida de como implementá-la e de qual formato final adotar;</p> <p>4 - Em quarto lugar, uma boa estratégia é inútil se não houver uma boa governança e um bom sistema de gestão para sua implementação;</p> <p>5 - Em quinto lugar, uma associação de interesse privado (AIP) vive o drama frequente dos recursos limitados, especialmente dos financeiros; logo sofre para adoptar e/ou implementar uma estratégia. Portanto, a estratégia bem-sucedida depende de uma boa estrutura de monetização, o que garante, não só a sobrevivência da organização, mas, especialmente, condições para capturar o valor gerado pelos serviços oferecidos, tais como a certificação de origem e qualidade, e a marca território representada pela IG.</p>
--	--	---

Fonte: Elaborado pelo autor.

Diante dos estudos apresentados acima, a governança, apesar de ser um elemento comum entre os estudos, apresenta diferentes direcionamentos e relações, dentre eles: estudo de redes empresariais, estratégia, articulação, cooperação, planejamento, indicadores geográficos, territórios e APLs. A maior parte das pesquisas apresentadas na revisão sistemática são predominantemente qualitativas, sendo a forma de coleta de dados a partir de entrevistas com os atores dos APLs, especialmente com membros de cooperativas ou associações.

Nessa lógica, fatores como práticas cooperativas, coletividade, participação, relações sociais, relacionamentos, estratégia, redes, participação, adesão coletiva surgem nos estudos e convergem para entendimentos acerca da importância do fator coletivo e como o mesmo podem ser observados como possibilidades de melhoria para os APLs estudados. Já a temática da gestão social também aparece nos estudos, fortalecendo a ideia das relações dos atores envolvidos, representações direcionando para o fortalecimento do pertencimento dos partícipes dos APLs. Diante do exposto, o presente trabalho investiga e aprofunda a investigação da gestão social na governança dos APLs, em especial, dos APLs do Nordeste.

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo descreve a metodologia adotada com a finalidade de responder o problema central desta pesquisa, bem como atingir os objetivos propostos, explicitando-se os procedimentos e instrumentos que foram utilizados nas etapas de coleta e análise de dados.

#### 3.1 Natureza e tipo de pesquisa

No sentido de alcançar os objetivos propostos, tem-se abordagem de caráter qualitativa, que, segundo Lakatos e Marconi (2011), preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano e fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento.

Nesse alinhamento, Flick (2008) defende que a pesquisa qualitativa busca entender “como” e “por que” um determinado fenômeno acontece. Ela define-se também por dirigir-se à análise de determinados casos em suas peculiaridades temporais e locais e por pesquisar problemas particulares que ocorrem em tipos específicos de situações, e não em âmbito geral. Nessa perspectiva, verifica-se na abordagem qualitativa como a melhor alternativa para atingimento dos objetivos propostos, uma vez que permitirá estudar o problema de forma mais profunda e detalhada.

Seguindo a taxionomia apresentada por Vergara (2009), trata-se de uma pesquisa exploratória, pois tem como objetivo fazer uma contribuição, gerando conhecimento científico através do estudo da governança e gestão social nos APLs do estado do Piauí, no Nordeste.

Quanto aos meios, a pesquisa é classificada como pesquisa de campo, sendo um estudo de múltiplos casos. Para Gonçalves (2001), a pesquisa de campo é o tipo de pesquisa que pretende informação diretamente com a população pesquisada. Ela exige do pesquisador um encontro mais direto. Nesse caso, o pesquisador precisa ir ao espaço onde o fenômeno ocorre ou ocorreu e reunir um conjunto de informações a serem documentadas.

No sentido de cumprir com o propósito central da pesquisa, tem-se um estudo multicaso, com APLs da região de Picos, no estado do Piauí. O pesquisador que atua no estudo multicaso tem como importante tarefa demonstrar como o fenômeno se apresenta em diferentes contextos, considerando as influências para cada um de seus casos componentes, com especial atenção para aqueles que chamam a atenção dentro do estudo (STAKE, 2011). Nesse sentido, a escolha de mais de um caso para este trabalho permitiu traçar linhas de convergência e divergências

sobre o material estudado, além de proporcionar, por meio das evidências dos casos, um estudo mais robusto.

### **3.2 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa**

A pesquisa tem como campo de estudo os APLs da região sul do estado do Piauí, em especial, na região de Picos. O município de Picos, localiza-se na região Centro/Sul do estado do Piauí, distanciando-se a 320 km da capital, Teresina. A região caracteriza-se pela localização estratégica nos sertões centro-leste Piauiense – eixo de ligação com o resto dos estados do Nordeste, Sul e Sudeste do País. Destaca-se que a região comporta sedes de Instituições de Ensino Superior, como as Universidades Estadual e Federal, bem como o Instituto Federal de Ciência, Ensino e Tecnologia, ambos do Piauí, que desenvolvem pesquisas que têm imediato interesse sobre a produção, a organização e as capacidades de melhoramentos do APLs da região.

Desse modo, os APLs da região de Picos foram escolhidos para este estudo por destacarem-se no cenário regional como uma região caracterizada pelas práticas da cajucultura e da apicultura, o que representa um importante vetor de desenvolvimento regional. Ademais, práticas das centrais de cooperativas analisadas são constantemente veiculadas na mídia como *cases* de sucesso e fator de mudança da realidade local. Nesse contexto, o estudo analisou os APLs do segmento de cajucultura, a partir de análise das práticas realizadas na Central de Cooperativas de Cajucultores do Estado do Piauí (COCAJUPI) e na Central de Cooperativas Apícolas do Semi-Árido Brasileiro (CASA APIS).

No tocante aos sujeitos da pesquisa, destacam-se os atores dos APLs da região de Picos-PI, de modo especial as centrais de cooperativas. Nesse sentido, escolheu-se prioritariamente sujeitos que exerçam representatividade nas assembleias. Contudo, diante do contexto da pandemia covid-19, medidas de isolamento e a dificuldade de acesso aos partícipes das centrais de cooperativas, somente presidente (Entrevistado A) e diretor (Entrevistado B) das duas centrais de cooperativas (cajucultura e apicultura) se propuseram a participar da pesquisa. De forma adicional, conseguiu-se 1 (um) representante de cooperativa (Entrevistado C) singular e 2 (dois) produtores cooperados (Entrevistado D; Entrevistado E) para que participassem do estudo, totalizando 5 entrevistados. No sentido de coletar informações e vivências de alguns partícipes dos APLs estudados, foram entrevistados ao todo 5 (cinco) participantes dos APLs estudados, sendo 4 (quatro) da central de cooperativas COCAJUPI e 1 (um) da Central de Cooperativas CASA APIS. O perfil de cada entrevistado foi delineado através da função que ocupa no contexto de cada aglomeração produtiva estudada. Foram entrevistados: presidente,

diretor, representante de cooperativa singular e associados. A diversidade de atores entrevistados permitiu subsídios para uma análise que contempla os objetivos desse estudo.

### **3.3 Procedimentos de coleta**

Para o estudo foi utilizado como procedimento de coleta de dados duas fontes de evidências. A primeira, entrevista semiestruturada, utilizando roteiros de entrevistas, produzido com base na fundamentação teórica desenvolvida para esta pesquisa. Vale destacar que o roteiro de entrevista sofreu adequações diante da diversidade de entrevistados no estudo.

As entrevistas foram conduzidas prioritariamente por meio virtual, devido às restrições decorrentes da pandemia de covid-19, em horários agendados, por meio de aplicativo de videoconferência, mediante apresentação prévia de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice III) com duração média de 60 minutos. A entrevista representou uma das mais importantes fontes de informações para o estudo, pois foram conduzidas de maneira espontânea, de modo que o pesquisador tanto pode dirigir perguntas aos entrevistados, como pode lhes pedir opiniões sobre determinados eventos.

Na transcrição das entrevistas o nome do participante foi substituído por um código para preservar a sua identidade. As informações foram utilizadas somente para os objetivos da pesquisa e foram tratadas com o mais absoluto sigilo e confidencialidade. Enquanto os arquivos foram mantidos até o término das transcrições, foram armazenados apenas localmente e não em ambiente virtual, compartilhado ou “nuvem”, de modo a mitigar possíveis riscos de acessos indevidos e violações. Os arquivos ficaram sob a responsabilidade do pesquisador responsável por esse estudo onde a qualquer momento poderia ser retirado.

A segunda fonte de evidências foi composta pela análise de documentos produzidos pelas organizações investigadas que fosse possível observar as questões referente às deliberações e decisões coletivas tomadas pelas unidades estudadas, tais como atas de reuniões, registros e estatutos, e outros documentos em que fosse possível visualizar aspectos de governança e gestão social.

Vale destacar que a pesquisa foi conduzida seguindo todos os preceitos éticos e legais, conforme estabelecem as Resoluções do Conselho Nacional de Saúde nº 466/2012 e 510/2016, que tratam de normas regulamentadoras de pesquisas que envolvem seres humanos. Nesses termos a pesquisa obteve aprovação do comitê de ética e pesquisa ao qual foi submetida, sendo aprovada pelo parecer nº 4.955.191.

### 3.4 Instrumento de pesquisa

A fim de investigar as práticas de gestão social presente na governança no contexto das aglomerações produtivas, em um primeiro momento, houve a necessidade de identificar as características e categorias apontadas pela literatura como pertencentes aos eixos desse estudo. Essa primeira etapa seguiu, então, o caráter exploratório desta pesquisa e visou a uma maior aproximação do assunto por meio da revisão de literatura sobre Gestão Social, Governança e APLs. A partir dessa revisão e da análise das características identificadas chegou-se à síntese proposta nesse estudo. Essas características serviram de base para o desenvolvimento do instrumento de coleta de dados, roteiro de entrevista, em torno de 15 perguntas, a fim de verificar na governança exercida dos APLs de Picos, aspectos de gestão social e como isso se relaciona com o alcance aos objetivos e práticas coletivas.

No Quadro 6 abaixo, é demonstrado as categorias teóricas do trabalho, onde também são listadas suas respectivas subcategorias.

Quadro 6 – Quadro teórico categorias de análise

Perspectiva categórica	Autores
Governança em APLS	Patias <i>et al.</i> (2017).
	Justen <i>et al.</i> (2015) Bocquet e Mothe (2015).
	Cassiolato e Lastres (2005), Sacomano Neto e Paulillo (2012).
Gestão Social	França Filho (2008), Fischer e Melo (2006), Tenório e Saraiva (2006).
	Tenório (2008).
	França Filho (2010), Tenório (2008).
	Pimentel <i>et al.</i> (2011), Tenório (2012).
	Tenório (2008).
	Schommer e França Filho (2010), Tenório e Saraiva (2006).

Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.5 Análise dos dados

Visando a discussão dos resultados, as transcrições foram analisadas sob a perspectiva da análise de conteúdo. Bardin (2011) afirma que a análise de conteúdo envolve um conjunto de técnicas de análise da comunicação que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de

descrição do conteúdo das mensagens. Nesse sentido, a análise de conteúdo será organizada em três estágios, a saber: a) Pré-análise, b) Exploração do material e c) Tratamento dos resultados, inferências e interpretações.

A fase de pré-análise constituiu, a partir da escolha do que seria analisado, esse fator foi orientado a partir dos objetivos da pesquisa e subsidiado também pelo quadro teórico. Após a etapa de transcrição das entrevistas, iniciou-se a fase de exploração do material, procurando destacar as principais evidências dos fatores e categorias de governança e gestão social mencionados pelos participantes.

No estágio de tratamento dos resultados, inferências e interpretações foram estabelecidos a relação entre a estrutura de governança presente nos APLs estudados e categorias de gestão social frente ao alcance de objetivos coletivos. Por fim, a triangulação das fontes de evidências (documentos e entrevistas), como um importante fundamento na pesquisa qualitativa, permitiu convergir diferentes informações em uma análise conjunta, de modo a ter um panorama mais completo do contexto estudado (DENZIN; LINCOLN, 2006).

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Este capítulo apresenta os resultados da análise documental e entrevistas realizadas com atores dos APLs estudados. Os resultados aqui expostos são apresentados de forma fundamentada com a literatura correlata ao tema. A análise documental desse estudo foi pautada nos estatutos socializados pelas centrais de cooperativas estudadas e registros de atas de reuniões e assembleias de uma das cooperativas analisadas. Sabe-se da importância dos documentos constitutivos para nortear trabalhos e direcionar atividades no contexto do cooperativismo. Em virtude disso, a seguir, são apresentados os fatores de governança e gestão social que constam nos documentos analisados.

### **4.1 Análise documental**

Como dito anteriormente, o foco do estudo foi pautado em duas centrais de cooperativas, uma no segmento apícola e outra no segmento de cajucultura. Para tanto, analisaram-se os documentos constitutivos e registros de reuniões dessas cooperativas como forma de caracterizá-las como APLs, no que tangem à governança e à gestão social. A seguir, há uma breve contextualização e apresentação das centrais de cooperativas estudadas, bem como a análise dos documentos observados para este momento do estudo.

#### *4.1.1 CASA APIS*

CASA APIS é uma central de cooperativas apícola situada na região Nordeste do Brasil, baseada nos princípios da economia solidária e no desenvolvimento sustentável, formada em sua grande maioria por famílias pobres, que encontraram na apicultura sua principal fonte de sustento. Com sede na cidade de Picos-PI, a central de cooperativa conta com 8 (oito) cooperativas singulares e 2 (duas) filiais, sendo uma no estado do Maranhão e, outra, no estado do Piauí. Atualmente, a central de cooperativa conta com 893 (oitocentos e noventa e três) cooperados.

A central de cooperativas CASA APIS tem como um de seus objetivos basilares a colaboração recíproca, unindo suas filiadas para melhorar o próprio desempenho. Essa forma estabelece um desenvolvimento seguro e sustentável ao longo dos tempos. Nessa lógica, observa-se que os objetivos da CASA APIS estão alinhados com a visão dos APLs especialmente no que tange aos aspectos de colaboração, confiança, ação coletiva e cooperação, conforme a perspectiva de Cassiolato; Lastres, 2003; Silva, 2012; Torre; 2006; Yaqub, 2010; Villela; Pinto, 2009.

No que diz respeito a sua estrutura, o número de cooperados através das cooperativas singulares, refletem a sua abrangência. Observa-se que a governança a ser exercida em uma central de cooperativas com uma estrutura relativamente significativa torna-se um grande desafio. Nessa ótica, a seguir, é apresentado o Quadro 7 de análise na qual é mostrado pontos de destaques dos documentos constitutivos analisados com a categoria de análise estudada.

Quadro 7 – Pontos de Destaque Estatuto CASA APIS referente à Governança

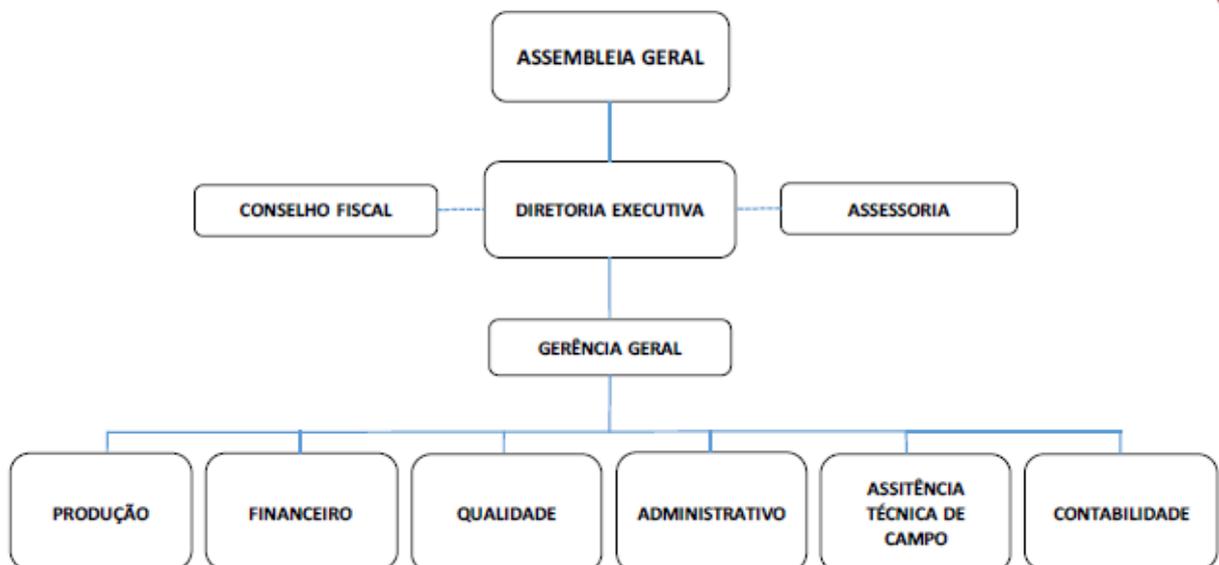
<b>Pontos de Destaque do Estatuto CASA APIS</b>		
<b>Eixo</b>	<b>Caracterização</b>	<b>Artigo</b>
Governança	Colaboração	<b>Art. 7º</b> – A CASA APIS, com base na colaboração recíproca, tem por objetivo principal unir suas filiadas para melhorar o desempenho destas, em todas as áreas de sua atuação, procurando, assim, garantir-lhes desenvolvimento seguro e sustentável ao longo dos tempos. A sociedade tem por objeto o melhoramento organizativo e tecnológico da produção apícola, a instalação e funcionamento de uma base industrial de beneficiamento da produção apícola e a comercialização e exportação dos seus produtos.
Governança	Representação	II. Representar e assumir compromissos que produzam obrigações legais para todo e qualquer assunto relativo à continuidade e perenidade das atividades de suas filiadas;
Governança	Coordenação	Coordenar a gerência nas áreas administrativa, técnica, produtiva e comercial, dos serviços de qualquer natureza de seu interesse ou de suas filiadas;
Governança	Interesse coletivo	Representar as cooperativas filiadas na definição de políticas e medidas governamentais para o setor, bem como em todos os atos de seu interesse;
Governança	Interesse econômico	Parágrafo 2º – A CASA APIS, no cumprimento de seus objetivos, operará sem qualquer tipo de lucro, embora deva perseguir permanentemente a eficiência econômica dos empreendimentos.
Governança	Cooperativismo	<b>Art. 8º</b> – A CASA APIS é um empreendimento que assume integralmente os princípios do cooperativismo autêntico, do desenvolvimento sustentável e da economia solidária.
Governança	Melhoria - Qualidade de Vida	<b>Art. 9º</b> – A produção apícola e agroindustrial desenvolvida pelo empreendimento deverá garantir o manejo sustentável dos recursos naturais e terá como objetivo central a melhoria da qualidade de vida das populações envolvidas e o compromisso com o desenvolvimento local e regional.
Governança	Integração / Estrutura	<b>Art. 12º</b> – Podem ser admitidas à CASA APIS por deliberação da Assembleia Geral, cooperativas que, funcionando legal e regularmente, obriguem-se ao estabelecido em lei, neste Estatuto e Regimento Interno.
Governança	Participação	Parágrafo 1º - A Assembleia Geral Ordinária ou Extraordinária será composta por 10 (dez) membros cooperados de cada qual das filiadas.
Governança	Comunicação	<b>Art. 30º</b> – A Assembleia Geral deve ser convocada com antecedência mínima de dez dias, mediante remessa obrigatória

		às filiadas de circular, acompanhada de cópia do edital, com comprovante de recebimento.
Governança	Coordenação	Parágrafo 2º – A convocação é feita pelo Diretor Geral da CASA APIS por iniciativa própria, mediante deliberação da Diretoria Executiva, do Conselho Fiscal ou de pelo menos duas filiadas no gozo de seus direitos.
Governança	Intervenção em Processos	Parágrafo 3º – Se o Diretor Geral não convocar a Assembleia Geral decorridos 15 (quinze) dias da deliberação ou entrega da solicitação, a convocação poderá ser feita por, pelo menos, duas filiadas.
Governança	Transparência	Parágrafo 4º – Os documentos relativos aos assuntos a serem deliberados pela Assembleia Geral deverão estar à disposição das filiadas pelo menos cinco dias antes da data marcada para a realização da mesma.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Um dos fatores interessantes apontados no Quadro 7 são as características de governança presente no estatuto. Verifica-se que a governança exercida contempla os interesses da coletividade através de mecanismos de coordenação, ação coletiva, cooperação, estrutura, interação, intervenção em processos e, sobretudo, garantindo o caráter participativo das cooperativas singulares. Nessa ótica, pode-se verificar um evidente alinhamento quanto às contribuições teóricas trazidas por autores supramencionados, dentre eles pode-se citar: Cassiolato e Lastres (2003); Silva (2012); Torre (2006); Yaqub (2010); Fuini (2013); Villela e Pinto (2009); Lastres e Cassiolato (2005); Patias *et al.* (2017); Justen *et al.* (2015); Bocquet e Mothe (2015); Cassiolato e Lastres (2005); Sacomano Neto e Paulillo (2012). Na Figura 3 a seguir, é mostrado o organograma administrativo da central de cooperativas CASA APIS.

Figura 3 – Organograma Administrativo – CASA APIS



Fonte: CASA APIS.

Verifica-se no organograma administrativo apresentado e nos trechos do estatuto apresentados no quadro 7 acima, que o órgão máximo deliberativo é a assembleia geral. Nesse sentido, pode-se observar a forte relação com as características do cooperativismo. A relação evidencia que a central de cooperativa em questão apresenta em seu estatuto e estrutura, princípios do cooperativismo, tais como: reciprocidade, confiança mútua, participação, dialogicidade, entre outros. Nessa lógica, o fator participação torna-se basilar para manter toda a estrutura delineada nos documentos normativos. As evidências encontradas no estatuto da central de cooperativas CASA APIS corroboram com ideias de Cassiolato e Lastres (2005) e Sacomano Neto e Paulillo (2012), os quais destacam que a governança em APLs refere-se aos diferentes modos de coordenação, comando, intervenção em processos, influência e participação dos atores envolvidos.

De acordo com Bonnal e Maluf (2009), a governança pode ser entendida como um processo de coordenação de atores, grupos sociais e de instituições com vistas a realizar objetivos definidos e discutidos previamente. Nessa ótica, ao analisar a documentação estatutária da CASA APIS, verifica-se essa coordenação de atores e a direta relação, com a definição dos objetivos discutidos previamente. Nota-se que ao tempo em que o estatuto coloca a assembleia geral como órgão máximo deliberativo e que dentro da perspectiva de governança exercida, no momento das assembleias é discutido os objetivos em comum, percebe-se a importância da relação dialógica no contexto das cooperativas.

Outra questão central observada no estatuto é a participação na representatividade exercida pelas cooperativas singulares, as quais caracterizam um direcionamento ao que Sachs *et al.* (2012) entende como governança participativa, na qual se consegue, por meio da articulação inteligente e equilibrada do conjunto de atores interessados, (co)responder aos interesses dos grupos que se manifestam, supondo sistemas participativos, democráticos e transparentes. Tópicos listados abaixo, caracterizam e evidenciam esse ponto:

**Art. 10º** – A CASA APIS adota os princípios da autogestão democrática, assegurando eficiência e viabilidade econômica com plena participação de todos os sócios, pluralidade de ideias e transparência financeira e administrativa.

**Art. 30º** – A Assembleia Geral deve ser convocada com antecedência mínima de dez dias, mediante remessa obrigatória às filiadas de circular, acompanhada de cópia do edital, com comprovante de recebimento.

**Parágrafo 3º** – Se o Diretor Geral não convocar a Assembleia Geral decorridos 15 (quinze) dias da deliberação ou entrega da solicitação, a convocação poderá ser feita por, pelo menos, duas filiadas.

**Art. 39º** – Todas as votações realizadas na CASA APIS serão abertas, podendo a maioria decidir, extraordinariamente, por votação secreta.

**Parágrafo 4º** – Os documentos relativos aos assuntos a serem deliberados pela Assembleia Geral deverão estar à disposição das filiadas pelo menos cinco dias antes da data marcada para a realização da mesma.

Nesse sentido, pode-se observar que a governança pode se revelar como uma forma de conduzir de forma eficiente práticas de partilha e, por sua vez, um modo de conseguir o alcance de objetivos estabelecidos de modo prévio. Apesar do conceito de governança se apresentar por vezes de modo polissêmico, e ser utilizado para várias finalidades dentre elas, algumas com objetivo de descrever a forma que vários atores se relacionam em busca de eficiência e gestão, tomada decisão, poder, dentre outros, na perspectiva das cooperativas, o tipo de governança exercida dentro da CASA APIS direciona uma governança participativa, na qual o fator participação torna-se essencial, inclusive, para viabilizar a própria governança delineada nos documentos estatutários.

No que tange à gestão social, o estatuto aborda aspectos interessantes, especialmente no que tange ao fator participação. No documento analisado o termo é mencionado e direcionado através dos pontos evidenciados no quadro abaixo (Quadro 8), percebe-se que nos estatutos da central de cooperativas, o fator participação é promovido dentro do fator governança, ao tempo em que assembleias gerais são órgãos máximos deliberativos, em que no estatuto é obedecido um quórum mínimo para sua realização.

Quadro 8 – Pontos de Destaque Estatuto CASA APIS referente à Gestão Social

Eixo	Caracterização	Artigo	
Gestão Social	Interesse coletivo / Interesse bem compreendido	I Reduzir a participação dos intermediários que se interpõem entre a produção de suas filiadas e os clientes finais, mediante a prestação de serviços, transformação, industrialização e comercialização da produção e outros produtos desenvolvidos pelas filiadas e CASA APIS, ressalvadas as parcerias vantajosas.	
Gestão Social	Interesse coletivo Interesse bem compreendido	I Viabilizar recursos financeiros junto às suas filiadas e às instituições financeiras e/ou parceiras, para a aquisição de insumos, matérias-primas, máquinas, equipamentos e manutenção e outros investimentos necessários.	
Gestão Social	Participação	<b>Art. 29º</b> - A Assembleia Geral é o órgão máximo da CASA APIS, com poderes para definir metas, diretrizes, tomar decisões visando ao desenvolvimento e à defesa dos interesses da CASA APIS e julgar recursos contra atos de outros órgãos da CASA APIS, dentro dos limites legais e estatutários, cujas deliberações vinculam todas as filiadas, ainda que ausentes ou discordantes.	
Gestão Social	Participação	Parágrafo Único – Os integrantes da Assembleia Geral presentes devem ser chamados para votação aberta ou secreta quantas vezes forem necessárias.	
Gestão Social	Convocação / Estrutura	<b>Art. 31º</b> – O edital de convocação de Assembleia Geral, além da denominação da CASA APIS seguida da expressão “Convocação de Assembleia Geral”, com a especificação se ordinária ou extraordinária, deve conter:	
		<b>I.</b> A sequência da convocação;	
		<b>II.</b> O dia e hora da reunião;	
		<b>III.</b> Local de realização da reunião, que deve ser o da sede social, salvo motivo justificado;	
		<b>IV.</b> O número de integrantes da assembleia geral existentes na data da expedição do edital, para efeito de cálculo do “quórum” de instalação.	
		<b>V. Ordem do dia dos trabalhos;</b>	
		<b>VI.</b> Data do edital; e	
		<b>VII.</b> Identificação e assinatura do responsável pela convocação.	
		Participação	<b>Art. 32º</b> - É assegurado o direito de voz e voto na Assembleia Geral aos integrantes formalizados pelas singulares.
			<b>Art. 33º</b> - O “quórum” para instalação da Assembleia Geral, verificado em cada convocação pelas assinaturas dos seus integrantes no livro próprio, é o seguinte:
I. 2/3 (dois terços) do número de integrantes em primeira convocação e			
II. Mais da metade do número de integrantes em segunda convocação.			

	Dialogicidade	Parágrafo 5º - Prescreve em 4 (quatro) anos a ação para anular as deliberações da Assembleia Geral viciadas de erro, dolo, fraude ou simulação, ou tomadas com violação de lei ou do estatuto, contado o prazo da data em que a Assembleia Geral tiver sido realizada.
	Participação	<b>Art. 38º</b> – Cada integrante, oficialmente indicados pelas cooperativas singulares, tem direito a apenas um voto na Assembleia Geral e as deliberações serão válidas quando aprovadas pela maioria de votos dos presentes, salvo nos casos em que, por este Estatuto ou por lei, é exigida maioria mais expressiva.
	Participação	Parágrafo Único - Não é permitido o voto por procuração.
	Participação	<b>Art. 39º</b> – Todas as votações realizadas na CASA APIS serão abertas, podendo a maioria decidir, extraordinariamente, por votação secreta.
Gestão Social	Gestão democrática / Participação	<b>Art. 10º</b> – A CASA APIS adota os princípios da autogestão democrática, assegurando eficiência e viabilidade econômica com plena participação de todos os sócios, pluralidade de ideias e transparência financeira e administrativa.
Gestão Social	Educação	<b>Art. 11º</b> – A melhoria da educação de toda a comunidade envolvida constitui política permanente da CASA APIS, com a finalidade de capacitar e ampliar a cidadania e fortalecer e difundir os princípios da solidariedade.

Fonte: Elaborado pelo autor.

No estatuto apresentado, para além da governança exercida, notou-se diversos aspectos que são correlacionados com a gestão social. No entanto, vale ressaltar que os espaços de decisão e deliberação que permitem o exercício efetivo da governança, são espaços em que o fator participação está presente. Nessa perspectiva, nota-se um estreitamento conceitual entre a governança exercida dentro do APL e a gestão social, sendo unidas pelo fator participação, presente em ambas.

Essa participação pode ser efetiva, uma vez que ela pode ocorrer partindo de uma perspectiva dialógica e depois sendo direcionada ao fator tomada de decisão, em que todos os presentes têm espaço de voz e decisão, que no caso da cooperativa, pode ser relacionado com o entendimento do voto exercido pela representação da cooperativa singular.

Nessa ótica, a aproximação do conceito de gestão social com governança, pode fazer com que avançar o conceito de gestão social, acrescente no conceito de governança, a partir do momento em que as características em comum nos dois conceitos sejam reconhecidas dentro contexto organizacional. Desse modo, isso pode fazer com que determinadas decisões tenham que ser tomadas ao fim de um processo dialógico com todas as representações de grupo envolvidas, como ocorre nas assembleias gerais, segundo apontado no estatuto analisado.

Os fatores mencionados dialogam diretamente com o que aponta Tenório (2008). O processo gerencial dialógico em que a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação (ação que possa ocorrer em qualquer tipo de sistema social – público, privado ou de organizações não governamentais)

Com base nisso, pode-se verificar a clara aproximação dos conceitos de gestão social e governança através do fator participação. Nessa ótica, o estatuto analisado traz diversos elementos com atributos de gestão social, tais como:

**Art. 10º** – A CASA APIS adota os princípios da autogestão democrática, assegurando eficiência e viabilidade econômica com plena participação de todos os sócios, pluralidade de ideias e transparência financeira e administrativa.

**Art. 32º** - É assegurado o direito de voz e voto na Assembleia Geral aos integrantes formalizados pelas singulares.

**Art. 38º** – Cada integrante, oficialmente indicados pelas cooperativas singulares, tem direito a apenas um voto na Assembleia Geral e as deliberações serão válidas quando aprovadas pela maioria de votos dos presentes, salvo nos casos em que, por este Estatuto ou por lei, é exigida maioria mais expressiva.

Ao analisar o estatuto, e a base teórica apresentada, pode-se identificar a clara presença de fatores de governança que permitem verificar fatores como coordenação, estrutura, intervenção em processos e participação. Ao observar aspectos de gestão social, especialmente sobre como o fator participação, o mesmo é apresentado no estatuto sendo muito bem correlacionado com a governança exercida. Contudo, observa-se que estrutura de governança identificada aspectos de hierarquização pode suprimir um eventual espaço deliberativo, livre de coerção necessário à gestão social.

Logo, diante do exposto, pode-se perceber que as características de governança exercida na Central de Cooperativas CASA APIS, no que diz respeito ao estatuto, são muito bem definidas, correlacionam de forma significativa com aspectos da gestão social. A seguir será apresentado a segunda Central de Cooperativas Analisada, COCAJUPI.

#### *4.1.2 COCAJUPI*

A COCAJUPI é uma central de cooperativas do segmento de cajucultura do estado do Piauí, fundada em 30 de junho de 2005, que atualmente conta com 3 (três) cooperativas singulares de produção no setor de cajucultura. Atua na produção, industrialização, comercialização e beneficiamento de produtos de caju e derivados, e possui cerca de 150 (cento e cinquenta) cooperados.

A Central de Cooperativas COCAJUPI possui como objetivo perseguir o desenvolvimento sustentável e solidário, com responsabilidade ambiental e social proporcionando melhorias de condições de vida às populações do segmento de cajucultura da região que atua. Nesse sentido, percebe-se um claro alinhamento às definições de APLs que preconizam fatores como cooperação, solidariedade, ação coletiva e colaboração, especialmente na perspectiva de Cassiolato e Lastres (2003); Silva (2012); Torre (2006); Yaqub (2010) e Villela e Pinto (2009).

Sua atuação se dá na região de Picos, mas em seus documentos constitutivos verificou-se a possibilidade de abrangência para todo o estado do Piauí, podendo atuar, inclusive, em todo território nacional. Em seus princípios, verificou-se a busca pelo desenvolvimento sustentável e solidário a partir de práticas dotadas de responsabilidade ambiental e social, na perspectiva de contribuir para melhorias de condições econômicas e sociais às populações trabalhadoras do segmento de cajucultura.

A seguir são apresentados os pontos de destaque, analisados a partir do seu estatuto. Destaca-se que no quadro abaixo foram retirados elementos de governança e gestão social identificados no documento, que são fatores analisados nesse estudo.

Quadro 9 – Pontos de destaque Estatuto COCAJUPI relacionados à governança

<b>Eixo</b>	<b>Caracterização</b>	<b>Artigo</b>
Governança	Coordenação	Parágrafo 2º – A convocação é feita pelo Diretor Geral da COCAJUPI por iniciativa própria, mediante deliberação da Diretoria Executiva, do Conselho Fiscal ou de pelo menos duas filiadas no gozo de seus direitos.
Governança	Colaboração	<p>A COCAJUPI, com base na colaboração recíproca, tem por objetivo principal unir suas filiadas para melhorar o desempenho destas, em todas as áreas de sua atuação, procurando, assim, garantir-lhes desenvolvimento seguro e sustentável ao longo dos tempos. A sociedade tem por objeto o melhoramento organizativo e tecnológico da produção da cajucultura, a instalação e funcionamento de uma base industrial de beneficiamento da produção da cajucultura e a comercialização e exportação dos seus produtos, através das seguintes atividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento sustentável e solidário do empreendimento e das regiões onde estão situadas suas filiadas;</li> <li>- Atuação voltada às áreas econômica, sócio educacional e ambiental;</li> <li>- Melhoria da qualidade de vida das populações de trabalhadores envolvidos nos diversos processos produtivos para elaboração e comercialização de produtos da cajucultura e afins;</li> <li>- Representar e assumir compromissos que produzam obrigações legais para todo e qualquer assunto relativo à continuidade e perenidade das atividades de suas filiadas;</li> </ul>

		- Reduzir a participação dos intermediários que se interpõem entre a produção de suas filiadas a COCAJUPI e os clientes finais, mediante a prestação de serviços, transformação, industrialização e comercialização da produção e outros produtos desenvolvidos pelas filiadas e COCAJUPI, ressalvadas as parcerias vantajosas;
Governança	Intervenção em Processos	Artigo 30 – A Assembleia Geral deve ser convocada com antecedência mínima de dez dias, mediante remessa obrigatória às filiadas de circular, acompanhada de cópia do edital, com comprovante de recebimento
Governança	Cooperação/Solidariedade	VII. Prestar assistência às filiadas, especialmente as que se encontram em dificuldades de gestão administrativa e econômica;
Governança	Coordenação	VIII. Determinar linhas de atuação junto aos fornecedores de insumos, produtos, matérias-primas e distribuidores;
Governança	Solidariedade / Confiança	XV. Fazer adiantamentos às cooperativas filiadas, mediante a apresentação de documentos de garantia, desde que aprovados pela Diretoria;
Governança	Coordenação	Parágrafo 3º – Compete à COCAJUPI coordenar a gestão de ações voltadas à aquisição, em seu nome, de bens patrimoniais e de equipamentos para usufruto das filiadas.
Governança	Coordenação	Artigo 19 – É vedado à cooperativa filiada:
		I. Entregar à COCAJUPI, como se fossem seus, produtos pertencentes a não associados;
		II. Implantar a industrialização de produtos da Cajucultura nos casos em que a COCAJUPI possua capacidade técnica para atendimento.
		III. Comercializar seus produtos a outras empresas de beneficiamento, exceto quando autorizada, por escrito, pelo Diretor Presidente da COCAJUPI.
		IV. Afiliar-se a outras centrais cooperativistas, exceto quando decorrer de decisão de Assembleia Geral da COCAJUPI.
		V. Fixar padrões de preço e qualidade fora dos critérios definidos pela COCAJUPI.
		Fixar padrões de preço e qualidade fora dos critérios definidos pela COCAJUPI
		IV. Afiliar-se a outras centrais cooperativistas, exceto quando decorrer de decisão de
		Assembleia Geral da COCAJUPI.
		V. Fixar padrões de preço e qualidade fora dos critérios definidos pela COCAJUPI.
Governança	Cooperação	Parágrafo 1º - A filiada será eliminada da COCAJUPI, por decisão da Diretoria, quando
		I. Causar, por omissão, culpa ou dolo, prejuízo à COCAJUPI ou às filiadas;
		II. Tornar conhecidas por estranhos, informações da COCAJUPI ou das filiadas, de uso restrito ou confidencial;
		III. Praticar atos que possam trazer prejuízos à imagem da COCAJUPI ou das filiadas;
		IV. Adulterar produto remetido à COCAJUPI, fraudar documento ou prestar falsas informações;
		V. Não cumprir o estabelecido nas normas técnicas, em lei, no Estatuto Social ou
		decisões tomadas pelos órgãos de administração da COCAJUPI;

		VI. Deixar de remeter produtos à COCAJUPI, objeto de compromissos assumidos, salvo autorização prévia e expressa da Diretoria;
		VII. Praticar qualquer ato que conflite com os princípios cooperativistas.
Governança	Coordenação	Artigo 28 – A Assembleia Geral é o órgão máximo da COCAJUPI, com poderes para definir metas, diretrizes, tomar decisões visando ao desenvolvimento e à defesa dos interesses da COCAJUPI e julgar recursos contra atos de outros órgãos da COCAJUPI, dentro dos limites legais e estatutários, cujas deliberações vinculam todas as filiadas, ainda que ausentes ou discordantes.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim como apontado no quadro analisado pela central de cooperativas CASA APIS, existem semelhanças especialmente evidenciadas pelas características de governança observadas no quadro acima. Por tratar-se de uma central de cooperativas, os mecanismos clássicos da governança que direcionam, especialmente, para estrutura, fatores cooperativos, participação e outros, também pode-se verificar um claro alinhamento para estudos de Cassiolato e Lastres (2003); Silva (2012); Torre (2006); Yaqub (2010); Fuini (2013); Villela e Pinto (2009); Lastres e Cassiolato (2005); Patias *et al.* (2017); Justen *et al.* (2015); Bocquet e Mothe (2015); Cassiolato e Lastres (2005); Sacomano Neto e Paulillo (2012).

A governança pode ser entendida como a forma de coordenar atividades em termos de cooperação e liderança. Para Lastres e Cassiolato (2003) a governança pode ser entendida como os meios pelos quais as pessoas, instituições e empresas administram seus problemas, resolvem seus conflitos e cooperam, podendo recorrer aos sistemas formais ou informais de coordenação. Nessa ótica, com base no estatuto analisado, a central de cooperativas COCAJUPI apresenta evidências de uma governança que estabelece princípios como autogestão democrática, transparente, colaborativa e cooperativa e participativa. Para Santos (1997), a governança realizada de modo adequado é fundamental para o desenvolvimento sustentável, incorporado ao desenvolvimento econômico a igualdade ética e social. Nesse sentido nota-se que no estatuto analisado existe uma clara inclinação para definição de objetivos claros e como persegui-los em prol do benefício das cooperativas singulares e por sua vez dos seus associados. Os atores participantes das aglomerações produtivas visam a alcançar sucesso profissional e, portanto, querem uma arquitetura política consistente, ou seja, uma governança inteligente, eficaz e eficiente, principalmente em épocas de grandes desafios (SANTOS, 1997).

A partir da análise realizada do estatuto da central de cooperativas COCAJUPI, pode-se identificar também que o funcionamento da governança exercida versa sobretudo o caráter participativos dos representantes das cooperativas singulares, esses dotados de poderes para deliberar e dialogar sobre demandas as quais vejam como pertinentes, desde que estejam

claramente contidas no estatuto. Uma outra análise que pode ser realizada, é que o estatuto da COCAJUPI deixa evidente fatores como colaboração recíproca, união de suas afiliadas e melhorias das práticas de beneficiamento da cajucultura através de suas atividades. Abaixo são listados alguns trechos do estatuto que estão presentes no Quadro 8, e que evidenciam fatores supracitados.

- VII. Prestar assistência às filiadas, especialmente as que se encontram em dificuldades de gestão administrativa e econômica;
- Artigo 9º – A COCAJUPI adota os princípios da autogestão democrática, assegurando eficiência e viabilidade econômica com plena participação de todos os sócios, pluralidade de ideias e transparência financeira e administrativa.
- Artigo 28º – A Assembleia Geral é o órgão máximo da COCAJUPI, com poderes para definir metas, diretrizes, tomar decisões visando ao desenvolvimento e à defesa dos interesses da COCAJUPI e julgar recursos contra atos de outros órgãos da COCAJUPI, dentro dos limites legais e estatutários, cujas deliberações vinculam todas as filiadas, ainda que ausentes ou discordantes.
- Melhoria da qualidade de vida das populações de trabalhadores envolvidos nos diversos processos produtivos para elaboração e comercialização de produtos da cajucultura e afins.

Um ponto de destaque é que em virtude da COCAJUPI tratar-se de uma Central de Cooperativas, e como dito anteriormente, contar com 3 (três) cooperativas singulares, em que cada uma possui sua representação dos filiados, a definição da estrutura de governança faz-se necessária nesse contexto. Observando o estatuto analisado, pode-se verificar que a estrutura de governança presente no que diz respeito ao aspecto estrutural permite tanto a participação dos representantes, sendo que esses possuem o direito de voz e voto quanto a participação dos filiados como observadores. É o que menciona o Parágrafo 4º do respectivo documento: “Parágrafo 4º - Nas ocasiões em que for debatido o planejamento estratégico da COCAJUPI, deverão ser convidados para participação em assembleia, como observadores, os membros do Fórum de Participação de Base”. Observa-se que situações como essas permitem o acompanhamento da representatividade exercida, mas também respeita a governança presente no contexto estatutário. A seguir, é apresentado o quadro com os aspectos de gestão social que avançam na perspectiva da governança exercida na COCAJUPI.

Quadro 10 – Pontos de destaque Estatuto COCAJUPI relacionados à Gestão Social

<b>Eixo</b>	<b>Caracterização</b>	<b>Artigo</b>
Gestão Social	Transparência	Parágrafo 4º – Os documentos relativos aos assuntos a serem deliberados pela Assembleia Geral deverão estar à disposição das filiadas pelo menos cinco dias antes da data marcada para a realização da mesma.
Gestão Social	Solidariedade	Artigo 6º- A COCAJUPI é um empreendimento que busca o desenvolvimento sustentável e solidário, com responsabilidade social e ambiental, constituído para proporcionar melhorias econômicas e sociais às populações de trabalhadores do segmento Cajucultura.
Gestão Social	Dialogicidade/Participação	Parágrafo 4º - Nas ocasiões em que for debatido o planejamento estratégico da COCAJUPI, deverão ser convidados para participação em assembleia, como observadores, os membros do Fórum de Participação de Base.
Gestão Social	Dialogicidade	Parágrafo Único – O Fórum de Participação de Base será composto pelos seguintes membros: I- no máximo de cinco representantes eleitos, anualmente, em assembleia geral de cada qual das filiadas,; II- no máximo dois integrantes das diretorias das filiadas; III- um representante de cada qual dos parceiros dos projetos desenvolvidos pela COCAJUPI , observado o disposto no Art. 64 deste Estatuto.
Gestão Social	Dialogicidade	Artigo 35º – Nas Assembleias Gerais em que forem discutidos o balanço e as contas do exercício, o Diretor Geral da COCAJUPI, logo após a leitura do relatório da Diretoria Executiva, das peças contábeis, do parecer do Conselho Fiscal e parecer de auditoria externa, quando houver, deverá solicitar ao plenário que indique um dos presentes para coordenar os debates e a votação da matéria.
Gestão Social	Emancipação	Parágrafo 3º – Se o Diretor Geral não convocar a Assembleia Geral, decorridos 15 (quinze) dias da deliberação ou entrega da solicitação, a convocação poderá ser feita por, pelo menos, duas filiadas.
Gestão Social	Interesse bem compreendido	IV. Desenvolver atividades de serviços que sejam comuns às necessidades das filiadas;
Gestão Social	Educação/Aprendizagem	X. Editar materiais de comunicação, prestar assistência técnica, formação educacional e qualificação profissional às suas filiadas e seus respectivos quadros associativos;
Gestão Social	Representação	XIV. Representar as cooperativas filiadas na definição de políticas e medidas governamentais para o COCAJUPI poderá operar com terceiros para completar lotes destinados ao cumprimento de contratos ou suprir capacidade ociosa em suas instalações, observadas as normas legais e as internas específicas para tal medida;

Gestão Social	Dialogicidade	XVI. Constituir, em conjunto com suas filiadas, instrumento que garanta a implementação de sua estratégia sócio educacional e ambiental.
Gestão Social	Interesse bem compreendido	Artigo 8º – A produção do caju e a produção agroindustrial desenvolvida pelo empreendimento deverá garantir o manejo sustentável dos recursos naturais e terá como objetivo central a melhoria da qualidade de vida das populações envolvidas e o compromisso com o desenvolvimento local e regional.
Gestão Social	Governança democrática	Artigo 9º – A COCAJUPI adota os princípios da autogestão democrática, assegurando eficiência e viabilidade econômica com plena participação de todos os sócios, pluralidade de ideias e transparência financeira e administrativa.
Gestão Social	Dialogicidade/Interação	Parágrafo Único: A COCAJUPI envidará esforços para, no mínimo a cada dois anos, realizar uma Conferência com participação de todo o quadro social de suas filiadas para fortalecer a integração, identidade e estratégia dos empreendimentos.
Gestão Social	Educação/Aprendizagem	A melhoria da educação de toda a comunidade envolvida constitui política permanente da COCAJUPI, com a finalidade de capacitar e ampliar a cidadania e fortalecer e difundir os princípios da solidariedade.
Gestão Social	Participação	Artigo 17 – São direitos das filiadas: I. Participar dos resultados das operações da COCAJUPI, incluindo os juros sobre o capital integralizado, em conformidade com o disposto neste Estatuto, no Regimento Interno e nas demais decisões desta; II. Utilizar-se dos serviços prestados pela COCAJUPI; III. Participar da Assembleia Geral, discutindo e votando os assuntos constantes da ordem do dia; IV. Indicar candidatos para compor chapas às eleições da Diretoria e do Conselho Fiscal; V. Votar nas eleições dos órgãos da COCAJUPI; VI. Solicitar por escrito a inclusão de assuntos ou proposições na ordem do dia da Assembleia Geral, desde que seja de competência do órgão; VII. Recorrer junto à Assembleia Geral quando as decisões da Diretoria Executiva da COCAJUPI forem conflitantes com os dispositivos estatutários ou legais; VIII. Solicitar, por escrito, à Diretoria, com direito a resposta no prazo máximo de quinze dias, informação específica sobre os negócios da COCAJUPI, que será divulgada também às demais filiadas; IX. Examinar na sede social os livros oficiais e documentos da COCAJUPI; XI. Receber regularmente as informações concernentes aos interesses mercadológicos e financeiros da COCAJUPI e os relatórios sobre os negócios por ela realizados;

		XII. Participar da distribuição das sobras, proporcional às operações realizadas com a Cooperativa Central
Gestão Social	Interesse bem compreendido	Artigo 18º – São obrigações das filiadas:
		I. Subscriver e integralizar o capital social na forma estabelecida neste Estatuto;
		II. Colocar à disposição da COCAJUPI seus meios mecânicos de produção e recursos humanos de trabalho, objeto das operações da COCAJUPI, observadas as obrigações assumidas e constantes do programa anual da COCAJUPI;
		VII. Aceitar, como própria, a atuação de seu presidente, como representante legal junto à COCAJUPI, ou de substituto, na forma deste Estatuto, em caso de ausência do primeiro;
		VIII. Acatar as decisões das Assembleias Gerais e da Diretoria da COCAJUPI, bem como o disposto neste Estatuto, no Regimento Interno e as normas e padrões estabelecidos.
		IX. Assegurar, na prática, a identidade e os princípios definidos nos Títulos II e III deste Estatuto;
		X. Participar efetivamente e contribuir para a execução das atividades educacionais e ambientais;
Gestão Social	Democracia deliberativa	Parágrafo 2º - As filiadas comprometem-se a adotar, permanentemente, os princípios e normas constantes do presente Estatuto, nas respectivas organizações, procurando atuar sempre de acordo com as regras democráticas e evitando a disputa e o confronto.
Gestão Social	Representação	Parágrafo 1º - A Assembleia Geral será composta por representantes de cada filiada da seguinte forma:
		a) por 2 (dois) membros da Diretoria;
		b) por 3 (três) membros do Conselho Fiscal;
		c) por 2 (dois) cooperados .
Gestão Social	Emancipação	Parágrafo 3º - Os integrantes da Diretoria deverão estar presentes às Assembleias Gerais da COCAJUPI, assegurando-lhes, direito a voz e voto.
Gestão Social	Representação	Artigo 31º – Caberá, exclusivamente, ao representante legal da filiada, na Assembleia Geral da COCAJUPI, na pessoa de seu Presidente ou, na sua ausência, do substituto estatutário, exercer o direito ao voto.
Gestão Social	Representação/Transparência	Artigo 35º – Da Assembleia Geral deve ser lavrada ata, assinada pela mesa diretora dos trabalhos, por todos os representantes legais presentes.
Gestão Social	Representação	Parágrafo Único - Não é permitido o voto por procuração.

Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com a base teórica apresentada nesse estudo, pode-se observar uma clara convergência entre os princípios cooperativistas com os princípios da gestão social. Dentre eles, pode-se citar: igualdade, publicidade, reciprocidade, autonomia, ausência de coerção, respeito

mútuo e outros. Pereira e Cançado (2018) consideram que a maior convergência entre gestão social e princípios cooperativistas está relacionada à busca da emancipação social, fim último da gestão social e motivação principal da origem das cooperativas no sentido de libertar trabalhadores da subordinação capitalista e das relações de trabalho.

Analisando o estatuto da Central de Cooperativas COCAJUPI, pode-se perceber um claro direcionamento às práticas de gestão social. No Quadro 9, é possível observar diversos fatores presente no estatuto que avançam na perspectiva da governança convergindo para uma governança com práticas de gestão social, sendo evidenciada pelo quadro 10, onde é possível identificar no estatuto diversas características de gestão social.

No estatuto, pode-se observar normativas que direcionam práticas para a governança alinhada a um relacionamento com os associados a partir das representações de cada cooperativa que integra a central de cooperativa. Nesse sentido, o estatuto promove espaços para momentos participativos em processos decisórios, bem como uma governança que promove a qualificação para momentos como esse ocorram. Essas evidências, apontam para uma governança com práticas de gestão social, sobretudo no que diz respeito à participação dos atores envolvidos.

Segundo Pereira e Cançado (2018) destacam que um dos maiores problemas que afetam a organização interna das cooperativas brasileiras é a questão da participação. O tema é quase unanimidade em resultados de estudos científicos, nos quais é demonstrado a baixa presença dos associados em assembleias e a falta de participação em todas as instâncias de decisão das cooperativas. Os autores apontam que as causas da falta de participação democrática nesses espaços estão relacionadas à própria experiência histórica da democracia no Brasil. Esses fatores podem ser observados no caso da central de cooperativas COCAJUPI.

Contudo, no que diz respeito da documentação analisada, o estatuto garante espaço democrático para discussão e deliberação de ações, especialmente a tomada de decisão. Ao tempo em que é colocado a Assembleia geral como órgão máximo deliberativo, é possível identificar uma inclinação para a realização de práticas dialógicas e participativas na sua estrutura de governança. Abaixo são listadas algumas evidências extraídas do quadro 10, que mostram um a relação de gestão social dentro da governança exercida na central de cooperativas COCAJUPI.

**Artigo 9º** – A COCAJUPI adota os princípios da autogestão democrática, assegurando eficiência e viabilidade econômica com plena participação de todos os sócios, pluralidade de ideias e transparência financeira e administrativa

Parágrafo 4º – Os documentos relativos aos assuntos a serem deliberados pela Assembleia Geral deverão estar à disposição das filiadas pelo menos cinco dias antes da data marcada para a realização da mesma.

**Artigo 60-** A COCAJUPI é um empreendimento que busca o desenvolvimento sustentável e solidário, com responsabilidade social e ambiental, constituído para proporcionar melhorias econômicas e sociais às populações de trabalhadores do segmento Cajucultura.

**Parágrafo 3o** – Se o Diretor Geral não convocar a Assembleia Geral, decorridos 15 (quinze) dias da deliberação ou entrega da solicitação, a convocação poderá ser feita por, pelo menos, duas filiadas.

**X** Editar materiais de comunicação, prestar assistência técnica, formação educacional e qualificação profissional às suas filiadas e seus respectivos quadros associativos.

**XVI** Constituir, em conjunto com suas filiadas, instrumento que garanta a implementação de sua estratégia sócio educacional e ambiental.

Um ponto de atenção no estatuto analisado refere-se ao item X, onde é mencionado o fator de formação e qualificação educacional e profissional para suas filiadas e seu quadro de associados. De acordo com a base teórica mencionada, o fator educacional no cooperativismo é importante, pois um de seus impactos é promover e difundir a ideia do cooperativismo em sua essência, trazendo consigo todos os fatores que contribuem para formação de um espírito de cooperativismo entre os associados. Segundo Pereira e Cançado (2018) a questão da participação nas cooperativas, torna-se um paradoxo, pois teoricamente as cooperativas são organizações eminentemente democráticas, tendo como um de seus principais princípios a gestão democrática.

Nessa ótica, para que a participação consciente dos associados ocorra, é necessária a utilização de metodologias de intervenção que os conduzam a uma reflexão crítica sobre o seu papel na organização e o seu papel da organização na sociedade local, regional e global. Assim, as metodologias de intervenção em cooperativas, que tem como foco a participação democrática de seus associados, tornam-se instrumentos fundamentais para ação profissional dos gestores sociais de cooperativas (PEREIRA; CANÇADO, 2018).

No tocante aos gestores sociais no contexto cooperativista, Fisher (2002) afirma que a gestão social também pode ser chamada de gestão do desenvolvimento social, onde seria um processo de mediação transformadora em espaços de decisão coletiva. Fisher advoga que o foco desse direcionamento é o gestor social, que seria responsável pela mediação dos processos relativos ao desenvolvimento social. Tal mediação, segunda a autora, pode ser transformadora no sentido de coordenar processos de natureza complexa, aliadas à participação com transparência, através de ações e aprendizagens coletivas.

Nesse sentido, a gestão social presente na governança traz em seu bojo diversos elementos identificados no quadro supracitado, dentre eles o fator educacional, além da participação, transparência, interesse bem compreendido, solidariedade, cooperação e outros. Percebe-se que na documentação analisada as práticas de gestão social surgem de forma

significativa especialmente nos itens supramencionados. A estrutura de governança também é presente e indica que está em consonância com o que é proposto na documentação constitutiva da central de cooperativa COCAJUPL.

A seguir, será apresentado a análise das entrevistas com atores envolvidos nos APLs estudados. Após análise dos documentos constitutivos, pode-se notar que as duas centrais de cooperativas apresentam características fortemente relacionadas com o que destaca a literatura apresentada. Algumas particularidades relacionadas aos seus respectivos segmento de atuação, apicultura e cajucultura, e volume de cooperados são fatores que podem influenciar os níveis de gestão social e governança presente nestas centrais de cooperativas.

## 4.2 Análise das Entrevistas

Para contemplar os objetivos deste estudo, a seguir apresenta-se a análise conjunta das entrevistas com base nas categorias do estudo.

### 4.2.1 Categoria Governança

A primeira categoria teórica elencada é a governança do APL, sendo observada a partir de sua estrutura. No entanto, para compreender a estrutura de governança presente nas centrais de cooperativa, os primeiros questionamentos foram direcionados sobre o início das cooperativas, o contexto em que ocorreu o surgimento e necessidade de se ajustar até chegar ao que se entende atualmente sobre a governança exercida.

Pois bom, então, diante desse cenário, nós começamos as atividades com alguns colegas. O primeiro polo de apicultura de cultura racional e em escala profissional foi aqui na macrorregião de Picos né? Com esses imigrantes... E aí depois foi expandido no estado. Hoje nós temos 4 Polos no estado. Quando eu falo a macrorregião de Picos, é porque a CASA APIS tem uma área de atuação, aqui na macrorregião, pegando a classificação dos territórios. Então nós temos o território do Guaribas, que tinha 16 aglomerados, e aí foi dividido no meio, agora é território do guaribas e do Canindé né? No vale do Itaim... E foi dividido ao meio. Nós estamos no foco, nós estamos com nossa presença maior de associados é nessa área. Nós temos duas cooperativas singulares que atuam dentro dessa área geográfica, desse território. E alguns municípios chegam ainda nos territórios: Sambito, Oeiras, Wall Ferraz. Nós temos sócios naquela região e a maior produção é ali naqueles dois territórios. E isso aqui produz em torno de 50% do mel do estado. Nós temos um polo forte, inclusive, tá se destacando. (ENTREVISTADO A)

Começamos a trabalhar, mobilizando, sensibilizando as comunidades junto com os parceiros, né? De um lado, a organização dos produtores... Criamos um fórum, quando começamos era um fórum. Começamos a discutir Piauí, Ceará e Pernambuco, essa fronteira aqui vizinha. Então nós tínhamos reuniões, praticamente, assim, a cada sessenta dias, isso quando... Isso foi de

2002, que eu lembro que o governo, governo de esquerda pra não falar o nome, começaram a surgir as oportunidades, é a verdade, não tem como não ser dita. E aí, começamos a trabalhar. Independente assim, sem politicagem. Fazia o que tinha que fazer, que a sociedade tinha que fazer. De um lado, governo e outras entidades da sociedade civil, SEBRAE, outras entidades aí, muitas que a gente acaba esquecendo o nome, Fundação Banco do Brasil, ADS CULT, tanta gente aí que não dá pra gente citar o nome de tudo, não é?! Mas vai ter algumas coisas que vai passar, que eu sei. Que claro vai estar esses registros que nós estamos falando. Então, houve essa mudança de atitude, né? Nós tínhamos três cooperativas já aqui em Picos. Só de apicultura tinha três. E nenhuma funcionava, nenhuma gerava resultado. É tanto que só ficou a CASA APIS. (ENTREVISTADO A)

Então eu falei assim a gente juntou de um lado, começamos a trabalhar a questão do soro e organizando as bases produtivas, sensibilizando, mobilizando e naquele momento ali 2002/2003, juntou-se a nós ou a essas instituições aí que surgiram, instituições governamentais ou não-governamentais, e começaram a apoiar. E foi naquele trabalho de formiguinha, nas bases produtivas, visitar as famílias no campo, mostrar que a gente tava com esse projeto, qual é o propósito desse projeto pra que eles entendessem, pra que eles pudessem, digamos assim, conceder esse entendimento pra se inserir nele, né, nessa luta. A partir daí, quando o empreendimento começou a ser estruturado oficialmente, ser registrado, constituído aí a Central CASA APIS. Aí começamos, isso foi um ano de preparação. Pra ela entrar em funcionamento foram 12 meses trabalhando a gestão, preparando as diretorias, essa questão da governança, da participação do associado. Eu te diria que foram poucas oportunidades assim, de uma forma bem democrática, tão aberta, né, que nós tivemos... Isso tá relatado, isso tem livros. (ENTREVISTADO A)

Nas transcrições acima, é possível observar que o início da central de cooperativas CASA APIS, se deu a partir de uma necessidade de organização. Na fala do Entrevistado A, o processo dialógico se deu ainda nas primeiras etapas da formação, onde já se tinha o que se entende por interesse bem compreendido que será abordado posteriormente (TENÓRIO; CANÇADO, 2008). Onde mesmo que tivesse a assessoria, o entendimento deveria partir da base produtiva. Os fóruns de discussão são elementos importantes que evidenciam o caráter participativo, basilar para o que se tem hoje no que diz respeito a governança. A fala do Entrevistado A não se distancia do que o Entrevistado B menciona acerca da criação e surgimento da central de cooperativas COCAJUPI.

A COCAJUPI iniciou por conta que uma grande necessidade que tinha de agregar valor ao produto, né? A gente era muito vulnerável atravessador. Na verdade, era dependente totalmente do atravessador. Na Castanha, naquela época, o aproveitamento do caju não era lá essas coisas, mas o pouco que se aproveitava também era vendido para o atravessador. E isso, com a constituição da COCAJUPI, a gente melhorou essa logística, né? Aonde mesmo que a gente venda para um corretor, mas o excedente, por causa do que a gente não processa toda Castanha, mas a gente vendo pelo um preço

melhor. A gente faz um volume com esse volume, você pode para barganhar preço. (ENTREVISTADO B)

Eu tenho até dito, que comprar castanha e vender é fácil, agora comprar castanha para processar e vender a amêndoa aí é muito difícil, porém vale a pena porque você tá agregando valor. Por exemplo, você tirava 200 toneladas de Castanha daqui, que hoje a gente beneficia 200...300 toneladas, o que ficava aqui era apenas o valor da castanha e com o valor baixo. Hoje fica, a gente vende a amêndoa, transforma a amêndoa e fica o valor da amêndoa e fica a mão de obra, né? Então foi muito nisso na questão de geração de organizar a produção. Ou seja, a COCAJUPI não é só um elo da cadeia, foi mais que isso, organizar a produção aumentar inclusive, fazer essa logística de comercialização da matéria-prima e da Amêndoa processada. Uma tarefa árdua. (ENTREVISTADO B)

A fala do Entrevistado B, corrobora com a do Entrevistado A, no que diz respeito a criação e surgimento das centrais de cooperativas. Vale destacar que a questão dos atravessadores é relatada como realidade nas duas cooperativas de crédito. Ela é vista como entrave para avanços no que diz respeito a integração e pertencimento, uma vez que nas centrais de cooperativas existem membros das cooperativas singulares que já atuam na área da agricultura há muito tempo e devido a um não conhecimento das possibilidades e potencialidades das práticas cooperativistas, não entendem que práticas como destinar a produção ou parte dela para atravessadores, distanciam de práticas do cooperativismo e diminui possibilidades de tornar a produção mais competitiva, agregando valor e com possibilidades de barganha de preço. Com isso, a central de cooperativas consegue obter recursos para promoção de melhores condições de produção ao cooperado. Nessa perspectiva de ganhos mútuos, o gestor B ressalta:

Hoje estamos com aproximadamente 150 associados. Nós já tivemos mais. No entanto, é aquilo que eu falei, tem gente que entra pensando que é uma coisa e é outra e... hoje a gente tem aí aproximadamente 150 cooperados. Esses cooperados ativos, aí hoje, nós temos aqui esse cooperado ativo, que coloca a sua produção que recebe os serviço que a cooperativa tem pra oferecer, como a assistência técnica através de alguns projetos que a gente tem conseguido, serviços de trator com um preço diferenciado do preço de mercado... e é isso. (ENTREVISTADO B)

Então foi isso que aconteceu. Então, ali aquelas pessoas se reuniram. O SEBRAE colaborou muito cedendo o espaço físico porque não tinha sido construída a sede ainda. Então, “n” reuniões foram realizadas, né?! Principalmente nos períodos que nós estávamos construindo aqui a sede, instrumentalizando aqui as unidades produtivas, né, as bases produtivas. Aqui a construção da AgroIndústria... Então, a preparação da gestão dos administradores da fábrica de beneficiamento de mel. Então isso foi, mas muito, muito assim, a gente tinha em mente que não adiantava trazer os melhores especialistas do país como foi trazido pra cá pra nos ensinar, mas sem ter a decisão da base produtiva, que tivesse o empoderamento, esse

conhecimento, ou seja, essa comunicação. Tinha até um projeto na época, Projeto Comunicação CASA APIS. Nós chegamos a ter um projeto de rádio que foi interligado mais de 25 municípios da região. Nos domingos ficava aquele programa dia de domingo pra falar sobre a cultura, sobre negócios, e aquela integração. Teve até prefeito que se envolveu nesse negócio, que apoiava. Foi um negócio muito bacana. Pessoal da universidade federal, o Professor Fábio, falecido recentemente, ele era uma das pessoas que cuidava desse projeto, da comunicação. A gente fazia encontro de jornalistas. Nós tivemos três a quatro encontro de jornalistas. (ENTREVISTADO A)

Mas as dificuldades encontradas que nós tivemos foram gritantes que é o descrédito do cooperativismo na região. A gente tinha algumas cooperativas de sucesso na região, mas foram muitas que fracassaram. E por isso, infelizmente, nós tivemos muita dificuldade de dizer, de provar, que as coisas dariam certo. Pra isso, tivemos que provar fazendo. Aprender fazendo e provar que o cooperativismo dá certo fazendo. (ENTREVISTADO B)

É possível observar nos trechos acima, elencados pelas duas centrais de cooperativas analisadas, que os fatores ganho mútuos e participação coletiva diz respeito à formação de uma estrutura de governança que permita, que ocorra a relação de colaboração e cooperação. Isso é um fator que pode ser considerado significativo para que ocorra práticas de cooperativa. Esses fatores estão estreitamente relacionados com práticas de gestão social, mediadas por todos os elementos que essa gestão apresenta em seu bojo.

Outro fator de destaque é a questão da representação exercida dentro da estrutura de governança presente nas centrais de cooperativas analisadas. No geral, pode-se verificar que os cooperados se sentem bem representados pelos seus respectivos representantes, pois um dos fatores mais colocados é o fácil acesso a eles.

Foi possível identificar que grande parte disso deve-se ao grau de pertencimento e identificação que esses representantes possuem com o propósito de suas respectivas cooperativas. O contexto histórico também é identificado como um fator de que favorece e potencializa a sensação de pertencimento pela cooperativa como um todo, e em especial pela importância da atividade exercida.

Com certeza. É um rapaz muito acessível, um rapaz que não tem dificuldade. É uma pessoa que tenta ajudar o máximo todos os cooperados de todas as formas. Ensina a gente já que ele tem uma vivência maior de cooperativismo... Ele tem uma certa prática e ajuda demais a gente. (ENTREVISTADO D)

Mas até o momento que eu adentrei a cooperativa eu recebi total apoio, cem por cento de tudo que eu precisei... “Jocibel, tô precisando de um trator, tô precisando de uma grade, tô precisando de um serviço de algum maquinário, tô precisando que eu forneça o caju ao senhor, que eu forneça a castanha ao senhor”... Ao senhor não, a nossa cooperativa. Ele sempre estava presente, sempre esteve conosco em todos os momentos. Ele, com muita luta, nosso presidente, com muita luta, conseguiu essa parceria com a AMBEV, que “Ave Maria”, foi um estouro, um sucesso pra nós sócios. Porque a gente vendia um

caju a um custo bem baixo, lá embaixo... A castanha nem tanto, a castanha como é pra exportação, a gente tanto vende para cá, para o Brasil, como também para exportação, temos um contrato aí fechado com a Itália, dois anos garantido de exportações. (ENTREVISTADO E)

Com certeza, cara, é... Nós, a cooperativa... O nome mesmo já diz, é você ajudar uns aos outros, a cooperativa foi feita pra isso, pra... Ele, Jocibel, buscando melhorias, sabe, quer ajudar o nosso povo, e por isso quer retribuição e isso ele tem... Isso, eu garanto que ele tem, porque, o cara, é muito humilde, muito batalhador, corre atrás das coisas pra gente. (ENTREVISTADO E)

Sim, consigo enxergar e ele, como nosso presidente, e o que ele não puder fazer... Eu acho que ele defende a COMAM que é a cooperativa de Monsenhor Hipólito... Eu vejo ele com um olhar clínico assim pra não fazer nada que possa prejudicar o grupo. Ele deixa tudo bem claro mesmo em relação a isso. (ENTREVISTADO D)

Com base nos relatos acima, é possível identificar que o fator representação está diretamente relacionado a um ambiente de confiança exercido no contexto da central de cooperativa COCAJUPI. Nota-se que os relatos evidenciam um alto grau de confiança na representação exercida do representante da cooperativa singular, dentro da COCAJUPI. Pode-se identificar nas falas que as práticas evidenciam grande relação com os fatores apresentados pelas categorias teóricas desse estudo, sobretudo no que diz respeito a fatores como solidariedade, confiança, pertencimento e interesse bem compreendido (CASSIOLATO; LASTRES, 2003; TENÓRIO, 2008).

Não, o pessoal que já é cooperado, ele tem que participar. O pessoal não cooperado que deseja filiar a cooperativa ele me procura. “Como é que é, você bota eu?”. E eu falo: “Não é eu que boto. Eu não posso botar ninguém em cooperativa e nem tirar. Você que é candidato, você vai lá, pra assembleia. Eu faço o convite. Você quer filiar?”. Se for uma pessoa que a gente deseja, que a gente sabe que vai dar resultado, que você tem um campo de caju pra dar resultado pra cooperativa, aí a gente faz o convite pra ele. E ele vem. Ele, as vezes, aparece um ou outro lá na assembleia que quer e aí vai e participa, não tem problema, pode participar qualquer pessoa. A gente vai saber é se ele vai ser aprovado na assembleia pra vim fazer parte da cooperativa ou não. (ENTREVISTADO C)

Pode-se identificar na fala do representante, uma certa preocupação em atender e estar sempre atuando na dialogicidade com os cooperados. Devido à situação pandêmica, observa-se que prejudicou e a comunicação exercida ficou comprometida. Entretanto, é possível identificar no relato do representante uma preocupação em manter a comunicação e o atendimento às demandas requerida pelos cooperados, como pode-se observar no relato a seguir:

Antes da pandemia, eu criei um grupo, tá entendendo, que a gente comunicava sempre durante a semana. Um falava uma coisa e outro outra e por aí ia, né.

Mas aí depois disso desmoronou. Parece que... Até porque, o pessoal ficava, né... Eu até entendi que fosse por medo que eu fosse fazer um convite pra gente fazer assembleia pra fazer, reunir, todo mundo né. E ninguém queria se aglomerar né. Principalmente no início do ano passado. Agora também porque ainda tá danado pra não acabar essa doença, mas... A gente tinha, eu formei o grupo a gente se comunicava muito bem, perguntava... Agora por telefone né. Sempre que precisa, a gente tem os atendimentos. A gente tem o trator que o sócio precisa. Aí ligam pra mim e a gente resolve por telefone. (ENTREVISTADO C)

Pode-se verificar nos relatos coletados que a formação da estrutura de governança passou por adequações no decorrer do tempo, mas sempre observando o caráter participativo desde a sua elaboração. Em especial nos relatos do Entrevistado A, pode-se verificar que o entendimento coletivo foi essencial para formação de uma estrutura de governança que atendesse a demanda requerida. Nesse sentido, o processo colaborativo, necessita de constantes manutenção nas relações estabelecidas entre os participantes, no sentido de manter uma estrutura de governança que permita que seus mecanismos operem e isso torna-se relevante para direcionar esforços na cadeia de valor (CHEN, 2011; SUZIGAN *et al.*, 2003; CHABAUULT, 2010; PATIAS *et al.*, 2017; SACOMANO NETO; PAULILLO, 2012). A seguir é apresentado a segunda categoria de análise relacionado à Gestão Social.

#### 4.2.2 Categoria gestão social

Diante do que foi apresentado anteriormente, pode-se verificar que o fator participação no tocante às aglomerações produtivas, torna-se necessário para consecução de uma estrutura de governança que resulte em boas práticas e o atingimento de objetivos coletivos. Nesse contexto, pode-se identificar, diante da literatura apresentada, a importância do fator participação.

Nesse aspecto, torna-se necessário também observar de que modo a participação se organiza dentro de um contexto de ambiente informal, e de que forma isso pode impactar na dinâmica relacional entre os membros da aglomeração produtiva. Segundo os diretores das duas cooperativas analisadas, um dos maiores desafios, no que diz respeito a participação dos membros nas reuniões, trata-se do fator cultural, presente não só na região, mas no contexto do cooperativismo como um todo.

Mas mesmo assim é um desafio porque é uma questão cultural, tá entendendo?! E aí assim, é uma cultura de não querer participar das reuniões. Aí aqui, como a gente trabalha, leva todas essas informações, todos esses benefícios para a comunidade, mas no momento que tá implantando esses projetos, que a gente tá levando esses benefícios, a gente tá cobrando deles lá, dizendo isso: “Oh, você tá sendo beneficiado aqui, mas você tem que

participar também. Sem sua participação não tem, não vai chegar aqui esses benefícios” (ENTREVISTADO A)

O cooperativismo ideal ainda não ocorre, ainda deixa muito a desejar, porque assim, você deixa de cuidar da sua roça pra assumir uma diretoria, e aí ela não pode ainda lhe pagar um pró-labore que compense...então isso tem a gente nota que tem desestimulado um pouco essa participação mais efetiva, mas é uma questão cultural que aos poucos vamos quebrando barreiras encontrando as pessoas certas nesse quebra-cabeça, é assim é uma luta. (ENTREVISTADO B)

Um dos desafios que o representante de cooperativa singular encara, versa sobre estimular a participação em alguns membros. Segundo ele, alguns desses membros já possuem idade avançada, o que dificulta certos entendimentos acerca da importância do fator participativo e dialógico dentro da estrutura de governança na cooperativa. Nesse contexto, nota-se mais uma vez o fator educacional, visto como importante nesse processo de conscientização dos membros.

Rapaz... Até mesmo... Até hoje mesmo eu nem entendi várias pessoas, vários sócios da cooperativa da gente, que a gente fundou em 2005, já são praticamente 70% já são pessoas de maior idade, né. Já são todos aposentados, já têm acima de 60 anos, setenta, por aí. Aí ficam: “ah, eu já tô cansando, meu filho, não vai” e não sei o quê. E aí tem essas dificuldades com o pessoal mais idoso, né, de não participar. E passando do idoso e voltando pros mais jovens, os bens jovens mesmo assim de dezoito anos, vinte anos... Hoje ninguém quer participar de cooperativa. É bem difícil né. A dificuldade maior que eu acho mesmo deles é mais por causa da idade, né. Porque um outro da idade média, cinquenta anos, quarenta anos, vai né, todo mundo vai participar. Até mesmo porque tem o entendimento que tem que beneficiar né, tem o benefício deles. Por exemplo, se eles não for como é que eu vou gradear terra deles? Como é que nós vamos colocar adubo no pomar deles? E um monte de coisa, né. Então a falta mesmo de não participar e os cem por cento mesmo do pessoal da assembleia, a maioria da cooperativa nossa, no momento, é essa. Que passaram da idade. Passou de 70 anos já não quer mais se envolver muito. Mas até aí então ninguém saiu, tá tudo certin. Tão tudo esperando agora o próximo ano que esse aqui já tá acabando, acabou a safra, tá muito pouco. E tão na expectativa, né. (ENTREVISTADO C)

No que diz respeito aos desafios relatados pelo representante e a sua percepção no que diz respeito a relação com o cooperado, às vezes as situações de individualismo ainda são vistas dentro da cooperativa. O entrevistado atribui o fator à questão da conscientização, ou seja, ao fator educacional dentro do contexto do cooperativismo.

É nesse momento aí que eu brigo... É nesse momento aí que eu brigo com os sócios cooperados. Porque como eu disse, olha, cooperativa se eu tenho um caju, se eu tenho só um caju bem aqui, esse caju é de 25 sócios que eu tenho. Então, vinte e cinco sócios que eu tenho, cada um trazendo um caju faz 25, não é verdade? Então, é uma coisa que é um grupo que tem que ser unido, não adianta. Falar em cooperativa, falar em cooperativismo, ter sócio cooperado e

não andar todo mundo junto. Tem que ser um grupo unido. Se não for unido não funciona. Nem a cooperativa da gente aqui, nem nenhuma, eu acho que não. Mas os sócios sempre aparece... Não deixa de ter um que diz que vai fazer uma fábrica, ou que vai fazer uma cajuína pra acolá. Fica tirando o corpo de banda, tá entendendo?! Talvez no momento que a gente não esteja fabricando, eu acredito que até já... Não, mas eu digo vamos fazer em parceria, nunca a pessoa pode sair só: “não, eu vou fazer meus cajus pra acolá e não vou vender.” Então eu digo: “Não, você quer fazer, tudo bem, vamos fazer. Tá aqui os cajus que todo mundo tem. Vamos fazer. Traz pra cá, a gente vai comercializar, tira sua margem de lucro. Tá entendendo? Que é o correto pra todos. Então, não pode deixar o sócio fazer esse tipo de coisa. Aparece de vez em quando, aparece, tem uns que tá com uma condição melhor, tá entendendo?! Que tem outra visão pra lá, mas não é o correto. O assunto é cooperativa. Cooperativa é produção. Quem é produção? O produtor, né?! Então esses produtores têm que tá tudo junto, produzindo um caju, ou dez, ou um milhão, é de todos, né. Mas é assim mesmo que funciona. É trabalhoso, é trabalhoso. Mas funciona. (ENTREVISTADO C)

Pode-se verificar no relato dos gestores que a participação ainda deixa a desejar por conta de um viés cultural. Um exemplo disso pode ser confirmado pelo quantitativo de cooperativas filiadas da COCAJUPI, o qual passou por reformulações. Dentre os fatores elencados pelo presidente, alguns possuem estreita relação com características necessárias para evidenciar aspectos da gestão social na governança exercida, dentre eles o interesse bem compreendido (PIMENTEL, 2010; PIMENTEL; PIMENTEL, 2010; PIMENTEL *et al.*, 2011; TENÓRIO; 2012).

Teve muito, hoje não porque tá bem enxuto, a gente já teve um quadro bem ampliado de membros, porque tinha gente de toda natureza, tinha gente que entrava na cooperativa pensando e atravessar, pensando em ser um atravessador, nós não temos essa figura. Tinha outros que pensavam em ganhar um emprego, né?, tinha pessoas que achavam que entrando na cooperativa, ali era um passaporte, uma escada para o campo político.. Então essas pessoas foram se afastando, e ficou o que a pessoa que realmente vive da cajucultura e que acredita no cooperativismo. (ENTREVISTADO B)

Nota-se que o interesse bem compreendido, torna-se fundamental para o estabelecimento dos objetivos coletivos, sobretudo quando se trata do cooperativismo. Um dos fatores, segundo Pereira e Cançado (2018), que pode ser considerado desafiado para o gestor social de cooperativas, é a questão da participação consciente dos associados. Segundo os autores, para que isso ocorra, torna-se necessário a criação de mecanismos de intervenção que conduzam a uma reflexão crítica sobre o seu papel na organização e o papel da organização na sociedade local, regional e global.

Desse modo, a participação democrática dos associados torna-se instrumentos fundamentais para a ação profissional dos gestores sociais no contexto das cooperativas. Um

desses mecanismos observados foi o fator educacional, propiciando que em uma das centrais de cooperativas estudadas fosse um critério para o acesso dos novos membros.

Por exemplo, quando eu entrei trouxeram uma cartilha, ou seja, a literatura dizia uma coisa e a gente vê que quando vai para a realidade é um pouquinho diferente. Então assim, a gente não avança muito na inserção de novos filiados, porque a gente joga Limpo. Nós dizemos: “olha aqui tem direitos e deveres” nós não queremos um cooperado que venha: “não, eu vou porque a senhora me chamou, porque eu vou para ajudar ela”. Não! Não se trata disso. A ideia é: “eu vou para crescer junto, eu vou me e fortalecer junto”. Só que para isso, eu como é que eu vou me fortalecer? eu tenho que participar de todas as políticas da cooperativa. Por exemplo: o que a cooperativa precisa? Precisa de Castanha. Então eu tenho a minha castanha pra oferecer pra COCAJUPI. Ela vai poder me pagar na hora que eu colocar a produção a disposição da cooperativa? Não. Mas mesmo assim eu vou colocar porque eu recebo outros benefícios. Eu não posso entrar na cooperativa por exemplo, pensando: “Eu tô na cooperativa, mas eu só quero participar do projeto da AMBEV, que recebe o caju mais caro que o mercado paga hoje” ou “Eu vou entrar na cooperativa porque eu vou receber o serviço do trator, que é mais em conta do que o mercado cobra, mas eu não vou colocar a castanha porque a cooperativa não tem o recurso na hora, ou se tem não tá podendo pagar muito diferente do atravessador” Enfim... precisa primeiro participar pelo curso cooperativismo aonde a gente aborda principalmente a questão dos direitos e deveres. E aí a partir daí, desse curso, se você não desistir, aí tá apto a participar. (ENTREVISTADO B)

Como pode-se observar, quando se fala de gestão social em cooperativas, um dos princípios basilares para que sua prática seja evidenciada são os processos decisórios através da participação. O consenso alcançado de forma argumentativa através de princípios como pluralismo, igualdade participativa, autonomia bem comum e inclusão (TENÓRIO, 2008). Nesse sentido, torna-se importante verificar relatos de como funciona o fator participação também na ótica dos cooperados e representantes dos cooperados nas centrais de cooperativas analisadas nesse estudo.

São reuniões feitas lá na sede da COMHAMM, lá no município. Ele sempre divulga. A gente tem um grupo de WhatsApp, a gente é convocado. “Hoje tem reunião lá e tal... Quem puder participar, não deixe de participar”. E é bem participativo. Falta alguns porque é natural, as vezes não dá. Mas é debatido realmente o assunto que ele traz para ser... Ele não toma nenhuma decisão, a não ser antes ouvido pelos sócios. (ENTREVISTADO D)

Tem, quase todo mês tem reunião, mas tem também as reuniões que ele antecipa... Reuniões extras que ele vai precisar da gente. Aí ele convoca a gente nessas reuniões. Tem também a reunião quase todo mês, a gente se reúne. (ENTREVISTADO D)

De acordo com relatos do cooperado A, pode-se verificar de que forma ocorre o processo de participação em reuniões deliberativas na central de cooperativas COCAJUPI.

Nesse contexto, torna-se importante ressaltar também os relatos do cooperado sobre questões correlatas à participação, como o processo de comunicação, espaço para uma democracia dialógica, sem coerção e interesse bem compreendido (TENÓRIO, 2008).

Fico sabendo, é repassado no grupo para os que faltaram. E ele tem essa preocupação com aquele sócio que faltou. “A pauta foi essa, mas você não tava, mas os outros sócios... Vamos supor, 70% dos sócios foram de acordo, os que faltaram foi vocês...”. Aí ele faz a explanação pra gente, mesmo a gente tendo perdido a reunião. (ENTREVISTADO D)

Assim, as vezes a gente vai encontrar certas dificuldades um dos sócios, ou algum se rebelam quanto ao que ele divulga quanto a explanação que ele faz, mas depois entra em um consenso e termina se ajeitando da forma que os cooperados precisam. (ENTREVISTADO D)

Um fator proeminente contido no relato acima é a questão da divergência de ideias nos processos de discussão. Pereira e Cançado (2018) afirmam que a participação do associado não deve se restringir ao âmbito das assembleias ordinárias e extraordinárias. Além dos espaços institucionalizados de deliberação na cooperativa, para um efetivo exercício democrático de direito dos associados é necessário que participem dialogicamente em todos os espaços da organização, execução, avaliação e controle.

Nesse sentido, destaca-se que em algumas cooperativas, práticas como pré-assembleia e comitês participativos cumprem a função de formar associados críticos e participativos na perspectiva do processo de conscientização. Nota-se que nas cooperativas estudadas, o espaço informal possui evidências participativas. No entanto, como aponta a literatura correlata, a área e o fator educacional para a participação torna-se importante para que haja a conscientização do caráter participativo (CANÇADO; PEREIRA, 2018).

Pra falar a verdade, quando a gente tem essas reuniões, o certo era uma troca de comunicações, uma troca de “palavreado”, mas a gente vai mais pra receber um comunicado do nosso presidente: “o que é que ele está precisando”. Aí, todo mundo escuta, todo mundo ouve... Ele passa a palavra pra quem quiser falar, mas eu vejo que o povo é mais, povo do interior, o entendimento é “*mais pouco*”. Aí, muitos têm vergonha, muitos não querem falar, mas acaba recebendo o recado de forma correta. (ENTREVISTADO E)

Isso. Se o cooperado está com algum problema com a cooperativa, ele não procura resolver naquela reunião, ele procura resolver em outro momento. Tipo, na casa do presidente, ele vai, conversa e acaba resolvendo. A gente tem três grupos da cooperativa que só utiliza mais nesses períodos da safra do caju. Mas em outras ocasiões, a gente mesmo vai a procura na casa dele. Reunião mesmo é só quando ele convoca, quando ele quer repassar alguma coisa realmente que esteja precisando, que esteja querendo solucionar, a gente vai pra ouvir. (ENTREVISTADO E)

Outro ponto de destaque na fala dos cooperados é o fator da comunicação, e a relação que isso tem com o pertencimento dos membros, sobretudo na representação exercida na central de cooperativas. Segundo o presidente de uma das cooperativas singulares, a questão da participação foi impactada pelo contexto pandêmico, mas por meio de esforços o fator dialógico foi mantido mediante outros canais, como é possível observar na fala a seguir do representante de uma das cooperativas singulares.

Tem muita gente com medo e deve ter mesmo. Então ficou uma dificuldade danada. A gente, esses dois anos, tivemos muitas dificuldades com relação a fazer reunião, né, fazer assembleias, né. Aí ficou mais pouco. Mas mesmo assim, eu tenho um carrinho velho, no momento que precisa eu pego o carro, vou lá, a gente dá uma conversada. Muitos não querem atender a gente por causa da pandemia, mas muitos já atendem. E aí, é por isso, enfrentamos essa dificuldade, mas sempre, quando precisa resolver uma coisa mais complicada um pouquinho, tem que fazer assembleia e a gente faz o convite direitin e marca a data e a hora de fazer a assembleia, e aí a gente faz conforme o tanto de pessoas que aparecer, né. No mínimo é dez e acima de dez pode ir, só não pode acontecer menos de dez sócios, né. E é assim que funciona né. (ENTREVISTADO C)

No que diz respeito ao pertencimento e aos ganhos coletivos evidenciados em uma das centrais de cooperativas analisadas, as falas apresentadas apresentam convergências com o que é apresentado nesse estudo como definição do interesse bem compreendido partindo do princípio da adesão voluntária e livre. A motivação que leva um indivíduo a se associar a uma cooperativa é seu interesse individual que se expande para o interesse comum da coletividade (PEREIRA; CANÇADO, 2018).

Não, aí, a gente sempre faz convite porque sempre tem que fazer mais filiação, tem mais pessoas interessadas, né. As vezes quer filiar a cooperativa por um motivo ou outro. Sempre aparece nas assembleias, a gente faz o convite. E aquelas pessoas não sócias, vem participar da assembleia também, pra ver se a assembleia aprova, pra participar, pra ser membro da cooperativa. Mas é assim, mas sempre tem assembleia tem que tá todos presentes porque não adianta isso aí pra tá só um terço ou dois terços que não vai resolver sem. Então sempre que a gente faz as coisas é tudo em conjunto. E eu digo, e eu pego uma canetinha que você tá me vendo aqui e na hora da assembleia é igual. Aqui nós todos temos que andar em linha reta, não adianta um puxando pro lado e outro pro outro não e eu... Todo mundo tem que andar em linha reta e falar a mesma língua, senão, não funciona. Cooperativa é bom. Eu acho bom, mas é complicado pra quem não quer, entendeu?! Pra quem não quer assumir, mas pra quem quer não é tanta dificuldade assim. A dificuldade mesmo são da gente que é pobre. Tem seu pomar, não tem condição de gradear. Não tem condição... Tá entendendo? Mas sempre vai dando um jeito e eu acho que nós somos é feliz por ter chegado até aqui. Por ter conseguido esse monte de gente né... Vinte e cinco pessoas. Filiar a cooperativa e como eu lhe falei, por enquanto, tá todo mundo andando em linha reta. Não sei futuramente, mas eu acho que vai continuar. Até mesmo, por que hoje, eu tenho recebido muitas

peças assim, querendo filiar a cooperativa... Mas aí eu faço a pergunta: “Mas moço, mas porque que você passou dez, quinze anos porque você tá querendo hoje?”. É porque viu crescer né. Tá vendo desenvolvimento. Como tá acontecendo mesmo com o envolvimento da AMBEV, com as exportações, com as demais coisas que a gente fabrica. Faz polpa. Faz polpa de caju, de umbu. E por aí vai, né, cajuína. E a gente nunca para. Aí sempre que tem produto pra gente beneficiar, a gente tá beneficiando. Todo mundo tá vendo que tá crescendo. Quem é que não quer tá num lugar que tá crescendo? (ENTREVISTADO C)

Em suma, pode-se identificar os relatos evidenciados no tocante à categoria gestão social, que nas centrais de cooperativas analisadas o fator que se caracteriza como mais evidente se trata da participação. Pode-se observar nos relatos que as duas cooperativas tratam do fator a partir de práticas dialógicas presentes em sua estrutura de governança. Tratando-se de aglomerações produtivas, e em especial nos casos estudados, observa-se que a gestão social apresenta uma forte evidência para a realização de ganhos coletivos, através de práticas dialógicas, processos de discussão, pluralismo, igualdade participativa (ZANI, 2010; CANÇADO, 2016; FISHER, 2012; TENÓRIO, 2008).

#### **4.3 Discussão conjunta dos resultados**

A partir das análises realizadas, foi possível identificar em cada categoria teórica evidências e aspectos de uma governança com práticas democráticas e dialógicas e participativas, esses fatores que possuem direta relação com a base teórica apresentada nesse estudo. No tocante a análise de documentos estudada, indicou que ambas as cooperativas atuam consonância com seus respectivos estatutos e normativas, apresentando uma convergência de pensamentos direcionados cada um à sua finalidade e ao seu segmento de atuação.

Vale ressaltar que apesar de se tratar de dois segmentos de grande importância para a região, os estatutos analisados apresentam convergências e divergências entre si, em virtude de suas particularidades relativas à cada segmento de atuação. Na Central de Cooperativas CASA APIS, existe um cenário com uma estrutura de governança que requer certo grau de processos e representações, para que seja possível atender, contemplar e alinhar expectativas junto aos seus cooperados.

Foi possível identificar no estatuto e nas falas apresentadas o alto grau de pertencimento, significando que o cooperativismo seja observado entre os partícipes da Central de Cooperativas CASA APIS como um fator de ganhos e alcance aos objetivos coletivos. Toda a estrutura de governança apresentada no estatuto da CASA APIS, apresenta elementos de uma governança pautada nestes fatores: interesse coletivo, princípios cooperativistas, melhoria da

qualidade de vida dos cooperados e do ambiente em que a cooperativa está inserida, colaboração recíproca, integração. Tais fatores, presente no estatuto analisado, direciona-se para assegurar uma eficiência coletiva e a auto-gestão.

No que diz respeito ao trecho das entrevistas, alguns fatores observados no estatuto, apresentam certa divergência, quando se observar que o ambiente onde a CASA APIS está inserida e a sua quantidade de membros. Ou seja, é provável que devido à grande quantidade de membros e uma estrutura de governança robusta, o fator educação cooperativa torne um desafio a ser enfrentado, especialmente aos novos ingressantes na central de cooperativa. O mesmo é observado na questão do interesse bem compreendido para um alinhamento do que se entende como objetivos coletivos. No entanto, é possível verificar nas falas apresentadas que seus representantes e gestores possuem um engajamento significativo nas práticas adotadas, buscando mitigar esses fatores que podem dificultar o que se entende como cooperativismo.

Vale ressaltar que tanto no estatuto da CASA APIS quanto nas falas dos entrevistados foi possível observar um discreto alinhamento da governança participativa com aspectos da gestão social. O interessante nesse contexto é o grande desafio no que diz respeito ao aumento das práticas da gestão social, em um contexto onde membros ainda apresentam certo individualismo em suas práticas, questão que pode advir de uma perspectiva mercadológica.

Observou-se que a CASA APIS possui um viés mercadológico muito forte no que diz respeito a potencializar valor no seu produto ao mercado. Essa perspectiva impacta algumas práticas internas que vão de encontro com o que aponta a literatura correlata à área de gestão social (TENÓRIO, 2008; CANÇADO, 2011).

Este estudo mostrou as diferenças entre o que a literatura entende como gestão social e gestão estratégica (CANÇADO; VILLELA; SAUSEN, 2016). Ao analisar a CASA APIS, foi apresentado que o viés estratégico é presente, mas o social também. Essa perspectiva converge com o que é mencionado como gestão estratégica do social, (PERSSON; NETO, 2020).

A Análise documental da Central de Cooperativas COCAJUPI, apresenta diferenças para a Central de Cooperativas e semelhanças para a central de cooperativas analisadas anteriormente. Esse fator pode ser explicado devido às suas diferenças de estrutura, quantidade de membros e especificidades. Contudo, ao verificar a documentação analisada pela central de cooperativas COCAJUPI, é possível identificar que a estrutura de governança presente na central de cooperativas COCAJUPI apresenta elementos de governança pautados em fatores como colaboração, desenvolvimento sustentável, confiança e intervenção em processos. Esses fatores permitem com que práticas adotadas e ganhos coletivos sejam repartidos com os membros, beneficiando através das cooperativas singulares os seus cooperados.

Outro ponto de semelhança entre as duas centrais de cooperativas analisadas é a estrutura de governança que objetiva diminuir a atuação dos atravessadores ou intermediários. Esse fator colabora para que o sentimento de pertencimento do grupo seja afetado. Diante desse contexto, o documento propõe como objetivos potencializar o fator educação, através de capacitações, treinamentos e curso de cooperativismo para os membros ingressantes. Esses mecanismos de intervenção podem proporcionar que cooperativismo aumente a partir da percepção dos ganhos coletivos que a prática pode trazer (PEREIRA; CANÇADO, 2018).

No que diz respeito à gestão social, foi possível identificar fatores que evidenciam a sua presença na governança exercida. As práticas dialógicas e transparentes, o amplo acesso aos documentos, os relatórios e balanços financeiros entre os membros e a definição dos objetivos coletivos em ambientes de discussão com a participação dos membros são fatores que a base teórica aponta como um interesse bem compreendido (TENÓRIO; CANÇADO, 2010). No documento ainda é possível observar fatores como solidariedade e confiança, partindo dos pressupostos da governança democrática e continuidade e perenidade das atividades de suas filiadas.

No que se refere às falas evidenciadas nas entrevistas, é possível verificar um claro alinhamento do discurso dos membros com o documento analisado. Nas falas dos cooperados é possível identificar um claro e fácil acesso das cooperativas singulares aos gestores. Do mesmo modo, é possível identificar fatores como pertencimento, cooperativismo e espírito coletivo nos gestores entrevistados. É interessante ressaltar que uma das maiores preocupações nas duas centrais de cooperativas analisadas é a preocupação com a continuidade da gestão após a saída desses membros, uma vez que eles já estão há bastante tempo à frente de suas atividades. Com isso, é possível verificar que o fator aprendizagem colabora para que os membros se sintam capazes de dar continuidade às atividades desenvolvidas e à manutenção dos mecanismos de auto-gestão diante das situações futuras.

Na cooperativa, foi possível identificar, nas falas, situações pontuais de individualismo que destoam do que propõe a gestão social. Contudo, é possível verificar claramente na fala dos entrevistados que através de práticas dialógicas, ambientes de discussão e comunicativos esses fatores pontuais estão diminuindo. Vale destacar que a central de cooperativas COCAJUPI passou por uma diminuição significativa no seu quadro de associados, justamente porque algumas práticas na oportunidade destoavam do que se entendia como cooperativismo e interesse coletivo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em decorrência das pesquisas realizadas e do confronto teórico-empírico proporcionado por este estudo, foi possível compreender o funcionamento das estruturas de governança, refletidos à luz da gestão social, no contexto dos Arranjos Produtivos Locais da região de Picos – PI, especialmente para os aglomerados produtivos de apicultura e cajucultura.

Com o propósito de atingir o objetivo geral proposto (o de compreender de governança, sob o viés da gestão social, dos APLs da região de Picos, com predominância para as práticas apícola e de cajucultura), foram definidos três objetivos específicos. O primeiro objetivo consistia em levantar as características de governança dos APLs investigados e para isso realizou-se uma investigação bibliográfica para levantar características da categoria governança. A partir desse mapeamento realizado, investigou-se nos documentos constitutivos pontos de destaque alinhados, bem como nas entrevistas feitas, em cada central de cooperativa analisada. Verificou-se que na CASA APIS os resultados evidenciaram características de governança como colaboração, coordenação, interesse coletivo, estrutura e intervenção em processos. Observou-se ainda, que o funcionamento da governança na CASA APIS apresentou aspectos de uma governança participativa, necessária para que contemple os interesses coletivos, dado o seu quantitativo de membros e cooperativas singulares.

Ainda no que se refere ao primeiro objetivo específico, na COCAJUPI os resultados mostraram que as características de governança evidenciadas se relacionam especialmente com a estrutura, fatores cooperativos e, sobretudo, a participação dos membros. Verificou-se que a governança encontrada na COCAJUPI apresentou uma direta relação para o atingimento de objetivos e promoção de benefícios das cooperativas singulares e, por sua vez, dos seus associados. Os resultados mostraram que na COCAJUPI apresentou características de governança pautadas em colaboração, cooperação, coordenação e solidariedade.

O segundo objetivo propunha o levantamento das características de gestão social nos APLs investigados. Com isso, observou-se que dentre as características de gestão social presentes na CASA APIS, pode-se verificar aspectos como participação, dialogicidade, gestão democrática e definição do interesse bem compreendido. Contudo, vale destacar que em um dos seus artigos do estatuto consta: “autogestão democrática, assegurando eficiência e viabilidade econômica com plena participação de todos os sócios, pluralidade de ideias e transparência financeira e administrativa”. Nota-se que aspectos como ambiente democrático, pluralidade de ideias e transparência, convergem diretamente as características de gestão social. Contudo, o aspecto mercadológico, eficiência administrativa e financeira (que na literatura são

apresentados como um contraponto da gestão social) também são observados na central CASA APIS. Ou seja, os resultados mostraram que na CASA APIS foi possível observar características de gestão social, mas observou-se também características do que a literatura aponta como gestão estratégica, oposta à gestão social.

Ainda no tocante ao segundo objetivo específico, na COCAJUPI, os resultados mostraram a existência de características de gestão social, tais como: transparência, solidariedade, dialogicidade e interesse bem compreendido. Observa-se na COCAJUPI uma preocupação no que se refere à a promoção de espaços democráticos para momentos participativos e de discussão especialmente para tomada de decisão. Os resultados evidenciaram também que a COCAJUPI apresenta uma preocupação no desenvolvimento sustentável e solidário de seus membros. Essas evidências apresentam direta relação com o pertencimento dos membros da COCAJUPI, o que apresenta impactos positivos no aspecto coletivo da central de cooperativas.

O terceiro objetivo propunha identificar práticas de gestão social para o aprimoramento da governança em prol dos objetivos coletivos. Nesse sentido, foram coletados, a partir das entrevistas, relatos contendo a percepção dos entrevistados acerca tópicos relacionados a busca do entendimento especialmente no que diz respeito a coletividade presente na governança exercida, percepções tanto de cooperados, como de representantes e gestores. Pode-se verificar por parte dos representantes e gestores, tanto da CASA APIS quanto da COCAJUPI, um claro pertencimento e disponibilidade ao coletivo. Uma preocupação significativa em propiciar a partir de suas atribuições individuais, as melhores condições para uma prática de governança que contemple os objetivos da coletividade.

Na CASA APIS observou-se que as práticas de gestão social permitem com que haja uma preocupação com a organização de uma estrutura de governança que permita as melhores condições de mercado, relacionadas à comercialização dos produtos da central de cooperativas. Desse modo, isso propicia melhores condições de vida aos cooperados das cooperativas singulares da CASA APIS. Ou seja, na CASA APIS, observou-se que a gestão social é presente, e essas características fazem com que seja delineado uma estrutura de governança que a permita buscar o melhor para os seus cooperados.

No âmbito do terceiro objetivo específico deste estudo, verificou-se também que as práticas de gestão social na COCAJUPI, tais como, entendimento coletivo, interesse bem compreendido, solidariedade e participação, dentro de uma estrutura de governança, permite agregar valor ao produto, fuga de atravessadores, permitindo uma melhor condição de vida aos seus cooperados. Vale destacar que o interesse bem compreendido na COCAJUPI apresentou

uma questão significativa relacionada à confiança. Esse fator pode advir do pertencimento que o cooperado possui em fazer parte da COCAJUPI. Esses fatores permitem que a governança exercida direcione o atingimento de objetivos coletivos da COCAJUPI.

Desse modo, a governança exercida nas centrais de cooperativas coaduna-se com as práticas elencadas pela base teórica apresentada como gestão social. Com isso, verificou-se (na análise dos documentos e nos trechos das falas) que existe uma forte inclinação da governança participativa nas cooperativas. A governança exercida nas duas centrais de cooperativas apresenta elementos da gestão social, especialmente o fator participação. Contudo, pode-se verificar que em virtude de uma perspectiva mercadológica, na tentativa constante de agregação de valor ao produto, o interesse bem compreendido acerca dos objetivos coletivos é pautado na melhoria das condições econômicas dos cooperados e por sua vez da região.

Esse entendimento possui distanciamentos e aproximações do que é apontado pela literatura como gestão social e gestão estratégica, o que curiosamente não exclui nenhuma vertente. O fator econômico é complementado com a gestão social na tentativa de propiciar constantes estímulos de uma participação efetiva e eficiente dos cooperados. A implementação de uma gestão democrática, o aprimoramento dos fluxos de comunicação, a divulgação e a conscientização dos princípios cooperativistas, são desafios observados nas duas centrais de cooperativas analisadas.

Com base nos relatos observados pelos cooperados, constatou-se que nos espaços de representação ocorre um amplo espaço de comunicação, acesso, transparência, ajuda mútua e espírito coletivo, sobretudo no esforço de continuidade das atividades cooperativas e disseminação dos princípios a todos os membros, inclusive os ingressantes.

Com os resultados da pesquisa, observou-se que os aglomerados produtivos estudados possuem uma governança pautada em aspectos direcionados ao atingimento dos objetivos coletivos, mas que na mesma governança possuem evidências da gestão social. Contudo, a perspectiva mercadológica presente nas atividades das duas centrais de cooperativas evidencia que o interesse mercadológico se trata de um interesse bem compreendido e que não deixa de ter aspectos de gestão estratégica, muito menos da gestão social, direcionando para uma gestão estratégica do social. Os resultados evidenciaram também a necessidade de potencializar o fator aprendizagem no contexto das cooperativas analisadas, com o objetivo de propiciar reflexões e a consciência colaborativa, sobretudo para os novos membros. Uma das consequências desse aspecto é a formação de novos membros com atribuições representativas à medida que houver um aumento da quantidade de cooperativas singulares e cooperados. Nessa ótica, o fator educação potencializa a sensação de pertencimento coletivo entre os membros.

Dessa forma, este trabalho subsidiou contribuições específicas acerca da dinâmica de governança de APLs, com aspectos de gestão social, direcionando esforços para reflexões sobre a melhoria das relações dialógicas das aglomerações estudadas. Juntamente com a base teórica apresentada, permite-se que os atores dos APLs estudados busquem um espaço reflexivo acerca das ações praticadas a respeito do tema.

A relevância social deste trabalho contribui para um entendimento mais qualificado da governança com aspectos de gestão social em APLs. Assim, os atores envolvidos poderão utilizar as contribuições promovidas e utilizá-las para facilitar o processo dialógico e subsidiar uma prática de governança em APLs que direcione a um entendimento e consciência cooperativa. Nessa perspectiva, este trabalho apresenta uma contribuição gerencial para auxiliar gestores, líderes e representantes de APLs na sistematização de um processo de governança com uma maior participação, colaboração, pertencimento e envolvimento dos atores, contribuindo para alcance de objetivos coletivos.

Como limitações da pesquisa, pode-se elencar o contexto pandêmico em que o estudo foi realizado, pois alcançou uma quantidade maior de membros e pode subsidiar novas evidências reflexivas acerca do tema discutido nesta dissertação. Como sugestões de pesquisas futuras, coloca-se a necessidade de avançar na fronteira do conhecimento acerca do fator educação para o cooperativismo, a gestão estratégica da gestão social, e o impacto das práticas de gestão social para percepção de valor mercadológico dos arranjos produtivos locais.

## REFERÊNCIAS

- AKTOUF, O. **Pós-Globalização, administração e racionalidade econômica**: a síndrome do avestruz. São Paulo: Atlas, [2004] 2007.
- ALBAGLI, S.; BRITO, J. Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais. Relatório da Fase Piloto, fev. 2003. *In*: CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. (coord.). **Arranjos produtivos locais**: uma nova estratégia de ação para o Sebrae. Disponível em: [www.ie.ufrj.br/redesist](http://www.ie.ufrj.br/redesist). Acesso em: dez. 2020.
- ALVARENGA, R. A. M. *et al.* Desenvolvimento sustentável: uma relação sinérgica no município de marco (CE). **Gestão Humana e Social**, São Paulo, v. 14, n. 5, 2013.
- AMARAL FILHO, J. Sistemas e arranjos produtivos locais. **Planejamento e Políticas Públicas**, n. 36, 171-212, jan.-jun. 2011.
- AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva de clusters regionais**. São Paulo: Atlas, 2000.
- ANJOS, F. A. D.; ANJOS, S. J. G. D.; OLIVEIRA, J. P. D. A abordagem sistêmica no processo de planejamento e gestão de territórios urbanos turísticos. **Rosa dos Ventos-Turismo e Hospitalidade**, v. 5, n. 3, p. 390-407, jul.-set. 2013.
- ANTERO, ANTERO, C. A. S. *et al.* Participação no processo decisório do APL de vestuário de Muriaé- MG. **REGE-Revista de Gestão**, v. 23, n. 3, p. 246-253, 2016.
- ANTERO, C. A. *et al.* A cooperação como elemento aglutinador dos arranjos produtivos locais. **Desenvolvimento em Questão**, v. 15, n. 41, p. 335, 21 out. 2017.
- ARAÚJO, S. M. P. **Eles, a cooperativa**: um estudo sobre a ideologia da participação. Curitiba: Projeto, 1982.
- AYDALOT, Philippe; GROUPE DE RECHERCHE EUROPÉEN SUR LES MILIEUX INNOVATEURS. COLLOQUE (1986: PARIS). **Milieux innovateurs en Europe**. Gremi, 1986
- BAGNASCO, A. Desenvolvimento regional, sociedade local e economia difusa. *In*: URANI, A.; COCCO, G.; GALVÃO, A. (org.). **Empresários e empregos nos novos territórios Produtivos**: o caso da Terceira Itália. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.
- BAIARDI, A. Competição e competição / cooperação. **Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 45, p. 47-60, jun. 2008.
- BARBACENA, Juliana Martins. Ação popular e participação política: um diálogo com a teoria democrática de Aléxis de Tocqueville. **MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE GOIÁS PROCURADORIA GERAL DE JUSTIÇA**, p. 83, 2009.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto; Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARROSO, J. A.; SOARES, A. A. C. O impacto das políticas públicas no desenvolvimento de arranjos produtivos locais: o caso do APL de ovinocaprinocultura em Quixadá, Ceará. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 6, p. 1435-1457, dez. 2009.

BECATTINI, G. The Marshallian industrial district as a socio-economic notion. *In*: PYKE, F.; BECATTINI, G.; SENGENBERGER, W. (eds.). **Industrial Districts and inter-firm cooperation in Italy**. Geneva: ILU, 1990.

BOCQUET, R.; Mothe, C. Can a governance structure foster cluster ambidexterity through knowledge management? An empirical study of two French SME clusters. **Knowledge Management Research and Practice**, v. 13, n. 3, p. 329-343, 2015.

BONNAL, P.; MALUF, R. S. Políticas de Desenvolvimento Territorial e Multifuncionalidade da agricultura familiar no Brasil. **Política e Sociedade**, n. 14, abr. 2009.

BRASIL. Ministério da Educação (MEC). Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). **História e missão**. 20 jul. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/historia-e-missao>. Acesso em: 18 jan. 2022.

BRILHANTE, R, L, N. **Controle Interno e Governança Pública: Análise Estrutural em Instituições Públicas Federais Brasileiras**. 2021. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal do Piauí, Teresina, 2021.

CAMAGNI, Roberto P. The concept of innovative milieu and its relevance for public policies in European lagging regions. **Papers in regional science**, v. 74, n. 4, p. 317-340, 1995.

CANÇADO, A. C. **Fundamentos teóricos da gestão social**. 2011. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2011.

CANÇADO, A. C.; PEREIRA, J. R.; TENÓRIO, F. G. **Gestão social: epistemologia de um paradigma**. 2. ed. Curitiba: CRV, 2015.

CANÇADO, A. C.; TENÓRIO F. G.; PEREIRA, J. R. Gestão social: reflexões teóricas e conceituais. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 681-703, 2011.

CANÇADO, A.C.; VILLELA, L. E.; SAUSEN, J. O. Gestão Social e Gestão Estratégica: reflexões sobre as diferenças e aproximações de conceitos. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 10, n. 3, p. 69-84, set./dez 2016.

CARDOSO, U.C. **APL: Arranjo Produtivo Local**. Brasília: SEBRAE, 2014.

CASSIOLATO, J. E.; SZAPIRO, M. Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas. *In*: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L. **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

CASSIOLATO, J.; LASTRES, H. **Políticas para promoção de arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas: conceito, vantagens e restrições de equívocos usuais**. Rio de Janeiro: RedeSist, 2003.

- CASSIOLATO, J.; PALHANO, A.; MACHADO, M. A institucionalização das políticas de MPME: uma análise internacional. *In: LASTRES, H. et al (org.). Interagir para competir: promoção de arranjos produtivos e inovativos no Brasil.* Brasília: SEBRAE: FINEP: CNPq, 2002. p. 17-61.
- CASSIOLATO, José Eduardo; LASTRES, Helena Maria Martins. Sistemas de inovação e desenvolvimento: as implicações de política. **São Paulo em perspectiva**, v. 19, n. 1, p. 34-45, 2005. CASSIOLATO; LASTRES, 2002
- CASTANHAR, J. C. Arranjos Produtivos Locais como estratégia de interiorização da atividade econômica, com dinamismo e redução das desigualdades. *In: FLEURY, S. (org.). Democracia, descentralização e desenvolvimento.* Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- CASTRO, M.; GONÇALVES, S. A. Contexto institucional de referência e governança de redes: estudo em arranjos produtivos locais do estado do Paraná. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 5, p. 1281–1304, out. 2014.
- CHABAULT, D. Gouvernance et trajectoire des pôles de compétitivité. **Revue Management & Avenir**, v. 36, n. 6, p. 130-151, 2010.
- CHEN, L. C. The governance and evolution of local production networks in a cluster: the case of Taiwan's machine tool industry. **GeoJournal**, v. 76, n. 6, p. 605-622, 2011.
- COCCO, G.; GALVÃO, A.; SILVA, M. Desenvolvimento local e espaço público na Terceira Itália: questões para a realidade brasileira. *In: URANI, A.; COCCO, G.; GALVÃO, A. (org.). Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália.* Rio de Janeiro: DP&A, 1999.
- CONEJERO, M. A.; CÉSAR, A. S. A governança de arranjos produtivos locais (APLs) para a gestão estratégica de Indicações Geográficas (IGs). **Ambiente & Sociedade**, v. 20, n. 1, p. 293-314, 2017.
- COSTA, E. J. M. **Arranjos produtivos locais, políticas públicas e desenvolvimento regional.** Brasília: Mais, 2010.
- COSTA, E. J. M. **Políticas Públicas e do Desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais em Regiões Periféricas.** 2007. Tese (Doutorado em Economia Aplicada) – Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Economia, Campinas, 2007.
- COSTA, M. J. P. **Arranjos produtivos locais como estratégia de desenvolvimento: o caso do APL de ovinocaprinocultura no sertão alagoano.** 2017. Tese (Doutorado em Desenvolvimento, Sociedade e Cooperação Internacional) – Universidade de Brasília, Centro de Estudos Avançados Multidisciplinares, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento, Sociedade e Cooperação Internacional, 2017.
- DALLABRIDA, V. R. Governança territorial: a densidade institucional e o capital social no processo de gestão do desenvolvimento territorial. *In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE DESENVOLVIMENTO LOCAL*, 3., 2006, Santa Cruz do Sul: Universidade de Santa Cruz do Sul. Disponível em: <https://www.unisc.br/site/sidr/2006/textos3/04.pdf>. Acesso em: 12 maio 2020.

DAVEL, Eduardo Paes Barreto; CAVEDON, Neusa Rolita; FISHER, Tânia Maria Diederichs. A vitalidade artesanal da gestão contemporânea. **Revista Interdisciplinar de gestão social**, v. 1, n. 3, 2012.

DE FREITAS, Angilberto Sabino et al. Inovação aberta nas empresas brasileiras: uma análise da produção acadêmica no período de 2003 a 2016. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 16, n. 3, p. 22-38, 2017.

DENZIN, N. K; LINCOLN, I. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DIAS, C. N. Arranjos Produtivos Locais (APLs) como Estratégia de Desenvolvimento. **Desenvolvimento em Questão**, n. 17, p. 30, 2011.

DIAS, Thiago Ferreira; DE PAIVA, Juarez Azevedo. Gestão Social e Desenvolvimento Territorial: um olhar a partir processo de governança dos Colegiados Territoriais Brasileiros. **Revista de Ciências da Administração**, p. 91-105, 2015.

ERBER, F. S. Eficiência coletiva em arranjos produtivos locais industriais: comentando o conceito. **Nova Economia**, v. 18, n. 1, p. 11-32, 2008.

FARIA, D. M.; ARAÚJO, F. O. Da bacia mineira à bacia da cachaça: desenvolvimento e cultura em regiões mineiras. *Via@*, v. 1, n. 7, 2015. Disponível em: <http://viatourismreview.com/pt/2015/09/art6/>. Acesso em: 10 jan. 2022.

FARINA, Milton Carlos *et al.* Análise de redes sociais no arranjo produtivo local dos ramos têxtil e de confecções da região da grande São Paulo a partir de uma visão de governança. **Gestão & Regionalidade**, v. 33, n. 98, 2017.

FERREIRA, M. T. S. *et al.* **Análise do desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais (APLs): um estudo de caso do município de Paraty (RJ)**. Revista de Administração Pública, v. 45, n. 2, p. 517–539, abr. 2011.

FERREIRA, N. S. A. As Pesquisas Denominadas “Estado da Arte”. **Revista Controle - Doutrina e Artigos**, v. 23, n. 79, p. 257-272, 30 jun. 2002.

FISCHER, T. M. D. Poderes locais, desenvolvimento e gestão: uma introdução a uma agenda. *In: FISCHER, T. M. D. (org.). Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação*. Salvador: Casa da Qualidade, 2002. p. 12-32.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa-3**. Artmed editora, 2008.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. Definido Gestão Social. *In: SILVA JUNIOR, Jeová Torres; MÂISH, Rogério Teixeira; CANÇADO, Airton Cardoso. Gestão social: práticas em debate, teorias em construção*. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008.

FUINI, L. Um estudo comparativo sobre modelos de desenvolvimento territorial regional e local: os Arranjos Produtivos Locais (APL) e os Sistemas Agroalimentares Localizados (Sial). *Cadernos do Desenvolvimento*, v. 8, n. 13, 2013.

GAHYVA, H. Tocqueville e Gobineau no mundo dos iguais. **Dados - Revista de Ciências Sociais**, v. 49, n. 3, p. 553-582, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/dados/v49n3/a05v49n3.pdf> . Acesso em: 10 set. 2020.

GALVÃO, M. C. B.; RICARTE, I. L. M. Revisão sistemática da literatura: conceituação, produção e publicação. **Logeion: Filosofia da Informação**, v. 6, n. 1, p. 57-73, 15 set. 2019.

GIULIANI, E. Cluster absorptive capacity: why do some clusters forge ahead and others lag behind? **European urban and regional studies**, v. 12, n. 3, p. 269-288, 2005.

GONÇALVES, E. P. **Iniciação à pesquisa científica**. Campinas, SP: Alínea, 2001.

GUERREIRO RAMOS, A. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1981.

GUERREIRO, E. P.; MONTEIRO, E. S.; NANNI, H. C. Desenvolvimento Sustentável e Governança Participativa: Arranjo Produtivo Local e Parque Tecnológico de Santos. *In: INTERNATIONAL WORKSHOP ADVANCES IN CLEANER PRODUCTION*, 2., 2009, São Paulo, SP. **Anais [...]**. São Paulo, SP : Fapesp, 2009. p. 1 – 10.

GUILLAUME, G. Des systèmes productifs locaux aux pôles de compétitivité: approches conceptuelles et figures territoriales du développement. **Géographie, Économie, Société**, v. 10, p. 295-309, 2008.

GURGUEL, C. **Gerência do pensamento: gestão contemporânea e consciência neoliberal**. São Paulo: Cortez, 2003.

GUSSONI, W. M. S.; WEISE, A. D.; MEDEIROS, F. S. B. Cooperação e governança nos arranjos produtivos locais: O caso das empresas de software no Estado do Paraná. **Desenvolvimento em Questão**, v. 13, n. 29, p. 125-157, 2015.

HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. **Governance and upgrading in global value chains: paper for the Bellagio Value Chain Workshop**. England: Institute of Development Studies. 2000. Disponível em: <https://www.ids.ac.uk/ids/global/pdfs/jhhs%20Bellagio.pdf>. Acesso em: 7 jul. 2013.

IIZUKA, E. S.; GONCALVES-DIAS, S. L. F.; AGUERRE, P. Reflexões sobre o desenvolvimento territorial sustentável, gestão social e cidadania deliberativa: o caso da bacia do rio Almada (BA). **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 6, p. 1599–1623, dez. 2012.

JACOMETTI, M. *et al.* Análise de efetividade das políticas públicas de Arranjo Produtivo Local para o desenvolvimento local a partir da teoria institucional. **Revista de Administração Pública**, v. 50, n. 3, p. 425-454, jun. 2016.

JUNQUEIRA, L. A. P.; TREZ, A. P. Capital social e a sobrevivência das cooperativas de trabalho. **Revista de Administração Pública-RAP**, v. 39, n. 2, p. 381-399, 2005.

JUSTEN, G. S.; SOUZA, M. P.; SOUZA FILHO, T. A.; PAES, D. C. S. Estruturas de Governança em Arranjos e Sistemas Produtivos Locais: o caso do Projeto Reça. **Revista Organizações em Contexto**, v. 11, n. 21, p. 101-126, 2015.

- JUSTEN, G. S.; SOUZA, M. P. Relações Sociais e Território: estudo no arranjo produtivo local (APL) da castanha-da-Amazônia. **Ciências da Administração**, v. 19, n. 47, p. 114-130, 2017.
- KOLLER, S. H; COUTO, M. C. P. de P.; HOHENDORF, J. V. **Manual de produção científica**. Porto Alegre: Penso, 2014.
- KRAG, M. N. *et al.* A governança do arranjo produtivo local da castanha-do-brasil na região da Calha Norte, Pará. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 55, p. 589-608, 2017.
- KRONEMBERGER, T. S.; VILLELA, L. E.; ZANI, F. B. APLs e Desenvolvimento Territorial: um Estudo sobre o Programa Território da Cidadania Norte do Rio de Janeiro. **Desenvolvimento em Questão**, v. 10, n. 21, 28 set. 2012.
- KRUGMAN, P. Increasing returns and economic geography. **Journal of Political Economy**, Chicago, v. 99, n. 31, p. 483-499, jun. 1991.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. DE A. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- LANNA, M. Sobre Marshall Sahlins e as “cosmologias do capitalismo”. **Mana**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 1, p. 117-131, abr. 2001. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-931732001000100006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-931732001000100006&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 7 jan. 2021.
- LASTRES, Helena MM; CASSIOLATO, José Eduardo. Innovation systems and local productive arrangements: new strategies to promote the generation, acquisition and diffusion of knowledge. **Innovation: Management Policy and Practice**, v. 7, n. 2/3, p. 172-187, 2005.
- LASTRES, H. M. M *et al.* **Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais**. Rio de Janeiro: IE, 2003.
- LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. Novas políticas na Era do Conhecimento: o foco em arranjos produtivos e inovativos locais. **Parcerias estratégicas**, n. 17, 2003.
- LE GALÈS, P. Gouvernement et gouvernance des territoires. **Problèmes politiques et sociaux**, n. 922. Paris: La Documentation Française, 2006.
- LIMA, G. B. Clusters industriais e internacionalização de empresas: uma reflexão teórica. **Brazilian Applied Science Review**, Curitiba/PR, n. 8, p. 157-173, 2021.
- LIMA, J. G.; DEPONTI, C. M.; KARNOPP, E. Produzindo no campo, negociando na cidade: políticas institucionais, atores sociais e dinamismo econômico e regional a partir de um APL na Microrregião de Picos–Piauí/Brasil. **Ágora**, v. 19, n. 1, p. 5-19, 2017.
- LIRA, M. G. *et. al.* Levantamento do caráter inovador da pesquisa aplicada desenvolvida no IF SERTÃO-PE. **Revista Geintec**, São Cristóvão/SE, v. 3, n. 5, p. 62-72, 2013.
- LÜBECK, R. M. et al. Afinal, quais variáveis caracterizam a existência de cluster, arranjos produtivos locais (APLs) e dos sistemas locais de produção e inovação (SLPIs)? **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 120-151, jan./abr. 2012.

- LUCCA, E. J. Tensões e especificidades no APL Celeiro: o território como objeto de articulação e planejamento. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 16, n. 190, p. 163-175, 2017.
- MAIA, M. Gestão social: reconhecendo e construindo referenciais. **Revista Virtual Textos & Contextos**, ano 4, n. 4, dez. 2005. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/fass/article/view/1010/790>. Acesso em: 20 set. 2020.
- MAILLAT, D. Milieux innovateurs et dynamique territoriale. *In*: RALLET, A.; TORRE, A. (eds.). **Economie industrielle et économie spatiale**. Paris: [s. n.], 1995.
- MALAGOLLI, G. A.; PAULILLO, L. F. O. Mobilização política e rede de interesses na produção calçadista de Jaú. **Gestão & Produção**, v. 20, n. 4, p. 927-938, 5 nov. 2013.
- MARINI, Marcos Junior; SAMPAIO, Gustavo Cristiano; SANTOS, Gilson Ditzel. Análise do Capital Social dos Agentes de um APL da Atividade Vinícola. **Desenvolvimento em Questão**, v. 16, n. 44, p. 508-537, 2018.
- MARTIN, D. G. et al. Cooperativismo e Participação: Dicotomia entre Gestão Social e Estratégica. *Desafio Online*, v. 7, n. 3, p. 417-434, 2019.
- MASCENA, K. M. C., FIGUEIREDO, F. C., BOAVENTURA, J. M. G. Clusters e APLs: Análise Bibliométrica das Publicações Nacionais no Período de 2000 a 2011. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 5, p. 454-468, set./out. 2013.
- MENARD, C. The economics of hybrid organizations. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, v. 160, p. 345-376, 2004.
- MILANI, C. R. O princípio da participação social na gestão de políticas públicas locais: uma análise de experiências latino-americanas e europeias. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 3, p. 551-579, 2008.
- NAGAMATSU, R. *et al.* Governança em arranjo produtivo local: o caso do APL de bonés de Apucarana. *In*: CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL DE CABO VERDE, 1.; CONGRESSO LUSÓFONO DE CIÊNCIA REGIONAL, 2., 2009, Cabo Verde. **Anais [...]**. Cabo Verde: APDR, 2009. p. 4108 – 4127.
- NETO, P.; SERRANO, M. M. Clusters, governance and sustainability. **Journal of Modern Accounting and Auditing**, v. 7, n. 5, p. 509-523, 2011. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10174/3125>. Acesso em: 13 set. 2013.
- NEUMANN, L. *et. al.* Desafios à cooperação em aglomerados produtivos: um estudo de caso no segmento de malhas do sul do Brasil. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 8, n. 3, p. 220-230, 2011.
- OLIVEIRA, N. M. Revisitando Algumas Teorias do Desenvolvimento Regional. **Informe GEPEC**, v. 25, n. 1, p. 203-219, jan.2021.
- PASCHOALOTTO, M. A. C. A importância das políticas públicas de incentivo aos arranjos produtivos locais: um estudo exploratório do programa de fomento aos arranjos produtivos locais do Estado de São Paulo. *In*: ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 4., 2020, João Pessoa. **Anais [...]**. [s. l.]: Sociedade Brasileira de Administração Pública, 2020.

PATIAS, T. Z. *et al.* Governança de arranjo produtivo local: um estudo de caso no APL do Leite de Santana do Livramento, RS, Brasil. **Gestão & Produção**, v. 24, n. 3, p. 622–635, 21 set. 2017.

PERSSON, Erik; NETO, Luís Moretto. Desenvolvimento Institucional em Organizações da Sociedade Civil: Gestão Social ou Gestão Estratégica do Social?. **Administração Pública e Gestão Social**, 2020.

PEREIRA, J. R.; CANÇADO, A. C. **Gestão Social de Cooperativas**. Curitiba: Appris, 2018.

PERRY, M. **Business clusters: an international perspective**. Routledge: New York, 2005.

PESSOA NETO, Wenceslau Almada, et.all. Empreendedorismo Coletivo e Aprendizagem: um Estudo no Arranjo Produtivo Local. Arte Cerâmica Vermelha de Teresina, Piauí. XXXVII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ-7 a 11 de setembro de 2013

PESSOA NETO, W. A. *et al.* A influência das ações coletivas em processos de aprendizagem: estudo de caso em um APL de artesanato e cerâmica. **Revista Pretexto**, v. 19, n. 3, p. 27-44, 19 nov. 2018.

PIMENTEL, M. P. C.; TEIXEIRA, J. C.; ARAÚJO, P. G. de. A Gestão Social na Administração Pública Municipal: aproximações e resistências no discurso dos vereadores de um município de Minas Gerais. In: VI ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD - ENEO, 2011, Florianópolis-SC. Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 2011

PIMENTEL, Mariana Pereira Chaves; PIMENTEL, Thiago Duarte. Gestão social e esfera pública: noções e apropriações. In: **Congresso Virtual Brasileiro-Administração**. convibra, 2010.

PIMENTEL, M. P. C.; PIMENTEL, T. D. Gestão Social: perspectivas, princípios e (De)Limitações. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 6., 2010, Florianópolis. Anais... Curitiba: ANPAD, 2010. v. 1. p. 1-16.

PORTER, Michael E. New global strategies for competitive advantage. **Planning Review**, 1990.

PORTER, M. **Competição on competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

QUERINO, G. L. R. F. **A Influência dos atratores sociais nas dinâmicas organizacionais: um estudo em arranjos produtivos locais**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2018.

RABELO, L. L. *et al.* Arranjos produtivos locais: conceito e identificação. In: SEMANA DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA IFMG, 6., 2013, Bambuí. **Anais [...]**. Bambuí: IFMG, 2013.

REED, M. Teoria organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (org.). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2010. p. 61-97.

SACHS, I. *et al.* Crises e oportunidades em tempos de mudança. *In:* CANÇADO, A. C.*et. al.* (org.). **Gestão Social:** aspectos teóricos e aplicações. Ijuí: Ed. Unijuí, 2012.

SACOMANO NETO, M.; PAULILLO, L. F. O E. Estruturas de governança em arranjos produtivos locais: um estudo comparativo nos arranjos calçadistas e sucroalcooleiro no estado de São Paulo. **Revista da Administração Pública**, Rio de Janeiro, RJ, v. 46, n. 4, p. 1131-1155, jul./ago. 2012.

SAMPAIO, G. C.; MARINI, M. J.; LAVARDA, R. A. B. Abordagem da estratégia como prática cooperativa: um estudo de caso em um APL vinícola catarinense. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 13, n. 3, p. 237-263, 2021

SANTOS, M. Espaço e Método. 4. Ed. São Paulo: Nobel, 1997.

SANTOS, A. G. dos *et al.* **Arranjos produtivos locais e desenvolvimento.** BNDES, Aérea de Planejamento, Departamento de Produtos, 2004. 76 p.

SANTOS, E. M.; ROQUETE, F. F.. **Práticas de gestão em cooperativas:** um estudo de caso de uma cooperativa de transporte de passageiros em táxi de Belo Horizonte. 2013. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/15318416.pdf>. Acesso em: 20 set. 2021.

SAPOVICIS, R. T. & SOUZA, M. T. S. (2004). Gestão social e democrática em cooperativas de trabalho: um estudo de caso na cooperdata processamento de dados. Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, Curitiba, PR, 28.

SCHLEMPER, A. L.; MARINI, M. J.; BERNARTT, M. D. L. Arranjos produtivos locais e desenvolvimento regional: diagnóstico dos APLS da região sudoeste do Paraná. **Redes**, v. 21, n. 1, p. 36, 6 maio 2016.

SCHMIDT, D.; PERIOUS, V. Cooperativismo e Cooperativa. *In:* CATTANI, A. D. **A outra economia.** Porto Alegre-RS: Veraz, 2003.

SCHMITZ, H. Eficiência coletiva: caminho de crescimento para a indústria de pequeno porte. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 18, n. 2, p. 164-200, 1997.

SCHOMMER, Paula Chies; FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. A metodologia da Residência Social e a aprendizagem em comunidade de prática. **NAU - Revista Eletrônica da Residência Social do CIAGS/UFBA**, Salvador, v.1, n.1, p.203-226, jun./nov. 2010.

SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.** Disponível em: [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br). Acesso em: 26 maio 2015.

SEN, A. **Desenvolvimento como liberdade.** São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SILVA, I. C. Governança nas Aglomerações Produtivas: Proposição de um modelo teórico de análise da trajetória de formação e desenvolvimento da coordenação. *In:* XXXVI Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2012.

SILVA, C. C.; PASCUCI, L. Processo estratégico em arranjos produtivos locais: o desafio da cooperação. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 19, n. 3, p. 393-416, 2020.

SILVA, F. F.; FEITOSA, M. G. G.; AGUIAR, V. S. M. Uma reflexão sobre as relações de parceria nos APLS de confecções do agreste pernambucano como elemento disseminador da inovação em redes interorganizacionais. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 4, jul./ago. 2012

SILVA, I. C. Governança nas aglomerações produtivas: Proposição de um modelo teórico de análise da trajetória de formação e desenvolvimento da coordenação. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 36., Rio de Janeiro/RJ. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: [s. n.], 2012.

SILVA, M. M. **Associativismo**: as cooperativas de caju em Picos Piauí-COCAJUPI. 2011. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2011.

SIQUEIRA, Pablo Mendonça *et al.* Concentração Regional de Publicações Científicas sobre Arranjos Produtivos Loais. *In*: **Administração em foco**: Diálogos sobre a administração pública, gestão estratégica e inovação. v. 3. Rio de Janeiro: e-Publicar, 2021.

SLOMSKI, V. *et al.* **Governança Corporativa e Governança na Gestão Pública**. São Paulo: Atlas, 2008.

SOUZA, M. C. A. F.; MAZALLI, L. Conceito e espaço da pequena empresa na estrutura industrial: heterogeneidade e formas de inserção. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 15, n. 3, p. 591-603, dez. 2008

STAKE, R. E. **Pesquisa Qualitativa**: estudando como as coisas funcionam. Porto Alegre: Penso, 2011.

SUBIRATS, J. Cidadania e espaço público: a perspectiva da gestão social. *In*: TENÓRIO, F. G. (org). **Cidadania e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: FGV; Ijuí: UNIJUÍ, 2007.

SUZIGAN, Wilson *et al.* Sistemas locais de produção: mapeamento, tipologia e sugestões de políticas. **Encontro nacional de Economia**, v. 31, p. 2003, 2003.

SUZIGAN, W. Aglomerações industriais como foco de políticas. **Revista de Economia Política**, São Paulo: Centro de Economia Política, v. 21, n. 3, p. 27-39, jul./set. 2001.

TAHIM, E. F.; ARAÚJO, I. F. A carcinicultura do nordeste brasileiro e sua inserção em cadeias globais de produção: foco nos APLs do Ceará. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 52, n. 3, p. 567-586, 2014.

TEIXEIRA, Hissa Keuler; AMARAL FILHO Jair do; MAYORGA Ruben Dario; MAYORGA, Maria Irlles de Oliveira. Território, cooperação e inovação: um estudo sobre o Arranjo Produtivo Pingo D'água. *Revista de Economia e Sociologia Rural*. v 44 n°. 3 p. 574 – 594, Brasília jul/Set. 2006. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-20032006000300010&ing=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20032006000300010&ing=pt&nrm=iso) . Acesso em: 21 set. 2021.

TEIXEIRA, J. C.; ARAÚJO, P. G.; PIMENTEL, M. P. C. Reflexões sobre uma gestão pública adjetivada como social. *In*: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 7., 2010, Resende-RJ. **Anais [...]**. Resende-RJ: SEGeT, 2010.

TENÓRIO, Fernando G. Gestão social, um conceito não-idêntico? Ou a insuficiência inevitável do pensamento. **Gestão social: aspectos teóricos e aplicações**. Ijuí: Ed. Unijuí, p. 23-36, 2012.

TENÓRIO, F. G. *et al.* Critérios para a avaliação de processos decisórios participativos deliberativos na implementação de políticas públicas. *In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA*, 3., 2008, Salvador. **Anais [...]**. Curitiba: Anpad, 2008.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. A trajetória do Programa de estudos em Gestão Social (PEGS). *In: SILVA JR, Jeová Torres; MÁISH, Rogério Teixeira; CANÇADO, Airton Cardoso. Gestão Social: Práticas em debate, teorias em construção*. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008

TENÓRIO, Fernando Guilherme et al. Gestão social e políticas públicas de desenvolvimento: ações, articulações e agenda. 2010.

TIZZIOTTI, C. P. P.; TRUZZI, O. M. S.; BARBOSA, A. S. Arranjos produtivos locais: uma análise baseada na participação das organizações locais para o desenvolvimento. **Gestão & Produção**, v. 26, n. 2, p. e2579, 2019.

TOCQUEVILLE, A. **Democracia na América**. Traduzido por José Lívio Dantas. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1998. (Biblioteca do Exército; 699. Coleção General Benício; v. 341).

TORRE, A. Collective action, governance structure and organizational trust in localized systems of production: the case of the AOC organization of small producers. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 18, n. 1, p. 55-72, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo, Atlas, 2009.

VIEIRA, E. S. F. M. Aglomerações produtivas e estudos prospectivos: um exercício sobre suas convergências. **Revista Geintec**, São Cristóvão/SE, v. 3, n. 5, p. 221-233, 2013.

VILLELA, L. E; PINTO, M. C. S. Governança e gestão social em redes empresariais: análise de três arranjos produtivos locais (APLs) de confecções no estado do Rio de Janeiro. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 5, p. 1067-1089, 2009.

WEBERING, S. I. Cooperação Cooperativa: o Ser, o Fazer e o Devir. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 6, p. 567-581, 2020

YAQUB, M. Z. Relational governance as an antecedent to successful inter-firm relationships. **European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences**, v. 20, 106-115, 2010.

ZANI, F. B. **Gestão Social do Desenvolvimento: A exclusão dos representantes dos empresários?** 2010. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e de Empresas) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Varga, Rio de Janeiro, 2010.

ZANI, F. B. O programa de desenvolvimento territorial sustentável dos territórios rurais pela ótica da cidadania deliberativa. *In*: TENÓRIO, F. G. (org.). **Cidadania e desenvolvimento local: critérios de análise**. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2012. v. 1, p. 181-206.

ZEN, A. *et al.* Distritos Industriais, Clusters e APL: uma análise comparativa de semelhanças e diferenças. **Revista Estratégia e Desenvolvimento**, v. 3, n. 1, 23 abr. 2020.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness: Uma Aplicação da Nova Economia das Instituições**. 1995. Tese de livre docência, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995. Disponível em: [http://www.fundacaofia.com.br/pensa/anexos/biblioteca/63200715534\\_.pdf](http://www.fundacaofia.com.br/pensa/anexos/biblioteca/63200715534_.pdf). Acesso em: 5 maio 2021.

**APÊNDICE I– PERGUNTAS PARA ENTREVISTA – ENTREVISTADO A E B**

1. Como surgiu a Central de cooperativas?
2. Como é a estrutura interna da central de cooperativas? Quantos cooperados e associados? E em se tratando de diretoria os Membros Cooperados fazem parte da estrutura interna ou limitam-se apenas as participações em assembleias?
3. Com qual frequência ocorrem as Assembleias e quem são as pessoas que participam desses momentos?
4. Você enquanto Diretor/Presidente da central de cooperativas, percebe dificuldades em fazer com que os associados participem das assembleias? Precisa ficar constantemente estimulando a participação dos associados? Se sim, que ação você utiliza?
5. Você ver dificuldades de convergência de interesses ou necessidades entre os associados? Se sim, como é conduzido esse tipo de situação?
6. Com base nos ambientes de discussão, é possível compreender de interesses e direcionar ações em prol da coletividade? Você considera esses momentos satisfatórios?
7. Existe algum contato da Central de Cooperativas com os associados das cooperativas filiadas a central de cooperativas? Se sim, como funciona essa comunicação?
8. Em relação a eles, você percebe um sentimento de identificação com a cooperativa que participam e com a central de cooperativas? Como Você enxerga o fator cooperativo nesse contexto?
9. Os membros das cooperativas associadas possuem acesso as atas, registros e relatórios da central de cooperativas? Eles buscam informações e acompanhamento sobre esses documentos?
10. Diante do cenário competitivo de mercado, você já vivenciou alguma situação, onde teve que discutir sobre ações que que envolveram de um lado lucros e resultados e de outro lado interesses não convergentes dos associados?
11. A central de cooperativas possui planejamento estratégico? Se sim, como são direcionadas essas ações observando a perspectiva de mercado e necessidades dos associados? Como é conduzido essa discussão?
12. Tendo consciência das limitações e possibilidades existentes na central de cooperativas, o que você elenca como prioridade da gestão?

**APÊNDICE II - PERGUNTAS PARA ENTREVISTA – ENTREVISTADO D e E**

1. Como/quando foi seu ingresso na Cooperativa que você tá atualmente? E na COCAJUPI?
2. Durante o tempo que você está na cooperativa, quais são as vantagens que você observou? O que melhorou/Piorou?
3. Como é a relação, você (associado) e o seu representante? Você se sente bem representado por ele/ela na COCAJUPI? Você confia nele/nela? Por quê?
4. E na sua percepção, seus colegas associados confiam uns nos outros? Quando existe alguma dificuldade, você nota que o pessoal se ajuda?
5. Você participa das assembleias/encontros/reuniões? Como e com que frequência ocorrem esses momentos? Você acha que são suficientes?
6. Como você fica sabendo quando ocorrem as reuniões/assembleias? Você acha a comunicação dentro da cooperativa eficiente? Se não, o que pode ser melhorado?
7. Nas reuniões, como é que ocorre? Todos tem a oportunidade de falar? Todos falam?
8. Nas reuniões/conversas existentes na cooperativa singular, na sua opinião as demandas/interesses pontuados são bem compreendidos por todos? Com base nesses relatos, e nas ações tomadas pela cooperativa/COCAJUPI, você observa que foi o melhor pra todos ?
9. De forma geral, você vê situações de individualidade entre os cooperados? Ou todos pensam no coletivo?
10. Como são tomadas as decisões dentro da cooperativa singular? Como é que o pessoal decide sobre determinada coisa/situação? Você participa de forma ativa? E os outros, também participam?
11. Você enquanto associado da COCAJUPI, percebe dificuldades em saber das ações/eventos da COCAJUPI? Você participa desses momentos? Se não, por quê?
12. No seu entendimento, as informações são socializadas dentro da cooperativa, de forma transparente para todos os membros? Ou você tem que buscar essas informações?
13. Você enquanto associado, tem acesso as atas, registros e relatórios da COCAJUPI ? Você busca essas informações? Por quê?
14. Você ver dificuldades de convergência de interesses ou necessidades entre os associados da cooperativa singular? Se sim como é conduzido esse tipo de situação?
15. Na sua opinião, a diretoria da cooperativa está empenhada em atender o que os cooperados precisam ?

16. Durante o tempo que você está como associado na cooperativa, já vivenciou alguma situação, foi discutido assuntos que que envolveram de um lado lucros e resultados e de outro lado interesses não convergentes dos associados? Ou seja, alguma situação que você lembre, que na oportunidade estavam em lados opostos, o que era bom financeiramente par COCAJUPI, mas não era interessante para o associado?
17. Na sua opinião, quais são os maiores problemas que você enquanto cooperado enxerga? O que pode ser melhorado?
18. Você sente orgulho em fazer parte da central de cooperativas? Por quê?

### APÊNDICE III - PERGUNTAS PARA ENTREVISTA – ENTREVISTADO C

1. Como surgiu a COCAJUPI ?
2. Como era/é a estrutura interna da cooperativa antes de entrar pra COCAJUPI? E depois?
3. Os Membros Cooperados fazem parte da estrutura interna ou limitam-se apenas as participações em assembleias?
4. Com qual frequência ocorrem as Assembleias? Quem são as pessoas que participam desses momentos?
5. Você, enquanto representante da cooperativa singular na COCAJUPI, percebe dificuldades em fazer com que os associados participem das assembleias? Precisa ficar constantemente estimulando a participação dos associados? Se sim, que ação você utiliza?
6. Você ver dificuldades de convergência de interesses ou necessidades entre os associados? Se sim, como você conduz esse tipo de situação?
7. Com base nos ambientes de discussão, é possível compreender de interesses e direcionar ações em prol da coletividade? Você considera esses momentos satisfatórios?
8. Existe algum contato da COCAJUPI com os associados das cooperativas filiadas a COCAJUPI ? Se sim, como funciona essa comunicação?
9. Em relação a eles, você percebe um sentimento de identificação com a cooperativa que participam e com a COCAJUPI ? Como Você enxerga o fator cooperativo nesse contexto?
10. Os membros das cooperativas associadas possuem acesso as atas, registros e relatórios da COCAJUPI ? Eles buscam informações e acompanhamento sobre esses documentos?
11. Diante do cenário competitivo de mercado, você já vivenciou alguma situação, onde teve que discutir sobre ações que que envolveram de um lado lucros e resultados e de outro lado interesses não convergentes dos associados?
12. A COCAJUPI possui planejamento estratégico? Se sim, como são direcionadas essas ações observando a perspectiva de mercado e necessidades dos associados? Como é conduzido essa discussão?

## APÊNDICE IV – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

**Título do projeto:** Governança em Arranjos Produtivos Locais - APLs: Um estudo sobre práticas de gestão social em aglomerações produtivas da região de Picos

**Pesquisadora responsável:** Welber Fernando Alves da Silva

**Orientadora:** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>. Flávia Lorenne Sampaio Barbosa

**Instituição/Departamento:** Universidade Federal do Piauí / Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública

**E-mail para contato:** welberfernando@gmail.com

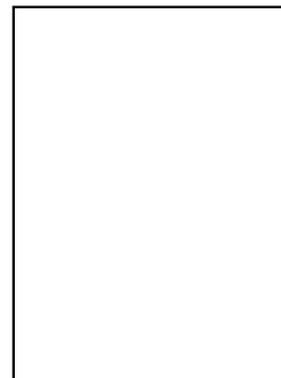
Você está sendo convidado participar como voluntário desta pesquisa, cujo objetivo é compreender a forma de governança, sob o viés da gestão social, dos APLs da região de Picos-PI. Este documento, chamado Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), visa assegurar seus direitos como participante. Caso consinta em participar da pesquisa, você marcará a ciência deste documento em link disponibilizado por e-mail no formato de formulário eletrônico, sendo importante a guarda de uma cópia deste documento em seus arquivos. Você pode recusar a participação e mesmo depois de aceitá-la, poderá retirar sua autorização a qualquer momento, sem qualquer ônus ou prejuízo a você. Se houver perguntas antes ou mesmo depois de indicar sua concordância, você poderá esclarecê-las com o pesquisador responsável pela pesquisa através dos contatos indicados. Após seu consentimento, será agendada entrevista individual com até nove perguntas, que será realizada de forma virtual, por meio de aplicativo de videoconferência, ou presencial, nas dependências da organização, seguindo todos os protocolos recomendados pela Organização Mundial de Saúde (OMS), contra pandemia COVID-19. As entrevistas serão gravadas e depois transcritas para posterior análise. Na transcrição das entrevistas o seu nome será substituído por um código para preservar a sua identificação. As informações serão utilizadas somente para os objetivos da pesquisa e serão tratadas com o mais absoluto sigilo e confidencialidade, de modo a preservar a sua identidade. Enquanto os arquivos forem mantidos até o término das transcrições, serão armazenados apenas localmente e não em ambiente virtual, compartilhado ou “nuvem”, de modo a mitigar possíveis riscos de acessos indevidos e violações. Os materiais coletados ficarão sob a responsabilidade do Pesquisador Welber Fernando Alves da Silva, e serão armazenados localmente no computador principal do escritório localizado dentro da residência situada na Quadra 19 – Casa 17 – Setor A – Bairro Mocambinho I / Teresina –PI / CEP: 6401-070, Telefone – 86 9 9960 5611, onde caso o entrevistado queria retirar o material, basta entrar em contato com o pesquisador responsável desse estudo.

São esperados os seguintes benefícios da pesquisa: contribuição com informações específicas acerca da dinâmica de governança de APLs, com aspectos de gestão social e os benefícios para o coletivo inserido no contexto das aglomerações produtivas da região; o estudo irá propiciar aos atores dos APLs estudados um maior conhecimento sobre a temática e por meio destes, subsidiar melhorias de práticas dialógicas na governança utilizada nos APLs; o estudo irá contribuir também para auxiliar líderes, gestores e representantes dos APLs na sistematização de um processo de governança que permita maior participação e envolvimento dos atores inseridos no contexto, no direcionamento para o alcance dos objetivos coletivos. Não haverá nenhum custo para você, e caso haja por qualquer motivo, haverá ressarcimento das

despesas quando decorrentes especificamente de sua participação na pesquisa. Não haverá nenhum tipo de pagamento por sua participação, ela é voluntária.

Pode haver riscos, embora mínimos, de fatores de natureza psicológica, como desconforto, durante a entrevista. Podem ocorrer ainda interrupções decorrentes de limitações inerentes ao meio virtual, como falhas de conexão ou acesso às ferramentas tecnológicas e internet. Nesses casos, você é livre para interromper a entrevista, remarcá-la para outro momento ou mesmo cancelá-la. Os resultados da pesquisa serão utilizados para fins acadêmicos-científicos, podendo ser divulgados em revistas e eventos dessa natureza. O pesquisador se compromete a manter o sigilo e identidade anônima, como estabelecem as Resoluções do Conselho Nacional de Saúde nº. 466/2012 e 510/2016, que tratam de normas regulamentadoras de pesquisas que envolvem seres humanos. Você terá livre acesso as todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo, bem como lhe é garantido acesso a seus resultados. Para qualquer outra informação ou esclarecimento adicional, você poderá entrar em contato com o pesquisador ou poderá procurar o Comitê de Ética em Pesquisa – UFPI – Campus Amílcar Ferreira Sobral (CAFS), localizado na BR 343 KM 3,5m, Meladão, Floriano/PI, telefone (89) 3522- 215 2715, e-mail [cepcafs@ufpi.br](mailto:cepcafs@ufpi.br). Este documento será arquivado por no mínimo cinco anos pelo pesquisador responsável.

- ( ) Li o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e concordo em participar da entrevista.
- ( ) Autorizo a captação de imagem e voz por meio de gravação, filmagem e/ou fotos;
- ( ) Não autorizo a captação de imagem e voz por meio de gravação e/ou filmagem.
- ( ) Autorizo apenas a captação de voz por meio da gravação.



---

Participante

Impressão datiloscópica

---

Welber Fernando Alves da Silva  
Pesquisador