

REVISTA DA  
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA

# SITIENTIBUS

## PLANEJAMENTO E ORDENAMENTO TERRITORIAL EDIÇÃO ESPECIAL FEIRA DO SEMIÁRIDO

ARTIGO

### DESENVOLVIMENTO LOCAL: A GESTÃO SOB O OLHAR DA ADMINISTRAÇÃO

#### *LOCAL DEVELOPMENT: MANAGEMENT UNDER THE SUPERVISION OF ADMINISTRATION*

MARGARIDA VIEIRA LIMA CARVALHO

Graduada em Gestão de Negócios (Universidade Candido Mendes, 2018), Consultoria Empresarial (UNOPAR, 2016) e Administração (Universidade do Estado da Bahia, 2012); Supervisora Administrativa Financeira do Colégio Educarte; e Professora desde 2012 do Centro Territorial de Educação Profissional do Sisal (CETEPS), Serrinha/BA. E-mail: margovlcarvalho@gmail.com

#### RESUMO

Promover o desenvolvimento local envolve um amplo trabalho de articulação entre Órgãos Públicos, ONG, Universidades e Empresas, com o propósito de gerenciar o bem comum. O objetivo deste trabalho é apresentar as oportunidades e as estratégias do desenvolvimento econômico para a gestão local, levando em consideração a importância de se obter uma política sistêmica que atente para a gestão econômica, social e cultural, como um elo que possibilita desenvolver mudanças através da relação equilibrada entre conhecimento e experiência de vida, nas atividades desenvolvidas. Nesse contexto, a cidade de Valente, no interior da Bahia, apresenta um modelo de organização (APAEB) reconhecido mundialmente pelo trabalho desenvolvido, que gera renda e, através de suas ações gerenciais, tanto instruções financeiras quanto técnicas, os agricultores da região as utilizam como ferramenta para as suas atividades diárias. Defende-se que o desenvolvimento local é caracterizado como a construção de um ambiente produtivo inovador.

**Palavras-chave:** Desenvolvimento; gestão; território.

#### ABSTRACT

Promote local development involves a broad work of articulation between Public Agencies, NGOs, Universities and Companies, with the purpose of managing the common good. The objective of this paper is to present the opportunities and strategies of economic development for local management, taking into consideration the importance of obtaining a systemic policy that pays attention to economic, social and cultural management, as a link that enables the development of changes through balanced relationship between knowledge and life experience in the activities developed. In this context, the city of Valente, in the interior of Bahia, presents an organization model Sisal Region Supportive and Sustainable Development Association recognized worldwide, which generates income and, through its managerial actions, both financial and technical instructions, farmers in the region use them as a tool for their daily activities. It is argued that local development is characterized as the construction of an innovative productive environment.

**Keywords:** Development; management; territory.



## 1 INTRODUÇÃO

A lógica da governança atual nos impulsiona a conduzir as organizações de forma que a cooperação e integração das cadeias produtivas e das redes econômicas e sociais ampliem as oportunidades locais, gerem trabalho e renda, atraiam novos negócios e criem condições para um desenvolvimento humano sustentável. Portanto, este trabalho trata de apresentar esse espaço de intervenção perante a dinâmica da Administração, que visa a, através das estratégias, analisar e aprimorar condições para a obtenção de um meio inovador, capaz de gerenciar tanto os recursos humanos quanto os materiais e econômicos, para solidificar as metas estabelecidas e desafios que a Associação de Desenvolvimento Sustentável e Solidário da Região do Sisal (APAEBE) apresenta na cidade de Valente-BA.

Nesse contexto, é perceptível o quanto o desenvolvimento local está associado a um modelo de governança que segue as teorias práticas de políticas econômicas que propõem o bem-estar humano, direcionando e promovendo a dinâmica empresarial e da sociedade, através das características da territorialidade, dos recursos locais/regionais e sua variada composição socioeconômica – atividade muito bem gerenciada pela organização.

Tudo isso se revela através da integração social e organizacional que se manifesta positivamente por meio da atividade política e ética, já que tem como finalidade única a relação equilibrada entre o homem e a sociedade, elo fundamental para a obtenção do desenvolvimento territorial sustentável.

Para tanto, é preciso compreender a importância das associações como parceiras desse desenvolvimento, visto que essas representam a sociedade ativa na construção de uma perspectiva econômica geradora de renda, que valoriza a cultura e a história do seu povo. Dessa maneira, percebe-se a relevância de uma administração sistêmica que possa considerar tanto os elementos econômicos quanto históricos, políticos e antropológicos culturais. Segundo Menezes, Campos e Ribeiro (2012), nessa lógica e sobretudo na dimensão humana e social, é possível utilizar ações que desafiem as pessoas a intervirem na realidade, buscando compreender a lógica do desenvolvimento econômico e sustentável a partir da capacidade criativa do ser humano, que modifica e enriquece seu ambiente de atuação com conhecimento e interação na realidade onde atua. Ou seja, evidencia-se a proatividade das organizações como produtoras de riquezas locais e culturais.

## 2 ESTRATÉGIAS DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO PARA GESTÃO LOCAL SOB A VISÃO DA ADMINISTRAÇÃO

A discussão sobre o desenvolvimento territorial local implica a necessidade de se refundarem os conhecimentos e técnicas que ampliam a visão integrada das organizações locais populares e do poder público. Nesse caso, o diálogo social de reintegração da cultura local e do cotidiano das

pessoas favorece o nascimento de uma proposta democrática e sustentável, visto que essa temática nos permite trabalhar as possibilidades contribuindo, assim, para a superação das dificuldades sociais e políticas de uma nova racionalidade empresarial. Para tanto, faz-se necessária uma liderança que valorize os aspectos sociais, uma vez que não há como gerar o desenvolvimento do território sem abordar as questões ambientais e culturais.

Segundo Barbieri (2011), desenvolvimento e crescimento são considerados, em muitos casos, sinônimos na linguagem corrente; e em sentido mais específico, é "movimento em direção ao melhor". Entende-se que, para haver desenvolvimento, é necessário haver conhecimento e habilidades de gestão para estruturar e manter o progresso dos negócios.

No âmbito econômico e das políticas econômicas, desenvolvimento responde a uma aspiração do ser humano. Assim como qualquer pessoa deseja realizar seu potencial do ponto de vista físico e intelectual, as sociedades procuram, na sua evolução, desenvolver seus planos econômicos e culturais. No âmbito da Economia e das políticas econômicas, desenvolvimento significa mudança para melhor no padrão de vida da população de um país, região ou local, decorrente de mudanças econômicas (BARBIERE, 2011, p.43).

Sandroni (1999), em seu Dicionário de Economia, reforça esse conceito definindo desenvolvimento econômico como "crescimento econômico" acompanhado pela melhoria do padrão de vida da população e por alterações fundamentais na estrutura da sua economia. Ou seja, para o desenvolvimento ou crescimento econômico acontecerem, é preciso que haja uma intervenção cultural dos cidadãos quanto à postura de se colocarem como agentes de transformação na atividade que realizam e no ambiente onde vivem. Nesse aspecto, é perceptível o quanto as cooperativas ou Organizações Não Governamentais (ONG) fazem esse processo acontecer mediante a combinação de ideias e parcerias que fortaleçam cada vez mais a gestão do desenvolvimento local.

O desenvolvimento local está associado, normalmente, a iniciativas inovadoras e mobilizadoras da coletividade, articulando as potencialidades locais nas condições dadas pelo contexto externo. Como diz Arto Haveri, "as comunidades procuram utilizar suas características específicas e suas qualidades superiores e se especializar nos campos que têm uma vantagem comparativa com relação às outras regiões" (BUARQUE, 2008, p. 30).

Assim, faz-se necessária uma tomada de medidas efetivas para o alcance dos objetivos desejados, os quais devem estar estritamente relacionados a cada situação local. Ou seja, é preciso conhecer o ambiente, seus prós e contras e,

através do planejamento estratégico, desenvolver critérios que sejam favoráveis para o crescimento de um ambiente empresarial e, conseqüentemente, local. Segundo Drucker (2011), planejamento estratégico é o processo de definir objetivos, atividades e recursos que ajudam no processo de gestão, isto é, o roteiro entre o resultado da análise bem consolidada e o objetivo estabelecido.

Sabe-se que o planejamento estratégico se encontra imbricado de modo direto à estratégia organizacional, na medida em que influencia o funcionamento das organizações por um longo período, levando aos gestores tal concepção ao reconhecer os aspectos de atuação futura da empresa, assim como do local onde está inserida.

Portanto, nota-se a importância dos processos de gestão: Planejar, Desenvolver, Controlar e Ajustar (PDCA), para montar as estratégias de acordo com a necessidade de ações que têm como finalidade manter um processo contínuo e avaliado subsequentemente a cada atividade realizada.

Em vista disso, Lopes e Barbosa (2011) reforçam tal ideia dizendo que as inovações gerenciais ou organizacionais utilizam os processos típicos de gestão, destacando quase sempre a implementação de um dos seguintes processos: planejamento estratégico; orçamento de capital; contratação e promoção; treinamento e desenvolvimento interno; gestão de projetos; gestão do conhecimento; revisões periódicas do negócio; e avaliação e remuneração do empregado.

Vale ressaltar que uma mesma organização pode se apropriar de vários conceitos ou alguns deles para provocar e manter o crescimento através do conhecimento: vai depender da cultura à qual cada uma se encontra inserida. Isso representa assumir a responsabilidade de gerenciar uma organização através dos princípios da qualidade (fazer certo da primeira vez, desperdício zero, busca pela perfeição e visão de longo prazo), que prezam o conhecimento como base para o desenvolvimento.

O conhecimento como um ativo intangível tornou-se cada vez mais um diferencial estratégico para organizações que pretendem cumprir a sua missão e permanecer em um mercado altamente competitivo. Atualmente, a diferença encontra-se no reconhecimento do conhecimento como ativo estratégico e na necessidade de ações gerenciais sistemáticas para a sua promoção (BITTENCOURT, 2010, p. 57).

Entende-se que o conhecimento é uma das mais importantes ferramentas utilizadas pela humanidade: através dele, as organizações têm desenvolvido suas habilidades competitivas para obterem vantagem e permanecerem no mercado. No entanto, Stewart (1998) concebe o sujeito como o ativo primordial nas empresas, pelo fato de que ele sabe tratar os clientes de maneira a favorecer a corporação, condição que lhe diferencia das demais no aspecto competitivo.

A eficácia de uma organização vai depender de como identifica as oportunidades e necessidades do ambiente

para usar a flexibilidade e adaptar as oportunidades em inovações a cada situação vivida, através dos conhecimentos adquiridos. Presume-se que, no âmbito empresarial, o ato de inovar tem se instituído em uma marca de diferencial competitivo, porque as propostas são cada vez mais velozes, tornando-se obsoletas com a mesma rapidez.

Ao tratar sobre inovação, Drucker (2001, p. 74) afirma que ela “não é um lampejo de genialidade, é trabalho duro, que deve ser organizado como uma parte regular de cada unidade dentro da empresa”. Coelho Neto, Santos e Silva (2010) afirmam que as associações, como organizações locais, têm um papel ativo como promotoras do desenvolvimento territorial e sustentável, visto que têm contribuído de forma democrática para o desenvolvimento local.

Nesse contexto, é notório o quanto o conhecimento atrelado às técnicas de administração e conhecimento do ambiente fazem o diferencial no seu local de atuação, gerando emprego e renda, além de diminuir a migração do sujeito para os grandes centros.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o processo de criação do conhecimento torna-se o elemento fundamental para a introdução de alguma mudança, porque abarca tanto ideias quanto ideais. Para os autores, inovar significa reinventar o mundo sob um enfoque próprio ou ideal. Portanto, reconhecem que é possível mudar o cenário de distorções causado pelo atual modelo de desenvolvimento, a partir de uma dosagem maior de estímulo da sociedade, enquanto agente transformador. Para tanto, faz-se necessário expandir a gestão do conhecimento articulado intencionalmente pelas organizações, de modo a sustentar e promover o desempenho local através do conhecimento. Isso implica criar expansão de capacidades e oportunidades.

Segundo Menezes, Campos e Ribeiro (2012), existe a possibilidade de se promoverem estratégias de desenvolvimento endógeno a partir de práticas inovadoras e da busca por soluções para os problemas através da dinâmica entre atores sociais e governo, o qual, portanto, passaria a assumir um papel de integrador na cooperação.

O desenvolvimento endógeno pode ser entendido como um processo interno de ampliação continuada da capacidade de agregação de valor sobre a produção, bem como da absorção da região em cujo desdobramento é a retenção do excedente econômico gerado na economia local e/ou a atração de excedentes gerados em outras regiões (OLIVEIRA, 2003, p. 4).

Para Menezes, Campos e Ribeiro (2012, p. 243), a perspectiva do desenvolvimento endógeno é

Verticalizar-se e afinar-se com os pressupostos de desenvolvimento local, articulando-se com um projeto coletivo colaborativo de desenvolvimento que tem sua dinâmica aliada ao aproveitamento e à capitalização do potencial e vocação local.

Igualmente, os diversos atores locais são conclamados a participarem das propostas de interesse comum que envolvam tanto os setores econômico e produtivos, quanto o sócio-político.

Constata-se o quanto é importante desenvolver uma nova dinâmica nas relações do homem em sociedade, partindo do princípio de que é através do conhecimento que esse evolui na sua relação consigo mesmo. Vale ressaltar a ideia de Menezes (2012), segundo a qual é preciso romper com o processo de crescimento puramente econômico, uma vez que o povo é parte de um organismo vivo, cujas integrações dos setores sociais fazem diferença na construção de uma sociedade mais justa e equilibrada.

### 3 A GESTÃO SISTÊMICA E SUA IMPORTANTE RELAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO DOS RECURSOS ECONÔMICOS, SOCIAIS E CULTURAIS

Administrar é uma tarefa que realizamos diariamente, em todas as situações que envolvam tomada de decisões, tanto na área pessoal quanto no profissional. Nessa habilidade, destaca-se a importância da gestão como meio de integração dos recursos tangíveis e intangíveis. Vale ressaltar o quanto a gestão do conhecimento interfere de forma positiva na gestão dos recursos, sejam eles sociais, econômicos ou culturais, já que estabelecer uma relação integrada só é possível quando há interação do homem com o meio, como seu agente de mudança.

Segundo Kotz (2009), o sucesso de uma organização depende de vários fatores, dentre os quais está o gestor, pois, se a corporação tem uma gestão eficiente, certamente atingirá seus objetivos, assim como seu progresso, levando toda a equipe a perceber a real necessidade de conhecer e aprimorar suas competências.

Kotz (2009) ainda acrescenta que os gestores precisam das habilidades necessárias para atuarem em uma atividade gerencial que envolva competências técnicas, humanas e conceituais. Quer dizer: é preciso saber conduzir as situações-problemas sem perder o foco. Partindo dessa premissa, para Camargo (2011), qualquer situação particular da pessoa deve embasar-se na realização do fundamental. Entende-se que, antes de ser administrador, ele é uma pessoa, que só vai se realizar como administrador na medida em que se realizar como indivíduo.

Desse modo, quanto maior o nível de consciência educacional do gestor, melhor é a relação que estabelece com os recursos. Isso implica dizer que o mesmo deve ter uma visão sistêmica consigo e como mundo que o cerca. Segundo Arantes (1998), isso significa promover as mudanças planejadas que assegurem a interação entre todos os subsistemas de gestão.

O conceito de sistemas proporciona uma visão compreensiva, abrangente, holística e gestáltica de um conjunto de coisas complexas dando-lhe uma configuração e identidade total. A análise sistêmica das organizações revela o geral no particular, indicando as propriedades gerais das organizações de maneira global e totalizante (CHIAVENATO, 2004, p. 370).

A visão sistêmica permite que um profissional veja a empresa na sua totalidade e entenda como funcionam seus processos através da obtenção, transformação e entrega de seus serviços, produtos e informações ao mercado e, particularmente, aos seus clientes. Da mesma maneira, compreenda como se integram os processos internos e como eles se relacionam com o ambiente externo; e também como circulam as informações veiculadas através desses processos internos, desde seus pontos de origem até seus destinos, e como são utilizados.

A gestão sistêmica tem grande relevância no controle estratégico organizacional, e precisa estar cada vez mais integrada com todas as demandas que uma organização se propõe a realizar. Para tanto, é importante que os profissionais de uma organização estejam integrados a essa necessidade, mantendo um posicionamento em relação à compreensão de seu papel e à execução das suas tarefas inerentes aos cargos em que atuam no ambiente organizacional.

Trata-se de um complexo processo que combina diferentes formas de aprendizagem: as que têm se destacado e as que melhor se adequam à formação do conhecimento tácito. Ao se frisar a importância que o conhecimento tácito apresenta na criação de apetência para a inovação, exprime-se a necessidade de identificar os instrumentos que o promovem e o ligam ao território, quais sejam: a história dos locais, a dinâmica institucional e os comportamentos dos agentes econômicos. Isso exige

capacidade gerencial e habilidades técnicas para desenhar e orientar os processos de desenvolvimento, um método de governança participativa baseado na distribuição de poder, a construção de uma nova institucionalidade capaz de fortalecer parcerias e romper com procedimentos autoritários, além do envolvimento de vários atores coletivos no processo decisório (JARA, 1998, pág. 148).

Para tanto, nota-se a importância de uma gestão dinâmica, que procure entender o contexto da organização e busque alternativas de governança que possibilitem uma relação equilibrada do homem com as atividades que realiza. É necessário valorizar tanto a cultura da organização, como do local onde está inserida, de modo que seus colaboradores se sintam partes do processo desse desenvolvimento.

A integração do conhecimento através do planejamento estratégico deve sempre analisar o ambiente interno (forças e

<sup>1</sup>A análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) é uma técnica utilizada por Kotler (2006), que faz uma análise estratégica através de variáveis, tais como: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. A função primordial da SWOT é possibilitar a escolha de uma estratégia adequada para que se alcancem determinados objetivos a partir de uma avaliação crítica dos ambientes internos e externos.

fraquezas) e o ambiente externo (oportunidades e ameaças), a tão conhecida análise SWOT. E, desse modo, construir uma logística que faça o elo entre o indivíduo e sua relação com a sociedade e o meio onde vive, para que exista congruência na relação tanto como pessoa, quanto como cidadão.

#### **4 UM EXEMPLO DE ADMINISTRAÇÃO QUE PROVOCA DESENVOLVIMENTO LOCAL: APAEB, VALENTE/BA**

Por definição, uma empresa é um conjunto de pessoas que trabalham pela busca de objetivos comuns, por meio da gestão de recursos humanos, materiais, financeiros, informação e tecnologia (CHIAVENATO, 2006). Partindo-se desse princípio, uma associação é um modelo de empresa, visto que tem como base também gerir recursos humanos e materiais; porém, com um diferencial: como uma empresa privada é constituída de um ou mais donos tendo como finalidade principal o lucro, as associações têm a finalidade de atenderem aos interesses dos associados por meio da cooperação, sem fins lucrativos.

De acordo com Coelho Neto, Santos e Silva (2010), as associações servem como base em uma micro escala para o exercício da democracia, uma vez que, através dessas, foi possível ampliar as demandas de atendimento não só aos agricultores, mas também a toda a comunidade, gerando emprego e renda. A Associação de Desenvolvimento Sustentável e Solidário da Região Sinaleira (APAEBE), empresa localizada na cidade de Valente/BA, surgiu como uma associação de agricultores que tinha como objetivo comprar e vender o sisal dos produtores.

Essa ideia expandiu e hoje ela comanda uma estrutura organizacional bem complexa e com uma performance bem estruturada, visto que aprimorou suas atividades por meio do planejamento estratégico e da gestão da qualidade, atendendo a demandas tanto nacionais quanto internacionais.

Na sua estrutura, a associação conta com 600 (seiscentos) associados, dos quais 170 (cento e setenta) são ativos, segundo um dos seus colaboradores. Eles desempenham suas atividades agindo conforme os princípios exigidos e colaboram ativamente no processo de desenvolvimento da região e da própria empresa, a saber:

**Cultivo** – feito pelos agricultores da região composta por 19 (dezenove) municípios. Atualmente, a instituição tem 50 (cinquenta) produtores que entregam o produto para a indústria;

**Produto** – fibra retirada do sisal ou agave, planta originária do México, adaptada ao semiárido e resistente às secas. Nesse processo, os agricultores seguem um padrão para garantir a qualidade do produto na fabricação;

**Indústria** – utiliza a matéria-prima para produzir muitos produtos, como o sisal, utilizado na produção de barbantes, cordas, cordões, cabos marítimos e de elevadores; também produz gêneros nas indústrias alimentícias, automotivas e farmacêuticas, para fins geotêxteis, artesanais,

no endurecimento e na colocação de placas de gesso, nas construções, na confecção de tapetes, carpetes, tecidos, papeis, estofamentos, adubos orgânicos e químicos, cosméticos, cera, álcool industrial, forragem animal e fios agrícolas (*balertwines*), utilizados para amarrar feno e cereais para consumo animal em países de inverno rigoroso, conforme Silva (1999, *apud* VERDE, 2007). Para dar conta desse processo, a organização mantém uma média de 250 (duzentos e cinquenta) colaboradores, os quais fazem parte do quadro organizacional da cooperativa.

Além das atividades mencionadas, a APAEBE assume uma responsabilidade perante a comunidade local e externa. Além do sisal, também ajuda os agricultores a gerenciarem outras atividades econômicas que geram renda, como caprinocultura, ovinocultura, apicultura, artesanato, e outras atividades que favorecem o desenvolvimento local.

É importante ressaltar o quanto a referida instituição, através da política do conhecimento, transformou uma ideia pequena em uma gigante interação dos homens com os recursos naturais, dando-lhes sustento e gerando bem-estar social, visto que assume uma política de governança inovadora e democrática.

Como referência de ação democrática, podemos citar a APAEBE, por apresentar uma gestão sistêmica, já que realiza suas atividades no município de forma integrada e dinâmica. Isso implica dizer que formaliza seu planejamento e age em direção a seus objetivos, pensando em manter a preservação do meio ambiente. Esse tipo de organização proporciona uma holística e gestáltica de um conjunto de coisas complexas (CHIAVENATO, 2004)

Dessa maneira, entende-se que tal instituição dispõe de um gerenciamento eficaz quanto a sua forma de administrar, visto que detém uma administração participativa, em que cada departamento tem um líder que responde pelas atividades propostas. Ou seja, as decisões são descentralizadas, utilizando a ferramenta Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) para aprimorar seus recursos intangíveis. Conforme Bittencourt (2010), esse é o bem mais precioso que uma organização tem, basta que a liderança esteja comprometida com essa visão: isso representa ter uma percepção "além das barreiras".

A organização começou seu trabalho de valorização do conhecimento integrando os agricultores, dando-lhes oportunidade de aperfeiçoarem suas técnicas de melhoramento do plantio e de subsistência diversificada da seguinte forma:

a) Permitiu o compartilhamento entre o cultivo do sisal e a ovino-caprinocultura: o cultivo de plantas leguminosas e forrageiras para a alimentação dos animais (palma, algaroba, leucena, lab-lab etc.) e a utilização do resíduo de sisal na produção de alimentos para ovinos e caprinos, através de silagem e fenação, sendo fornecidas orientações devidas sobre o manejo dos animais;

b) Captação e armazenamento de água em razão de que sua escassez, na região, sempre foi um grande problema.

Foi feita a escavação de poços artesanais de pequenos açudes e barreiros, bem como construção de reservatórios para captação das águas das chuvas, utilizando o telhado das residências;

c) Apicultura como atividade econômica complementar;

d) Educação ambiental, permitindo aos produtores as informações necessárias para a preservação dos recursos naturais da região (frutíferas ou não), mediante um programa de reflorestamento da caatinga, em que a APAEB produz mudas em viveiros próprios e as distribui aos pequenos agricultores; e

e) Viabilização do uso da energia solar pelos pequenos produtores rurais, que passaram a substituir o diesel na iluminação doméstica, bem como adotaram seu uso na implantação de cercas elétricas utilizadas na caprinocultura, em substituição às convencionais, de madeira.

Observa-se que as estratégias utilizadas pela organização atendem a um conjunto de princípios de valorização das pessoas, dando-lhes o conforto de vivenciar sua cultura local através de alternativas de subsistência. Nesse contexto, segundo informação de um dos seus gestores na pesquisa em loco, esse foi um processo lento, mas, na atualidade, o resultado é visível.

Para minimizar esses problemas e garantir a uniformidade dos padrões daqueles que fazem parte do quadro de funcionários, foi criada pela própria instituição uma escola agrícola na qual os jovens, além de estudarem a matriz curricular exigida pela educação, utilizam estratégias do dia a dia para criarem oportunidades de sobrevivência estudando o próprio espaço.

Na indústria, esse cenário tem outras proporções, porque no manuseio dos maquinários precisava-se de um maior entendimento e, para tanto, a organização trouxe pessoas de outros estados para treinarem sua equipe. Atualmente, o órgão possui uma equipe treinada para realizar suas atividades, assim como para dar manutenção ao maquinário.

Para chegar no nível de desenvolvimento atual, a associação precisou desenvolver mecanismos próprios e de terceiros. Nessa situação, entram em cena bancos e instituições de pesquisas, como a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), que a auxiliou por meio dos investimentos financeiros e de conhecimento.

Desta maneira, nota-se que, quanto aos princípios da administração, a APAEB desempenha uma ação inovadora em virtude de proporcionar o desenvolvimento local, dando aos associados condições de subsistência e conhecimento para que estes interfiram no meio onde vivem de forma ativa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Assumir uma postura inovadora é uma característica notada na APAEB, pois seu foco não está apenas nas atividades de produção, mas nas ações que a destacam como empresa responsável com o ambiente social e local.

Do ponto de vista de Martinelli (2004), o desenvolvimento local é caracterizado como a construção de um ambiente produtivo inovador, no qual se institucionalizam

formas de cooperação e integração das cadeias produtivas e das redes econômicas e sociais, de tal modo que se ampliem as oportunidades locais, gerem trabalho e renda, atraiam novos negócios e criem condições para um desenvolvimento humano sustentável.

Portanto, é de grande importância o papel do administrador, dado que demanda saberes que o auxiliem na superação dos obstáculos, através de técnicas desenvolvidas e aprimoradas, a fim de melhorar e garantir o sucesso das organizações. Nesse aspecto, podemos destacar a importância de se entender que uma cidade ou região deva ser vista como uma organização que precisa ser gerida, tanto em relação aos seus recursos, quanto às pessoas; por isso, a importância do conhecimento para direcionar as metas desejadas.

Desse ponto de vista, pressupõe-se que a dinâmica territorial envolve tanto a participação da sociedade civil, quanto o seu poder de organização e atuação, e interventores do crescimento territorial, porque é através de estudos e atuação em conjunto que um espaço pode ser modificado de forma consciente e responsável.

Para isso, é preciso sair de cena o velho modo de pensar, considerando que é de responsabilidade dos órgãos públicos manterem a ordem dos serviços oferecidos à população. Para tal, é preciso ser persistente e saber onde se pretende chegar através do conhecimento, essa ferramenta essencial de auxílio à gestão, que transforma e qualifica pessoas e o espaço em que essas atuam. Mediante a cultura de valor, é possível inserir uma política saudável, embasada na construção do conhecimento e internalização deste como modelo de vida, sociedade e organizações.

## REFERÊNCIAS

ARANTES, Nelio. **Sistema de gestão empresarial**: conceitos permanentes na administração se empresas válidas. São Paulo: Atlas, 1998.

BARBIERI, José Carlos. Desenvolvimento sustentável e educação ambiental uma trajetória comum com muitos desafios. **RAM, REV. ADM. Mackenzie**, V. 12, N. 3, Edição Especial, 2011.

BITTENCOURT, Claudia. (Colaboradores). **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BUARQUE, Sérgio C. **Construindo o desenvolvimento local sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

CAMARGO, Marculino. **Fundamentos da Ética Profissional**. 10. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COELHO NETO, Agripino Souza; SANTOS, Edinússia Moreira C.; SILVA, Onildo Araújo da. **(Geo)grafias dos movimentos sociais**. Feira de Santana: UEFS Editora, 2010.

DRUCKER, Peter F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Thomsom, 2001.

JARA, Carlos Julio. **A sustentabilidade do desenvolvimento local**: desafios de um processo em construção. Instituto interamericano de cooperação para a agricultura (IICA), Recife: Secretaria de Planejamento do Estado de Pernambuco – Seplan, 1998.

LOPES, Daniel Paulino Texeira; BARBOSA, Allan Claudio Queiroz. **Inovação gerencial e organizacional no Brasil**: uma análise a partir da Pesquisa de Inovação Tecnológica. Disponível em <[http://www.cedeplar.ufmg.br/seminarios/seminario\\_diamantina/2010/D10A085.pdf](http://www.cedeplar.ufmg.br/seminarios/seminario_diamantina/2010/D10A085.pdf)>. Acesso em: 14 maio 2018.

MENEZES, Ana Maria Ferreira; CAMPOS, Maria de Fátima Hanaque; RIBEIRO, Núbia Moura. **Inovação numa perspectiva multidisciplinar**. Salvador: EDUNEB, 2012.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Mauri Aparecido de. **A Importância estratégica e econômica da instalação de uma fábrica de Circuitos Integrados no Brasil**. Biblioteca pública virtual de Belo Horizonte, 2003. Disponível em: <<http://www.periodicos.unc.br/index.php/agora/article/viewFile/149/227>>. Acesso em: 12 jun. 2018.

STEWART, T. **Capital Intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SANDRONI, Paulo. **Novíssimo Dicionário de Economia**. São Paulo: Ed. Best Seller, 1999.

VERDE, Maria Cristina Lima. **Estudo de caso**: desenvolvimento sustentável da região sisaleira. Valente – Bahia. Rio de Janeiro: IBAM, 2007.