



Micro Governança em Redes Colaborativas: uma aplicação junto a uma Associação de Agricultores Agroecológicos

Gesinaldo Ataíde Cândido

Universidade Federal de Campina Grande – Campina Grande – PB – Brasil

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3112-0254>

Renata Rodrigues de Medeiros Pontes

Universidade Federal de Campina Grande – Campina Grande – PB – Brasil

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1092-0209>

Ana Maria Vicente da Silva

Universidade Federal da Paraíba – João Pessoa – PB – Brasil

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6032-7342>

Resumo

As discussões que envolvem a governança no âmbito das redes Inter organizacionais vêm adquirindo cada vez mais importância nos últimos anos. Apesar dos esforços direcionados para esse tema, ainda há lacunas específicas sobre a compreensão de como a governança pode ser operacionalizada e aprimorada de maneira a oferecer contribuições eficientes sobre as atividades cotidianas que os líderes da rede precisam realizar para promover um ambiente colaborativo. A partir disto, o objetivo do artigo é analisar as formas de operacionalização da governança ocorrida na Associação dos Agricultores Agroecológicos da Várzea Paraibana (ECOVÁRZEA) e as suas formas de contribuições para práticas de cooperação e melhor forma de funcionamento da sua governança. Em termos metodológicos, trata-se de um estudo de caso único, com abordagem qualitativa, utilizando a técnica de análise de conteúdo, a partir de um conjunto de categorias pré-definidas por Wegner e Vershoore Filho (2021), tendo como formas de coleta dos dados: a realização de entrevistas, o acesso a dados secundários e a observação não participante. Tais dados foram analisados com suporte do software QSR NVIVO 11. Os resultados apontam que as funções e práticas de governança desempenhadas pelas lideranças da Associação influenciam positivamente a geração de resultados de governança, dado que, ao relacionar as funções proeminentes da rede, com as práticas de acordo e engajamento, evidencia-se fortes predisposições a construção e manutenção de um ambiente de colaboração, fortalecendo a confiança e os relacionamentos entre os membros.

Palavras-chave: Redes. Governança. Ambiente Colaborativo.

Micro Governance in Collaborative Networks: an analysis in the Association of Agroecological Farmers

Abstract

Discussions involving governance within inter-organizational networks have been gaining more and more importance in recent years. Despite the efforts directed towards this topic, there are still specific gaps regarding the understanding of how governance can be

operationalized and improved in order to offer efficient contributions on the daily activities that network leaders need to carry out to promote a collaborative environment. From this, the objective of the article is to analyze the forms of operationalization of governance that occurred in the Association of Agroecological Farmers of Várzea Paraibana (ECOVÁRZEA) and its forms of contributions to cooperation practices and better functioning of its governance. In methodological terms, this is a single case study, with a qualitative approach, using the content analysis technique, based on a set of predefined categories by Wegner and Vershoore Filho (2021), with the means of collecting data: conducting interviews, accessing secondary data and non-participant observation. Such data were analyzed with the support of the QSR NVIVO 11 software. The results indicate that the governance functions and practices performed by the Association's leaders positively influence the generation of governance results, given that, when relating the prominent functions of the network, with the practices according to agreement and engagement, there is evidence of strong predispositions to building and maintaining a collaborative environment, strengthening trust and relationships between members.

Keywords: Networks. Governance. Collaborative Environment.

Microgovernanza en redes colaborativas: un análisis en la Asociación de Agricultores Agroecológicos

Resumen

Las discusiones que involucran la gobernanza dentro de las redes interorganizacionales han ido ganando cada vez más importancia en los últimos años. A pesar de los esfuerzos dirigidos hacia este tema, aún existen vacíos específicos en cuanto a la comprensión de cómo se puede operacionalizar y mejorar la gobernanza para ofrecer contribuciones eficientes sobre las actividades diarias que los líderes de la red deben realizar para promover un entorno colaborativo. A partir de eso, el objetivo del artículo es analizar las formas de operacionalización de la gobernanza que se dieron en la Asociación de Agricultores Agroecológicos de Várzea Paraibana (ECOVÁRZEA) y sus formas de aportes a las prácticas de cooperación y mejor funcionamiento de su gobernanza. En términos metodológicos, se trata de un estudio de caso único, con abordaje cualitativo, utilizando la técnica de análisis de contenido, a partir de un conjunto de categorías predefinidas por Wegner y Vershoore Filho (2021), con los medios de recolección de datos: realización de entrevistas, acceso a datos y observación no participante. Dichos datos fueron analizados con el apoyo del software QSR NVIVO 11. Los resultados indican que las funciones y prácticas de gobernanza realizadas por los líderes de la Asociación influyen positivamente en la generación de resultados de gobernanza, dado que, al relacionar las funciones destacadas de la red, con las prácticas de acuerdo y compromiso, se evidencia una fuerte predisposición a construir y mantener un ambiente colaborativo, fortaleciendo la confianza y las relaciones entre los miembros.

Palabras clave: Redes. Gobernanza. Entorno colaborativo.

1 Introdução

As discussões que envolvem a governança no âmbito das redes Inter organizacionais vêm ocorrendo de maneira crescente nos últimos anos, como decorrência da complexidade do ambiente de negócios e de gestão, assim como, das dificuldades para alinhar ações entre as organizações envolvidas. Desta forma, Gobbi et al. (2005) abordam que o papel da governança consiste na resposta das redes organizacionais frente a alta complexidade, incerteza de demanda e pela frequência com que as trocas se realizam. Neste caso, as interações e trocas entre os membros funciona como mecanismo de coordenação.

No que se refere aos mecanismos de governança e seus respectivos níveis de eficácia, Wegner, Durayski e Verschoore Filho (2017) evidenciam a necessidade da construção de espaços onde os membros possam se envolver nas decisões estratégicas, garantindo que as decisões sejam consideradas coerentes e, posteriormente, sejam efetivamente estabelecidas, dado que, a centralização das decisões deve vir acompanhada da manutenção de formas de participação em discussões estratégicas.

Smith (2020) aborda que as redes colaborativas são configuradas por um grupo de três ou mais organizações interdependentes que se reúnem por meio de práticas coletivas de tomada de decisão, buscando atingir um objetivo específico, levando em consideração a necessidade e exigências de interações constantes que fomentem e promovam normas de confiança e reciprocidade. Neste contexto, a autora destaca quatro determinantes de eficácia da rede, sendo eles a estrutura, a liderança, as funções e o contexto em que a rede está inserida.

A estrutura de governança em redes colaborativas é resultado de um processo de negociação entre os participantes da rede, sendo necessário a tolerância à individualidade de cada integrante, mas considerando os benefícios de fazer parte da cooperação e com isso atingir os seus objetivos individuais (WEGNER; PADULA, 2011). Uma vez que, as estratégias de crescimento precisam ser acompanhadas de mudanças na estrutura de governança para que a rede consiga manter-se competitiva e seja capaz de sustentar o crescimento.

Storey et al. (2018) destacam que é pela governança da rede que seus atores se comprometem a gerar os resultados para os quais a rede foi formada, por meio de uma estrutura projetada para o crescimento do capital social e relacional, sendo necessário para a manutenção e fortalecimento da rede. Ademais, os autores abordam que a perspectiva da forma plural dos mecanismos de governança, podem ser usados em conjunto para impulsionar a rede e agregar valor, principalmente, a partir da suposição de que os mecanismos de governança-funcionam de maneiras diferentes e têm benefícios diferentes, na qual atuam como complementos ao considerar tanto o negativo quanto o positivo.

Apesar dos esforços direcionados para esse tema, ainda há lacunas específicas sobre a governança de redes, principalmente no que se refere a compreensão de como os modos de governança podem ser operacionalizados e aprimorados, de maneira a oferecer contribuições eficientes aos líderes da rede, em relação as atividades cotidianas necessárias para promover um ambiente colaborativo. Neste contexto, Wegner e Vershoore Filho (2021) propõem um *framework* que aborda a micro governança em redes colaborativas, partindo do pressuposto de que as funções e práticas desempenhadas por redes líderes de trabalho estimulam a cooperação entre os membros da rede. A estrutura proposta pelos autores conta com 17 categorias de análise, distribuídas nas dimensões: fatores contextuais, as funções, práticas e resultados da governança. A principal diferença entre a governança e a micro governança refere-se ao fato de que enquanto a primeira tem um viés mais direcionado para aspectos de relações externas da rede, a segunda foca em aspectos internos.

Neste estudo, optou-se por analisar a governança da Ecovárzea (Associação dos Agricultores Agroecológicos da Várzea Paraibana), na qual justifica-se por ser uma rede que possui maiores vínculos com diversos atores sociais e institucionais,

bem como trata-se de uma rede dotada de experiências exitosas de gestão colegiada. A Ecovárzea teve suas atividades iniciadas em 2005, com apoio da Comissão Pastoral da Terra, e é composta por pequenos produtores na condição de assentados da Zona da Mata Paraibana. Os participantes da rede são produtores de hortifrutigranjeiros cultivados sob as bases agroecológicas e têm seus produtos comercializados coletivamente em feiras agroecológicas existentes na região.

Com base nesse contexto, este estudo tem como objetivo analisar as formas de operacionalização da governança ocorrida na Ecovárzea e as suas formas de contribuições para práticas de cooperação e a geração de resultados positivos de governança. Em termos metodológicos, trata-se de um estudo de caso único, com abordagem qualitativa, utilizando a técnica de análise de conteúdo, a partir de um conjunto de categorias pré-definidas por Wegner e Vershoore Filho (2021), tendo como formas de coleta dos dados: a realização de entrevistas, o acesso a dados secundários e a observação não participante. Tais dados foram analisados com suporte do software QSR NVIVO 11 para explorar e compreender os dados de maneira dinâmica e visual.

O desafio e importância de explorar a temática de governança em redes reporta-se a necessidade de revisões acerca de lacunas específicas apontadas por Wegner e Verschoore (2021) os quais apontam que as suas formas de aplicação precisam ser aprimoradas, de maneira a oferecer contribuições sobre as atividades desenvolvidas na rede voltadas a construção de um ambiente mais colaborativo. Para os fins da pesquisa realizada “redes Interorganizacionais e “redes colaborativas” são consideradas como equivalentes, conforme apontado por Castro e Gonçalves (2014).

Além destes aspectos introdutórios, este estudo expõe na fundamentação teórica os conteúdos relacionados a temática de governança de redes colaborativas, bem como o aprofundamento das dimensões e categorias utilizadas. Em sequência, apresenta-se os procedimentos metodológicos utilizados para coleta, tratamento e análise dos dados. No item seguinte, são apresentados os resultados e discussões. E por fim, apresenta-se as considerações finais, bem como as limitações e sugestões para trabalhos futuros.

2 Fundamentação Teórica

2.1 Governança em Redes Colaborativas

A governança é entendida como o conjunto de mecanismos de articulação entre diversos membros que se unem em busca de alcançar seus objetivos de forma conjunta. De acordo com Castro e Gonçalves (2014) a governança se preocupa com a coordenação e integração de atividades que precisam ser gerenciadas a fim de atingir determinados objetivos pré-estabelecidos.

Através de uma revisão na literatura, Moreira e De Sá Freire (2020) observa que para garantir a efetividade da governança e, conseqüentemente, a aprendizagem da rede, levando a rede a evoluir de um estágio de troca de informações para o estágio mais avançado de rede Inter organizacional de aprendizagem, onde os participantes aprendem em rede e na rede. Neste caso, os autores evidenciam uma governança dinâmica e atenta às necessidades da rede para manter os mecanismos adequados ao contexto e interesses de seus *stakeholders*,

capaz de permear todos os atores internos e externos à rede, de maneira que todos os participantes alcancem seus objetivos.

No âmbito das redes Inter organizacionais a governança vem sendo estudada como uma estrutura que busca alinhar ações entre entidades autônomas, para o estabelecimento de ordem entre o comportamento dos indivíduos e organizações. Desta forma, a ideia de uma “rede” amplamente utilizada nos estudos de governança, diz respeito a arranjos organizacionais e intra-organizacionais, se configurando como uma resposta ao ambiente, caracterizado por estruturas hierárquicas e burocráticas, necessitando de elementos mais flexíveis de coordenação e controle (GOBBI et al., 2005).

Para Provan e Kenis (2008) a governança em redes seria um processo, que envolve o direcionamento de estruturas de colaboração para alocar recursos, coordenar e controlar ações conjuntas da rede como um todo. Desta forma, as redes se formam pela necessidade de colaboração entre as organizações, instituições ou indivíduos para o alcance de determinados objetivos que sozinhos não conseguiriam (HUANG; CHEN; YI, 2020).

A esse respeito, Bretas et al., (2020) afirmam que as redes Inter organizacionais apresentam características fundamentais, com destaque para a participação de um mesmo setor ou negócio, possuir historicidades particulares e suas próprias estruturas, e o fato de que mesmo comprometida em colaborar umas com as outras, as redes participantes não perdem sua autonomia enquanto organização. A governança em redes surge como uma alternativa de gestão dessas redes, a partir de mecanismos de troca entre os envolvidos. O gerenciamento destas relações seria a função de governança em redes Inter organizacionais ou redes colaborativas (CASTRO; GONÇALVES, 2014). Em suma, a governança seria uma resposta às redes Inter organizacionais, de como lidar com o ambiente de alta complexidade mercado pela especificidade dos ativos humanos, pela complexidade das tarefas, pela incerteza de demanda e pela frequência com que as trocas se realizam (GOBBI et al., 2005).

Para Wegner e Padula (2011) o tamanho da rede é um fator decisivo, pois na medida em que a rede cresce, proporcionalmente, aumenta a necessidade em se estruturar um ambiente de coordenação entre diversos atores, sem que estes percam o seu caráter colaborativo. Neste contexto, os autores destacam que gerir redes de pequeno porte é uma tarefa com baixa complexidade, dado que, as decisões podem ser gerenciadas e as atividades controladas através da interação entre os próprios associados, através de acordos mútuos. No caso das grandes redes, envolve um alto nível de complexidade, no que se refere a falta de incentivos suficientes para motivar a colaboração dos indivíduos, de maneira que permita a geração de resultados positivos para a rede.

A governança deve ser estruturada observando os objetivos da rede Inter organizacional e por consequência, a estratégia (BRETAS et. al., 2020). Neste aspecto, faz-se necessário uma governança que permita a manutenção das características colaborativas da rede, sendo diferente de organizações que estão estruturadas em forma de franquias e filiais. Ademais, os autores ainda destacam o direcionamento da governança como estratégia no âmbito das redes Inter organizacionais, uma vez que, enquanto rede, as organizações elaboram estratégias para alcance de objetivos.

Cardoso, Casarotto Filho e Marcon (2020) abordam as particularidades significativas, ferramentas de gestão e aspectos comuns das estratégias organizacionais, ao analisar redes flexíveis no campo da agricultura orgânica, envolvendo pequenos agricultores, visto que, ao atuar individualmente, o pequeno agricultor fica mais vulnerável aos impasses socioeconômicos. Neste contexto, considera-se que a atuação em rede pode proporcionar diversos benefícios, tais como, suporte para resolver problemas cotidianos em seus negócios, possibilita o compartilhamento de conhecimentos e desenvolve algumas características sociais resultantes do processo participativo.

O estabelecimento da estratégia leva a alocação de uma estrutura que direciona o alcance dos objetivos individuais e coletivos. Assim, as mudanças significativas no ambiente, podem levar proativos ou reativos da rede, em termos de estratégias e, por consequência, com mudanças em sua estrutura (WEGNER; PADULA, 2011). Neste contexto, pode-se afirmar que, não apenas mudanças radicais nas estruturas das redes podem modificar a estratégia estabelecida a priori.

Como forma de entender melhor os elementos que compõem a Governança no âmbito das redes Inter organizacionais, diversos autores se propuseram estruturas, modelos e sistemas de análises da governança. Provan e Kenis (2008) propuseram a estrutura de análise convencionalmente estudada na literatura e intitulada como Modos de Governança, na qual os autores estabelecem tipos de regulação da rede: Governança compartilhada; Modelo de Organização Líder e Organização Administrativa da Rede.

Albers (2010) define governança em redes colaborativas como “conjunto de arranjos informais usados para gerenciar, organizar e regular uma aliança”, o autor defende que entender esse tipo de governança seria um sistema, em que diversas organizações interagem, para isso pontua mecanismos que influenciam o andamento da rede, sendo eles: Centralização das decisões, a Formalização das ações, a Especialização da Governança.

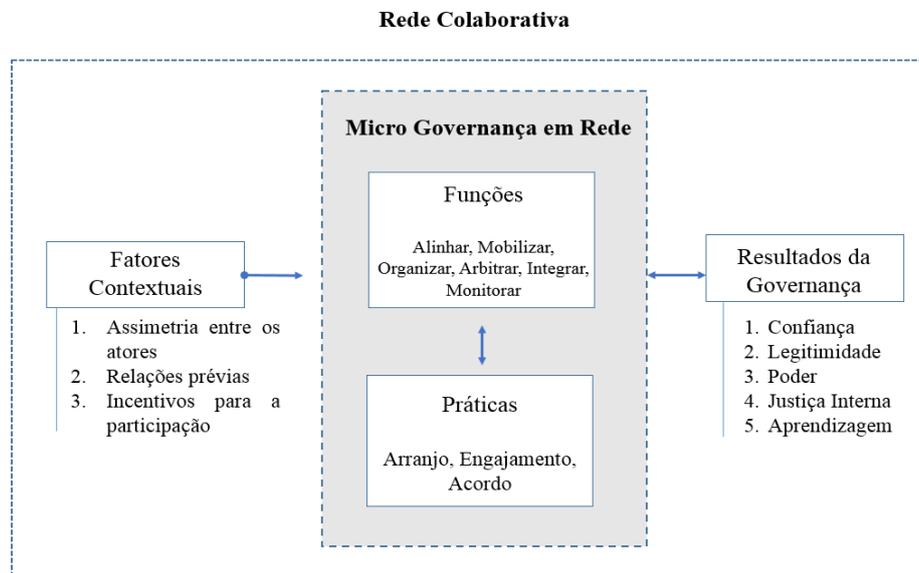
Apesar dos esforços direcionados, ainda há lacunas específicas sobre a governança de redes, no que se refere a maneira de como os modos de governança podem ser operacionalizados e aprimorados, de maneira a oferecer contribuições eficientes sobre as atividades cotidianas que contribuem para construção de um ambiente colaborativo. Nesta perspectiva, Wegner e Verschoore Filho (2021) defendem que, existe ainda na literatura escassez de estudos que busquem fazer uma análise dos elementos que compõem a micro governança das redes colaborativas. De acordo com os autores, as preocupações anteriores se davam no âmbito de uma análise mais global da governança, sendo necessário entender, que elementos fazem parte das estruturas de governança, elementos esses, que muitas vezes estão nos emaranhados de ações e interações da rede.

2.2 Micro Governança em Redes Colaborativas

Diante disso, os autores se propuseram a desenvolver diversos estudos, com forma de validar seu modelo intitulado de micro governança em redes colaborativas, em diversos contextos de redes, para entender que aspectos da governança, essas diversas redes apresentam em comum. Para tanto, propuseram uma série de estudos qualitativos, de estudos de caso, para contribuir para a pesquisa. As pesquisas

qualitativas permitem melhor aprofundamento com o fenômeno em estudo, o que propõem os autores, a partir do momento em que possuem a intenção de olhar para as redes minuciosamente, para tanto, propor a seguinte estrutura, representada pela seguinte figura.

Figura 1: Framework para micro governança em redes colaborativas



Fonte: Wegner e Verschoore Filho (2021)

Inicialmente, os autores defendem em sua estrutura de análise da micro governança em redes colaborativas que, os líderes da redes desempenham diversas funções para governar as redes colaborativas, sendo elas as *funções de alinhar, mobilizar, organizar, integrar, arbitrar e monitorar*. A Função de Alinhar diz respeito ao alinhamento dos interesses dos participantes por parte dos líderes. Em seguida a função mobilizar, que se refere ao estímulo que os membros da rede recebem para executar suas atividades. Organizar, diz respeito à organização dos recursos físicos, humanos, financeiros, tecnológicos e jurídicos que estimulam o desenvolvimento da rede a depender do nível de organização. Integrar, essa função visa integrar os participantes e seus recursos, por meio do compartilhamento de conhecimento, planos e atividades, atração de novos membros, bem como o aproveitamento dos talentos dos membros. Arbitrar essa função busca complementar a função anterior, uma vez que, existem conflitos frequentes nas redes que requerem negociação e deliberação, dessa forma espera-se que os líderes reajam e busquem solucionar esses problemas. Por fim, a função monitorar diz respeito ao acompanhamento das ações dos participantes e resultados alcançados.

Essas funções são essenciais para execução diária das ações, no entanto, de acordo com os autores, elas são sustentadas por práticas de governança colaborativas necessárias para lidar com a complexidade de uma rede, desta forma subdivide essas práticas em *Acordos, Arranjos e Engajamento*. As práticas de acordo são executadas pelos líderes na seleção e integração de parceiros e na facilitação do alinhamento dos objetivos dos membros. As práticas de arranjo se referem às ações para se chegar a um consenso entre os participantes da rede e facilitar a coordenação

das atividades. Já as práticas de engajamento são ações que visam conectar os membros da rede, buscando fortalecer a confiança entre os membros.

Apesar das funções e das práticas de governança influenciarem nos resultados da governança, existem outros elementos que podem afetar esses resultados, e que muitas vezes não estão sob controle dos líderes, mas que precisam ser gerenciadas por eles, são os fatores contextuais. Consoante a isso, Wegner e Verschoore Filho (2021) apresentam três condições iniciais que influenciam a colaboração e a dinâmica das relações, sendo eles a assimetria, na qual consiste nas diferenças existentes entre os membros da rede, em termos de recursos, conhecimentos e poder, ao considerar a existência de alguns membros com pouca capacidade de participar com condições semelhantes aos demais. A segunda categoria diz respeito aos incentivos e restrições de participação dos membros, levando em consideração o tempo e recursos que a colaboração requer. Por fim, as relações prévias, relacionadas ao histórico anterior de cooperação ou conflito entre os membros da rede, em que podem afetar significativamente a colaboração e os respectivos resultados.

O somatório de todas essas ações, impactam positivamente ou negativamente no andamento da governança. Parte-se do entendimento de que as funções e práticas de governança desempenhadas pelos líderes da rede influenciam a geração de resultados de governança, na qual esses resultados são: *confiança, legitimidade, aprendizado, poder e justiça*. A categoria confiança, consiste nos estímulos à comunicação e conexões necessárias para promover a colaboração e integração entre os membros. A categoria legitimidade, em que indica se a governança está sendo adequada ao propósito dos seus membros. A categoria aprendizado, que fala sobre a evolução da governança ao longo do tempo e os benefícios do compartilhamento de experiências entre os membros. A categoria poder, que está relacionado com a capacidade dos membros de influenciar as ações para atingir os objetivos coletivos. E por fim a justiça, que diz respeito a distribuição adequada dos benefícios proporcionados pela rede.

Ao analisar o framework proposto pelos autores cabe ressaltar a importância da figura e do papel do Líder em todas as suas etapas, desde os fatores contextuais até os resultados. Neste caso, a função do líder é primordial tanto para mobilização, quanto na motivação, dos demais atores sociais envolvidos direta e indiretamente com a rede, o que facilita o processo de governança da rede. a figura do “líder” está ligada às pessoas e organizações que possuem maiores influências. Em algumas redes podem ser um grupo de representantes de organizações, outras uma pessoa, uma organização etc,

O referencial aqui exposto permitiu a contextualização do escopo temático da pesquisa, permitindo inferir que a realização da micro governança na rede e suas implicações reflete diretamente na geração de um ambiente favorável à cooperação e potencialização dos resultados de governança. Também foi apresentado a estrutura de análise utilizada para embasamento teórico e aplicação empírica. Desta maneira, no próximo item será apresentado os procedimentos metodológicos para alcance do objetivo proposto.

3 Procedimentos Metodológicos

A presente pesquisa utilizou a abordagem metodológica qualitativa, e em termos de procedimentos caracteriza-se como estudo de caso. Neste estudo, optou-

se por analisar a governança da Ecovárzea (Associação dos Agricultores e Agricultoras Agroecológicos da Várzea Paraibana), na qual justifica-se por ser uma rede que possui maiores vínculos com diversos atores sociais e institucionais, bem como trata-se de uma rede dotada de experiências exitosas de gestão colegiada. O instrumento utilizado para a obtenção de informações e coleta dos dados consistiu na realização de entrevistas semiestruturadas, bem como a aplicação da técnica de observação não-participante, na qual o pesquisador assume o papel de observador exterior, não interagindo diretamente com o objeto a ser observado.

O universo da pesquisa é composto por 43 (quarenta e três) agricultores que compõem a Associação. Neste caso, por se tratar de uma população muito homogênea, utilizou-se uma amostra não probabilística por intencionalidade, em que foram selecionados 6 (seis) participantes do assentamento Padre Gino, localizado em Sapé-PB, com o critério de entrevistar os participantes que possuem participação mais efetiva na associação, sendo eles 6 representantes associados, 1 Coordenador, 1 ex-Coordenador, 1 representante da Diretoria e 3 membros associados.

As entrevistas foram realizadas entre julho e setembro de 2020, ao visitar as propriedades de alguns membros da rede, utilizando uma adaptação do roteiro semiestruturado de entrevista. Após a aplicação e transcrição das entrevistas, foi utilizado a técnica de análise de conteúdo, na qual buscou-se correlacionar as falas dos entrevistados com as definições das dimensões e categorias a respeito do nível micro de governança de rede colaborativa. A análise de conteúdo do presente estudo, que tem por dados as entrevistas realizadas tomando como base o roteiro semiestruturado, segue as etapas de aplicação desse método conforme o Bardin (2016), são elas: a) pré-análise; b) exploração do material; e c) tratamento dos resultados.

Quadro 1: Etapas da Análise de Conteúdo

Etapa	Procedimentos	Objetivo
Pré análise	Leitura “flutuante” das 6 entrevistas realizadas	Organização da análise
Exploração do material	<p>Passo 1- Definição das dimensões e categorias: D1-Fatores Contextuais: Assimetria, Relações prévias, Incentivos ou restrições. D2-Funções da Governança: Alinhar, Integrar, Organizar, Monitorar e Mobilizar. D3-Práticas da Governança: Acordos, Arranjos e Engajamento D4-Resultados da Governança: Confiança, Legitimidade, Aprendizagem, Poder e Justiça Interna.</p> <p>Passo 2 – Processo de Codificação: Identificação das unidades de registro</p>	Recorte, classificação e agregação dos trechos das entrevistas em função das categorias de análise
Tratamento dos resultados	Destaque das informações relevantes Interpretações inferenciais	Análise crítica

Fonte: Adaptado de Bardin (2016)

Consoante a isto, utilizou-se o software de análise qualitativa QSR NVIVO 11 na etapa de exploração do material, como uma ferramenta de auxílio à análise de conteúdo, na qual permite organizar, explorar e compreender os dados coletados de

maneira dinâmica através de recursos visuais, e também facilita os procedimentos operacionais desta técnica. Após importar as transcrições das entrevistas para o software, iniciou-se a etapa de exploração do material, considerando cada dimensão e suas respectivas categorias, de modo que cada dimensão de análise é representada por um “nó”, em que foi nomeado e descrito, e as categorias foram dispostas de maneira hierárquica a cada dimensão correspondente, permitindo a codificação manual dos dados coletados.

Após o processo de codificação, foi possível gerar estruturas do tipo gráficos e nuvens de palavras, em que representam em termos visuais, o quantitativo de trechos e frequências de palavras relacionadas a cada categoria, contando também com o Coeficiente de *Jaccard* utilizado na construção dos gráficos de clusters, na qual segue o seguinte parâmetro: quanto mais próximo de 1, mais os dois conjuntos de análise são similares; e quanto mais próximo de 0, mais diferentes eles são. Na etapa de tratamento, cada categoria foi analisada com base nos pressupostos da abordagem teórica utilizada, sendo feita inferências a partir dos dados coletados, dado que, as inferências permitiram identificar a percepção de cada entrevistado, sendo ela positiva ou negativa para cada categoria, em relação a micro governança da associação estudada.

4 Resultados e Discussões

A Ecovárzea (Associação dos Agricultores Agroecológicos da Várzea Paraibana) teve suas atividades iniciadas em 2005, com apoio da Comissão Pastoral da Terra, e é composta pelos pequenos produtores na condição de assentados da Zona da Mata do Estado da Paraíba Norte e Sul, especificamente nos municípios de Sapé, João Pessoa, Conde e Cruz do Espírito Santo onde se encontra a sede da Associação. São 30 propriedades vinculadas, 43 associados, envolvendo em torno de 150 pessoas direta e indiretamente no processo produtivo e na comercialização dos produtos. Desta forma, os participantes da rede buscam melhorar suas condições de vida no campo através do incremento da produtividade de suas propriedades à medida que também colaboram com a preservação do meio ambiente. Trata-se de uma associação com estatuto e com assembleias ordinárias mensais.

Os participantes da rede são produtores de hortifrutigranjeiros, na qual são cultivados sob as bases agroecológicas e tem seus produtos comercializados coletivamente em feiras agroecológicas existentes na região. Em seus estatutos, a rede se constitui como “uma organização de princípios educativos, de integração e cooperação de economia solidária”, na qual as famílias agricultoras não fazem uso de agrotóxicos e ou adubos químicos para o desenvolvimento dos seus produtos, trazendo qualidade de vida e uso dos recursos ambientais para o seu sustento.

Conforme com as informações disponibilizadas no Dossiê da rede, em que apresenta o diagnóstico da Associação no início de 2020, a maior parte destes membros desenvolvem seus trabalhos em assentamentos (58%), em lotes de pais ou familiares (28%), sendo que 9% deles não possuem terra e apenas 5% trabalham em terras particulares. A mão de obra empregada é predominantemente familiar, no entanto, em algumas situações pontuais fazem uso de mão de obra contratada temporária para auxiliar na lavoura (ECOVARZEA, 2020).

Os participantes da rede cultivam seus produtos dentro da perspectiva agroecológica considerando uma grande variedade de hortaliças (alface, coentro, tomate, couve, brócolis, vagem, cebola, cenoura, acelga, salsa, beterraba, pimentão, pepino, rúcula, abóbora, berinjela), frutas (acerola, banana, coco verde, mamão, maracujá, melancia, manga e sapoti), legumes e tubérculos (batata doce, inhame, macaxeira e feijão verde). Há também associados que trabalham com o beneficiamento desses produtos, produzindo goma, tapioca, bolos, doces, pães e geleias.

Para além disto, a rede possui diversos bens entre veículos (dois caminhões e um ônibus) e equipamentos para ajudar no cultivo e comercialização dos produtos (roçadeira, caixas de água, motosserra e barracas) que foram adquiridos ao longo de suas atividades e que também são fonte de renda extra, tendo em vista que quando não estão sendo utilizados, os caminhões e ônibus são alugados e o lucro convertido em virtude da Associação.

4.1 Fatores contextuais

A relação prévia entre os agricultores da associação é marcada pelas dificuldades de comercialização de seus produtos. Apesar de plantarem seus próprios produtos, os agricultores não tinham condições de vendê-los de maneira direta, sendo estes dependentes dos comerciantes livres. Desta forma, nota-se que os membros partiram de um contexto em comum, a dificuldade de comercializar os produtos mais diretamente, na qual alguns residiam próximos ou já possuíam laços de amizade. Neste contexto, destaca-se que o histórico de colaboração se intensificou entre os membros em favor dos primeiros passos para a construção da feira, como destaca os trechos abaixo:

Porque na verdade, tudo começou no contexto da Luta Pela Terra com o acompanhamento do CPT e tal, pronto, aí a gente conseguiu conquistar a terra em 97 (...) nesse processo de formação e de buscar, a gente ia formar uma feira para comercializar os nossos produtos, aí estava acompanhando a passagem de Dona Helena com caprinocultura aí se interessou no assunto (...) fomos para Mangabeira, onde o padre cedeu um espaço e tal, na igreja para botar as barracas, mas antes disso nós se organizamos para comprar as barracas, bata, bonés. (Entrevistado 3)

Nessa parte do início, foi bem importante, a parte da gente se manter unido para fazer acontecer, porque eu mesmo não sabia mais como fazer para melhorar nossas condições aqui, tinha a terra, tinha minhas batatas e toda a safra, mas parecia que não rendia, não via as coisas melhorarem (...) e foi todo mundo se solidarizando e se ajudando (...) e no final todo mundo ganha. (Entrevistado 5)

A partir da frequência dos termos “*a gente..*” e “*..nós fomos...*” nas falas dos entrevistados, é evidenciado que a relação entre os membros é baseada na cooperação, característica esta que se intensifica na medida em que o objetivo de viabilizar a estruturação para o início das atividades da rede é alcançado.

No que se refere a assimetria, os entrevistados afirmam que há diferenças, principalmente no que se refere aos níveis de aderência ao contexto agroecológico, na questão dos recursos e conhecimentos que cada um possui e também nas

divergências de opiniões e interesses entre os participantes da associação, como está destacado nos seguintes trechos:

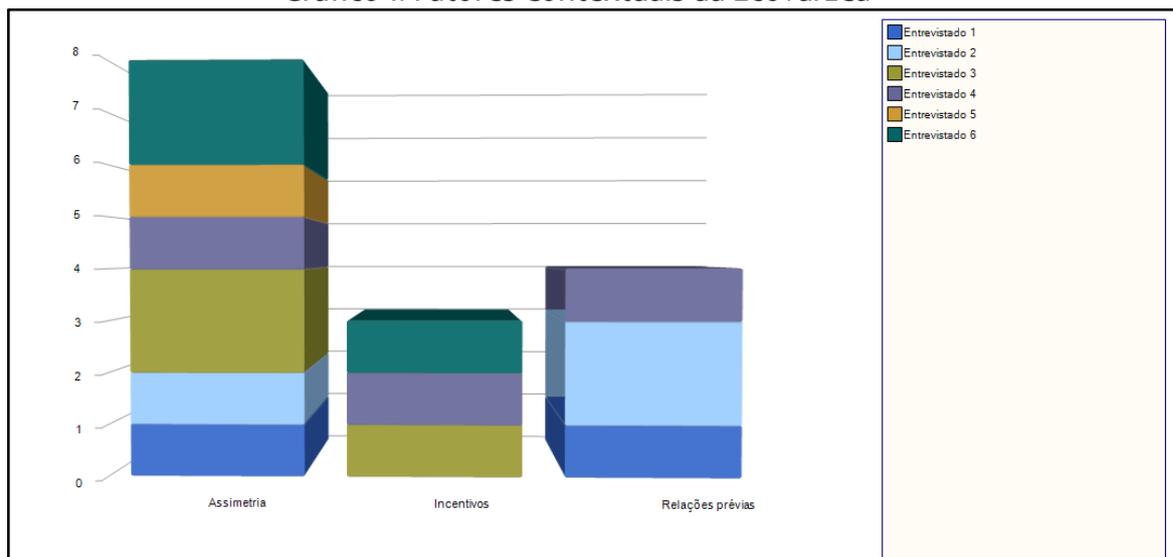
Então nesse sentido aí a gente tem várias diferenças internas né, porque cada cabeça é um mundo cada cabeça tem um pensamento, e aí nem todo mundo tá nesse contexto igualitário do processo de ter essa visão da agroecologia de ter essa visão do contexto econômico dentro do processo né, da consciência ecológica (...) mas tem um setor, um contexto que é muito legal no processo é que todos né, passam a comungar dentro de uma discussão coletiva né que você é criada então sintam no contexto agroecológico, se tem metas, se tem critério (...) mas aí a gente vai ajudando, então vai aprendendo com o outro. (Entrevistado 3)

A diferença a gente vê logo na parte das opiniões, de percepção mesmo, cada um tem um interesse, um objetivo né, tem uns até que fazem de tudo pra sair sempre ganhando, mas não são todos não... tem uns que são mais experientes, mais sabido nessa parte de encontrar caminhos pra não usar agrotóxicos, outros procuram também na internet pra saber, conhecer mais, porque a gente não sabe de tudo né. (Entrevistado 1)

Assim, cada um é cada um né, tem a questão da agroecologia, que uns são mais e outros menos... tem uns companheiros que tem cargos de maior responsabilidade na associação, tem outro que tem um entendimento maior sobre a terra, que fez curso, mas no final todo mundo se ajuda. (Entrevistado 2)

Ademais, destaca-se ainda as diferenças de poder em decorrência das divisões hierárquicas, em que alguns conflitos de opiniões naturalmente ocorrem envolvendo a questão de ocupação de cargos, mas as opiniões de todos são levadas em consideração, buscando sempre um certo equilíbrio. Ainda é válido salientar que tais diferenças são colocadas a favor do aprendizado dos participantes como um todo.

Gráfico 1: Fatores Contextuais da Ecovárzea



Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

O Gráfico acima apresenta a relação entre as variáveis desta dimensão (eixo y) com o quantitativo de falas e posicionamentos ditos pelos entrevistados que se

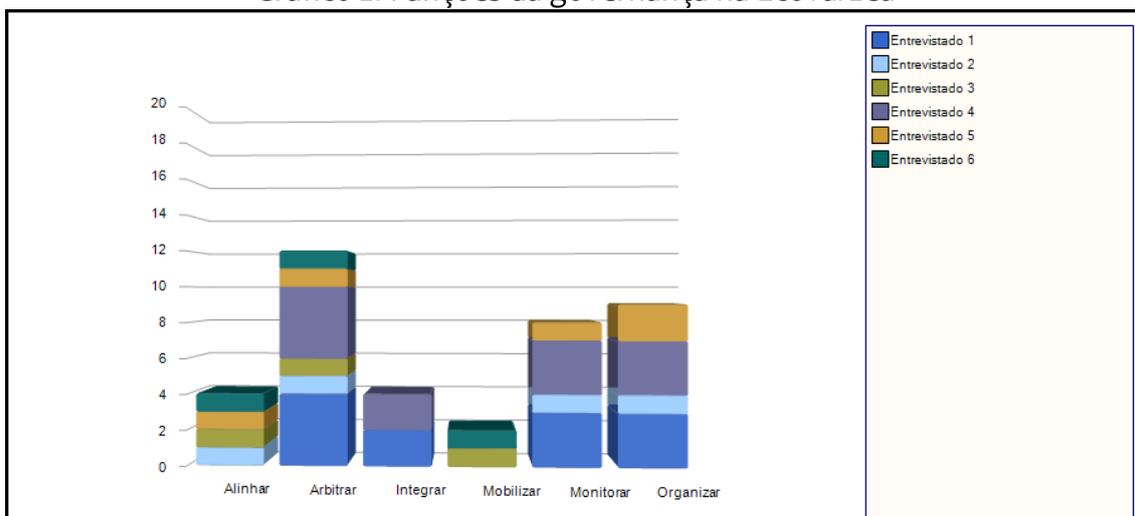
apresentaram positivos e aderentes aos respectivos conceitos (eixo X), sendo cada entrevistado representado por uma cor. Desta maneira, nota-se que dentre as categorias desta dimensão, a assimetria esteve presente no discurso de todos os entrevistados, com destaque para a adesão do contexto agroecológico, seguido da categoria de relações prévias e incentivos que influenciam mais fortemente a estrutura e o comportamento da rede. Ademais, foi possível identificar as palavras mais frequentes que os entrevistados relacionaram com os fatores contextuais, são elas: “agroecologia”, “comercialização”, “econômico”, “terra” e “CPT” que representa a organização de apoio para a constituição e desenvolvimento.

Neste contexto, é possível afirmar que os fatores contextuais que marcam o histórico anterior entre os participantes estão fundamentados na luta pela terra, na colaboração para o alcance de um propósito em comum, na qual se intensifica no processo de viabilização e estruturação da rede, fortalecendo a colaboração. Do mesmo modo que é abordado por Storey et al (2018), na qual destaca que o bom desempenho dos integrantes da rede está relacionado a história de interações, senso compartilhado de obrigação, respeito e compromisso entre os demais participantes.

4.2 Governança da rede

A governança da rede é realizada através de uma coordenação executiva com coordenador e vice, um secretário e um tesoureiro, um conselho fiscal com três sócios e um conselho de ética também composto de três pessoas, na qual todos são eleitos em assembleia geral. As reuniões específicas ocorrem só com a coordenação, antes das assembleias gerais, para a discussão dos problemas e assim dedicarem-se às questões mais urgentes. Além da organização interna, existe um grupo que se reúne sistematicamente em João Pessoa, composto pelos coordenadores de todas as feiras realizadas nas regiões do Litoral e da Várzea. Desta forma, os conteúdos das entrevistas realizadas, e as respectivas relações existentes com entre as definições de cada função, contribuíram para a construção do Gráfico abaixo.

Gráfico 2: Funções da governança na Ecovárzea



Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

O Gráfico acima destaca a relação entre o quantitativo de trechos que apresentaram uma perspectiva positiva nas falas dos entrevistados (eixo X), para cada função da governança (eixo Y), sendo cada entrevistado representado por uma cor. Desta forma, destaca-se a função arbitrar como a mais preponderante dentre todas as funções, seguida de organizar e monitorar. Ademais, foi possível identificar as palavras mais frequentes que os entrevistados relacionaram às funções da governança, com destaque para “discussão”, “técnico”, “informa”, “visita” e “assistência”. Desta forma, pode-se perceber que cada uma dessas palavras apresenta influências com as funções proeminentes exercidas na rede, apresentando relação positiva a execução de cada função da governança.

Neste contexto, ao analisar a categoria arbitrar, percebe-se que esta é a função proeminente dentre as seis funções da governança, dado que os entrevistados se posicionaram convergentes ao destacar que a resolução de conflitos e desacordos são feitos no momento em que lhes são apresentados, baseado no diálogo, e em alguns casos, a temática é levada para a assembleia como pautas para que seja analisado e discutido amplamente a questão, buscando uma melhor solução, como os entrevistados destacam nos trechos abaixo:

A solução é lá na hora, é feita uma assembleia, é feita uma pauta e trazemos a discussão (...) assim, nem sempre todos vão ficar satisfeitos, as vezes acaba tendo conflito mesmo, não só intriga por questões da feira, mas por questões pessoais também, e isso a gente vai procurando uma forma de não atingir o andamento e o desenrolar das coisas da feira (...) optou por fazer o processo coletivo, que foi a criação do site essa coisa toda de montar e teve algumas pessoas que não quer, que não aceita cem por cento, tá vendendo a produção fora, e não informa” – (Entrevistado 1)
“Uma vez ou outra né, temos sim alguns conflitos, seja de alguma opinião que não concorda fazer, seja algumas questões pessoais entre os participantes, mas sempre que a gente se reúne, a gente conversa e tenta chegar num acordo. (Entrevistado 2)

Desta forma, há o reconhecimento de divergência de opiniões e interesses dos participantes, mas a coordenação busca sempre utilizar esses pontos a favor do desenvolvimento da associação, como uma ferramenta, sendo capaz de proporcionar diversos benefícios e avanços internos à rede. No que se refere a função monitoramento, nota-se que este é realizado junto a assistência técnica, na qual é encarregado de acompanhar, avaliar e diagnosticar cada uma das propriedades, para verificar se houve o avanço no processo de agroecologia, se os proprietários estão de acordo com os critérios rigorosos estabelecidos, se estão cumprindo as responsabilidades assumidas e deliberadas nas assembleias mensais, e a partir disso, planejar e direcionar os participantes, bem como apresenta os trechos abaixo:

Inclusive os técnicos estavam fazendo o planejamento da associação que a gente estava fazendo agora, né, mas com a pandemia parou um pouco, o técnico visita todo o processo, visita todas as parcelas fez um diagnóstico em todas elas e apresenta o diagnóstico. (Entrevistado 3)

Nas assembleias mesmo, conversamos de tudo um pouco, sobre as coisas que precisam ser cumpridas, e eles estão sempre acompanhando, ou até mesmo depois da feira. (Entrevistado 2)

Neste sentido, é evidente que há o acompanhamento das formas de empenho e contribuição que cada participante dedica para o alcance dos objetivos da organização, através do suporte dos técnicos, que também atuam no processo de integração da rede. A utilização de conhecimentos e recursos da rede concerne ao compartilhamento de informações e diversas formas da aplicação da agroecologia, ou seja, caminhos alternativos para os participantes que se encontram no processo de adaptação. A seleção de novos integrantes consiste em um processo criterioso, tendo como principal requisito a aderência ao contexto da agroecologia, contando com o acompanhamento do técnico para visitas, avaliações e diagnósticos, atribuindo-lhes o nível de agroecologia correspondente daquela propriedade.

É bastante organizado porque precisa dar o aval, (...) você precisa estar no processo de agroecologia, se está iniciando ou se está em transição, a gente vai e tem o acompanhamento técnico, a gente tem que estar junto, se é aprovado pela assembleia (...) tem os seus encaminhamentos internos e as histórias das visitas, com técnicos pra ver como está a produção se precisa melhorar né (...) mas aí o processo de avaliação em número ou em nota (...) no contexto agroecológico né, o técnico visita todo o processo, visita todas as parcelas fez um diagnóstico em todas elas e apresentou o diagnóstico, e ele disse ó, quem está no 5 do 4 até o 10 no processo. (Entrevistado 3)

Por exemplo, no meu caso, eles vieram dar uma olhada nas minhas terras para ver se estava tudo nos conformes lá da agroecologia, sem os venenos, junto com um técnico estudado, e eu faço tudo como meu pai me ensinou né, usando os recursos que a gente tem e que a própria terra nos oferece (...) fizeram umas perguntas de como eu cuidava das pragas que tem né, e também eles decidem tudo junto com os outros, para ver se dá certo. (Entrevistado 6)

Diante disso, percebe-se que o processo de selecionar e integrar novos participantes, para além da decisão entre técnicos e diretoria, a opinião dos demais participantes neste processo se apresenta como atitudes colaborativas na rede. No que se refere a função mobilizar, destaca-se que esta é exercida, porém apresenta-se como uma categoria que necessita de melhorias, como evidencia o entrevistado abaixo.

Vou te dizer que ainda tem muito o que melhorar viu, porque a gente deixa certo algumas coisas na assembleia (...) mas tem coisa que começa depois de um tempo deixa pra lá, tipo, neste tempo de pandemia que ficou suspenso, a gente viu a precariedade da divulgação das feiras nas redes sociais, a parte da comunicação com o público sabe, porque assim, as pessoas vão até a gente na feira, e nesta situação nós tivemos de encontrar alguma forma de ir até os clientes sem ser pela feira sabe, antes a gente até tinha conversado sobre isso, juntou o técnico também pra fazer as postagens, mas foi só um tempo só, depois parou, até por que ele tem as obrigações dele. (Entrevistado 1)

No contexto das reuniões e assembleias, são estabelecidas as metas e objetivos individuais e coletivos, que por vezes não são concluídos, apresentando algumas falhas em sua execução. O alinhamento de interesses da rede é feito através de conversas e discussões realizadas nas assembleias mensais, na qual é apresentado como pauta da reunião e é encontrado um consenso, para que os objetivos e metas

de cada participante sejam alcançados. Neste contexto, considera-se que cada um é responsável pela produção, seguindo as regras pré-estabelecidas, com destaque para a não utilização de agrotóxicos, visando a preservação ambiental, de participar ativamente das reuniões e assembleias, e principalmente o respeito entre os participantes.

Então, esta parte é mais na base da discussão mesmo, cada um mostrar seu ponto de vista, onde quer chegar, e sempre tentamos entrar em um acordo sabe, para que a gente possa se desenvolver junto, naturalmente uns não vão ficar satisfeitos cem por cento, mas é a forma que deu mais certo. (Entrevistado 1)

Quase todo mês nós temos a assembleia né, não teve esses tempos aí por causa da pandemia, mas aí nos reunimos para conversar sobre como as coisas estão andando, e as formas que podemos melhorar. (Entrevistado 2)

A função organizar, é realizada de forma conjunta com a assistência técnica, podendo ocorrer de duas maneiras, através das assembleias mensais e/ou em reuniões pós-feira, com assuntos mais emergentes. Nestas assembleias são expostos os problemas e dificuldades dos participantes na organização, com o resgate do planejamento, objetivos e das responsabilidades de cada um e da necessidade de se seguir o regimento interno. As reuniões que ocorrem logo após o término da feira, são compartilhadas as dificuldades mais emergentes e definem-se as soluções coletivamente.

Neste caso, a coordenação conta com o auxílio dos técnicos para organizar as questões financeiras, após cada feira realizada, para distribuir as produções de maneira que os produtos oferecidos sejam diversificados, atendendo melhor a necessidade dos clientes, e também na construção e manutenção do site e das redes sociais da associação. Ademais, a organização dos recursos humanos ocorre de maneira direta entre coordenadores e membros, por meio de conversas e levantamento de discussões.

4.3 Práticas de governança da rede

As práticas para a realização da governança na rede estudada, apresentou as três categorias, de acordo, arranjo e engajamento. A partir disto, destaca-se a prática de acordo a mais evidenciada na fala dos entrevistados, na qual está fundamentada na comunicação entre os participantes e a coordenação da rede, dado que, os ocupantes de cargos gerenciais se encontram dispostos a ouvir e discutir as proposições de maneira aberta, buscando alinhar o interesse e objetivos de todos os participantes, como apresentado no trecho abaixo:

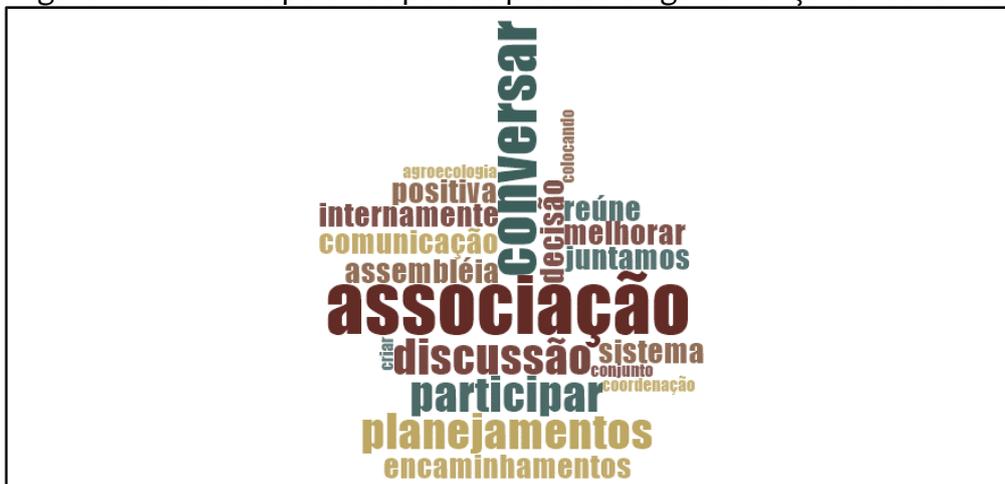
A gente tem que estar junto, se é aprovado pela assembleia ...então tem toda uma discussão interna em ampliar e inclusive técnicos estava fazendo o planejamento da associação que a gente estava fazendo agora, né. (Entrevistado 3)

Desta forma, é possível perceber que a comunicação se configura um dos elementos base da rede, no quesito de discussões, com o intuito de alinhar os objetivos individuais dos participantes com os objetivos da rede, gerando benefícios mútuos. Neste contexto, a execução eficiente desta primeira prática, impacta

diretamente na prática de arranjo, no que se refere ao processo de tomada de decisões, que é realizado de maneira conjunta, por meio das assembleias, na busca de opiniões e novas ideias com potencial de otimizar o funcionamento da feira. Desta forma, o consenso entre os participantes, juntamente com a boa comunicação, facilita a coordenação das atividades da rede.

A prática de engajamento é evidenciada na realização das assembleias mensais, na qual os participantes almoçam juntos e realizam orações de acordo com as crenças de cada um, e dentre outros ajuntamentos que ocorrem no momento pós-feira, através da discussão entre os membros e também o técnico, na qual promove o compartilhamento de práticas e discussão de melhorias, fomentando a colaboração, uma vez que, há o compartilhamento de conhecimentos sobre a agroecologia, fortalecendo a confiança e os relacionamentos entre os membros, como destaca um dos entrevistados, de que “a gente vai ajudando, então vai aprendendo com o outro”.

Figura 2: Nuvem de palavras para as práticas de governança na Ecovárzea



Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

De acordo com a figura acima, dentre as 20 palavras mais frequentes citadas pelos entrevistados sobre as práticas da governança na rede, se destacam “conversar”, “assembleia”, “participar”, “planejamentos” e “discussão”, evidenciando relações diretas com a prática de acordo e engajamento. Neste contexto, é possível perceber que ao longo das entrevistas há frequentes relatos da ocorrência de conversas e reuniões, que resultam no fortalecimento dos relacionamentos e da confiança entre os participantes, e acaba estimulando ainda mais a colaboração na rede.

4.4 Resultados da governança

Os resultados adquiridos através das funções e práticas da governança apresentou características relacionadas às categorias exploradas na literatura. Em relação aos aspectos de Poder e Justiça interna, destaca-se as relações favoráveis do ambiente interno para a colaboração entre os participantes, a partir das diferenças que há entre os participantes, é possível realizar o compartilhamento de conhecimentos e obter vários aprendizados voltados para o desenvolvimento da

associação como um todo. Neste sentido, destaca-se que os entrevistados reforçam ao longo dos questionamentos, percepções positivas de justiça nas práticas de gestão da rede, conforme é destacado por Storey et al (2018), de que as percepções de justiça devem superar quaisquer percepções de aprisionamento ou controle coercitivo que a certificação possa sugerir.

se tem né as fórmulas que é preciso se respeitar, é claro que quando se fala mais o processo econômico e financeiro, nesta área tem pessoa que se destaca para ter uma visibilidade maior né, que pensa muitas vezes só ir buscar o econômico entendeu, só produzir e comercializar não tem noção de tá abrindo um processo de discussão em outras questões, um exemplo da agroecologia, no processo de vidas de diversos ficar mais, de implantar o processo agroecológico seu contexto mais maior, né (...) a discussão interna ela foi formada no processo de economia solidária e isso melhora, ajudou muita gente a manter este contexto da gestão. (Entrevistado 3)

Desta forma, percebe-se que o poder e a justiça interna estão diretamente relacionados a aderência do conceito da agroecologia, que se destacam os motivos e benefícios que a participação da rede proporciona para os seus membros, e também a questão da adoção da economia solidária, na qual desempenha um papel essencial no desenvolvimento de um ambiente colaborativo. A confiança entre os membros da rede é mencionada pelos entrevistados como algo presente nas relações interpessoais, refletindo na colaboração entre participantes, bem como na boa comunicação entre os dirigentes da rede e seus respectivos membros.

E aí vai depender muito de cada pessoa, que busca esse interesse, cada camponês vai se adequando de forma aí lentamente dentro desse processo né discussões a pauta que é levantado essa preocupação está sempre atenta a esse processo vai fazendo com que essas pessoas venham se adaptando e buscando aí esse envolvimento. (Entrevistado 3)

“A comunicação é boa entre a gente, tem uns momentos durante e depois da feira né, e também tem as assembleias que a gente se reúne para conversar sobre alguma parte, assim, antes de tomar qualquer decisão, nós levamos como assunto para discutir na assembleia para que todos saibam das coisas que estão acontecendo, do que estamos fazendo. (Entrevistado 1)

Diante disto, percebe-se que a confiança na rede é um elemento que possui ligações diretas com a colaboração da rede, construída através da comunicação, durante reuniões e assembleias, ao esclarecer os objetivos e intenções de cada um, bem como é identificado por Cardoso, Casarotto Filho e Marcon (2020), de que as ferramentas de tomadas de decisão em redes compostas por pequenos agricultores, são aplicadas em um contexto de gestão participativa, e portanto, segue níveis organizacionais em consonância com o interesse e a amplitude do assunto. Nesse contexto, a confiança impacta diretamente na legitimidade da rede, na qual atua diretamente no processo de tomada de decisões, dado que as atividades proporcionam autonomia dos membros nas atividades agroecológicas, bem como destaca um dos entrevistados:

Este contexto de autonomia, né, de manter esta produção de produzir diversidade e de fazer a sua comercialização, então isto fortalece, dá

sustentabilidade às famílias e as pessoas têm esta mesma autonomia para viver, pois elas produzem e comercializam (...) a transparência é total, a gente faz uma discussão, traz aquela pauta que a gente necessita, que a gente recebe informações né (...) então tem todo um processo de seriedade que a gente trabalha e tem ligado a isso de uma melhor forma possível, mas não é fácil não. (Entrevistado 3)

Diante disso, destaca-se que a legitimidade interna está sendo executada com êxito, no quesito de credibilidade frente aos seus membros e está intimamente associada à clareza das regras e também das práticas gerenciais. Ademais, destaca-se ainda que durante todo o processo de formação e estruturação da associação, foi evidenciado a necessidade de estudar sobre as temáticas de cooperativismo e associativismo para entender melhor o seu funcionamento, na qual tais conhecimentos foram alcançados e desenvolvidos pela sua participação. Ademais, os conhecimentos adquiridos referentes a caminhos alternativos da agroecologia também lhe foram acrescentados. Desta forma, a aprendizagem ocorre através da troca de ideias e experiências entre os membros, na qual os mais experientes auxiliam os membros mais novos no contexto da agroecologia.

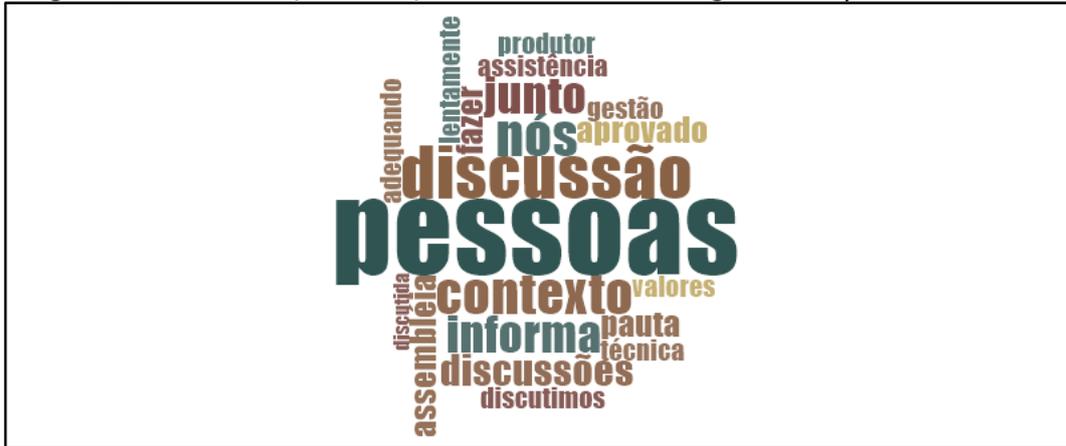
No caso, a parte do incentivo para saber mais da agroecologia né, tipo, teve uma época que até tentamos fazer nossas próprias sementes, sem agrotóxico sabe, por que se a gente for comprar no mercado, sai muito caro, e eu mesma posso ir atrás de fazer e encontrar as formas de fazer as coisas. (Entrevistado 1)

O aprendizado que tivemos foi justamente saber como fazer para manter a qualidade das coisas, sem o veneno, fazer as coisas de maneira natural (...) tem coisa que a gente jogava no mato sem saber que ia ajudar a plantação. (Entrevistado 4)

Neste contexto, percebe-se que a aprendizagem está diretamente atrelada aos conceitos e práticas da agroecologia, na busca e aprofundamento dos conhecimentos relacionados, sendo grande parte desses novos conhecimentos, oriundo das experiências vivenciada e compartilhada pelos participantes, que vão evoluindo ao longo do tempo para que as propriedades evoluam para maiores níveis de agroecologia.

Desta forma, os conteúdos das entrevistas realizadas, e as respectivas relações existentes com entre as definições de cada categoria dos resultados da governança, subsidiaram a identificação de algumas palavras chave que se destacaram na rede, como está evidenciado na Figura abaixo.

Figura 3: Nuvem de palavras para os resultados da governança na Ecovárzea



Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Diante da figura acima, é possível perceber que, dentre as palavras mais citadas nos discursos dos entrevistados em relação aos resultados da governança e suas respectivas categorias, estão “pessoas”, “discussão”, “nós”, “juntos” e “contexto”. Desta forma, evidencia-se a incorporação do trabalho em conjunto entre coordenação e membros, refletindo da humanização dos processos, na qual é correspondente aos conceitos e práticas da agroecologia, e principalmente da gestão da rede.

Ao analisar os fatores contextuais com as funções e práticas desempenhadas pela rede, percebe-se a importância da relação prévia entre participantes, marcada pela luta pela terra e também pela concentração de esforços de maneira conjunta para a consolidação da rede, evidenciando a colaboração e o fortalecimento da confiança entre os participantes. A tabela abaixo consiste em uma análise realizada no software Nvivo 11, que cruza todas as categorias entre si de maneira a apresentar uma avaliação dos níveis de similaridade entre as categorias selecionadas, utilizando-se do coeficiente de Jaccard.

Tabela 1: Similaridade de Codificação entre Fatores Contextuais, Funções e Práticas da Governança

Node A	Node B	Jaccard's coefficient
Nós\Funções da Governança\Arbitrar	Nós\Práticas da Governança\Acordo	1
Nós\Fatores Contextuais\Assimetria	Nós\Práticas da Governança\Acordo	1
Nós\Fatores Contextuais\Assimetria	Nós\Funções da Governança\Arbitrar	1
Nós\Práticas da Governança\Engajamento	Nós\Práticas da Governança\Arranjo	1
Nós\Funções da Governança\Mobilizar	Nós\Fatores Contextuais\Incentivos	1
Nós\Funções da Governança\Organizar	Nós\Funções da Governança\Monitorar	1
Nós\Fatores Contextuais\Relações prévias	Nós\Funções da Governança\Integrar	1
Nós\Funções da Governança\Alinhar	Nós\Práticas da Governança\Acordo	0,666667
Nós\Funções da Governança\Arbitrar	Nós\Funções da Governança\Alinhar	0,666667
Nós\Fatores Contextuais\Assimetria	Nós\Funções da Governança\Alinhar	0,666667
Nós\Funções da Governança\Monitorar	Nós\Práticas da Governança\Acordo	0,666667
Nós\Funções da Governança\Monitorar	Nós\Funções da Governança\Arbitrar	0,666667
Nós\Funções da Governança\Monitorar	Nós\Fatores Contextuais\Assimetria	0,666667
Nós\Funções da Governança\Organizar	Nós\Práticas da Governança\Acordo	0,666667
Nós\Funções da Governança\Organizar	Nós\Funções da Governança\Arbitrar	0,666667
Nós\Funções da Governança\Organizar	Nós\Fatores Contextuais\Assimetria	0,666667

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

A partir do processo de codificação, ou seja, a seleção dos trechos aderentes as dimensões e categorias, foi possível cruzar todas as categorias entre si, de maneira a destacar as que possuem maior similaridade. De uma maneira geral, a coluna “Node A” apresenta um conjunto de categorias, dentro das respectivas dimensões, na qual é confrontada com um segundo conjunto de categorias, “Node B”. Desta forma, é possível identificar que as diferenças existentes entre os participantes possuem significativas relações com o uso da função arbitrar e a prática de acordo para governar a rede estudada. Além disso, a análise de cluster acima mostra padrões interessantes entre as categorias do *framework*. Ao considerar o parâmetro de interpretação do coeficiente, percebe-se algumas relações fortes, tendo o coeficiente igual ou próximo de 1, são eles: relações prévias e a função integrar, indicando que as relações anteriores as redes colaboram para o bom desempenho da integração dos participantes nas atividades da rede; Assimetria e a função arbitrar; e por último, a categoria incentivo ou restrições com a função mobilizar.

Neste sentido, pode-se considerar que a governança exercida pela Ecovárzea, se adequa aos conceitos, dimensões e categorias da governança colaborativa, visto que, o ambiente interno da rede é propício para gerar colaboração e aprendizagem entre os membros, proporcionando significativos avanços e impactos nos resultados finais da governança. Ademais, destaca-se que a comunicação e colaboração são os elementos base da rede estudada, uma vez que, ao relacionar as funções proeminentes da rede, com as práticas de acordo e engajamento, evidencia-se fortes evidências e predisposições a construção e manutenção de um ambiente de colaboração, fortalecendo a confiança e os relacionamentos entre os membros.

5 Considerações Finais

A partir da premissa da pesquisa, a qual considera que a micro governança colaborativa contribui para a geração de impactos positivos nos resultados finais da governança de redes Inter organizacionais através da influência de fatores contextuais e relações prévias entre os envolvidos, o que levou ao objetivo de analisar as formas de operacionalização da governança ocorrida na Ecovárzea e as suas formas de contribuições para práticas de cooperação e a geração de resultados positivos de governança.

Em relação às funções da governança, destaca-se que os líderes da rede desempenham as funções de arbitrar, organizar, monitorar, alinhar, integrar e mobilizar, respectivamente, para governar a Ecovárzea. Por um lado, percebe-se a proeminência da função arbitrar, em que é evidente a atuação constante da coordenação na busca de soluções eficientes para os conflitos que surgem entre os participantes da rede. Por outro lado, destaca-se o baixo desempenho da função mobilizar, na qual é necessário empreender esforços na elaboração e execução de medidas que estimulem os membros a colocar em prática algumas questões que são deliberadas nas assembleias, de maneira sustentável, uma vez que, este se configura um elemento chave que contribui para consolidação de um ambiente cooperativo, e reflete diretamente nos ganhos relacionais dos envolvidos.

No que refere às práticas de governança, é possível perceber que os líderes de rede executam as práticas de acordo, arranjo e engajamento para governar a Ecovárzea. Neste caso, destaca-se a prática de acordo, na qual elementos desta categoria se apresentaram bastante presente nas falas dos entrevistados, evidenciando a eficiência da comunicação entre os participantes nos resultados da governança. Ademais, destacou-se também a prática de engajamento, através das realizações de reuniões e assembleias em que os líderes empreendem esforços para que seja um momento de conexão entre os membros da rede.

Quanto aos fatores contextuais internos e externos influenciam o uso de funções de governança e práticas para governar a rede, uma vez que, o histórico anterior de colaboração dos membros da associação, intensificado em favor dos primeiros passos para a constituição da rede, influencia na construção de um ambiente colaborativo, na qual está diretamente relacionada com as funções e práticas proeminentes da rede, colaborando para o alcance de maiores ganhos relacionais entre os participantes.

Em relação aos resultados da governança, destaca-se a categoria de aprendizagem, através da constante troca de ideias e experiências entre os membros, em que os mais experientes auxiliam os membros mais novos no contexto da agroecologia.

A partir dos resultados obtidos, pode-se inferir que as funções e práticas de governança desempenhadas pelos líderes da Ecovárzea influenciam positivamente a geração de resultados de governança, dado que, ao relacionar as funções proeminentes da rede, com as práticas de acordo e engajamento, evidencia-se fortes evidências e predisposições a construção e manutenção de um ambiente de colaboração, fortalecendo a confiança e os relacionamentos entre os membros.

A contribuição teórica deste estudo perpassa a ampliação dos conhecimentos acerca da operacionalização da micro governança colaborativa em redes deste

segmento, bem como as contribuições gerenciais, através das análises, considerações e sugestões levantadas neste estudo, como um instrumento norteador no processo de tomada de decisões.

Apesar das contribuições, a pesquisa apresenta algumas limitações, quanto ao acesso para realização de mais entrevistas, devido a pandemia Covid-19, implicando em uma amostra relativamente pequena, e também pelo fato de que a pesquisa se limita a estudar apenas um caso, o que não necessariamente reflete a realidade da micro governança num contexto geral. Desta forma, sugere-se a aplicação deste estudo com a complementação metodológica de dados quantitativos para correlacionar os resultados obtidos, tal como a replicação deste estudo com outras redes do mesmo segmento com o intuito de fazer análises comparativas.

REFERÊNCIAS

ALBERS, Sascha. Configurações de sistemas de governança de aliança. **Schmalenbach Business Review**, v. 62, n. 3, pág. 204-233, 2010.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BRETAS, Vanessa Pilla Galetti et al. Modos de governança em redes de franquias internacionalizadas: seleção de parceiros e relacionamentos. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 19, n. 1, p. 150-173, 2020.

CARDOSO, Jaqueline de Fátima; CASAROTTO, Nelson; MARCON, Christian. Small business networks in the field of organic farming: strategies and management tools. **Gestão & Produção**, v. 27, 2020.

CASTRO, Marcos de; GONÇALVES, Sandro Aparecido. Contexto institucional de referência e governança de redes: estudo em arranjos produtivos locais do estado do Paraná. **Revista de Administração Pública**, v. 48, p. 1281-1304, 2014.

GOBBI, Beatriz Christo et al. Politizando o conceito de redes organizacionais: uma reflexão teórica da governança como jogo de poder. **Cadernos Ebape. BR**, v. 3, p. 01-16, 2005.

HUANG, Chen; CHEN, Wenna; YI, Hongtao. Collaborative networks and environmental governance performance: a social influence model. **Public Management Review**, p. 1-22, 2020.

MOREIRA, Fernanda Kempner; DE SÁ FREIRE, Patricia. Governança de redes interorganizacionais: uma revisão sobre os mecanismos de governança para a aprendizagem. **Revista E-Tech: Tecnologias para Competitividade Industrial-ISSN-1983-1838**, v. 13, n. 1, p. 39-52, 2020.

PROVAN, Keith G.; KENIS, Patrick. Modos de governança de rede: estrutura, gerenciamento e eficácia. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 18, n. 2, pág. 229-252, 2008.

SMITH, Julia Grace. Theoretical advances in our understanding of network effectiveness. **Perspectives on Public Management and Governance**, v. 3, n. 2, p. 167-182, 2020.

STOREY, C. et al. Governing embedded partner networks: Certification and partner communities in the IT sector. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 38, n. 9, p. 1709-1734, 2018.

WEGNER, Douglas; DURAYSKI, Juliana; DE SOUZA VERSCHOORE FILHO, Jorge Renato. Governança e eficácia de redes interorganizacionais: Comparação entre iniciativas brasileiras de redes de cooperação. **Desenvolvimento em Questão**, v. 15, n. 41, 2017.

WEGNER, Douglas; PADULA, Antônio Domingos. Estratégias de crescimento e a governança de redes horizontais de empresas: o caso da maior rede cooperativa de varejo de alimentos na Alemanha. **Ciências da Administração**, v. 13, n. 30, p. 220-248, 2011.

WEGNER, Douglas; VERSCHOORE, Jorge. Network Governance in Action: Functions and Practices to Foster Collaborative Environments. **Administration & Society**, p. 00953997211024580, 2021.

Gesinaldo Ataíde Cândido. Doutorado. Universidade Federal de Campina Grande (UFCG). Professor Titular. Av. Aprígio Veloso, 882, Universitário, CEP: 58428-830. E-mail: gesinaldo.candido@ufcg.edu.br. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3112-0254>

Renata Rodrigues de Medeiros Pontes. Graduanda. Universidade Federal de Campina Grande (UFCG). Bolsista Apoio Técnico CNPq. Titular. Av. Aprígio Veloso, 882, Universitário, CEP: 58428-830. E-mail: pontesrenata230@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1092-0209>

Ana Maria Vicente da Silva. Mestrado. Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Cargo. Campus I - Lot. Cidade Universitária, PB, CEP: 58051-900. E-mail: annavicenteadm@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6032-7342>

Submetido em: 16/07/2021

Aprovado em: 27/03/2023

CONTRIBUIÇÃO DE CADA AUTOR

Conceituação (Conceptualization): Gesinaldo Ataíde Cândido, Renata Rodrigues de Medeiros Pontes

Curadoria de Dados (Data curation): Gesinaldo Ataíde Cândido, Renata Rodrigues de Medeiros Pontes

Análise Formal (Formal analysis): Renata Rodrigues de Medeiros Pontes, Gesinaldo Ataíde Cândido, Ana Maria Vicente da Silva

Obtenção de Financiamento (Funding acquisition):

Investigação/Pesquisa (Investigation): Gesinaldo Ataíde Cândido, Renata Rodrigues de Medeiros Pontes, Ana Maria Vicente da Silva

Metodologia (Methodology): Gesinaldo Ataíde Cândido, Renata Rodrigues de Medeiros Pontes, Ana Maria Vicente da Silva

Administração do Projeto (Project administration): Gesinaldo Ataíde Cândido

Recursos (Resources): Gesinaldo Ataíde Cândido

Software: Renata Rodrigues de Medeiros Pontes

Supervisão/orientação (Supervision): Gesinaldo Ataíde Cândido

Validação (Validation): Renata Rodrigues de Medeiros Pontes, Gesinaldo Ataíde Cândido, Ana Maria Vicente da Silva

Visualização (Visualization): Gesinaldo Ataíde Cândido

Escrita – Primeira Redação (Writing – original draft): Renata Rodrigues de Medeiros Pontes, Ana Maria Vicente da Silva, Gesinaldo Ataíde Cândido

Escrita – Revisão e Edição (Writing – review & editing): Gesinaldo Ataíde Cândido

Fontes de financiamento: CNPQ/ Edital Universal 2018.