

**Modalidade do trabalho:** Ensaio teórico  
**Evento:** XX Jornada de Pesquisa

## **GOVERNANÇA DE APL'S – METALMECÂNICO PÓS-COLHEITA E AGRICULTURA FAMILIAR CELEIRO/RS<sup>1</sup>**

**Romualdo Kohler<sup>2</sup>, Nelson Jose Thesing<sup>3</sup>.**

<sup>1</sup> Projeto de pesquisa integrante do Grupo de Pesquisa Economia, Cadeias Produtivas e Desenvolvimento Regional - UNIJUI.

<sup>2</sup> Professor do Curso de Economia do DACEC/UNIJUI - Graduação em Administração de Empresas, Ciências Jurídicas e Sociais e Ciências Econômicas, Mestrado em Desenvolvimento Regional e Doutorado em Administração pela Universidad Nacional de Misiones/Argentina. E-mail: romualdo@unijui.edu.br

<sup>3</sup> Professor do DACEC/UNIJUI e integra o Corpo Docente do Programa de Pós -Graduação Stricto Sensu em Desenvolvimento e Pró-Reitor da Unijui - Câmpus de Panambi. Doutor em Integração Regional pela UFPel. E-mail: nelson.thesing@unijui.edu.br

### **Introdução**

Este trabalho traduz a reflexão sobre a Governança nos Arranjos Produtivos Locais Metalmeccânico Pós-Colheita Panambi/Condor e Agricultura Familiar Celeiro Três Passos/RS, à luz das experiências que configuram a trajetória de cada um no contexto do desenvolvimento regional e que pavimentam os desafios para dinamizar os respectivos caminhos de organização e cooperação.

É fruto do processo de planejamento estratégico constante do Plano de Desenvolvimento do APL Metalmeccânico Pós-Colheita – Panambi/Condor e do APL Celeiro - Três Passos, integrantes do Programa de Fortalecimento das Cadeias e Arranjos Produtivos, promovido pela AGDI - Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Promoção do Investimento do Governo, do Estado do Rio Grande do Sul e elaborado por uma equipe de docentes e técnicos da UNIJUI - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

Assim, mediante as investigações metodológicas e dos grandes questionamentos teóricos, se resgata para avaliação as vivências empíricas e os desafios à Governança em um espaço de cooperação e competição, alicerçadas pelo atual estágio de desenvolvimento do APL's referenciados.

### **Metodologia**

O trabalho abarca uma reflexão diante de temas centrais na organização e ampliação da capacidade de cooperação, tanto no processo tecnológico/produtivo e no processo de desenvolvimento regional, como na formação cidadã, na área da Governança dos Arranjos Produtivos Locais - Metalmeccânico Pós-Colheita – Panambi/Condor e Agricultura Familiar Celeiro – Três Passos/RS. Nos dois arranjos os interessados na solução de seus problemas compartilham desafios, apresentam seus pontos de vista e, conjuntamente, procuram encontrar alternativas entre as empresas e a governança, que visem o bem comum, de forma associativa, em busca do desenvolvimento no ambiente empresarial e territorial.

**Modalidade do trabalho:** Ensaio teórico  
**Evento:** XX Jornada de Pesquisa

Nesta direção, o trabalho busca apresentar o debate fundamentado nos conceitos sobre a constituição e o papel dos Arranjos Produtivos Locais, enquanto articulador de forças em um ambiente de competição, insumo para depois explorar a questão da Governança, referenciando em nosso caso a trajetória de cada arranjo, para identificar diferenças e semelhanças, carências e potencialidades.

Nessa direção, se descortina o palco dos arranjos referenciados, mediante um olhar sistêmico, para verificar, além do mundo privado/empresarial, o desenvolvimento da região, tendo como delineamento um estudo descritivo-qualitativo, onde se utilizou como método a pesquisa documental, caracterizando meta-estudo e análise de conteúdo para tratamento dos dados coletados nos APL's.

### Resultados e Discussões

Os dois arranjos aqui referenciados são completamente diferenciados estruturalmente, o que requer reflexões também específicas, que permitam expressar suas especificidades. A Região Celeiro apresenta um desenvolvimento endógeno, que almeja a desconstrução da monocultura, da agricultura tradicional, alimentada pelos grandes monopólios econômicos que visa atender à balança de pagamentos do comércio internacional. Essa desconstrução objetiva criar possibilidades em um processo de diversificação de culturas mediante a articulação da Governança do APL-Agricultura Familiar Celeiro.

Nas atuais experiências da agricultura familiar, na Região Celeiro, identifica-se um movimento que permite registrar uma maior atenção para com as questões tecnológicas, no setor produtivo, mediante a presença de relações estreitas com a assistência técnica. Isso permite entender que a organização da Governança, enquanto ente político de organização e estruturação do APL-Celeiro privilegia cada vez mais o campo técnico, facilitando as ações econômicas que estão voltadas para o mercado, o que leva a um enfraquecimento das ações associativas e políticas frente à agroindústria e ou indústrias de laticínios, ocasionando o enfraquecimento da vida democrática na gestão da Governança.

Podemos afirmar que a agricultura familiar no APL-Celeiro diversificou suas matrizes produtivas, profissionalizou em boa parte as atividades agropecuárias, modernizou de certa forma sua infraestrutura, as máquinas e os implementos agrícolas. A viabilização econômica é, por seu turno, uma questão central na administração de uma propriedade agrícola, condicionada pela racionalidade do próprio agricultor. Isto é: ninguém permanece na agricultura familiar pelo simples prazer de cultivar a terra. Existem objetivos e necessidades, práticas orientadas pelo conhecimento tecnológico, porém, o grande risco é a instrumentalização só para o mercado, pelas relações operacionais, técnicas e funcionais oportunizadas pela assistência técnica.

As práticas tecnológicas promovidas pelos técnicos e incorporadas pelos agricultores são alimentadas tão somente por conhecimentos técnicos, até porque os agricultores esperam essas respostas as suas perguntas. Essa caminhada passa a ser alimentada pela racionalidade instrumental, um ciclo vicioso ao qual estão habituados. Afinal, a agricultura familiar não pode ser entendida só como um empreendimento rural, nem apenas através da razão técnica, instrumental, mas, sim, pela ação de seus atores, em um processo formação humana no qual se reconhece a pedagogia da prática

**Modalidade do trabalho:** Ensaio teórico  
**Evento:** XX Jornada de Pesquisa

educativa, para fortalecer as organizações sociais e, de forma especial, a gestão da Governança do APL–Celeiro.

Já o processo de desenvolvimento da força produtiva no APL- Pós-Colheita - Panambi/Condor, apresenta entre outros desafios, a desqualificação dos trabalhadores. Em outros períodos, essa demanda foi encaminhada pelos empresários e suas organizações, pelo poder público local, em conjunto com representantes das instituições de ensino da região. Em 1980, a criação de cursos técnicos no CEP (Colégio Evangélico Panambi) e a presença do SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial). Mais tarde, em 1992, a instalação da UNIJUI (Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul) - Câmpus Panambi, em 2008 o Instituto Federal Farroupilha em Panambi.

As organizações e instituições da Governança do APL-Panambi/Condor passam a estabelecer parcerias para qualificar os trabalhadores, inaugurando novas perspectivas nos processos educativos e formativos, o que exige a capacidade de pensar, de decidir, de ter iniciativa, de fabricar e consertar, de administrar a produção e a qualidade. O profissional é ao mesmo tempo, operário de produção e de manutenção, inspetor de qualidade e engenheiro.

Nesse cenário, os empreendedores e trabalhadores necessitam adquirir competências nos campos cognitivos, técnicos, de gestão e atitudes para se tornarem competitivos e empregáveis, onde a empresa deixa de ser apenas um local de produção de bens ou de serviços materiais e culturais e passa a ser um ambiente de aprendizagem, em um processo de educação continuada, tendo a Governança como gestora deste novo olhar.

Para tanto, em todo processo educativo, como em toda razão instrumental, um novo paradigma não substitui o outro no todo. Existe um processo altamente complexo e doloroso nessa passagem, na qual um conceito e uma prática se articulam a outro. Além do mais, esse processo de aprendizagem ao construir novas práticas e novos saberes não elimina por completo os saberes populares e científicos incorporados ao longo da história, tanto na agricultura familiar, como em suas organizações, como é da Governança.

A questão central é a manutenção dos agricultores no processo produtivo, os postos de trabalho dos trabalhadores nas indústrias e os devidos retornos nos investimentos produtivos, seja rural ou urbano. Isso está confirmado pelo diagnóstico na região, pela presença significativa das famílias na agricultura, pelo mundo empresarial, em documentos primários, informações e impressões recolhidas nas reuniões e encontros. As dificuldades residem nas relações de trabalho, onde os agricultores são orientados com vistas a alcançar a efetivação de resultados econômicos no processo produtivo, operacionalmente, isso também se confirma nas empresas de Panambi/Condor.

Diante do processo de instrumentalização e operacionalização, questiona-se: como poderá ser a gestão participativa na Governança, enquanto processo associativo, educativo, comunitário? Essa instrumentalização manifesta riscos e, em consequência, a agricultura familiar e o mundo empresarial, para os trabalhadores/empresários. Assim, se aponta na necessidade de um processo de educação crítica, para qualificar e capacitar a gestão e cooperação na Governança, minimizando o movimento em uma direção, praticamente única, instrumental, ou seja, um saber tecnológico de produção. A não-harmonia entre os dois pólos educativo e instrumental é, por sua vez, uma razão mais do que suficiente para refletir sobre o sentido e significado dessa prática. O processo de

**Modalidade do trabalho:** Ensaio teórico  
**Evento:** XX Jornada de Pesquisa

educação e formação humana desenvolve o espírito de organização, ao tirar o indivíduo de seu mundo particular, estabelecendo uma relação com os outros, pelos laços sociais e pela reciprocidade.

Por isso, pode-se afirmar que as práticas agrícolas, da passagem do período de colonização para a modernização, não foram experiências suficientemente refletidas e instigam investigações:

As práticas cooperativas dos colonos não podem, por isso, ser reduzidas, simplesmente, a um conteúdo apenas econômico, isto é, de compra e venda de produtos. Elas contêm, certamente, conteúdos culturais, políticos, sociais e até psicológicos, com raízes na história da colonização. Por isso, sem a compreensão histórica da colonização, é difícil o entendimento do comportamento e das expectativas dos associados, frente às práticas cooperativas, nas regiões das Colônias, do Rio Grande do Sul (FRANTZ, 2002, p. 4).

Nas investigações sobre a região do APL-Celeiro, constata-se que os agricultores e técnicos, tem presente, em seus trabalhos, as questões técnicas, ou seja, as orientações no fomento da produção, não contemplando a gestão e organização da Governança, o que permite identificar somente a presença do espírito associativista na organização da produção, ao fazerem a silagem de forma conjunta, entre os vizinhos, na presença de grupos comunitários de ajuda mútua.

Sem dúvida, a assistência técnica, agrônômica e veterinária transformou profundamente a unidade produtiva dos agricultores na Região Celeiro. Mas essa transformação só foi possível porque os agricultores assim o queriam; de certa forma, cobravam isso da assistência técnica. Mas se não houvesse uma decisão política de ingressar na diversificação de culturas, opção feita pelos próprios agricultores, pouco aconteceria em nível de mudança nas matrizes produtivas da agricultura familiar.

Poderíamos dizer que no espaço social da dinâmica do desenvolvimento, os homens se encontram com suas necessidades, desejos, interesses, conhecimentos, suas razões e emoções, suas limitações e contradições, e deles fazem a base para as políticas e as práticas de desenvolvimento. No mundo contemporâneo, isso se reforça com a própria crise da modernidade, isto é, com a crise das certezas, das verdades, das ciências, dos modelos, dos grandes sistemas políticos, econômicos (FRANTZ, 2003, p. 12).

Portanto, faz-se necessário buscar novos conhecimentos, novos caminhos e novas práticas para contemplar a vivência na Governança. Um processo com possibilidade de crítica, de debate, porque não existe mais um processo de respostas prontas ou certezas. A argumentação, o diálogo, é imprescindível em um processo de desenvolvimento, cuja democratização permite o reexame da lógica capitalista e a atuação voraz do mercado. Esse processo conduz a um olhar de questionamentos em relação ao futuro. O caminho da concorrência, da competição sob o comando da lógica capitalista, apresenta um espaço seletivo, que sofre grandes transformações tecnológicas, em um mercado cada vez mais competitivo.

Se os agricultores criam o APL- Celeiro, tendo na governança o seu instrumento de organização, se os empresários criaram seu APL – Pós-Colheita, para melhorar sua situação econômica e social, parece lógico que a estrutura e a identidade dos donos e usuários lhes devessem fornecer as ferramentas para impor sua vontade, tanto no processo produtivo, como de organização política. A Governança é uma associação de pessoas que necessita implementar uma organização política, de

**Modalidade do trabalho:** Ensaio teórico  
**Evento:** XX Jornada de Pesquisa

poder, para buscar resultados que, por vezes, podem ultrapassar as fronteiras do conhecimento e da expectativa dos agricultores e dos empresários integrantes dos Arranjos Produtivos Locais. Assim, a Governança, mediante um processo de educação permanente, poderá se tornar um bem público a serviço do desenvolvimento da região.

### Conclusões

Desenvolver condições, ambientes e métodos para desacostumar os trabalhadores/empresários a pensarem em si mesmos, para criar uma Governança participativa nos APL's é um desafio permanente. A administração dialógica, no entender de Tenório (2013), poderá ser um caminho para criar condições e ampliar as alternativas para os interessados em problemas comuns compartilhem suas propostas.

No APL Agricultura Familiar Ceileiro o processo de organização do Arranjo está em estágio inicial, embrionário, entretanto no APL Metalmeccânico - Pós-Colheita - Panambi /Condor já se verifica uma importante trajetória, visto que possui diversas experiências de cooperação entre empresas na direção da consolidação do Arranjo. Apesar das diferenças no estágio de desenvolvimento a Governança em ambas é ainda um desafio a ser constituído.

Nos dois casos, a Governança poderá trabalhar toda a riqueza cultural e todo capital social armazenado ao longo do processo de desenvolvimento de cada região, se constituir em uma administração dialógica, participativa, incorporando a histórica experiência comunitária e empresarial. De outra forma, a organização social, através da Governança nos APL's, poderá oportunizar ainda a constituição do capital social, ao lado do capital físico e do capital humano, que contribuem no desenvolvimento, facilitando as ações coordenadas.

Todavia, faz-se necessário buscar novos conhecimentos, novos caminhos e novas práticas para contemplar o desenvolvimento da região. É aceitável, para Frantz (2003, p.12), dizer que no espaço social na dinâmica do desenvolvimento os homens se encontram com suas necessidades, desejos, interesses, conhecimentos, suas razões e emoções, suas limitações e contradições, e deles fazem a base para as políticas e as práticas de desenvolvimento.

**Palavras chave:** Governança, Cooperação, Arranjos Produtivos Locais.

### Referências bibliográficas

AGDI, Plano de Desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais (APL's) do Rio Grande do Sul, Porto Alegre: AGDI, Secretaria de Desenvolvimento e Promoção do Investimento, Estado do Rio Grande do Sul, 2012.

FRANTZ, Walter. Desenvolvimento local e associativismo. Conferência apresentada no Simpósio Internacional de Gestão Pública e Cidadania. Ijuí/RS, em 13 de novembro de 2002.

FRANTZ, Walter. Caminhos para o desenvolvimento pelo cooperativismo. Ijuí: UNIJUI, (Cadernos Unijuí) 2003.

TENÓRIO, F. G. (Org.). Gestão social e gestão estratégica: experiências em desenvolvimento territorial. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2013.

**Modalidade do trabalho:** Ensaio teórico  
**Evento:** XX Jornada de Pesquisa