

**A governança construída localmente como caminho de solução de conflitos de  
assimetrias e alcance de resultados nas redes de projetos locais**

Andreia Deroldo

Banca

Prof. Dr. Ernesto Michelangelo Giglio - Orientador

Universidade Paulista – UNIP

Prof. Dr. Mauro Luiz Martens

Universidade Paulista – UNIP

Prof.<sup>a</sup> Dra. Patrícia Campeão

Universidade Federal do Mato Grosso do Sul – AFMS

São Paulo – 2022

Resumo expandido

O objetivo do trabalho consistiu em analisar a solução de conflitos de assimetrias a partir da governança que é construída localmente entre os atores envolvidos na tarefa e que tem influência nos resultados.

O tema é relevante por que nas publicações e debates sobre redes de negócios, ou de políticas públicas, ou de redes de ações sociais, há uma discussão em aberto sobre a importância, o lugar e o modo de atuação da governança. O próprio conceito de governança admite várias interpretações tais como governança formal, informal, territorial, institucional, relacional ou colaborativa.

Neste trabalho nos interessa a governança que é construída localmente pelos atores envolvidos na tarefa e também pelos atores que são os usuários, ou que sofrem os efeitos das ações da rede. Uma questão básica refere-se à capacidade da governança em resolver os conflitos de assimetrias. Entende-se por conflito de assimetria as diferenças entre os atores, tais como diferenças de conhecimento, de domínio tecnológico, de leis, de interesses, de comprometimento, que podem causar atritos, tensões, nas relações entre os atores e, portanto, nas ações e nos resultados.

A afirmativa orientadora é que a governança construída localmente em projetos é necessária para a solução dos conflitos de assimetria.

Para investigar a proposição analisaram-se dois projetos de desenvolvimento local. Um deles é o Programa de Aquisição de Alimentos – PAA, no município de Assis em São Paulo, que existe há vários anos, cumprindo sua função social e econômica de distribuição de alimentos para as pessoas necessitadas e incentivando o pequeno agricultor local.

O outro caso é o projeto Angra Paulista, que consiste em um consórcio de 22 municípios da região da represa Chavantes, da represa Jurumirim e do Rio Paranapanema, que tem como objetivo o desenvolvimento do turismo sustentável.

A pesquisa se caracterizou por ser qualitativa, descritiva e analítica, utilizando os conceitos da abordagem social de rede, conceitos de políticas públicas de desenvolvimento local, e o conceito de governança construída localmente. Os sujeitos foram os atores envolvidos na tarefa, tais como gestores, consultores e representantes dos municípios. Para coleta de dados utilizou-se o roteiro de entrevista e um diário de acompanhamento.

A análise dos dados indicou que a governança construída localmente serviu para a solução de assimetrias na rede de Angra Paulista, proporcionando organização da rede, o que não ocorria desde 2016. Assimétricas de conhecimento, de interesses e de comprometimento foram as mais presentes. Para minimizá-las o grupo construiu regras de comparecimento às reuniões mensais, criou um canal de dúvidas e ofereceu cursos de estratégia e gestão do turismo.

No projeto PAA de Assis não houve clara manifestação de governança construída localmente. O projeto funciona muito bem a partir da governança formal e os ajustes são mínimos, tais como quantidade de determinado produto a ser adquirido pela cooperativa central, que organiza a coleta e distribuição.

O conjunto de dados indica que a governança construída localmente é uma solução para os conflitos de assimetrias, mas não necessariamente precisa estar presente para a obtenção de resultados. O caso do projeto PAA mostra resultados dentro do planejado, sem a presença da governança local.

O benefício teórico do trabalho é justamente esse, de aprofundar a discussão sobre as relações entre a governança chamada formal e informal. A literatura clássica indica a necessidade sempre presente da governança informal como complemento da governança formal, e o caso do PAA contesta essa afirmativa.

Há um campo de reflexões e discussões, especialmente no caso de políticas públicas, em que o governo brasileiro geralmente oferece documentação detalhada

sobre as operações a serem realizadas nos projetos locais. A história do PAA é de um caso de sucesso sem a necessidade de ajustes de maior monta.

Já o caso de Angra Paulista coloca o outro lado da questão. De 2016 até 2019 os municípios das áreas citadas contavam com uma governança formal estabelecida, mas o grupo não se desenvolvia. A partir de 2020, com um movimento de união dos municípios, que foi além daqueles formalmente participantes do projeto, o grupo se desenvolveu. O pesquisador participou de reuniões, verificando presencialmente a emergência de regras de ações coletivas, sobre objetivos comuns, comprometimento com lançamento de dados no mapa de turismo de São Paulo, legalização do grupo como sendo RT- Região Turística, e oferta de cursos de treinamento.

Um benefício metodológico importante do trabalho é oferta de uma matriz de indicadores que faz o cruzamento da governança construída localmente com os conflitos de assimetrias e com os resultados, matriz essa que não foi encontrada na revisão da literatura.

Um possível benefício gerencial consiste no uso da matriz de indicadores para o diagnóstico de quais assimetrias estão causando conflitos, demandando ações dos gestores, no sentido da construção local de regras e incremento dos resultados.

O trabalho completo poderá ser requisitado mediante mensagem enviada à Secretaria do Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Paulista, que fará os encaminhamentos necessários.