

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM AGRONEGÓCIOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS

Lisiane Celia Palma

A Sustentabilidade na Cadeia Orgânica de Citrus:  
um estudo na Cooperativa Ecocitrus

Porto Alegre  
2007

Lisiane Celia Palma

**A Sustentabilidade na Cadeia Orgânica de Citrus:  
um estudo na Cooperativa Ecocitrus**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Agronegócios.

Orientador: Prof. Eugênio Ávila Pedrozo

Porto Alegre  
2007

## AGRADECIMENTOS

À UFRGS e a CAPES, por oportunizar a realização do curso e pela estrutura oferecida para a concretização do mesmo.

Ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, seu corpo docente e técnico, por todo aprendizado e apoio oferecido.

Ao Prof. Eugênio Ávila Pedrozo, pela orientação exemplar.

Aos colegas do curso, pelos momentos de descontração, pelo companheirismo, pelas trocas de idéias.

Aos cooperados e funcionários da Ecocitrus, pela disposição e colaboração com a pesquisa.

Aos demais entrevistados que participaram da pesquisa, pela disponibilidade.

A meus pais e irmãos, pelo exemplo e presença constante.

Aos amigos que acompanharam esta caminhada, pela paciência e apoio.

Enfim, a todos aqueles que contribuíram, de uma forma ou de outra, para a elaboração deste trabalho e para meu crescimento pessoal e profissional.

## RESUMO

Ao longo dos últimos anos, vem sendo discutida e questionada a forma pela qual a sociedade tem buscando o seu desenvolvimento. Em 1987, é publicado, pela Comissão Mundial para o Meio Ambiente e Desenvolvimento, o conceito de Desenvolvimento Sustentável que é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer as gerações futuras de atenderem as suas próprias necessidades. Esta ação deixa clara a existência da necessidade global de adoção de um novo tipo de desenvolvimento. Neste processo de transformação, os indivíduos têm um papel fundamental. Porém, para que os reflexos de suas ações sejam ampliados, atingindo a sociedade como um todo, é nas organizações que ações em prol deste desenvolvimento sustentável devem acontecer. Desta forma, é preciso que elas internalizem esta idéia. Entretanto, no ambiente cada vez mais competitivo onde se encontram inseridas, a sustentabilidade apresenta-se como um grande desafio, pois as exigências de uma lógica sustentável nem sempre permitem uma posição competitiva. Apesar das dificuldades, pode-se observar a existência de algumas formas alternativas de organizações em diferentes setores, cujos princípios e propósitos seguem caminhos diferentes ao do paradigma vigente, indo ao encontro de um desenvolvimento mais sustentável. Dentro desta perspectiva, encontra-se a Ecocitrus (Cooperativa dos Citricultores Ecológicos do Vale do Caí), cujo objetivo é “resgatar a agricultura sustentável, socialmente justa, ecologicamente correta e economicamente viável na região onde está inserida”. Adicionalmente, além do fato de ser uma cooperativa e trabalhar com produção orgânica, ela apresenta algumas peculiaridades que facilitam a sua aproximação da sustentabilidade. Deste modo, em sua proposta, a Ecocitrus possui fortes indícios de ser sustentável. Mas, parte-se do pressuposto que, para ser sustentável, uma organização deve ter a idéia de sustentabilidade internalizada, refletindo em suas ações, estando explicitada no seu modo de gerir. Além disso, esta idéia deve ser externalizada, atingindo outras organizações e indivíduos que estão a sua volta, ou seja, todos os seus *stakeholders*. Sendo assim, o trabalho tem por objetivo identificar se esta cooperativa, mesmo estando inserida em um ambiente competitivo, consegue ser sustentável em sua gestão e relação com *stakeholders*. Por meio de um estudo de caso foi possível constatar que, internamente, a Ecocitrus consegue ser sustentável, entretanto, externamente, ainda encontram-se algumas dificuldades.

## ABSTRACT

During the last years, the way the society pursues its own development has been questioned and discussed. In 1987 the World Commission on Environment and Development (WCED) published the concept of Sustainable Development, which is the development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs. This act makes it clear that there is a global need for a new model of development. In this process of transformation, the individuals have a fundamental role. However, the actions for this sustainable development must happen inside the organizations so that the reflections of its actions are amplified, reaching the society as a whole. Therefore, it is necessary that the organizations internalize this idea. On the other hand, the sustainability is seen as a great challenge in the more and more competitive environment where the organizations are inserted, because the requirements of a sustainable logic not always allow a competitive position. Despite the difficulties, it is possible to observe in different sectors the existence of some alternative forms of organization which principles and purposes diverge from the current paradigm, going towards a more sustainable development. *Ecocitrus - Cooperativa dos Citricultores Ecológicos do Vale do Caí* (Ecological Citrus Agriculturists Cooperative from Vale do Caí) is placed in this perspective, and its objective is “to restore the sustainable agriculture, socially fair and ecologically correct and economically viable in the region where it is located”. In addition, besides being a cooperative and working with organic production, it presents some peculiarities that facilitate its approach to sustainability. Therefore, in its purpose, *Ecocitrus* gives strong indications that it is sustainable. However, it is generally estimated that, to be sustainable, an organization must have the idea of sustainability internalized, reflected in its actions and explicit in its management practice. Besides, this idea must be externalized, reaching the other organizations and individuals that surround it, in other words, all its stakeholders. Thus, this work aims to identify if this cooperative reaches the sustainability in its management and relationship with its stakeholders, even if it is inside a competitive environment. By means of a study of case it was possible to evidence that internally *Ecocitrus* manages to be sustainable, even though externally there are still some difficulties.

## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 – Rede multi-nível/multi-sistêmica de relacionamentos .....  | 21 |
| Figura 2 – A Ecocitrus e suas relações internas e externas .....  | 45 |
| Figura 3 – Gráfico da Distribuição de Freqüência do sexo dos entrevistados .....                                  | 48 |
| Figura 4 – Gráfico da Distribuição de Freqüência da escolaridade por sexo dos entrevistados.....                  | 49 |
| Figura 5 – Gráfico da Distribuição de Freqüência do grupo ao qual pertencem os entrevistados na Cooperativa ..... | 50 |
| Figura 6 – Organograma da Ecocitrus .....   | 56 |

## LISTA DE TABELAS

|   |     |
|---|-----|
| Tabela 1 – Resultados do questionário sobre as metas da Ecocitrus .....   | 55  |
| Tabela 2 – Resultados do questionário sobre os valores da Ecocitrus .....   | 55  |
| Tabela 3 – Principais resultados da estatística descritiva quanto à renda média mensal<br>recebida pelos cooperados e funcionários da Ecocitrus ..... | 61  |
| Tabela 4 – Resultados do questionário sobre a hierarquia na Ecocitrus .....   | 63  |
| Tabela 5 – Resultados do questionário sobre o marketing da Ecocitrus .....  | 81  |
| Tabela 6 – Resultados do questionário sobre a gestão financeira na Ecocitrus .....  | 82  |
| Tabela 7 – Resultados do questionário sobre a gestão de recursos humanos na Ecocitrus ....  | 88  |
| Tabela 8 – Resultados do questionário em relação aos produtos da Ecocitrus .....  | 91  |
| Tabela 9 – Resultados do questionário em relação aos processos da Ecocitrus .....   | 97  |
| Tabela 10 –Quantidade média mensal de resíduo enviada para a Ecocitrus pelas<br>empresas entrevistadas e o valor médio mensal pago por elas .....     | 100 |

## LISTA DE QUADROS

|   |     |
|---|-----|
| Quadro 1 – Gestão Tradicional versus Gestão Ecocêntrica.....  | 19  |
| Quadro 2 – Características de indução de relacionamento multi-nível das Organizações Ecologicamente Sustentáveis .....                    | 23  |
| Quadro 3 – Dados sobre as cooperativas brasileiras por ramo em 2005 .....   | 26  |
| Quadro 4 – Definições de alguns sistemas agrícolas com grande potencial de sustentabilidade.....  | 29  |
| Quadro 5 – Características organizacionais e interorganizacionais de organizações sustentáveis .....                                      | 32  |
| Quadro 6 – Número total de cooperados e funcionários da Ecocitrus e número de entrevistados por categoria .....                           | 36  |
| Quadro 7: Questões relativas às características organizacionais e à gestão que formaram os roteiros de entrevista .....                   | 38  |
| Quadro 8 – Questões relativas a Gestão Tradicional ou Ecocêntrica .....   | 41  |
| Quadro 9 – Múltiplos papéis exercidos pelos entrevistados na Cooperativa .....  | 50  |
| Quadro 10 – Metas da Ecocitrus .....  | 53  |
| Quadro 11 – Valores da Ecocitrus .....  | 54  |
| Quadro 12 – Principais citações dos entrevistados a respeito da tomada de decisão na Cooperativa.....                                     | 59  |
| Quadro 13 – Principais citações dos entrevistados relacionadas às ações feitas pela Cooperativa para beneficiar o ecossistema local ..... | 66  |
| Quadro 14: Principais citações dos entrevistados a respeito do custo de produção .....  | 73  |
| Quadro 15: Principais citações dos cooperados entrevistados a respeito de como entraram na Cooperativa .....                              | 82  |
| Quadro 16: Principais citações dos empregados entrevistados a respeito de como entraram na Cooperativa .....                              | 84  |
| Quadro 17 – Principais citações dos entrevistados com relação à geração de resíduos e o aproveitamento dos mesmos .....                   | 91  |
| Quadro 18 – Principais citações dos entrevistados com relação a ações relacionadas à fontes alternativas de energia .....                 | 94  |
| Quadro 19 – Médias do questionário aplicado na Ecocitrus sobre Gestão Tradicional x Gestão Ecocêntrica por quadrante .....                | 97  |
| Quadro 20 – Nome das empresas que enviam resíduos para a usina de compostagem e resíduos enviados por cada uma delas .....                | 99  |
| Quadro 21 – Respostas dos entrevistados nas empresas parceiras sobre como elas enxergam a Ecocitrus .....                                 | 108 |
| Quadro 22 – Resultados das características analisadas na Ecocitrus no nível interorganizacional .....                                     | 119 |



## SUMÁRIO

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO</b> .....                               | <b>11</b>  |
| <b>2</b> | <b>OBJETIVOS</b> .....                                | <b>14</b>  |
| 2.1      | OBJETIVO GERAL .....                                  | 14         |
| 2.2      | OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....                           | 14         |
| <b>3</b> | <b>DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL</b> .....              | <b>15</b>  |
| 3.1      | SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES .....               | 17         |
| 3.1.1    | <b>Gestão Ecocêntrica</b> .....                       | <b>17</b>  |
| 3.1.2    | <b>Organizações Ecologicamente Sustentáveis</b> ..... | <b>19</b>  |
| 3.1.3    | <b>Organizações Cooperativas</b> .....                | <b>23</b>  |
| 3.2      | SUSTENTABILIDADE NA AGRICULTURA .....                 | 28         |
| 3.2.1    | <b>Agricultura Orgânica</b> .....                     | <b>29</b>  |
| <b>4</b> | <b>MÉTODO</b> .....                                   | <b>34</b>  |
| <b>5</b> | <b>A ECOCITRUS</b> .....                              | <b>43</b>  |
| <b>6</b> | <b>RESULTADOS E ANÁLISES</b> .....                    | <b>47</b>  |
| 6.1      | PERFIL DA AMOSTRA .....                               | 48         |
| 6.2      | NÍVEL ORGANIZACIONAL .....                            | 51         |
| 6.2.1    | <b>Metas e Valores</b> .....                          | <b>52</b>  |
| 6.2.2    | <b>Hierarquia</b> .....                               | <b>56</b>  |
| 6.2.3    | <b>Gestão do Ecossistema</b> .....                    | <b>63</b>  |
| 6.2.4    | <b>Funções Administrativas</b> .....                  | <b>69</b>  |
| 6.2.4.1  | Marketing .....                                       | 69         |
| 6.2.4.2  | Finanças .....  | 81         |
| 6.2.4.3  | Recursos Humanos .....                                | 82         |
| 6.2.5    | <b>Produtos</b> .....                                 | <b>89</b>  |
| 6.2.6    | <b>Processos</b> .....                                | <b>91</b>  |
| 6.3      | NÍVEL INTERORGANIZACIONAL .....                       | 98         |
| 6.3.1    | <b>Organizacional</b> .....                           | <b>99</b>  |
| 6.3.2    | <b>Político-Econômico</b> .....                       | <b>110</b> |
| 6.3.3    | <b>Sócio-Cultural</b> .....                           | <b>116</b> |

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| <b>7</b> | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>   | <b>121</b> |
|          | <b>REFERÊNCIAS .....</b>  | <b>126</b> |
|          | <b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA A DIRETORIA E<br/>COORDENAÇÃO .....</b>                                    | <b>129</b> |
|          | <b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS COOPERADOS E<br/>FUNCIONÁRIOS .....</b>                                 | <b>132</b> |
|          | <b>APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS DEMAIS<br/>STAKEHOLDERS (PARCEIROS, PREFEITURA, CONSUMIDORES) .....</b> | <b>133</b> |
|          | <b>APÊNDICE D: QUESTIONÁRIO .....</b>   | <b>134</b> |
|          | <b>APÊNDICE E – RESULTADOS DAS RESPOSTAS AO QUESTIONÁRIO...</b>   | <b>136</b> |
|          | <b>APÊNDICE F – PERFIL DOS ENTREVISTADOS .....</b>  | <b>137</b> |

## 1. INTRODUÇÃO

Os avanços tecnológicos que a sociedade alcançou são incontestáveis e trouxeram benefícios aos seres humanos. Contudo, com o passar dos anos, os problemas sociais e ambientais também foram se agravando. Convive-se, hoje, com as conseqüências da busca por riqueza e progresso desta sociedade que cresceu, produzindo e consumindo sem pensar muito nas possíveis implicações deste “progresso”. Hoje, observamos, como resultados deste crescimento, guiado principalmente por interesses econômicos, muitos problemas tanto em termos sociais quanto ambientais – como desemprego, êxodo rural, fome, violência, poluição, aquecimento global, entre outros.

Diante deste contexto, ao longo dos últimos anos, vem sendo discutida e questionada a forma pela qual a sociedade tem buscado o seu desenvolvimento. Em 1987, foi publicado, pela Comissão Mundial para o Meio Ambiente e Desenvolvimento, no documento chamado “Nosso Futuro Comum”, também conhecido como “Relatório Brundtland”, o conceito de Desenvolvimento Sustentável que é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer as gerações futuras de atenderem as suas próprias necessidades (BRUNDTLAND COMMISSION, 1987). Esta ação deixa clara a existência da necessidade global de adoção de um novo tipo de desenvolvimento.

Neste processo de transformação, os indivíduos têm um papel fundamental. Porém, para que os reflexos de suas ações sejam ampliados atingindo a sociedade como um todo, é nas organizações que ações em prol deste desenvolvimento sustentável devem acontecer. Desta forma, é preciso que estas internalizem a noção de desenvolvimento sustentável, o que terá reflexo nos indivíduos que a compõe e, conseqüentemente, na sociedade a sua volta, multiplicando, desse modo, a idéia de sustentabilidade, tendo poder para, assim, alterar a forma como a sociedade venha a se desenvolver.

Entretanto, no ambiente cada vez mais competitivo onde se encontram inseridas as organizações, a sustentabilidade apresenta-se como um grande desafio, pois as exigências de uma lógica sustentável nem sempre permitem uma posição competitiva. As organizações que internalizam a finalidade de promover a sustentabilidade (econômica, ambiental e social) têm mais dificuldades para crescer e, inclusive, sobreviver num ambiente competitivo, pois estas passam a ter que se preocupar com outros fatores e não mais colocar apenas o lucro como único e principal objetivo a ser atingido.

Apesar das dificuldades, pode-se observar, a existência de algumas formas alternativas de organizações, em diferentes setores, cujos princípios e propósitos seguem caminhos diferentes ao do paradigma vigente, indo ao encontro de um desenvolvimento mais sustentável. Dentro desta perspectiva, encontram-se, em diversos setores, as cooperativas cujas atividades são guiadas por valores e princípios, oriundos do cooperativismo, que buscam um equilíbrio entre o social e o econômico. Mais especificamente no setor agrícola, encontram-se, os produtores orgânicos, cujos princípios de produção são permeados por preocupações ambientais.

Deste modo, uma organização que una o cooperativismo à produção orgânica estaria integrando questões econômicas, sociais e ambientais aproximando-se da sustentabilidade. Neste sentido, encontra-se, na região do Vale do Caí, a Ecocitrus (Cooperativa dos Citricultores Ecológicos do Vale do Caí). Criada em 1994, esta Cooperativa pode simbolizar uma organização que busca um equilíbrio entre as três esferas da sustentabilidade, tendo em vista que seu objetivo é “resgatar a agricultura sustentável, socialmente justa, ecologicamente correta e economicamente viável na região onde está inserida”. Adicionalmente, além do fato de ser uma cooperativa e trabalhar com produção orgânica, ela apresenta algumas peculiaridades que facilitam a sua aproximação da sustentabilidade: primeiro, ela realiza praticamente todas as etapas da cadeia produtiva de citrus, englobando desde uma usina de compostagem (onde é produzido o adubo para as plantações), passando pela produção de citrus e finalizando com uma agroindústria de sucos; segundo, ela resolve um problema ambiental de algumas empresas, utilizando seus resíduos como matéria-prima para a produção de adubo orgânico; terceiro, ela é guiada por uma ótica social que privilegia o pequeno produtor rural. Ou seja, em sua proposta, a Ecocitrus possui fortes indícios de ser sustentável.

Mas, parte-se do pressuposto que, para ser sustentável uma organização deve ter a idéia de sustentabilidade internalizada, refletindo em suas ações, estando explicitada no seu modo de gerir. Além disso, esta idéia deve ser externalizada, atingindo outras organizações e indivíduos que estão a sua volta, ou seja, todos os *stakeholders* – grupos ou indivíduos que podem afetar ou serem afetados pela atuação da organização.

Sendo assim, questiona-se se uma organização, mesmo estando inserida em um ambiente competitivo, consegue ser sustentável. Se ela tem na sua gestão e na sua relação com os *stakeholders* a idéia de sustentabilidade permeando suas ações. Para responder tal pergunta, buscou-se uma organização cuja proposta aproxima-se da sustentabilidade – a Ecocitrus – sendo importante, entretanto, verificar se isso se explicita nas ações internas e

externas, identificando-se quais os fatores que contribuem e/ou que impedem o alcance do equilíbrio entre o social, o ambiental e o econômico.

Deseja-se, então, verificar se esta organização, que é peculiar devido às características supracitadas, realmente tem conseguido realizar sua proposta de ser sustentável, analisando sua forma de gestão, além da sua relação com *stakeholders*, identificando, também, como os atores externos a percebem e se a identificam como sustentável.

Com a realização do estudo foi possível obter dados e resultados de interesse geral para diversas esferas. No nível acadêmico, o trabalho poderá servir de modelo para projetos e estudos relacionados a sustentabilidade. No âmbito social e político, poderá se ter um modelo de como uma organização pode ser sustentável, guiando projetos de incentivo a inclusão de gestão e estratégias voltadas para a sustentabilidade. No nível organizacional, o levantamento de fatores determinantes da sustentabilidade que foram encontrados na organização ou que ainda não existam dentro desta e que possam ser trabalhados contribuirá para que a Ecocitrus saiba onde focar seus esforços para que se aproxime mais do ideal de sustentabilidade, reforçando seu objetivo, contribuindo regionalmente, pois um aperfeiçoamento da sustentabilidade organizacional conseqüentemente terá reflexos na qualidade de vida dos cooperados e demais *stakeholders*, trazendo benefícios para toda a sociedade.

Sendo assim, este trabalho está dividido em sete partes, além desta introdução. Primeiro, apresentam-se os objetivos. Logo após, faz-se uma revisão sobre o tema desenvolvimento sustentável – focando na sustentabilidade nas organizações e na agricultura. No capítulo seguinte, expõe-se o método utilizado. Na seqüência, é feita uma breve descrição da organização onde foi realizado o estudo – a Ecocitrus – e, por fim, são apresentados os resultados e análises seguidos das considerações finais, referências e apêndices.

## 2. OBJETIVOS

### 2.1. OBJETIVO GERAL

Analisar se uma cooperativa que trabalha com produção orgânica – a Ecocitrus (Cooperativa dos Citricultores Ecológicos do Vale do Caí) – consegue ser sustentável interna e externamente, mesmo estando inserida em um ambiente competitivo.

### 2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Avaliar o processo de gestão na organização;
- b) identificar as ações externas da organização, voltadas para a sustentabilidade, que atingem os *stakeholders*;
- c) verificar a percepção de alguns *stakeholders* em relação à organização.

### 3. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Existem, na literatura, algumas definições sobre desenvolvimento sustentável, como apresentam Gladwin, Kennelly e Krause (1995, p.877). Tais autores, ao pesquisarem publicações sobre o tema, puderam deduzir alguns componentes principais implícitos na maioria desses conceitos, quais sejam: inclusão, conectividade, equidade, prudência e segurança. Na realidade, o desenvolvimento é insustentável quando a ampliação humana escolhe excluir, desconectar, promover iniquidade, refletir imprudência ou aumentar a insegurança.

O debate sobre o significado do desenvolvimento sustentável deve seguir adiante, pois este é ainda um conceito novo em busca de uma construção teórica. Um dos primeiros conceitos, majoritariamente aceito e quase sempre citado, é o apresentado pela *World Commission on Environment and Development* que define desenvolvimento sustentável como aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer as possibilidades das gerações futuras atenderem suas próprias necessidades (BRUNDTLAND COMMISSION, 1987).

Entretanto, este conceito não é isento de críticas. Segundo Shrivastava (1995b), ele tem sido criticado por: basear-se em definições ocidentais de desenvolvimento e de progresso; buscar a gestão de recursos e de sistemas ecológicos globais, mesmo que os pesquisadores e os gestores não compreendam completamente como funcionam; tratar superficialmente dos direitos dos povos indígenas em decidir seu próprio uso dos recursos; amarrar as necessidades das nações em desenvolvimento aos problemas ecológicos causados principalmente por nações industrializadas, limitando suas opções de desenvolvimento; aumentar a dependência dos países em desenvolvimento; ser internamente contraditório porque procura conservar a natureza, sem significativa redução do consumo ou abstenção da expansão tecnológica e econômica.

Contudo, este foi um importante passo dado no sentido de alertar o mundo da existência de problemas que devam ser solucionados se deseja-se que as novas gerações consigam viver dignamente. Assim, o Relatório de Brundtland apresenta quatro estratégias inter-relacionadas que podem levar ao alcance de uma sustentabilidade global: controlar os impactos das populações nos ecossistemas; assegurar a segurança alimentar no mundo; gerir os recursos do ecossistema; e, criar economias sustentáveis. Neste caso, as economias

sustentáveis implicam no uso sustentável de energia, industrialização sustentável, e urbanização sustentável (BRUNDTLAND COMMISSION, 1987).

Apesar de suas limitações, esta proposta de desenvolvimento sustentável confere mais atenção ao uso da energia, à preservação ecológica, e à minimização dos resíduos do que as estratégias convencionais de crescimento. Não pode ser a resposta final a todos os problemas ecológicos, mas é um movimento no sentido correto (SHRIVASTAVA, 1995a).

Muitas estratégias têm sido propostas para satisfazer as demandas do desenvolvimento sustentável. Elas são normalmente baseadas na noção de que os limites de uso do nosso meio ambiente já foram alcançados. Assim, é necessário permanecer dentro do conhecido e, ainda, desconhecido limite físico e ecológico.

Graaf, Musters & Leurs (1996) dividem os autores que propõem estratégias em relação ao tema em dois grupos principais. O primeiro que se baseia na crença de que qualquer sociedade humana é parte de e depende de um ecossistema – o ecossistema limita o desenvolvimento desta sociedade, sendo necessário respeitar a capacidade do ecossistema a fim de alcançar sustentabilidade. O segundo fundamenta-se na crença de que a deterioração do meio ambiente deva ser considerada como custo; conseqüentemente se o meio ambiente é incorporado na análise de custo-benefício, o desenvolvimento econômico será equivalente ao desenvolvimento sustentável.

Estas duas estratégias conduzem a diferentes conjuntos de instrumentos para regular as atividades humanas e conduzir o desenvolvimento. Os proponentes da primeira estratégia argumentam a favor da imposição de limites legais nas atividades humanas para parar com o uso ilimitado dos bens e serviços ambientais e para reduzir impactos ambientais negativos. Os proponentes da segunda estratégia focam na precificação do uso de bens e serviços ambientais e impactos ambientais negativos (GRAAF, MUSTERS & LEURS, 1996).

As organizações, por serem um instrumento chave na produção econômica, são operacionalmente importantes para a idéia de Desenvolvimento Sustentável. Por isso, é discutido, a seguir, a sustentabilidade nas organizações, apresentando-se a idéia de Gestão Ecocêntrica e de Organizações Ecologicamente Sustentáveis, trazendo, posteriormente, uma discussão sobre organizações cooperativas, tendo em vista sua relação à proposta de sustentabilidade e o fato de ser objeto deste estudo.



### 3.1. SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

#### 3.1.1. Gestão Ecocêntrica

A modernização industrial – que abrange o período desde a Revolução Industrial até a metade do século XX – foi uma época de grandes progressos no setor industrial, caracterizada, também, por avanços científicos e tecnológicos em diversas áreas como a agricultura, a medicina, a eletrônica, entre outras. Este progresso deslumbrante fez com que as pessoas não percebessem os riscos que são simultaneamente impostos pela industrialização. Até mesmo os teóricos desta época enfatizaram apenas o progresso, negligenciando os riscos em termos sociais e ambientais envolvidos em tal processo (SHRIVASTAVA, 1995a).

A modernização pós-industrial – que representa os últimos 30 anos na industrialização da sociedade ocidental – é caracterizada por alguns atributos: muito da produção econômica ocorre nos setores de serviço e tecnologia avançada; existe crescente globalização das finanças, da produção, do trabalho e de mercados de produtos; crescimento econômico é confrontado com limites ecológicos; e, existe um movimento para democratização dos mercados e da política (SHRIVASTAVA, 1995a).

Durante estes períodos, o paradigma de gestão vigente foi o chamado tecnocentrismo. Shrivastava (1995a) afirma que este paradigma da gestão tradicional é limitado, pois as teorias organizacionais não consideram as questões sociais e ambientais. Tal autor sugere que os problemas que enfrentamos hoje são resultado dos riscos assumidos na busca pela riqueza e pela modernização.

Ao encontro da idéia de que o paradigma organizacional vigente não é sustentável, Gladwin, Kennelly e Krause (1995) afirmam que as teorias modernas de gestão são construídas por uma epistemologia fraturada, a qual separa humanidade de natureza e verdade de moralidade. Os autores afirmam que uma reintegração é necessária se a ciência organizacional pretende suportar um desenvolvimento ecológico e socialmente sustentável.

Starik e Rands (1995) listam cinco fatores que explicam porque tão poucas organizações têm começado a praticar a sustentabilidade. Primeiro, os impactos negativos dramáticos nos sistemas naturais são relativamente recentes, e nossa compreensão das bases, da severidade, e do escopo destes impactos é ainda limitada. Segundo, a apreciação dos benefícios derivados de um sistema ecológico saudável e diverso é pouco desenvolvida.

Terceiro, existe uma compreensão pública insuficiente dos princípios ecológicos e da urgência de conduzir o comportamento coletivo da humanidade em congruência com estes princípios. Quarto, reverter estes impactos e aproximar-se da sustentabilidade requer mudanças substantivas, muitas delas contrárias aos interesses econômicos. Quinta e última, existe uma falta da compreensão sobre que práticas são requeridas em vários níveis para agir de maneira sustentável.

Shrivastava (1995a) sugere quatro hipóteses chaves que agem como limitações em tratar dos desafios organizacionais de uma sociedade de risco. Primeiro, a visão limitada do ambiente organizacional, que ignora o meio natural. Segundo, o foco na produção e no consumo ilimitado. Terceiro, o foco no risco financeiro, ignorando outros tipos de riscos. E, por último, o antropocentrismo, que legitima o bem-estar humano como a finalidade central das instituições sociais, levando o homem à não ter obrigações de minimizar seu impacto na natureza.

Shrivastava (1995a) propõem um paradigma alternativo para gestão da atual sociedade – o Ecocentrismo – o qual defende uma concepção ecologicamente centrada nas relações interorganizacionais e nas atividades de gestão internas. Assim, as organizações são vistas como situadas dentro de um “ecossistema industrial sustentável bioregionalmente”. O quadro 1 apresenta as principais características da Gestão Tradicional e da Gestão Ecocentrica.

Percebe-se que a organização para aproximar-se da proposta da sustentabilidade, precisa ter esta visão inculcada em todas as suas práticas, em suas metas e em todas as áreas e funções administrativas, incluindo os elos anteriores e posteriores da cadeia.

| <b>Gestão Tradicional</b>   | <b>Gestão Ecocêntrica</b>  |
|---|--|
| Metas   |  |
| Crescimento econômico e lucros  | Sustentabilidade e qualidade de vida                                       |
| Riqueza dos <i>stakeholders</i>   | Bem-estar dos <i>stakeholders</i>  |
| Valores   |  |
| Antropocêntrico   | Biocêntrico ou Ecocêntrico   |
| Racionalidade e conhecimento geral  | Intuição e entendimento  |
| Valores patriarcais   | Valores feministas pós-patriarcais   |
| Produtos  |  |
| Desenhados para função, estilo e preço  | Desenhados para o meio ambiente  |
| Esbanjador de embalagens  | Amigo do meio ambiente   |
| Sistemas de Produção  |  |
| Intensivo em recursos e energia   | Baixo uso de recursos e energia  |
| Eficiência técnica  | Eficiência ambiental   |
| Organização   |  |
| Estrutura hierárquica   | Estrutura não-hierárquica  |
| Decisões de cima para baixo   | Decisões participativas  |
| Autoridade centralizada   | Autoridade descentralizada   |
| Alta diferença de renda   | Baixa diferença de renda   |
| Meio Ambiente   |  |
| Dominação sobre a natureza  | Harmonia com a natureza  |
| Gestão do meio ambiente como um recurso   | Recursos considerados como rigorosamente finitos                           |
| Poluição e resíduos são externalidades  | Gestão e eliminação da poluição e de resíduos                              |
| Funções Administrativas   |  |
| Objetivos de marketing para aumentar o consumo                                    | Marketing para educação do consumidor                                      |
| Objetivos financeiros para maximização dos lucros no curto prazo                  | Objetivos financeiros para crescimento sustentável no longo prazo          |
| Contabilidade focada em custos convencionais                                      | Contabilidade focada em custos ambientais                                  |
| Objetivos da gestão de recursos humanos para aumentar a produtividade do trabalho | Objetivos da gestão de recursos humanos para segurança e saúde no trabalho |

**Quadro 1 – Gestão Tradicional versus Gestão Ecocêntrica**

Fonte: Shrivastava (1995a, p.131).

### 3.1.2. Organizações Ecologicamente Sustentáveis

O conceito de sustentabilidade tem sido aplicado em vários processos e setores. Devido à sua importância, as organizações não teriam como ficar fora deste processo.

Conseqüentemente, a noção de uma Organização Ecologicamente Sustentável (ESO) tem recebido cada vez mais atenção.

Shrivastava (1995b) afirma que as corporações têm um importante papel no atingimento do desenvolvimento sustentável pois elas são os principais motores do desenvolvimento econômico e têm recursos financeiros, conhecimento tecnológico e capacidade institucional para implementar soluções ecológicas.

Segundo Starik & Rands (1995), as ESOs estão começando a emergir, e essa tendência pode conduzir à sustentabilidade sistêmica global. Essencialmente, as ESOs precisam representar um papel transformacional: converter o Homo Sapiens em uma espécie ecologicamente sustentável.

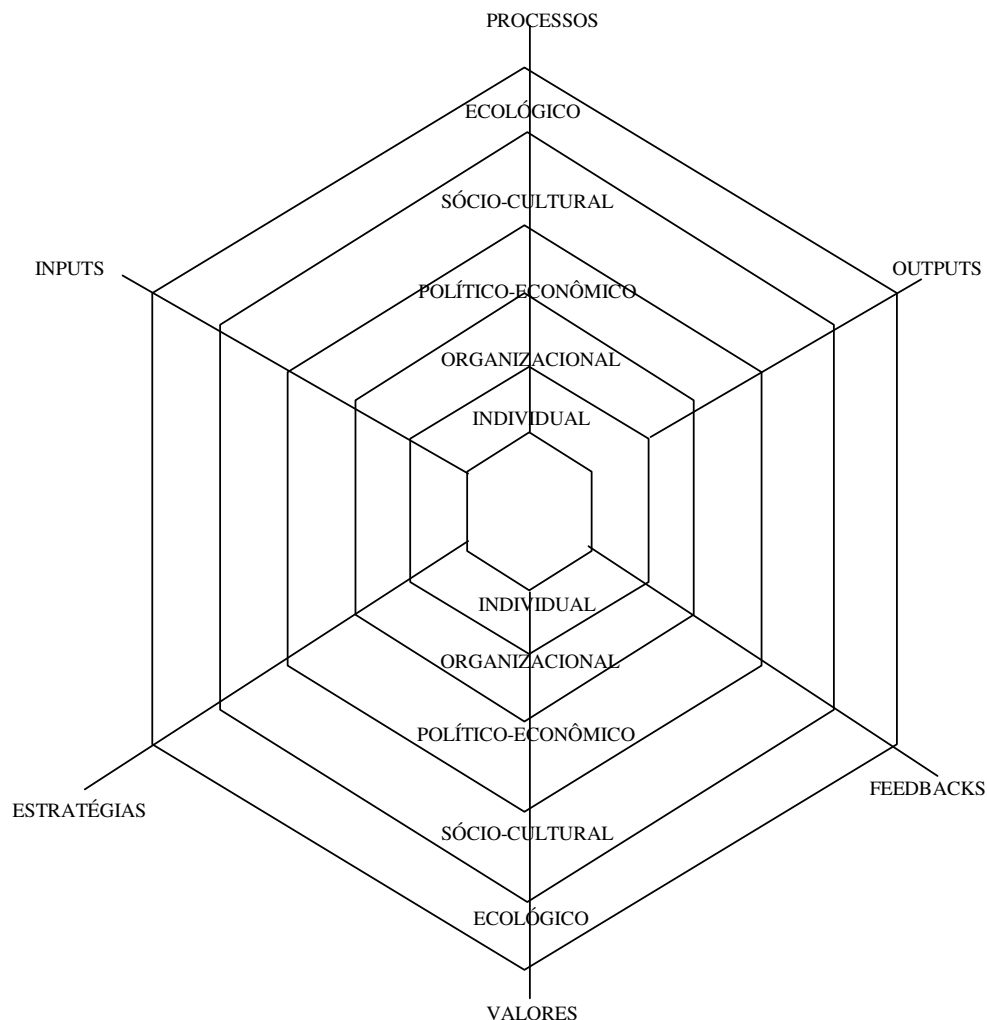
Conforme Shrivastava (1995b), para se alcançar os objetivos da sustentabilidade, as empresas devem ser reformadas, redesenhadas, e reestruturadas para minimizar seus impactos ecológicos negativos. Os teóricos organizacionais e de gestão têm dado pouca atenção para como isso pode ser feito. Além disso, existem muitas barreiras para criar corporações sustentáveis.

A fim de compreender as implicações corporativas do desenvolvimento sustentável, é útil ver as empresas como grupos de indivíduos tentando realizar seus objetivos, através de sistemas de entradas, processamentos e saídas. Deve-se reconhecer que os objetivos dos membros das organizações variam, mas há algum nível de acordo que permite que trabalhem coletivamente como uma organização. Todos estes elementos-chaves da corporação têm conseqüências diretas para o ambiente natural, pois as visões corporativas definem o relacionamento da empresa com seu ambiente natural e humano (SHRIVASTAVA, 1995b).

Estas entradas, processamentos e saídas têm interconexões sistêmicas entre eles e com variáveis ambientais, econômicas, sociais, e organizacionais. As corporações podem tornar-se sustentáveis somente dirigindo simultaneamente estas variáveis e interconexões para o desempenho ecológico. Adicionalmente, as empresas devem expandir o alcance de suas atividades para novas áreas sociais que são relevantes à sustentabilidade ecológica, tal como impactos da população, segurança alimentar, e gestão do ecossistema (SHRIVASTAVA, 1995b).

De modo semelhante, Starik & Rands (1995) também analisam as empresas do ponto de vista sistêmico, afirmando que elas precisam ser analisadas com bases multi-nível e multi-sistêmica. Desta forma os autores incorporam esses múltiplos níveis e sistemas em uma estrutura ou teia de relacionamentos, sobre a qual a teoria de organizações ecologicamente sustentáveis pode ser tramada (figura 1). Assim, eles identificaram cinco níveis de análise

sobre a presença ou ausência de sustentabilidade ecológica: os níveis individual, organizacional, político-econômico, sócio-cultural e ecológico.



**Figura 1 – Rede multi-nível/multi-sistêmica de relacionamentos**

Fonte: Starik e Rands (1995, p. 913).

Os autores utilizam uma estrutura de sistema aberto – desenvolvido por Katz e Kahn (1978) – o qual lista dez características destes sistemas. Quatro dessas características descrevem condições sobre as quais os sistemas ou entidades têm pouco ou nenhum controle: sistemas como ciclos de eventos, entropia negativa, estado fixo / homeostase dinâmica e equifinalidade. A aplicação dos autores no conceito de sistema foca nos elementos sobre os quais entidades do sistema social podem exercitar algum controle: entradas (*inputs*), processamento, saídas (*outputs*), *feedbacks*, valores ecológicos e estratégias. O sistema

importa *inputs* do seu ambiente externo, usa processos para transformar estes *inputs* em *outputs* e exporta estes *outputs* para seu ambiente externo. O sistema também recebe *feedback* – que pode ser negativo ou positivo – na forma de informação. *Feedback* relativo à sustentabilidade ecológica pode ser também pró-sustentabilidade ou anti-sustentabilidade. Combinando estas duas dimensões produz-se quatro tipos de *feedbacks*: negativo / pró-sustentabilidade, positivo / pró-sustentabilidade, negativo / anti-sustentabilidade e positivo / anti-sustentabilidade (STARIK & RANDS, 1995)

Sistemas abertos, também, são diferenciados, criando a necessidade por componentes especializados do sistema para funcionar efetivamente junto. Isto é realizado através de mecanismos de integração – como regras, normas e valores compartilhados – e através de dispositivos de coordenação – como estratégias, objetivos, planos. Integração e coordenação são elementos sistêmicos que são fundamentais para entender a sustentabilidade ecológica das organizações (STARIK & RANDS, 1995).

Starik & Rands (1995) identificaram as condições, fatores e características resultantes para examinar a relação entre a organização e entidades em vários níveis – ecológico, individual, organizacional, político-econômico e sócio-cultural – usando componentes do sistema aberto. Desta forma, são apresentadas características de indução de relacionamento multi-nível das ESOs – quadro 2.

Tais autores afirmam que suas idéias podem ser usadas como um guia para criar ESOs, permitindo aos gestores entender quais condições eles precisam encontrar para serem ecologicamente sustentáveis, quais fatores eles precisam dominar e quais características eles precisam apresentar como uma ESO.

Acrescentam, ainda, que um passo fundamental para alcançar e manter o *status* de uma ESO será a adoção de estratégias sustentáveis. No nível de estratégia empresarial, os gestores precisam questionar o que suas organizações significam e qual é o papel delas na sociedade, depois precisam tentar agir sobre os resultados. Estratégias empreendedoras, desse modo, dirigem atenção aos ambientes político-econômico, sócio-cultural e ecológico (STARIK & RANDS, 1995).

Sendo assim, uma organização para trabalhar de forma a contribuir com o desenvolvimento sustentável precisa ter a lógica da sustentabilidade incutida em suas ações. Ou seja, primeiro, é preciso que ela tenha uma gestão ecocêntrica onde esta lógica prevalece. Segundo, é importante que as ações organizacionais sustentáveis tenham reflexo externo, atingindo multi-níveis, tendo, assim, influencia nos indivíduos – não só nos que pertencem a organização – e na sociedade como um todo.

|   |
|---|
| Nível Ecológico   |
| Utilização de recursos naturais a taxas sustentáveis<br>Processos desenhados para maximização da conservação e minimização de resíduos;<br>Desenvolvimento de bens e serviços para uso sustentável e reciclável;<br>Geração de somente <i>outputs</i> assimiláveis, que seja útil ecologicamente ou neutro<br>Mecanismos efetivos para sentir, interpretar e responder ao <i>feedback</i> natural<br>Promoção de valores de proteção, sensibilização e performance ambiental<br>Desenvolvimento de princípios, estratégias e práticas para viabilização do ecossistema. |
| Nível Individual  |
| Inclusão de considerações de sustentabilidade no desenho, seleção de treinamento de pessoal<br>Promoção de inovação com orientação de sustentabilidade para sistemas e estruturas<br>Reforço de uma orientação de sustentabilidade para artefatos culturais.  |
| Nível Organizacional  |
| Iniciação e envolvimento em parcerias ambientais<br>Não ser alvo em protestos dos ativistas ambientais<br>Utilização de práticas para resolução de conflitos ambientais<br>Participação em indústria ecológica e outros arranjos de troca de resíduos<br>Alocação de recursos extensivos para cooperação ambiental interorganizacional.   |
| Nível Político-Econômico  |
| Encorajamento de legislações pró-sustentabilidade<br>Promoção de um mercado baseado em abordagens políticas ambientais<br>Encorajamento e desenvolvimento de mecanismos de contabilidade de custos ambientais totais<br>Promoção de organização de suporte para políticas públicas sustentáveis<br>Promoção de organização com orientação sustentável e programas de regulação próprio<br>Participação em organizações especializadas na promoção da sustentabilidade<br>Oposição a anti-sustentabilidade e/ou promoção de subsídios pró-sustentabilidade.              |
| Nível Sócio-Cultural  |
| Envolvimento com elementos sócio-culturais para avançar nos valores de sustentabilidade<br>Envolvimento em instituições educacionais com esforços de educação ambiental<br>Provisão de informação ambiental por vários meios de comunicação<br>Disseminação da informação de sustentabilidade por <i>stakeholders</i> culturalmente diversos<br>Atenção aos valores ambientais dos membros da organização.  |

**Quadro 2 – Características de indução de relacionamento multi-nível das Organizações Ecologicamente Sustentáveis**

Fonte: Starik e Rands (1995, p. 916).

Na seqüência, apresentam-se o histórico, conceito e princípios das organizações cooperativas – de acordo com o objeto de estudo deste trabalho – dentre outras informações relevantes, que as tornam importantes organizações na busca por um desenvolvimento sustentável.

### 3.1.3. Organizações Cooperativas

Os registros históricos evidenciam que as cooperativas começaram como pequenas organizações na Europa Ocidental, América do Norte e Japão, por volta de 1850. Entretanto,

são considerados como o protótipo da sociedade cooperativa moderna e os fundadores do movimento cooperativo, os pioneiros de Rochdale (ACI, 2006).

Em 1844 um grupo de 28 artesões que trabalhavam nos moinhos de algodão na cidade de Rochdale, no norte de Inglaterra, estabeleceu o primeiro negócio cooperativo. Os tecelões enfrentavam condições de trabalho miseráveis e salários baixos, e não tinham recursos para os preços elevados dos bens, principalmente alimentação e moradia. Decidiram, então, juntar seus recursos escassos e trabalhar juntos para poderem alcançar bens básicos a um preço mais baixo. Sendo assim, os artesãos montaram, primeiro, um armazém próprio onde, inicialmente, havia somente quatro artigos para a venda: farinha, aveia, açúcar e manteiga. Decidiram também, que os clientes deveriam transformar-se em membros, o que levou ao verdadeiro crescimento do negócio (ACI, 2006). Desde então, as cooperativas existem em vários setores e em todo mundo.

O crescimento da idéia do cooperativismo, após a criação da primeira cooperativa, foi vertiginoso. “Na Europa, em 1881, já existiam aproximadamente 1.000 cooperativas com mais de 550.000 associados” (QUEIROZ, 1998, p.11).

No Brasil, segundo Pinho (2004), desde os primórdios da colonização portuguesa, pode ser observado o processo de criação de uma cultura de cooperação, embora incipiente e quase interrompida durante o escravismo, mas que emergiram no século XX. Desta forma, a história formal do cooperativismo no país começa de fato com a fundação da Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, em 27 de outubro de 1889.

No início do século XX, algumas cooperativas começaram a aparecer, inspiradas em modelos trazidos por imigrantes estrangeiros ou por alguns poucos idealistas brasileiros, que tinham conhecimento do sucesso de associações de crédito cooperativo para pequenos agricultores na Alemanha e na Itália. O Rio Grande do Sul surgiu na dianteira no ramo do crédito cooperativo. “Em seguida, cooperativas de vários ramos foram se multiplicando por todo o país”. (PINHO, 2004, p.14). Como afirma Queiroz, (1998, p.12) “as cooperativas crescem no mundo todo na busca de melhorias profissionais e sociais dos trabalhadores”

De acordo com a legislação brasileira, (art. 4º, da Lei nº 5764, de 16-12-1971) as cooperativas “são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados” (BRASIL, 1998).

Para a Organização das Cooperativas do Brasil (OCB, 2006), “cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e



necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida”.

Elas baseiam-se em valores de “ajuda mútua e responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Na tradição dos seus fundadores, os membros das cooperativas acreditam nos valores éticos da honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação pelo seu semelhante” (OCB, 2006).

As cooperativas são orientadas por alguns princípios, por meio dos quais levam os seus valores a prática, quais sejam (OCB, 2006):

- adesão voluntária e livre;
- gestão democrática e livre;
- participação econômica dos membros;
- autonomia e independência;
- educação, formação e informação;
- intercooperação; e
- interesse pela comunidade.

Este último princípio – interesse pela comunidade – significa que as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros. Conforme Cançado e Gontijo (2004), da definição dada a este princípio cabe destacar dois aspectos. Primeiro, “as cooperativas, como organizações de pessoas, tendem a estar vinculadas estreitamente à comunidade onde os cooperados residem, e desta maneira, o desenvolvimento desta comunidade reflete-se diretamente nos cooperados”. “O segundo aspecto diz respeito à maneira como a cooperativa age na comunidade, ou seja, a própria definição de suas políticas de ação, que devem ser aprovadas por seus membros”, logo, “este princípio deve ser aplicado em conjunto com o da Gestão Democrática”.

“Uma dificuldade para a aplicação prática deste princípio é a crescente escassez de recursos para gerir estas ações, dada a tendência de diminuição de margens e sua conseqüente diminuição de resultados, o que não é referente apenas a organizações cooperativas”. Tal fato torna necessário “uma grande criatividade e flexibilidade para encontrar soluções que unam recursos escassos e resultados satisfatórios”. (BRAGA *et al apud* CANÇADO E GONTIJO, 2004, p.14).

Conforme Pinho (2004, p.121), nas sociedades cooperativas existe “igualdade de direitos e obrigações dos cooperados baseada, sobretudo, na norma estabelecida nas assembléias-gerais de que cada associado tem direito a um voto [...] independente de sua participação no capital social”.

Segundo Perius (1983), o ingresso do associado nas organizações cooperativas é livre, bastando que tome a decisão de querer cooperar, desde que isso traga benefícios, que se resumem na maximização de remuneração das atividades profissionais. A relação jurídica cooperativa é de natureza institucional, porquanto se fundamenta na submissão a normas estatutárias, previamente estabelecidas. Entretanto, nos últimos anos, observa-se que grande parte das cooperativas tem estabelecido requisitos para o ingresso de associados, tais como especificação do produto a ser recebido, quantidade, qualidade.

As cooperativas podem ser estruturadas de diferentes maneiras: a estruturação funcional, a estruturação representada pelas unidades estratégicas de negócios e a estruturação por processos. A estruturação funcional é a mais comum, composta por: uma assembléia-geral como órgão máximo de decisões; um conselho fiscal para cuidar da execução orçamentária da cooperativa; um conselho de administração com atribuições de proceder à gestão do empreendimento cooperativista; uma diretoria geral; e, gerência financeira, de produção, marketing e recursos humanos (OLIVEIRA, 2001).

Existem diversos tipos de cooperativas. Quando a natureza de suas atividades, segundo a OCB, elas podem ser classificadas nos ramos apresentados no quadro 3, que traz o número de cooperativas por ramo de atividade com os respectivos números de cooperados e de empregados. Observa-se que no ramo agropecuário existe um número significativo de cooperativas (1.514), de cooperados (879.918) e de empregados (123.368), sendo o ramo com maior número de empregados; o segundo, com relação ao número de cooperativas; e o terceiro, com relação ao número de cooperados.

| <b>Ramo</b>         | <b>Cooperativas</b> | <b>Cooperados</b> | <b>Empregados</b> |
|---------------------|---------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Agropecuário</b> | <b>1.514</b>        | <b>879.918</b>    | <b>123.368</b>    |
| Consumo             | 147                 | 2.181.112         | 6.938             |
| Crédito             | 1.101               | 2.164.499         | 20.555            |
| Educacional         | 319                 | 73.951            | 3.144             |
| Especial            | 10                  | 529               | -                 |
| Habitacional        | 355                 | 91.299            | 1.562             |
| Infra-estrutura     | 160                 | 600.399           | 5.213             |
| Mineral             | 44                  | 15.212            | 52                |
| Produção            | 173                 | 17.569            | 323               |
| Saúde               | 899                 | 287.868           | 28.599            |
| Trabalho            | 1.994               | 425.181           | 6.506             |
| Transporte          | 783                 | 50.600            | 3.411             |
| Turismo ou Lazer    | 19                  | 2.917             | 9                 |
| <b>TOTAIS</b>       | <b>7.518</b>        | <b>6.791.054</b>  | <b>199.680</b>    |

**Quadro 3 – Dados sobre as cooperativas brasileiras por ramo em 2005**

Fonte: OCB (2006).

Conforme afirma Pinho (2004, p.118), historicamente, a cooperativa agrícola “é o mais bem estruturado ramo cooperativo brasileiro”.

Em função da globalização, do aumento crescente da competição internacional e do protecionismo agrícola de países desenvolvidos, as cooperativas agrícolas tem sido obrigadas a buscar soluções que garantam a competitividade e a sustentabilidade da agricultura, da própria cooperativa como empresa e do corpo cooperado (PINHO, 2004, p.118).

Neste mesmo sentido, Bialoskorski Neto (2005) coloca que em virtude da intensa transformação pela qual a atividade agrícola passou nos últimos anos, o que era uma atividade de subsistência e auto-suficiência tornou-se uma unidade dependente do mercado e das indústrias de insumos e processamento. Tal fato obrigou as organizações agropecuárias a terem que se adaptar as exigências do mercado e buscar alternativas, principalmente as organizações de pequeno porte, para sobreviverem num mercado altamente competitivo. Nesse sentido, uma alternativa seria a formação de cooperativas.

Para os países em desenvolvimento, a formação de cooperativas gera dinamismo no ponto de vista econômico e social, destacando-se sua contribuição no desenvolvimento das atividades agropecuárias. No Brasil, o crescimento do cooperativismo se deve fundamentalmente a esse setor (NASCIMENTO, 2000).

O cooperativismo desenvolve-se de forma intensa no setor primário da economia devido às estruturas de mercado encontradas. A razão disso é que a agricultura caracteriza-se por interagir com mercados fortemente concentrados, como é o caso dos insumos básicos necessários e o processamento e distribuição da produção, de acordo com a ótica de cadeias. Assim, segundo com Bialoskorski Neto (2005, p.236), “as economias empresariais cooperativas estão situadas entre as economias particulares dos cooperados, por um lado, e o mercado, por outro, aparecendo como estruturas intermediárias, formadas a partir da ação coletiva espontânea”

Portanto, uma importante razão para a existência deste tipo de organização é o fato de possibilitarem a diminuição de riscos e agregação de valor para os produtores rurais, que, em muitos casos, isoladamente, não teriam como se relacionar em condições favoráveis com mercados concentrados.

Do exposto anteriormente é possível compreender a importância das cooperativas para o agronegócio, principalmente com relação aos pequenos produtores que, se não se unirem em corporações maiores, dificilmente sobreviverão num ambiente cada vez mais globalizado e competitivo. Observa-se que as cooperativas surgiram com o objetivo de resolver um problema social de exclusão de pequenos artesões. Logo, elas buscam um equilíbrio entre as

esferas sociais e econômicas, tendo que lidar com o dilema: valores e necessidades dos cooperados versus concorrência e valores do mercado. Como exposto por Begnis *et al* (2004), “a finalidade primeira de uma cooperativa tradicional é o desenvolvimento econômico e social de seus associados”.

Entretanto, além da questão social é importante a inclusão da questão ambiental para o alcance da sustentabilidade. Sendo assim, apresenta-se na próxima seção o tema sustentabilidade na agricultura, mostrando-se alguns sistemas agrícolas com potencial de sustentabilidade, focando na agricultura orgânica, que incorpora a preocupação com o meio ambiente.

### 3.2. SUSTENTABILIDADE NA AGRICULTURA

De acordo com a Organização das Nações Unidas (ONU), a definição de Agricultura e Desenvolvimento Rural Sustentável resultou de uma reunião da *Food and Agriculture Organization* (FAO) em 1991 em Den Bosh. O documento definia Desenvolvimento Agrícola Sustentado como sendo:

o manejo e a conservação da base de recursos naturais, e a orientação da mudança tecnológica e institucional, de maneira a assegurar a obtenção e a satisfação contínua das necessidades humanas para as gerações presentes e futuras. Tal desenvolvimento sustentável (na agricultura, na exploração florestal e na pesca) resulta na conservação do solo, da água e dos recursos genéticos animais e vegetais, além de não degradar o ambiente, ser tecnicamente apropriado, economicamente viável e socialmente aceito (apud GIORDANO, 2005, p.263)

Esta definição vai de encontro ao modo de produção agrícola até então adotado. Conforme afirma Siqueira (2001), a Revolução Verde estimulou a produção agrícola em bases empresariais, com o aumento considerável do uso de máquinas, equipamentos, fertilizantes e agrotóxicos. Embora tenha proporcionado um aumento expressivo da produção e da produtividade agrícola no Brasil, este modelo não contribuiu para o fortalecimento da agricultura familiar, contribuindo para as disparidades existentes. Além disso, estimulou o uso excessivo e sem controle de fertilizantes e agrotóxicos sendo o responsável pela destruição de solos férteis no país e por outros problemas ambientais.

De modo complementar, Souza Filho (2001) apresenta como problemas causados pela Revolução Verde no Brasil: o desmatamento, a exaustão de solos, a poluição das águas e os problemas de saúde dos trabalhadores rurais.

As principais causas básicas da insustentabilidade no meio rural, segundo as Nações Unidas, têm sido: degradação do solo, disponibilidade limitada de água, esgotamento de outros recursos naturais, pobreza rural, crescimento intenso da população, diminuição da força de trabalho agrícola. Dentre as práticas de produção agrícolas consideradas adequadas à produção sustentável, tem-se: conservação do solo e da água, conservação da biodiversidade, utilização de práticas agronômicas saudáveis, reciclagem de matérias-primas, educação ambiental nas escolas primárias rurais e urbanas (GIORDANO, 2005).

Dentro desta perspectiva, são apresentados no quadro 4 alguns sistemas agrícolas com potencial de sustentabilidade. Como pode-se observar a agricultura orgânica é um destes sistemas.

|                         |  |
|-------------------------|--|
| Agricultura Biodinâmica | Sistema agrícola holístico desenvolvido por Rudolph Steiner que procura conectar a natureza com forças cósmicas. Procura-se criar uma produção integrada em harmonia com o seu hábitat. Compostos e preparados especiais são utilizados. Fertilizantes sintéticos e pesticidas são evitados. |
| Agricultura Ecológica   | Práticas agrícolas que procuram melhorar ou, no mínimo, não danificar o meio ambiente. Tem como objetivo minimizar o uso de insumos químicos, em vez de eliminá-los completamente, como na agricultura orgânica.   |
| Agricultura Natural     | Sistema agrícola desenvolvido por Masanobu Fukuoka que procura seguir a natureza minimizando a interferência humana: sem cultivo mecânico, sem fertilizantes sintéticos ou compostos preparados, sem capina ou herbicidas, sem dependência de químicos.                                      |
| Agricultura Orgânica    | Sistema de agricultura que procura melhorar a saúde do solo e das plantas por meio de práticas como a reciclagem dos nutrientes da matéria orgânica, rotação de culturas, manejo apropriado do solo e ausência de fertilizantes sintéticos e herbicidas.                                     |
| Permacultura            | Sistema integrado, autopermanente, conscientemente concebido, de culturas perenes, árvores e animais.  |

**Quadro 4 – Definições de alguns sistemas agrícolas com grande potencial de sustentabilidade**

Fonte: Adaptado de Reijntjes *et. all.* (apud Souza Filho, 2001, p.603).

Como o foco da organização que será estudada no trabalho é a agricultura orgânica, apresenta-se, a seguir, uma breve discussão sobre este tema e sobre como encontra-se este setor no Brasil e no mundo.

### 3.2.1. Agricultura Orgânica

Segundo o artigo 1º da Lei 10.831 de 23 de dezembro de 2003, que dispõe sobre a agricultura orgânica, considera-se sistema orgânico de produção agropecuária:

todo aquele em que se adotam técnicas específicas, mediante a otimização do uso dos recursos naturais e socioeconômicos disponíveis e o respeito à integridade cultural das comunidades rurais, tendo por objetivo a sustentabilidade econômica e ecológica, a maximização dos benefícios sociais, a minimização da dependência de energia não-renovável, empregando, sempre que possível, métodos culturais, biológicos e mecânicos, em contraposição ao uso de materiais sintéticos, a eliminação do uso de organismos geneticamente modificados e radiações ionizantes, em qualquer fase do processo de produção, processamento, armazenamento, distribuição e comercialização, e a proteção do meio ambiente (BRASIL, 2003).

A mesma lei define como produto orgânico “aquele obtido em sistema orgânico de produção agropecuário ou oriundo de processo extrativista sustentável e não prejudicial ao ecossistema local” (BRASIL, 2003). Desta forma, para que um produto seja considerado orgânico, este deve ter em toda a sua cadeia produtiva a preocupação com as exigências feitas na Lei 10.831 de 23 de dezembro de 2003 supracitada, não bastando ter esta preocupação apenas na produção de matéria-prima, mas sendo necessária durante todo o processo agroindustrial.

Segundo Souza (2005), o principal objetivo dos sistemas de produção orgânicos é criar sistemas de produção agrícolas sustentáveis e integrados sob os aspectos ambientais, econômicos e humanos. O termo ‘orgânico’ é melhor compreendido quando se visualiza um conceito da unidade produtiva como um organismo onde todas as partes componentes interagem para criar um todo coerente, e não quando se refere aos tipos de insumos utilizados na produção.

Sendo assim, a simples prática da adubação orgânica pode não ser ambientalmente correta. Algumas propriedades rurais utilizam a técnica de adubação orgânica, mas em monoculturas, como é o caso de grandes extensões de terras onde se planta soja orgânica. Nestes casos, se utilizamos as concepções supracitadas, poderíamos afirmar que este tipo de cultivo não é uma produção orgânica, pois não existe uma interação sustentável e não prejudicial ao ecossistema local.

No que diz respeito ao mercado de produtos orgânicos, este se mostra bastante promissor. No ano de 2003, o mesmo tinha um valor estimado em US\$ 25 bilhões, apresentando uma taxa de crescimento em torno de 8% em relação a 2002 (ISMEA, 2005).

Segundo dados da *International Federation of Organic Agriculture Movements* (IFOAM), este mercado está crescendo, não somente na Europa e América do Norte – onde estão os maiores mercados – mas também em muitos outros países, incluindo vários países em desenvolvimento (WILLER & YUSSEFI, 2005).

A agricultura orgânica é praticada em quase todos os países de mundo e vem crescendo em número de terras e de fazendas. O total de área de manejo orgânico ultrapassa

26 milhões de hectares em todo o mundo (ISMEA, 2005). Estima-se que aproximadamente 110 países praticam a agricultura orgânica, sem contar as áreas sem certificação. Interesses oficiais na agricultura orgânica estão emergindo em muitos locais, demonstrado pelo fato de que muitos países têm uma regulação completa implementada em fazendas de orgânicos ou estão em processo de desenho de regulamentações (WILLER & YUSSEFI, 2005).

Os países com maior extensão de área orgânica são a Austrália (11,3 milhões de hectares), a Argentina (2,8 milhões de hectares) e a Itália (mais de 1 milhão de hectares). No total, a Oceania tem 43% das terras orgânicas no mundo, seguida da Europa (23,8%) e da América Latina (23,5%). Como a maioria das terras orgânicas na Austrália e na Argentina são extensivas terras de pastagem, a área total dedicada para plantação é provavelmente menos da metade. A proporção de manejo orgânico comparado com o convencional, entretanto, é maior na Europa. A América Latina, contudo, tem o maior número de fazendas de orgânicos (WILLER & YUSSEFI, 2005).

O Brasil é o quinto no ranking mundial em área sob o manejo orgânico, tendo 803.180 hectares de terras com cultivo orgânico. Entretanto, em porcentagem do total de terras plantadas, o Brasil tem apenas 0,23% das terras cultivadas com agricultura orgânica, ficando em 57º no mundo. Em número de fazendas, o Brasil encontra-se em 11º mundialmente, tendo 14.003 fazendas de orgânicos (WILLER & YUSSEFI, 2005).

Observa-se que a produção orgânica já é uma realidade mundial e só tende a crescer. Mas, para ser sustentável, é importante que exista uma real utilização do conceito de orgânico como o proposto por Souza (2005), em que todas as partes componentes interagem para criar um todo coerente.

Como já discutido, para o alcance da sustentabilidade é importante a consideração dos aspectos econômicos, sociais e ambientais. Dentro desta lógica, encontra-se a Ecocitrus, que é o objeto de estudo do presente trabalho, sendo esta um caso peculiar de cooperativa que trabalha com produção orgânica e que teve sua criação com vistas a resolver, além de problemas sociais, problemas ambientais da comunidade onde se inseri.

Tanto o conceito de cooperativas quanto o de produção orgânica incorporam aspectos relacionados a sustentabilidade. Contudo, para que uma organização seja considerada como sustentável – retomando-se as propostas de Shrivastava (1995a) e de Starik & Rands (1995) apresentadas mais no início deste capítulo – exige-se a identificação de fatores da Gestão Ecocêntrica – estando estes mais focados em questões organizacionais – e das características de Organizações Ecologicamente Sustentáveis – que focam nas relações multi-níveis indo além da organização.

Embora possam ser identificados diferentes focos nas abordagens utilizadas, constata-se que algumas características propostas se assemelham. Sendo assim, buscou-se sintetizá-las no quadro 5, que apresenta as características que deverão ser identificadas na pesquisa, tanto a nível organizacional quanto interorganizacional, para que a Ecocitrus seja caracterizada como uma organização sustentável.

Apresentando a organização estudada todas ou grande parte das características adotadas como definidoras de organizações sustentáveis, poderá se afirmar que esta é guiada pela lógica da sustentabilidade, servindo a Ecocitrus como modelo de organização sustentável. Caso contrário, buscar-se-á identificar quais as dificuldades encontradas que fazem com que estas características não sejam alcançadas, identificando pontos que devam ser trabalhados para que se chegue a uma organização sustentável.

O próximo capítulo, traz o método utilizado na pesquisa.

| <b><u>NÍVEL ORGANIZACIONAL</u></b>  |  |
|-------------------------------------|--|
| Metas                               | Sustentabilidade e qualidade de vida<br>Bem-estar dos <i>stakeholders</i>  |
| Valores                             | Biocêntrico ou Ecocêntrico;<br>Intuição e entendimento;<br>Valores feministas pós-patriarcais;<br>Promoção de valores de proteção, sensibilização e performance ambiental;   |
| Hierarquia                          | Estrutura não-hierárquica;<br>Decisões participativas;<br>Autoridade descentralizada;<br>Baixa diferença de renda  |
| Gestão do Ecossistema               | Mecanismos efetivos para sentir, interpretar e responder ao feedback natural;<br>Desenvolvimento de princípios, estratégias e práticas para viabilização do ecossistema.   |
| Funções Administrativas – Marketing | Marketing para educação do consumidor.   |
| Funções Administrativas – Finanças  | Objetivos financeiros para crescimento sustentável no longo prazo;<br>Contabilidade focada em custos ambientais.   |
| Funções Administrativas – RH        | Objetivos da gestão de recursos humanos para segurança e saúde no trabalho;<br>Inclusão de considerações de sustentabilidade no desenho, seleção e treinamento de emprego;<br>Promoção de inovação com orientação de sustentabilidade para sistemas e estruturas.  |
| Produtos                            | Desenhados para o meio ambiente;<br>Amigo do meio ambiente;<br>Utilização de recursos naturais a taxas sustentáveis;<br>Desenvolvimento de bens e serviços para uso sustentável e reciclável.  |
| Processos                           | Baixo uso de recursos e energia (recursos considerados como rigorosamente finitos; utilização de recursos naturais a taxas sustentáveis)<br>Eficiência ambiental;<br>Harmonia com a natureza;<br>Gestão e eliminação da poluição e de resíduos (somente geração de <i>outputs</i> assimiláveis, que sejam úteis ecologicamente ou neutros; processos desenhados para maximização da conservação e minimização de resíduos) |



| <b><u>NÍVEL INTERORGANIZACIONAL</u></b> |  |
|---|--|
| Nível Organizacional                    | Iniciação e envolvimento em parcerias ambientais;<br>Não ser alvo em protestos dos ativistas ambientais;<br>Utilização de práticas para resolução de conflitos ambientais;<br>Participação em indústria ecológica e outros arranjos de troca de resíduos;<br>Alocação de recursos extensivos para cooperação ambiental interorganizacional.  |
| Nível Político-Econômico                | Encorajamento de legislações pró-sustentabilidade;<br>Promoção abordagens políticas ambientais baseadas no mercado;<br>Promoção de organização de suporte para políticas públicas sustentáveis;<br>Promoção de organização com orientação sustentável e programas de regulação própria;<br>Participação em organizações especializadas na promoção da sustentabilidade;<br>Oposição a anti-sustentabilidade e/ou promoção de subsídios pró-sustentabilidade. |
| Nível Sócio-Cultural                    | Envolvimento com elementos sócio-culturais para avançar nos valores de sustentabilidade;<br>Envolvimento em instituições educacionais com esforços de educação ambiental;<br>Provisão de informação ambiental por vários meios de comunicação;<br>Disseminação da informação de sustentabilidade por <i>stakeholders</i> culturalmente diversos.   |

**Quadro 5 – Características organizacionais e interorganizacionais de organizações sustentáveis**

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Shrivastava (1995a) e Starik e Rands (1995).

#### 4. MÉTODO

De acordo com Yin (2001), enquanto objetivo de pesquisa, o estudo de caso contribui para a compreensão de fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. No caso da área de administração, a importância dos estudos de caso surge da necessidade de se compreender fenômenos sociais complexos. De forma complementar, “o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real” (YIN, 2001, p.21). Adicionalmente, Gil (1995) coloca que o estudo de caso caracteriza-se como exploratório quando o tema de estudo é pouco explorado ainda, indicando a observação direta como forma de coleta de dados para este tipo de estudo.

Yin (2001, p.32) afirma que “a investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidência”. Acrescenta ainda que o estudo de caso pode basear-se em qualquer mescla de provas quantitativas e qualitativas. Complementa dizendo que, a coleta de dados para os estudos de caso pode se basear em muitas fontes de evidência, sendo estas complementares e que “um bom estudo de caso utilizará o maior número possível de fontes” (YIN, 2001, p.107).

Sendo assim, para atingir aos objetivos propostos, realizou-se um estudo de caso exploratório na Ecocitrus – Cooperativa dos Citricultores Ecológicos do Vale do Caí. Para a realização do estudo, foram utilizados quatro tipos de fontes: documentação, observação direta, entrevistas e questionário.

Com relação à documentação, foram analisados o Estatuto Social da Cooperativa, a Licença de Operação fornecida pela FEPAM, algumas reportagens de jornais e revistas, folders e outros artigos publicados na mídia sobre a Ecocitrus e *stakeholders*. Como afirma Yin (2001, p.109), “o uso mais importante de documentos é corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes”.

A observação direta foi feita nas visitas de campo de modo informal, onde foi possível observar alguns comportamentos ou condições ambientais relevantes. Além disso, participou-se de uma assembléia no dia 09 de novembro de 2006. “As provas observacionais são, em geral, úteis para fornecer informações adicionais sobre o tópico que está sendo estudado” (YIN, 2001, p.115).

Finalmente, as entrevistas, consideradas por Yin (2001, p.112) como “uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso”, foram espontâneas, assumindo o

caráter de uma conversa informal, mas sendo guiadas por um conjunto de perguntas previamente estabelecido, sendo feita também a aplicação do questionário no final das entrevistas com os membros da Ecocitrus.

As entrevistas, a aplicação do questionário e a consulta às demais fontes de dados foram realizadas com o propósito de identificar se a Ecocitrus:

- adota uma Gestão Ecocêntrica – proposta por Shrivastava (1995a);
- possui as características de Organizações Ecologicamente Sustentáveis – propostas por Starik & Rands (1995).

Portanto, parte-se do pressuposto de que uma organização para ser sustentável deva ter a sustentabilidade incutida no seu processo de gestão, por conseguinte, deva praticar uma Gestão Ecocêntrica. Verificando-se a existência de tais fatores dentro da organização, buscou-se identificar se essa prática da lógica sustentável atinge multi-níveis, tendo, portanto, influência também nos indivíduos e organizações externos e conseqüentemente na sociedade, alcançando desta forma uma amplitude maior, estando ainda mais dentro da lógica do desenvolvimento sustentável.

As entrevistas e aplicação do questionário foram feitas pessoalmente na Cooperativa e nas demais organizações nos meses de maio, outubro, novembro e dezembro de 2006, tendo a duração média de 45 minutos por entrevistado. Para a sua realização, foram elaborados roteiros de entrevista que se destinam aos diferentes atores relacionados à organização. Sendo assim, chegou-se a três grupos diferentes para os quais foram elaborados questionários diversos (no apêndice): A) diretoria e coordenação (apêndice 1); B) cooperados e funcionários (apêndice 2); C) demais *stakeholders* (apêndice 3).

Com relação ao grupo A, este é formado pelo presidente, vice-presidente, tesoureiro, secretário, coordenador da usina de compostagem, coordenador da agroindústria e coordenador da área comercial. Deste grupo foram entrevistados o presidente, o tesoureiro, o coordenador da usina de compostagem, o coordenador da agroindústria e o coordenador da área comercial utilizando-se o roteiro de entrevista que se encontra no apêndice 1. Salienta-se, ainda, que este roteiro apresenta diferenças conforme a área de atuação de cada um, tendo um maior número de perguntas destinadas ao presidente por este estar envolvido com questões organizacionais que dizem respeito à administração geral. Além das entrevistas, foi aplicado o questionário (apêndice 4) para todos entrevistados deste grupo.

O grupo B é composto pelos produtores rurais cooperados (totalizando 36 – excluindo deste total os sete membros da diretoria que também são cooperados, mas que estão sendo considerados no primeiro grupo) e funcionários (no total 13 com carteira assinada).

Importante salientar que 11 dos 36 cooperados, aqui considerados, também trabalham como funcionários na Cooperativa (além dos membros da diretoria e coordenação que são igualmente cooperados e que trabalham na mesma). Neste caso, como se tem um número maior de atores, em comparação ao grupo A, realizaram-se as entrevistas até que foi percebida uma considerável repetição nas respostas. Sendo assim foram entrevistados: 3 que são somente cooperados, 7 cooperados que também trabalham na Cooperativa e 7 que são somente funcionários. O roteiro de entrevista utilizado encontra-se no apêndice 2. Igualmente, foi aplicado para este grupo o questionário que se encontra no apêndice 4.

O quadro 6 mostra o número total de cooperados e funcionários da Ecocitrus e o número de entrevistados por categoria, sendo que pertencem ao grupo A somente os membros da diretoria e da coordenação, e ao grupo B os demais apresentados no quadro.

|                    | COOPERADOS (Total = 43)                   |  |                            | FUNCIONÁRIOS<br>(Total = 13) |
|--------------------|---|--|----------------------------|------------------------------|
|                    | Que pertencem à diretoria e à coordenação | Que também exercem outra função na Cooperativa | Que são somente cooperados |                              |
| TOTAL EXISTENTE    | 7   | 11   | 25                         | 13                           |
| TOTAL ENTREVISTADO | 5   | 7  | 3                          | 7                            |

**Quadro 6 – Número total de cooperados e funcionários da Ecocitrus e número de entrevistados por categoria**

Fonte: elaborado pela autora.

Cabe salientar que foram feitas mais entrevistas com os cooperados que também trabalham na organização (em comparação com os que são somente cooperados) pela maior facilidade de acesso a esses – que foram entrevistados na sede da Ecocitrus, na agroindústria ou na usina de compostagem – e pelo fato de também poderem responder questões relativas ao trabalho dentro da Cooperativa como funcionários. O difícil acesso aos que são somente cooperados (pois estes têm suas propriedades em diferentes municípios e trabalham normalmente todo o dia na roça, dificultando o acesso diurno), limitou o número de entrevistados desta categoria. Entretanto, se consideramos o total de cooperados (incluindo os que também exercem outras funções), foram entrevistados 15 (incluindo os 5 da diretoria e coordenação).

Por fim, o grupo C é constituído pelos demais *stakeholders*. Deste grupo, foram entrevistados:

- 6 das principais empresas que fornecem resíduos industriais para a usina de compostagem (26 indústrias ao todo), sendo elas: Agrogen – Desenvolvimento Genético Ltda, Doux-Frangosul, Marsul Proteínas Ltda., Novagro, Pincéis Atlas S.A e Tanac S.A. (foram entrevistados os responsáveis pela destinação dos resíduos em cada uma delas);
- 17 consumidores finais, sendo estes entrevistados nas feiras que a Cooperativa realiza em Montenegro (9 consumidores) e em Porto Alegre (8 consumidores);
- o diretor do Instituto Morro da Cutia de Agroecologia (IMCA) – uma ONG que se formou dentro da Ecocitrus e hoje é parceira da mesma;
- o Secretário e a Agrônoma da Secretaria de Agricultura e Meio Ambiente de Montenegro; e,
- a Fundação Estadual de Proteção Ambiental (FEPAM).

O roteiro de entrevista para este grupo encontra-se no apêndice 3. O questionário não foi aplicado por conter questões que dizem respeito exclusivamente a gestão na Cooperativa, ficando restrito, por conseguinte, aos membros da mesma.

Os roteiros de entrevista e o questionário foram elaborados com base no referencial utilizado. Os roteiros de entrevista contêm questões referentes, principalmente, às características organizacionais relativas a Organizações Ecologicamente Sustentáveis – propostas por Starik & Rands (1995). Algumas delas também se referem ao processo de gestão. Importante salientar que, mesmo dentro dos grupos (A, B e C), existem blocos de questões diversas que se destinam a diferentes públicos (como pode ser observado nos apêndices 1, 2 e 3).

O quadro 7 apresenta estas questões, o público a qual se destinam, o que será analisado e à que estão relacionadas – se às características organizacionais (representado pela cor verde) ou à gestão (representado pela cor rosa). Também foram acrescentadas algumas questões que não estão citadas no referencial utilizado, mas que ajudarão a identificar alguns fatores relacionados a sustentabilidade na organização – estas estão representadas pela cor azul.

| PERGUNTA   | PÚBLICO   | ANÁLISE A SER FEITA  |
|--|---|--|
| <u>NÍVEL ORGANIZACIONAL</u>  |   |  |
| - Quais são as metas da organização?   | - presidente<br>- cooperados<br>- funcionários                    | Analisar se estão difundidas entre os cooperados e funcionários.   |
| - Quais são os valores da organização?   | - presidente<br>- cooperados<br>- funcionários                    | Analisar se são promovidos valores de proteção, sensibilização e performance ambiental.<br>Verificar se é dada atenção aos valores ambientais dos membros da organização.                            |
| - Como está constituída hierarquicamente a organização (estrutura hierárquica) e como é o processo de tomada de decisão?   | - presidente  | Verificar se a estrutura é hierárquica ou não-hierárquica; se as decisões são participativas; se a autoridade é descentralizada;   |
| - Quais são os valores financeiros (em R\$) recebidos pelos cooperados e funcionários?   | - presidente<br>- cooperados<br>- funcionários                    | Identificar como é a diferença de renda.   |
| - Quais os mecanismos utilizados pela organização para sentir e interpretar os <i>feedbacks</i> naturais? Como sabem se as ações estão sendo benéficas ao meio ambiente e a sociedade?   | - presidente<br>- gerentes<br>- cooperados                        | Verificar se existem mecanismos efetivos para sentir, interpretar e responder ao feedback natural.   |
| - Quais os princípios, estratégias e práticas desenvolvidas para viabilização do ecossistema? O que é feito para beneficiar o ecossistema local?   | - presidente<br>- coordenadores<br>- cooperados                   | Verificar se são desenvolvidos princípios, estratégias e práticas para viabilização do ecossistema.  |
| - Quais são as ações feitas pela área de marketing?  | - coordenador comercial   | Analisar se o marketing é voltado para educação do consumidor.   |
| - A cooperativa está trabalhando com mecanismos de contabilidade de custos ambientais ou desenvolvendo-os?   | - presidente  | Verificar se existe o encorajamento e desenvolvimento de mecanismos de contabilidade de custos ambientais totais.  |
| - Como é feito o desenho de cargos, a seleção e o treinamento de pessoal? O que é levado em consideração?  | - presidente  | Identificar se existe a inclusão de considerações de sustentabilidade no desenho, seleção e treinamento de pessoal.  |
| - Você sabe como é feito o desenho de cargos na cooperativa? O que é levado em consideração?<br>- Como você foi selecionado?<br>- Você recebe ou já recebeu algum treinamento? Se sim, como é/foi?   | - funcionários  |  |
| - Existe algum incentivo para que os funcionários/cooperados inovem? Como isso acontece e que tipo de inovação é incentivada?  | - presidente<br>- coordenadores<br>- cooperados<br>- funcionários | Verificar se existe a promoção de inovação com orientação de sustentabilidade para sistemas e estruturas.  |
| - No desenvolvimento de novos produtos, o que é considerado como prioritário? Que fatores são levados em consideração na determinação dos produtos da cooperativa?<br>- Quais os materiais/embalagens que os produtos da cooperativa contém? São todos materiais/embalagens recicláveis? | - coordenador agroindústria<br>- coordenador comercial            | Verificar se o desenvolvimento de bens e serviços é para uso sustentável e reciclável.<br>Verificar se existe utilização de recursos naturais a taxas sustentáveis.                                  |
| - Vocês reaproveitam recursos naturais/energia? Como? Utilizam recursos renováveis? Utilizam materiais recicláveis?  | - presidente<br>- coordenadores<br>- cooperados                   |  |
| - Como é gerida e como são eliminados a poluição e os resíduos gerados? São considerados como externalidades?<br>- Foca na eliminação de desperdícios e de resíduos?   | - presidente<br>- coordenadores<br>- cooperados                   | Verificar se há somente geração de <i>outputs</i> assimiláveis, que sejam úteis ecologicamente ou neutros; se os processos são desenhados para maximização da conservação e minimização de resíduos. |

| PERGUNTA   | PÚBLICO  | ANÁLISE A SER FEITA  |
|--|--|--|
| <i><u>NÍVEL INTERORGANIZACIONAL</u></i>  |  |  |
| - A cooperativa tem parcerias ambientais com outras empresas, governo ou ONGs?<br>- Descreva como são estas parcerias.   | - presidente<br><br>- presidente<br>- organizações parceiras | Verificar se existe iniciação e envolvimento em parcerias ambientais.  |
| - A cooperativa foi alguma vez alvo de protesto ambiental? Se sim, como foi resolvida a situação?  | - presidente<br>- órgão ambiental                            | Verificar se a cooperativa não foi ou é alvo em protestos dos ativistas ambientais.<br>Verificar se utiliza práticas para resolução de conflitos ambientais. |
| - A cooperativa participa de arranjos interorganizacionais que visam à redução de resíduos/energia?<br>- A cooperativa mostra para empresas parceiras a importância de tais arranjos (além de redução de custos)?  | - presidente<br>- organizações parceiras                     | Verificar se existe participação em indústria ecológica e outros arranjos de troca de resíduos.  |
| - A cooperativa aloca recursos administrativos para desenvolver e implementar estratégias sustentáveis envolvendo cooperação interorganizacional? Quanto dos recursos administrativos é alocado para esta finalidade?  | - presidente   | Verificar se existe alocação de recursos extensivos para cooperação ambiental interorganizacional.   |
| - A cooperativa tem alguma relação com órgãos governamentais, procurando encorajar a criação e adoção de leis pró-sustentabilidade?  | - presidente<br>- órgão ambiental                            | Verificar a existência de encorajamento de legislações pró-sustentabilidade.   |
| - Promove uma abordagem da política ambiental governamental baseada no mercado além da abordagem tradicional de “comando e controle”?<br>- Encoraja corporações governamentais nacionais e internacionais a adotar avaliações de rendimento nacional que incorporam impactos ambientais? | - presidente<br>- órgão ambiental                            | Verificar se existe a promoção de abordagens políticas ambientais baseadas no mercado.   |
| - Trabalha para mover organizações representativas, como associações comerciais, conselhos e outras organizações “guarda-chuvas”, a apoiar políticas governamentais pró-sustentabilidade?  | - presidente   | Verificar se existe a promoção de organização de suporte para políticas públicas sustentáveis;   |
| - Tenta criar programas de orientação sustentável e de regulação própria dentro de suas respectivas organizações representativas?  | - presidente   | Verificar se existe a promoção de organização com orientação sustentável e programas de regulação própria;   |
| - Participam de organizações projetadas para encorajar e assistir outras organizações para adotar simultaneamente ações orientadas para sustentabilidade e para alcançar sucesso econômico?  | - presidente   | Verificar se existe a participação em organizações especializadas na promoção da sustentabilidade;   |

| PERGUNTA   | PÚBLICO   | ANÁLISE A SER FEITA  |
|--|---|--|
| - A cooperativa está envolvida na criação de demanda por produtos mais sustentáveis?<br>- Adotam marketing e política de compra enfatizando produtos sustentáveis para criar e aumentar o mercado para estes produtos?<br>- A cooperativa atua junto a poderes governamentais? (Remove subsídios anti-sustentabilidade e/ou institui subsídios pró-sustentabilidade) | - presidente<br>- coordenador comercial<br>- consumidores | Verificar a existência de oposição a anti-sustentabilidade e/ou promoção de subsídios pró-sustentabilidade.              |
| - Como a cooperativa escolhe seus fornecedores? Quais são os critérios?  | - presidente<br>- coordenadores                           |  |
| - A cooperativa tenta afetar elementos sócio-culturais a fim de aumentar a força dos valores pró-sustentabilidade? Se sim, como ela faz isso?  | - presidente<br>- coordenador comercial                   | Verificar a existência de envolvimento com elementos sócio-culturais para avançar nos valores de sustentabilidade;       |
| - Está envolvida com instituições educacionais em atividades projetadas para aumentar a formação ambiental?  | - presidente<br>- coordenador comercial                   | Verificar a existência de envolvimento em instituições educacionais com esforços de educação ambiental;                  |
| - Fornece informação para vários tipos de mídia (televisão, revistas, jornais,...) sobre seu desempenho ambiental e outras questões ambientais a fim de encorajar as pessoas a adotar valores em prol do meio ambiente?  | - presidente<br>- coordenador comercial<br>- consumidores | Verificar a existência de provisão de informação ambiental por vários meios de comunicação;                              |
| - Procura e dissemina informação sobre <i>stakeholders</i> com experiências culturais diversas?  | - diretoria e coordenação                                 | Verificar a existência de disseminação da informação de sustentabilidade por <i>stakeholders</i> culturalmente diversos. |
| - Como você enxerga a Ecocitrus? (Descreva em algumas palavras o que é a Ecocitrus)  | - parceiros<br>- órgão ambiental<br>- consumidores        | Verificar a imagem que a Ecocitrus tem perante os demais <i>stakeholders</i> .   |

**Quadro 7 – Questões relativas às características organizacionais (representado pela cor verde) e à gestão (representado pela cor rosa) que formaram os roteiros de entrevista**

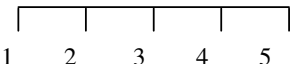
Fonte: elaborado pela autora.

Legenda: — Questões relativas às características organizacionais  
— Questões relativas à gestão  
— Outras questões

Já, o questionário (que também se encontra no apêndice 4) tem como principal objetivo identificar se a gestão da Ecocitrus aproxima-se mais da Gestão Tradicional ou da Gestão Ecocêntrica – proposta por Shrivastava (1995a). Para preenchimento deste, foi solicitado ao entrevistado que marcasse, em cada questão, numa escala de 1 a 5, a qual das extremidades se encontrava ou a que mais se aproximava a melhor resposta para cada pergunta em relação à Ecocitrus. Cabe salientar que as respostas relativas a Gestão Tradicional e à Gestão Ecocêntrica foram sendo alternadas para não deixar o questionário tendencioso para um lado ou outro. Porém, no momento da análise, foi considerado com sendo 1 o mais próximo da Gestão Tradicional e 5 o mais próximo da Gestão Ecocêntrica,



sendo 3 o ponto intermediário. Este questionário foi aplicado nos grupos A e B por agruparem pessoas diretamente relacionadas à gestão da Cooperativa.

|  |  |  |  |  |  |   |
|---|--|--|--|--|--|---|
| 1    2    3    4    5   |  |  |  |  |  |   |
| As metas da Ecocitrus estão voltadas para:  |  |  |  |  |  |   |
| crescimento econômico e lucros  |  |  |  |  |  | sustentabilidade e qualidade de vida                        |
| bem-estar dos <i>stakeholders</i>   |  |  |  |  |  | riqueza dos <i>stakeholders</i>                             |
| Os valores da Ecocitrus são:  |  |  |  |  |  |   |
| antropocêntrico<br>(tem o homem como central)                                     |  |  |  |  |  | biocêntrico ou ecocêntrico<br>(tem a natureza como central) |
| intuição e entendimento   |  |  |  |  |  | racionalidade e conhecimento geral                          |
| valores patriarcais   |  |  |  |  |  | valores feministas pós-patriarcais                          |
| Os produtos da Ecocitrus são:   |  |  |  |  |  |   |
| desenhados para o meio ambiente   |  |  |  |  |  | desenhados para função, estilo e preço                      |
| esbanjador de embalagens  |  |  |  |  |  | amigo do meio ambiente                                      |
| Os processos produtivos da Ecocitrus buscam:                                      |  |  |  |  |  |   |
| baixo uso de recursos e energia   |  |  |  |  |  | ser intensivo no uso de recursos e energia                  |
| eficiência técnica  |  |  |  |  |  | eficiência ambiental  |
| A estrutura organizacional da Ecocitrus é:  |  |  |  |  |  |   |
| não-hierárquica   |  |  |  |  |  | hierárquica   |
| As decisões da Ecocitrus são:   |  |  |  |  |  |   |
| impostas de cima para baixo   |  |  |  |  |  | participativas  |
| A autoridade na Ecocitrus é:  |  |  |  |  |  |   |
| descentralizada   |  |  |  |  |  | centralizada  |
| Na Ecocitrus existe:  |  |  |  |  |  |   |
| alta diferença de renda   |  |  |  |  |  | baixa diferença de renda                                    |
| Com relação ao meio ambiente, na Ecocitrus existe:                                |  |  |  |  |  |   |
| harmonia com a natureza   |  |  |  |  |  | dominação sobre a natureza                                  |
| Na Ecocitrus os recursos naturais são considerados:                               |  |  |  |  |  |   |
| infinitos – o meio ambiente é gerido como um recurso                              |  |  |  |  |  | rigorosamente finitos                                       |
| Na Ecocitrus os resíduos e a poluição são considerados:                           |  |  |  |  |  |   |
| como algo que deve ser gerido e eliminado pela organização                        |  |  |  |  |  | como externalidades   |

| O marketing na Ecocitrus tem como objetivo:                     |  |  |  |  |  |  |   |  |
|---|--|--|--|--|--|--|---|--|
| aumentar o consumo  |  |  |  |  |  |  | educar o consumidor                     |  |
| Na sua opinião, os objetivos financeiros da Ecocitrus visam:    |  |  |  |  |  |  |   |  |
| o crescimento sustentável no longo prazo                        |  |  |  |  |  |  | a maximização dos lucros no curto prazo |  |
| A contabilidade da Ecocitrus é focada:                          |  |  |  |  |  |  |   |  |
| em custos convencionais   |  |  |  |  |  |  | em custos ambientais                    |  |
| Na sua opinião, a gestão de recursos humanos na Ecocitrus visa: |  |  |  |  |  |  |   |  |
| segurança e saúde no trabalho                                   |  |  |  |  |  |  | aumentar a produtividade do trabalho    |  |

**Quadro 8 – questões relativas a Gestão Tradicional ou Ecocêntrica**

Fonte: elaborado pela autora a partir de Shrivastava (1995a).

Após as entrevistas – que foram gravadas e transcritas – as questões foram analisadas por blocos seguindo a ordem proposta no quadro 5 apresentado na página 32 que agrupa as questões relativas à Gestão Ecocêntrica e às Características de Organizações Ecologicamente Sustentáveis. É feita análise de conteúdo das entrevistas e calculada a média, a moda e o desvio padrão das respostas ao questionário.

Na seqüência, faz-se uma breve descrição da Ecocitrus – objeto de análise do estudo. Os resultados e análise são apresentados no capítulo posterior.

## 5. A ECOCITRUS

A Ecocitrus – Cooperativa dos Citricultores Ecológicos do Vale do Caí – nasceu na região do Vale do Caí. Essa região é formada por vários municípios (dentre eles, Alto Feliz, Barão, Bom Princípio, Feliz, Harmonia, Montenegro e São Sebastião do Caí) cuja base da agricultura é familiar, sendo composta por várias pequenas propriedades (com área média de 8 hectares).

A história da Ecocitrus tem influências diversas. Um de seus fundadores (e primeiro presidente da Associação), ao longo dos anos, solidificou seu conhecimento em agroecologia por meio de diversas experiências de trabalho que teve antes da formação da Cooperativa: iniciou trabalhando em uma horta orgânica com um agrônomo que tinha terminado seus estudos nos Estados Unidos, acompanhou um projeto na Tanac S.A. – desenvolvido pelo ambientalista José Lutzemberg – para o reaproveitamento de resíduos, conheceu outros ecologistas, além de ter um grande contato com agricultores de todo o estado.

Em 1990, iniciou um trabalho na Aripê Citrus Agroindustrial Ltda., que estava com problema na destinação final de seus resíduos. Eles tinham um depósito de resíduos (que era basicamente de poupa e restos de fruta e folha) já com cinco valas esgotadas e queriam uma solução para isto. Sendo assim, ele retomou o projeto iniciado por Lutzemberg na Tanac (que não foi adiante pois o composto que se gerava era economicamente inviável e não compensava para a empresa produzir), acrescentando à poupa de fruta, que tem bastante hidrogênio, a casca de acácia que foi fornecida pela Tanac. Deste modo, foi possível a produção de um composto, em pequena quantidade, mas que resolveu o problema da Aripê. Nas palavras do fundador:

Não era uma coisa muito grande, mas já deu pra resolver todo um problema. Eu consegui limpar todas as valas, fiz um composto e consegui montar um pomar. Aí eu comecei a trazer os agricultores, a mostrar pra eles que era possível fazer sem adubo, sem veneno. E aí começou a aumentar os contatos, os agricultores a se interessar (primeiro presidente da Ecocitrus e atual presidente do IMCA, sócio-fundador da cooperativa).

Neste mesmo período, estava sendo desenvolvido na região o Pró-renda – programa de apoio a produtores de baixa renda – uma parceria entre a Secretaria de Agricultura do Estado do Rio Grande do Sul e a GTZ (*Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH*) que é uma sociedade de cooperação técnica alemã, que trabalhava principalmente com a organização dos agricultores, formando os chamados Grupos Pró-renda, que chegaram

ao número de 17 na região. Sendo assim, houve uma aproximação, tendo em vista que os alemães já tinham um pouco a intenção de incentivar o lado ecológico.

Este fundador, que tinha realizado o trabalho de compostagem, conseguiu conquistar um espaço dentro dos grupos pra falar da idéia. Deste modo, começaram a surgir pessoas interessadas em fazer a agricultura ecológica, sendo formado um outro grupo que foi chamado no início de grupo de agricultura ecológica, começando-se uma discussão neste sentido e surgindo então a proposta da Ecocitrus.

Assim, em 02/11/1994 surgiu juridicamente a Ecocitrus (Associação dos Agricultores Ecológicos do Vale do Caí), sendo o seu primeiro desafio produzir composto e suprir a demanda de todos os 15 integrantes. Iniciou-se todo o processo de negociação com as empresas para fornecerem resíduos (sendo as primeiras a Aripê e a Tanac), buscou-se uma área adequada para a realização da compostagem, fez-se um processo de aproximação com a Fepam para ver legalmente como era possível fazer. “Apoio da Fepam, da GTZ, da Emater, da Tanac e da Aripê. [...] Depois começou a surgir outras empresas. E aí foi! Assim que começou” (cooperado, primeiro presidente da Ecocitrus e atual presidente do IMCA, sócio-fundador da cooperativa).

Posteriormente, com a idéia de realizar todas as etapas da cadeia produtiva, a Cooperativa passou a comercializar seus produtos e também a industrializá-los, como forma de não perder recursos com atravessadores, gerando assim maior renda ao produtor rural. Em consequência disso, em 1998, mudou-se a formatação jurídica de associação para cooperativa, sendo que passaram a ser agregadas mais estas atividades.

Hoje, a Ecocitrus tem 43 cooperados e, aproximadamente, 150 famílias em parceria no uso de biofertilizantes, tecnologia de produção, industrialização da produção, comercialização e certificação participativa. São aproximadamente 400 ha de pomares de citrus com produção orgânica. Seu objetivo é “resgatar a agricultura sustentável, socialmente justa, ecologicamente correta e economicamente viável na região”.

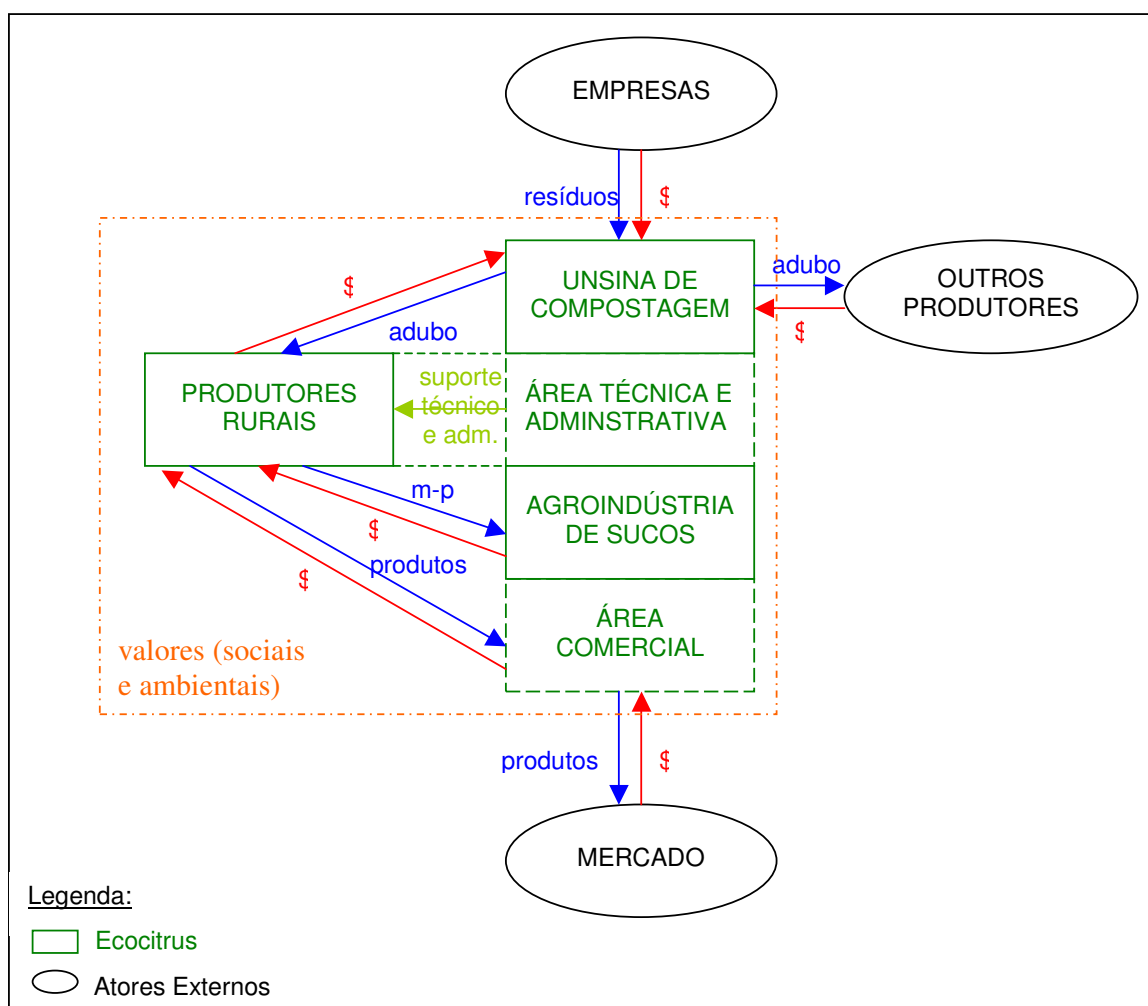
A Cooperativa tem se organizado para que o agricultor assuma toda a cadeia produtiva, desde a produção de insumos, até a industrialização e comercialização dos produtos, além da organização social, formação e geração de tecnologia. Para atingir estes objetivos, são desenvolvidas as seguintes atividades:

- usina de compostagem;
- pomares ecológicos;
- cursos e seminários;
- pesquisa em agroecologia;

- comercialização;
- industrialização;
- certificação participativa.

No que diz respeito à estrutura administrativa, a Ecocitrus conta com um estatuto social que define a estrutura organizacional e as respectivas atribuições e direitos dos cooperados. Há uma diretoria, coordenação (dos três principais setores: usina de compostagem, agroindústria e comercialização) e uma assembleia que se reúne mensalmente.

A figura 2 apresenta um desenho da Ecocitrus e os sistemas de trocas e as relações internas e externas existentes.



**Figura 2 – A Ecocitrus e suas relações internas e externas**

Fonte: elaborado pela autora.

Como pode ser observado, a Ecocitrus (representada na figura 2 pelos retângulos verdes) é formada por: uma usina de compostagem, produtores rurais e uma agroindústria de sucos, além da área administrativa, técnica e comercial. Internamente, acontecem algumas trocas (representadas na figura pelas setas). Os produtores rurais cooperados recebem adubo orgânico da usina de compostagem, pagando um valor em troca. Eles recebem, também, apoio técnico e administrativo. Os produtores fornecem citrus e alguns outros produtos para a Cooperativa – que é responsável pela sua comercialização, seja em forma de suco ou venda *in natura* – recebendo um pagamento pelos produtos.

Externamente, são estabelecidas trocas, principalmente, com algumas empresas, com outros produtores rurais e com o mercado consumidor de citrus. As empresas entregam seus resíduos – principal matéria-prima da usina de compostagem que os transforma em composto – e também pagam para que seja dado um destino a este passivo ambiental delas. O excedente do adubo orgânico é vendido para outros produtores rurais que pagam um valor por ele. Por fim, a Cooperativa fornece suco, frutas e alguns outros produtos para os consumidores finais, que pagam determinado valor em troca.

Além das relações de trocas materiais e financeiras, existem, também, dentro da Cooperativa, valores ambientais e sociais (representado na figura pela linha pontilhada laranja) que a permeiam, devendo ser passados aos cooperados e, se possível, externalizados.

Observa-se que a Ecocitrus tem a proposta de ser sustentável, buscando um equilíbrio entre o econômico, o social e o ambiental. Propôs-se, então, verificar se esta sustentabilidade encontra-se nos processos de gestão atingindo também multi-níveis organizacionais. Deste modo, apresenta-se, no próximo capítulo, os principais resultados e análises do estudo.

## 6 RESULTADOS E ANÁLISES

Neste capítulo, são apresentados os principais resultados e análises da pesquisa. Primeiramente, faz-se uma descrição da amostra para, posteriormente, apresentar os resultados e análises no nível organizacional e interorganizacional – utilizando-se como referência a ordem proposta no quadro 5 da página 32, que faz a compilação do referencial teórico utilizado, agrupando os dois principais tópicos a que se propõem o estudo em relação a Ecocitrus, quais sejam: 1) verificar se ela possui uma Gestão Ecocêntrica – proposta por Shrivastava (1995a) e 2) se tem as características de Organizações Ecologicamente Sustentáveis – propostas por Starik & Rands (1995).

No nível organizacional, são apresentados e discutidos os resultados das entrevistas (cujas perguntas, em sua maioria, referem-se às Características de Organizações Ecologicamente Sustentáveis) e das questões do questionário (referente ao tipo de gestão – se Tradicional ou Ecocêntrica) relacionadas a cada tópico, fazendo-se assim uma análise quantitativa que complementa a parte qualitativa. Por outro lado, no nível interorganizacional, é feita exclusivamente a análise dos resultados das entrevistas, sendo que os aspectos relativos a Gestão foram analisados somente no primeiro nível por referirem-se a questões internas à organização. Logo, a aplicação do questionário quantitativo foi feita somente para cooperados e funcionários da Cooperativa, não incluindo demais *stakeholders* e, por esse motivo, não integrando a parte interorganizacional.

Com relação às entrevistas, foi feita a análise de conteúdo das respostas, sendo apresentados vários trechos que baseiam as análises feitas. Já, do questionário – que apresenta uma escala de cinco pontos – foi calculada a média, a moda e o desvio padrão.

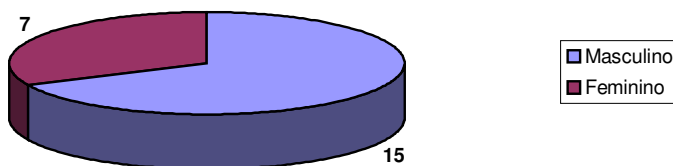
Na escala utilizada, considerou-se o número 1 como a extremidade mais próxima da Gestão Tradicional e o 5 da Gestão Ecocêntrica, sendo 3 o número intermediário. Logo, se a média encontra-se abaixo de 3 significa que, naquele tópico a que se refere a questão em análise, a Gestão na Ecocitrus aproxima-se mais da Gestão Tradicional, sendo que, quanto mais o valor se aproximar do número 1, mais próximo a este tipo de gestão se encontra. Do mesmo modo, se a média for acima de 3 está mais próxima da Gestão Ecocêntrica, aumentando sua proximidade a este tipo de gestão conforme se aproxima do número 5. Os resultados do questionário são apresentados ao longo deste capítulo de acordo com o tema a que estão relacionados. Complementarmente, os resultados para todas as questões encontram-se no apêndice 5.

## 6.1 PERFIL DA AMOSTRA

Com relação aos grupos A (diretoria e coordenação) e B (cooperados e funcionários), foram entrevistadas 22 pessoas da Cooperativa. Destes, 15 são cooperados (dos quais 5 exercem as atividades de diretoria e coordenação e 7 também trabalham como funcionários exercendo as funções de motorista, auxiliar da coordenação ou trabalhando nas feiras) e 7 são funcionários com carteira assinada.

A seguir, faz-se uma breve descrição do perfil da amostra relativa a esses grupos. No apêndice 6 encontra-se o perfil completo desta amostra entrevistada.

Quanto ao sexo dos entrevistados (conforme ilustra a figura 3), 68% são homens e 32% são mulheres.



**Figura 3 – Gráfico da distribuição de frequência do sexo dos entrevistados**

Fonte: elaborado pela autora.

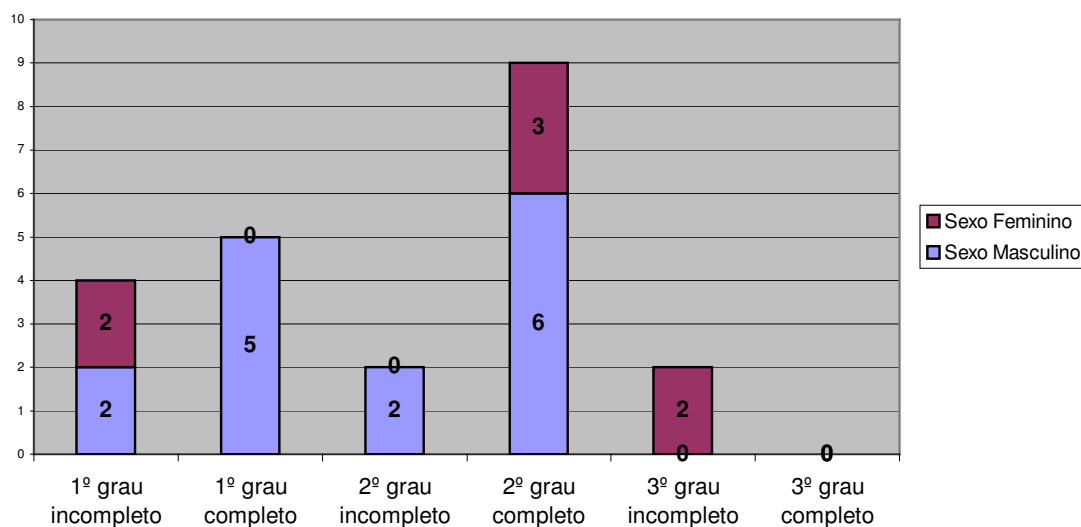
Quanto à escolaridade (como mostra a figura 4), 41% dos entrevistados possuem 2º grau completo, encontrando-se outros 41% na faixa que vai até o 1º grau completo. Percebe-se que as mulheres têm um nível de instrução mais elevado, sendo as únicas que cursam o 3º grau. Contudo, os cargos de diretoria são ocupados somente por homens, sendo as mulheres, na sua maioria, funcionárias em cargos administrativos, como representado na figura 5. Esta apresenta a distribuição dos entrevistados entre diretoria e coordenação, somente cooperados, cooperados que também trabalham na Cooperativa e funcionários, sendo estes últimos com carteira assinada.

Com relação ao fato de existirem somente homens nos postos de diretoria, cabe salientar que, tradicionalmente, as cooperativas têm modelo patriarcal e masculino, sendo que



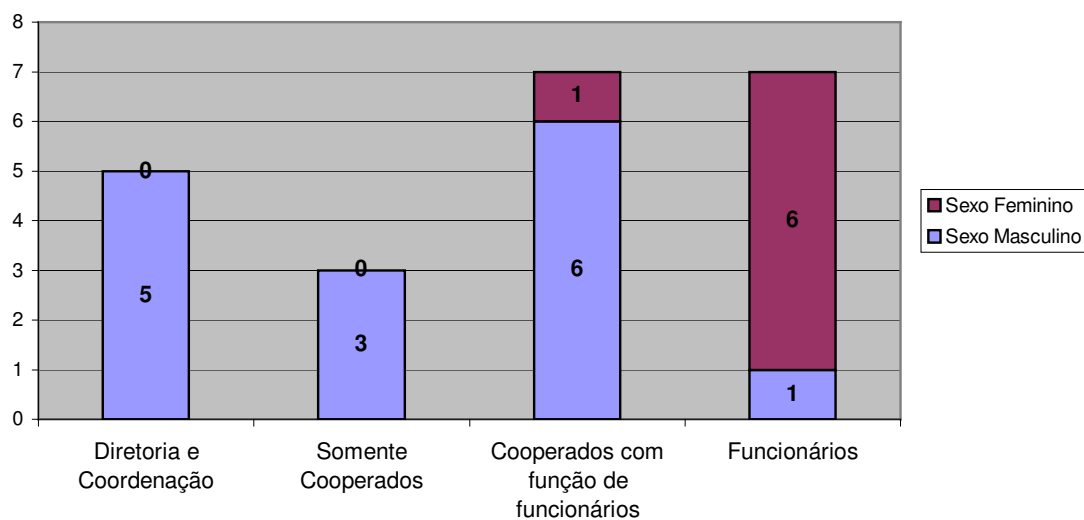
as mulheres dificilmente entram na gestão. Atualmente é que, em algumas cooperativas, principalmente nas de trabalho – que são cooperativas mais recentes, urbanas, onde as mulheres estão mais acostumadas a ter uma divisão de atividades com os homens dentro das organizações – é que elas estão enfrentando essa situação e assumindo postos de gestão. No meio rural, tradicionalmente, embora as mulheres também trabalhem muito na propriedade, elas têm muito pouca representatividade na gestão, sendo este um fato mundial tanto que a ACI (Aliança Cooperativa Internacional) – órgão que representa o cooperativismo internacionalmente – vem promovendo ações e eventos no sentido de valorizar a mulher e o jovem dentro do cooperativismo. Contudo, mesmo sendo esta uma realidade internacional, a Cooperativa deveria considerar a possibilidade de ter mulheres na gestão se pretende aproximar-se da sustentabilidade. Cabe ressaltar, porém, que não foi demonstrado que os cargos de gestão estão fechados para mulheres, apenas observou-se a não existência delas na diretoria hoje, mas acredita-se que, com o aumento de mulheres cooperadas, que tem sido um pouco recente, num futuro próximo esta situação possa encontrar-se diferente.

O quadro 9 mostra os múltiplos papéis exercidos na Cooperativa pelos entrevistados. Cabe salientar que os membros da diretoria e da coordenação também são cooperados e agricultores rurais. Percebe-se que este é um caso real da proposta do cooperativismo, onde o cooperado é, ao mesmo tempo, proprietário e usuário do negócio.



**Figura 4 – Gráfico da distribuição de frequência da escolaridade por sexo dos entrevistados**

Fonte: elaborado pela autora.



**Figura 5 – Gráfico da distribuição de frequência do grupo ao qual pertencem os entrevistados na Cooperativa**

Fonte: elaborado pela autora.

| Entrevistado | Diretoria e Coordenação | Cooperado | Funcionário (em outra atividade que não diretoria e coordenação) |
|--------------|-------------------------|-----------|--|
| E1           | X                       | X         |  |
| E2           | X                       | X         |  |
| E3           |                         | X         | X  |
| E4           |                         | X         | X  |
| E5           |                         |           | X  |
| E6           |                         |           | X  |
| E7           |                         |           | X  |
| E8           |                         | X         | X  |
| E9           |                         |           | X  |
| E10          |                         |           | X  |
| E11          |                         |           | X  |
| E12          |                         |           | X  |
| E13          | X                       | X         |  |
| E14          |                         | X         |  |
| E15          |                         | X         |  |
| E16          | X                       | X         |  |
| E17          |                         | X         | X  |
| E18          |                         | X         | X  |
| E19          |                         | X         | X  |
| E20          |                         | X         | X  |
| E21          |                         | X         |  |
| E22          | X                       |           |  |

**Quadro 9 – Múltiplos papéis exercidos pelos entrevistados na Cooperativa**

Fonte: elaborado pela autora.

Importante ressaltar que 5 dos entrevistados são sócio-fundadores da Ecocitrus e 4 dos 7 funcionários têm alguma relação de parentesco com cooperados.

Com relação ao tempo de Cooperativa, a média fica em 7 anos tendo um desvio padrão igual a 3,77. Sendo que o entrevistado com menos tempo tinha 5 meses e os com mais tempo, 12 anos – sendo estes os sócio-fundadores – representando o valor da moda (ou seja, o valor que mais se repete).

Quanto aos hectares de terra dos cooperados entrevistados, a área média é de 13,53 ha, com um desvio padrão de 13,22 (sendo este bastante elevado, quase se igualando ao valor da média). O máximo de área encontrado foi de 51 ha. A moda ficou em 6 ha. Apesar do elevado desvio padrão, pode-se afirmar que a maioria dos cooperados é pequeno produtor. Cabe ressaltar que dois cooperados atualmente encontram-se sem terras para plantar, mas continuam cooperados trabalhando na Cooperativa e recebendo por horas trabalhadas (sendo que estes não foram considerados no cálculo da estatística descritiva para não distorcer os valores).

Além de pessoas de dentro da Ecocitrus, foram entrevistados alguns *stakeholders* (que formam o grupo C). São eles: os responsáveis pela destinação dos resíduos em 6 das empresas fornecedoras de matéria-prima para a usina de compostagem (Agrogen – Desenvolvimento Genético Ltda., Doux-Frangosul, Marsul Proteínas Ltda., Novagro, Pincéis Atlas S.A e Tanac S.A.); 17 consumidores do suco e dos produtos *in natura* da Cooperativa (sendo que 9 foram entrevistados na feira que é realizada em Montenegro e 8 na feira em Porto Alegre); o diretor do Instituto Morro da Cutia de Agroecologia (IMCA); e, o Secretário e a Engenheira Agrônoma da Secretaria de Agricultura e Meio Ambiente de Montenegro.

Tendo sido descrito o perfil da amostra, apresentam-se, a seguir, os principais resultados e análises das entrevistas e do questionário no nível organizacional e interorganizacional.

## 6.2 NÍVEL ORGANIZACIONAL

Utilizando-se como guia o quadro 5 – elaborado com o objetivo de reunir as questões relacionadas à Gestão Ecocêntrica e às Características de Organizações Ecologicamente Sustentáveis – apresentam-se os resultados e análises no nível organizacional, primeiramente, e, posteriormente, no nível interorganizacional.

Os principais resultados e análises relativas ao nível organizacional, aqui apresentados, estão subdivididos em: metas e valores, hierarquia, gestão, funções administrativas (marketing, finanças e recursos humanos), produtos e processos.

### **6.2.1 Metas e Valores**

As metas e os valores da Ecocitrus não estão registrados formalmente, porém, pôde-se perceber, por meio das entrevistas, que tanto coordenadores quanto cooperados e funcionários tem uma idéia homogênea em relação a quais sejam estes. Embora nem todos tenham dado as mesmas respostas às perguntas sobre quais seriam as metas e os valores da Cooperativa, observou-se uma congruência entre elas.

Das entrevistas, foi possível extrair algumas metas e valores da organização que são apresentados nos quadros 10 e 11, respectivamente, mostrando também a quantidade de vezes que foram citados e a categoria dos entrevistados que fizeram cada citação. Estes estão divididos em:

- diretoria e coordenação – que também são cooperados, mas descritos aqui, para distinção dos demais, como presidente, tesoureiro ou coordenador, conforme a posição de cada um;
- cooperados – incluindo também os que, além de serem cooperados, trabalham como funcionários na Cooperativa;
- funcionários – que se refere àqueles que não são cooperados e trabalham na Cooperativa com carteira assinada.

Salienta-se que apenas um funcionário disse não saber quais eram as metas e um cooperado afirmou não saber os valores da organização.

Pode-se observar que, apesar de ter sido citado um número elevado de metas (17) e valores (15), a grande maioria delas remete às pessoas e ao meio ambiente, sobressaindo-se aqueles fortemente relacionados ao cooperativismo e a agroecologia.

| <b>Metas</b>  | <b>Entrevistados que fizeram a citação</b> | <b>Total de citações</b> |
|---|--|--------------------------|
| Beneficiar o cooperado  | 1 coordenador; 2 funcionários              | 3                        |
| Buscar maior participação dentro do mercado de orgânicos – ser 100% identificado com produto orgânico                                       | 1 coordenador; 1 cooperado                 | 2                        |
| Capacitar, politizar e organizar o produtor rural   | 3 cooperados                               | 3                        |
| Difundir e promover a agroecologia e a conscientização ambiental  | 3 cooperados; 3 funcionários               | 6                        |
| Diversificar a produção – na propriedade e na agroindústria   | 2 coordenadores; 1 cooperado               | 3                        |
| Fortalecer a agricultura familiar   | 5 cooperados                               | 5                        |
| Preservar o meio ambiente   | 3 cooperados; 1 funcionário                | 4                        |
| Produzir alimentos mais saudáveis   | 2 cooperados                               | 2                        |
| Produzir o próprio insumo   | 1 coordenador; 2 cooperados                | 3                        |
| Promover a qualidade de vida, o bem estar comum e uma vida mais saudável  | 1 cooperado; 4 funcionários                | 5                        |
| Promover o trabalho em grupo, a cooperação, a formação de parcerias   | 3 cooperados; 2 funcionários               | 5                        |
| Reduzir os custos para os cooperados  | 1 cooperado; 1 funcionário                 | 2                        |
| Remunerar de forma justa o agricultor (fazendo um pagamento diferenciado da fruta)  | 1 cooperado; 1 coordenador; 1 funcionário  | 3                        |
| Ser auto-suficientes, buscar a sustentabilidade do sistema, desenvolver uma agricultura ecológica sustentável e viável economicamente       | 1 coordenador; 3 cooperados                | 4                        |
| Trabalhar com fruta própria (não com fruta de terceiros)  | 1 coordenador                              | 1                        |
| Trabalhar todas as etapas da cadeia – produção de insumos, beneficiamento, industrialização, comercialização – eliminando os intermediários | 4 cooperados                               | 4                        |
| Vender toda a produção  | 1 coordenador; 1 cooperado; 1 funcionário  | 3                        |

**Quadro 10 – Metas da Ecocitrus**

Fonte: elaborado pela autora.

A meta mais citada foi “difundir e promover a agroecologia e a conscientização ambiental”. Seguida desta, tem-se: “fortalecer a agricultura familiar”, “promover a qualidade de vida, o bem estar comum e uma vida mais saudável” e “promover o trabalho em grupo, a cooperação, a formação de parcerias”.

Já, em relação aos valores, os mais citados foram pessoas, meio ambiente e agricultura sustentável. Isto nos mostra que realmente a preocupação com o social e o ambiental estão incutidos nas pessoas que trabalham na organização, seja como coordenador, cooperado ou funcionário.

| Valores  | Entrevistados que fizeram a citação         | Total de citações |
|--|---|-------------------|
| Agricultura Sustentável – agricultura limpa, sem a utilização de agrotóxicos | 4 cooperados; 2 funcionários                | 6                 |
| Cooperação   | 1 cooperado; 1 funcionário                  | 2                 |
| Equidade   | 1 funcionário                               | 1                 |
| Ética  | 1 coordenador; 1 cooperado                  | 2                 |
| Meio ambiente  | 1 coordenador; 4 cooperados; 2 funcionários | 7                 |
| Organização  | 1 cooperado                                 | 1                 |
| Participação   | 1 coordenador; 1 cooperado                  | 2                 |
| Pessoas  | 1 coordenador; 3 cooperados, 3 funcionários | 7                 |
| Qualidade de vida  | 2 cooperados; 2 funcionários                | 4                 |
| Relação Humana   | 1 cooperado                                 | 1                 |
| Saúde  | 1 cooperado; 1 funcionário                  | 2                 |
| Solidariedade  | 1 cooperado; 1 funcionário                  | 2                 |
| Trabalho em grupo  | 2 funcionários                              | 2                 |
| Transparência  | 1 coordenador, 1 cooperado                  | 2                 |
| União  | 2 cooperados                                | 2                 |

**Quadro 11 – Valores da Ecocitrus**

Fonte: elaborado pela autora.

Percebe-se, por meio das entrevistas, que a coordenação tem clara a idéia de que as pessoas são muito importantes dentro da organização e também as demais pessoas dentro da Cooperativa sentem-se valorizadas, como ilustram os seguintes trechos: “A gente tem que valorizar a pessoa” (cooperado e coordenador da agroindústria, sócio-fundador da cooperativa); “Nós temos um pessoal bem ciente que a cooperativa é o todo, o humano que nós temos envolvido. (cooperado e tesoureiro, sócio-fundador da cooperativa)”; “Aqui a gente tem muito reconhecimento (cooperada e responsável pelo entreposto e pelas feiras, 2 anos na cooperativa); “eu vejo que eles valorizam muito a pessoa, a opinião das pessoas também” (assistente administrativa, 5 meses na cooperativa).

Outros trechos mostram a preocupação com o meio ambiente: “Eu penso como sócio que nós temos que acreditar numa agricultura sustentável, cultivar a vida, preservar o meio ambiente, pra mim isso é fundamental” (cooperado, 10 anos na cooperativa)”; “Nós trabalhamos encima da defesa do meio ambiente” (cooperado e auxiliar do coordenador da usina de compostagem, 5 anos na cooperativa).

Do questionário quantitativo percebe-se que a grande maioria afirma, com relação às metas, que estas estão mais voltadas para a sustentabilidade e qualidade de vida e para o bem-estar dos *stakeholders*, tendo em vista que as médias ficam em 4,50 e 4,36, respectivamente, e

a moda em 5, com desvios padrões (D.P.) baixos – como mostrado na tabela 1. Tais respostas vão ao encontro das principais metas citadas na entrevista.

**Tabela 1 – Resultados do questionário sobre as metas da Ecocitrus**

| <b>Pergunta e opções de resposta:</b>  | <b>Resultados:</b> | <b>Média</b> | <b>D. P.</b> | <b>Moda</b> |
|--|--------------------|--------------|--------------|-------------|
| <i>Pergunta – As metas da Ecocitrus estão mais voltadas para:</i>              |                    |              |              |             |
| (1) crescimento econômico e lucros ou sustentabilidade e qualidade de vida (5) |                    | 4,50         | 0,74         | 5           |
| (1) riqueza dos <i>stakeholders</i> ou bem-estar dos <i>stakeholders</i> (5)   |                    | 4,36         | 1,18         | 5           |

Fonte: elaborado pela autora.

Resultados um pouco diferentes foram encontrados com relação aos valores (tabela 2). Quanto a primeira pergunta – se os valores da Ecocitrus são antropocêntricos ou biocêntricos/ecocêntricos – a média ficou em 3,95 mostrando ter uma forte tendência central, embora mais próximo do biocêntrico/ecocêntrico, o que é corroborado pela moda 3, com um baixo desvio padrão. Para esta questão, muitos cooperados afirmaram que o homem faz parte da natureza, portanto, não se deve valorizar mais um ou outro, mas sim, os dois. Em relação à próxima questão, nota-se uma tendência central mais acentuada visto que a média é quase 3 e a moda também é 3. Neste caso, porém, o desvio padrão é maior. A última questão relativa aos valores, da mesma forma, mostra uma tendência central com um desvio padrão médio, mostrando que ainda existem valores patriarcais, mas que, contudo, os valores feministas estão cada vez mais presentes. Tal resposta é corroborada pelo fato, já apresentado, dos cargos de diretoria ainda serem ocupados somente por homens. Cabe salientar que, no início, a Cooperativa foi formada por homens, contudo, progressivamente, observa-se a entrada de mulheres, o que aponta uma possível mudança no futuro, sendo importante considerar que a área rural, em geral, ainda é muito conservadora e permeada por valores machistas.

**Tabela 2 – Resultados do questionário sobre os valores da Ecocitrus**

| <b>Pergunta e opções de resposta:</b>   | <b>Resultados:</b> | <b>Média</b> | <b>D. P.</b> | <b>Moda</b> |
|---|--------------------|--------------|--------------|-------------|
| <i>Pergunta – Os valores da Ecocitrus são:</i>  |                    |              |              |             |
| (1) antropocêntrico (tem o homem como central) ou biocêntrico / ecocêntrico (tem a natureza como central) (5) |                    | 3,95         | 0,90         | 3           |
| (1) racionalidade e conhecimento geral ou intuição e entendimento (5)   |                    | 2,91         | 1,51         | 3           |
| (1) valores patriarcais ou valores feministas pós-patriarcais (5)   |                    | 3,59         | 1,37         | 3           |

Fonte: elaborado pela autora.

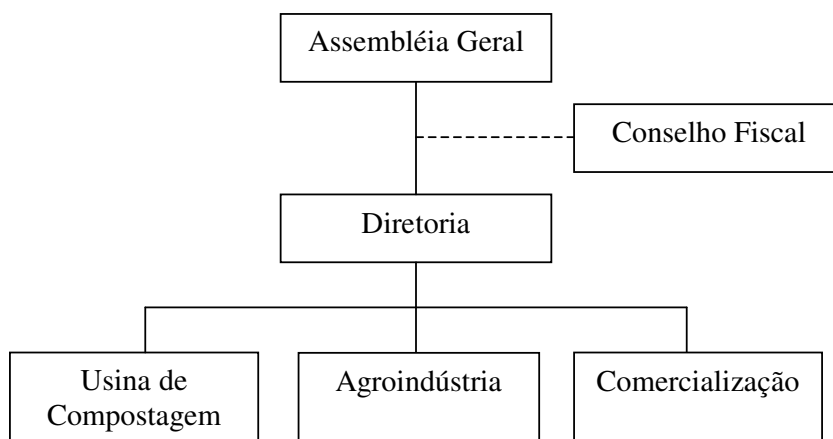
As principais metas e valores da organização estão difundidas entre cooperados e funcionários e aqueles fortemente relacionados ao cooperativismo e a agroecologia se sobressaem. Entretanto, no questionário quantitativo, pode-se perceber que, com relação às metas, estas se aproximam as da Gestão Ecocêntrica, porém, em relação aos valores, estes se encontram entre os dois tipos de gestão (Tradicional e Ecocêntrica). Tal fato pode ser resultado da influência dos valores existentes na sociedade que, conseqüentemente, influenciam os da organização.

Sendo assim, deveriam ser revistos alguns valores da organização para que esta se aproxime mais da Gestão Ecocêntrica. Salienta-se, também, que seria importante haver um registro de quais são realmente as metas e os valores para que todos saibam com exatidão, não havendo uma dispersão tão grande como a identificada na entrevista, e para orientar os que afirmaram não saber. Entretanto, percebe-se que praticamente todos têm em mente os princípios básicos que permeiam as idéias e as ações da Cooperativa, identificando-se com a mesma.

### 6.2.2 Hierarquia

A Ecocitrus é formada, como mostra o organograma apresentado na figura 6, por:

- Assembléia Geral (que seria o órgão máximo, formado por todos os cooperados);
- Conselho Fiscal (que fiscaliza os atos da diretoria e aprova contas);
- Diretoria (formada pelo presidente, vice-presidente, tesoureiro e secretário);
- Três Setores principais: a usina da compostagem, a agroindústria e a comercialização (sendo que cada setor possui um coordenador responsável).



**Figura 6 – Organograma da Ecocitrus**

Fonte: elaborado pela autora.



O presidente afirma existir um desenho de cargos dentro da Cooperativa, porém salienta que “[...] a gente não gosta de tratar muito essa questão, é meio avesso a essa questão hierárquica [...], por isso que não tem nome, não tem cargo de gerente, tem coordenador [...]. É bem complicado porque, se tu for ver, todos os sócios são iguais”.

Não foi encontrado um registro dos cargos existentes. Contudo, por meio das entrevistas, foi possível esboçar a estrutura existente (apresentada na figura 6), onde os cargos da diretoria (que é composta pelo presidente, vice-presidente, tesoureiro e secretário) e da coordenação (dos três principais setores – usina de compostagem, agroindústria e comercialização) são ocupados apenas por cooperados.

Já, os funcionários (com carteira assinada e que não são cooperados) ocupam funções operacionais, trabalhando como: secretária, auxiliar administrativo, auxiliar financeiro, operadores de máquinas / serviços gerais, motorista. Entretanto, nas épocas de maior produção, que se dá principalmente nos meses de maio a novembro, alguns cooperados auxiliam trabalhando na separação das frutas, como motoristas e em outras tarefas que são exigidas, recebendo por hora trabalhada. Sendo este um trabalho sazonal, eles conseguem conciliar com a plantação.

O fato de alguns cooperados trabalharem também em outras atividades da Cooperativa, que não só o plantio, é algo que vem desde a formação da mesma. Segundo o presidente, quando iniciou, a organização não tinha dinheiro, logo os próprios idealizadores tinham que fazer todas as atividades exigidas. Cada um se habilitava a fazer aquilo que tinha aptidão ou conhecimento.

Eu trabalhei três anos na usina de compostagem, dirigindo caminhão, e aí fazia em casa toda a parte de controle [...]. Nós não tínhamos secretária, não tínhamos telefone, não tínhamos nada. Eu fazia todo o controle, emissão de nota fiscal, custos [...]. Era bem simples a matemática: faltou, sai do salário (cooperado e presidente, sócio-fundador da cooperativa).

Sendo assim, pode-se notar que, desde a sua formação, os cooperados fazem parte do negócio sendo eles mesmos responsáveis diretos pelo andamento da organização. Isso pode ser um fator que reforçou o comprometimento deles com a Cooperativa, pois mostrou que, se as tarefas não fossem feitas por eles, a organização não existiria e que o desempenho da mesma depende diretamente do desempenho deles.

Quanto aos cargos relacionados à gestão, o fato destes serem ocupados somente por cooperados poderia ser um fator de desmotivação para os funcionários – fazendo-os não visualizarem uma carreira dentro da organização. Entretanto, isso foi percebido somente nas respostas de uma das funcionárias.

Observa-se, contudo, que, no longo prazo, existe a idéia de repassar para funcionários as funções de coordenação, pois os cooperados demonstram terem, como objetivo principal e como fator de satisfação, o trabalho na roça, mostrando que hoje fazem o trabalho de gestão por não terem outra opção, ou seja, porque a Cooperativa não tem condições financeiras atualmente de manter um quadro gerencial com funcionários.

Eu sempre tive isso como a cooperativa é uma continuidade da minha propriedade. Eu nunca trabalhei na cooperativa porque eu quero ganhar um salário, sempre foi o meu extra. Na verdade eu sempre quis tirar a minha renda da propriedade. E o que eu ganhava na cooperativa era pra ajudar a tocar a minha propriedade. [...] Mas eu ainda quero chegar ao ponto, daqui uns dias, de ver isso aqui funcionando, os funcionários tocando a coisa aqui sozinhos e eu lá na propriedade. (cooperado e coordenador da agroindústria, sócio-fundador da cooperativa).

Com relação à Tomada de Decisões, observou-se que as decisões mais operacionais, que dizem respeito a atividades do dia-a-dia, são feitas em reuniões mensais em cada um dos setores, que possuem autonomia para este tipo de decisões, onde participam coordenador, cooperados e funcionários relacionados a cada área. Decisões além dessas, são encaminhadas pelo coordenador à diretoria, que resolve se esta deve ser levada para Assembléia ou se pode ser decidida na hora pelos membros da diretoria não havendo a necessidade de discutir com o grande grupo, agilizando assim o processo. Logo, também são feitos, todos os meses, encontros entre os membros da diretoria e os coordenadores.

Como afirma o presidente da Cooperativa em relação à tomada de decisões:

É participativa. Tem níveis de decisão mais operacionais que já estão pré-estabelecidas, em rotinas, em atividades nos diversos setores da cooperativa. Mas sempre acontecem algumas decisões, coisas fora do usual, que são feitas pela diretoria junto com a coordenação do setor envolvido. (cooperado e presidente, sócio-fundador da cooperativa)

O coordenador da agroindústria exemplifica, dizendo que depende do tipo de decisão e do que foi planejado:

[...] melhorias, vamos dizer assim, um exemplo, agora vamos botar dentro de uma câmara fria um piso novo pra ficar mais liso. É decidido dentro do setor, encaminhado pra diretoria pra dar o sim ou o não. A diretoria tem que dar o aval. Então a gente sempre trabalha encima de planejamento. Dentro da previsão orçamentária a gente sempre tem, mais ou menos, uma estimativa do que nós vamos fazer. Por exemplo, estamos botando agora uma câmara fria de congelamento, então isso já foi previsto, for orçado, foi encaminhado, e eu estou dando continuidade [...]. Mas tudo antes de, por exemplo, comprar o bem material, ele tem que ser discutido pela assembléia dentro de um planejamento do que os cooperados querem da cooperativa. E assim, geralmente todas as coisas. A não ser coisa pequena. Às vezes, dependendo do que é, o dia-a-dia, uma coisa diária assim, a gente arruma. Mas é sempre por etapas. Quando o investimento é muito grande, aí a diretoria não resolve, é a assembléia que resolve. (cooperado e coordenador da agroindústria, sócio-fundador da cooperativa)

Decisões que envolvem um volume maior de dinheiro (como, por exemplo, a compra de um caminhão) ou que digam respeito a algo que possa vir a afetar a Cooperativa são levadas para o grande grupo em reuniões de trabalho mensais, as quais os sócios chamam de assembléia, mas que, contudo, legalmente não são assembléias gerais por não cumprirem certas exigências legais como, por exemplo, a convocação pública. Entretanto, as decisões em geral são tomadas nestas reuniões mensais que acontecem sempre na segunda quinta-feira do mês e da qual todos os sócios têm conhecimento, pois a mesma possui esta data pré-estabelecida de ocorrência, sendo considerada por eles como assembléias. Segundo o tesoureiro, normalmente participam em torno de 75% dos cooperados.

As assembléias gerais oficiais, dentro das exigências legais, ocorrem duas vezes ao ano, podendo haver uma ou outra extraordinária. Nestas, são feitas as prestações de contas e resolvidas algumas outras questões que, pela normativa estatutária, devem ser tratadas em assembléias oficiais.

Existe interesse por parte da Cooperativa em resolver este e alguns outros problemas administrativos da mesma. Por isso, a sua diretoria optou por contratar a Anteag<sup>1</sup> (Associação Nacional de Trabalhadores e Empresas de Autogestão) para auxiliá-los a resolver problemas legais e estruturais como este das assembléias. Tal fato talvez não sucedesse, se houvesse um maior conhecimento administrativo por parte da diretoria.

Contudo, a idéia de que as decisões são conjuntas é unânime tanto entre cooperados quanto entre funcionários e todos concordam que tem espaço para participarem das decisões e que suas opiniões normalmente são ouvidas. Alguns trechos das entrevistas, apresentados no quadro 12, ilustram isso.

| Citações   | Perfil do Entrevistados   |
|--|---|
| “Na cooperativa o sócio manda, o que a assembléia decidir serve.”  | cooperado e tesoureiro, sócio-fundador da cooperativa                   |
| “[...] é uma cooperativa, onde os sócios participam, onde todo mundo discute as coisas, avalia a situação. Então, através da discussão, é que essas coisas são avaliadas. Porque, se olhar pro lado de uma empresa, se tem um sócio, um proprietário, ele vai avaliar só o financeiro. Já, dentro de uma filosofia da cooperativa não, aí é uma discussão aberta, todo mundo participa, avalia a situação, futuro, sociedade, benefício como cooperativa. É um pouco diferente do que numa empresa. [...] aqui, a gente procura trabalhar dentro da filosofia de que a opinião de todo mundo é válida quando alguém tem alguma coisa a acrescentar, a melhorar. Como a gente trabalha na assembléia com o cooperado, assim também é com o funcionário” | cooperado e coordenador da agroindústria, sócio-fundador da cooperativa |

<sup>1</sup> Maiores informações sobre a Associação podem ser encontradas no site [www.anteag.org.br](http://www.anteag.org.br).

| <b>Citações</b>  | <b>Perfil do Entrevistados</b>  |
|--|---|
| “A opinião de todos vale [...] até porque o pessoal que trabalha se preocupa também porque, raros os casos que o pessoal não tem propriedade, então eles sabem das dificuldades que se tem na propriedade e trabalhando aqui facilita até pra resolver o problema.”  | cooperado e coordenador da usina de compostagem, 10 anos na cooperativa       |
| “[...] se reúne os grupos, e se discute as idéias, o que tem que se melhorar, incentivar, pra agricultura também, pro associado produzir. Daí se leva pra assembléia e se discute com o grupo maior. Tomar qualquer decisão sempre passa por assembléia.”  | cooperado e auxiliar do coordenador da agroindústria, 7 anos na cooperativa   |
| “Decisões sempre por assembléia e todo o associado tem direito a dar opinião”  | cooperado e auxiliar do coordenador da agroindústria, 7 anos na cooperativa   |
| “[...] cada um pode opinar aqui [...] Tem os grupos de discussão menores, aí leva pra assembléia. A assembléia decide, sim ou não. A assembléia é o voto final.”   | cooperado e motorista da usina de compostagem, 5 anos na cooperativa          |
| “[...] a gente consegue muitas vezes fazer um bom debate [...]. Fazer um debate pelo menos, se é voto vencido, isso aí é uma questão que faz parte, porque nós somos um grupo.”  | cooperado, sócio-fundador da cooperativa                                      |
| “Não tem uma coisa assim imposta: você tem que fazer assim. Todo mundo, bem democrático. Nas assembléias acontece isso também. [...] O pessoal sempre está em contato com todo mundo”.   | cooperada e responsável pelo entreposto e pelas feiras, 2 anos na cooperativa |
| “Na questão administrativa a gente participa sim. Qualquer decisão que se tome, a gente faz uma reunião, vê o que cada um acha a respeito e a gente tenta sempre entrar num acordo.”   | assistente administrativa, 4 anos na cooperativa                              |
| “E quando é coisa muito grande, passa por assembléia, um valor mais alto, aí é o sócio quem decide, porque é patrimônio do sócio depois.”  | assistente financeira, 6 anos na cooperativa                                  |
| “As decisões são nas assembléias, com os sócios [...] eu não sou sócia, mas a gente sempre dá uma opinião [...] o pessoal vem e pergunta, o que a gente acha. Por isso que é diferenciado tu trabalhar numa cooperativa.”  | repcionista, 2 anos na cooperativa  |
| “São tudo decisões em assembléia e quem participa são os sócios mas é aberto também. Se eu tivesse tempo de ir, acho que eu poderia ir tranquilo. Eu já fui convidada também pra participar. Sempre são ouvidas as tuas opiniões. E isso é o legal. Isso é o diferencial. Isso é o que compensa. A qualidade de vida, a valorização da pessoa. Tu te sente mais valorizada.” | assistente administrativa, 5 meses na cooperativa                             |

**Quadro 12 – Principais citações dos entrevistados a respeito da tomada de decisão na Cooperativa**

Fonte: elaborado pela autora.

Outra questão importante quanto à hierarquia é em relação à renda. Na Ecocitrus foi possível observar que esta varia em diferentes níveis, dependendo do fato da pessoa ser somente funcionária, cooperada (neste caso dependendo bastante da safra) ou ambas. A tabela 3 mostra os principais resultados da estatística descritiva relacionada à renda média mensal dos entrevistados recebida na Cooperativa. Na primeira coluna, apresentam-se os resultados referentes à estatística feita com o estípeúdo de todos os respondentes (sem distinção entre cooperados e funcionários). A segunda, apresenta as análises feitas com a remuneração daqueles que são cooperados e que, ao mesmo tempo, exercem outra atividade remunerada dentro da organização. As duas últimas colunas apresentam os resultados referentes à renda

recebida por aqueles que recebem somente pela atividade de cooperado ou de funcionário, respectivamente.

**Tabela 3 – Principais resultados da estatística descritiva quanto à renda média mensal recebida pelos cooperados e funcionários da Ecocitrus**

|   | Renda de Todos | Renda Cooperado e Funcionário | Renda Cooperados | Renda Funcionários |
|---|----------------|-------------------------------|------------------|--------------------|
| MÉDIA   | R\$ 1.169,11   | R\$ 2.023,00                  | R\$ 1.275,00     | R\$ 856,65         |
| DESVIO PADRÃO   | 773,58         | 972,51                        | 689,75           | 321,78             |
| MÍNIMO  | R\$ 447,00     | R\$ 1.100,00                  | R\$ 300,00       | R\$ 447,00         |
| MÁXIMO  | R\$ 3.150,00   | R\$ 3.150,00                  | R\$ 2.000,00     | R\$ 1.500,00       |
| AMPLITUDE   | R\$ 2.703,00   | R\$ 2.050,00                  | R\$ 1.700,00     | R\$ 1.053,00       |
| Número de vezes em que o salário máximo é maior do que o mínimo encontrado. | 7,05           | 2,86                          | 6,67             | 3,36               |

Fonte: elaborado pela autora.

Pode-se perceber que os que têm uma renda maior são os cooperados que ao mesmo tempo trabalham na Cooperativa, pois estes recebem por duas atividades (a da roça e pela exercida dentro da organização). Entretanto, estes são os que apresentam um maior desvio padrão. Observa-se também que os cooperados, em geral, têm uma renda média maior do que os funcionários. Porém, estes últimos são os que apresentam menor desvio padrão e amplitude nos salários. Mesmo os que exercem cargos de diretoria não recebem por esta função valor superior a R\$ 1.500,00, sendo o menor salário encontrado, entre os funcionários, de R\$ 447,00 – o que mostra a baixa diferença de renda. Já, em relação à renda dos cooperados, esta varia um pouco mais. O principal motivo pode ser a quantidade de terras que o cooperado possui e que destina a Ecocitrus (pois alguns exercem outros tipos de atividades também, participando de outras cooperativas, como, por exemplo, os que criam aves – entretanto, foi considerada aqui somente a renda proveniente da Cooperativa). Porém, ao fazer-se uma análise de correlação encontrou-se apenas uma correlação positiva intermediária (de 0,58) entre a renda dos cooperados e os hectares de terra que cada um possui. Contudo, forte correlação positiva (de 0,87) foi encontrada entre os anos de cooperativa e o salário dos cooperados, demonstrando que, quanto maior o tempo do cooperado na organização, maior a sua renda como cooperado.

Mesmo com as disparidades existentes, percebe-se que a diferença de renda não é muito elevada, ressaltando que os que ganham mais o fazem por exercer atividade dupla. Como mostra a última linha da tabela 3, o que possui maior renda dentro da Cooperativa ganha aproximadamente sete vezes mais do que o de menor renda, considerando o salário de todos. Se o cálculo for feito com o salário de quem é só cooperado, a diferença é de 6,67. Entre os funcionários, ou mesmo entre os que exercem duas funções (sendo cooperado e funcionário), as diferenças encontradas são ainda menores: aproximadamente três vezes. Cabe salientar que os cooperados que trabalham também na Cooperativa não tem vínculo trabalhista, não tendo, portanto, direitos como funcionários (como carteira assinada, 13º salário, férias), recebendo por horas trabalhadas e tendo horários flexíveis.

Em geral, tanto cooperados quanto funcionários demonstram estarem satisfeitos com o trabalho na Cooperativa e com sua remuneração, afirmando que suas vidas mudaram pra melhor desde que estão na organização, como mostra o trecho da entrevista que segue:

Desde que eu entrei na cooperativa eu consegui comprar casa, um carro e uma moto, em questão cinco anos. Porque antes eu não tinha nada, eu morava só de aluguel. Claro, não está tudo pago ainda, mas consegui adquirir já. Antes eu não tinha nada, antes eu pagava aluguel e não tinha condições de fazer outra coisa, não saía daquilo. Aí, eu entrei na cooperativa, daí foi, deslançou assim cem por cento. (cooperado e motorista da usina de compostagem, 5 anos na cooperativa)

Percebe-se que, para os funcionários, não só a remuneração é importante, mas também o trabalho que eles fazem na Cooperativa. Uma das funcionárias, ao responder que era melhor o trabalho que faz atualmente do que o que ela fazia antes (quando trabalhava em uma loja de calçados) justifica dizendo: “Porque eu acho que tu está fazendo um trabalho, uma coisa que tu sabe que vai ter um retorno. Tu está fazendo uma coisa boa por ti e pelas outras pessoas. E é mais um trabalho em grupo, em família.” (receptionista, 2 anos na cooperativa). Outras afirmações de funcionários também demonstram satisfação no trabalho: “O que eu gosto mesmo é do que eu faço. Eu acho o máximo!” (assistente financeira, 6 anos na cooperativa); “Porque aqui eu me sinto livre [...] Aqui eu gosto, é o máximo eu acho. Eu gosto de trabalhar aqui” (serviços gerais, 5 anos na cooperativa).

Com base nas entrevistas, pode-se afirmar que a Cooperativa possui uma estrutura não-hierárquica e que as decisões são participativas, sendo a autoridade descentralizada. Além disso, a diferença de renda encontrada é baixa, demonstrando os cooperados e funcionários estarem satisfeitos na organização.

Os resultados do questionário (tabela 4) confirmam esta tendência, porém apresentam algumas diferenças, mostrando que os quatro itens analisados aqui (estrutura organizacional,

decisões, autoridade e renda), estão muito próximos das características da Gestão Ecocêntrica, principalmente no que diz respeito as decisões e a autoridade, tendo uma tendência mais central, porém ainda puxando para este tipo de gestão, na questão da hierarquia e da renda.

**Tabela 4 – Resultados do questionário sobre a hierarquia na Ecocitrus**

| <b>Perguntas e opções de resposta:</b>                       | <b>Resultados:</b> | <b>Média</b> | <b>D. P.</b> | <b>Moda</b> |
|--|--------------------|--------------|--------------|-------------|
| <i>Pergunta – A estrutura organizacional da Ecocitrus é:</i> |                    |              |              |             |
| (1) hierárquica ou não-hierárquica (5)                       |                    | 3,64         | 1,18         | 3           |
| <i>Pergunta – As decisões da Ecocitrus são:</i>              |                    |              |              |             |
| (1) impostas de cima para baixo ou participativas (5)        |                    | 4,55         | 0,91         | 5           |
| <i>Pergunta – A autoridade na Ecocitrus é:</i>               |                    |              |              |             |
| (1) centralizada ou descentralizada (5)                      |                    | 4,00         | 1,07         | 5           |
| <i>Pergunta – Na Ecocitrus existe:</i>                       |                    |              |              |             |
| (1) alta diferença de renda ou baixa diferença de renda (5)  |                    | 3,73         | 1,08         | 4           |

Fonte: elaborado pela autora.

Como pode ser notado na tabela 4, com relação às decisões e a autoridade na Ecocitrus, a maioria dos entrevistados respondeu que estas caracterizam-se por serem participativas e descentralizadas, visto que as médias são 4,55 e 4,00, respectivamente, ficando a moda em 5 para ambos os casos, tendo as duas um desvio padrão não muito elevado. Entretanto, com relação à hierarquia e a diferença de renda, as respostas já aproximam-se mais do centro, porém com uma tendência positiva, mais forte com relação a renda onde a média é 3,73 e o valor da moda é 4.

### **6.2.3 Gestão do Ecossistema**

Nesta parte, foi observado se a Ecocitrus tem mecanismos efetivos para sentir, interpretar e responder ao feedback natural e se a mesma desenvolve princípios, estratégias e práticas para viabilização do ecossistema.

Com relação aos mecanismos para sentir, interpretar e responder ao feedback natural, pôde-se constatar que não existem mecanismos formais, nem é feito um controle para identificar o quanto o ecossistema se beneficia com as ações da Cooperativa. Entretanto, os cooperados afirmam que os resultados benéficos ao meio ambiente são visíveis e sentidos na reação da própria natureza. É tudo muito prático e levado em consideração a experiência dos

agricultores. Por esse motivo, a troca de conhecimento entre os mesmos e a conscientização ambiental é estimulada por meio do Instituto Morro da Cutia de Agroecologia (IMCA) – uma ONG criada pela própria Cooperativa.

Segundo o diretor do Instituto, o IMCA “é uma entidade sem fins lucrativos centrada na execução de projetos e formação em permacultura e agroecologia, comercialização de produtos ecológicos, compostagem, educação ambiental e assistência técnica especializada”. Afirma ainda que, com o processo de criação da Ecocitrus – no qual ele foi um dos principais atuantes, sendo o primeiro presidente da organização – adquiriu-se um *know-how*, um bom conhecimento na questão da compostagem e da agroecologia. Sendo que existe uma grande demanda por esse conhecimento, criou-se o IMCA com a intenção de fazer esta parte de formação dentro da Cooperativa e assumir também a questão técnica, tanto em relação a usina de compostagem quanto a parte comercial. “O IMCA veio justamente pra suprir esta demanda, de formação, de assessoria técnica, de buscar projetos, captar recursos” (primeiro presidente da Ecocitrus e atual presidente do IMCA, sócio-fundador da cooperativa).

Tal organização foi criada com o propósito de poder ampliar a questão de educação e outros projetos que estavam sendo desenvolvidos pela Cooperativa. Desta forma, a ONG tem a possibilidade de aumentar este trabalho fazendo com que a Ecocitrus não perca seu foco que é a produção de produtos ecológicos. Hoje, o IMCA tem um contrato de prestação de serviços com a Cooperativa, podendo assim trabalhar com outras organizações e ampliar este trabalho de formação e desenvolvimento de projetos relacionados, principalmente, a permacultura, agroecologia e biodiesel. Para a Ecocitrus, o IMCA faz os trabalhos relacionados principalmente à certificação, à comercialização e à formação de agricultores.

Os entrevistados afirmam, em geral, que sentem que suas ações estão sendo benéficas ao meio ambiente, sobretudo nas propriedades, observando diretamente na natureza os resultados como: mata auxiliar recuperada, especialmente perto dos rios, evitando a erosão do solo; solos recuperados; redução de pragas e doenças na plantação; frutas e grãos mais bonitos e saborosos. Alguns trechos, apresentados a seguir, ilustram os resultados sentidos.

[...] quando eu já comecei um pouco a mudança de manejo, antes da Ecocitrus, então quando se vê hoje a questão ambiental, os solos degradados, por exemplo, hoje, na minha propriedade eu posso achar minhoca em toda a área. E quando tem minhoca é sinal de que o solo já está num estágio muito avançado, muito bom. A minha propriedade é de barro vermelho, mas o solo é bem solto, já está ficando quase terra de mato, a composição de matéria orgânica já está bem alta ali. E a questão do entorno, as fontes que tem, quando antes eram desprotegidas, hoje, são todas elas protegidas. Então a água, quando chove, já nem suja mais. Antes, era barrenta quando chovia nos córregos. Não tem mais nada de erosão, isso é um problema totalmente superado. (cooperado e tesoureiro, sócio-fundador da cooperativa)



[...] não dá erosão, a terra fica bem melhor. [...] Por exemplo, nós plantamos mais feijão agora nos últimos anos. O feijão está muito bonito, sem tratamento nenhum, coisa que há uns anos atrás não dava mais. Em outros lugares que eles plantam mais sementes, que é uma monocultura, eles têm problemas, eles têm que estar sempre pulverizado. Tanto é que eu tenho um casal que mora e trabalha com a gente ali e eles se impressionaram quando chegaram aqui, porque eles são de uma região lá das missões, que lá é monocultura, então eles se impressionaram que o feijão estava tão bonito sem nenhum tratamento. E esse ano está muito mais bonito ainda. E tudo que se planta praticamente não precisa de tratamento. (cooperado, sócio-fundador da cooperativa)

Também são trazidos alguns exemplos de pragas e doenças que foram reduzidas.

[...] nos citrus que tem muito problema de incidência de pinta preta que é um fungo e esse fungo se desenvolve mais onde tem muito sol e vento. Então, eu trabalhei muito com a questão de quebra-ventos. Eu fiz telões na minha propriedade e plantei quebra-vento, então praticamente de pinta-preta eu não tenho o problema. [...] Outra questão é um tal de cancro cítrico, que é uma bactéria e é o desequilíbrio, quanto maior o desequilíbrio, mais desenvolve. Então, esse ano eu já ouvi várias pessoas reclamarem do cancro cítrico que está por tudo. Eu também tenho na propriedade [...] mas eu tenho pouca incidência de cancro cítrico em comparação com outras propriedades, porque o equilíbrio já está bastante avançado ali na minha, a planta tem que ser equilibrada. (cooperado e tesoureiro, sócio-fundador da cooperativa)

Outra questão trazida foi a da disposição de resíduos, pois as empresas, que enviam hoje seus resíduos pra usina de compostagem, antes os depositavam em campo aberto. Como afirma o coordenador da usina de compostagem, ao ser questionado sobre como sentem que suas ações estão sendo benéficas ao meio: “Pelo fato da disposição de resíduos. Porque antes era disposto em campos, eles não tinham um lugar adequado pra isso. Eu veria isso como um fator muito positivo.” E reafirma que antes os resíduos eram “depositados em lixões ou jogado na natureza mesmo.” (cooperado e coordenador da usina de compostagem, 10 anos na cooperativa).

Além disso, um cooperado levantou a questão de que sente nos consumidores e da importância para ele próprio de sentir-se menos devastador.

[...] a gente sente isso nas pessoas quando vai na feira, no consumidor direto que a gente sente mais assim que o pessoal está contente que tem a oportunidade de comprar um produto mais saudável. [...] E mais é pela gente mesmo, diminuir um pouco nossa culpa (...) porque o ser humano é totalmente devastador e tudo o que o cara puder não contribuir com isso, já é grande coisa”. (cooperado e motorista da usina de compostagem, 7 anos na cooperativa)

Já, em relação às ações feitas para beneficiar o ecossistema local, foram citadas, especialmente: o fato de não utilizarem venenos e agrotóxicos nas plantações; replantio de árvores, principalmente próximo aos riachos; diversificação de culturas; compostagem dos resíduos industriais; separação do lixo; conscientização dos agricultores e da comunidade em geral, através de trabalhos feitos nas escolas, visitas recebidas e demais projetos do IMCA. O

quadro 13 mostra as principais citações feitas pelos entrevistados relacionadas a cada tipo de ação.

| Ações  | Citações  | Perfil do Entrevistado  |
|--|---|---|
| Não utilização de venenos e agrotóxicos nas plantações, conservação e recuperação dos solos. | <p>“[...] a cooperativa é ecológica, então a gente não usa nada de venenos, isso já é um empenho comum para todos.”</p> <p>“Uma coisa que é muito benéfica é que a gente já não usa herbicidas, não usa venenos e deixa o mais natural possível o manejo das plantas.”</p> <p>“[...] não agredem o solo com pulverização. Queimadas que a gente não faz mais, que antes era muito feito.”</p> <p>“[...] nas propriedades a gente nota bastante pessoal parando de usar veneno, começando a cuidar do solo, que já evita várias outras questões, quando tem mata auxiliar recuperada ou não agredida.”</p>   | <p>cooperado e coordenador da agroindústria, sócio-fundador da cooperativa</p> <p>cooperado, sócio-fundador da cooperativa</p> <p>cooperado e motorista da usina de compostagem, 5 anos na cooperativa</p> <p>cooperado e presidente, sócio-fundador da cooperativa</p> |
| Replântio de árvores, principalmente próximo aos riachos.                                    | <p>“A gente planta árvores nativas que preserva as nascentes, isso sempre é respeitado.”</p> <p>“Desmatando, desmatava até quase dentro do arroio, se ia até dentro do arroio limpando. Agora já se tem a idéia de plantar, reflorestar. Porque quem pulveriza, mata os insetos tudo e isso tem a ver com a cadeia alimentar, aí, depois, dá o desequilíbrio ecológico.”</p>  | <p>cooperado e motorista da usina de compostagem, 7 anos na cooperativa</p> <p>cooperado e motorista da usina de compostagem, 5 anos na cooperativa</p>   |
| Diversificação de culturas na propriedade.   | <p>“Se diversifica de vez em quando, quer dizer, se troca de cultura, inclusive nos arvoredos.”</p>   | <p>cooperado, sócio-fundador da cooperativa</p>   |
| Compostagem dos resíduos industriais.  | <p>“O nosso objetivo maior aqui é preservar a natureza. As empresas que largam os resíduos, assim, a campo aberto, isso estava dando problema. Então, como nós recolhemos, como agora a gente tem essa área e pode fazer isso, então eu acho que é um trabalho que todo mundo deveria pensar um pouco pra fazer e não prejudicar o nosso meio ambiente.”</p> <p>“Acho que um grande é a reciclagem de resíduo orgânico, que a gente faz, do resíduo agroindustrial [...] só da região de Montenegro são em torno de 6 a 7 empresas que a gente recicla os resíduos [...] A gente retira o resíduo orgânico e transforma isso em composto, na compostagem. Só isso já é um grande feito, eu acho.”</p> <p>“Olha, eu acho que a nossa usina de compostagem talvez seja a maior prova de que a gente consegue ajudar. Que a gente recebe o lixo das agroindústrias, que a gente consegue reciclar, fazendo um produto nobre. E isso, até pouco tempo atrás era jogado aí no meio ambiente, de qualquer forma, dentro dos rios, riachos. [...] E eu acho que isso seguramente é um ponto que a gente consegue perceber que a gente está avançando, quer dizer, é uma coisa boa. Claro, que tem outros fatores também, mas eu acho que a nossa usina ela é, sem dúvida, uma prova de que as coisas estão mudando.”</p> | <p>cooperado e auxiliar do coordenador da usina de compostagem, 5 anos na cooperativa</p> <p>cooperado e motorista da usina de compostagem, 5 anos na cooperativa</p> <p>cooperado, sócio-fundador da cooperativa</p>   |

| Ações  | Citações  | Perfil do Entrevistado   |
|--|---|--|
| Separação do lixo.   | “Procura não deixar material espalhado, no caso, plástico e essas coisas”   | cooperado e motorista da usina de compostagem, 7 anos na cooperativa   |
| Conscientização dos agricultores e da comunidade em geral. | <p>“[...] eu acho muito a conscientização, porque a cooperativa tem bastante força na cidade. O pessoal gosta do trabalho da cooperativa. [...] são muito requisitadas visitas aqui, nos colégios a gente vai dar palestras e fala sobre essa parte da disposição do próprio lixo domiciliar. Também seria um fator bastante interessante isso. Visita a gente recebe muita gente aqui. [...] Vem muita gente de fora também.”</p> <p>“Tem alguns projetos sociais que se trabalha [...] até se repassa o adubo orgânico para algumas escolas [...] incentiva as crianças pra saber produzir com adubo orgânico.”</p> <p>“Essa questão da ecologização das propriedades, o pessoal cuidar da propriedade ao máximo ali, isso é uma coisa interessante porque isso vai, a vizinhança começa a fazer também e tal.”</p> | <p>cooperado e coordenador da usina de compostagem, 10 anos na cooperativa</p> <p>cooperado e auxiliar do coordenador da agroindústria, 7 anos na cooperativa</p> <p>cooperado e presidente, sócio-fundador da cooperativa</p> |

**Quadro 13 – Principais citações dos entrevistados relacionadas às ações feitas pela Cooperativa para beneficiar o ecossistema local**

Fonte: elaborado pela autora.

Um cooperado afirmou também utilizar preparados biodinâmicos<sup>2</sup> e ter sistemas agroflorestais<sup>3</sup> em sua propriedade. Afirma ele: “O que eu uso são preparados biodinâmicos, o estrume de animais, e já tenho um pouco de composto ou biofertilizante. [...] Eu tenho quase tudo áreas de sistemas agroflorestais.” Complementa dizendo que “Eu estou muito satisfeito, eu acho que está muito bom, está muito bonito. Os resultados estão aparecendo agora. É que o resultado não é imediato. Nem pensar em voltar!” (cooperado, 10 anos na cooperativa)

O trecho que segue traz outro exemplo de ações que feitas pela Ecocitrus.

“Por ser uma cooperativa ecológica, então, são várias coisinhas que um ecologista pensa que, muitas vezes, uma pessoa dentro do convencional, às vezes, não avalia. Posso, de repente, tratar um pouco da história da área de terra aqui [refere-se a área entorno da agroindústria]. Se a gente trabalhasse dentro da linha do convencional, a gente não manteria todo um trabalho que a gente fez na época da AES Sul. Porque a AES Sul, em função deles fazerem derrubadas pra passar as linhas de rede de alta

<sup>2</sup> Os preparados biodinâmicos são compostos que utilizam ingredientes como ervas medicinais, minerais e esterco que, submetidos a processos de fermentações especiais e às influências do solo e ritmos da terra, adquirem propriedades de vivificação. Estes preparados são utilizados no composto ou pulverizados diretamente sobre o solo e sobre as plantas, ajudando no desenvolvimento das raízes e na qualidade dos frutos. (IBD, 2007)

<sup>3</sup> Sistemas Agroflorestais (SAFs) são consórcios de culturas agrícolas com espécies arbóreas que visam um aumento na produtividade total da área e uma diminuição de riscos como a perda de fertilidade do solo e o ataque de pragas, recuperando em parte aspectos florestais como a estrutura e a biodiversidade. A inclusão de componentes arbóreos aparece como uma estratégia para amenizar a erosão e fornecer matéria orgânica, que estimula a fauna do solo, atua melhorando a estrutura do solo, aumenta a ciclagem e disponibilidade de nutrientes e mantém um equilíbrio biológico que, como consequência, promove o controle biológico de pragas e doenças. (CNPA/EMBRAPA, 2007)

tensão, tem também um trabalho de replante de árvores que eles tem que fazer. Então, a gente colocou a propriedade aqui a disposição pra ser feito esse trabalho. Toda essa margem aqui do arroio, que nós já tínhamos deixado como área verde, eles fizeram todo um plantio de árvores nativas no meio, palmito, vários tipos, a gente plantou. E também onde tem os banhados [...] toda a área, tudo foi feito um replantio de árvore nativa local. Um trabalho que foi executado. Então, eu acho que isso é uma das coisas que a gente faz em prol de uma comunidade, em prol do lugar, pra manter o espaço. [...] isso é uma coisa, e assim vão outras também que a gente trabalha. Por isso que é bastante amplo, quando tu tens como ecológico, a gente tem sempre uma visão para o bem comum. Se fosse dentro da linha do convencional, de repente, já teriam feito o banhado aqui já tinham feito uns valos pra plantar aqui também, pra aproveitar a área, essas coisas, dentro da visão do dinheiro mesmo. A gente procura preservar mais.” (cooperado e coordenador da agroindústria, sócio-fundador da cooperativa)

Dois cooperados, porém, salientam as principais dificuldades encontradas, que dizem estarem relacionadas ao fato de suas ações serem isoladas e diversas do que é feito por outros agricultores, acrescentando o fato da conscientização ambiental ser ainda pouca. Foi também ressaltado que podem ser gerados problemas, no longo prazo, quando não existe uma conscientização conjunta por parte da população.

É que no caso essas nossas ações são muito localizadas. Que nem lá onde eu cuido, sou eu no meio e o resto tudo é convencional. Mas eu tento deixar mata auxiliar envolta, essas coisas todas. É muito difícil, às vezes, a gente divide com os outros e aí é complicado. (cooperado e motorista da usina de compostagem, 7 anos na cooperativa)

[...] eu acho que a consciência ecológica ela está crescendo muito devagar, no meu entendimento. Essa questão toda de meio ambiente, de preservação, de camada de ozônio. Claro que a gente não tem nem dúvida da importância da gente produzir um alimento limpo, livre de agrotóxicos, enfim, que está preocupado com as questões climáticas, questões de toda a natureza, da água. [...] Eu acredito que a gente está andando muito, há bastante avanço, mas só que não está pegando muito, essas questões. E isso aí é complicado, porque a gente sabe que as calotas polares estão descongelando. Mas a parte interessante é que a gente consegue, mesmo não tendo muito apoio, provar que é possível sim produzir sem agrotóxicos. Acho que é o nosso maior triunfo, enfim, que a gente pode dizer, que é possível sim produzir sem a interferência de produtos químicos, metais pesados, enfim, principalmente o que o capitalismo nos impõem. (cooperado, sócio-fundador da cooperativa).

Por fim, um cooperado faz um comentário sobre a importância de valorizar as pessoas.

[...] a gente sempre procura trabalhar dentro da linha ecológica. Posso te dar um exemplo, dentro da agroindústria lá, do setor de produção, se a gente comprar hoje uma máquina rotuladora, vamos dizer, pra rotular as garrafas, essa máquina vai custar uns 30 mil reais e ela vai dar, mais ou menos, o rendimento que daria duas pessoas fazendo manualmente. Então, eu posso optar em botar uma máquina ou deixar duas pessoas trabalhando. O que é mais importante como ecológico? A gente tem que valorizar a pessoa, então, com isso, a gente deixa as pessoas trabalhando e não compra uma máquina. Essas coisas assim que a gente tem que ter, um ecologista tem que ter consciência, tem que ter esse sentido também de aproveitamento do ser humano. Claro que tudo também depende da produção que se tem, mas são etapas que a gente, antes de comprar a máquina, tem que avaliar a pessoa, trabalhar a pessoa, ter esse aproveitamento. Então, isso é uma coisa que está dentro da filosofia de um ecologista. (cooperado e coordenador da agroindústria, sócio-fundador da cooperativa)

Com relação a este tópico, foi possível observar que os mecanismos para sentir, interpretar e responder ao *feedback* natural são práticos não existindo mecanismos estipulados conjuntamente e uma mensuração dos resultados. Isto, porém, não invalida aos resultados sentidos. Quanto ao desenvolvimento de princípios, estratégias e práticas para viabilização do ecossistema, percebe-se que este é um ponto forte da Cooperativa que se preocupa globalmente com o ecossistema, tendo isso presente na conscientização de cada cooperado que consegue visualizar a importância de suas ações, enxergando que é parte de um conjunto, sendo responsável pela sua conservação.

## **6.2.4 Funções Administrativas**

Conforme proposto no quadro 5 (utilizado como referência para nortear a disposição das respostas e análises neste capítulo), as funções administrativas aqui apresentadas são: marketing, finanças e recursos humanos.

### **6.2.4.1 Marketing**

Com relação à área comercial e de marketing, primeiro, faz-se uma breve explicação de como esta funciona na organização estudada, para, depois, abordar-se as questões relacionadas a sustentabilidade.

Na Cooperativa tem-se, em termos de comercialização, o coordenador da área e o auxiliar do coordenador, que é o responsável pela captação de frutas dos cooperados. Importante ressaltar que este último é cooperado e trabalha também na Ecocitrus, porém, o coordenador já foi funcionário da Cooperativa, mas hoje faz parte do IMCA, prestando, por meio desta organização, o serviço de comercialização. Essa formatação se deu em janeiro de 2006. O mesmo foi contratado pela Ecocitrus há cinco anos atrás, quando se iniciou um trabalho para ampliar as vendas, fazendo a organização crescer tanto em relação ao mercado local quanto ao mercado nacional e, mais recentemente, internacional. Antes disso, não se trabalhava direto com o mercado, somente com feiras e vendas para um supermercado na região de Santa Catarina. Segundo o coordenador, “hoje, a Ecocitrus tem total abertura em

relação a mercados e total capacidade de gerir a sua comercialização dentro dos mercados locais e regionais” (empregado do IMCA e coordenador da área comercial da Ecocitrus, 5 anos na cooperativa).

Conforme o responsável pela captação da produção, a comercialização funciona da seguinte forma: o coordenador comercial, responsável por fazer a venda, se comunica com o responsável pela captação da produção para poder fazer uma previsão de quanto pode vender nos próximos dias. O responsável pela captação informa uma estimativa da quantia, pois é ele quem faz a comunicação com o produtor. Logo, ele busca esta informação com os produtores, de quanto poderão fornecer, e repassa para o coordenador de vendas. Este último, tendo uma noção da quantia disponível, faz a negociação e retorna ao responsável pela captação dizendo o quanto conseguiu vender. Então, semanalmente, os produtores informam o que têm pra fornecer e, conforme isso, o responsável pelas vendas vai negociando com o mercado. O agricultor vai produzindo e repassando para a Cooperativa que se encarrega de escoar a produção.

A captação é feita por um caminhão da própria Ecocitrus. O responsável por isso faz o pedido, os produtores colhem e o caminhão passa para recolher e levar para a agroindústria, onde é feito a classificação e o beneficiamento dessas frutas. Elas são divididas em quatro categorias: fruta extra, fruta primeira, fruta segunda e fruta suco, tendo, cada tipo, características de mercado diferenciadas. Logo, todas as frutas, primeiro, passam pela agroindústria e, depois, são destinadas tanto para suco quanto para a venda *in natura*. Conseqüentemente, praticamente tudo o que é produzido é aproveitado, sendo que as frutas que não são apresentáveis aos olhos do consumidor final (por serem pequenas ou terem algum defeito) são utilizadas na produção do suco, valorando mais a fruta. “Além da gente conseguir colocar toda fruta miúda pra suco. No caso do convencional essa fruta miúda tem pouquíssimo valor (cooperado e motorista da usina de compostagem, 7 anos na cooperativa). Nas palavras do coordenador da agroindústria,

[...] o forte da cooperativa é sempre trabalhar com a fruta *in natura*, com qualidade. A gente sabe que isso não acontece, sempre tem aquela fruta fraca, aquela fruta com defeito, tem muito dentro da produção também. Não é só aquela fruta bonita que tem no pé. Tem fruta feia também (cooperado e coordenador da agroindústria, sócio-fundador da cooperativa).

Toda a atividade da área comercial exige bastante dinamismo, como afirma o presidente da Ecocitrus,

Tem vários tamanhos de produtores. Então, proporcionalmente, toda a semana, se faz o pedido, é uma coisa bem dinâmica. No meio da safra o mercado liga às duas horas da tarde pra tu atender ele no outro dia de manhã cedo. Aí, durante o dia se colhe, durante a noite se classifica, lava, embala essa fruta (cooperado e presidente, sócio-fundador da cooperativa).

Percebe-se que o mercado ainda é muito bom para a Cooperativa e que o fato de haver a classificação das frutas e do cooperado receber de acordo com esta traz vantagens para o produtor. Como afirma o presidente,

O objetivo da cooperativa é vender toda a produção. Quanto mais produzir, mais mercado a gente vai buscar. Porque mercado tem. Hoje, se a gente tivesse mais fruta, a gente comercializaria mais fruta. Mas o objetivo, a filosofia da cooperativa é trabalhar com fruta própria, não com fruta de terceiros. A gente não veio atuar no mercado pra explorar alguém. A gente já é explorado pelo mercado, de uma maneira geral. É o que acontece. Neste sistema, só pela diferenciação no pagamento da fruta que a gente faz por peso e por classificação, o produtor recebe o rendimento em categoria. Tu entregaste uma tonelada, deu 200 quilos de categoria extra, deu 500 de categoria primeira, mais 200 de segunda, a gente paga esse peso vezes o valor da classificação dela. Então, se for comparar o comércio convencional com o produtor que está na cooperativa, ele ganha 30% / 40% a mais. (cooperado e presidente, sócio-fundador da cooperativa)

O fato de ser um produto orgânico diferencia o preço, entretanto, isso vai depender do mercado onde está sendo vendido. A principal vantagem é que, sendo um produto orgânico, facilita a entrada nos mercados. Nas palavras do tesoureiro,

[...] diferencia o preço, nós temos um diferencial. [...] no Rio Grande do Sul realmente não se valoriza tanto isso, nós temos uma certa dificuldade. Em São Paulo e Rio de Janeiro se valoriza mais o produto agroecológico. Mas isso diferencia principalmente o acesso a mercado, abre mais fácil as portas pro mercado pra gente entrar, tipo os mercados locais que nós temos. [...] Se a gente pegar e fizer um comparativo entre o que o produtor produz convencionalmente e nós da cooperativa, ele deve estar passando muito mais dificuldade. (cooperado e tesoureiro, sócio-fundador da cooperativa)

Como pode ser notado, muitos afirmam que os cooperados da Ecocitrus têm vantagens em relação aos produtores convencionais.

Segundo o presidente da Cooperativa, o preço pago para o cooperado varia muito, mas, em média, a caixa de bergamota (produto utilizado por ele para exemplificar) é de R\$12 a R\$15. Afirma que muitas coisas influenciam no preço e fazem com que este varie. Nas suas palavras, “o preço varia muito, e varia, assim, semana por semana. Mas, em média, uma caixa de bergamota, pro produtor, é de R\$12,00 a R\$15,00. [...] Varia conforme a semana, conforme a safra, conforme a safra em outros lugares, conforme o clima do ano” (cooperado e presidente, sócio-fundador da cooperativa).

E justifica esta variação explicando um pouco sobre como funciona o mercado de citrus.

[...] o comércio de fruta no Rio Grande do Sul funciona assim: tem o pessoal que é especializado, tem gente que trabalha só com laranja, tem gente que trabalha só com mamão, tem gente que trabalha só com melancia. Por exemplo, trabalha com melancia. Terminou a melancia daqui, [...] no Rio Grande do Sul, começa em Goiás, eles começam a buscar em Goiás. Termina em Goiás, dá em São Paulo. Termina em São Paulo, dá lá no norte. E assim vai. [...] E a fruta cítrica é a mesma coisa. Então a gente tem pólos de produção. O maior produtor é São Paulo, 85% da laranja que circula no nosso mercado aqui é paulista. Vem de lá pra cá. E, dependendo de como está a indústria de suco no mundo, cai o preço da laranja em São Paulo ou sobe. Ele acaba arrastando o preço das outras frutas cítricas, porque o parâmetro sempre é a laranja. E os comerciantes daqui que estão fornecendo fruta cítrica pro mercado, no período crítico, que é fevereiro e março, eles importam do Uruguai e da Espanha. Aí, março em diante começa a Ponkan em São Paulo. Ela está verde por fora, mas madura por dentro. Aí o pessoal aplica um produto na casca que ela fica amarela, um gás tóxico [...]. Bom, aí entra a fruta de São Paulo. Logo depois, entra fruta do norte do Paraná, que é uma região muito pobre, chegam a comprar a caixa de bergamota a R\$3,50. Aí eles trazem pra cá e jogam no mercado aqui. Então é disso que depende. No ano passado, deu uma chuva de pedra no Paraná, a nossa fruta ficou um pouquinho mais alto o preço. Há mais de meio ano atrás deu um furacão na Flórida [...] e arrasou as plantações de laranja e o preço do suco no mercado mundial dobrou e o preço da laranja aqui também subiu. Então, isso aí acaba afetando o preço da fruta. E muita oferta e procura. Que nem a região aqui, dá pra dizer que tem em torno de 10 mil famílias que tem pomares de citrus. Outra coisa que pode influenciar, fator climático. Chega em setembro, começa a dar calor excessivo com umidade a fruta fica suscetível a doenças. Então, quando começa a dar doença, todo mundo quer colher pra vender. Aí o preço cai (cooperado e presidente, sócio-fundador da cooperativa).

Quanto à média do preço de venda da Ecocitrus para o mercado, este é em torno de R\$0,80 a R\$1,00 o quilo da fruta de primeira (referindo-se à bergamota), sendo que para o produtor é pago em torno de R\$0,45 a R\$0,60. Este valor também varia, dependendo muito da fruta e das oscilações do mercado.

Varia também o custo de produção. Contudo, segundo o coordenador comercial, por realizarem praticamente todas as etapas da cadeia, os cooperados da Ecocitrus têm um custo de produção menor do que os agricultores em geral. Responde ele, quando questionado sobre se, em termos de custo, a produção deles seria mais cara:

Depende do produto, da cultura. No nosso caso, da Ecocitrus, o produto não seria mais caro, porque a gente domina toda a cadeia, desde a produção de composto, produção, beneficiamento, logística e comercialização. Então, nós dominamos toda a cadeia, embora o único processo que a gente não domina que é a concentração do suco que necessitamos ainda fazer terceirizado e a logística também, alguma coisa se terceiriza. (empregado do IMCA e coordenador da área comercial da Ecocitrus, 5 anos na cooperativa).

Complementam outros cooperados dizendo que o custo de produção deles é muito baixo devido, principalmente, ao baixo valor do composto orgânico, que é fornecido pela Cooperativa, e ao subsídio de máquinas e auxílio técnico oferecido. Hoje, o preço do composto é: para os cooperados – R\$30,00 a carga (12 m<sup>3</sup>) colocada na propriedade; para



outros produtores ecológicos – R\$18,00 o m<sup>3</sup>; e, para outros produtores convencionais (que não são produtores ecológicos) – R\$30,00 o m<sup>3</sup>.

A Cooperativa também recebe das empresas que pagam em torno de R\$30,00 o m<sup>3</sup> (dependendo do produto) para transformar seus resíduos em adubo, solucionando, desta maneira, o problema do passivo ambiental delas. Tal fato mostra ser um caso especial, oferecendo uma vantagem em termos financeiros a Ecocitrus em relação a outras organizações, pois ela recebe quando capta matéria-prima pra usina de compostagem e quando vende o composto, o que viabiliza o baixo custo a seus cooperados.

O quadro 14 mostra as principais citações feitas relacionadas ao baixo custo de produção.

| Citações  | Perfil dos Entrevistados   |
|---|--|
| <p>“Se a gente pegar e fizer um comparativo entre o que o produtor produz convencionalmente e nós da cooperativa, ele deve estar passando muito mais dificuldade. Pelo nosso sistema de organização, por exemplo, a cooperativa fornece composto a minha propriedade com um custo quase zero pra mim. Além disso, nós temos a prestação de serviços, de máquinas – tanto a retroescavadeira como o trator – a um custo muito baixo pro cooperado. Então, conseqüentemente, o meu retorno é bem maior que dos convencionais. Eu não preciso me preocupar porque a cooperativa está subsidiando este produto. Além disso, eu não preciso estar me preocupando que em 20, 30 ou 60 dias eu preciso estar pagando este produto, o insumo é descontado em produto depois. Então, não tem essa conta corrente que o pessoal tem essa preocupação e vai buscar no banco. O insumo é descontado, normalmente, na entrega de produção e altamente subsidiado ainda.”</p> | <p>cooperado e tesoureiro, sócio-fundador da cooperativa</p>                 |
| <p>“Hoje, o produtor que está na Ecocitrus tem o adubo orgânico subsidiado, adubação líquida, a aplicação desta adubação, a comercialização. No caso, não é uma relação de compra e venda, a cooperativa não compra fruta do produtor e vende pro mercado. A cooperativa vende pro mercado a fruta do produtor. Ela é utilizada pra escoar esta produção. Parte desta venda é retida pra custos e o restante retorna pro associado.”</p>  | <p>cooperado e presidente, sócio-fundador da cooperativa</p>                 |
| <p>“Tem pessoas que dizem que o convencional dá mais produção, no caso, só que o custo de produção deles é muito mais alto e eles não avaliam isso também. Pra nós, que somos sócios, é baixíssimo o custo de produção. [...] Uma carga desse composto pro sócio custa R\$ 25,00, isso é praticamente nada. [...] A gente tem trator que pode ser usado também. O trator faz serviço pro cooperado pagar na safra depois. Tem retroescavadeira, tem outros caminhões [...]”</p>   | <p>cooperado e motorista da usina de compostagem, 7 anos na cooperativa</p>  |
| <p>“[...] eu mudei de um sistema de pesada adubação química pra uma adubação orgânica. Então, até assim, o reflexo meu econômico foi melhor. Claro que eu senti um pouco em produção também durante dois anos [...] Eu comecei a usar os insumos da cooperativa, e isso me reduziu bastante. Até com subsídios da cooperativa [...] o composto orgânico, horas máquina. O mais era o composto orgânico que substituiu o adubo químico. Esse subsídio é bastante alto. Porque hoje eu ganho, não sei o valor do saco de adubo, na época eu conseguia uma carga de composto orgânico enquanto eu comprava um saco de adubo químico. Vamos dizer, o valor do saco de adubo é o dobro do da carga de composto. Esse é o diferencial.”</p>   | <p>cooperado e auxiliar do coordenador comercial, 11 anos na cooperativa</p> |

| Citações   | Perfil dos Entrevistados  |
|--|---|
| <p>“Pra produzir é o subsídio que a gente tem da adubação. A adubação pra nós sai muito em conta. Pra explicar, se o convencional custa R\$10,00 a caixa de bergamota pra ele vender, então o custo de produção é R\$5,00, então ele ganha R\$5,00. Só que, pra nós, o custo de produção é menor, é R\$3,00, então na verdade tu ganhou mais, mas o preço de venda é normal. O preço que nós vendemos a bergamota é o mesmo que o convencional vende, mesma tabela. Só que o meu custo de produção é menor do que o dele.”</p> | <p>cooperado e motorista da usina de compostagem, 5 anos na cooperativa</p> |

**Quadro 14 – Principais citações dos entrevistados a respeito do custo de produção**

Fonte: elaborado pela autora.

Com relação ao mercado, hoje, a Ecocitrus trabalha com mercado nacional – principalmente o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA); pequenas feiras (no Rio Grande do Sul); e grandes redes de supermercado (no Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro e São Paulo) – e com mercado internacional.

O Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) foi criado pelo artigo 19 da Lei n.º 10.696, de 2 de julho de 2003, com a finalidade de incentivar a agricultura familiar, compreendendo ações vinculadas à distribuição de produtos agropecuários para pessoas em situação de insegurança alimentar e à formação de estoques estratégicos. Ainda em 2003, o Programa foi regulamentado e passou a ser gerido por um Grupo. Entre 2003 e 2005, o Programa foi operado, exclusivamente, com recursos disponibilizados no Orçamento do Ministério do Desenvolvimento Social e foi desenvolvido a partir de parcerias entre a Secretaria de Segurança Alimentar e Nutricional (SESAN) e governos estaduais e municipais, além da Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB). A partir do exercício de 2006, o PAA passa a ter uma maior participação do Ministério do Desenvolvimento Agrário, agora com dotação orçamentária própria. Para a operacionalização do PAA pelo MDA/SAF, estão alocados R\$ 130 milhões – sendo R\$ 118 milhões para aquisição de alimentos da agricultura e R\$ 12 milhões para operacionalização da aquisição, da armazenagem e da revenda de produtos (MDA, 2007).

Segundo o coordenador da área comercial, a Ecocitrus começou a participar do PAA no final de 2004 e este representa em torno de 40% de suas vendas. Explica que as organizações fazem projetos anuais e competem pelos recursos, sendo que cada estado tem um recurso a ser administrado. Como afirma ele, a Cooperativa foi responsável pelo segundo projeto feito no Rio Grande do Sul. Além disso, diz que o governo do estado está estimulando a entrada de produtos da agricultura familiar na merenda escolar, dentro do programa Fome Zero.

A gente trabalha fortemente com o PAA. Nós estamos no sexto projeto. O PAA é o Programa de Aquisição de Alimentos, financiado pela Conab mais verba do MDE (Ministério do Desenvolvimento Social) ligado ao Fome Zero. A Conab compra produto da agricultura familiar que identifica entidades carentes e doa o produto. Então, o que acontece é que o governo está ajudando as duas pontas. Ajudando a agricultura familiar, tirando o atravessador e, na verdade, doando o produto pra quem necessita. (empregado do IMCA e coordenador da área comercial da Ecocitrus, 5 anos na cooperativa).

As feiras significam uma pequena porcentagem das vendas (menos de 5%). Conforme o coordenador comercial, já representaram mais, porém, agora, tem sua importância reduzida, representando muito pouco. É preciso considerar que, nos dois principais meses de safra, é produzida grande quantidade de fruta, sendo muito produto para ser vendido em feiras num curto período de tempo – por serem altamente perecíveis. Hoje, a Ecocitrus participa em feiras periódicas em Montenegro, Caxias do Sul e Porto Alegre.

Outros 50% em média das vendas são para redes de supermercados principalmente nos estados do Rio Grande do Sul (o qual concentra a maior porcentagem – em torno de 85% dessas vendas), São Paulo e Rio de Janeiro, sendo os principais clientes: Rede Zaffari, Rede Wall Mart, Pão de Açúcar e Rede Zona Sul.

Acrescenta o coordenador comercial que,

“[...] é necessidade da Ecocitrus, hoje, trabalhar com supermercado, porque a Ecocitrus tem uma produção muito grande num pequeno prazo, num pequeno período. Que a maior produção da Ecocitrus acontece, embora a safra inicie em maio, de agosto a novembro, aonde tem uma quantidade de fruta muito grande. [...] Porque nós temos uma grande dificuldade, que a nossa fruta ela não tem nenhum tipo de componente químico que dá uma certa vida útil pro produto. Dentro disso, a fruta tende a diminuir o prazo de validade dela. Então, pra nós é prejudicial, que a gente acaba perdendo um quilo, dois quilos de fruta num período muito pequeno. Por isso, hoje a gente vende mais a granel.” (empregado do IMCA e coordenador da área comercial da Ecocitrus, 5 anos na cooperativa).

Segundo ele, até o ano de 2005, trabalhava-se somente com a fruta fresca e o suco diluído de tangerina pronto pra beber. Este último, porém, não tem uma venda representativa no mercado porque é um produto caro e do qual as pessoas não têm muito conhecimento e o hábito de consumir. “Tem locais que, aqui no Rio Grande do Sul tem um bom conhecimento, mas, mais pra cima, São Paulo, o pessoal é mais acostumado a tomar suco de laranja que é o carro chefe universal” (empregado do IMCA e coordenador da área comercial da Ecocitrus, 5 anos na cooperativa).

Tendo em vista esta dificuldade e algumas vantagens que podem ser obtidas no mercado mundial, em 2005, foi iniciado o processo de exportação, por meio de uma rede de cooperação internacional – a Associação de Cooperativa Sem Fronteiras<sup>4</sup>.

Nós fazemos parte de uma cooperativa que se chama Cooperativa Sem Fronteira, com sede na Costa Rica, que é uma associação de cooperativas com nove países envolvidos, 3618 sócios, aonde atualmente nós somos o único sócio no Brasil e ali a gente tem vários produtos. [...] E a idéia de criar a Cooperativa foi pra intercambiar informação, proporcionar o que muitos gostariam de fazer, colocar o agricultor como protagonista do sistema, colocando ele como prioridade ao nível das experiências que se tem hoje de acesso ao mercado nacional e mercado internacional (empregado do IMCA e coordenador da área comercial da Ecocitrus, 5 anos na cooperativa).

Além disso, a Ecocitrus possui também um sócio consumidor na Itália,

E o que nos facilita e o que na verdade nos fortalece é que nós temos um sócio consumidor. Esse sócio consumidor é na Itália, é a Conap. Na verdade, não adiantava ter só produtores pra fornecer e não ter quem comprar. Então, hoje, a Conap, que é uma cooperativa de agricultores, tem 25% da produção de mel na Europa e entre elas tem algumas marcas de produtos que é a marca de produto Alce Nero. E essa marca foi dada à Cooperativa Sem Fronteiras, como um produto ético solidário, que hoje está sendo vendida na Europa e está indo pro Japão também. E a Conap faz parte de uma outra cooperativa, que se chama Coop, que é uma rede de consumidores na Itália, de aproximadamente 100 anos, que tem 3500 lojas, 5 milhões de consumidores. Então, na verdade, fortaleceu. Hoje, nós fazemos parte de uma rede internacional de cooperação, porque a Cooperativa Sem Fronteira não é simplesmente comercialização (empregado do IMCA e coordenador da área comercial da Ecocitrus, 5 anos na cooperativa).

É o segundo ano que a Cooperativa exporta, sendo que este processo se dá principalmente nos meses de maior safra – de agosto a outubro.

Porque exportação foi no meio do ano passado e agora, porque a nossa safra [...] acontece de maio a novembro, mas a concentração de fruta é em agosto, setembro, outubro. Então, pra nós fazer alguma coisa de exportação é só nesse período. Só dá pra fazer nesse período, ou, se tu manter um estoque, e exportar no decorrer do ano (empregado do IMCA e coordenador da área comercial da Ecocitrus, 5 anos na cooperativa).

Segundo o coordenador da área comercial, a Cooperativa é uma referência a nível mundial como mercado local, não havendo a necessidade de exportar produto:

[...] no nosso caso, nós somos uma referência a nível mundial como mercado local, que é diferente de outras cooperativas [...] e, na verdade, se hoje a gente for avaliar, não há necessidade da Ecocitrus exportar produto. [...] Porque ela tem um mercado local, embora esse mercado não é 100% como orgânico (empregado do IMCA e coordenador da área comercial da Ecocitrus, 5 anos na cooperativa).

---

<sup>4</sup> A Associação de Cooperativas Sem Fronteiras é uma cooperativa de cooperativas e associações de pequenos produtores do Sul e produtores solidários do Norte. Unidos em torno dos princípios do Comércio Justo e da Agroecologia, se tem organizado para abordar de maneira conjunta, integral, com uma visão ética-empresarial, os crescentes mercados com características sociais e ambientais que se tem estabelecido nos países desenvolvidos e que estão emergindo nos países em desenvolvimento.

Quando fala que o mercado local da Ecocitrus não é 100% orgânico, quer dizer que o produto é vendido como orgânico, mas, na ponta da cadeia, para o consumidor final, ele não é sempre identificado como orgânico. Isso acontece principalmente nas grandes redes varejistas. Como exemplifica ele,

A gente vende como orgânico, mas ele não é identificado como orgânico. Todos os nossos clientes sabem que toda a nossa produção ela é orgânica, mas o cliente na ponta final não sabe. [...] Por exemplo, a gente vende pro Wall Mart que são 150 lojas. Eles não divulgam, eles misturam. Só tem 15 lojas que é identificado com banner 'produto orgânico' e assim por diante. (empregado do IMCA e coordenador da área comercial da Ecocitrus, 5 anos na cooperativa).

Entretanto, mesmo não havendo uma necessidade de exportação, pois a Cooperativa poderia escoar toda sua produção localmente, ela exporta hoje, segundo o coordenador comercial, porque

[...] hoje a gente abriu um outro mercado, que é um mercado demograficamente que é dentro do conceito da agroecologia, conceito dentro da Rede Ecovida, que é uma proposta de assim, não só simplesmente comercializar e fim. Na verdade, é cooperação internacional entre agricultores, entre cooperativas, criando uma rede de fortalecimento dentro do mercado justo, ético e solidário a nível nacional e internacional. Por isso que a gente hoje exporta. E, também, porque tem um diferencial de preço, claro (empregado do IMCA e coordenador da área comercial da Ecocitrus, 5 anos na cooperativa).

Sendo assim, hoje, a Ecocitrus faz parte de uma rede de comércio justo que fixa um preço mínimo para os produtos, que normalmente é bem acima do preço de mercado. Logo, mesmo que o preço de um produto baixe no mercado internacional, no mercado justo, será pago por aquele produto o valor mínimo estabelecido, nunca abaixo. E, o preço do produto subindo no mercado, sobe também no mercado justo. Isto traz uma segurança para o produtor que sabe que, independente das oscilações do mercado, irá receber por seu produto, no mínimo, um valor já pré-estabelecido. Além disso, é pago um prêmio por exportação, cujo valor deve ser investido em projetos sociais. O coordenador comercial comenta sobre isso, apresentado valores que mostram a diferença paga,

[...] a gente faz parte de uma rede de comércio justo, que fixa um preço mínimo pra fruta, pro suco. No caso, o suco de mandarina, no mercado convencional, há dois anos atrás ele estava em torno de U\$780 a tonelada de suco concentrado e, naquele período, a gente conseguiu colocar um preço mínimo de U\$1700 a tonelada do concentrado, sendo que, além disso, vem U\$100 para prêmio [...] que você reverte em projetos sociais, pra comunidade, ou pra cooperativa. [...] A cada container, a cada tonelada que a gente exporta e gente ganha U\$100 por tonelada pra fazer isso. [...] foi colocado pra nós um preço mínimo que não vai se mexer, ele não vai mudar, independente de mercado. [...] Na verdade, o que esta rede de compradores do mercado justo faz é recuperar o valor referente ao mercado. [...] Se hoje vai pra U\$3000 ela acompanha, mas ela nunca sai dos U\$1700 pra baixo. Ali é o limite, é o mínimo. (empregado do IMCA e coordenador da área comercial da Ecocitrus, 5 anos na cooperativa).

Complementa o coordenador da agroindústria, que fala sobre o mercado justo: “[...] a gente produz, eles lá são uma organização, a Flow, que intermedia. Eles sabem de uma empresa que quer comprar produto ecológico e trabalham pra que essa empresa que está comprando valorize esse produto, por ele ser de pequenas propriedades” (cooperado e coordenador da agroindústria, sócio-fundador da cooperativa).

Mas, para pagar esse valor a mais, que é um reconhecimento pelo trabalho do produtor, o consumidor, que faz parte deste mercado alternativo, exige meios para que possa confirmar que realmente está consumindo produtos de qualidade, feito por pequenos produtores de países mais pobres.

Claro que o consumidor que está pagando lá na ponta, que está pagando o preço, sabendo que ele está pagando um pouco mais por essa rede de cooperação a nível social e justo, ele quer saber alguma coisa, o que está acontecendo com isso. Então a gente é auditado, a gente tem os custos todos abertos, desde a produção, o beneficiamento e a comercialização, tudo aberto (empregado do IMCA e coordenador da área comercial da Ecocitrus, 5 anos na cooperativa).

Com o aumento das exportações, a fruta passa a ser mais valorizada, elevando o seu valor. Logo, as frutas classificadas como primeira e segunda, que antes iam pro mercado para venda *in natura*, agora estão também sendo usadas pra fazer suco.

[...] a gente tem quatro categorias: fruta extra, fruta primeira, segunda e suco. A extra que vai pros mercados locais, Zaffari, Rede Sonae, e a fruta primeira que também vai. Já, a fruta segunda, esse ano, a gente botou quase toda ela pro suco. Foi pouca coisa vendida. E, o ano passado, a fruta segunda, foi quase toda vendida pra São Paulo. A gente tem um parceiro lá, um comprador, que ele ganha porcentagem na venda. Então, a fruta segunda ele estava vendendo lá. Só que esse ano já, em função do suco concentrado ter melhorado, essa fruta foi quase toda pro suco. E agora, pro ano que vem, provavelmente, já uma parte dessa fruta primeira, de repente, já pode ir pro concentrado, também, porque está subindo o preço do concentrado, está se valorizando isso. (cooperado e coordenador da agroindústria, sócio-fundador da cooperativa)

Contudo, esta exportação representa hoje para Ecocitrus não mais do que 10% das vendas.

Uns 10% ao nível de exportação. Sendo que, é claro, nós, hoje, poderíamos, dentro dessa rede de cooperação internacional, vender 100% da nossa produção no mercado externo. [...] tem a segurança desta rede. Não, se fosse mercado normal, porque no mercado normal nunca eu iria colocar mais de 70% pro mercado internacional porque tu corres o risco de variação cambial e tudo e pode ocorrer de uma hora pra outra as portas te fecharem. Mas ao nível de cooperação internacional, ao nível de rede de cooperativas, isso dá uma segurança, então a gente pode investir mais na produção pro mercado externo (empregado do IMCA e coordenador da área comercial da Ecocitrus, 5 anos na cooperativa).

Existe, também, a Rede Ecovida de Agroecologia, da qual a Ecocitrus faz parte, e que é:

uma rede de agricultores familiares, técnicos e consumidores reunidos em associações, cooperativas e grupos informais que, juntamente com pequenas agroindústrias, comerciantes ecológicos e pessoas comprometidas com o desenvolvimento da agroecologia, se organizam em torno da Rede Ecovida com o objetivo de: desenvolver e multiplicar as iniciativas em agroecologia; estimular o trabalho associativo na produção e no consumo de produtos ecológicos; articular e disponibilizar informações entre as organizações e pessoas; aproximar, de forma solidária, agricultores e consumidores; estimular o intercâmbio, o resgate e a valorização do saber popular; ter uma marca e um selo que expressam o processo, o compromisso e a qualidade. (ECOVIDA, 2007)

Todavia, como afirma o coordenador comercial, este é um trabalho que vem sendo feito, mas ainda não se consolidou em relação à questão comercial. Hoje, a Rede é muito forte em termos de troca de conhecimento e integração de agricultores, porém, quanto à troca de produtos, ainda não, principalmente por dificuldades com a logística.

O que a gente vem tentando, a nível da Rede Ecovida, é fortalecer as cadeias, acessar o mercado direto [...] Então, isso, na verdade, a gente está tentando fazer aqui no Brasil. A Rede Ecovida é muito forte, os agricultores da rede. [...] tem ensaios, por exemplo, de troca de produtos, uma cooperativa lá de Santa Catarina troca produtos aqui. Muitas cooperativas da rede têm entrepostos, pequenas lojinhas, pontos de vendas assim. Isso tem esses ensaios, só que logisticamente ainda não conseguimos fazer o que na verdade a gente gostaria de fazer que é trocar produtos, fazer quase que uma logística direta, a gente não conseguiu fazer isso porque são produtos em épocas diferentes, são feiras diferentes. [...] Na Rede Ecovida funciona muito a questão do conceito sobre agroecologia e a comercialização direta individual. Dos grupos, nas localidades. [...] a Rede Ecovida é muito forte a nível nacional e internacional e ao nível de reconhecimento e organização de agricultores. (empregado do IMCA e coordenador da área comercial da Ecocitrus, 5 anos na cooperativa).

Mas já existem algumas ações neste sentido: “A gente pega produto, por exemplo, da serra. Mas é um percentual muito pequeno. Lá na lojinha, tem uns produtos que a gente pega da serra.” (empregado do IMCA e coordenador da área comercial da Ecocitrus, 5 anos na cooperativa).

Com relação às ações de marketing, conforme o coordenador da área comercial, quando começou o trabalho para expandir o mercado, com a sua contratação, foram feitas muitas ações promocionais, no caso do suco, com o objetivo de mostrar ao consumidor o produto da Ecocitrus, de fazê-lo conhecer o suco fabricado por eles. Tal ação foi feita, principalmente, dentro das lojas da rede Zaffari e de outras lojas que tinham o suco.

Além deste tipo de ação que foi feita, segundo o presidente, a divulgação é constante, nas feiras e nos eventos onde participam. Esporadicamente, são feitas reportagens no jornal e na TV, não existindo, porém, uma propaganda ou folder da Cooperativa. Como afirma ele: “Agora tem a TV de Montenegro, o canal 53 tem feito uma série de reportagens sobre a cooperativa, e vários outros programas de agricultura também. Basicamente é isso aí. Mas não tem uma propaganda na TV.” Além disso, a Cooperativa sempre coloca um anúncio no jornal

local, em datas especiais, principalmente para homenagear colaboradores. “Tem que por anúncio no jornal quando é dia do colono, dia do motorista, uma homenagem e tal.”

Também tem sido feitos alguns trabalhos no sentido de educar o consumidor, “[...] a gente tenta participar de tudo que é exposição, panfletagem, pra tentar mostrar, pra eles saberem separar o que é um produto ecológico, o que é um produto orgânico, da agricultura convencional, o pessoal confunde um pouco” (cooperado e coordenador da usina de compostagem, 10 anos na cooperativa).

Neste sentido, complementa o coordenador comercial, dizendo que

[...] mais a nível internacional a gente está conseguindo agir muito forte nisso, dentro desse projeto da Cooperativa Sem Fronteiras. Claro que também é, agora recentemente eu participei de um seminário na semana passada e onde o pessoal está discutindo essa questão de conceitos mesmo, de conceito de produto orgânico, de conceito de consumo. Porque que, hoje, realmente quem consome produto orgânico é quem tem dinheiro. Por exemplo, lá na Costa Rica o pessoal fala de produto orgânico o pessoal fala de um valor absurdo dentro de um país que tem cento e poucos milhões de habitantes pra consumir produto orgânico [...] No Brasil, hoje, tem um milhão e poucos de habitantes e se fala que 10% pode consumir produto orgânico. Isso a nível mundial o pessoal fala. O produto orgânico é caríssimo, mas não é uma questão de produção, viu, é uma questão de cadeia, de venda e revenda. (empregado do IMCA e coordenador da área comercial da Ecocitrus, 5 anos na cooperativa).

Com relação às atividades para aumentar a formação ambiental, percebe-se que a Cooperativa sempre as fez e continua fazendo-as, agora, de forma mais sistematizada por meio do IMCA.

A Ecocitrus sempre fez isso até o presente momento. O ator principal, hoje, embora a Ecocitrus também participa disso claramente, que geri os projetos, faz essa execução com relação à formação são as mesmas pessoas. Simplesmente, a única coisa que a gente criou foi a mudança da razão social, Instituto Morro da Cutia de Agroecologia, que antes era Associação Ecocitrus. É o mesmo CNPJ, o histórico é o mesmo, a única coisa que mudou foi somente a razão social, porque as pessoas são as mesmas, as pessoas que faziam essa parte de formação dentro da Ecocitrus são as mesmas que fazem no IMCA (empregado do IMCA e coordenador da área comercial da Ecocitrus, 5 anos na cooperativa).

Adiciona ainda que

[...] a gente vem trabalhando com vários grupos. A princípio, como a gente tem, vamos dizer, este histórico ligado a agricultura familiar, o público preferencial é a agricultura familiar. A Ecocitrus sempre recebe agricultores, técnicos, estudantes através de visitas, realiza palestras, participa de eventos, de diversos tipos de eventos, tanto técnicos, quanto de estudantes e de agricultores. Então, basicamente, este trabalho a Ecocitrus sempre fez, e é isso que a gente estava falando, que as pessoas, na verdade, como nós e alguns agricultores da Ecocitrus, que também se dispõem a atuar com este tipo de coisa. Esse trabalho está se fazendo. Tanto como Ecocitrus e agora com IMCA. O que está acontecendo é que, algumas coisas, vamos dizer, o leque nós estamos tentando abrir um pouco, a questão por exemplo do consumidor, então nós vamos tentar começar a trabalhar a questão do consumidor, trabalhar com a questão de jovens. E outras coisas, mais relacionadas com a agricultura familiar, mas não só a agricultura familiar. Esse papel de ampliar isso



quem está fazendo é o IMCA. Agora a Ecocitrus, vamos dizer assim, ela, por si só, serve como referência, ela serve como exemplo pra divulgar a questão da agroecologia. (empregado do IMCA e coordenador da área comercial da Ecocitrus, 5 anos na cooperativa).

Como se percebe, o marketing na Ecocitrus, embora não seja muito sistematizado, tendo uma área que controle somente isto, é voltado para a educação do consumidor, procurando-se envolver sempre em trabalhos de formação e divulgação da agroecologia, permacultura e educação ambiental. Complementam tal afirmativa, os resultados do questionário que apontam que o marketing na Cooperativa tem como objetivo educar o consumidor, sendo a média desta questão 4,59, moda 5 e desvio padrão baixo (0,67). Para esta questão não houve respostas abaixo de 3.

**Tabela 5 – Resultados do questionário sobre o marketing da Ecocitrus**

| <b>Pergunta e opções de resposta:</b>                  | <b>Resultados:</b> | <b>Média</b> | <b>D. P.</b> | <b>Moda</b> |
|--|--------------------|--------------|--------------|-------------|
| Pergunta – O marketing na Ecocitrus tem como objetivo: |                    |              |              |             |
| (1) aumentar o consumo ou educar o consumidor (5)      |                    | 4,59         | 0,67         | 5           |

Fonte: elaborado pela autora.

#### 6.2.4.2 Finanças

Quanto à contabilidade, na Ecocitrus, segundo o presidente, é feita a contabilidade padrão, ou seja, não são incluídos custos ambientais. Com relação ao faturamento da Cooperativa, em todas as atividades, afirma o presidente que é em torno de dois milhões e oitocentos / três milhões por ano. Adiciona ainda que este é um valor que tem sempre crescido, salientando a importância (dentro do propósito deles) de não ser muito grande: “[...] dá pra dizer que, desde o início, 94, até hoje, nenhum ano caiu no gráfico, está sempre subindo. A gente sabe que tem um estágio que ela vai parar, a gente nem quer crescer muito também. A gente quer ser uma coisa bem enxuta. Eficiente e enxuta”. (cooperado e presidente, sócio-fundador da cooperativa).

Acrescenta ainda que o lucro sempre foi reinvestido, nunca sendo divididas as sobras.

Nunca se dividiu sobra. [...] Sempre foi reaplicado na cooperativa ou como capital de giro. Só pra ter uma idéia, o mercado paga em 50/60 dias e o nosso produtor ganha em 15 dias. Então, a gente tem que ter um giro bom. Termina a safra e tem grana em capital de giro, aí se aplica 3/4 meses, até o início da outra safra, pra já começar pagando o pessoal. Essa é uma motivação interessante (cooperado e presidente, sócio-fundador da cooperativa).

Complementam a idéia exposta pelo presidente, as respostas à pergunta do questionário quantitativo quanto aos objetivos financeiros da Ecocitrus. A grande maioria afirmou que estes visam crescimento sustentável no longo prazo, tendo para esta questão, média 4,86, moda 5 e desvio padrão baixo de 0,35, sendo que nenhum respondeu valor abaixo de 4 para esta pergunta, possibilitando a afirmação de que, com relação aos objetivos financeiros, a Cooperativa tem uma Gestão Ecocêntrica.

**Tabela 6 – Resultados do questionário sobre a gestão financeira na Ecocitrus**

| <b>Pergunta e opções de resposta:</b>   | <b>Resultados:</b> | <b>Média</b> | <b>D. P.</b> | <b>Moda</b> |
|---|--------------------|--------------|--------------|-------------|
| Pergunta – Os objetivos financeiros da Ecocitrus visam:                                     |                    |              |              |             |
| (1) a maximização dos lucros no curto prazo ou o crescimento sustentável no longo prazo (5) |                    | 4,86         | 0,35         | 5           |

Fonte: elaborado pela autora.

Contudo, a questão existente em relação à contabilidade, que questiona se esta é focada em custos convencionais ou custos ambientais, foi anulada tendo em vista que são poucos os cooperados e funcionários que acompanham e compreendem a contabilidade da organização. Considera-se, deste modo, a resposta dada pelo presidente que, como exposto acima, afirma ser focada em custos convencionais, seguindo, neste quesito, a Gestão Tradicional.

#### 6.2.4.3 Recursos Humanos

Com relação à seleção de pessoal, no que se refere aos cooperados, percebe-se que os que não são sócios fundadores, em sua maioria, foram convidados a entrar na Ecocitrus, pois já conheciam um sócio ou faziam algum trabalho relacionado à Cooperativa (como mostram os trechos das entrevistas no quadro 15). Cabe salientar que, segundo o presidente, todos os que começaram a Ecocitrus continuam hoje na Cooperativa.

| <b>Citações</b>   | <b>Perfil dos Entrevistados</b>   |
|---|---|
| “[...] eu já estava fazendo este trabalho em grupo, e eu era conhecido aqui do pessoal, aí eu ganhei um convite pra entrar de associado no começo. Só que na época a gente queria associar todo o grupo. Aí todo o grupo a gente não conseguiu porque teve uns que não concordaram. Aí eu fiquei no grupo e fiquei fora da Ecocitrus também. Depois, mais tarde, é que um dos nossos associados lá do grupo entrou na Ecocitrus [...] e mais tarde depois me convidaram pra vir, se eu não queria trabalhar aqui junto com a cooperativa. Aí, em 1999, eu decidi que sim” | cooperado e auxiliar do coordenador da agroindústria, 7 anos na cooperativa |

| Citações  | Perfil dos Entrevistados  |
|---|---|
| “[...] a gente começou, na verdade, com o negócio de horta, que eles tinham umas coisas de verduras. Aí a gente entrou com umas verduras, com coisa assim, daí depois foi pro citrus e, no fim, entramos, assim, geral, com toda propriedade.”  | motorista da usina de compostagem, 5 anos na cooperativa                      |
| “Eu trabalhava com um rapaz que é sócio da cooperativa, era um dos fundadores até. E aí eu comecei a me interessar, também, a gente já fazia todo o processo lá, eu já estava acostumado. Aí no caso precisava de um motorista aqui, e eu trabalhava lá também de motorista. Aí eu falei com ele e ele me arrumou aqui. E depois que eu tava aqui eu arrumei essas terras pra cuidar”   | motorista da usina de compostagem, 7 anos na cooperativa                      |
| “Eu já estava no grupo das mulheres lá que a gente entregava as verduras nos mercados, que elas também vendiam pra supermercado, e daí tinha uma outra moça que trabalha aqui, que fazia o meu serviço, na parte das verduras e coisa assim. E daí, ela queria trabalhar num outro lugar e como eu já estava dentro do grupo das mulheres, eu já vinha aqui nas assembléias já muito antes de ser associada. Daí, outro associado, que era o responsável por essa parte toda perguntou se eu não queria trabalhar aqui, por causa do entreposto, e como eu já conhecia as verduras, as coisas. Aí eu disse que sim. Eu fiquei trabalhando um tempinho aqui, uns dois anos assim, e depois disseram que como eu já estava aqui dois anos, então eles me convidaram pra ser cooperada. E foi assim que eu entrei. Aí eu entrei como cooperada.” | cooperada e responsável pelo entreposto e pelas feiras, 2 anos na cooperativa |
| “[...] me convidaram. Eu já ouvia falar muito da cooperativa.”  | cooperado e motorista da usina de compostagem, 5 anos na cooperativa          |

**Quadro 15 – Principais citações dos cooperados entrevistados a respeito de como entraram na Cooperativa**

Fonte: elaborado pela autora.

Já, quanto aos funcionários, os mesmos, geralmente, são parentes ou conhecidos de sócios. Com a exceção dos que trabalham na agroindústria, onde se tem dificuldade de contratar pessoas que não morem perto do local, devido ao difícil acesso. Para a busca de pessoal mais qualificado, agora, está se utilizando uma agência de recrutamento. Como afirma o presidente da Ecocitrus,

“na agroindústria lá a gente tem um problema sério. Linha de ônibus regular tem uma quarta-feira e outro no sábado de manhã. Aí, o outro que tem, a passagem é cara porque é o ônibus que vai a Porto Alegre e tem que descer na beira do asfalto e caminhar um quilômetro e meio de estrada de chão num local um pouco perigoso. [...] Então a gente acaba pegando o pessoal de lá, mas próximo ali. Agora a secretária sim, que lá não achamos gente qualificada, e a gente queria uma pessoa que entendesse de controle fiscal, de contabilidade, da importância de fazer movimentação fiscal certinha e tal. Imagina receber fruta de mais de 40 pessoas – entrada, saída e baixa, e controlar estoque. Fazer fechar tudo no fim do mês não é mole. [...] neste caso foi selecionada uma agência de seleção daqui de Montenegro.” (cooperado e presidente, sócio-fundador da cooperativa)

Referindo-se ao pessoal que trabalha na central, afirma: “a maioria aqui é filho de sócio.” (cooperado e presidente, sócio-fundador da cooperativa).

O quadro 16 apresenta as respostas dos empregados sobre como foram selecionados.

| Citações   | Perfil dos Entrevistados   |
|--|--|
| “Por indicação no caso. [...]É que eu vim pra cá porque, na realidade a minha irmã já trabalhava aqui e meu pai é sócio. Então, como a gente procura sempre a questão familiar, eu acabei vindo trabalhar aqui também. A escola que eu trabalhava fechou e depois abriu uma vaga pra trabalhar aqui, até num projeto que nós tínhamos do Fórum da Agricultura Familiar e a partir disso, eu continuei trabalhando depois que terminou o projeto. Daí eu virei assistente administrativa.”  | assistente administrativa, 4 anos na cooperativa                   |
| “É que assim, esse escritório, quando começou, ele começou em fevereiro. Isso aqui era tudo desmembrado, isso era só uma sala aqui, uma sala só. Aí, quem trabalhava aqui dentro só era uma funcionária que cuidava da parte da usina, só da papelada, das notas que tem, vieram muitas notas e coisas dos resíduos das empresas. Só ela trabalhava aqui dentro. Aí vinha um sócio assessorar e ajudar, porque era o começo. Ela foi fundada faz mais tempo, mas que fizeram o escritório foi o ano que eu iniciei aqui. Então, eles foram pegando, pra começar, as pessoas que eles tinham confiança, acredito eu, que conheciam, e como a cooperativa é pra ajudar o sócio, pegaram filhos de sócio, que estava formado, tinha que ter o mercado de trabalho. Eles incentivaram o pessoal da cooperativa primeiro. Eles não foram buscar, por exemplo, fora, em algum local assim. | assistente financeira, 6 anos na cooperativa                       |
| “É que no começo minha tia trabalhava aqui, daí eu pedi pra ela se não tinha uma vaga. Aí, um cooperado foi lá em casa e me deu a vaga. Só que, no começo, a gente vinha só quando precisava aí foi, foi até que ficou fixo.”  | serviços gerais da agroindústria, 7 anos na cooperativa            |
| “Minha cunhada trabalhou aqui algum tempo. Foi quando eu saí da Frangosul, daí. Aí foi até na época da entre safra, aí eu trabalhei aquele ano, daí eu fiquei no outro ano sem trabalhar, depois voltei.”  | serviços gerais da agroindústria, 5 anos na cooperativa            |
| “Uma empresa de recrutamento. Eles tinham o meu currículo lá. Eu não estava trabalhando, quando eu comecei aqui, eu tinha saído do outro emprego. Então, eu tinha deixado o meu currículo lá um tempo e me chamaram.”  | assistente administrativa da agroindústria, 5 meses na cooperativa |

**Quadro 16 – Principais citações dos empregados entrevistados a respeito de como entraram na Cooperativa**

Fonte: elaborado pela autora.

Com relação aos treinamentos, pode-se perceber que existe a inclusão de considerações de sustentabilidade, uma vez que é incentivada a participação em cursos e seminários relacionados a agroecologia, ao cooperativismo e a assuntos ligados a estes temas.

Foram citados, como realizados uma ou duas vezes por ano, os treinamentos de: combate a incêndio, segurança no trabalho, primeiros-socorros, motorista, vendas e de como receber o público. Além disso, são estimuladas a participação em seminários e outros encontros sobre agroecologia e cooperativismo, visitas de campo a propriedades, viagens e participação em outros eventos. Adicionalmente, a Cooperativa tem parcerias com a Emater e com o Sebrae que mandam periodicamente a programação que é passada para funcionários e cooperados.

[...] a questão de capacitação, de treinamento, é pra todas as áreas e até um pouquinho além do que muitos desejariam ter. Alguns a gente exige para que façam capacitação, principalmente os cooperados, mas os funcionários também. A gente teve até poucos dias atrás dois dias de seminários sobre cooperativismo, convidados

os cooperados, alguns convocados, e os funcionários também alguns, de frente assim, todos os que quiserem participar também. Então, constantemente, acho que não tem nenhuma outra organização que tem tanto curso e seminário de capacitação que nem nós. Saídas, visitas, receber visitas, participar de eventos. Tem, por exemplo, aqui em Montenegro, um centro de formação que é do estado e da Emater, nós temos convênio direto, então, todos os cursos voltados pra agricultura, tem oferta, mensalmente tem curso ali. (cooperado e tesoureiro, sócio-fundador da cooperativa)

[...] se a gente quiser ir buscar um curso, alguma coisa, querer buscar uma melhora, na computação, por exemplo, se a gente quer buscar uma coisa pro financeiro, eles dão. Às vezes, até ajudam com 50% se a gente pede. Quando tem cursos no SEBRAE, nos outros locais, eles avisam, se a gente quer ou coisa assim. (assistente financeira, 6 anos na cooperativa)

Os treinamentos são normalmente custeados pela Cooperativa, integralmente ou em parte. Além disso, procura-se estimular cooperados e funcionários a participarem, convocando diretamente aqueles que participam pouco. Os cursos que serão realizados são comunicados a todos nas assembléias.

E a cooperativa coloca normalmente os custos diretos, a gente custeia. Tem um curso sobre vitivinicultura, que não é da nossa cultura trabalhar com uva, mas como a gente quer diversificar, então vai ter esta semana em Farroupilha. A cooperativa fornece transporte pro pessoal que participa. Então, tem reuniões mensais e todos os cursos de formação ou informação que a gente tem a gente passa nestes encontros e quem se interessar vai e daí, claro, além desses tem aqueles mais específicos que é onde a gente convoca aqueles que não participam muito, normalmente, pra participarem também. (cooperado e tesoureiro, sócio-fundador da cooperativa)

E tem cursos e outras coisas fora daqui que a cooperativa sempre dá incentivo, sempre é colocado em assembléia, quem quer participar. [...] Normalmente a gente não paga, é muito difícil de pagar. Até, às vezes, o curso não tem que pagar, só o transporte, e a cooperativa sempre tem a disposição o transporte, isso nunca foi empecilho. (cooperada e responsável pelo entreposto e pelas feiras, 2 anos na cooperativa)

Não existe uma periodicidade dos cursos. Estes dependem da demanda, segundo um cooperado e o presidente da Cooperativa: “Sim, a gente faz muito dia de campo, viagens, novas experiências, a gente tem bastante isso. É que muito depende da demanda.” (cooperado, sócio-fundador da cooperativa); “[...] depende da demanda. Que nem agora um pessoal demandou a questão da homeopatia animal. Aí a gente vai fazer um visita num sítio em Viamão, onde o pessoal trabalha com homeopatia animal, vamos fazer um dia de campo” (cooperado e presidente, sócio-fundador da cooperativa).

Percebe-se claramente que existe liberdade para trazer cursos novos, além de ser estimulada a participação nestes, como já ressaltado acima. Como afirmam um cooperado e uma funcionária: “Tem muitos cursos a disposição e mesmo a gente pode sugerir, palestras ou viagens, às vezes, que são oferecidas e que a gente se interessa tem um apoio. Na medida do possível, todo não dá pra fazer também” (cooperado, sócio-fundador da cooperativa); “[...]”

claro que se tu chegar aqui e disser que vai ter um curso no qual tu estás interessada, eles vão apoiar pra tu fazer” (recepcionista, 2 anos na cooperativa).

Da mesma forma, quanto ao incentivo a inovação, nota-se grande liberdade para os funcionários e cooperados trazerem idéias novas, principalmente se estas estão relacionadas a ações que venham ao encontro de uma melhora ambiental ou social. Segundo duas funcionárias e um cooperado: “Com certeza, tem a oportunidade, se tu quiser vir na assembléia e passar pros sócios, ver o que eles acham, são bem vinda as novas idéias” (recepcionista, 2 anos na cooperativa);

[...] como eu faço a parte administrativa, cuido de documentação, toda essa questão mais burocrática, funcionários da empresa, a gente sempre tem idéias novas. Que nem ano passado até, a gente implementou uniforme, essas coisas todas. Eu acho que são sempre bem recebidas pelo pessoal assim as idéias. A gente sempre procura fazer algo pra melhorar a atividade. Todo final de ano a gente faz eventos, organiza jantar com os sócios. Época de São João a gente tenta organizar uma festa de São João, até pra resgatar a questão do sócio. Sempre estamos buscando alguma coisa que traga o sócio pra dentro da empresa (assistente administrativa, 4 anos na cooperativa);

[...] sempre a gente pode pegar uma idéia de fora mesmo e, às vezes, até quando a gente vai nessas reuniões, então a gente sempre tem alguma coisa que você pega que é válido. Que pode ser trazido aqui pra dentro e daqui a pouco dá certo. A gente, por exemplo, bota a idéia em questão pra ver se dá certo, pra discutir (cooperado e auxiliar do coordenador da usina de compostagem, 5 anos na cooperativa).

Para estimular isto, a troca de conhecimento é incentivada. Nas palavras de cooperados: “O incentivo maior são as conversas que a gente tem entre as pessoas” (cooperado e auxiliar do coordenador da área comercial, 11 anos na cooperativa);

A gente faz bastante dias de campo nas propriedades de cada um. Vai o pessoal, tipo, agora está na época de fazer poda nos citrus. Então, na casa do agricultor tal, vai ter um dia de poda. Daí vão todos os associados lá, daí o nosso engenheiro agrônomo vai e [...] mostra o que ele sabe, daí outro associado complementa com seus conhecimentos. Passam o dia todo lá na propriedade discutindo. Mas não tem aquela coisa assim [...] do nosso engenheiro agrônomo impor como tem que ser feito. Não é assim. Todo mundo foi, de repente um outro fez um curso lá e acha que é melhor de outro jeito, diz: eu testei assim lá na minha propriedade, funcionou melhor desse jeito; aí todo mundo tenta se adaptar (cooperada e responsável pelo entreposto e pelas feiras, 2 anos na cooperativa).

Um cooperado, porém, salienta que isto deve ser melhorado:

[...] a gente não consegue, muitas vezes, debater as idéias novas que são trazidas, enfim. Mas isso é uma posição que a gente pode melhorar, deve melhorar, mas não dá pra dizer que é de um todo ruim. Porque há um espaço, mas a gente tem que debater um pouco mais. (cooperado, sócio-fundador da cooperativa)

Complementarmente, o coordenador da agroindústria afirma que o espaço pra inovações e idéias novas é dado, mas depende muito do tipo de pessoa:

[...] depende da visão que as pessoas têm, do funcionário, depende, às vezes, até do próprio estudo do funcionário, do querer dele também. Porque, às vezes, é difícil tu trabalhares isso com uma pessoa que pensa assim: é melhor me deixar fora que se eu disser alguma coisa, eu vou ter que ajudar a fazer. Isso também é dentro da cooperativa, às vezes. Isso é a pessoa, o ser humano é assim. Tem pessoas que são motivadas, que querem ajudar: vamos fazer, vamos melhorar, porque isso vai me beneficiar, vamos lá. Tem outros não, tem outros que pensam assim: deixa eles irem fazendo, quem sabe dá certo daí eu vou junto também. (cooperado e coordenador da agroindústria, sócio-fundador da cooperativa)

Outra dificuldade é encontrada no período de safra, quando o trabalho é muito, reduzindo o tempo para discussões e busca de melhorais: “[...] tem essa dificuldade um pouquinho que é a época da safra. A safra aqui é correria, é direto, não tem muito tempo pra trabalhar esse lado de motivação” (cooperado e coordenador da agroindústria, sócio-fundador da cooperativa).

Complementam a abertura a inovações, os trabalhos desenvolvidos pelo IMCA, que buscam principalmente inovações que possam trazer benefícios ao meio ambiente. Atualmente, estão sendo desenvolvidos pelo Instituto, trabalhos na linha da permacultura e do biodiesel. Como afirma o presidente, “Tem os trabalhos da permacultura, que também a ONG desenvolve, que trabalha com essa questão de energia, de economizar e usar fontes alternativas [...] É a troca de experiência, mas não tem uma coisa formal [...]” (cooperado e presidente, sócio-fundador da cooperativa). Estes projetos podem, futuramente, representar novas opções para diversificação da produção da organização.

[...] a gente pode trabalhar também com óleo de uma planta produzida na propriedade, se extrair o óleo e usar. Pensando em nível de cooperativa, daqui a pouco tu faz uma mini-usina, mini mesmo, de 30/40 mil reais, e cada um ter. Apesar de não ser nossa característica – acho que se fosse nossa característica, a gente já tinha a tal usina. Se o pessoal aqui fosse produtor de soja, por exemplo, acho que já tinha uma usina. Mas como não é, planta de óleo ninguém cultiva na região, tipo pode ser amendoim, canola, girassol, isso é mais pra região do Alto Uruguai. Mas é uma alternativa. Daqui a pouco, dentro da cooperativa a gente ter 4 ou 5 hectares de uma oleogionosa pra fazer o próprio combustível. (cooperado e presidente, sócio-fundador da cooperativa)

Considerando que a diversificação é muito incentivada:

Uma das principais metas nossas é sempre diversificar a propriedade pra não depender de um só produto e, dentro da cooperativa, a gente está trabalhando encima disso também pra diversificar. A princípio, dentro da nossa lógica, seria produzir fruta de mesa, a pequena propriedade produz fruta de mesa, venda *in natura*, mas o que seria perda, muitas vezes, ou sobra nós estamos industrializando, que tinha sempre só o suco de tangerina, agora já temos suco de laranja também e estamos partindo pra outros produtos. Neste ano, fizemos uma pequena leva de suco de uva e estamos partindo pra outros produtos: geléias, compotas. Isso visando a diversificação da produção (cooperado e tesoureiro, sócio-fundador da cooperativa).

Outra mudança que está sendo buscada é de fazer com que toda a propriedade seja ecológica (pois hoje ainda encontra-se dificuldade em achar alguns tipos de sementes

ecológicas, principalmente hortaliças), inclusive na criação de animais – fazê-la dentro da linha ecológica, sem a utilização de hormônios e medicamentos que não sejam homeopáticos ou naturais.

[...] o que a gente está mudando também, a gente tem ainda, dentro do nosso quadro social, gente que está usando sementes convencionais, por exemplo. Então nosso plano é de, no máximo dois anos, ninguém mais poder usar semente convencional. [...] Tem, tipo hortaliças é complicado porque não tem todas as variedades ainda, em sementes ecológicas, milho alguma coisa, a própria homeopatia no tratamento dos animais, nós estamos trabalhando também fortemente agora pra mudar isso, estamos inserindo a homeopatia dentro do grupo. Então, o maior desafio dentro do nosso grupo ainda é a questão dos que estão integrados com a Frangosul e outras empresas que tem integração de aves e suínos. É um desafio muito grande o que fazer com estes produtores. Temos sócios que estão inseridos neste contexto, já eram criadores pra Frangosul antes de entrar na Ecocitrus. [...] hoje está bem separado o processo, mas, ecologicamente pensando, isso não é correto dentro da propriedade. Eles criam pra Frangosul. A gente poderia, se tivéssemos condições, se nós produzíssemos alimento suficiente, nós poderíamos produzir um frango caipira ecológico, pra ocupar essa estrutura que eles estão usando hoje pra Frangosul. Mas não chegamos a esse nível ainda (cooperado e tesoureiro, sócio-fundador da cooperativa).

Finalizando esta parte, com os resultados do questionário, é possível afirmar que os objetivos da gestão de recursos humanos são voltados para segurança e saúde no trabalho, uma vez que a média encontrada nesta questão foi de 4,64, sendo a moda 5 e o desvio padrão de apenas 0,49 – como mostra a tabela 7. Cabe ressaltar que, nesta questão, nenhum cooperado marcou um valor menor do que 4, não deixando dúvidas de que neste quesito a gestão da organização aproxima-se muito da Ecocêntrica.

**Tabela 7 – Resultados do questionário sobre a gestão de recursos humanos na Ecocitrus**

| <b>Pergunta e opções de resposta:</b>   | <b>Resultados:</b> | <b>Média</b> | <b>D. P.</b> | <b>Moda</b> |
|---|--------------------|--------------|--------------|-------------|
| <i>Pergunta – a gestão de recursos humanos na Ecocitrus visa:</i>             |                    |              |              |             |
| (1) aumentar a produtividade do trabalho ou segurança e saúde no trabalho (5) |                    | 4,64         | 0,49         | 5           |

Fonte: elaborado pela autora.

Com relação ao desenho de cargos, seleção e treinamentos, pode-se dizer que a questão dos cargos deve ser revista pela Cooperativa, uma vez que não existe um desenho de cargos, podendo tal fato vir a demotivar os funcionários. Já, em relação a seleção, esta aparenta considerar a questão social, principalmente porque emprega pessoas da região e das famílias dos próprios cooperados trazendo, deste modo, mais benefícios para a comunidade onde está inserida e tranquilidade para seus cooperados, uma vez que oportuniza a geração de maior renda para a sua família, mantendo o círculo familiar próximo. Já, nos treinamentos, percebe-se a inclusão de considerações de sustentabilidade no momento em que é estimulada



a participação de cooperados e funcionários em cursos diversos e são abordados também assuntos como cooperativismo e agroecologia.

Com relação à promoção de inovação com orientação de sustentabilidade, observa-se que esta existe, principalmente no momento em que valoriza o conhecimento dos cooperados e estimula a troca entre eles. Entretanto, a maior parte das inovações são realizadas pelo IMCA.

### 6.2.5 Produtos

Os principais produtos da Cooperativa são:

- adubo orgânico (resultante do processo de compostagem de resíduos agroindustriais);
- fruta *in natura* (principalmente citrus – laranjas e bergamotas);
- suco concentrado de garrafa (de tangerina e laranja) e suco integral de saquinho (de laranja e, às vezes, misturado com tangerina).

Nas feiras, principalmente naquele que acontece em Montenegro, também são vendidas outras frutas e verduras produzidas pelos cooperados e inclusive pães e outros produtos caseiros feitos por eles. A Cooperativa também está desenvolvendo novos produtos como suco de uva e geléias. Entretanto, o coordenador da agroindústria afirma que o forte deles é sempre trabalhar com a fruta *in natura* de qualidade.

Com relação ao suco de uva, no ano passado foi feito em torno de duas mil garrafas em parceria com um dos cooperados que possui um alambique com caldeira. Identificado que existe um bom mercado para este tipo de suco, a Cooperativa está pensando em adquirir uma caldeira, pois já possui os demais equipamentos para trabalhar com a uva. Já estão sendo feitas negociações e avaliações para fabricar este novo produto. “[...] já está acontecendo alguma negociação, avaliação, pra gente tentar implantar agora, durante a entressafra, esse projeto desse suco de uva, que é viável, funciona, se paga tranqüilamente. É muito bom! Para o mercado é o melhor suco pra venda [...]” (cooperado e coordenador da agroindústria, sócio-fundador da cooperativa).

O mesmo afirma que, para o desenvolvimento de novos produtos, é considerada, primeiro, uma das metas da Cooperativa que é a diversificação. Eles estimulam os produtores a diversificarem sua produção. Assim, começam a ser produzidos outros tipos de frutas e, conseqüentemente, na agroindústria, inicia-se o planejamento da fabricação de novos

produtos, tendo em vista que, conforme diz ele, existe um mercado grande para os produtos orgânicos, onde a demanda é ainda maior do que a oferta.

A gente tem como meta é a diversificação. É trabalhar, fomentar as propriedades pra diversificar a produção. Só que no momento que tu diversificas, tu tens a produção, tu tens que comercializar ela. E como é que tu trabalhas isso? Tu podes fazer uma linha de schimia, uma linha de geléia, uma linha de suco de uva e por aí vai. Vários sucos tu pode criar. E encima disso tu tens que trabalhar a produção também. O objetivo é fazer as propriedades se diversificarem. Plantar figo, plantar goiaba, plantar várias outras coisas, não só trabalhar encima do citrus. [...] É encima da produção. Tem produção de figo, é fácil de produzir? Vamos trabalhar encima disso! [...] Então, de acordo com a oferta, a demanda do mercado, encima da discussão, a gente sempre trabalha isso. Porque, hoje, dentro da linha ecológica, qualquer coisa que tu produzires, tu vendes. E como a gente tem essa coisa assim, do trabalho que a gente procura fazer, agora até com a exportação que é o mercado justo que a gente está trabalhando, então, existe uma valorização muito grande dentro da produção de pequena propriedade. Logo, qualquer coisa que a gente produzir a gente vende. (cooperado e coordenador da agroindústria, sócio-fundador da cooperativa)

De forma semelhante, o responsável pela captação da produção afirma, em relação ao suco de uva, que “[...] ele já está aprovado, só falta é quantidade de produção. Falta a fruta *in natura* pra se produzir uma quantidade maior. Então não estamos fazendo ações de venda de suco de uva ainda orgânico, porque não se tem quantidade” (cooperado e auxiliar do coordenador da área comercial, 11 anos na cooperativa). O mesmo reforça que a diversificação é uma meta da Cooperativa, e salienta que estão fazendo um teste com a produção de geléias sendo que “a meta é, até o final do ano, estar no mercado com as de tangerina e laranja”. Complementa dizendo que a geléia de goiaba, por exemplo, eles ainda não estão investindo muito na produção pois a fabricação desta é de terceiros, sendo prioridade para eles investir em produtos dos seus cooperados.

Pode-se perceber que, no desenvolvimento de novos produtos, o que é considerado como prioritário é a diversificação. Esta é importante, uma vez que se relaciona com o aumento de renda e redução de riscos para os cooperados, pois, diversificando a propriedade, o mesmo tem a possibilidade de ganhar também com outros produtos e em períodos diferentes, reduzindo a dependência de um só produto e mercado. Outro aspecto importante é a prioridade em trabalhar com fruta própria.

A questão ambiental não foi mencionada como um aspecto considerado no desenvolvimento de novos produtos, contudo é importante lembrar que a Ecocitrus trabalha somente com produtos orgânicos, sendo este um princípio da mesma e, intrinsecamente, relacionado à criação de novos produtos.

Complementarmente, as respostas ao questionário mostram que os produtos da Cooperativa são ‘amigos do meio ambiente’ (tendo esta resposta média 4,14 e moda 5) e

desenhados para o meio ambiente (tendo em vista a média que se aproxima de 4 e a moda 5), considerando, porém, os desvios padrões de 1,46 e 1,33 respectivamente.

**Tabela 8 – Resultados do questionário em relação aos produtos da Ecocitrus**

| <b>Pergunta e opções de resposta:</b>   | <b>Resultados:</b> | <b>Média</b> | <b>D. P.</b> | <b>Moda</b> |
|---|--------------------|--------------|--------------|-------------|
| <i>Pergunta – Os produtos da Ecocitrus são:</i>                                   |                    |              |              |             |
| (1) desenhados para função, estilo e preço ou desenhados para o meio ambiente (5) |                    | 3,95         | 1,33         | 5           |
| (1) esbanjador de embalagens ou amigo do meio ambiente (5)                        |                    | 4,14         | 1,46         | 5           |

Fonte: elaborado pela autora.

### 6.2.6 Processos

Com relação aos processos – considerando tanto a usina de compostagem, quanto a agroindústria e as propriedades rurais – propunha-se a verificar o reaproveitamento ou não de recursos naturais e como é gerida e são eliminados a poluição e os resíduos gerados.

Foi possível verificar, com relação à geração de resíduos, que, primeiro, é feita a separação do lixo. Além disso, o lixo orgânico é praticamente todo ele reaproveitado nas propriedades. Já, o lixo seco é encaminhado para reciclagem. Em algumas localidades, o recolhimento é feito pela prefeitura e, em outras, é preciso levá-lo a postos de recolhimento. O quadro 17 apresenta trechos das entrevistas sobre este tema.

| <b>Citações</b>   | <b>Perfil dos Entrevistados</b>   |
|---|---|
| “[...] eu, na minha propriedade, [...] hoje a matéria orgânica não vai nada pro lixo, a gente reaproveita tudo pra adubo nas propriedades, na minha propriedade também. Na minha propriedade eu uso toda a matéria orgânica. A gente transforma em composto até pra não gerar custos pro município. Não tem sentido de se mandar matéria orgânica embora da propriedade rural. Então ali engloba muita coisa, eu acho que depois que a gente está inserido no contexto todo a gente tem uma visão diferente. Por exemplo, muitas propriedades rurais quando tem um arbusto lá que tem um espinho eles vêem aquilo como algo que atrapalha e tocam fogo. A gente não toca fogo, a gente vê isso como adubo, como aliado, amontoa isso num canto onde não atrapalha e sabe que em meio ano, um ano estará transformado em adubo. Eu procuro aproveitar toda a vegetação, eu trabalho muito com a adubação verde.” | cooperado e tesoureiro, sócio-fundador da cooperativa                         |
| “O lixo orgânico todo ele. Todo o lixo orgânico, normalmente, como a gente tem esterqueira, no caso, que é onde deposita o resíduo dos animais, então eu misturo normalmente um pouco de palha, cascas, o que gera na cozinha, essas coisas, eu misturo ali e aquilo se decompõe automático. [...] Lixo seco tem o recolhimento normal de uma vez por semana. Tem um lugar específico no galpão onde a gente acomoda ele e, uma vez por semana, o caminhão recolhe.”  | cooperado e auxiliar do coordenador da área comercial, 11 anos na cooperativa |

| Citações  | Perfil dos Entrevistados   |
|---|--|
| “Aproveitamento, o máximo possível. O adubo orgânico, que a gente mesmo produz.”  | cooperado e auxiliar do coordenador da agroindústria, 7 anos na cooperativa        |
| “Lixo mesmo é pouco que vem aqui. Vem mais esse, o que é lixo dentro das empresas, pra nós não é. Nós transformamos isso no nosso adubo que é o principal nosso, é o principal trabalho nosso aqui. Lixo como plástico, metais, a gente recolhe e manda pro caminhão de lixo. O seco é separado, a gente tem aqui do lado tonéis pra papel, plástico, metais. A gente faz a separação. Vender a gente não vende. Nem sei se vale a pena se envolver, é muita pouca coisa.”  | cooperado e auxiliar do coordenador da usina de compostagem, 5 anos na cooperativa |
| “Lixo lá, tem coleta seletiva. O orgânico fica na propriedade (e é reaproveitado como adubo e o que sobra assim geralmente ou é pra galinha ou é pra porco) e o outro é pelo município que passa lá e recolhe.”   | cooperada e responsável pelo entreposto e pelas feiras, 2 anos na cooperativa      |
| “O que é orgânico que dá pra aproveitar a gente reaproveita tudo e o que não, é feito pra coleta seletiva, no caso, que tem. Eu mesmo levo.”  | cooperado e motorista da usina de compostagem, 7 anos na cooperativa               |
| “Tudo o que é orgânico lá em casa, se reaproveita, trata galinha, o que não serve pra tratar, se bota na horta. E tem tipo um tonel onde se bota todo o lixo, do fogão a lenha e alguma coisa que não dá pra aproveitar, vai tudo num tonel e depois, daqui um ano, meio ano, aquilo é levado pra roça e reaproveitado. [...] O lixo seco separa e bota naquelas caixas de coleta seletiva.”  | cooperado e motorista da usina de compostagem, 5 anos na cooperativa               |
| “Eu tenho lá, só algumas coisas que dá pra aproveitar das galinhas, dos porcos, que eu tenho lá alguma coisa, que eu aproveito um pouco. [...] E separação do lixo a gente faz, na medida do possível. [...] Na verdade, eu moro sozinho [...] e eu faço o que eu posso. Mas eu tenho o hábito de, dentro de casa pelo menos, eu separo o lixo. Só que tem uma história assim, por trás, que nem antes, quando a minha mãe morava lá, moravam uns irmãos meus lá e daí tinham hábitos diferentes, quer dizer, então tem um série de coisas ainda que tem que ser melhoradas.” | cooperado, sócio-fundador da cooperativa   |

**Quadro 17 – Principais citações dos entrevistados com relação à geração de resíduos e o aproveitamento dos mesmos**

Fonte: elaborado pela autora.

Na agroindústria, além da separação do lixo, é feita a venda do material reciclável. Está sendo feito um trabalho para, adicionalmente à separação dos resíduos em orgânico e inorgânico, fazer a separação do lixo seco por tipos (separando os tipos de plástico, papel, metais) para poder receber um valor maior pelos materiais que, depois, segundo o coordenador da agroindústria, poderá ser utilizado pelos funcionários do setor para aquilo que desejarem. Como afirma ele,

[...] o orgânico do inorgânico a gente separa. A gente pode vender tudo, nada é lixo, eu não considero lixo, [...] tudo tu pode aproveitar, tudo serve pra alguma coisa, não existe lixo. Lixo é uma coisa que nós criamos, lixo não existe. Então, uma coisa que a gente estava tentando, esses dias [...] eu fui lá, falei com uma pessoa lá que recebe os materiais pra saber como ele recebe, os preços, pra gente poder separar aqui o plástico branco, a garrafa pet, a lata de alumínio, poder levar lá e poder cobrar. Fazer um trabalho de separação de lixo direitinho. [...] É que a única coisa que acontece é assim, a gente tem um saco plástico onde é colocado os plásticos dentro. Papelão é separado, o plástico é separado e o orgânico é separado. Só que, lá na hora deles receberem os plásticos, é tudo misto, aí o valor dele vai lá embaixo. Porque daí eles tem que fazer uma classificação lá de novo. Se fosse feito aqui, a gente poderia receber o valor cheio já. E isso que a gente quer trabalhar mais pra conscientizar

mais. [...] Esse dinheiro, eu já disse pra todo mundo, esse dinheiro é nosso, nós podemos pegar, fazer um bolo, tomar uma caixa de cerveja, esse dinheiro nós podemos usar aqui. Porque é um dinheiro que vale a motivação da pessoa separar o lixo e também receber por aquilo depois. (cooperado e coordenador da agroindústria, sócio-fundador da cooperativa)

Pode-se perceber uma grande conscientização por parte deste coordenador em relação ao reaproveitamento que pode ser feito dos resíduos gerados, quando afirma que não existe lixo. Entretanto, a motivação para a separação deveria ser a conscientização ambiental do impacto que tem na natureza e não o fato de receber um valor a mais pelo lixo separado. Contudo, salienta-se que grande parte dos funcionários da agroindústria tem baixa escolaridade e foram identificados, por meio das entrevistas, como os que têm menor consciência ambiental dentro da Cooperativa. De qualquer forma, o trabalho a ser feito deveria ser o de conscientização dos funcionários antes da motivação financeira. Acrescenta-se, contudo, que a motivação financeira é um apelo para fazer esta separação mais minuciosa, tendo em vista que a separação básica (de orgânico e inorgânico) já é feita.

Outra questão importante quanto à geração de resíduos é que não foi mencionada a importância de reduzir a produção dos mesmos. Contatou-se que existe a conscientização da importância de reaproveitamento dos mesmos, porém dever-se-ia também ter a idéia de que, antes de tudo, deve-se evitar a sua geração.

Com relação à energia, ainda faltam ações de busca por fontes alternativas e renováveis. O coordenador da agroindústria justifica tal fato dizendo que depende para que se necessita da energia e quanto se gasta. Afirma que, na agroindústria, se utiliza pouca energia, gastando-se pouco, o que não compensaria a implantação de equipamentos pra geração de outros tipos de energia, como a solar, por exemplo. Entretanto, salienta-se que a importância ambiental da utilização de fontes de energias limpas deveria prevalecer, se a Cooperativa prioriza questões ambientais. Contudo, percebe-se que existe um limitante financeiro que impede que ações neste sentido possam ser feitas.

Mas, mesmo assim, já podem ser verificadas algumas pequenas ações e um interesse incipiente por parte dos cooperados em relação a este tema. Os trechos apresentados no quadro 18 mostram tal fato.

| Citações  | Perfil dos Entrevistados  |
|---|---|
| “O que a gente usa pra economizar energia, é a água que vem de fontes. Então, ela vem através de fontes d’água, no caso. [...] Eu vou economizar energia, porque eu utilizo ela no consumo doméstico. Então eu não vou utilizar energia pra bombear esta água. [...] Mas é 50% só do total de água.”  | cooperado e auxiliar do coordenador da área comercial, 11 anos na cooperativa |
| “Ainda não se utilizam fontes de energia alternativa. Ainda está em estudo, tem até lá na usina de compostagem tem possibilidade, está se buscando algumas alternativas ainda, mas ainda nada concreto.”  | cooperado e auxiliar do coordenador da agroindústria, 7 anos na cooperativa   |
| “[...] a água, por exemplo, a gente usa ela pra gerar energia, com a roda d’água e o sol também, a gente quer começar a fazer alguns trabalhos com a energia solar. [...] Por enquanto não é tanto porque, hoje em dia, por enquanto, a energia gerada fora assim ela é mais abundante. Tu pegas energia elétrica aí, ela não é muito cara e tem mais, em muito mais quantidade. Porque pra uma roda d’água gerar energia precisa muita água, mas não deixa de ter a chance de poder usar.” | cooperado, sócio-fundador da cooperativa                                      |

**Quadro 18 – Principais citações dos entrevistados com relação a ações relacionadas a fontes alternativas de energia**

Fonte: elaborado pela autora.

Existem, também, outras ações relacionadas ao reaproveitamento de recursos naturais, como um projeto, no setor da agroindústria, de aproveitamento da água da chuva, por meio de uma cisterna, que seria utilizada principalmente para fazer a limpeza, como lavagem de piso, caixas e máquinas. Já foi feito o planejamento e agora depende de verba para poder ser executado. A água igualmente poderia ser aproveitada para fazer a lavagem das frutas. Entretanto, pelo fato do telhado ser de amianto, não se pode utilizá-la para tal fim devido à contaminação.

A gente tem uma proposta que já foi encaminhada de aproveitamento de água, fazer uma cisterna. Por exemplo lavar piso, lavar caixaria, essas coisas assim, poderia usar água da chuva. Já passou pelo planejamento, como sugestão pra ser feito, só que tudo depende do financeiro. São etapas, a gente tem que priorizar algumas e, às vezes, largar outras. É uma coisa que já foi planejada, já faz acho que dois anos, só que a gente não conseguiu executar, mas é uma meta a ser buscada ainda. É que assim, a dificuldade é que o telhado aqui é de amianto então é complicado. Por causa do amianto a gente não pode usar pra lavar fruta, o máximo seria pra lavar o chão ou lavar caixaria de repente, pra isso até poderia. Agora, se já fosse tipo telha, de barro, aí de repente nós já teríamos feito até. Porque daí poderia fazer uma cisterna pra usar, porque a gente gasta bastante água no lavadouro, aqui, na limpeza das frutas. (cooperado e coordenador da agroindústria, sócio-fundador da cooperativa)

Mais um cooperado afirmou ter um projeto parecido em sua propriedade e reforça a idéia de que outras ações, principalmente relacionadas à energia, não são feitas por falta de verba.

Energia renovável ainda não, mas já tem projetos de uma cisterna, que capta água da chuva. Tem, mas ainda não foi implantado, porque falta verba. [...] Foi idéia da cooperativa. Essa cisterna é feita de fibra-cimento. Também placa solar, dá pra fazer, mas aí tem que ter dinheiro, tudo tem custo. (cooperado e motorista da usina de compostagem, 5 anos na cooperativa)

Outro trabalho que vem sendo feito é do reaproveitamento de azeite (óleo de cozinha) como combustível. Já existem dois veículos da Cooperativa (uma caminhonete e um caminhão) que utilizam este tipo de combustível – que é recolhido principalmente nas pastelarias da cidade – além de alguns cooperados que já usam nos seus tratores. Como afirmam: “Combustível alternativo. Está funcionando com azeite reciclado [...] já temos um caminhão e uma caminhonete rodando” (cooperado e presidente, sócio-fundador da cooperativa); “A transformação de um caminhão, utilizando azeite. [...] a gente se prepôs a testar um caminhão da cooperativa neste sistema. Está funcionando com azeite reciclado. Azeite de fritura no caso. Alguns sócios já estão se propondo a usar nos tratores nas propriedades.” (cooperado e auxiliar do coordenador da área comercial, 11 anos na cooperativa)

Entretanto, existe uma limitação pra isso: a quantidade de óleo que se consegue arrecadar nos restaurantes. Por tal motivo, também, estão sendo desenvolvidos no IMCA, estudos sobre o biodiesel. Como afirma o presidente da Cooperativa, “[...] nós estamos trabalhando com óleo reciclado, então tem uma limitação de, quanto mais pastelaria abrir, melhor. Mas a gente pode trabalhar também com óleo de uma planta produzida na propriedade, se extrair o óleo e usar” (cooperado e presidente, sócio-fundador da cooperativa).

No IMCA, também estão sendo feitos trabalhos com a permacultura e isso é passado, pouco a pouco, aos cooperados, já sendo incorporado alguns princípios por eles.

Alguns dentro da cooperativa estão fazendo casas novas. Então, a primeira conversa que se tem é pra tentar construir a casa de modo que ela tenha mais luz solar, essas coisas, economizando. Reduzir o manejo, reduzir a roçada, no caso. Cada roçada que tu faz, por exemplo, tu vai gastar cem litros de óleo diesel. Se tu roçar três vezes, são trezentos, mas se tu roçar só uma, vai economizar energia. (cooperado e auxiliar do coordenador da área comercial, 11 anos na cooperativa)

O pessoal do IMCA dá apoio técnico aos cooperados em relação a permacultura, pois fizeram, por meio ano, um curso sobre o tema. Quando questionado sobre como está sendo feito este trabalho da permacultura na Ecocitrus hoje, o presidente respondeu:

É a troca de experiência, mas não tem uma coisa formal, um curso, não. O pessoal vai vendo e perguntando como é que eu posso fazer tal coisa, como é que eu posso aproveitar melhor. Agora já está todo mundo aproveitando água da chuva. Coisa que se fazia há 50 anos atrás, aí não se faz mais porque tem o motor ali do poço. Só que aí o poço começa a secar, a luz fica cara. (cooperado e presidente, sócio-fundador da cooperativa)

Percebe-se, em geral, uma conscientização grande, principalmente, por parte dos cooperados que tem uma visão sistêmica da propriedade e noção dos impactos que suas ações podem causar na natureza.

[...] eu, na minha propriedade, não tenho ainda implantada energia solar, por exemplo, mas eu procuro aproveitar toda a vegetação, eu trabalho muito com a adubação verde, também o aproveitamento de energia local. Eu quero chegar, nós já temos sócios, a ser auto-suficiente na propriedade, não precisar levar mais insumo externo pra dentro. Nós temos um caso de um cooperado que trabalha com agrofloresta e ele recuperou o solo dele tudo com a adubação verde, com vegetação dele, roçadas e remanejo, e tem uma produtividade ótima. Hoje ele tem um custo praticamente, não dá pra dizer que é zero, mas é muito baixo. Essa questão a maioria já conseguiu fazer. Por exemplo, hoje, o meu trator eu uso talvez 20% do que eu usava antes, com o manejo convencional. A gente reduz muito os tratamentos culturais, o manejo. A gente, hoje, quando primeiro não se pensava, não se media muito em andar, transitar no meio dos pomares em dia de chuva, a gente começa a medir isso muito mais porque a gente sabe que o impacto ambiental é bastante grande, compacta o solo, provoca erosão. E mesmo começar a medir a necessidade de usar uma máquina ou não. Se organizar melhor pra usar o menos possível, porque tudo são custos também. Então, isso tudo, é uma redução bastante grande de energia. (cooperado e tesoureiro, sócio-fundador da cooperativa)

Ao final, pôde-se notar que existe uma conscientização de reutilizar recursos e energia, sendo que o ideal seria, porém, utilizar o mínimo possível. Confirmam tal fato, os dados do questionário que mostram uma tendência central, mas positiva, para a questão sobre se os processos produtivos da Ecocitrus buscam ser intensivos no uso de recursos e energia ou utilizarem poucos recursos e energia, sendo que a média encontrada para é de 3,73, aproximando-se do centro, porém com uma tendência a resposta mais próxima da Gestão Ecocêntrica, sendo reforçada pela moda que é 4. Complementam a média (4,05) e a moda (5) da próxima questão, mostrando que os processos buscam principalmente eficiência ambiental.

Quanto à questão do meio ambiente, pode-se afirmar que na Ecocitrus existe harmonia com a natureza, tendo em vista que a média para esta questão foi de 4,77 sendo a moda 5 e o desvio padrão muito baixo de 0,43. Importante salientar que nesta questão ninguém marcou um número inferior a 4, ou seja, neste quesito, segundo os entrevistados, a Ecocitrus encontra-se de acordo, quase que totalmente, com a Gestão Ecocêntrica.

As próximas duas questões complementam esta tendência uma vez que mostram que, na Ecocitrus, os recursos naturais são considerados como finitos – sendo que a média para esta questão é 4,00, a moda 5 e o desvio padrão, um pouco elevado, 1,38 – e que os resíduos e a poluição são considerados como algo que deve ser gerido e eliminado pela organização - média 4,45, moda 5 e desvio padrão 1,22. Conforme apontam as entrevistas, a maioria dos *outputs* gerados são assimiláveis, sendo reutilizados na adubação ou enviados para reciclagem. Afora a questão dos resíduos industriais que são transformados em adubo na usina de compostagem, solucionando o problema dos resíduos gerados por outras organizações.

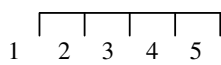


**Tabela 9 – Resultados do questionário em relação aos processos da Ecocitrus**

| <b>Pergunta e opções de resposta:</b>   | <b>Resultados:</b> | <b>Média</b> | <b>D. P.</b> | <b>Moda</b> |
|---|--------------------|--------------|--------------|-------------|
| <i>Pergunta – Os processos produtivos da Ecocitrus buscam:</i>                            |                    |              |              |             |
| (1) ser intensivo no uso de recursos e energia ou baixo uso de recursos e energia (5)     |                    | 3,73         | 1,12         | 4           |
| (1) eficiência técnica ou eficiência ambiental (5)  |                    | 4,05         | 1,21         | 5           |
| <i>Pergunta – Com relação ao meio ambiente, na Ecocitrus existe:</i>                      |                    |              |              |             |
| (1) dominação sobre a natureza ou harmonia com a natureza (5)                             |                    | 4,77         | 0,43         | 5           |
| <i>Pergunta – Na Ecocitrus os recursos naturais são considerados:</i>                     |                    |              |              |             |
| (1) infinitos - o meio ambiente é gerido como um recurso ou rigorosamente finitos (5)     |                    | 4,00         | 1,38         | 5           |
| <i>Pergunta – Na Ecocitrus os resíduos e a poluição são considerados:</i>                 |                    |              |              |             |
| (1) como externalidades ou como algo que deve ser gerido e eliminado pela organização (5) |                    | 4,45         | 1,22         | 5           |

Fonte: elaborado pela autora.

Com relação ao Nível Organizacional, pode-se perceber que a Cooperativa, em muitos aspectos, aproxima-se de uma Organização Ecologicamente Sustentável, tendo vários características da Gestão Ecocêntrica. O quadro 19 representa com cores o quadrante onde se encontram as médias das respostas dadas ao questionário e mostra que, na grande maioria das vezes, elas se aproximam da Gestão Ecocêntrica.

|  |  |  |  |  |                                      |
|---|--|--|--|--|--------------------------------------|
| <b>Gestão Tradicional</b>   |  |  |  |  | <b>Gestão Ecocêntrica</b>            |
| <i>As metas da Ecocitrus estão voltadas para:</i>                                   |  |  |  |  |                                      |
| crescimento econômico e lucros  |  |  |  |  | sustentabilidade e qualidade de vida |
| riqueza dos <i>stakeholders</i>   |  |  |  |  | bem-estar dos <i>stakeholders</i>    |
| <i>Os valores da Ecocitrus são:</i>   |  |  |  |  |                                      |
| antropocêntrico   |  |  |  |  | biocêntrico ou ecocêntrico           |
| racionalidade e conhecimento geral  |  |  |  |  | intuição e entendimento              |
| valores patriarcais   |  |  |  |  | valores feministas pós-patriarcais   |
| <i>Os produtos da Ecocitrus são:</i>  |  |  |  |  |                                      |
| desenhados para função, estilo e preço  |  |  |  |  | desenhados para o meio ambiente      |
| esbanjador de embalagens  |  |  |  |  | amigo do meio ambiente               |
| <i>Os processos produtivos da Ecocitrus buscam:</i>                                 |  |  |  |  |                                      |
| ser intensivo no uso de recursos e energia  |  |  |  |  | baixo uso de recursos e energia      |
| eficiência técnica  |  |  |  |  | eficiência ambiental                 |
| <i>A estrutura organizacional da Ecocitrus é:</i>                                   |  |  |  |  |                                      |
| hierárquica   |  |  |  |  | não-hierárquica                      |

| As decisões da Ecocitrus são:                                   |  |  |  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|
| impostas de cima para baixo                                     |  |  |  |  |  |  | participativas   |  |
| A autoridade na Ecocitrus é:                                    |  |  |  |  |  |  |  |  |
| centralizada  |  |  |  |  |  |  | descentralizada  |  |
| Na Ecocitrus existe:  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| alta diferença de renda   |  |  |  |  |  |  | baixa diferença de renda                                   |  |
| Com relação ao meio ambiente, na Ecocitrus existe:              |  |  |  |  |  |  |  |  |
| dominação sobre a natureza                                      |  |  |  |  |  |  | harmonia com a natureza                                    |  |
| Na Ecocitrus os recursos naturais são considerados:             |  |  |  |  |  |  |  |  |
| infinitos   |  |  |  |  |  |  | rigorosamente finitos                                      |  |
| Na Ecocitrus os resíduos e a poluição são considerados:         |  |  |  |  |  |  |  |  |
| como externalidades   |  |  |  |  |  |  | como algo que deve ser gerido e eliminado pela organização |  |
| O marketing na Ecocitrus tem como objetivo:                     |  |  |  |  |  |  |  |  |
| aumentar o consumo  |  |  |  |  |  |  | educar o consumidor  |  |
| Na sua opinião, os objetivos financeiros da Ecocitrus visam:    |  |  |  |  |  |  |  |  |
| a maximização dos lucros no curto prazo                         |  |  |  |  |  |  | o crescimento sustentável no longo prazo                   |  |
| A contabilidade da Ecocitrus é focada:                          |  |  |  |  |  |  |  |  |
| em custos convencionais   |  |  |  |  |  |  | em custos ambientais                                       |  |
| Na sua opinião, a gestão de recursos humanos na Ecocitrus visa: |  |  |  |  |  |  |  |  |
| aumentar a produtividade do trabalho                            |  |  |  |  |  |  | segurança e saúde no trabalho                              |  |

**Quadro 19 – Médias do questionário aplicado na Ecocitrus sobre Gestão Tradicional x Gestão Ecocêntrica por quadrante**

Fonte: elaborado pela autora.

Entretanto, cabe ressaltar que existem áreas na Cooperativa onde devam acontecer mudanças para que esta se aproxime cada vez mais de uma Organização Ecologicamente Sustentável.

### 6.3 NÍVEL INTERORGANIZACIONAL

Seguindo a ordem proposta (quadro 5), apresenta-se, na seqüência, os resultados e análises do nível interorganizacional – relacionados, sobretudo, às características das Organizações Ecologicamente Sustentáveis. Nesta seção, são apresentadas as análises com base no conteúdo das entrevistas, principalmente dos *stakeholders* e demais respostas

relacionadas às questões interorganizacionais. Neste nível são analisados os aspectos: organizacional, político-econômico e sócio-cultural.

### 6.3.1 Organizacional

Com relação às parcerias existentes da Ecocitrus com outras organizações (que são descritas na seqüência) foram apontadas, pelo presidente, as seguintes:

- com as empresas que fornecem os resíduos para a usina de compostagem;
- com governos federal, estadual e municipal (por meio de projetos);
- com outras organizações.

Quanto às empresas que fornecem os resíduos para a usina de compostagem, atualmente, são 26. O quadro 20 mostra quais são as empresas e os resíduos recolhidos em cada uma delas.

| <b>Nome da Empresa</b>  | <b>Resíduos recolhidos pela Ecocitrus</b>   |
|---|---|
| AES Sul Distribuidora Gaúcha de Energia S.A.  | resíduo de desmineralização da água usada nas torres de resfriamento                      |
| Agrogen – Desenvolvimento Genético Ltda. – Montenegro e Filial São Francisco de Paula | resíduo de casca de ovo, ovo não eclodido e aves mortas                                   |
| Andreas Stihl Motoserra Ltda.   | resíduo de refeitório   |
| Aripê Citrus Agroindustrial Ltda.   | polpa de frutas cítricas e bagaço de frutas   |
| Bunge Alimentos S.A. – filial Esteio  | proteína de soja, casca de soja, sobra de processo e material fora do padrão de qualidade |
| Companhia Brasileira de Bebidas – Unidade de Sapucaia do Sul                          | leito filtrante saturado, lodo do tratamento de efluentes                                 |
| Companhia Brasileira de Bebidas – filial Maltaria Navegantes                          | lodo da estação de tratamento de efluentes líquidos                                       |
| Companhia Brasileira de Bebidas – filial Viamão                                       | leito filtrante saturado;   |
| Curtidora Águila S.A.   | farelo de rebaixadeira ao curtimento vegetal  |
| Curtume Nimo Ltda.  | caleiro – carnaça e gordura;  |
| Frigorífico Capital Ltda.   | resíduo de flotor – sebo  |
| Frinal – Frigorífico e Integração Avícola Ltda.                                       | lodo da ETE (Estação de Tratamento de Efluentes)  |
| Gelita do Brasil Ltda.  | resíduo do reator   |
| Indústria de Bebidas Antártica Polar S.A. – Filial Estrela                            | terra diatomácea usada  |
| Indústria de Bebidas Antártica Polar S.A. – Unidade Montenegro                        | polpa de frutas cítricas, bagaço de frutase e lodo de ETE                                 |
| Marsul Proteínas Ltda.  | lodo da ETE e resíduo de gordura  |
| Novagro   | resíduo de casca de ovo, ovo não eclodido e pintinhos mortos                              |
| Parmalat Brasil S.A. Ind. de Alimentos – Unidade de Carazinho                         | lodo flotado e biológico da ETE   |
| Pavioli S.A. Indústria de Alimentos   | lodo de ETE   |

| Nome da Empresa                                | Resíduos recolhidos pela Ecocitrus  |
|--|---|
| Pet – Products Artefatos de Couro Ltda.        | aparas de couro deterioradas, cinza de queima de madeira, resíduo da cozinha – folhas, cascas de frutas e outros, gordura e limpeza das caixas de inspeção da cozinha e cloaca          |
| Pincéis Atlas S.A.                             | aparas e carnaça de pele ovina bruta  |
| Randon S.A. Implementos e Sistemas Automotivos | cinza de caldeira à lenha   |
| Sonae Distribuição Brasil S.A.                 | esterco   |
| Souza Cruz                                     | pó de fumo  |
| Tanac S.A.                                     | casca de acácia, cinza de carvão, polpa de casca, varredura de pátio, restos de casca de acácia negra, aparas de jardim, restos de alimentos, cascas e folhas e lodo da estação de água |
| Waldomiro Freiburger & Cia Ltda.               | lodo de ETE e resíduo da caixa de gordura   |

**Quadro 20 – Nome das empresas que enviam resíduos para a usina de compostagem e resíduos enviados por cada uma delas**

Fonte: elaborado pela autora.

Na maioria dos casos, existem containeres nas empresas onde é depositado o material a ser enviado para a Ecocitrus que faz a coleta com uma periodicidade que varia conforme o resíduo e a quantidade de produção. Em alguns poucos casos, é a empresa que leva o resíduo até a Cooperativa, sendo isto acordado previamente.

As empresas pagam um valor para a Ecocitrus que inclui o transporte e o trabalho de transformação. Este valor varia conforme o tipo de resíduo e a quantidade. A tabela 10 mostra a quantidade média mensal de resíduo recolhido nas empresas entrevistadas e o valor médio pago por elas<sup>5</sup>.

**Tabela 10 – Quantidade média mensal de resíduo enviada para a Ecocitrus pelas empresas entrevistadas e o valor médio mensal pago por elas**

| Empresa                                  | Resíduos  | Quantidade média mensal | Valor médio mensal |
|--|---|-------------------------|--------------------|
| Agrogen – Desenvolvimento Genético Ltda. | resíduo de casca de ovo, ovos não eclodido e aves mortas      | 24 m <sup>3</sup>       | R\$3.800,00        |
| Marsul Proteínas Ltda.                   | lodo da ETE e resíduo de gordura                              | 4,5 m <sup>3</sup>      | R\$650,00          |
| Novagro                                  | resíduo de casca de ovo, ovos não eclodido e pintinhos mortos | 56 m <sup>3</sup>       | R\$2.100,00        |
| Pinces Atlas S.A.                        | aparas e carnaça de pele ovina bruta                          | 200 m <sup>3</sup>      | R\$10.000,00       |
| Tanac S.A.                               | Casca de acácia negra   | 108 mil toneladas       | R\$14.000,00       |
|  | Cinza da caldeira   | 9.400m <sup>3</sup>     |                    |

Fonte: elaborado pela autora.

Antes, os resíduos, que hoje são destinados para a Ecocitrus, tinham os mais diversos destinos, sempre mais prejudiciais ao meio ambiente. Algumas citações das empresas

<sup>5</sup> Os valores da empresa Doux-Frangosul não foram divulgados por esta solicitar sigilo em relação a estes dados.

entrevistadas ilustram isso: “antes estes resíduos iam para uma central licenciada pela FEPAM. Era um aterro com valas, impermeabilizado” (entrevistado da Pincéis Atlas S.A.);

[...] teve uma época até que esses resíduos eram dados para os porcos. Isso na época que os donos eram os mesmos da Frangosul. E eu me lembro, há muitos tempo atrás, bem no início, tinha gente que vinha, era abandonado isso em tonéis, jogava tudo lá, pintinho morto, ovo que não eclodia, enfim, tudo, e eu sei que isso era dado pra suínos, não para as granjas da Agrogen nem da Frangosul, mas sim para terceiros. (Entrevistado da Agrogen – Desenvolvimento Genético Ltda.)

A Ecocitrus surge como uma solução para o problema de resíduos das empresas, como exemplifica um trecho da entrevista com a empresa Tanac (uma das organizações que esteve presente na formação da Cooperativa) sobre o início da parceria:

A Tanac gerava casca esgotada num volume considerável por dia, cinza da caldeira e outros materiais. Isso tudo nós depositávamos numa área que nós temos no fundo da fábrica aqui e aquilo criou, ao longo desses anos todos, uma montanha, um volume que não tinha o que fazer. [...] Então nós começamos a buscar parcerias com outras empresas pra montar uma central de resíduos [...] mas nenhuma quis abraçar essa proposta. A Tanac, então, iniciou a adquirir uma área de terra e estruturou aquela área de terra ali para ser a nossa área de disposição de resíduos. A nossa classificação de resíduos é de classe II não inerte, logo não é um resíduo perigoso. E, antes de nós iniciarmos este projeto, nós estávamos com tudo pronto, área licenciada, tudo certinho, surgiu a idéia do Paulo [um dos fundadores da cooperativa] de montar uma cooperativa de citricultores e ele nos fez uma proposta onde eles iriam abraçar todo o processo nosso de resíduos, desde a movimentação, disposição, o enquadramento na própria lei ambiental junto da FEPAM, e isso se tornou interessante pra nós. Nessa operação toda, nós entramos com os caminhões, um trator de esteira, caçamba e basicamente isso aí. E eles entraram com mão-de-obra pra fazer essa movimentação e nós damos o resíduo. Então, a Tanac pagava mensalmente pra eles um valor, e isso nós pagamos até hoje, por esse tipo de serviço e eles levam o resíduo. A Ecocitrus começou com a Tanac, a Aripê, depois também a Frangosul, a Agrogen, a Ambev e hoje ela cresceu, ela pega resíduos de várias empresas. Eles têm uma proposta muito boa. Eles produzem um composto muito bom (entrevistado da Tanac S.A.).

Quanto às parcerias com o governo, afirma o presidente da Cooperativa:

[...] com o governo a gente tem várias parcerias: tem parceria com o MDA (Ministério do Desenvolvimento Agrário) para feiras/eventos, tem parceira com a Secretaria do Desenvolvimento Territorial também na questão da indicação de origem da bergamota montenegrina a nível internacional (cooperado e presidente, sócio-fundador da cooperativa).

Cita, também, a parceria para doar composto para as hortas escolares, sendo essa uma idéia que partiu da Ecocitrus. Segundo ele, as prefeituras da região sempre pediam adubo orgânico pra colocar nas praças ou onde fosse necessário. Sendo assim, a Cooperativa sugeriu fazer um trabalho com as escolas – por meio da doação de composto orgânico para elas – somando-se a este um trabalho de conscientização ambiental que deve ser feito pelas prefeituras juntamente com as escolas. Coloca ele,

[...] e já entra um trabalho de educação ambiental, essa é a contra-partida deles, no caso. Até, com as escolas de Montenegro aqui teve uma época que todas as turmas numa escola visitavam a usina de compostagem, que é todo o tratamento correto do resíduo, e visitavam o lixão da cidade, que é uma coisa violenta (cooperado e presidente, sócio-fundador da cooperativa).

Este é um trabalho feito em vários municípios da região, porém não existe um controle nem uma periodicidade na entrega do composto. Como diz ele: “Isso vem de cada município. [...] Não é um projeto descrito [...] a gente é meio contra essa coisa planejada, muito reta [...] Um caminhão de adubo dá pra manter uma horta numa escola uns dois anos” (cooperado e presidente, sócio-fundador da cooperativa).

Logo, apesar de nem todos os projetos serem planejados e existirem por escrito, percebe-se que existe iniciação e envolvimento da Ecocitrus em parcerias ambientais, sendo a usina de compostagem a principal delas, mas existindo outras como as apontadas acima e as com a Prefeitura de Montenegro, que são melhor exploradas na seqüência.

Segundo o Secretário da Secretaria Municipal de Agricultura e Meio Ambiente de Montenegro (SMAM), a partir de 2005 foi iniciado uma série de projetos conjuntos da Prefeitura com a Ecocitrus. Apontou ele, principalmente, três projetos que são descritos a seguir.

O primeiro está relacionado à limpeza e poda de árvores da cidade. Hoje a prefeitura faz este trabalho e repassa todo o material orgânico resultante desta limpeza para a usina de compostagem da Ecocitrus (a qual necessita deste resíduo que é quimicamente importante para equilibrar o composto). Em troca, a Cooperativa repassa cinza para a Prefeitura que a entrega aos produtores rurais do município que a utilizam como corretivo de solo, tendo, segundo a agrônoma que trabalha na SMAM, o mesmo efeito do calcário. O Secretário do Município explica como funciona o projeto:

[...] Todo esse material orgânico, ou seja, galhos, grama, folhas, que era recolhido, nós não tínhamos uma destinação final pra ele. Então, era colocado no aterro sanitário, era colocado em terrenos baldios, amontoava aqui num canto do parque, não tinha destinação. [...] Então, a parceria se formou da seguinte forma: nós repassamos pra eles, transportamos todo esse material orgânico que é recolhido dos parques, praças e rótulas, das podas das árvores da cidade, repassamos pra eles e, em troca, eles repassam pra nós a cinza que recebem das indústrias que usam caldeiras. E nós repassamos esta cinza para os produtores rurais gratuitamente, a transportamos até a propriedade como corretivo de solo. E o produtor rural, a única coisa que ele precisa fazer aqui, é apresentar uma análise do solo do local onde ele quer usar esta cinza. Ele traz aqui o solo, nós encaminhamos pra Fepagro em Porto Alegre, aí ele paga uma taxa para o laboratório que faz a análise, e depois vem o resultado para a engenheira agrônoma e ela analisa, conversa com o produtor, e é repassado pra ele quanto ele tem direito, quanto que ele vai precisar pra corrigir o solo daquela área onde foi feita a análise. E, com isso, ele faz uma economia que ele não precisa comprar calcário (que tem o mesmo efeito do calcário, a cinza) e aumenta a produção e a produtividade dele na propriedade (Secretário da Agricultura e do Meio Ambiente de Montenegro).

O mesmo fala do resultado positivo da parceria:

[...] o resultado disso é fantástico! Por depoimento dos próprios produtores. [...] Eles tem experiência, por exemplo, na produção de citrus, é uma coisa espantosa o resultado. Na Acácia Negra, que é outra cultura que a gente tem muito aqui na região no nosso município, teve produtor que fez a experiência, ele plantou acácia com corretivo calcário, plantou com cama de frango que saiu do aviário e plantou com cinza. O resultado é visível! Que na cinza, de acordo com a análise do solo, é espantoso o resultado. Então isso, pra administração, nós que trabalhamos com o produtor rural e para o produtor rural é fantástico! Estão muito satisfeitos, os nossos produtores, com essa parceria que se fez com a Ecocitrus (Secretário da Agricultura e do Meio Ambiente de Montenegro).

O segundo projeto do Município com a Cooperativa é o programa de bônus para o produtor, no qual a Prefeitura dá um bônus ao produtor que pode ser revertido em qualquer produto da Ecocitrus, e quem paga o valor deste bônus é o Município. Esta foi uma das maneiras encontradas pela Prefeitura para reduzir a sonegação de impostos.

Nós temos uma outra parceria com a Ecocitrus, nós temos o programa de fornecimento de bônus para o produtor, onde o produtor é bonificado de acordo com a produção dele. Quanto mais ele produz, mais nota do talão do produtor ele extrai. Isso é um incentivo pra ele e pro crescimento do valor adicionado fiscal pro município, pra retorno de impostos. É uma forma que a gente encontrou de diminuir a sonegação, ou seja, o produtor extrai nota fiscal do seu talão da produção dele e, duas vezes por ano, vai até a Secretaria da Fazenda do Município. Lá é feito o somatório e aí ele vai se enquadrar numa faixa que nós criamos dentro de uma lei própria, lei municipal. São onze faixas, e ele vai se enquadrar numa daquelas faixas e recebe um bônus que pode trocar na Ecocitrus por todos os produtos que ela tem: adubo orgânico, cinza, seja lá o que for. Os produtos que ela fornece ele pode ir lá trocar. [...] Nós pagamos o bônus pra Ecocitrus via produtor. O produtor tem esse direito, ele recebe o bônus, recebe o produto e paga em bônus, ele não paga em dinheiro vivo. O bônus é um dinheiro especificamente destinado pra produção primária (Secretário da Agricultura e do Meio Ambiente de Montenegro).

O terceiro tem relação com a arborização e tem seu funcionamento explicado pelo Secretário:

Uma terceira parceria que a gente tem, é dentro de um programa chamado 'Arborizando Montenegro'. Montenegro é uma cidade, como todas as cidades pequenas, não muito planejada. Ela foi nascendo e se desenvolvendo e os loteamentos e as coisas foram acontecendo sem muita preocupação com o meio ambiente e com o embelezamento da cidade. As pessoas querem ruas, calçadas, mas não se tem muito ainda a consciência da arborização da cidade. [...] Então a gente fez um projeto que está alicerçado na conscientização da comunidade da necessidade do plantio de árvores. E aí, a gente fez uma parceria com a Doux-Frangosul, dentro da responsabilidade ambiental da empresa, juntamente com a Ecocitrus. A Doux-Frangosul passou recursos pra fazer toda a parte de mídia do programa. [...] E a Ecocitrus nos repassou todo o adubo orgânico para o plantio da árvore. O município planta a árvore, a comunidade / as pessoas sensibilizadas ligam pra secretaria e solicitam uma árvore na frente da sua casa, na calçada, no seu pátio, no seu jardim. Dizem que tipo de árvore elas querem, nós fornecemos uma listagem de árvores, de plantas que nós temos. E estas plantas nós conseguimos através da municipalização do meio ambiente, então toda a licença ambiental que nós damos para uma empresa ela tem que nos repassar árvores em troca, nós fizemos uma negociação. Então nós recebemos a árvore gratuitamente, através de uma licença ambiental que nós repassamos pra empresa. O município, nessa parceria, planta essa árvore na frente da

propriedade da pessoa que vai cuidar dela. Ela se responsabiliza. Então, ela tem a consciência da importância dessa árvore (Secretário da Agricultura e do Meio Ambiente de Montenegro).

Finaliza, o secretário, afirmando que:

Eu acho que a Ecocitrus está na vanguarda da produção ecológica. E nós, administração, estamos muito satisfeitos com a parceria. [...] Nós queremos ampliar estas parcerias. Nós estamos com um projeto agora na área da merenda escolar, que junta a Ecocitrus, junto com um convênio da Conab, a gente quer fornecer merenda escolar, alimentação escolar mais saudável. E tudo indica que vai se fazer uma outra parceria com a Ecocitrus Essa parceria não existe ainda, mas ela está bastante avançada, esse projeto está bastante avançado. Tudo seria comprado deles através de recursos do Município via Conab, FNDE – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (Secretário da Agricultura e do Meio Ambiente de Montenegro).

Complementa dizendo que a Cooperativa, que antes não tinha crédito por parte de outros produtores, hoje serve de exemplo e estimula a redução do uso de agrotóxicos: “antes eles eram taxados de visionários, loucos e de tudo mais. [...] Hoje, os produtores convencionais estão diminuindo o uso de inseticidas em função da Ecocitrus, do trabalho deles” (Secretário da Agricultura e do Meio Ambiente de Montenegro).

De forma adicional, a agrônoma da SMAM diz que: “Eles foram os pioneiros, no início eram taxados de loucos, e aí começou a ver que dava certo. [...] Existe uma série de preconceitos [...] Mas eles dão exemplo porque eles conquistam mercado, vão a luta, vão em eventos, em feiras até fora do país” (Agrônoma da Secretaria de Agricultura e Meio Ambiente de Montenegro).

A mesma posiciona-se a favor da produção orgânica, apontando seus benefícios:

Eu sou totalmente a favor. Eu acho que a produção equilibrada é saudável para o meio ambiente, para a água, para a saúde dos produtores. E o sabor da fruta é muito melhor. Acho que os pomares deles são muito mais equilibrados, com menos doenças do que os outros. Eu já observei em campo que pode os deles, ao lado um convencional com doença, não ter nenhuma doença. (Agrônoma da Secretaria de Agricultura e Meio Ambiente de Montenegro).

As outras organizações com as quais a Ecocitrus tem parceria seriam principalmente a Rede Ecovida, o IMCA e a Cooperativa Sem Fronteiras, cujo trabalho conjunto feito já foi descrito anteriormente<sup>6</sup>.

Como pode ser observado, existe iniciação e envolvimento em parcerias ambientais – uma das características apontadas como necessária para uma organização ser considerada Ecologicamente Sustentável, segundo Starik & Rands (1995) – embora esta nem sempre seja planejada na Ecocitrus.

---

<sup>6</sup> Maiores informações sobre estas organizações encontram-se, respectivamente, nas páginas 79, 65 e 77 deste trabalho.



Outro ponto levantado pelos autores é que a organização não deve ser alvo de protestos dos ativistas ambientais. Quanto a esta questão, tanto o presidente da Cooperativa, quanto o Secretário de Agricultura e Meio Ambiente de Montenegro e as seis empresas parceiras entrevistadas afirmaram nunca ter ocorrido algum protesto contra a Ecocitrus. Além disso, contatou-se também a Fundação Estadual de Proteção Ambiental (FEPAM) que afirmou nunca ter existido alguma situação irregular da organização perante este órgão (que é a instituição vinculada à Secretaria Estadual do Meio Ambiente responsável pelo licenciamento ambiental no Rio Grande do Sul).

Com relação à participação em indústria ecológica e outros arranjos de troca de resíduos – outra característica necessária, conforme Starik & Rands (1995) – foi citado o caso da usina de compostagem. Interessante que, além de fazerem a coleta, afirmam também dar uma orientação a empresa parceira na redução dos resíduos:

Basicamente, o trabalho da usina de compostagem, quando uma empresa chama a gente, apesar de não ser o nosso trabalho, de consultoria, nosso trabalho é somente resolver o problema, mas a primeira coisa que a gente faz quando a gente vê é dizer que ela tem que reduzir aquela quantidade de resíduo. Pra nós também não é interessante, toneladas e toneladas de um determinado resíduo. Daqui a pouco, vai levar tempo pra decompor e, se o resíduo não é interessante, nem entra no sistema, que a gente está sempre monitorando isso aí. Mas a primeira coisa é realmente dizer pra reduzir. Tentar reduzir, tentar fazer de outra maneira. O pessoal até fica meio assim, e perguntam: ‘mas não é o negócio de vocês?’. É o negócio nosso, mas não adianta, agora porque tem solução o pessoal não vai dar bola? Essa solução não é barata! (cooperado e presidente, sócio-fundador da cooperativa)

A experiência adquirida com o trabalho feito possibilita a indicação de soluções simples que, muitas vezes, não são percebidas pelas empresas, como exemplifica ele:

[...] tu acaba pegando uma experiência, de ver outras empresas do ramo, o que o pessoal faz. Que nem tem empresas que misturam a cinza com água e jogam toda essa água lá pro efluente, vai pro tratamento. É uma coisa que não precisa de tratamento, só tem ali a parte da cinza sólida, se tu deixar uma hora parada, ela separa e a água fica limpa de novo. A gente pensa, bom, faz um circuito fechado, usa sempre a mesma água, não vai mais gastar água (cooperado e presidente, sócio-fundador da cooperativa).

Entretanto, por meio das entrevistas com as empresas parceiras foi possível notar que falta um maior contato da Cooperativa com elas e um interesse em mostrar o seu trabalho e a importância social e ambiental que ele tem. Pelo lado das empresas, duas demonstraram não ter muito interesse em ampliar o diálogo e conhecer tudo o que é feito por ela: “A gente conversa muito pouco com eles, não tem assim um diálogo ou a gente vai lá ou eles vem aqui. É que muitas vezes você diz assim: quando está funcionando tu não mexe. Está quieto, deixa quieto, está sendo feito um bom trabalho” (entrevistado da Agrogen – Desenvolvimento Genético Ltda.); “Não temos muito contato com eles. Não chegaram a mostrar assim pra nós

nenhum resultado assim do que é feito. A gente até não se interessou muito. É interessante, mas nunca se precisou disso” (entrevistado da Doux-Frangosul).

Contudo, o entrevistado de outra empresa afirmou ter vontade de conhecer o trabalho realizado pela Ecocitrus: “[...] o contato com eles é muito pouco. Eu nunca fui lá. Até eu tenho interesse em ver o trabalho deles, mas eu nunca fui visitar pra ver o que eles realmente fazem com nosso resíduo”(entrevistado da Marsul Proteínas Ltda.).

Uma empresa, todavia, afirmou já ter visitado a Cooperativa, mas sendo este um interesse que partiu da própria empresa.

[...] Já visitamos a Ecocitrus. Faz parte da nossa rotina conhecer, visitar, monitorar e controlar o nosso resíduo no processo de transformação, porque ele continua sendo nosso até ser transformado. Ele só vai deixar de ser nosso no momento que ele virar composto, que isso demora uns 9 meses. E acaba virando composto e vai ser aplicado (Entrevistado da Pincéis Altas S.A.).

Além de conhecer o processo na Ecocitrus, o entrevistado afirmou ter tido um contato freqüente com eles, principalmente quando foi iniciada a parceria e foram feitos ajustes no processo.

[...] eu tenho um contato muito grande com um dos técnicos responsável por todo o processo. E ele seguidamente, agora nem tanto, ele não vem aqui com tanta freqüência, mas ele vinha, a gente conversava, trocava idéias, ele nos dava algumas dicas, algumas questões que a gente poderia melhorar pra até facilitar a vida deles ali recebendo resíduos, não só operacional, ou a parte logística, a parte técnica, a gente sempre trocou muita idéia. Então, certas coisas vão se ajustando e vão ficando mais tranqüilas. Agora, tem uma rotina muito bem definida e o tipo de resíduo que a gente tem é muito padronizado, vamos dizer assim. Então, não tem tantas alterações agora. No início tinha muita coisa pra acertar, e por isso ele vinha com mais freqüência, agora já não tanto (entrevistado da Pincéis Atlas S.A.)

Percebe-se que existe um maior contato da Cooperativa com as empresas parceiras mais no início da parceria. Contudo, esta deveria acompanhar as empresas parceiras para juntas buscarem outras soluções para a redução dos resíduos gerados contribuindo ainda mais com a preservação ambiental. Além disso, seria importante mostrar o trabalho feito por ela e a transformação que acontece com os resíduos que acabam tornando-se matéria-prima para agricultores tendo assim uma importância ambiental, pois estes, ao invés de irem pra depósitos, passam a ter uma utilidade como composto orgânico, reiniciando o processo em outra cadeia.

Sendo assim, nota-se que a Cooperativa não procura mostrar para as empresas parceiras a importância de arranjos interorganizacionais de troca de resíduos, além de redução de custos. Justifica o presidente dizendo que “a gente acaba abordando uma questão de custo, porque é o que as empresas estão preocupadas, preocupadas com o custo” (cooperado e presidente, sócio-fundador da cooperativa).

O depoimento dos entrevistados vai ao encontro desta afirmação. Nas declarações da maioria, o custo aparece como sendo um dos fatores mais importantes, como exemplifica uma das citações feitas:

[...] O custo sempre é o mais forte. Só que como a gente tem licenciamento da FEPAM e tem que cumprir regras, normas e leis, então a gente sempre faz as coisas conciliando essa parte também. Não adianta ter um custo reduzidíssimo e não estar licenciado, a gente não manda. Nós só mandamos pra centrais e pra destinos que a FEPAM autorize e valide. Então, assim, primeiro: o custo é melhor? Sim. Imediatamente depois do custo vem esta questão ambiental. Porque ela valida. Se a questão ambiental dessa empresa que vai receber não estiver ok, ela vai invalidar a opção do custo (entrevistado da Pincéis Atlas S.A.)

A maioria das empresas mostrou uma forte preocupação principalmente com o custo e com a legislação, mostrando que são esses os principais motivadores das parcerias. Todas falam, também, da importância ambiental, porém não a colocam como principal motivador do trabalho conjunto com a Cooperativa, sendo ela apenas um adicional. Como afirma um dos entrevistados, quando questionado sobre o que motiva a empresa a fornecer pra Ecocitrus e não pra outras empresas centrais de resíduos:

Pela parceria já existente e porque eles têm licença da FEPAM pra fazer este trabalho e nós também temos a licença, então, facilita o nosso trabalho. E é confiável, a gente sabe que está indo para um destino correto. Perante a FEPAM, perante o meio ambiente o processo é correto e por isso que a gente mantém com eles (entrevistado da Agrogen – Desenvolvimento Genético Ltda.).

O que pode ser notado, de modo semelhante, na narração que segue:

A carnaça anteriormente era enviada pra aterro, uma central licenciada, e ele tinha um custo muito alto, e nós buscamos algumas alternativas pra substituir esta destinação, uma destinação que fosse não só economicamente mais favorável como também ecologicamente mais correta. Porque, de qualquer forma, uma central licenciada ela também é, como o nome já diz, licenciada pela FEPAM. Mas existe aquela questão do passivo ambiental, e é um resíduo que ele tem uma característica que favorece muito a aplicação no tipo de trabalho que a Ecocitrus faz. Então, esse foi o primeiro resíduo que a gente mandou. Depois, com o tempo, a gente conseguiu fazer alterações no processo que permitiram que os efluentes fossem segregados na origem, ou seja, os efluentes com metais pesados, que são os com cromo, eles passam por um tipo de tratamento separado dos efluentes sem cromo, que gera um lodo isento de cromo e que pode ir então para o mesmo destino que a carnaça, pode fazer a compostagem tanto quanto ela. Então, hoje, nós temos estes dois resíduos que a gente envia pra lá. (entrevistado da Pincéis Atlas S.A.)

Quando questionado se foi a Ecocitrus quem incentivou esta mudança no processo, afirma ele:

Mais ou menos, porque, como a gente conheceu o trabalho da Ecocitrus, a gente sabia que, se nós alterássemos o processo, a gente teria condições de enviar pra lá este outro resíduo. Então, eles não forçaram, mas o simples fato deles existirem e terem este tipo de trabalho forçou a gente a buscar essa alteração (entrevistado da Pincéis Atlas S.A.)

Percebe-se, também, a importância dada a questão custo nas respostas das empresas à pergunta em relação a como elas enxergam a Ecocitrus – apresentadas no quadro 21. Metade dos entrevistados falou do custo. Além disso, é possível visualizar que a organização tem uma boa reputação perante as parceiras.

| <b>Empresa</b>                           | <b>Citação do entrevistado</b>   |
|--|--|
| Agrogen – Desenvolvimento Genético Ltda. | “Pra nós ela é de suma importância. Tem uma outra empresa, também, chamada Faros, que coleta esse nosso resíduo, só que, se não me engano, ela é em Lajeado e aí teria um custo ainda maior. Então pra nós é muito importante porque a Ecocitrus está aqui do lado e fica fácil, é prático. Só na filial de São Francisco que é um pouco mais longe. [...] É uma parceria muito boa que a gente tem com eles.”   |
| Doux-Frangosul                           | “Ela é fundamental, ela é muito importante porque centrais de resíduos que recebem resíduos e que possam receber, no caso, tem toda uma estrutura montada e bem montada, dentro do que a legislação pede, é difícil. São muito poucas centrais que estão bem enquadradas. Então, pra nós, eles são muito importante. Que eu sou obrigada a colocar numa central que tenha todas as licenças, tudo certinho. Então, pra nós, é fundamental. Fora que o custo deles é um custo mais acessível, eu já estive visitando outras centrais e o custo é bem mais elevado. Hoje é bastante caro tu destinar o teu resíduo.”   |
| Marsul Proteínas Ltda.                   | “O que eu posso te dizer, pelo que eu leio, pelo que eu sei, a Ecocitrus está sendo uma empresa bem conceituada em termos de resíduos, em termos de compostagem. O trabalho está sendo bem feito, bem elaborado e a mídia está destacando bastante, tanto que já tem até parcerias, se não me engano, internacionais. E eu, na minha visão, acredito que seja importante porque tudo que era resíduo, o que tu puder aproveitar é de bom tamanho pra natureza.”  |
| Novagro                                  | “Excelente porque alguém é necessário fazer esse serviço.”   |
| Pincéis Atlas S.A.                       | “Como a destinação do resíduo é uma coisa muito cara, todo o custo que envolve resíduos é muito alto, a Ecocitrus hoje tem um papel fundamental porque ela barateou muito o custo que a gente tinha em determinada época e essa redução do custo implicou em novas aplicações dentro do setor, dentro da própria empresa porque começa a sobrar dinheiro. Nós tivemos melhorias em máquinas, em instalações industriais, instalações prediais, então, a empresa ganhou nisso tudo. E, ecologicamente falando, sem dúvida nenhuma, nós reduzimos nosso passivo ambiental e a gente consegue ter uma visualização muito clara da transformação desses resíduos dentro da Ecocitrus, uma utilização nobre, vamos dizer assim. A gente fala aqui que é um resíduo nobre que a gente tem porque ele vai virar um composto e esse composto vai ser aplicado ao solo, junto à agricultura, plantação de citrus, e a coisa fica muito legal de tu ver todo esse processo, muito interessante.” |
| Tanac S.A.                               | “Pra nós ela é uma parceira no nosso direcionamento de resíduos. Hoje, a Ecocitrus já caminha por conta própria, ela não depende mais da Tanac. É como uma criança, nasceu pequenininha, aprendeu a caminhar, hoje ela já é uma empresa auto-sustentável.”   |

**Quadro 21 – Respostas dos entrevistados nas empresas parceiras sobre como elas enxergam a Ecocitrus**

Fonte: elaborado pela autora.

Mesmo não havendo por parte de todas as empresas entrevistadas um grande conhecimento de todo processo da Ecocitrus, elas mostram-se satisfeitas com a parceria e demonstram confiar no seu trabalho.

Como mostra a citação feita pelo entrevistado na Tanac, a parceria com a Ecocitrus demonstra ser uma relação onde as duas organizações ganham:

[...] hoje, nós teríamos condições técnicas de queimar toda a casca. Isso para nós seria muito bom porque nós economizaríamos na lenha na caldeira. É que a Tanac também evoluiu, a partir de 1999 nós colocamos uma caldeira nova. Nós precisávamos, antes, duas caldeiras e elas não tinham capacidade pra queimar toda essa casca, então, sempre tinha sobra. Quando adquirimos esta caldeira nova, ela tem condições de absorver toda a casca gerada no processo. Mas, como nós temos esta parceria com a Ecocitrus, e a casca esgotada pra eles é uma matéria-prima importante, porque tem carbono que é importante pro processo deles, a gente mantém um volume diário destinado pra Ecocitrus [...] A cinza nós continuamos gerando. Se a gente mandar só a cinza pra eles vai gerar um desequilíbrio no processo deles. Nós temos que entender isso. Se nós mandássemos o dobro de casca pra eles seria melhor ainda pra eles porque teriam condições de buscar em outras empresas outros tipos de resíduos, gerar um volume maior. [...] A Tanac foi uma das empresas que viabilizou a existência da Ecocitrus. Eu diria que foi um casamento bom para os dois. Pra Tanac foi muito bom e pra Ecocitrus também (entrevistado da Tanac S.A.).

Para se aproximarem mais dos conceitos de organizações sustentáveis, a Cooperativa deveria procurar fazer um trabalho de maior conscientização com as empresas, mostrando as diversas vantagens que a parceria e o trabalho feito por eles traz a nível social e ambiental, além do econômico, tendo reflexos que vão muito além da organização.

Além disso, segundo o presidente, a Ecocitrus não aloca recursos administrativos para desenvolver e implementar estratégias sustentáveis envolvendo cooperação interorganizacional – outra característica que deve ter uma Organização Ecologicamente Sustentável, segundo Starik & Rands (1995).

Percebe-se que a Cooperativa é peça chave neste arranjo interorganizacional de troca de resíduos, onde ela absorve os detritos das empresas transformando-os em composto orgânico. Contudo, a orientação que dá as empresas parceiras no sentido de redução dos resíduos e melhor aproveitamento dos mesmos é feita mais no início da parceria, não indo muito além da abordagem de custos. Isso pode ser notado na fala do presidente que cita, mais de uma vez, que não é uma solução barata e que também deve ser interessante para a Cooperativa o resíduo. As empresas parecem ser tratadas somente como fornecedoras de resíduos e não como parceiras em prol de uma melhora ambiental. Além disso, não são alocados recursos administrativos para tal fim. Tais fatos a distanciam de uma Organização Ecologicamente Sustentável a nível interorganizacional. Contudo, deve-se considerar as outras características acima descritas que foram encontradas na Cooperativa, mostrando que esta já se encontra no caminho da sustentabilidade.

### 6.3.2 Político-Econômico

Quanto ao aspecto Político-Econômico, primeiro, analisa-se o fato da Cooperativa ter alguma relação com órgãos governamentais, procurando encorajar a criação e adoção de leis pró-sustentabilidade. Afirma o presidente que “o que diz respeito à questão da agricultura ecológica a gente está envolvido. Agora, a lei dos orgânicos a gente estava sempre junto em toda a discussão” (cooperado e presidente, sócio-fundador da cooperativa)

Complementa, falando um pouco sobre como foi o processo para a elaboração desta lei,

[...] não é fácil ser pequeno, é complicado, não é mole! A lei dos orgânicos simplesmente eles queriam que pra ti por uma feira e por ali que é produto ecológico tem que ter uma certificação que vai custar pro produtor dois/três mil reais por ano. Ou seja, mesmo tu sendo de fato, se tu não paga a certificação tu não é. Aí a gente foi lá brigar pra isso não acontecer. Aí de um lado as certificadoras, que querem grana, e do outro os produtores, a maioria pequenos, e no meio o governo que não entendia nada a respeito, teve que ser contextualizado a respeito. Queriam simplesmente pegar e largar pra 20 técnicos do Ministério da Agricultura pra regulamentar a lei. A gente disse que não – foi todo mundo pra cima. Aí o Ministério da Agricultura formou um grupo de discussão com ONGs do Brasil inteiro, certificadoras, consumidores (cooperado e presidente, sócio-fundador da cooperativa).

Adicionalmente, a Ecocitrus tem uma atuação forte nas questões políticas do município onde está instalada, participando ativamente. Segundo o Secretário de Agricultura e Meio Ambiente de Montenegro, ela tem uma participação “muito ativa”, atuando como membro do Conselho Municipal de Desenvolvimento Rural e da Comissão Municipal de Citricultura. Explica ele o que é este conselho:

O Conselho Municipal de Desenvolvimento Rural é um conselho consultivo e também deliberativo das questões políticas na área da agricultura, desenvolvimento rural. Então todas as questões ligadas ao desenvolvimento rural, ele se reúne uma vez por mês pra discutir e decidir. [...] É composto por entidades como Banco do Brasil; Inspeção Veterinária; Secretaria de Agricultura; sindicatos; Emater; associações de produtores rurais; cooperativas de produtores rurais (nós temos a Ecocitrus, temos a Coopermonte produtora de leite); grupos organizados do lar (que são 14 grupos no município que são organizados das mulheres que se reúnem nas suas comunidades e que discutem as questões da mulher, as questões da agricultora). E todas as comunidades, todas as localidades no interior têm direito a um representante no conselho e todos têm voto na hora de uma decisão. E a comunidade que se reuniu, escolheu, indicou o seu representante. Através de uma portaria, ele é nomeado pelo prefeito como representante daquela comunidade no conselho. Aí, passa a ter direito a voz e a voto. Então, todas as questões políticas voltadas ao desenvolvimento rural o conselho decide (Secretário da Agricultura e do Meio Ambiente de Montenegro).

E, também, fala sobre o que faz a comissão a que se refere:

A Comissão Municipal de Citricultura discute todas as questões voltadas a citricultura do Município. Especificamente discute questões da citricultura. É uma comissão, não um conselho, e por isso não delibera. Ela pode sugerir, mas quem vai decidir é o conselho. As políticas públicas de investimento quem decide é o conselho. Agora, as questões ligadas especificamente a citricultura, às vezes, questões técnicas, são discutidas dentro da Comissão Municipal (Secretário da Agricultura e do Meio Ambiente de Montenegro).

A Ecocitrus ainda trabalha junto a Rede Ecovida de Agroecologia e outras organizações como o IMCA e a Cooperativa Sem Fronteiras – como já comentado – que são também organizações que promovem a sustentabilidade por meio das atividades que exercem e, adicionalmente, mesmo não sendo este o seu foco, mas pela própria atividade e importância que têm na sociedade, acabam tendo uma influência – pois passam a ter mais força a partir do momento que representam um grupo de pessoas com mesmos ideais e não mais pessoas isoladas – incentivando a criação de políticas públicas sustentáveis<sup>7</sup>. O presidente complementa com mais algumas informações sobre a Rede Ecovida, relacionadas agora, principalmente, com a articulação que acontece entre os agricultores dentro da rede:

[...] A rede é por onde a gente encaminha todas as discussões. O que está acontecendo? Está acontecendo que vai 50 ONGs do sul do país que trabalham com pequeno produtor em agroecologia vão lá no Ministério pedir financiamento. Aí, umas vão ganhar, outras não vão ganhar. Então, o que a gente faz, tem a rede, que são os três estados (RS, SC e PR), acho que são 10 / 20 mil famílias de produtores e mais as ONGs. [...] Então, articulação é tudo via rede. É uma maneira rápida de propagar. Surge uma coisa aqui em dois dias está todo mundo cobrando (cooperado e presidente, sócio-fundador da cooperativa).

Deste modo, verifica-se que a Ecocitrus está envolvida com órgãos governamentais e outras organizações buscando o encorajamento de legislações pró-sustentabilidade, a promoção de organização de suporte para políticas públicas sustentáveis e a participação em organizações especializadas na promoção da sustentabilidade.

Outra característica apontada por Starik & Rands (1995) que diz respeito ao nível político-econômico é a oposição a anti-sustentabilidade e/ou promoção de subsídios pró-sustentabilidade. Para a análise deste ponto, são abordadas quatro questões: 1) se a Cooperativa está envolvida na criação de demanda por produtos mais sustentáveis; 2) se ela adota marketing e política de compra enfatizando produtos sustentáveis para criar e aumentar o mercado para estes produtos; 3) se ela atua junto a poderes governamentais para remover subsídios anti-sustentabilidade e/ou instituir subsídios pró-sustentabilidade; e, 4) como ela escolhe seus fornecedores e quais são os critérios utilizados.

---

<sup>7</sup> Descrições mais detalhadas destas organizações podem ser encontradas, respectivamente, páginas 78, 64 e 76 deste trabalho.

Quando questionado sobre a demanda por produtos mais sustentáveis e sobre marketing e política de compra para criar e aumentar o mercado para produtos mais sustentáveis, o coordenador da área comercial respondeu,

A gente tenta praticar isso muito dentro das feiras e dentro dos programas institucionais. [...] ao nível de comércio exterior sim, mas ao nível de comércio local é muito difícil. É muito difícil, hoje, porque tem uma fatia de consumidor que ainda não diferencia o que é orgânico do que é hidropônico, por exemplo. Isso tem uma dificuldade muito grande ao nível de mercado. Porque a cadeia de supermercado é muito injusta porque a gente vende um produto e, depende do produto, depende da cadeia, joga até 100% encima, o que inviabiliza o consumidor. Até um ano atrás se discutia orgânico, as cadeias de supermercado discutiam orgânico como mais um nicho de mercado e esse nicho de mercado é muito caro, porque dentro das leis de mercado, é tudo calculado (empregado do IMCA e coordenador da área comercial da Ecocitrus, 5 anos na cooperativa).

Percebe-se que ainda falta instrução ao consumidor e conhecimento para saber diferenciar os vários tipos de produtos existentes no mercado e também que, o alto preço colocado pelas redes varejistas limitam o número de consumidores que tem acesso a esses produtos. Neste sentido, a Cooperativa tem trabalhado na busca por um preço mais justo ao consumidor final, nas feiras e no entreposto, além do trabalho realizado dentro da Rede Ecovida, que tem este como um de seus propósitos. Tem feito também alguns trabalhos no sentido de educar o consumidor (como já comentado na seção 5.2.4.1.), adotando marketing e política de compra enfatizando produtos sustentáveis para criar e aumentar o mercado para estes produtos.

Nesse sentido, são apresentadas algumas respostas dos consumidores entrevistados com relação à pergunta sobre se a Cooperativa estimula o consumo consciente: “sim, ela mostra que a verdura comprada na feira a gente sabe de quem é e de onde que veio” (consumidora da feira de Montenegro, 50 anos, 1º grau incompleto, cozinheira); “acho que sim, mais no boca a boca. De vez em quando sai alguma coisa no jornal local também pra alertar as pessoas” (consumidora da feira de Montenegro, 46 anos, 3º grau incompleto, artesã); “eu leio bastante sobre isso e, às vezes, eles publicam alguma coisa no jornal sobre o quanto é melhor pro futuro, pra gente viver mais” (consumidora da feira de Montenegro, 33 anos, 3º grau incompleto, promotora de vendas); “eles alertam que não tem agrotóxico, então eu prefiro comprar as coisas aqui” (consumidora da feira de Montenegro, 82 anos, 3º grau incompleto, aposentada); “já vi panfletos deles explicando e falando sobre consumo mais consciente” (consumidor da feira de Porto Alegre, 54 anos, 2º grau completo, desenhista); “nesse sentido eles fazem palestras no mundo sobre permacultura e tudo mais” (consumidor da feira de Porto Alegre, 52 anos, 2º grau completo, cozinheiro).



Cinco consumidores entrevistados na feira de Porto Alegre (que representam quase 65% dos entrevistados neste local) afirmaram que, apesar de comprarem sempre na banca da Ecocitrus, não conhecem o trabalho feito pela Cooperativa nem nunca viram qualquer panfleto, artigo ou reportagem na mídia sobre ela. Por outro lado, todos os 9 entrevistados na feira realizada em Montenegro afirmaram conhecê-la. Cabe salientar que a Feira de Montenegro é realizada somente pela Ecocitrus e, na de Porto Alegre, participam muitas outras cooperativas e associações de produtores orgânicos.

Neste sentido, pode-se afirmar que o trabalho de conscientização é feito mais localmente, com pessoas da região onde se encontra a Cooperativa e, também, globalmente, em eventos regionais e mundiais sobre agricultura orgânica e agroecologia, nos quais eles participam ativamente. Porém, em outros meios – onde a agricultura orgânica ainda não é tão conhecida e propagada – e com consumidores de outras regiões, falta uma atuação mais forte.

Em relação a atuação junto a poderes governamentais para remover subsídios antesustentabilidade e/ou instituir subsídios pró-sustentabilidade são feitas algumas ações junto aos governos (já supracitadas). Mesmo que estas, muitas vezes, não estejam diretamente relacionadas a isso, acabam tendo um impacto também neste sentido.

E, por fim, a questão com relação a como a Cooperativa escolhe seus fornecedores e quais são os critérios utilizados. São fornecedores da Ecocitrus, hoje, principalmente, as empresas que fornecem resíduos para a usina de compostagem (além dos que fornecem insumos pro processo – que seria combustíveis e manutenção) e, na agroindústria, fornecedores de rótulo e embalagens.

Segundo o presidente, os critérios para selecionar os fornecedores são, geralmente, preço, prazo e pagamento. Mas, complementa dizendo que, hoje, por exemplo, “se tu fores trabalhar com papel, não tem indústria que faça papel que já não tenha ISO 14000. Se tu vais trabalhar com garrafa de vidro, no Brasil, existem três vidrarias, ou seja, é monopolizado, as três tem ISO 9000 e 14000” (cooperado e presidente, sócio-fundador da cooperativa). Portanto, grande parte dos fornecedores, principalmente os que são grandes empresas, já tem uma preocupação ambiental (seguindo, ao menos, as normas ISSO 14000) por ser essa uma exigência do mercado.

Mostrando que, também, com relação a fornecedores menores, eles procuram considerar a questão ambiental, afirma que

Uma preocupação que a gente teve, assim, a gente poderia nós mesmos lavar os nossos caminhões. A gente teria que fazer um tratamento e tal, tem um custo bem elevado. Aí a gente decidiu, ao invés de lavar nós mesmos, vamos lavar numa rampa de lavagem. Só que a gente lava numa rampa que tenha licença na FEPAM. A

maioria não tem. A questão da legislação ambiental, pra nós, é importante ela ser rígida, até pra sobrevivência da usina de compostagem. À medida que a legislação ambiental vai afrouxando, as empresas não vão mais se preocupar com onde colocar os resíduos (cooperado e presidente, sócio-fundador da cooperativa).

Com relação às empresas que fornecem para a usina de compostagem, quando questionado sobre a existência de algum critério para ser fornecedor, ele afirma que :

Sim, se olha, se visita. Tem a questão de analisar também o resíduo, ele tem que ser importante pra nós. A empresa não vai começar a deixar resíduo ali porque vai entrar mais recurso, não! Tem que ser importante pra nós e ser fácil de trabalhar e, geralmente, quando a empresa se preocupa lá com o resíduo final da produção ela já está preocupada com as outras etapas também (cooperado e presidente, sócio-fundador da cooperativa).

Entretanto, não é dada muita atenção para o tipo de atividade da empresa, tendo em vista que, por exemplo, eles trabalham com a Souza Cruz, uma empresa produtora de cigarros. Quanto a esta questão, afirma ele:

É, nós não deveríamos trabalhar. Mas tem os dois lados, por exemplo, assim, o que eles estão trazendo pra nós ia pra um lixão em Gravataí. Quer dizer, a contaminação que isso dava em outro local. O que a gente está absorvendo, não vai ser por a gente absorver ou não, que eles vão deixar de trabalhar. Se fosse por isso, eu acho que a gente até não aceitaria resíduos deles. (cooperado e presidente, sócio-fundador da cooperativa).

Quanto reafirmado que eles não consideram o tipo de atividade da empresa na hora de escolher um fornecedor pra usina de compostagem, ele coloca que “Em parte sim. Mas tem coisa que não tem como fazer. É a mesma coisa que dizer que eu sou contra multinacional, então não tomo mais Coca Cola. Aí tu vai ver a fundo e tu vai ter que começar a fazer tuas roupas em casa” (cooperado e presidente, sócio-fundador da cooperativa).

Quando questionado sobre se houve algum caso de alguma empresa que tivesse interesse em fornecer resíduos e que eles não puderam absorver, contou ele

Por exemplo, a AMBEV, o rótulo das cervejas vinha pra nós. Por um período curto veio pra cá, uns dois ou três meses. A gente começou a monitorar, mês a mês, aí aquela parte metalizada do rótulo tem chumbo e cromo e aparecia nas análises, metal pesado. Então, a gente chegou e disse pra empresa que não tem o que fazer com isso. E eles disseram: ‘mas é celulose, é vegetal, decompõem’. Não! Celulose decompõe, mas chumbo e o cromo não decompõem. Aí eles acabaram, está lá numa prensa, eles pegam isso, prensam, tiram a água e queimam na caldeira e jogam na atmosfera (cooperado e presidente, sócio-fundador da cooperativa).

Foi então questionado se a Cooperativa tentou fazer algum trabalho para estimulá-los a usar outro tipo de rótulo ou qualquer ação neste sentido, e ele afirmou: “Sim, a gente falou, mas o gerente da fábrica disse ‘olha diz isso pro departamento de marketing lá em São Paulo que quer vender cerveja’” (cooperado e presidente, sócio-fundador da cooperativa). Tal fato reforça a idéia de que as empresas, em geral, podem até ter uma preocupação ambiental (que,

como já visto, na maioria das vezes, é motivada principalmente pela questão de custos e exigências legais), mas este ainda não é um fator de grande peso em grande parte das decisões.

Quanto aos principais fornecedores para a agroindústria, de rótulo e garrafa, é importante considerar que alguns dos fornecedores destes tipos de produtos (principalmente embalagens) são grandes empresas que monopolizam o mercado. O coordenador da área fala sobre como é feita a seleção:

[...] depende do caso. A gente sempre procura ir atrás pra conseguir o melhor preço, isso geralmente através de orçamento. Por exemplo, garrafa, a gente sabe que hoje pra fornecimento de garrafa, a empresa maior que tem pra nós aqui, pela linha, modelo, é a Sisper, uma empresa que não tem outra que bate com eles, em São Paulo. Tanto é que a gente, quando compra, tem que comprar uma carga fechada de garrafa. (cooperado e coordenador da agroindústria, sócio-fundador da cooperativa).

Pode-se observar que o fator mais importante é o preço e não outras questões como a preocupação da empresa com a questão ambiental ou social. Porém, numa das colocações que faz, assume o coordenador de preocuparem-se, também, um pouco com a questão social,

Tem casos assim que nem rótulo a gente trabalha com uma empresa de Porto Alegre, que é a Gráfica Calábria. Então, a gente faz com eles lá porque a gente conhece. A gente já foi visitar, conhece o trabalho deles. A ideologia que eles trabalham, essas coisas a gente também procura prezar. Já várias vezes uma gráfica de Dois Irmãos, o cara vem toda a hora. [...] Ele quer porque quer matar o preço da gráfica lá, ele quer entrar, quer ser nosso fornecedor. Só que lá é uma empresa, comum, normal. E eu sei que eles lá vão fazer o preço de qualquer jeito mais baixo pra pegar pra depois começar a subir de novo. Já é diferente da Calábria. A Calábria eu conheço como é que eles trabalham porque é uma escola. Então, por isso que a gente procura fazer com eles, mesmo que os outros, de repente, conseguissem baixar um pouquinho o preço, mas eu acabo fazendo lá, pela parceria mesmo. Mas é, que nem eu te disse antes, é aquela coisa de filosofia, isso a gente tem de sempre valorizar as pessoas (cooperado e coordenador da agroindústria, sócio-fundador da cooperativa).

Cabe salientar que a Gráfica Calábria a qual se refere é parte do Centro de Educação Profissional São João Calábria<sup>8</sup>, que é uma escola profissionalizante para menores carentes que realiza serviços, principalmente, de gráfica, mecânica e usinagem.

Sendo assim, percebe-se que, na escolha de seus fornecedores, as questões sociais e ambientais são importantes, pois pesam na definição de quem será o fornecedor. Porém, apenas complementam na escolha, sendo o custo um fator de maior peso.

Deste modo, pode-se dizer que a oposição a anti-sustentabilidade e/ou promoção de subsídios pró-sustentabilidade, é uma característica que deve ser reforçada, principalmente com relação aos consumidores e fornecedores.

<sup>8</sup> Maiores informações podem ser encontradas no site: [www.calabria.com.br](http://www.calabria.com.br)

As outras características apontadas por Starik & Rands (1995), que dizem respeito ao nível político-econômico, que seriam a promoção abordagens políticas ambientais baseadas no mercado e a promoção de organização com orientação sustentável e programas de regulação própria, não foram identificadas na organização estudada. Porém, tal fato não invalida as características apresentadas pela Cooperativa que a aproximam do Ecologicamente Sustentável – quais sejam: o envolvimento com órgãos governamentais e outras organizações buscando o encorajamento de legislações pró-sustentabilidade, a promoção de organização de suporte para políticas públicas sustentáveis e a participação em organizações especializadas na promoção da sustentabilidade – devendo esta, para tornar-se efetivamente uma Organização Ecologicamente Sustentável, buscar a incorporação dos outros requisitos necessários apresentados pelos autores.

### 6.3.3 Sócio-Cultural

Com relação ao nível sócio-cultural são analisadas as seguintes características: o envolvimento com elementos sócio-culturais para avançar nos valores de sustentabilidade, o envolvimento em instituições educacionais com esforços de educação ambiental, a provisão de informação ambiental por vários meios de comunicação e a disseminação da informação de sustentabilidade por *stakeholders* culturalmente diversos.

Quanto a primeira característica, é feita algum trabalho como a participação em feiras e eventos, levando a idéia da agricultura orgânica para outros produtores e para a sociedade em geral. Neste sentido, conforme afirma o Secretário de Agricultura e Meio Ambiente de Montenegro, a participação da Cooperativa é bastante significativa:

Nós realizamos, no ano passado, aqui no Município, o XIII Ciclo da Palestras sobre Citricultura [...] que é o maior evento de citricultura no Rio Grande do Sul. É o segundo maior no país. Ele se realiza, cada ano, em um município diferente. É itinerante. Esse ano, em 2006, ele foi em Montenegro. E a Ecocitrus fez parte da comissão organizadora. [...] Nós também tivemos a primeira Expomonte, onde nós tivemos uma exposição de citrus com 572 amostras, onde a Ecocitrus foi parceira também na organização, na logística, os produtores deles participaram trazendo as amostras de citrus, foram muito ativos (Secretário da Agricultura e do Meio Ambiente de Montenegro).

Sendo assim, acrescenta ainda o Secretário, que muitos produtores já reduziram a quantidade de agrotóxico utilizada em suas lavouras em função do exemplo dado por ela.

Além disso, a Ecocitrus tem uma forte atuação internacional participando de eventos como o Terramadre (um encontro mundial das comunidades de alimentos promovido pelo Movimento Slow Food<sup>9</sup>) e a Sana<sup>10</sup> (Salão Internacional de Produtos Naturais) que são movimentos internacionais que, embora não abordem diretamente a sustentabilidade, tem forte relação com o tema uma vez que estão relacionados à uma maior qualidade na questão alimentícia e a busca pela paridade entre os produtores, valorizando os pequenos agricultores dos países mais pobres. O presidente fala de um destes eventos:

O Terramadre é um encontro do movimento Slowfood. Nós vamos ir aqui da Ecocitrus. Serão mais de cinco mil pessoas do mundo inteiro do movimento Slowfood (os chefes de cozinha, o pessoal das comunidades do alimento). A Ecocitrus inscreveu a bergamota montenegrina e passou [...] E já tem receitas no Brasil, já estão usando bergamota montenegrina. A proposta do movimento é bem legal (cooperado e presidente, sócio-fundador da cooperativa).

Entretanto, considera-se que a Cooperativa deveria atuar mais fortemente nesta questão do envolvimento com elementos sócios-culturais para avançar nos valores da sustentabilidade, principalmente com relação a pessoas que não estão inseridas no seu meio e que não tem uma conscientização social e ambiental muito presente em seus valores.

Com relação ao envolvimento em instituições educacionais com esforços de educação ambiental, o principal seria a criação do IMCA – uma ONG que se formou dentro da Ecocitrus, cujos alguns dos principais objetivos são: a formação em permacultura e agroecologia e a educação ambiental, como já citado anteriormente<sup>11</sup>. Além disso, são feitos trabalhos em escolas, recebidas visitas e realizadas palestras, sempre que solicitadas. Como coloca o presidente, que ressalta que a atividade deles, por si só, já é um trabalho de educação ambiental dos agricultores:

No Instituto Morro da Cutia de Agroecologia (IMCA), o pessoal está mais trabalhando a parte de educação ambiental, estão fazendo uma escola de agroecologia. Tem tanta coisa na área ambiental propriamente dita. É que a gente entende que a agricultura ecológica também é área ambiental, conscientizando as pessoas a produzir corretamente, a não agredir o meio ambiente, é um trabalho ambiental (cooperado e presidente, sócio-fundador da cooperativa).

Quanto à provisão de informação ambiental por vários meios de comunicação, como já comentado na subseção 5.2.4.1, onde é abordada a questão do marketing, não são utilizados com muita frequência os meios de comunicação, sendo feitas algumas reportagens no jornal

<sup>9</sup> A Slow Food é uma ONG, eco-gastronômica que foi fundada em 1989 em contraposição ao ‘Fast-Food’ e o ‘Fast Life’, ao desaparecimento de tradições locais de alimentação e à diminuição do interesse das pessoas pelo alimento que consomem, de onde vem, como é o seu sabor e como nossas escolhas alimentares afetam o resto do mundo. Maiores informações podem ser encontradas no site: [www.slowfood.com](http://www.slowfood.com)

<sup>10</sup> A Sana é um das maiores feiras do mundo de produtos orgânicos. Maiores informações podem ser encontradas no site: [www.sana.it](http://www.sana.it)

<sup>11</sup> Mais informações sobre a organização encontram-se na página 64 deste trabalho.

ou na TV local esporadicamente. Por fim, verificou-se também que não existe a disseminação da informação de sustentabilidade por *stakeholders* culturalmente diversos.

Sendo assim, observa-se que a Ecocitrus possui algumas características no nível sócio-cultural, porém, ainda existem áreas que devem ser melhor trabalhadas para chegar a ser uma Organização Ecologicamente Sustentável.

Por fim, apresenta-se algumas citações feitas pelos consumidores em relação a como enxergam a Cooperativa:

- “É uma maneira da gente se alimentar do bom e do melhor.” (consumidora da feira de Montenegro, 50 anos, 1º grau incompleto, cozinheira);
- “Maravilha! Porque eu tenho alergia a qualquer produto que tenha agrotóxico, conservante, então isso aqui pra mim é uma maravilha, uma solução.” (consumidora da feira de Montenegro, 42 anos, 3º grau completo, nutricionista);
- “Eu acho que é um plano de trabalho muito bom que procura cuidar da saúde da gente oferecendo alimentos naturais, saudáveis, sem agrotóxicos.” (consumidora da feira de Montenegro, 61 anos, 2º grau completo, professora);
- “Pra mim é tudo de bom, porque eu tenho filho pequeno e a gente começa a se preocupar bastante. Eu comecei a me preocupar mais na minha gestação e justamente por causa da minha filha eu comecei a me preocupar mais com a minha alimentação e com a dela mais ainda.” (consumidora da feira de Montenegro, 33 anos, 3º grau incompleto, promotora de vendas);
- “É ter a possibilidade e o direito de adquirir produtos sem ou com um grau reduzido de intoxicação.” (consumidora da feira de Montenegro, 45 anos, 3º grau completo, médica);
- “É uma forma de resgate do produtor rural, qualificando o trabalho dele.” (consumidor da feira de Montenegro, 48 anos, 3º grau completo, empresário);
- “É uma segurança na compra de frutas. Eles estão vendendo saúde!” (consumidor da feira de Porto Alegre, 54 anos, 2º grau completo, desenhista);
- “É um exemplo de batalha. Não tem apoio, eles lutam sozinhos.” (consumidor da feira de Porto Alegre, 52 anos, 2º grau completo, cozinheiro);
- “É muito significativo. Significa comprar de uma cooperativa que tu sabes que está sendo benéfico para todos os cooperados e para o meio ambiente também.” (consumidor da feira de Porto Alegre, 35 anos, 3º grau completo, servidor público federal).

Percebe-se que, em geral, a imagem da organização estudada perante os *stakeholders* entrevistados (que é complementada pelas respostas das empresas apresentadas no quadro 21 e do Secretário na página 104) é positiva, tendo ela um bom respaldo perante o meio onde está inserida.

O quadro 22 agrupa os pontos analisados no nível interorganizacional e mostra: as características encontradas na Ecocitrus; as que existem, mas precisam ter algum aspecto melhorado; e, as não identificadas na organização.

| <b>Características encontradas na Ecocitrus</b>                                  |   |
|--|---|
| Nível Organizacional   | Iniciação e envolvimento em parcerias ambientais;<br>Não ser alvo em protestos dos ativistas ambientais.  |
| Nível Político-Econômico   | Encorajamento de legislações pró-sustentabilidade;<br>Promoção de organização de suporte para políticas públicas sustentáveis;<br>Participação em organizações especializadas na promoção da sustentabilidade.  |
| Nível Sócio-Cultural   | Envolvimento em instituições educacionais com esforços de educação ambiental.   |
| <b>Características encontradas, mas que devem ter alguns aspectos melhorados</b> |   |
| Nível Organizacional   | Participação em indústria ecológica e outros arranjos de troca de resíduos (aspecto a ser melhorado: mostrar para empresas parceiras a importância de tais arranjos, além de redução de custos).  |
| Nível Político-Econômico   | Oposição a anti-sustentabilidade e/ou promoção de subsídios pró-sustentabilidade (aspectos a serem melhorados: fazer um trabalho de conscientização em outros meios onde a agricultura orgânica ainda não é fortemente conhecida e propagada e com consumidores de outras regiões que não a local; dar uma maior importância às questões sociais e ambientais na escolha dos fornecedores). |
| Nível Sócio-Cultural   | Envolvimento com elementos sócio-culturais para avançar nos valores de sustentabilidade (aspectos a serem melhorados: atuar mais fortemente nesta questão, principalmente, com relação a pessoas que não estão inseridas no seu meio e que não tem uma conscientização social e ambiental muito presente em seus valores).  |
| <b>Características não encontradas na Ecocitrus</b>                              |   |
| Nível Organizacional   | Alocação de recursos extensivos para cooperação ambiental interorganizacional.  |
| Nível Político-Econômico   | Promoção de abordagens políticas ambientais baseadas no mercado;<br>Promoção de organização com orientação sustentável e programas de regulação própria.  |
| Nível Sócio-Cultural   | Provisão de informação ambiental por vários meios de comunicação;<br>Disseminação da informação de sustentabilidade por <i>stakeholders</i> culturalmente diversos.   |

**Quadro 22 – Resultados das características analisadas na Ecocitrus no nível interorganizacional**

Fonte: elaborado pela autora.

Como pode ser observado, em termos organizacionais, a Cooperativa possui a maioria das características (2), tendo que melhorar em uma delas e incorporar outra. De forma semelhante, no nível político-econômico, ela tem a maioria delas (3), mas precisa melhorar em uma e acrescentar outras duas. Por fim, o nível sócio-cultural, que demonstra ser o qual

ela precisa dar maior atenção, uma vez que apresenta somente uma das características, tendo que se aperfeiçoar em outra e desenvolver outras duas.

Em geral, no nível interorganizacional, a Cooperativa ainda tem alguns pontos que devam ser trabalhados para que a mesma seja considerada uma Organização Ecologicamente Sustentável. Entretanto, ela já apresenta várias das características apontadas por Starik & Rands (1995), o que a aproxima da sustentabilidade e, de certa forma, facilita o alcance dos demais aspectos que ainda devam ser atingidos na sua plenitude. Sendo assim, na próxima seção são feitas algumas considerações finais do trabalho.



## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo analisar se a Ecocitrus (Cooperativa dos Citricultores Ecológicos do Vale do Caí) – que é uma organização com algumas características peculiares, pois trabalha com produção orgânica, tendo seus princípios e ações permeados por valores sociais e ambientais, e realiza praticamente todas as etapas da cadeia onde se insere – consegue ser sustentável tanto interna quanto externamente, mesmo estando inserida em um ambiente competitivo. Complementarmente, o estudo se propôs a identificar se o processo de gestão na organização está voltado para a sustentabilidade, se ela externaliza ações voltadas para a sustentabilidade, atingindo seus *stakeholders*, e se estes a percebem como sustentável.

Para tal fim, foram utilizadas como referência para as análises, principalmente, os conceitos de Gestão Ecocêntrica – proposto por Shrivastava (1995a) – e de Organizações Ecologicamente Sustentáveis – proposto por Starik & Rands (1995). Deste modo, foi feito um estudo de caso na Cooperativa, complementado por entrevistas com alguns *stakeholders*. Após a análise dos dados foi possível chegar a algumas conclusões que são apresentadas a seguir.

Quanto ao processo de gestão na organização, é possível afirmar que este se encontra voltado para a sustentabilidade, aproximando-se, na maioria dos itens analisados, da Gestão Ecocêntrica proposta por Shrivastava (1995a), tendo, porém, alguns aspectos a serem melhorados (referente principalmente aos valores, à contabilidade e ao desenho de cargos). Neste tópico foram analisados os seguintes pontos: metas e valores, hierarquia, gestão do ecossistema, funções administrativas (marketing, finanças e recursos humanos), produtos e processos.

Foi identificado que as principais metas e valores da organização estão difundidas entre cooperados e funcionários, destacando-se aqueles fortemente relacionados ao cooperativismo e a agroecologia. Entretanto, apesar das metas estarem muito próximas à Gestão Ecocêntrica, os valores encontram-se entre os dois tipos de gestão (Tradicional e Ecocêntrica), sendo a influência de valores existentes na sociedade um possível motivo gerador deste fato.

Além disso, identificou-se que a Cooperativa possui uma estrutura não-hierárquica, sendo as decisões participativas e a autoridade descentralizada. Adicionalmente, existe baixa diferença de renda, mostrando-se os cooperados e funcionários satisfeitos com a organização.

Com relação à gestão do ecossistema, foi possível observar que os mecanismos utilizados para sentir, interpretar e responder ao *feedback* natural são práticos, sendo visíveis e sentidos na reação da própria natureza, não existindo, porém, mecanismos padronizados e uma mensuração dos resultados. De forma complementar, o desenvolvimento de princípios, estratégias e práticas para viabilização do ecossistema é um ponto forte na organização, que se preocupa globalmente com o ecossistema, demonstrando seus cooperados terem consciência de que fazem parte de um conjunto, sendo responsáveis pela sua conservação.

Quanto às funções administrativas, o marketing – embora não seja muito sistematizado na Cooperativa, tendo uma área específica pra isso – é voltado para a educação do consumidor, procurando-se envolver sempre em trabalhos de formação e divulgação da agroecologia, permacultura e educação ambiental. Já, na questão financeira, é apontado que os objetivos desta área visam crescimento sustentável no longo prazo. Contudo, ainda é utilizada a contabilidade padrão, focada em custos convencionais. Nos recursos humanos, os objetivos são voltados para segurança e saúde no trabalho. Além disso, é promovida a inovação com orientação de sustentabilidade e são incluídos aspectos de sustentabilidade na seleção e treinamentos, precisando ser revisto este ponto quanto ao desenho de cargos.

Com relação aos produtos, pode-se afirmar que estes são ‘amigos do meio ambiente’ e desenhados para o meio ambiente. E, no desenvolvimento de novos produtos, o que é considerado como prioritário é a diversificação, ocasionando o aumento de renda e a redução de riscos para os cooperados. Por fim, quanto aos processos, estes buscam principalmente eficiência ambiental e a reutilização de recursos e energia, sendo os recursos naturais considerados como finitos e os resíduos e a poluição considerados como algo que deve ser gerido e eliminado pela organização, fazendo-se isto, principalmente, por meio do reaproveitamento na adubação ou através da reciclagem.

Apesar do estudo apontar que o processo de gestão na Ecocitrus, na maioria dos aspectos analisados, está voltado para a sustentabilidade, identificou-se que, com relação ao nível interorganizacional, os resultados são um pouco diferentes. Observou-se que a organização externaliza algumas ações voltadas para a sustentabilidade, atingindo seus *stakeholders*, mas deve empenhar-se em determinados aspectos para aproximar-se mais de uma Organização Ecologicamente Sustentável.. Neste ponto, foram analisados questões organizacionais, político-econômicas e sócio culturais.

Com referência à questão organizacional, devem ser revistas as questões quanto à alocação de recursos extensivos para cooperação ambiental interorganizacional (que atualmente não é feita) e à participação em indústria ecológica e outros arranjos de troca de

resíduos (sendo necessário mostrar para empresas parceiras a importância de tais arranjos, além de redução de custos). Contudo, a Cooperativa já apresenta duas características importantes, quais sejam, a iniciação e envolvimento em parcerias ambientais e o fato de não ser alvo em protestos dos ativistas ambientais.

Quanto ao nível político-econômico, encontra-se na organização: o encorajamento de legislações pró-sustentabilidade, a promoção de organização de suporte para políticas públicas sustentáveis e a participação em organizações especializadas na promoção da sustentabilidade. Precisando ser revistas algumas questões quanto à oposição a anti-sustentabilidade e/ou promoção de subsídios pró-sustentabilidade (principalmente com relação aos consumidores e fornecedores) e incorporadas a promoção de abordagens políticas ambientais baseadas no mercado e a promoção de organização de suporte para políticas públicas sustentáveis.

Por último, com relação ao nível sócio-cultural, a única característica encontrada na organização estudada foi o envolvimento em instituições educacionais com esforços de educação ambiental, precisando desenvolver melhor o envolvimento com elementos sócio-culturais para avançar nos valores de sustentabilidade e realizar a provisão de informação ambiental por vários meios de comunicação e a disseminação da informação de sustentabilidade por *stakeholders* culturalmente diversos.

Com relação ao último objetivo a que se propôs o trabalho, identificar se os *stakeholders* percebem a organização como sustentável, pode-se afirmar que a imagem dela, perante estes, é muito positiva, não sendo encontrado, em nenhuma das respostas às entrevistas, algum aspecto negativo e que apontasse a insustentabilidade da organização.

Pode-se afirmar que a Ecocitrus, no nível organizacional, aproxima-se muito da sustentabilidade, tendo poucos aspectos a aprimorar. Entretanto, no nível interorganizacional, ainda precisa desenvolver algumas características para alcançá-la. Salienta-se, contudo, que o fato dela já ter as questões da sustentabilidade internalizadas e expressadas na sua forma de gestão é algo positivo e pode facilitar o desenvolvimento de características que ainda faltam. Além disso, deve-se considerar o fato dela ser uma organização relativamente nova, que cresceu rapidamente e ainda esta se estruturando e buscando melhorias, considerando-se positivo o fato de já apresentar muitas características que a aproximam do sustentável, principalmente intrínsecas a seus membros, precisando agora desenvolver mais a sustentabilidade no âmbito externo.

Desta forma, em relação ao objetivo geral do estudo, pode-se afirmar que, internamente, a Ecocitrus consegue ser sustentável, entretanto, externamente, ainda

encontram-se dificuldades, sendo algumas diretamente relacionadas ao ambiente competitivo que limita ações, fazendo com que, muitas vezes, o econômico tenha que ser considerado como o fator mais importante.

Todavia, é possível afirmar que o principal (e, talvez, o ponto mais difícil e que dificulta o alcance da sustentabilidade na maioria das organizações) a cooperativa já possui, que é a conscientização dos membros da importância das partes social e ambiental como bases para a sustentabilidade, que se complementam com a parte econômica. Pode-se dizer que seus membros, desde a fundação da organização, comungavam de valores bastante precisos na formação da Ecocitrus, o que é diferente da realidade da maior parte das cooperativas. Ela nasceu com uma filosofia e com uma ideologia que marcou sua formação no início e durante toda a sua trajetória. A questão ideológica demonstra estar bastante presente e isso faz com que os valores sejam claros e muito distintos, revelando-se na gestão e na forma de se relacionar com os *stakeholders* de uma forma muito diferente do que normalmente se encontra na literatura tradicional sobre gestão. Neste sentido, pode-se resgatar alguns fatores encontrados ao longo do trabalho como a não intenção de crescer e tornar-se insustentável, a questão de não haver uma diferenciação entre quem ganha pouco e quem ganha muito, a questão de trabalhar de uma forma em que o produto ou serviço que é oferecido esteja de acordo com os valores da organização. Sendo assim, é possível afirmar que o grupo fundador da Cooperativa, desde seu início, teve uma motivação que não foi exclusivamente econômica, ou seja, desde a sua fundação ela tem uma outra motivação muito mais relacionada com o ambiental e o social que tem como resultado também o econômico, mas não sendo este último o principal motivador de sua formação.

Outra observação interessante é que, como visto, a maioria dos membros da Ecocitrus tem baixo grau de escolaridade, mas, por outro lado, defendem valores voltados para as pessoas e o meio ambiente, quebrando o paradigma de que quem tem maior grau de instrução e renda mais elevada estaria mais preocupado com o mundo em termos de sustentabilidade, tendo maior capacidade para compreender as questões de aquecimento global, ecossistema e outros temas relacionados. Foi possível perceber que, mesmo com um baixo grau de instrução, os membros da Cooperativa compreendem bastante as questões ligadas ao meio ambiente e tem consciência da importância do seu papel na sociedade, agindo de modo a contribuir com a sustentabilidade do planeta.

Sugere-se que sejam feitos estudos futuros, procurando analisar a fundo quais os principais motivos que dificultam o alcance da sustentabilidade, principalmente, no âmbito interorganizacional, e quais as possíveis formas de superá-los. Além disso, o trabalho

apresenta um modelo de análise que pode ser aplicado a outras organizações, possibilitando, de forma complementar, a realização de comparações. Neste sentido, mostra-se interessante, a realização de um estudo em uma cooperativa do mesmo ramo, mas com características diversas da Ecocitrus – por exemplo, uma cooperativa de citricultores que não trabalham com produção orgânica – para compará-las e ressaltar as diferenças existentes.

O método utilizado mostrou-se eficiente, entretanto, a necessidade de classificar as respostas e análises em tópicos mostrou ser um limitante, uma vez que, a maioria dos assuntos está inter-relacionado e afeta muitos outros aspectos, tornando difícil a abordagem destes em somente uma ou outra seção, ainda mais quando se trata do tema sustentabilidade, onde grande parte dos fatores precisam ser analisados conjuntamente.

Pelo fato de tratar-se de um estudo de caso, os dados não podem ser extrapolados para outras organizações. Porém, indicam alguns caminhos para aquelas que buscam a sustentabilidade. O trabalho acrescenta, ainda, que, embora não seja algo fácil, o alcance da sustentabilidade, por parte das organizações, é algo possível.

## REFERÊNCIAS

ACI – **Aliança Cooperativa Internacional**. Dispõe sobre as cooperativas. Disponível em: <http://www.coop.org>. Acessado em: 12 mar 2006.

BEGNIS, Heron *et al.* **Produção Integrada em Organizações Agroindustriais Cooperativadas**: um estudo de caso baseado na dinâmica dos sistemas complexos. Estudos do CEPE, Santa Cruz do Sul, n.20, p.59-80, jul/dez. 2004.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. Agronegócio Cooperativo. In: Batalha, Mário Otávio. **Gestão Agroindustrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. Agribusiness Cooperativo. In: Zylberstajn, Decio; NEVES, Marcos Fava. **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BRASIL. Lei ordinária nº 5764 de 16 de dezembro de 1971. Define a política nacional de cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e dá outras providências. Brasília: Diário Oficial da União, 1998.

\_\_\_\_\_. Lei nº 10.831, de 23 de dezembro de 2003. Dispõe sobre a agricultura orgânica e dá outras providências. Brasília: Diário Oficial da União, 2003.

\_\_\_\_\_. **Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento**. Agronegócio Brasileiro: Uma Oportunidade de Investimentos. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br>. Acessado em 18 set 2005.

BRUNDTLAND COMMISSION. **World Commission on Environment and Development**: our common future. New York: Oxford University, 1987.

CANÇADO, Airton Cardoso; GONTIJO, Mário César Hamdan. **Princípios Cooperativistas**: origem, evolução e influência na legislação brasileira. III Encontro de Investigadores Latino-Americanos de Cooperativismo. UNISINOS, São Leopoldo: 28, 29 e 30 de abril de 2004.

Centro Nacional de Pesquisa de Agrobiologia (CNPq / EMBRAPA). Disponível em: <http://www.cnpab.embrapa.br/> . Acessado em jan 2007.

ECOVIDA – Rede de Agroecologia. Disponível em [www.ecovida.org.br](http://www.ecovida.org.br). Acessado em jan 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

GIORDANO, Samuel Ribeiro. Gestão Ambiental no Sistema Agroindustrial. In: Zylberstajn, Decio; NEVES, Marcos Fava (org.). **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005. p.255-281.

GLADWIN, Thomas N.; KENNELLY, James J.; KRAUSE, Tara-Shelomith. Shifting Paradigms for Sustainable Development: implications for management theory and research. **Academy of Management Review**, vol.20, n.4, p.874-907, 1995.

GRAAF, H. J. de; MUSTERS, C. J. M. & LEURS, W. J. Sustainable Development: looking for new strategies. **Ecological Economics**, 16, 205-216,1996.

IBD (Instituto Biondinâmico). Disponível em [www.ibd.com.br](http://www.ibd.com.br). Acessado em jan 2007.

ISMEA (Istituto di Servizi per il mercato agricolo alimentare). **L'evoluzione del mercato delle Produzioni biologiche**. Roma: Ismea, 2005.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 5. ed., 2000.

MDA (Ministério do Desenvolvimento Agrário). Disponível em <http://www.mda.gov.br>. Acessado em: jan 2007.

NANTES, José F. D. Gerenciamento da Empresa Rural. In: BATALHA, Mario O. (Coord.) **Gestão Agroindustrial**. São Paulo: Atlas. 1997. p. 489-498.

NASCIMENTO, Fernando Rios do. **O cooperativismo como alternativa de mudança** – uma abordagem normativa. Rio de Janeiro: Forense, 2000.

OCB – **Organização das Cooperativas Brasileiras**. Dispõe sobre as cooperativas brasileiras. Disponível em: <http://www.ocb.org.br>. Acessado em: 03 mai 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de gestão das cooperativas** – uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2001.

PERIUS, Vergílio. **Problemas estruturais do cooperativismo**. Porto Alegre: Companhia Rio-Grandense de Artes Gráficas (Corag), 1983.

PINHO, Diva Benevides. **O cooperativismo no Brasil** – da vertente pioneira à vertente solidária. São Paulo: Saraiva, 2004

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. **Manual da Cooperativa de Serviços e Trabalho**. São Paulo: Editora STS, 1998.

SHRIVASTAVA, Paul. Ecocentric Management for a Risk Society. **Academy of Management Review**, vol.20, n.1, p.118-137, 1995a.

\_\_\_\_\_. The role of corporations in achieving ecological sustainability. **Academy of Management Review**, vol.20,n.4, 936-960, 1995b.

SIQUEIRA, Tagore Villarim de. Desenvolvimento Sustentável: Antecedentes Históricos e Propostas para a Agenda 21. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v.8, n.15, p. 247-288, jun 2001.

SOUZA FILHO, Hildo M. de. Desenvolvimento Agrícola Sustentável. In: BATALHA, Mário Otávio (coord.). **Gestão Agroindustrial**. vol.1. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001, p.585-627.

SOUZA, Maria Celia Martins de. **Produtos Orgânicos**. In: Zylberstajn, Decio; NEVES, Marcos Fava (org.). Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

STARIK, Mark; RANDS, Gordon P. Weaving an integrated web: multilevel and multisystem perspectives of ecologically sustainable organizations. **Academy of Management Review**, vol.20, n.4, 908-935, 1995.

WILLER, Helga; YUSSEFI, Minou (Eds.). **The World of Organic Agriculture: Statistics and Emerging Trends**. Alemanha: International Federation of Organic Agriculture Movements (IFOAM), 2005.

YIN, Robert. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.



## **APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA A DIRETORIA E COORDENAÇÃO**

### 1º Bloco: questões para todos os membros da Diretoria e Coordenação

1. Como são tomadas as decisões na cooperativa?
2. Vocês utilizam algum mecanismo na organização para sentir e interpretar os feedbacks naturais? Como vocês sabem se suas ações estão sendo benéficas ao meio ambiente e a sociedade?
3. Quais os princípios, estratégias e práticas desenvolvidas para viabilização do ecossistema? O que é feito para beneficiar o ecossistema local?
4. Existe algum incentivo para que os funcionários/cooperados inovem? Como isso acontece e que tipo de inovação é incentivada?
5. Vocês reaproveitam recursos naturais / energia? Como? (Utilizam recursos renováveis? Utilizam materiais recicláveis? Utilizam energia renovável?)
6. Como é gerida e como são eliminados a poluição e os resíduos gerados? São considerados como externalidades?
7. Foca na eliminação de desperdícios e de resíduos?
8. Como a cooperativa escolhe seus fornecedores? Quais são os critérios?
9. Procura e dissemina informação sobre stakeholders com experiências culturais diversas?

### 2º Bloco: questões específicas para o presidente

1. Quais são as metas da organização?
2. Quais são os valores da organização?
3. Como está constituída hierarquicamente a organização (estrutura hierárquica)?
4. Quais são os valores financeiros (em R\$) recebidos pelos cooperados e funcionários (inclusive diretores)?
5. A cooperativa está trabalhando com mecanismos de contabilidade de custos ambientais ou desenvolvendo-os?
6. Como é feito o desenho de cargos, a seleção e o treinamento de pessoal? O que é levado em consideração?
7. A cooperativa tem parcerias ambientais com outras empresas, governo ou ONGs? Descreva como são estas parcerias.
8. A cooperativa foi alguma vez alvo de protesto ambiental? Se sim, como foi resolvida a situação?
9. A cooperativa participa de arranjos interorganizacionais que visam à redução de resíduos/energia?

10. Mostra para empresas parceiras a importância de tais arranjos (além de redução de custos)?
11. A cooperativa participa de arranjos interorganizacionais que visam à redução de resíduos/energia?
12. Mostram para empresas parceiras a importância de tais arranjos (além de redução de custos)?
13. A cooperativa aloca recursos administrativos para desenvolver e implementar estratégias sustentáveis envolvendo cooperação interorganizacional? Quanto dos recursos administrativos é alocado para esta finalidade?
14. A cooperativa tem alguma relação com órgãos governamentais, procurando encorajar a criação e adoção de leis pró-sustentabilidade?
15. Promove uma abordagem da política ambiental governamental baseada no mercado\*além da abordagem tradicional de “comando e controle”?
16. Encoraja corporações governamentais nacionais e internacionais a adotar avaliações de rendimento nacional que incorporam impactos ambientais?
17. Trabalha para mover organizações representativas, como associações comerciais, conselhos e outras organizações “guarda-chuvas”, a apoiar políticas governamentais pró-sustentabilidade?
18. Tenta criar programas de orientação sustentável e de regulação própria dentro de suas respectivas organizações representativas?
19. Participam de organizações projetadas para encorajar e assistir outras organizações para adotar simultaneamente ações orientadas para sustentabilidade e para alcançar sucesso econômico?
20. A cooperativa está envolvida na criação de demanda por produtos mais sustentáveis?
21. Adotam marketing e política de compra enfatizando produtos sustentáveis para criar e aumentar o mercado para estes produtos.
22. A cooperativa atua junto a poderes governamentais? (Remove subsídios ante-sustentabilidade e/ou institui subsídios pró-sustentabilidade)
23. A cooperativa tenta afetar elementos sócio-culturais a fim de aumentar a força dos valores pró-sustentabilidade? Se sim, como ela faz isso?
24. Está envolvida com instituições educacionais em atividades projetadas para aumentar a formação ambiental?
25. Dá informação para vários tipos de mídia (televisão, revistas, jornais,...) sobre seu desempenho ambiental e outras questões ambientais a fim de encorajar as pessoas a adotar valores em prol do meio ambiente?

### 3º Bloco: questões específicas para o coordenador da área comercial

1. Quais são as ações feitas pela área de marketing?
2. No desenvolvimento de novos produtos, o que é considerado como prioritário? Que fatores são levados em consideração na determinação dos produtos da cooperativa?
3. Quais os materiais/embalagens que os produtos da cooperativa contém? São todos materiais/embalagens recicláveis?

4. A cooperativa está envolvida na criação de demanda por produtos mais sustentáveis?
5. Adotam marketing e política de compra enfatizando produtos sustentáveis para criar e aumentar o mercado para estes produtos?
6. A cooperativa atua junto a poderes governamentais? (Remove subsídios ante-sustentabilidade e/ou institui subsídios pró-sustentabilidade)
7. A cooperativa tenta afetar elementos sócio-culturais a fim de aumentar a força dos valores pró-sustentabilidade? Se sim, como ela faz isso?
8. Está envolvida com instituições educacionais em atividades projetadas para aumentar a formação ambiental?
9. Dá informação para vários tipos de mídia (televisão, revistas, jornais,...) sobre seu desempenho ambiental e outras questões ambientais a fim de encorajar as pessoas a adotar valores em prol do meio ambiente?

#### 4º Bloco: questões específicas para o coordenador da agroindústria

1. Com relação aos produtos, como estes foram/são desenvolvidos?
2. No desenvolvimento de novos produtos, o que é considerado como prioritário? Que fatores são levados em consideração na determinação dos produtos da cooperativa?
3. Quais os materiais/embalagens que os produtos da cooperativa contém? São todos materiais/embalagens recicláveis?

## **APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS COOPERADOS E FUNCIONÁRIOS**

### 1º Bloco: questões para os cooperados e funcionários

1. Quais são as metas da organização?
2. Quais são os valores da organização?
3. Quanto é em média sua renda mensal (em R\$, recebida da cooperativa)?
4. Como são tomadas as decisões na cooperativa? Vocês participam ativamente? Suas sugestões são ouvidas?
5. Existe algum incentivo para que os funcionários/cooperados inovem? Como isso acontece e que tipo de inovação é incentivada?

### 2º Bloco: questões específicas para os cooperados

1. Vocês reaproveitam recursos naturais/energia? Como? Utilizam recursos renováveis? Utilizam materiais recicláveis?
2. Como é gerida e como são eliminados a poluição e os resíduos gerados? São considerados como externalidades?
3. Vocês utilizam algum mecanismo na organização para sentir e interpretar os feedbacks naturais? Como vocês sabem se suas ações estão sendo benéficas ao meio ambiente e a sociedade?
4. Quais os princípios, estratégias e práticas desenvolvidas para viabilização do ecossistema? O que é feito para beneficiar o ecossistema local?

### 3º Bloco: questões específicas para os funcionários

1. - Você sabe como é feito o desenho de cargos na cooperativa? O que é levado em consideração?
2. - Como você foi selecionado?
3. - Você recebe ou já recebeu algum treinamento? Se sim, como é/foi?

## **APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS DEMAIS STAKEHOLDERS (PARCEIROS, PREFEITURA, CONSUMIDORES)**

### 1º Bloco: questões para todos os demais stakeholders

1. Como você enxerga a Ecocitrus? (Descreva em algumas palavras o que é a Ecocitrus)
2. Qual a importância dela para o desenvolvimento da região e do seu negócio (para os parceiros)?

### 2º Bloco: questões específicas para os parceiros

3. Descreva como são as parcerias com a Ecocitrus.
4. A cooperativa participa de arranjos interorganizacionais que visam à redução de resíduos/energia?
5. A cooperativa mostra para empresas parceiras a importância de tais arranjos (além de redução de custos)?

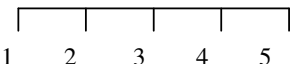
### 3º Bloco: questões específicas para o órgão ambiental

1. A cooperativa foi alguma vez alvo de protesto ambiental? Se sim, como foi resolvida a situação?
2. A cooperativa tem alguma relação com órgãos governamentais, procurando encorajar a criação e adoção de leis pró-sustentabilidade?
3. Promove uma abordagem da política ambiental governamental baseada no mercado além da abordagem tradicional de “comando e controle”?
4. Encoraja corporações governamentais nacionais e internacionais a adotar avaliações de rendimento nacional que incorporam impactos ambientais?

### 4º Bloco: questões específicas para os consumidores

1. A cooperativa está envolvida na criação de demanda por produtos mais sustentáveis?
2. Ela adota marketing e política de compra enfatizando produtos sustentáveis para criar e aumentar o mercado para estes produtos?
3. A cooperativa atua junto a poderes governamentais? (Remove subsídios ante-sustentabilidade e/ou institui subsídios pró-sustentabilidade)
4. A Ecocitrus fornece informação para vários tipos de mídia (televisão, revistas, jornais,...) sobre seu desempenho ambiental e outras questões ambientais a fim de encorajar as pessoas a adotar valores em prol do meio ambiente?

## APÊNDICE D: QUESTIONÁRIO

| <br>1    2    3    4    5 |  |  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|--|--|---|
| As metas da Ecocitrus estão voltadas para:   |  |  |  |  |  |   |
| crescimento econômico e lucros   |  |  |  |  |  | sustentabilidade e qualidade de vida                        |
| bem-estar dos stakeholders   |  |  |  |  |  | riqueza dos stakeholders                                    |
| Os valores da Ecocitrus são:   |  |  |  |  |  |   |
| antropocêntrico<br>(tem o homem como central)  |  |  |  |  |  | biocêntrico ou ecocêntrico<br>(tem a natureza como central) |
| intuição e entendimento  |  |  |  |  |  | racionalidade e conhecimento geral                          |
| valores patriarcais  |  |  |  |  |  | valores feministas pós-patriarcais                          |
| Os produtos da Ecocitrus são:  |  |  |  |  |  |   |
| desenhados para o meio ambiente  |  |  |  |  |  | desenhados para função, estilo e preço                      |
| esbanjador de embalagens   |  |  |  |  |  | amigo do meio ambiente                                      |
| Os processos produtivos da Ecocitrus buscam:   |  |  |  |  |  |   |
| baixo uso de recursos e energia  |  |  |  |  |  | ser intensivo no uso de recursos e energia                  |
| eficiência técnica   |  |  |  |  |  | eficiência ambiental  |
| A estrutura organizacional da Ecocitrus é:   |  |  |  |  |  |   |
| não-hierárquica  |  |  |  |  |  | hierárquica   |
| As decisões da Ecocitrus são:  |  |  |  |  |  |   |
| impostas de cima para baixo  |  |  |  |  |  | participativas  |
| A autoridade na Ecocitrus é:   |  |  |  |  |  |   |
| descentralizada  |  |  |  |  |  | centralizada  |
| Na Ecocitrus existe:   |  |  |  |  |  |   |
| alta diferença de renda  |  |  |  |  |  | baixa diferença de renda                                    |
| Com relação ao meio ambiente, na Ecocitrus existe:   |  |  |  |  |  |   |
| harmonia com a natureza  |  |  |  |  |  | dominação sobre a natureza                                  |
| Na Ecocitrus os recursos naturais são considerados:  |  |  |  |  |  |   |
| infinitos – o meio ambiente é gerido como um recurso   |  |  |  |  |  | rigorosamente finitos                                       |
| Na Ecocitrus os resíduos e a poluição são considerados:  |  |  |  |  |  |   |
| como algo que deve ser gerido e eliminado pela organização   |  |  |  |  |  | como externalidades   |

| <div style="text-align: center;">  </div> |  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|--|---|
| O marketing na Ecocitrus tem como objetivo:  |  |  |  |  |   |
| aumentar o consumo   |  |  |  |  | educar o consumidor                     |
| Na sua opinião, os objetivos financeiros da Ecocitrus visam:   |  |  |  |  |   |
| o crescimento sustentável no longo prazo   |  |  |  |  | a maximização dos lucros no curto prazo |
| A contabilidade da Ecocitrus é focada:   |  |  |  |  |   |
| em custos convencionais  |  |  |  |  | em custos ambientais                    |
| Na sua opinião, a gestão de recursos humanos na Ecocitrus visa:  |  |  |  |  |   |
| segurança e saúde no trabalho  |  |  |  |  | aumentar a produtividade do trabalho    |

## APÊNDICE E – RESULTADOS DAS RESPOSTAS AO QUESTIONÁRIO

| <b>Pergunta e opções de resposta:</b>   | <i>Média</i> | <i>D.P.</i> | <i>Moda</i> |
|---|--------------|-------------|-------------|
| <i>Pergunta – As metas da Ecocitrus estão mais voltadas para:</i>                                     |              |             |             |
| crescimento econômico e lucros ou sustentabilidade e qualidade de vida                                | 4,50         | 0,74        | 5           |
| riqueza dos stakeholders ou bem-estar dos stakeholders  | 4,36         | 1,18        | 5           |
| <i>Pergunta – Os valores da Ecocitrus são:</i>  |              |             |             |
| antropocêntrico (tem o homem como central) ou biocêntrico / ecocêntrico (tem a natureza como central) | 3,95         | 0,90        | 3           |
| racionalidade e conhecimento geral ou intuição e entendimento   | 2,91         | 1,51        | 3           |
| valores patriarcais ou valores feministas pós-patriarcais   | 3,59         | 1,37        | 3           |
| <i>Pergunta – Os produtos da Ecocitrus são:</i>   |              |             |             |
| desenhados para função, estilo e preço ou desenhados para o meio ambiente                             | 3,95         | 1,33        | 5           |
| esbanjador de embalagens ou amigo do meio ambiente  | 4,14         | 1,46        | 5           |
| <i>Pergunta – Os processos produtivos da Ecocitrus buscam:</i>  |              |             |             |
| ser intensivo no uso de recursos e energia ou baixo uso de recursos e energia                         | 3,73         | 1,12        | 4           |
| eficiência técnica ou eficiência ambiental  | 4,05         | 1,21        | 5           |
| <i>Pergunta – A estrutura organizacional da Ecocitrus é:</i>  |              |             |             |
| hierárquica ou não-hierárquica  | 3,64         | 1,18        | 3           |
| <i>Pergunta – As decisões da Ecocitrus são:</i>   |              |             |             |
| impostas de cima para baixo ou participativas   | 4,55         | 0,91        | 5           |
| <i>Pergunta – A autoridade na Ecocitrus é:</i>  |              |             |             |
| centralizada ou descentralizada   | 4,00         | 1,07        | 5           |
| <i>Pergunta – Na Ecocitrus existe:</i>  |              |             |             |
| alta diferença de renda ou baixa diferença de renda   | 3,73         | 1,08        | 4           |
| <i>Pergunta – Com relação ao meio ambiente, na Ecocitrus existe:</i>                                  |              |             |             |
| dominação sobre a natureza ou harmonia com a natureza   | 4,77         | 0,43        | 5           |
| <i>Pergunta – Na Ecocitrus os recursos naturais são considerados:</i>                                 |              |             |             |
| infinitos - o meio ambiente é gerido como um recurso ou rigorosamente finitos                         | 4,00         | 1,38        | 5           |
| <i>Pergunta – Na Ecocitrus os resíduos e a poluição são considerados:</i>                             |              |             |             |
| como externalidades ou como algo que deve ser gerido e eliminado pela organização                     | 4,45         | 1,22        | 5           |
| <i>Pergunta – O marketing na Ecocitrus tem como objetivo:</i>   |              |             |             |
| aumentar o consumo ou educar o consumidor   | 4,59         | 0,67        | 5           |
| <i>Pergunta – Os objetivos financeiros da Ecocitrus visam:</i>  |              |             |             |
| <i>Pergunta – a gestão de recursos humanos na Ecocitrus visa:</i>                                     |              |             |             |
| aumentar a produtividade do trabalho ou segurança e saúde no trabalho                                 | 4,64         | 0,49        | 5           |



## APÊNDICE F – PERFIL DOS ENTREVISTADOS

| Obs. | Sexo | Escolaridade     | Grupo         | Função  | Setor                | Tempo na Cooperativa | Hectares |
|------|------|------------------|---------------|---|----------------------|----------------------|----------|
| 1    | M    | 1º g. incompleto | diretoria     | tesoureiro                                      | escritório central   | 12 anos              | 6        |
| 2    | M    | 2º g. completo   | diretoria     | presidente                                      | escritório central   | 12 anos              | 10       |
| 3    | M    | 2º g. incompleto | coop. e func. | auxiliar do coordenador da área comercial       | escritório central   | 11 anos              | 13       |
| 4    | F    | 2º g. completo   | coop. e func. | responsável pelo entreposto e pelas feiras      | escritório central   | 2 anos               | 16,5     |
| 5    | F    | 3º g. incompleto | funcionário   | assistente administrativa                       | escritório central   | 4 anos               | 0        |
| 6    | F    | 2º g. completo   | funcionário   | assistente financeira                           | escritório central   | 6 anos               | 0        |
| 7    | F    | 2º g. completo   | funcionário   | recepcionista                                   | escritório central   | 2 anos               | 0        |
| 8    | M    | 1º g. completo   | coop. e func. | auxiliar do coordenador da agroindústria        | agroindústria        | 7 anos               | 0        |
| 9    | F    | 3º g. incompleto | funcionário   | assistente administrativa                       | agroindústria        | 5 meses              | 0        |
| 10   | F    | 1º g. incompleto | funcionário   | serviços gerais                                 | agroindústria        | 7 anos               | 0        |
| 11   | M    | 1º g. completo   | funcionário   | motorista                                       | agroindústria        | 3 anos               | 0        |
| 12   | F    | 1º g. incompleto | funcionário   | serviços gerais                                 | agroindústria        | 5 anos               | 0        |
| 13   | M    | 2º g. completo   | diretoria     | coordenador da agroindústria                    | agroindústria        | 12 anos              | 15       |
| 14   | M    | 2º g. completo   | cooperado     | somente cooperado                               | somente cooperado    | 10 anos              | 12,3     |
| 15   | M    | 1º g. completo   | cooperado     | somente cooperado                               | somente cooperado    | 12 anos              | 51       |
| 16   | M    | 2º g. completo   | diretoria     | coordenador da usina de compostagem             | usina de compostagem | 10 anos              | 12       |
| 17   | M    | 1º g. completo   | coop. e func. | auxiliar do coordenador da usina de compostagem | usina de compostagem | 5 anos               | 0        |
| 18   | M    | 1º g. completo   | coop. e func. | motorista                                       | usina de compostagem | 5 anos               | 0        |
| 19   | M    | 1º g. incompleto | coop. e func. | motorista                                       | usina de compostagem | 7 anos               | 4        |
| 20   | M    | 2º g. incompleto | coop. e func. | motorista                                       | usina de compostagem | 5 anos               | 6        |
| 21   | M    | 2º g. completo   | cooperado     | somente cooperado                               | somente cooperado    | 12 anos              | 3        |
| 22   | M    | 2º g. completo   | diretoria     | coordenador da área comercial                   | IMCA                 | 5 anos               | 0        |