

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**LÍLIAN CAPORLÍNGUA GIESTA**

**ORGANIZAÇÕES PREOCUPADAS COM A GESTÃO  
AMBIENTAL E DE PESSOAS E O REFLEXO NA  
PROMOÇÃO DE CAPITAL SOCIAL: ESTUDO DE CASO  
EM COOPERATIVAS GAÚCHAS**

**Porto Alegre**

**2005**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**Lílian Caporlândia Giesta**

**ORGANIZAÇÕES PREOCUPADAS COM A GESTÃO  
AMBIENTAL E DE PESSOAS E O REFLEXO NA  
PROMOÇÃO DE CAPITAL SOCIAL: ESTUDO DE CASO  
EM COOPERATIVAS GAÚCHAS**

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

Orientadora: Profa. Dra. Tania Nunes da Silva

**Porto Alegre**

**2005**

## Agradecimentos

Foram muitas as pessoas que me acompanharam durante o processo de realização do mestrado e dessa dissertação. Meu agradecimento a todos e, em especial:

A **CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior**, instituição que me concedeu a bolsa de mestrado durante os dois anos de curso, viabilizando financeiramente a realização do mesmo.

A **minha orientadora, Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Tania Nunes da Silva**, pelos ensinamentos, dedicação, atenção e paciência, contribuindo fortemente em minha formação acadêmica.

À **Cotrimaio** e à **Coolméia**, organizações que oportunizaram a realização dessa pesquisa, em especial aos gestores que, de forma solícita, forneceram as informações.

Aos **professores doutores, membros da Banca de Defesa da Dissertação**, pela análise e colaboração na concretização deste trabalho acadêmico.

Ao **meu pai, Sérgio, minha mãe, Nágila e minha irmã, Letícia**, por terem acreditado, ajudado e passado o entusiasmo necessário para superar as dificuldades.

Aos **colegas do PPGA** que me acompanharam nessa jornada.

Aos **grandes amigos** que me apoiaram direta ou indiretamente e acreditaram na realização dessa dissertação.

## Resumo

O cenário atual no contexto mundial aponta para mudanças. O desenvolvimento tecnológico, o crescimento demográfico, o alto consumo de recursos naturais, entre outros fatores são determinantes para a identificação de rupturas. Essas são comumente chamadas de crises, que se configuram de ordem econômica e ecológica. Autores de diversas áreas do conhecimento estudantes de tal fenômeno vislumbram uma mudança de paradigmas, cujas palavras de ordem são: complexidade, visão sistêmica, recursividade, interdisciplinaridade. Esses novos paradigmas permitem melhores práticas dos conceitos de Desenvolvimento Sustentável, que, no contexto organizacional, são principalmente impulsionados pelos *Stakeholders*. Para desenvolver essas práticas, as organizações cooperativas ou não-cooperativas podem utilizar-se da Estratégia Organizacional para sustentar seu Sistema de Gestão Ambiental, bem como da Gestão de Pessoas e da Educação Ambiental para promover o aumento de Capital Social, que influencia positivamente nas propostas do Desenvolvimento Sustentável. Analisar a relação de organizações cooperativas, que produzem orgânicos, preocupadas com a Gestão Ambiental e de Pessoas na promoção do Capital Social foi o objetivo desta pesquisa, feita através da realização de estudo de caso, efetuado em duas cooperativas que trabalham com agricultura orgânica no Rio Grande do Sul. No processo de coleta de dados foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas, observação direta informal e análise de documentos. Foram escolhidas para fazer parte deste estudo a Cotrimaio e a Coolméia, cooperativas gaúchas que trabalham com produtos orgânicos e desenvolvem trabalhos de Gestão Ambiental e Gestão de Pessoas. Na análise dos dados foi utilizada a análise de conteúdo, de acordo com quatro categorias pré-estabelecidas. Apoiados pela literatura, os resultados apontaram que as cooperativas pesquisadas, que desenvolvem um forte trabalho de Gestão Ambiental na busca do Desenvolvimento Sustentável, e se preocupam com a Gestão de Pessoas, fornecem elementos importantes para a promoção do Capital Social. O Capital Social, ao mesmo tempo, contribui para o desenvolvimento da organização e da disseminação de seus princípios, um fomento que se torna cíclico. Além disso, reitera-se a importância da Gestão de Pessoas no processo de Gestão Ambiental. As organizações pesquisadas, para implantar suas práticas e técnicas nesse contexto, buscam desenvolver e envolver relevantes *stakeholders*, os associados, para que se mobilizem em prol das questões ambientais. Da união de Gestão de Pessoas com Gestão Ambiental na Estratégia Organizacional se obtém um resultado de maior promoção de Capital Social.

Palavras-chave: Capital Social, Gestão Ambiental, Gestão de Pessoas, *Stakeholders*, Cooperativas

## Abstract

Today the scene of global context is claiming for changes. Technological development, demographic growth, high consume of natural resources, and other factors are determinant to identify breaks. These are usually called crisis, and they are from economic and ecological order. Authors studying this phenomenon see a change of paradigms, in which the central words are: complexity, systemic vision, and interdisciplinarity. These new paradigms allow better practices of the concepts of Sustainable Development, concepts that are mostly driven by the Stakeholders on the organizational context. To develop these practices, organizations, cooperatives or not-cooperatives, may use the Organization Strategy to sustain their Environment Management System, as well as use People Management and Environment Management to promote the improvement of Social Capital, which imply positively on the purposes of Sustainable Development. To analyze the relation of cooperative organizations, that produce organics, worried about Environment and People Management on the promotion of Social Capital was the aim of this research. It was done through a case study applied in two cooperatives that deal with organic agriculture in Rio Grande do Sul. In the data collection it was used semi-structured interviews, direct informal observations and document analysis. Cotrimaio and Coolméia were chosen to be part of this study, they are cooperatives from Rio Grande do Sul that deal with organic products and develop Environment Management as well as People Management. In the data analysis was used Content Analysis according to the four pre-established categories. Supported by the literature, the results showed that the researched cooperatives give important elements to the promotion of Social Capital. The Social Capital, at the same time, contributes to development of the organization and to share the organizational principles, a contribution that becomes cyclic. Besides that, the importance of People Management in the Environment Management is ratified. The researched organizations, to introduce their practices and techniques in this context, search for development and involvement of their important Stakeholders, the associates, with their mobilization in order of environment issues. From the union of People Management with Environment Management in Organizational Strategy we obtain the result of bigger promotion of Social Capital.

Key words: Social Capital, Environment Management, People Management, Stakeholders, Cooperatives.

## Índice de figuras

<b>Figura 1: Modelo de Desenvolvimento Sustentável proposto por Jacobs e Sadler .....</b>	<b>18</b>
<b>Figura 2: Padrões de fluxo ambiental e econômico.....</b>	<b>22</b>
<b>Figura 3: Gestão Ambiental na empresa – abordagens.....</b>	<b>35</b>
<b>Figura 4: Mudanças na Administração de Recursos Humanos.....</b>	<b>37</b>
<b>Figura 5: Classificação das atividades de Gestão de Pessoas .....</b>	<b>39</b>
<b>Figura 6: Modelo de Capital Social .....</b>	<b>44</b>
<b>Figura 7: Problemática de pesquisa .....</b>	<b>49</b>
<b>Figura 8: Principais autores e conceitos utilizados no referencial teórico .....</b>	<b>50</b>
<b>Figura 9: Organograma da Coolméia .....</b>	<b>61</b>
<b>Figura 10: Visão esquemática da Rede de Geração de Credibilidade da Agricultura Ecológica.....</b>	<b>63</b>
<b>Figura 11: Quadro comparativo de resultados da pesquisa.....</b>	<b>80</b>
<b>Figura 12: Cotrimaio e Coolméia no modelo de Jacobs e Sadler.....</b>	<b>81</b>

## Sumário

Agradecimentos .....	III
Resumo .....	IV
Abstract.....	V
Índice de figuras .....	VI
1 Introdução.....	8
2 Revisão da Literatura.....	13
2.1 A Questão Ambiental .....	13
2.1.1 Desenvolvimento Sustentável (DS).....	15
2.1.2 <i>Stakeholders</i> .....	23
2.2 Organizações .....	26
2.2.1 Cooperativas e não-cooperativas .....	26
2.2.2 Estratégia Organizacional e Gestão Ambiental .....	32
2.2.3 Gestão de Pessoas e Educação Ambiental.....	36
2.3 Capital Social.....	42
3 Método.....	51
3.1.1 Coleta de dados.....	52
3.1.2 Objetos de investigação e sujeitos de pesquisa .....	53
3.1.3 Análise dos dados .....	54
4 Descrição e análise dos resultados.....	56
4.1 As organizações estudadas .....	56
4.1.1 A Cotrimaio .....	56
4.1.2 A Coolméia.....	59
4.2 Entrevistas e observações .....	64
4.2.1 Cotrimaio .....	64
4.2.2 A Coolméia.....	72
5 Considerações Finais .....	82
Referências Bibliográficas.....	89
Anexos.....	95

# 1 Introdução

Nas últimas décadas, muitas mudanças têm ocorrido no contexto em que as empresas atuam. Um novo paradigma foi lançado trazendo à tona a preocupação com o ambiente e a sustentabilidade do desenvolvimento, pois antes a preocupação da maioria das organizações era meramente econômica, numa visão mecanicista do mundo. A comunidade acadêmica procurou acompanhar esse processo de mudança através de diversos estudos.

A modernidade pode ser considerada como uma possibilidade, mas também um ônus, conforme julgam alguns autores, pois a rapidez do desenvolvimento e as grandes mudanças por ela gerada dificultam a adaptação de muitos seres. Embora essa modernidade ofereça possibilidades de participação e de tomada de decisão, grande parte das pessoas tem pouca clareza sobre os resultados de suas ações, principalmente no que se refere a conseqüências em relação às gerações futuras. Essas incertezas quanto aos significados e valores geram uma certa consciência quase que abstrata do que deve ser feito, uma vez que é difícil imaginar como será o futuro de fato.

Hoje, a modernidade é caracterizada por grandes mudanças. O desenvolvimento tecnológico, a forma como as sociedades estão organizadas e, mais profundamente, a condição humana, acabam por influenciar as questões do trabalho. A permanente revolução tecnológica consegue criar riqueza sem gerar emprego. O trabalho, enquanto fator de produção, está globalizado, no entanto, a relação salarial e o mercado estão tão segmentados e territorializados quanto anteriormente, o que torna difícil a redistribuição do trabalho em nível global.

Além dessas preocupações, o período do fim do século XX e do milênio polemizou uma certa ruptura histórica, em que se vê aumentada a disposição de interpretar as falhas ou insuficiências teóricas ou políticas como uma crise de paradigma. No entanto, as crises: econômica – evidenciada pela questão do desemprego e precariedade no trabalho – e ecológica – ignorada por um grande número de pessoas, mas que, no curto prazo precisa ser considerada – passam a caracterizar a crise paradigmática.

Para enfrentar, de forma coesa e séria essa crise, a elaboração de novos conceitos se faz necessária, bem como, a ampliação de antigos e estimular novas formas de pensar e analisar os espaços e tempos de regulamentação política. Tendo em vista o modelo de desenvolvimento e a ocidentalização do mundo como fatos consumados, organizações da sociedade civil, movimentos ambientalistas, sociais e organizações não-governamentais passam a chamar a atenção para a consolidação de novos paradigmas.

Autores de diversas áreas do conhecimento abordam essa mudança buscando a explicação desse novo contexto. De acordo com esses estudiosos, complexidade, visão sistêmica, recursividade e interdisciplinaridade são pressupostos para a nova visão de mundo que objetiva o Desenvolvimento Sustentável.

A relação da sociedade com a natureza permite diferentes maneiras de lidar com o espaço ambiental. Os limites do território do Estado são desconstruídos no âmbito político-econômico atual, global, para evitar as amarras de mercados em expansão. No entanto, a capacidade de renovação natural ou o próprio ambiente mostram “novas fronteiras” que levam em consideração, entre outros fatores, a participação, a legitimação das instituições e a governabilidade ambiental.

No processo de desenvolvimento das sociedades, variáveis sócio-econômicas além das ecológicas são consideradas relevantes no meio ambiente, o que supõe a inclusão dos fatores culturais e do sistema produtivo na análise da qualidade ambiental em diversificados contextos.

Os hábitos instalados nas comunidades podem se constituir de determinantes culturais que juntamente com o sistema produtivo, através dos componentes industriais e de serviços, como o de transporte, dão origem a problemas ambientais que precisam ser identificados e, apontadas alternativas que encaminhem a soluções parciais ou totais.

É importante ressaltar que, assim como os indivíduos se desenvolvem física e intelectualmente, as sociedades buscam desenvolver-se nos aspectos econômico e cultural. Entretanto, pode-se identificar, paralelo às conquistas da humanidade, um ritmo de consumo de recursos naturais incompatível com a renovação das fontes do planeta, além da produção de resíduos de qualquer tipo que põe em risco certos sistemas da biosfera que mantêm a vida. Apesar disso, o objetivo do desenvolvimento de uma sociedade é procurar promover a

melhoria da qualidade de vida de seus membros, satisfazendo suas necessidades e assegurando a perpetuação da sociedade e dos meios para alcançar este objetivo.

Outro aspecto importante de ser percebido é o crescimento demográfico que tem sido, ao mesmo tempo, motor e consequência do desenvolvimento. Motor por procurar satisfazer as necessidades de muita gente, consequência porque descobrimentos, conquistas e expansões territoriais têm criado novos campos de trabalho e maior produção, impulsionando o crescimento demográfico. Com a explosão demográfica denota-se um aumento no consumo individual, bem como, no poder tecnológico das sociedades, o que repercute muitas vezes em transformações ambientais com danos cada vez mais graves ao ambiente.

A noção de Desenvolvimento Sustentável (DS) tem como premissas fundamentais as questões econômicas, sociais e ambientais, que são consideradas, na sociedade contemporânea, insustentáveis (ALMEIDA, 2002). Com base na consolidação e disseminação deste conceito, os *stakeholders*, que são grupos ou indivíduos que podem afetar ou serem afetados pela atuação da empresa (FREEMAN, 1984), influenciam e “exigem” cada vez mais das organizações ações voltadas para os elos do Desenvolvimento Sustentável (ALMEIDA, 2002). Tendo em vista a pressão dos *stakeholders*, as empresas buscam estratégias para conciliar seus interesses econômicos com as questões ambientais, contando com a Gestão de Pessoas, no processo de Educação Ambiental e conscientização para a sustentabilidade, e os sistemas de Gestão Ambiental (ANDRADE, TACHIZAWA e CARVALHO, 2002).

No entanto, tradicionalmente as empresas industriais apenas comportam um dos pontos do Desenvolvimento Sustentável, o econômico. Porém, um certo tipo de organização, desde sua origem, preocupa-se com as questões sociais, a cooperativa (PINHO, 2003), e também tem voltado sua atenção para as questões econômicas e mais recentemente para as ambientais, pressupostos do DS. Para que essas ações sejam desenvolvidas, seja nas organizações cooperativas ou não, é necessária a promoção do Capital Social, o que, de acordo com Vidal (2004), aumenta as habilidades dos indivíduos, fortalece as organizações, estabelece elos entre os indivíduos e entre as organizações, aumentando, então, a capacidade desta “comunidade”. Nesse contexto, quanto mais expressivo for o estoque de Capital Social, maior será a possibilidade de se promover melhor as idéias do Desenvolvimento Sustentável.

Nas empresas, a busca pela preservação ecológica, também chamada *ecobusiness*, é estimulado pela competitividade. Certificações, exigências internacionais e o *marketing* ecológico “garantem” às organizações uma melhor imagem frente aos clientes e à sociedade.

Para isso, as empresas adotam a Gestão Ambiental (GA) de forma estratégica ou não, e, nesse contexto, destaca-se a importância das pessoas na fase de implementação e de consolidação. Tanto gestores quanto executores devem, no mínimo, compreender esse processo e perceber a sua importância no espaço organizacional e até na esfera mundial. E, num processo de Educação Ambiental é demandada uma grande atenção às pessoas que trabalham na organização, e ao aspecto social dentro e fora da mesma.

A discussão teórica adotada nesse trabalho focaliza conceitos de Gestão Ambiental e Gestão de Pessoas na prática organizacional, tendo como pano de fundo a busca do Desenvolvimento Sustentável através da promoção de Capital Social. As definições de Capital Social realçam a relevância da participação coletiva das pessoas e encaixam-se no contexto de Gestão Ambiental.

Nessa conjuntura, este estudo tem como objeto organizações que trabalham com a Gestão Ambiental de forma estratégica, duas cooperativas que produzem produtos orgânicos, acerca do Capital Social que apresentam, a fim de responder a seguinte questão de pesquisa: *Como ocorre a relação entre Gestão Ambiental, Gestão de Pessoas e Capital Social?*

Na busca de resposta a essa questão, a presente investigação teve como objetivos:

#### Geral

- Analisar a relação de organizações cooperativas, que produzem orgânicos, preocupadas com a Gestão Ambiental e de Pessoas na promoção do Capital Social

#### Específicos

- Verificar como as organizações cooperativas analisadas se relacionam com os *stakeholders* na busca do Desenvolvimento Sustentável;

- Descrever as políticas de Gestão Ambiental dessas organizações analisadas;
- Descrever as políticas de Gestão de Pessoas nas organizações cooperativas estudadas;
- Identificar a relação das políticas de Gestão Ambiental e de Gestão de Pessoas com a promoção de Capital Social nas organizações cooperativas analisadas.

Este trabalho está delineado da seguinte forma: na seção 2 será feita uma discussão teórica sobre a questão ambiental, destacando os pressupostos de Desenvolvimento Sustentável e *stakeholders*, organizações cooperativas e não-cooperativas, bem como estratégia organizacional, Gestão Ambiental, Gestão de Pessoas e Educação Ambiental, além de Capital Social, que são os temas básicos deste estudo; na terceira seção a metodologia de pesquisa; na quarta seção, a análise dos casos; quinta, as considerações finais; logo após, as referências bibliográficas; e, por último, os anexos.

## 2 Revisão da Literatura

A presente revisão de literatura traz à discussão, num primeiro momento, a questão ambiental abordando noções de Desenvolvimento Sustentável e *Stakeholders*; posteriormente, aspectos que tangem as organizações cooperativas e não-cooperativas, como estratégia organizacional e Gestão Ambiental, a importância da Gestão de Pessoas no processo de Educação Ambiental; e, por fim, a importância e conceituação de Capital Social. Para esse processo, autores de algumas áreas do conhecimento foram estudados, permitindo uma maior elucidação das temáticas desta pesquisa.

### 2.1 A Questão Ambiental

A proteção, a conservação, a preservação, a recuperação e a sustentabilidade dependem do significado atribuído pelo indivíduo ao seu modo de ser e estar e às relações que ele estabelece com os demais, bem como o entendimento que tem dos modelos econômicos e da necessidade vital de conservação do local em que vive. O ambiente físico-natural-afetivo ao mesmo tempo em que serve de cenário é, também, produto das relações dos seres e, como tal, deve ser entendido, de modo a que esses assumam a atitude de manter uma qualidade de vida saudável e aprazível. Diante disso, se fortalece a idéia de que quanto melhor for compreendida a interação entre os seres, tanto mais harmonioso poderá se tornar o ambiente, e isso implica interpretação das mensagens expressas pela natureza.

A intervenção pedagógica diante de manifestações dos seres ou ações políticas e econômicas tem justificado estudos que expõem diferentes abordagens na consideração dos significados atribuídos a conceitos veiculados no cotidiano de diversificados espaços de vivências e de trabalho.

A preocupação com as questões ambientais no escopo global teve início no Pós-Guerra. Nesse período, foi percebido o desenvolvimento acelerado em diversas partes do mundo e a “onda” de crescimento econômico que atingiu, inclusive, países que não estavam

diretamente ligados aos conflitos (BARBIERI, 1997). Identificou-se, também, uma progressiva urbanização da sociedade, gerando problemas de ordem geográfica, política e social (MATTOS, 1997).

Os problemas ambientais, que antes eram tratados como localizados e atribuídos à ignorância, negligência ou indiferença e coibidos com repressões e proibições, ou, sob uma outra ótica, tratados como uma questão generalizada nos limites territoriais e nacionais, tiveram de ser analisados com maior preocupação, de forma global, segundo Barbieri (1997). Com essa perspectiva, foi solicitado, em 1969, pelo Governo da Suécia, à Organização das Nações Unidas (ONU), a realização de uma conferência internacional que tratasse desses problemas. Aceita a proposta, em 1971 foi realizada uma reunião preparatória da Conferência de Estocolmo, realizada na Suíça, em Fournex, indicando os principais pontos e problemas ligados ao ambiente e desenvolvimento.

Mas, foi em 1972, em Estocolmo, que as atividades das organizações governamentais internacionais tiveram início, com a Conferência das Nações Unidas sobre o Ambiente Humano, sendo um marco fundamental na percepção global dos problemas ambientais (BARBIERI, 1997; MURPHY, 1997).

Nessa mesma época, de 1972 a 1974, eram divulgados os resultados dos estudos científicos do Clube de Roma sobre preservação ambiental, indicando, com uma visão pessimista, o declínio tanto da população mundial, quanto da capacidade industrial caso as tendências de crescimento continuassem (BARBIERI, 1997). De acordo com Pedrozo e Silva (2000, p. 3), os estudos “relacionavam quatro grandes questões que deveriam ser solucionadas para que se alcançasse a sustentabilidade, quais sejam: o controle do crescimento populacional, o controle do crescimento industrial, a insuficiência da produção de alimentos, e o esgotamento dos recursos naturais”.

Em 1982, deu-se início aos debates da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), conhecida como Comissão *Brundtland*<sup>1</sup>, com os seguintes objetivos:

Propor estratégias ambientais de longo prazo para obter um Desenvolvimento Sustentável por volta do ano 2000 e daí em diante; recomendar maneiras para que a

---

<sup>1</sup> Se refere à Gro Harlem Brundtland, primeira ministra da Noruega, que presidiu a CMMAD.

preocupação com o meio ambiente se traduza em maior cooperação entre os países em desenvolvimento e entre países em estágios diferentes de desenvolvimento econômico e social e leve à consecução de objetivos comuns e interligados que considerem as inter-relações de pessoas, recursos, meio ambiente e desenvolvimento; considerar meios e maneiras pelos quais a comunidade internacional possa lidar mais eficientemente com as preocupações de cunho ambiental; e ajudar a definir noções comuns relativas a questões ambientais de longo prazo e os esforços necessários para tratar com êxito os problemas da proteção e da melhoria do meio ambiente (CMMAD *apud* BARBIERI, 1997, p. 24).

O relatório, denominado “Nosso Futuro Comum”, marcou o término das atividades da CMMAD em 1987. O também chamado *Relatório Brundtland* apresenta, como núcleo central, a formulação dos princípios do Desenvolvimento Sustentável, e o define como “aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras de atenderem as suas próprias necessidades” (CMMAD *apud* BARBIERI, 1997, p. 23).

Após isso, uma série de eventos foi promovida, e em 1992, no Rio de Janeiro, se deu a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CNUMAD), reunindo representantes de 178 países, e o Fórum Global das ONGs (Organizações Não-Governamentais), com a participação de aproximadamente 4000 entidades. Esses dois eventos foram popularmente chamados de Eco-92, ou Rio-92, e tiveram como resultados oficiais: a Declaração do Rio de Janeiro sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, a Convenção sobre Mudanças Climáticas, a Declaração de Princípios sobre Florestas, a Convenção sobre a Biodiversidade, e a Agenda 21. Este último documento é considerado o mais importante e comporta um plano de ação para alcançar os objetivos do Desenvolvimento Sustentável.

Estudos que abordam a questão ambiental expressam diversos elementos e discussões, além da elaboração de conceitos como o de Desenvolvimento Sustentável.

### **2.1.1 Desenvolvimento Sustentável (DS)**

Autores como Barbieri (1997), Callenbach *et al.* (1993), Capra (1996), Mattos (1997), Morin e Kern (1995), Morin (1999), Pedrozo e Silva (2000), Sachs (1986), Soto (2002), Taylor (1997) têm tratado a questão da Gestão Ambiental (GA) sob diversas óticas, trazendo à

discussão a preservação do ambiente e seus reflexos na sociedade. Esses estudos têm, como pano de fundo, o conceito de Desenvolvimento Sustentável (DS) e a visão sistêmica de um determinado contexto.

Taylor (1997, p. 50), ao falar sobre as questões ambientais, discute a questão do capital e a luta pelo interminável crescimento econômico citando a limitação dessa visão. Numa breve revisão histórica, o autor descreve a disseminação do “sistema-mundo moderno”<sup>2</sup> e as restrições do mesmo como: “... o mundo está numa trajetória onde o consumo elevado e crescente é necessário para sustentar a acumulação de capital. O capitalismo depende do crescimento e assim o mundo se tornou pequeno demais para o capitalismo”. Como alternativas para esse impasse, esse autor considera a destruição do mundo como residência da humanidade ou a alteração do sistema-mundo e a preservação da mesma, através de uma “consciência verde”.

Segundo Mattos (1997), a Gestão Ambiental (GA) e o Desenvolvimento Sustentável (DS) estão ligados à idéia de um “paradigma universal”, mas que devem ser atrelados à situação político-econômica-social dos países para não ser utópica. Esse autor argumenta que o DS pode não ser uma alternativa muito atraente para empresas que protagonizam a vida econômica no desenvolvimento capitalista, e acaba por definir três territórios de contextos distintos e a inserção do DS e a preocupação ambiental, quais sejam: Territórios de Alta Fertilidade, Territórios de Fertilidade Média e Territórios de Baixa Fertilidade.

O Território de Alta Fertilidade se caracteriza pelas nações que, ao longo de sua história produtiva, consolidaram-se, possuindo instituições modernas, “amplos *stocks* de capital humano, uma estrutura produtiva altamente diversificada e capacidade para gerar, adotar e/ou utilizar os componentes mais avançados do novo paradigma tecnológico” (MATTOS, 1997, p. 115). São locais em que há clima social para que a sociedade civil exija maior comprometimento com a qualidade de vida, e de onde pode partir uma solicitação de aplicação de medidas ambientais e de Desenvolvimento Sustentável nos outros territórios do mundo. O Território de Fertilidade Média possui história produtiva capaz de alocar as nações em estágio intermediário, com uma certa consolidação social, formação de capital humano incorporação de processo técnico e industrialização, em busca ascendente por produtividade e competitividade. Já o Território de Baixa Fertilidade é configurado por nações que não têm

---

<sup>2</sup> Expressão utilizada para definir a economia capitalista mundial (TAYLOR, 1997).

muita perspectiva atualmente de incrementar seu nível de acumulação, nem ao menos melhorar sua sustentabilidade ecológica.

Pedrozo e Silva (2000) fazem uma análise semelhante em relação à probabilidade de disseminação da idéia do Desenvolvimento Sustentável analisando a Hierarquia das Necessidades de Maslow<sup>3</sup>. De acordo com estes autores, os indivíduos que buscam atender às necessidades de nível mais básico da pirâmide têm dificuldades em ser conscientizados por considerarem essa questão supérflua. Esses autores argumentam, ainda, que as organizações têm um papel importante na aplicação do conceito de DS, influenciando as pessoas a pensarem num futuro distante e não apenas no presente e num futuro próximo.

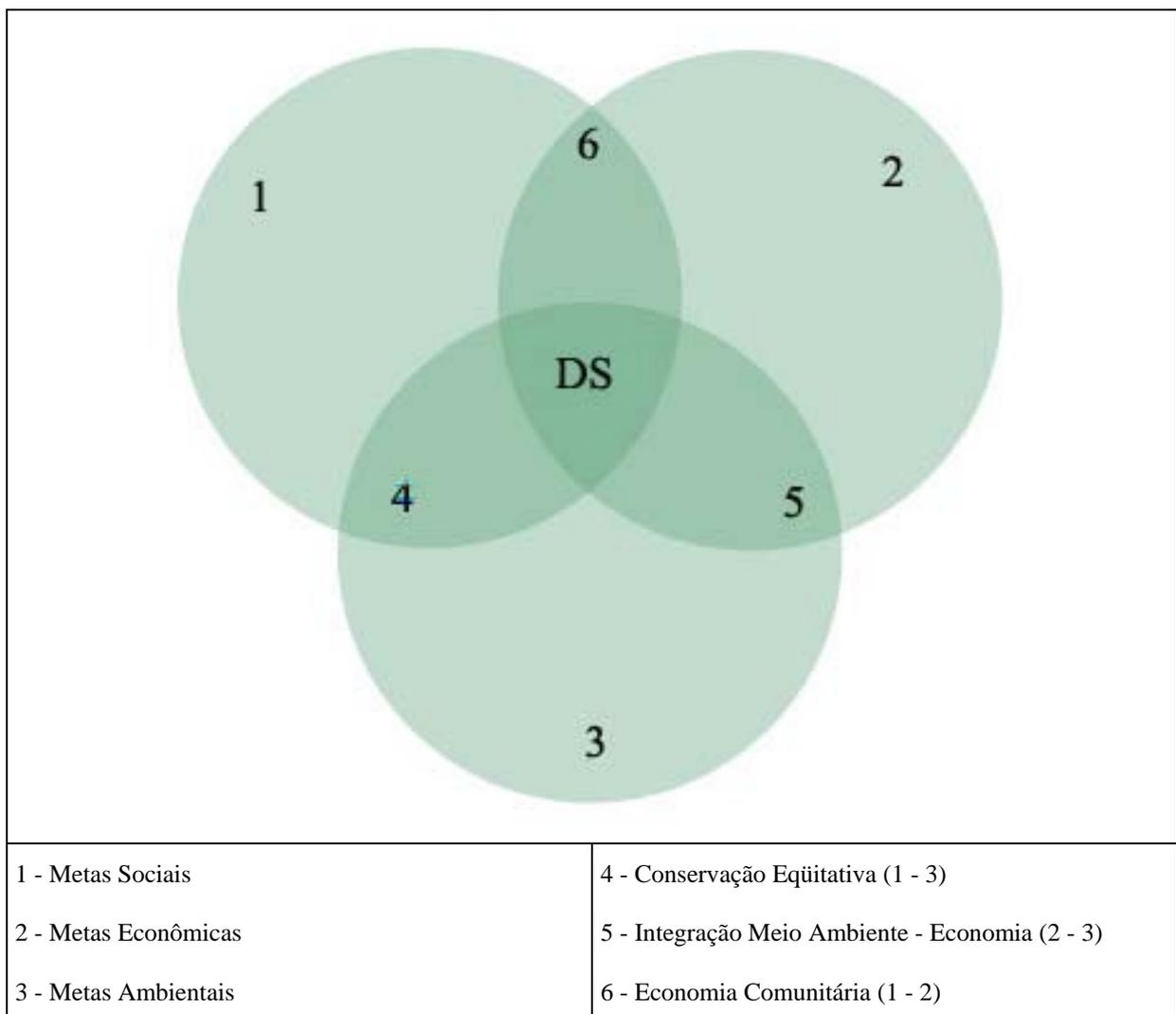
Já estudiosos como Morin e Kern (1995, p. 99) definem as crises de escopo mundial através da abordagem sistêmica, havendo inter-retro-ações entre os diferentes problemas e ameaças. Uma hierarquização dessas problemáticas, tentando concentrar a atenção no problema maior, não as resolveria. Os autores consideram que a tecnociência é um aspecto que englobaria as outras crises, a do desenvolvimento, da civilização, explosão demográfica e a ameaça ecológica, no entanto a resolução desta não significa um melhoramento das demais “subordinadas”. Dizem eles que “... não há um único problema vital, mas vários problemas vitais, e é essa inter-solidariedade complexa dos problemas, antagonismos, crises, processo descontrolado, crise geral do planeta que constitui o problema vital número um”.

Villeneuve (1997) argumenta que o termo *Desenvolvimento Sustentável* na linguagem política de diversos países não mudou muito em relação a seus objetivos e na forma de agir de seus responsáveis, tampouco houve transferência de poder das forças tradicionais por novos poderes capazes de implementar soluções inovadoras. Esse autor aponta três modelos de Desenvolvimento Sustentável que visam responder a diferentes necessidades que possibilitem qualidade de vida de uma população com uma grande perspectiva temporal, são eles:

---

<sup>3</sup> No início da década de 1960, Abraham Maslow (2000) divulgou a Hierarquia das Necessidades, destacando cinco grupos de necessidades alocadas em diferentes níveis de uma pirâmide. Somente quando uma necessidade de nível inferior está adequadamente satisfeita (mesmo que não totalmente) é que a necessidade do nível imediatamente acima passa a influenciar no comportamento, gerando uma motivação. Consistindo a base da pirâmide estão as necessidades fisiológicas, caracterizadas, entre outras, como alimentação, hidratação, sono, ergonomia e conforto no trabalho; logo acima, as necessidades de segurança, que incluem: remuneração e benefícios, condições seguras de trabalho, estabilidade no emprego. No terceiro nível, estão as necessidades sociais, que são as relações interpessoais, amizade dos colegas, relacionamento chefe – subordinado – pares; já no quarto nível da hierarquia estão as necessidades de estima, caracterizadas por orgulho, reconhecimento, status, respeito e responsabilidade. No topo da hierarquia, as necessidades de auto-realização, que vem a ser “... a liberdade para se concretizar as próprias idéias, tentar novas coisas, tomar decisões e cometer erros” (MASLOW, 2000).

(a) *Modelo de Jacobs e Sadler* (figura 1): pesquisadores canadenses publicaram em 1990 um modelo na perspectiva de avaliação ambiental, em que se introduz o conceito de Desenvolvimento Sustentável como marco de análise das políticas e dos investimentos para o desenvolvimento. Eles propõem analisar o Desenvolvimento Sustentável como um conjunto de metas procedentes de sistemas de valores e de noções de políticas, que se unem definindo seus objetivos e determinando o campo de aplicação do Desenvolvimento Sustentável.



**Figura 1: Modelo de Desenvolvimento Sustentável proposto por Jacobs e Sadler**

Fonte: VILLENEUVE, Claude. Módulo de educación ambiental y desarrollo sostenible. **Programa Internacional de Educación Ambiental UNESCO-PNUMA**. Madrid: Los Libros de la Catarata, 1997. p. 31.

Esse modelo indica a possibilidade de mudar o marco do desenvolvimento baseado na visão ortodoxa, por outro mais amplo e integrado de análises e escolhas. Cada círculo define um conjunto de metas que justificam as ações humanas em função dos objetivos a serem atingidos no curto e médio prazo. A manutenção do desenvolvimento exige compromissos ante as prioridades competitivas e interdependentes, tanto entre elas como no interior de cada uma. O modelo sugere um tratamento equilibrado de valores e de interesses, o qual deve estar disciplinado pelo contexto predominantemente na origem da gestão.

Desta forma, esse modelo sustenta a idéia de que Desenvolvimento Sustentável visa alcançar objetivos ecológicos, econômicos e sociais em um grau mínimo, pois nenhum destes objetivos deverá ser favorecido em detrimento dos outros. A perpetuação dos sistemas naturais, por sua vez, constitui condição inevitável para o Desenvolvimento Sustentável. Desde que esses sistemas sejam respeitados é possível se pensar na sustentabilidade do desenvolvimento ambiental, no aproveitamento e no re-povoamento de terras, assim como a interpretação dos limites do crescimento variará com o conhecimento que as sociedades terão acerca de seu meio, de suas potencialidades e de seus termos;

(b) *Modelo da região-laboratório*: Em 1990, a região de Saguenay – Lac – Saint – Jean (Quebec – Canadá) se converteu na Região Laboratório do Desenvolvimento Sustentável. Entre outros aspectos se desenvolveu ali um modelo de análise que permitia situar os projetos submetidos a exame na Secretaria do Desenvolvimento Sustentável. Este modelo se construiu sobre a idéia resultante do modelo de Jacobs e Sadler. Foram estudados três pólos: ecológico, econômico e social, porém com a continuação do trabalho, esse modelo se transformou, acrescentando o pólo da equidade (compartilhar entre todos os seres as vantagens e o bem estar, inerentes ao atendimento das necessidades materiais, sociais e de uso de um ambiente sadio e a ecossistemas auto-sustentáveis dentro dos limites dos fenômenos adaptativos e evolutivos).

Destaca-se, como essencial para o Desenvolvimento Sustentável nas sociedades industriais, o problema da substituição dos recursos não-renováveis. Seu consumo se traduz numa perda do potencial de desenvolvimento nas gerações futuras, assim é imprescindível que se invista na reposição destes recursos, assumindo-se os custos desta reposição e, ao mesmo tempo, implementando políticas de redução, reutilização, substituição ou reciclagem

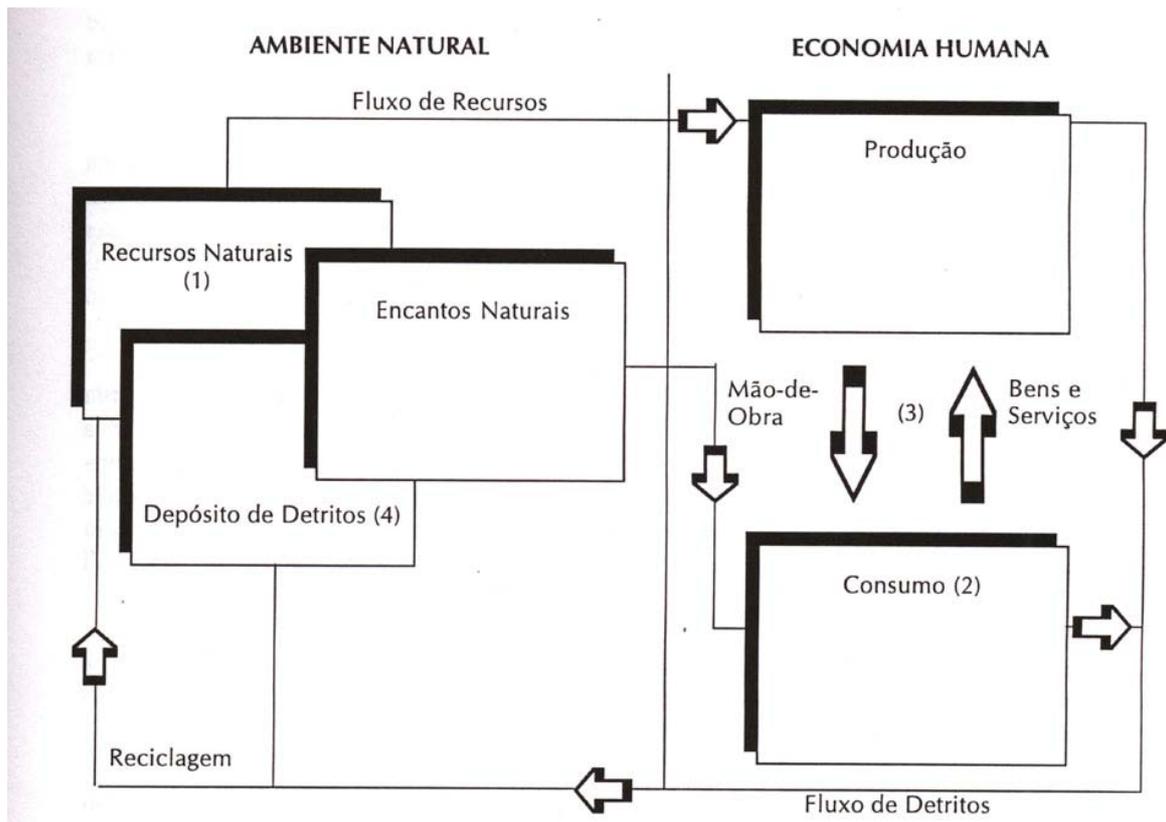
de recursos não-renováveis, de modo a promover a diminuição da velocidade de seu esgotamento;

(c) *Itens a serem considerados em projetos de Desenvolvimento Sustentável:* Os elementos apresentados não pretendem esgotar os procedimentos e também não se aplicam por igual a todos os projetos orientados ao Desenvolvimento Sustentável, entretanto servem para provocar discussão e estabelecer critérios para análises pertinentes. São eles: (1) Consulta pública – favorece a participação em debates prévios sobre políticas e projetos a serem desenvolvidos, ampliando as chances de melhor integrar as dimensões ecológicas, sociais, econômicas e éticas. O êxito dessa proposta se baseia na credibilidade daqueles que a realizam, na clareza das regras de consulta e no rigor com que se aplicam, tendo ainda, o cuidado de informar publicamente os resultados da consulta; (2) Identificação das necessidades – visa atender as necessidades múltiplas e detectadas em cada pólo do Desenvolvimento Sustentável, verificando sempre a coerência na quantificação e qualificação destas necessidades, evitando que falsas necessidades sejam indicadas, com a finalidade de obter apoio financeiro ou político externo ou interno ao projeto; (3) Aquisição de conhecimentos – sustenta-se no trabalho em equipe multidisciplinar ou cujo estudo necessite trabalhos com profundidade que origine novos conhecimentos, promovendo na forma de focar o desenvolvimento e apontando soluções inovadoras para problemas ambientais; (4) Busca de alternativas – baseia-se em uma diversidade de propostas a serem estudadas, avaliadas e selecionadas, apontando para possibilidades inovadoras, dentro dos princípios estabelecidos; (5) Sócios – esse item implica vários sócios locais ou externos, como associação entre empresários e empregados, entre município e indústrias, entre universidades e empresas, etc, tendo preocupações relevantes e comuns envolvendo os diversos pólos do Desenvolvimento Sustentável; (6) Correção – abertura à análise e revisão constante das etapas e realizações do projeto pelos diversos atores sociais e econômicos envolvidos; (7) Vantagens para maior número possível – quanto mais ganham com o projeto, mais chances de sua aprovação e de ser fonte de melhorias em um meio, não esquecendo de compensar aqueles que nele tiveram perdas; (8) Busca de soluções globais – estimula iniciativas que enfrentam problemas globais e cujos promotores sejam capazes de formar grupos de trabalho e estudo, analisando a repercussão dos impactos

cumulativos tanto na escala local como global; (9) Integração de objetivos ambientais e sociais desde a concepção do projeto – a definição pela busca do uso frugal dos recursos, da preservação da integridade do ambiente e da salvaguarda do território ou do patrimônio constituem índices positivos de um projeto que vise Desenvolvimento Sustentável; (10) Avaliação da eficácia dos objetivos – a existência de mecanismos que permitam avaliar resultados, ao longo do processo, à luz dos objetivos propostos desde o início do projeto, oferece mais garantia de flexibilidade para efetuar correções necessárias no momento em que sejam precisas, evitando resultados ou interferências indesejadas; (11) Educação dos usuários e dos participantes – constitui um investimento para o futuro, prevendo educação e a formação dos usuários e dos participantes, melhorando as oportunidades e criando um clima propício para a inovação e participação mais autônoma.

Morin e Kern (1995) analisam a idéia do Desenvolvimento Sustentável do ponto de vista da dialógica, uma vez que a idéia de desenvolvimento comporta aumento das poluições e a idéia de meio ambiente requer limitação das mesmas. Os estudiosos complementam que, embora o desenvolvimento não tenha sido realmente pensado como DS, a Eco-92 apresentou sua difusão através do debate sobre as questões ambientais.

Seguindo a linha da dialógica proposta por Morin e Kern (1995), Hutchison (2000), através da figura 2, explica a relação entre o ambiente natural e a economia humana. O ambiente natural é tanto fonte de “recursos naturais” para o processo produtivo quanto “depósito” final de resíduos, além dos “encantos naturais” que não precisam passar por um processo de produção para serem consumidos, como os espaços de lazer, por exemplo. Já a economia humana é estabelecida pela relação de “produção” e “consumo”, em que ocorre o trânsito de “mão-de-obra” e de “bens e serviços”. Segundo o autor, a maioria dos economistas trabalha com o lado direito do diagrama, no entanto essa emergente preocupação com as questões naturais sob novas perspectivas pode vir a mudar esse quadro, numa perspectiva de Desenvolvimento Sustentável. É importante destacar que as flechas referentes à mão-de-obra e aos bens e serviços da figura não têm o intuito de indicar o sentido das trocas, mas apontar que há um câmbio bilateral entre consumo e produção.



**Figura 2: Padrões de fluxo ambiental e econômico**

Fonte: HUTCHISON, David. **Educação ecológica: idéias sobre consciência ambiental**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000. p. 27

Na visão de Almeida (2002, p.81), uma empresa que se preocupa com a sua sustentabilidade, caracterizada por ele como sendo a soma da ecoeficiência com a responsabilidade social, deve incluir entre seus objetivos: “o cuidado com o meio ambiente, o bem estar do *stakeholder* e a constante melhoria de sua própria reputação”. Os *stakeholders* devem ser ouvidos e até considerados no processo decisório, pois são partes importantes dessa engrenagem organizacional. A boa comunicação entre empresa – *stakeholder* indica transparência, um pré-requisito para a sustentabilidade.

Tendo como panorama o mundo organizacional, cabe destacar a seguir as teorias de *stakeholders*, que são os influenciadores e influenciados nos diversos contextos em que atuam.

### 2.1.2 Stakeholders

Desde 1984, com a divulgação dos estudos de Freeman (1984), o termo *stakeholder* vem sendo estudado e discutido no meio acadêmico. No entanto, o tema já havia sido trabalhado por Barnard, em 1938. Segundo Rowley (1997, p. 888), “... esses conceitos estão presentes no pensamento dos teóricos de sistemas como March e Simon (1958) e planejadores corporativos como Mason e Mitroff (1981)”. A partir da consciência de que os *stakeholders* compõem uma dimensão consistente na vida organizacional, e por isso difícil de subtrair de quaisquer modelos organizacionais, muitos teóricos usam essa teoria para dar suporte a seus argumentos. Isso ocorreu quando Freeman (1984) integrou os conceitos de *stakeholder* em um constructo coerente e o "*stakeholderismo*" se transformou na vanguarda da atenção acadêmica da época.

No entanto, de acordo com Clarkson *et al.* (1994), a literatura sobre o tema abarca conceitos de *stakeholder*, seus modelos, a administração dos mesmos e a teoria de *stakeholder* de forma diversa pelos vários autores. Essa diversidade se dá, também, nas evidências e argumentos que suportam as teorias e críticas sobre o assunto. Algumas dessas discrepâncias são percebidas na definição de *stakeholder*, como será visto a seguir.

Freeman (1984, p. 25) define *stakeholder* como “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelo atingimento dos objetivos da empresa”. De acordo com Rowley (1997), outras conceituações são encontradas sobre o tema, como a de Hill e Jones (1992 *apud* ROWLEY, 1997, p. 889), que consideram que eles sejam: “constituintes que têm uma afirmação legitimada na empresa”, ou de Carroll (1993), segundo o qual eles são “indivíduos ou grupos cujos negócios interagem com quem tem ‘aposta’, ou interesse combinado, na empresa” (*apud* CLARKSON *et al.*, 1994, p.90).

A Fundação Alfred P. Sloan, ligada à Universidade de Toronto, apresenta os 7 Princípios do Gerenciamento de *Stakeholders* de Clarkson (<http://www.cauxroundtable.org>), como segue:

**Princípio 1:** Administradores deveriam reconhecer e monitorar as preocupações de todos os legítimos *stakeholders*, e deveriam considerar de forma apropriada os interesses deles nas operações de tomada de decisão;

**Princípio 2:** Administradores deveriam ouvir e comunicar-se com os *stakeholders* de forma aberta sobre suas preocupações e contribuições, e sobre os riscos que eles assumem pelo seu envolvimento com a corporação;

**Princípio 3:** Administradores deveriam adotar processos e modos de comportamento que são sensíveis às preocupações e capacidades da constituição de cada *stakeholder*;

**Princípio 4:** Administradores deveriam reconhecer a interdependência de esforços e recompensas entre *stakeholders*, e deveriam tentar atingir uma distribuição justa dos benefícios e sobrecargas da atividade corporativa entre eles, levando em consideração os respectivos riscos e vulnerabilidades deles;

**Princípio 5:** Administradores deveriam trabalhar cooperativamente com outras entidades, tanto públicas quanto privadas, para assegurar que riscos e prejuízos que surgem das atividades corporativas sejam minimizadas e, uma vez que não possam ser evitados, sejam compensados apropriadamente;

**Princípio 6:** Administradores deveriam evitar atividades que podem pôr em risco direitos humanos inalienáveis ou aumentar a riscos que, se compreendidos claramente, seriam inaceitáveis para *stakeholders* relevantes;

**Princípio 7:** Administradores deveriam reconhecer os potenciais conflitos entre (a) seus próprios papéis como *stakeholders* corporativos, e (b) suas responsabilidades legais e morais pelos interesses de todos os *stakeholders*, e deveriam dirigir tais conflitos através de comunicação aberta, relatos apropriados e sistemas de incentivo e, quando necessário, uma revisão.

A literatura sobre o tema considera que um passo importante na administração de *stakeholders* é a priorização dos mesmos, o grau de importância dado a um *stakeholder* em relação a outro. Para esse processo, Freeman (1984, p. 143) sugere os critérios de competitividade e cooperação como formas de distinguir os *stakeholders*, além de categorizar os mesmos em grupos. Já os critérios de Carroll (1993, *apud* CLARKSON *et al.*, 1994) são o poder e a legitimidade, considerando que, se um *stakeholder* obtiver alguma dessas características, elas precisam ser administradas, e aqueles que têm mais características que os demais demandam uma maior atenção gerencial. Outros critérios seriam a proximidade geográfica e temporal, utilidade estratégica, preferências gerenciais, probabilidade de interação e impacto.

Esses dois últimos são critérios importantes de acordo com Clarkson *et al.* (1994), pois as entidades que têm a maior probabilidade de interação com a organização ou aquelas que têm o maior impacto, tanto ativo quanto passivo, são mais prováveis de serem consideradas *stakeholders* e administradas. Atenção gerencial maior terão as entidades que têm essas duas características.

Outra discussão é sobre a forma do *stakeholder* que, na maior parte da literatura, considera os aspectos humanos. No entanto, fatores físicos não-humanos afetam e são afetados pela organização – atmosfera, hidrosfera, biosfera – e são considerados, por alguns

autores, como *stakeholders*. Clarkson *et al.* (1994, p. 92) justificam essa afirmação pela influência que os fatores físicos naturais atingem as empresas através de provimentos como a energia, matéria-prima, absorção de lixo, ou “acidentes” como enchentes, mudanças climáticas, secas, ou seja:

...aqueles indivíduos e grupos que eram considerados *stakeholders* para o ambiente natural eram bem intencionados, mas, dado o estado de degradação atual do ambiente natural, esses *stakeholders* parecem necessitar que todas organizações humanas considerem o ambiente natural em si como ‘*stakeholder*’ para que as interações do ambiente humano-natural possam ser identificadas, planejadas implementadas efetivamente e continuamente revistas.

Freeman (1999) aponta outra divergência na construção da teoria de *stakeholders*, mas a considera pertinente, e se refere à tipologia teórica. Segundo o autor, há três tipos de teoria: a descritiva, que aponta o modo como o mundo realmente é; normativa, que prescreve como o mundo deveria ser; e instrumental, que liga meios e fins. Apoiando-se nos argumentos de Donaldson e Preston (1995), Freeman (1999, p.233) considera que:

A teoria descritiva de *stakeholder* descreveria como organizações gerenciam ou interagem com *stakeholders*, a teoria normativa prescreveria como organizações deveriam tratar seus *stakeholders*, e a teoria instrumental incluiria sentenças como “Se você quiser maximizar o valor de *shareholder*, você deveria prestar atenção nos *stakeholders* chave”.

Para Clarkson *et al.* (1994), a teoria de *stakeholders* é capaz de integrar as demais teorias que priorizam acionistas (*stockholder theory*), consumidores (*customer theory*), trabalhadores (*worker theory*) e gestores bem como suas técnicas de gestão (*managerial theory*), e indica que a maioria das empresas atualmente tem um grande escopo de *stakeholders*. Ao exemplificar, esses autores dizem que um indivíduo consumidor de determinado produto pode, paralelamente, ser um trabalhador, gerente, acionista, ambientalista, um cidadão da comunidade local ou outro *stakeholder* e, como tal, tem demanda legítima por segurança do produto, condições de trabalho satisfatórias, compartilhamento de valores, proteção ambiental, entre outros pleitos.

Para esta investigação, o conceito selecionado em sua abordagem é o de o de Freeman (1984, p. 25), como já foi mencionado: “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelo atingimento dos objetivos da empresa”.

O espaço de ação dos *stakeholders* envolve, geralmente, as organizações, que podem ser cooperativas ou não-cooperativas, adotando diversos estilos de gestão.

## **2.2 Organizações**

Num contexto em que globalização, economia de mercado e concorrência são expressões chave no sistema de desenvolvimento vigente, as organizações empresariais têm acentuada importância, pois paralelamente às suas atividades fim, elas praticam atos que se refletem na sociedade. O impacto ambiental de atividades industriais efetuadas sem cuidado nem preocupação com a sustentabilidade, assim como as repercussões de projetos de Gestão Ambiental, desenvolvidas com enfoque estratégico nas empresas são exemplos de como as organizações são relevantes no processo social e ambiental.

Neste item, serão abordados aspectos teóricos de organizações cooperativas e não-cooperativas, explicitando as diferenças desses dois modelos de bastante relevância no contexto atual; as estratégias organizacionais de Gestão Ambiental, bem como a conceituação de Gestão Ambiental; além do papel da Gestão de Pessoas nas organizações e no desenvolvimento de recursos humanos para a sustentabilidade através da Educação Ambiental.

### **2.2.1 Cooperativas e não-cooperativas**

Em 1844, em Rochdale na Inglaterra, surgiu a primeira cooperativa. Ao menos este é o ano oficial em que 28 tecelões, os ‘Pioneiros de Rochdale’, traçaram algumas regras fundamentais para o funcionamento das cooperativas, muito embora há registros de diversas formas de atuação coletiva desde o início da vida social (PINHO, 2004). A doutrina que

baseou teoricamente tais organizações foi o cooperativismo, que surgiu depois das práticas, em fins do século XIX, com os trabalhos de Charles Gide e Beatriz Webb.

No Brasil, a história do cooperativismo é descrita em oito fases (PINHO, 2004):

1- De 1530 a 1877 – Movimentos de cooperação aproximados aos princípios do cooperativismo que viriam a ser desenvolvidos em 1844;

2- De 1878 a 1931 –A princípio, surgiram cooperativas agrícolas e de crédito agrícola entre italianos e alemães na região sul. Posteriormente, surgiram as cooperativas de agricultores japoneses em São Paulo. Em 1889, foi fundada a primeira cooperativa de que se tem notícia no Brasil em Ouro Preto, sob influência dos princípios de Rochdale. A constituição de 1891 contribuiu para a abertura ao cooperativismo brasileiro. Em 1902, o Padre Theodor Amstad fundou a primeira cooperativa de crédito de modelo Raiffeisen no município de Nova Petrópolis (RS). Em 1906, Theodor Amstad fundou uma cooperativa de crédito do modelo Luzzatti, a primeira do Brasil, em Lajeado (RS);

3- De 1932 a 1964 – Este é o período de consolidação do cooperativismo no Brasil, por causa do Decreto 22.239, de 1932. Esta foi considerada a primeira lei fundamental que norteou as características das cooperativas, consagrando a doutrina rochdaleana e permitindo, às cooperativas, razoável liberdade na sua constituição;

4- De 1965 a 1970 – Nesta fase, o cooperativismo brasileiro passou por uma crise, seguida de uma reorganização e renovação. Cooperativas com centralismo estatal, oposição ao cooperativismo de crédito e tolerância para o cooperativismo de economia e crédito mútuo, além das cooperativas agrícolas mistas, foram algumas das características deste período marcado pela ditadura militar. A partir desse momento de crise, o movimento cooperativo se unificou, onde havia divisão a ordem foi a pacificação;

5- De 1971 a 1987 – Renovação legal, estrutural e instrumental marcada pela implantação do sistema OCB (Organização das Cooperativas Brasileiras), reforma estrutural e representação única;

6- De 1988 a 1995 – Já fortalecido, o movimento cooperativista, nesta fase, passou por outra crise, principiada pela falência do Estado e conseqüente questionamento da unidade do sistema OCB, além da crise de identidade do cooperativismo internacional, que se refletiu no contexto brasileiro. Esse período ainda se caracterizou pela proibição constitucional de

interferência do Estado em associações, autogestão do cooperativismo, intenso crescimento de cooperativas de crédito e de cooperativas de trabalho;

7- De 1996 a 2002 – Ocorreu o fortalecimento da participação do cooperativismo brasileiro em representações internacionais e das confederações de crédito, a criação de dois bancos cooperativos e do SESCOOP (Serviço de Aprendizagem do Cooperativismo), além da emergência da vertente cooperativista de economia solidária;

8- A partir de 2003 – Caracterizado pela expansão do microcrédito cooperativo, multiplicidade de representação das cooperativas e criação da Secretaria Nacional de Economia Solidária junto ao Ministério do Trabalho e Emprego.

O final do século passado foi marcado por interessantes eventos: a Constituinte de 1988, que introduziu inovações sobre o cooperativismo (PINHO, 2004) e incentivou o movimento solidário; Congresso ACI (Aliança Cooperativista Internacional) 1995, que revisou os princípios cooperativos e lançou o princípio de preocupação com a comunidade que abarca o cuidado com o meio ambiente (IRION, 1997); o SESCOOP (Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo), criado em 1998 objetivando a formação profissional e promoção social de cooperados e trabalhadores (PINHO, 2004).

Um tema de extrema relevância no contexto atual é o contraponto de cooperativas econômicas e cooperativas sociais. As primeiras são consideradas tradicionais, voltadas para o mercado e “funcionam como empresas empenhadas na profissionalização da gestão, administração racional, aumento do capital, crescimento econômico e em moderna tecnologia para obter ganhos de escala e de eficiência” (PINHO, 2004, p. 133). Já as cooperativas sociais, conhecidas como populares, “concentram-se na obtenção de capital para a satisfação das necessidades familiares e profissionais de pessoas de segmentos carentes da sociedade, bem como na geração de trabalho, emprego, renda e benefícios para os associados, principalmente por meio de cooperativas de trabalho e do microcrédito cooperativo” (PINHO, 2004, p. 134).

As cooperativas são conceituadas como “associações autônomas de pessoas, unidas voluntariamente, para atender suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns, através de uma empresa coletiva e democraticamente controlada” (SCHMIDT e PERIUS, 2003, p. 63), são empresas cujo fim imediato é o atendimento das necessidades econômicas de seus usuários. A legislação brasileira prevê um mínimo de 20 pessoas

associadas para a formação de uma cooperativa singular. Os associados podem ser pessoas físicas ou até jurídicas, públicas ou privadas, que em assembleias gerais, representam o órgão deliberativo da cooperativa.

Um tema também bastante debatido no meio acadêmico é a questão da autogestão (PINHO, 2004; ALBUQUERQUE, 2003; SCHMIDT e PERIUS, 2003). A gestão da cooperativa deve ser feita pelos próprios associados, considerada como gestão coletiva e democrática, em que cada sócio tem direito a um voto. Nesse contexto, destaca-se a importância da educação e capacitação cooperativa, por serem condições básicas para a sobrevivência da cooperativa de acordo com seus princípios e para estimular a democracia participativa e fiscalizadora. Silva (1998) menciona a obrigatoriedade das cooperativas desenvolverem trabalhos educacionais, e destaca que tais ações podem vir aliadas à conscientização dos associados, inclusive com a preocupação com o meio ambiente.

A questão da educação na cooperativa está diretamente ligada ao FATES (Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social), criado pela Lei 5764/71. O fundo deve ser constituído por 5% das sobras líquidas apuradas no exercício e dos resultados de ações com terceiros, e devem destinar-se à assistência de associados, familiares e empregados da cooperativa. A educação nas cooperativas foi também estimulada pelo Congresso da ACI de 1995 estabelecendo que estruturas para educação treinamento e formação sejam mantidas pelas cooperativas (IRION, 1997; PINHO, 2004).

Uma das formas de cooperativa importante no contexto atual é aquela que une na sua constituição produtores familiares e agricultura orgânica. O debate acerca da produção agrícola começa com a distinção entre o método tradicional e os métodos alternativos de agricultura. Conforme Ehlers (1996), a agricultura convencional, mais disseminada atualmente, caracterizada pelo uso de adubos químicos – que aumentam a produtividade dos solos e, conseqüentemente a produtividade agrícola, eliminam a necessidade da produção animal e da mão-de-obra para a fertilização orgânica – provocou uma série de conseqüências negativas e impactos ambientais como, por exemplo, a erosão e contaminação dos solos e águas. Nesse sistema, por vezes produtores utilizam técnicas e tecnologias para a produção, sem preocupação ecológica.

Miranda Neto (1996) também aponta conseqüências negativas da agricultura convencional, como: a desconsideração e agressão ao ambiente natural, que ocasionam

desequilíbrios ecológicos e perdas; a subordinação das lavouras aos interesses do setor industrial; os altos custos acabam por beneficiar grupos capitalizados, excluindo os demais; além de os “pacotes tecnológicos”, criados por países desenvolvidos serem disseminados e aplicados em regiões e realidades diversificadas sem muita variação, resultando em maior dependência e menor produtividade. Países menos desenvolvidos e os pequenos produtores são os mais atingidos com esta desigualdade, segundo esse autor, embora tal idéia não seja aceita de forma generalizada por outros autores.

No entanto, a preocupação com as questões ambientais e sociais é emergente, dentro da prerrogativa do Desenvolvimento Sustentável, em que se preocupa mais com a produção de alimentos saudáveis, sem agrotóxicos, melhorando a qualidade dos solos e a qualidade de vida animal e, conseqüentemente, humana. Para isso, métodos agrícolas alternativos foram desenvolvidos, aprimorados e aplicados, como a agricultura orgânica.

A agricultura orgânica, de acordo com Ehlers (1996), foi uma das quatro vertentes de agricultura alternativa que surgiu entre as décadas de 1920 e 1940. O termo “agricultura alternativa” foi cunhado na década de 1970 para definir modelos que se opusessem à agricultura convencional, como a biodinâmica, orgânica, biológica e natural, objetivando o desenvolvimento de uma “agricultura ecologicamente equilibrada, socialmente justa e economicamente viável” (EHLERS, 1996, p. 79).

A **agricultura biodinâmica** surgiu em 1922 com o intuito de difundir a noção de que a propriedade agrícola é um organismo, e se caracterizou pela utilização dos chamados preparados biodinâmicos, aditivos para adubação elaborados para resgatar as forças naturais dos solos. A **agricultura biológica** consiste no manejo dos solos, a fertilização e a rotação de culturas para aumentar a saúde dos solos e, conseqüentemente, formar plantas e alimentos mais resistentes às pragas. O **cultivo natural** tem como princípio que as atividades agrícolas respeitem as leis da natureza, adotando, entre outras alternativas, a rotação de culturas e o emprego de inimigos naturais das pragas. Já a **orgânica** evita ou elimina o uso de fertilizantes e outros aditivos compostos sinteticamente, sendo uma agricultura baseada na rotação de culturas, esterco animal, lixo orgânico vindo de fora, entre outras peculiaridades capazes de manter a produtividade, o fornecimento de nutrientes para as plantas, além de controlar as pragas (EHLERS, 1996).

Para Miranda Neto (1996, p. 62):

Apesar da intensa doutrinação dos grandes complexos globais, já se notam várias reações de agricultores preservando sua intuição ecológica ao adotar formas de energia alternativas como a solar, grátis, que aciona os ciclos naturais, e ao adotar métodos orgânicos de combate a pragas e doenças a fim de aumentar a produtividade do solo. Os alimentos produzidos são mais saudáveis e têm melhor sabor, o sistema todo é mais rentável, sobretudo a longo prazo, considerando os efeitos ecológicos e sociais.

Nem todos concordam que os produtos orgânicos têm características organolépticas melhores que os convencionais e existem autores que consideram que a produção orgânica tem certos problemas com acesso ao mercado, rentabilidade do processo produtivo e problemas na busca de certificação.

De acordo com Teixeira (2001), no ano de 2000, a agricultura orgânica foi responsável por um volume de negócios de cerca de US\$ 20 bilhões/ano na esfera mundial, e em 2003, esse montante passou para 25 bilhões de dólares, conforme Neves (2003) e *International Federation of Organic Agriculture Movements* (IFOAM, 2005). Este modelo de produção agrícola tem crescido nos últimos anos juntamente com o aumento da preocupação, por parte de produtores e consumidores, com as questões de escassez de recursos, melhoria da qualidade dos alimentos e qualidade de vida, e da busca pela sustentabilidade nas suas três dimensões: econômica, social e ambiental. Além disso, segundo Ruscheinsky e Vargas (2002), ela reduz custos de produção, permite um melhor aproveitamento da mão-de-obra familiar, aumenta possibilidades de comercialização direta, proporciona melhorias na saúde humana, seja de produtores ou consumidores, e benefícios ao meio ambiente.

Agricultura familiar, de acordo com Lamarche (*apud* SOTO, 2002, p. 113), é:

... um grupo de trabalho familiar, unido por laços de parentescos e que se renova sobre a base das relações familiares. A propriedade fornece um retorno permitindo a subsistência do grupo e (...) representa um patrimônio cuja transmissão aparece como um objetivo essencial das estratégias do grupo familiar.

O incentivo à implantação da cultura orgânica no contexto da produção familiar é justificado por ser forma de geração de postos de trabalho no meio rural, sendo, então,

estimulado não apenas pelo apelo ambiental, mas também social (RUSCHEINSKY e VARGAS, 2002).

Independente de a organização ser cooperativa ou não, atualmente há a necessidade dela se preocupar com o meio ambiente, através da Gestão Ambiental, que pode ser de cunho estratégico ou não.

### **2.2.2 Estratégia Organizacional e Gestão Ambiental**

A Gestão Ambiental (GA) é discutida como uma alternativa para obter melhor ajuste entre a dimensão capitalista de busca de crescimento e a conservação ambiental principalmente nas empresas, e é definida, por Maimon (1996, p.72), como um “conjunto de procedimentos para gerir ou administrar uma organização, de forma a obter o melhor relacionamento com o meio ambiente”.

No escopo organizacional, a preocupação com as questões ambientais começou a surgir entre os anos 1970 e 1980. A reestruturação produtiva, alavancada pelo Sistema de Produção Enxuta, implementado com pioneirismo pela Toyota Motor Company e disseminado por empresas de diversos setores, estimulou esse cuidado. O sistema objetiva perfeição com a redução de custos, defeito zero, estoque zero e grande variedade de produtos. Envolve produção *just-in-time* (justo no tempo), melhoramento contínuo, gerenciamento da qualidade total, bom fluxo de informações, flexibilidade e redução do desperdício, seja humano ou material (GIESTA, MAÇADA E LUNARDI, 2003).

De acordo com Callenbach *et al.* (1993), na década de 1980 ampliou-se a conscientização de que os danos ambientais poderiam ser reduzidos através da administração ecologicamente correta e que os custos de limpeza desses danos eram mais caros que essa “eco-administração”, altamente estimulada por vertentes político-sociais da época. Independente de sua motivação, senso de responsabilidade ecológica, exigências legais, proteção dos interesses da empresa, imagem, proteção dos funcionários, pressão do mercado, qualidade de vida ou lucro, as organizações passaram a investir no futuro através da preservação ambiental (CALLENBACH *et al.*, 1993).

Conforme Andrade, Tachizawa e Carvalho (2002), no Brasil, a partir de 1975, foram sendo criados órgãos ambientais, legislações e controles nos níveis federal e estadual. Com o tempo surgiram, também, controles municipais. A preocupação com as questões ambientais no escopo organizacional não se deu de forma rápida. Empresas multinacionais e nacionais de maior porte foram as primeiras a criar departamentos ambientais e instituir essa preocupação em seus planos corporativos, de forma estratégica. Uma alternativa adotada por algumas empresas foi a implantação de auditorias ambientais, fato que tem aumentado nos últimos anos. A auditoria ambiental tem como objetivo investigar sistematicamente os programas de controle ambiental da empresa, identificando problemas, além de verificar se a operação organizacional está de acordo com as normas legais, bem como com os padrões decididos internamente.

A preocupação com as questões do ambiente fez com que fosse criada a *International Organization for Standardization* (ISO) 14000. Esse conjunto de normas tenta orientar e certificar empresas que estão dirigidas à qualidade ambiental, descrevendo padrões de desempenho baseados na política ambiental. De acordo com Barbieri (2004, p. 143), esta certificação aborda padrões de “SGA, auditoria ambiental, avaliação do desempenho ambiental, avaliação do ciclo de vida do produto, rotulagem ambiental e aspectos ambientais em normas de produtos”. A certificação ISO 14000 passa a ser encarada, também, como uma vantagem competitiva em uma análise mais mercadológica (ARAÚJO, 2001; DAROIT, 2001).

Outros importantes passos para a Gestão Ambiental nas organizações são a Produção Limpa (PL) e a Produção Mais Limpa (P+L). Segundo Mello (2002), a produção limpa foi uma proposta apresentada pela ONG ambientalista *Greenpeace*, em 1990. Nessa proposta, é sugerido um sistema de produção industrial que questiona a necessidade de um produto, procura outras formas pelas quais essa necessidade poderia ser satisfeita ou reduzida, buscando o uso eficiente de materiais e energia com sustentabilidade. Já a P+L, de 1991, é uma proposta mais simples, considerada como intermediária entre a PL e a minimização de resíduos. A produção mais limpa é uma abordagem que pode ser adotada por um maior número de organizações e defende a prevenção da poluição e redução do desperdício (ANDRES, 2000; MELLO, 2002).

A questão ambiental é entendida hoje, por muitas organizações, não apenas como uma função de proteção, mas de administração (ANDRADE, TACHIZAWA e CARVALHO,

2002). Passou a fazer parte do planejamento estratégico de organizações interferindo na posição dos dirigentes não apenas na ótica operacional, mas também na formulação dos planos de ação, elaboração de cenários. Na prática, a Gestão Ambiental com enfoque estratégico precisa ser implementada acompanhada de uma série de mudanças, de valores e visão de mundo, não apenas dos gestores como da organização como um todo.

Callenbach *et al.* (1993) fazem a distinção entre administração ambiental e administração ecológica, argumentando que o primeiro assume a idéia de “ambientalismo superficial” e a segunda de “ecologia profunda”. Esses dois termos foram desenvolvidos na década de 1970 por Arne Naess e pressupõem paradigmas diferentes: o “ambientalismo superficial” aceita o paradigma mecanicista dominante, seguindo a linha do crescimento econômico; e a “ecologia profunda” a visão de mundo holística e sistêmica, se apoiando nas idéias de sustentabilidade ecológica (CALLENBACH *et al.*, 1993; CAPRA, 1996). Nas práticas organizacionais atuais, conforme descrito por Callenbach *et al.* (1993, p. 89): “o ambientalismo superficial se manifesta na ‘lavagem verde’ (...) Essas empresas gastam dinheiro em publicidade, *marketing* e promoção de imagem ‘verde’, mas não em ‘enverdecer’ os processos de produção, as instalações e as condições de trabalho de seus funcionários”.

Barbieri (2004) apresenta três abordagens (figura 3) que as empresas podem adotar referente à Gestão Ambiental, de acordo com sua consciência, tipo e tempo de atuação e tamanho, quais sejam: controle da poluição, prevenção da poluição e estratégica. Essas também podem ser etapas de implementação de uma política ecológica na organização. O controle da poluição se caracteriza pelo comportamento reativo da empresa, em geral desenvolvidas para atender as exigências legais. Organizações que estão nessa fase costumam aplicar tecnologias chamadas *end-of-pipe*, ou seja, controles de final de processo, que tentam capturar e tratar a poluição gerada na produção antes que chegue ao ambiente. Nesse caso, os métodos aplicados são custosos, não agregam valor ao produto e nem sempre são eficazes. A prevenção da poluição é uma abordagem que atua nos produtos e processos, usando de tecnologias limpas para aperfeiçoar o processo de produção e eliminar a maior parte dos resíduos na fonte. Os resíduos que não podem ser eliminados ou reaproveitados no processo produtivo são tratados através de controles de produção *end-of-pipe*. Já na abordagem estratégica, a organização além de efetuar controles e prevenção da poluição, busca oportunidades para seu negócio no momento atual ou futuramente. O maior interesse por parte dos *stakeholders* nas questões ecológicas pode provocar ameaças e oportunidades no ambiente de atuação da empresa, o que pode gerar certos benefícios se tratados de forma

estratégica, como: melhoria da imagem, maior comprometimento dos funcionários e melhores relações de trabalho, maior produtividade, criatividade, novos desafios, acesso a diferentes mercados (como o externo), melhor relacionamento com a comunidade, grupos ambientalistas e demais *stakeholders*, entre outros fatores (NORTH *apud* BARBIERI, 2004).

Características	Abordagens		
	Controle da poluição	Prevenção da poluição	Estratégica
Preocupação básica	Cumprimento da legislação e respostas às pressões da comunidade	Uso eficiente dos insumos	Competitividade
Postura típica	Reativa	Reativa e proativa	Reativa e proativa
Ações típicas	Corretivas	Corretivas e preventivas	Corretivas, preventivas e antecipatórias
	Tecnologias de remediação e de controle no final do processo ( <i>end-of-pipe</i> )	Conservação e substituição de insumos	Antecipação de problemas e captura de oportunidades utilizando soluções de médio e longo prazos
	Aplicação de normas de segurança	Uso de tecnologias limpas	Uso de tecnologias limpas
Percepção dos empresários e administradores	Custo adicional	Redução de custo e aumento da produtividade	Vantagens competitivas
Envolvimento da alta administração	Esporádico	Periódico	Permanente e sistemático
Áreas envolvidas	Ações ambientais confinadas nas áreas produtivas	As principais ações ambientais confinadas nas áreas produtivas	Atividades ambientais disseminadas pela organização
		Há crescente envolvimento de outras áreas	Ampliação das ações ambientais para toda a cadeia produtiva

**Figura 3: Gestão Ambiental na empresa – abordagens**

Fonte: BARBIERI, José Carlos. **Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. São Paulo: Saraiva, 2004. p. 103.

Nesses processos, é imprescindível a participação e o envolvimento das pessoas do meio e, para isso, é necessário que as mesmas conheçam o que é Gestão Ambiental, sua importância e seus objetivos. Através da Educação Ambiental, a Gestão de Pessoas pode transmitir e discutir as informações e dados sobre como atuar de forma responsável perante o ambiente e como essas ações podem refletir na sociedade.

### 2.2.3 Gestão de Pessoas e Educação Ambiental

Em todos os tempos, o homem sempre possuiu uma relação importante de troca com seu semelhante. O trabalho é fruto dessa troca e as organizações são fruto de seu trabalho. Nessa perspectiva, as organizações, buscando competitividade, produtividade e lucros satisfatórios, devem adotar políticas de gestão de forma que o trabalhador perceba sua relevância e se sinta estimulado a comprometer-se pelo desenvolvimento da mesma.

Os estudos da área de Recursos Humanos são bastante diversificados, apresentando a preocupação com as pessoas nos diversos contextos. Analisar as pessoas no ambiente de trabalho, as relações interpessoais, o comportamento e comprometimento entre funcionário e empresa, as competências e habilidades, as características empreendedoras, as relações de trabalho entre Estado, empregador e empregado, salários, o engajamento das pessoas em projetos de responsabilidade social, a preocupação organizacional no que tange as pessoas que ali atuam, são, portanto, objetivos e objetos de muitos trabalhos acadêmicos na área de Recursos Humanos.

De acordo com Tachizawa, Ferreira e Fortuna. (2001), a Gestão de Pessoas está diretamente ligada com o planejamento de pessoal, recrutamento, seleção, contratação, administração de cargos e salários, treinamento, desenvolvimento e clima organizacional e avaliação de desempenho. No entanto, esse caráter técnico da Gestão de Pessoas é balanceado através de uma abordagem mais comportamental, pois conforme Mafra (2003, p. 22):

A Gestão de Pessoas traz a proposta de que o trabalhador participe das inovações dentro da empresa, podendo ser uma nova forma de trabalho, uma nova forma de aplicação tecnológica, enfim, o trabalhador não apenas sofre o reflexo dos procedimentos característicos da Gestão de Pessoas, mas interage com as empresa em suas mudanças.

Para Gil (2001, p.17), “Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. O autor afirma que o termo é uma evolução da chamada Administração de Recursos Humanos (ou Administração de RH), ainda muito usada para definir as formas de

gerenciamento de pessoas interorganizacional. No entanto, a expressão é considerada muito restrita, pois trata as pessoas como recursos e não como colaboradores ou parceiros.

A figura 4 apresenta uma revisão histórica, elaborada por Mathis e Jackson (1994), das principais mudanças ocorridas na área do período de antes de 1890 até 1990, e uma projeção dos autores para o período de 1990 a 2000.

<b>Período</b>	<b>Assunto de maior preocupação na administração</b>	<b>Percepções gerenciais dos empregados</b>	<b>Atividades de RH</b>
Antes de 1890	Tecnologias de produção	Indiferença para as necessidades	Sistemas disciplinares
1890 – 1910	Bem estar do empregado	Empregados precisam condições seguras e oportunidades	Programas de segurança, programas de inspiração
1910 – 1920	Eficiência na tarefa	Empregados precisam de uma maior produtividade para ter altos vencimentos	Estudo de tempos e movimentos
1920 – 1930	Diferenças individuais	As diferenças individuais dos empregados são consideradas	Testes psicológicos e aconselhamento do empregado
1930 – 1940	Sindicalismo	Empregados como adversários da gestão	Programas de comunicação para os funcionários, tecnologias anti-sindicalização
1940 – 1950	Segurança econômica	Empregados precisam de proteção econômica	Planos de pensão para empregados, planos de saúde, benefícios
1950 – 1960	Relações humanas	Empregados precisam de supervisão atenciosa	Treinamento de supervisores
1960 – 1970	Participação	Empregados precisam envolver-se nas decisões operacionais	Técnicas de gestão participativa
1970 – 1980	Tarefas desafiadoras	Empregados precisam de trabalho que seja desafiador e congruente com habilidades	Enriquecimento do trabalho, times de tarefas integradas
1980 – 1990	Deslocamento do empregado	Empregados precisam de trabalho – perdidos com as questões econômicas, competição internacional e as mudanças tecnológicas	Deslocamento, re-treinamento, reestruturação
1990 – 2000	Mudanças e escassez da força de trabalho	Empregados precisam maior flexibilidade em agendas, benefícios e políticas	Planejamento estratégico de RH, direitos dos empregados, treinamento, benefícios flexíveis, informatização.

**Figura 4: Mudanças na Administração de Recursos Humanos**

Fonte: MATHIS, Robert L.; JACKSON, John H. **Human Resource Management**. 7 ed. St. Paul: West Publishing Corporation, 1994. p. 7.

Numa perspectiva histórica, percebe-se que uma das primeiras intervenções da literatura de administração sob a ótica das pessoas deu-se, de forma restrita, na Administração Científica, em que Taylor, Fayol e Ford analisaram a designação de funções e tarefas para os funcionários com o intuito de melhorar a organização industrial, esforços realizados no período de 1910 a meados dos anos 1940. Com uma perspectiva mais humanista, a Escola das Relações Humanas, de Elton Mayo, a partir de 1927, trouxe para debate a importância dos fatores psicológicos e sociais dos funcionários na produtividade. Assim, a Administração de Pessoal passou a considerar as relações humanas com suas diversas variáveis: motivação, liderança, comunicação e tipos de supervisão. Gil (2001) registra, ainda, o movimento das Relações Industriais, uma evolução da Administração de Pessoal, caracterizado pela inserção dos sindicatos nas organizações no pós-guerra, fazendo com que essas se preocupassem com as condições de trabalho e com a concessão de melhores benefícios aos empregados.

A partir dos anos 1960, o termo Administração de Recursos Humanos começou a emergir. Segundo Gil (2001), a Administração de RH pode ser entendida como a Administração de Pessoal com um enfoque da Teoria Geral dos Sistemas. Nessa conotação, percebe-se que a expressão deixa de ser meramente o trabalho com as rotinas trabalhistas e disciplinares, passando a adotar uma abordagem sistêmica com ênfase no processo, multidisciplinaridade, participação, abertura, entre outras características.

A década de 1990 trouxe consigo críticas, preocupações e novas concepções a respeito do papel dos indivíduos nas organizações e como as mesmas trabalhavam essa questão. A terminologia utilizada foi um foco de discussão, por tratar as pessoas como recursos que precisam ser administrados ao invés de serem reconhecidas como fornecedores de habilidades, conhecimentos, capacidades e inteligência. Nessa nova abordagem as pessoas são consideradas como capital intelectual (CHIAVENATO, 1999; GIL, 2001).

Tendo em vista esta conceituação de Gestão de Pessoas, autores utilizando as diversas terminologias, delimitam as atividades que fazem parte do processo de gerenciamento de pessoal. Milkovich e Boudreau (2000) consideram quatro grandes categorias de atividades que o setor deve desenvolver para atingir os objetivos organizacionais: recrutamento, desenvolvimento, remuneração e relações com os empregados. Chiavenato (1999) considera as seguintes funções: agregação, aplicação, recompensa, desenvolvimento, monitoramento e manutenção. Mathis e Jackson (1994) dividem em seis grupos de atividades que objetivam a motivação e produtividade: planejamento e análise de RH, gerenciamento de relações

(empregado e trabalho), compensações e benefícios, desenvolvimento de recursos humanos, *staffing* (recrutamento e seleção) e comprometimento com a oportunidade igualitária de emprego, que se refere à coerência de todas atividades de gerenciamento de pessoas.

Corroborando suas idéias com a maioria dos autores já citados, Gil (2001) apresenta um quadro de classificação das atividades de acordo com os sistemas de RH, conforme figura 5:

<b>Sistemas de RH</b>	<b>Atividades</b>
Suprimento ou agregação	▪ Identificação das necessidades de pessoal
	▪ Pesquisa de mercado de recursos humanos
	▪ Recrutamento
	▪ Seleção
Aplicação	▪ Análise e descrição de cargos
	▪ Planejamento e alocação interna de recursos humanos
Compensação ou manutenção	▪ Salários
	▪ Benefícios
	▪ Carreiras
	▪ Higiene e segurança no trabalho
	▪ Relações com sindicatos
Desenvolvimento ou capacitação	▪ Treinamento e desenvolvimento de pessoal
	▪ Desenvolvimento e mudança organizacional
Controle ou monitoração	▪ Avaliação de desempenho
	▪ Banco de dados
	▪ Sistemas de informações gerenciais
	▪ Auditoria de recursos humanos

**Figura 5: Classificação das atividades de Gestão de Pessoas**

Fonte: GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 25.

Por sua vez, Santos (1999) salienta a importância do Planejamento Estratégico de recursos humanos para que seus esforços estejam diretamente envolvidos e comprometidos com a estratégia organizacional e haja uma reciprocidade e reconhecimento por parte da alta gerência com as atividades de Gestão de Pessoas. Dentro dessa perspectiva, corroborada por Mathis e Jackson (1994), o autor cita três dimensões competitivas da estratégia de recursos humanos que complementam a abordagem funcional, quais sejam: a constituição de rede de trabalho baseada em equipes, a aprendizagem organizacional e a gestão da cultura organizacional.

Nesse contexto, evidencia-se que as organizações ampliaram suas perspectivas em relação à Gestão de Pessoas, cabendo à área novos desafios, como menciona Gil (2001), de ordem ambiental, mediante as crescentes mudanças no contexto mundial, como globalização, participação do Estado, Responsabilidade Social, entre diversos outros fatores que afetam as empresas e, conseqüentemente, as pessoas; organizacional, caracterizados por, entre outras questões internas, competitividade, avanços tecnológicos, cultura organizacional; e individuais, que se referem às relações entre empresa e empregado, como a segurança que o emprego proporciona ao funcionário, a identificação com a organização, qualidade de vida e demais aspectos. Para Tachizawa (2004), os profissionais estão cada vez mais se qualificando e, à medida que isso acontece, procuram organizações capazes de, não apenas, oportunizar novos desafios, bom ambiente de trabalho, chances de desenvolvimento e plano de carreira, mas também verificar se os valores e o comportamento social e ético corroboram com suas convicções.

Um dos importantes papéis da Gestão de Pessoas no contexto atual é o da informação e formação dos chamados recursos humanos de forma a prepará-los para trabalhar na perspectiva do Desenvolvimento Sustentável, através da Educação Ambiental.

De acordo com Kitzmann e Asmus (2002, p. 143), a Educação Ambiental é definida como “um conjunto de processos a partir dos quais os indivíduos e a coletividade constroem valores sociais, conhecimentos, habilidades, atitudes e competências” e consideram que o tema, no escopo organizacional, é convergente com a abertura para treinamento que as empresas utilizam para a otimização de seus processos. Ao invés de uma instrução superficial voltada para as práticas produtivas com a preocupação de suprir as exigências ambientais demandadas pelo setor público e pelo mercado, o aprendizado deve se dar sob a ótica de

Educação Ambiental, aprimorando o trabalhador pela inserção das dimensões ambiental, social, cultural e de cidadania.

A LEI n° 9795/99 explicita em seu espírito tal preocupação e no artigo 5° trata dos objetivos dessa lei, quais sejam:

- I - o desenvolvimento de uma compreensão integrada do meio ambiente em suas múltiplas e complexas relações, envolvendo aspectos ecológicos, psicológicos, legais, políticos, sociais, econômicos, científicos, culturais e éticos;
- II - a garantia de democratização das informações ambientais;
- III - o estímulo e o fortalecimento de uma consciência crítica sobre a problemática ambiental e social;
- IV - o incentivo à participação individual e coletiva, permanente e responsável, na preservação do equilíbrio do meio ambiente, entendendo-se a defesa da qualidade ambiental como um valor inseparável do exercício da cidadania;
- V - o estímulo à cooperação entre as diversas regiões do País, em níveis micro e macrorregionais, com vistas à construção de uma sociedade ambientalmente equilibrada, fundada nos princípios da liberdade, igualdade, solidariedade, democracia, justiça social, responsabilidade e sustentabilidade;
- VI - o fomento e o fortalecimento da integração com a ciência e a tecnologia;
- VII - o fortalecimento da cidadania, autodeterminação dos povos e solidariedade como fundamentos para o futuro da humanidade.

A preocupação com as pessoas no processo de Educação Ambiental é destacada na lei que rege o assunto, e menciona que:

...Às empresas, entidades de classe, instituições públicas e privadas, promover programas destinados à capacitação dos trabalhadores, visando à melhoria e ao controle efetivo sobre o ambiente de trabalho, bem como sobre as repercussões do processo produtivo no meio ambiente; à sociedade como um todo, manter atenção permanente à formação de valores, atitudes e habilidades que propiciem a atuação individual e coletiva voltada para a prevenção, a identificação e a solução de problemas ambientais (EDUCAÇÃO AMBIENTAL. Lei n° 9.795: 1999, art. 3, itens IV e V).

A Gestão Ambiental estratégica, juntamente com os esforços da Educação Ambiental e Gestão de Pessoas, acabam por disseminar novos conhecimentos às pessoas das organizações, cooperativas ou não, e redimensionar os relacionamentos nessa estrutura, ajudando a promover, assim, o Capital Social.

## 2.3 Capital Social

As discussões acerca do Capital Social tiveram início em 1916 com Lyda Judson Hanifan. Naquela época, este educador cunhou o conceito “Capital Social” para explicar as redes de relações baseadas na cooperação que poderiam ser usadas para o bem estar da comunidade. No decorrer do século XX, o termo foi usado e reinventado, pelo sociólogo canadense John Seeley (década de 1950), Jane Jacobs (década seguinte), pelo economista Glenn Loury e o sociólogo Ivan Light (anos de 1970). Na década de 1980, o tema foi discutido pelo sociólogo Pierre Bourdieu, o economista Ekkehart Schlicht e pelo sociólogo James Coleman. Por fim, na década de 1990, destaca-se o trabalho de Robert Putnam (2002) e o do economista Francis Fukuyama (ARAUJO, 2003).

Segundo Moraes (2003), “Capital Social” está relacionado com a ampliação teórica do termo “capital”. Araujo (2003, p. 9) faz a distinção entre os tipos de capital, introduzindo com a definição de Marx sobre capital “o produto da mais-valia (trabalho não-pago) produzida pelo trabalhador e apropriada pelos donos dos meios de produção”. Em seguida, a autora aborda as quatro formas de capital adotadas pelo Banco Mundial na avaliação de projetos de desenvolvimento, quais sejam: capital natural, caracterizado pelos recursos naturais do país; capital financeiro, ou seja, bens de capital, capital financeiro e imobiliário entre outros produzidos pela sociedade; capital humano, saúde, nutrição e educação da sociedade; e Capital Social, capacidade da sociedade estabelecer laços de confiança interpessoal e redes de cooperação com objetivos coletivos.

Correa (2003) menciona algumas definições de Capital Social, como a de Bourdieu<sup>4</sup>, que conceitua um conjunto de recursos atuais ou potenciais ligados à disposição de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas, de interconhecimento e inter-reconhecimento. Coleman, segundo Correa (2003), Woolcock (2001) e Putnam (2002) definem Capital Social de forma semelhante, como uma construção de organização social – confiança, normas e redes de relacionamento – que pode melhorar a eficiência da sociedade através da ação coordenada, coletiva. Lin (*apud* CORREA, 2003, p. 315) descreve Capital

---

<sup>4</sup> BOURDIEU, Pierre. **Le capital social**. Actes de la recherche em sciences sociales. Paris: n. 31, p. 2-3, 1980.

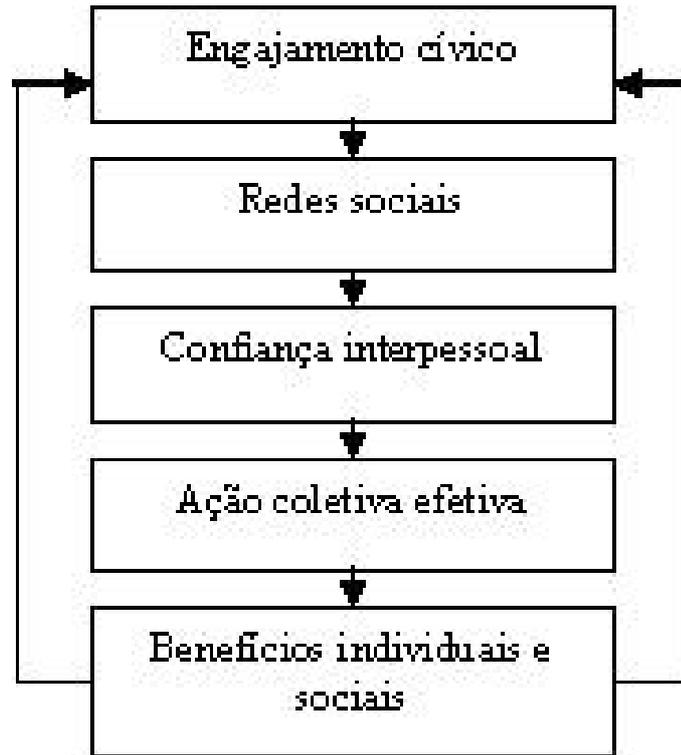
Social como o “investimento em relações sociais pelos indivíduos através do qual eles adquirem recursos para realçar os retornos esperados de instrumental ou ações expressivas”.

Araújo (2003) complementa afirmando que o Capital Social é visto como fator crítico para a prosperidade econômica e para o Desenvolvimento Sustentável.

Já para Cohen e Prusak (2001, p. 4), Capital Social consiste no “estoque de conexões ativas entre as pessoas: a confiança, entendimento mútuo, e valores e comportamentos compartilhados que ligam os membros das redes humanas e comunidades e tornam a ação cooperativa possível”. Esses autores completam essa visão, numa abordagem mais organizacional, mencionando que o Capital Social não é feito por organizações simpáticas, em que as pessoas gostam, concordam e aceitam as outras, mas está baseado na colaboração, respeito, compreensão e compartilhamento do que deve ser feito.

De acordo com a OECD (*Organization for Economic Co-operation and Development*), o Capital Social pode influenciar a comunidade e afetar os seguintes benefícios: melhoria da saúde; maior bem-estar; maiores cuidados com as crianças, reduzindo o risco de abuso infantil e problemas sociais envolvendo crianças e adolescentes; redução de crimes, ligado à confiança entre vizinhos; e melhoria do governo.

Rohe (2004) apresenta um modelo de Capital Social, que consiste num ciclo entre o engajamento cívico, as redes sociais, a confiança interpessoal, a ação coletiva efetiva e os benefícios individuais e sociais, de acordo com a figura 6. O mesmo autor argumenta que o conceito de Capital Social vai além das relações interpessoais, considerando também as características e conseqüências dessas interações.



**Figura 6: Modelo de Capital Social**

Fonte: ROHE, William M. Building Social Capital through community development. **Journal of the American Planning Association**. Vol. 70. No 2, 2004. p.159.

Conforme o modelo, as pessoas que são civicamente engajadas estarão envolvidas em redes de relacionamentos sociais, o que levará à maior confiança interpessoal. Esse aumento na confiança faz com que aumentem as ações coletivas, que, por sua vez, proporcionam benefícios individuais e sociais, trazendo um maior interesse no engajamento cívico, onde o ciclo reinicia (ROHE, 2004). O mesmo autor complementa, no entanto, que é muito importante nesse processo o engajamento também das camadas mais altas da hierarquia, pois sem esse comprometimento, o modelo pode se inverter, e o engajamento e a participação cívica da comunidade pode levar à desconfiança.

A maior parte da literatura encontrada sobre o tema é direcionada à sociologia no estudo de comunidades, cidades, regiões e nações, sendo poucos os trabalhos tratando do tema no mundo empresarial. Cohen e Prusak (2001) justificam esse fato pela abordagem mecanicista de análise dos negócios, o que deixa mascarada a natureza social das mesmas. Na mesma linha, Araújo (2003) considera que o tema levanta valores além do racionalismo

econômico, considerando a cultura humana e aspectos éticos e por isso sua mensuração é difícil.

Ainda de acordo com Araújo (2003), Coleman chama a atenção para o fato de que grupos com alto Capital Social podem promover melhor as pessoas, o capital humano. No entanto, outros autores apontam dificuldades para a mensuração, argumentando que há como medir os resultados, mas não o Capital Social em si.

Como visto, a confiança é um componente essencial do Capital Social e pode se originar, conforme Araújo (2003), através de regras de reciprocidade e de sistemas de participação cívica. A primeira é a aplicação de regras de constrangimento social, de forma clara e pública, para quem não coopera nem retribui e para quem transgride as mesmas. A segunda é a atuação em associações de diversos tipos, voluntárias ou não, em que o contrato vigente é o moral e a sanção para quem transgride pode ser a exclusão da rede de sociabilidade e de cooperação. É importante destacar que o grande produto deste Capital Social, baseado em confiança, redes de reciprocidade e cooperação, é o bem comum.

Segundo Cohen e Prusak (2001, p.29), a confiança é primordial nas atividades sociais, permitindo que as pessoas convivam e trabalhem juntas sem conflito e negociações constantes. Para estes autores, “a falta completa de confiança pode significar apenas o individualismo isolado (ou talvez a tirania absoluta). É impossível imaginar uma organização funcionando sem alguma confiança entre seus membros”. A confiança dá suporte à cooperação e oferece retornos intrínsecos, como a auto-estima, satisfação e não frustração em conviver com angústias, desilusões e ressentimentos.

Becker (2003, p. 106) faz uma apreciação sobre Capital Social que diverge da maioria encontrada na literatura específica, ao afirmar que:

Capital Social não passa de um padrão cultural derivado da economia de mercado. E, portanto, cultura imputada de uma motivação econômica (...) Assim, o mercado define e determina a quantidade e qualidade dos recursos culturais necessários ao processo econômico transformando a cultura em mercadoria.

Seu ponto de vista é justificado num estudo que analisa o desenvolvimento regional e o papel de suas dimensões, que no enfoque cultural das organizações sociais, está sendo

retomada como algo “‘novo’ ou ‘inovador’” como o Capital Social, “completamente funcional ao processo de globalização contemporâneo”.

Em sua análise, Becker (2003, p. 102) comenta a necessidade atual das comunidades e organizações agirem de forma integrada, em rede, em prol da competitividade e da produtividade, e, nesse contexto, destaca a importância da cooperação – como já dito, requisito chave do Capital Social. Este autor argumenta, baseado em autores como Napoleoni (1981) e Belluzzo (1987), que os aspectos natural e humano, se referindo ao capital, não têm sentido em si mesmos, mas são essenciais para o processo de valorização desse mesmo capital, e menciona, ainda:

Em termos polanyianos<sup>5</sup>, podemos dizer que o capital nega, em primeiro lugar a determinação humana do desenvolvimento, transformando o trabalho humano na mercadoria mão-de-obra ou ainda, como querem alguns, em capital humano; a determinação natural do desenvolvimento, transformando a natureza na mercadoria matéria-prima, ou, como querem outros, em capital natural; a determinação comunitária do desenvolvimento, transformando a confiança, normas e sistemas comunitários em recursos sócio-culturais, ou como querem os contemporâneos, em Capital Social; a determinação material vinculada às necessidades humanas da organização produtiva real, transformando-a na mercadoria dinheiro, ou em capital financeiro como comprova a realidade dos nossos dias.

Embora trate a questão do Capital Social como uma retomada de conceito, Becker (2003) destaca a importância do mesmo, através da unidade cultural-social capaz de trazer maior produtividade.

Grootaert *et al.* (2003, p. 08-09) discutem a questão do Capital Social e apontam indicadores para a mensuração do mesmo, quais sejam: grupos e redes, que consideram “a natureza e a extensão da participação de um membro de um domicílio em vários tipos de organização social e redes informais, assim como as várias contribuições dadas e recebidas nestas relações”, além das lideranças e associações do grupo; confiança e solidariedade, consideram as questões de confiança e a sua evolução no tempo; ação coletiva e cooperação, verificam como se dá o trabalho das pessoas com outras da comunidade e as consequências da não participação; informação e comunicação, analisam os meios que a informação chega à comunidade e o acesso à comunicação da mesma; coesão e inclusão social, nessa categoria buscam identificar a natureza e o tamanho das diferenças sociais que podem levar à conflitos,

---

<sup>5</sup> POLANYI, K. **A grande transformação**: as origens da nossa época. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

além de analisar questões de interação social; e, por último, *empowerment* e ação política, as questões nesta seção objetivam “averiguar o sentimento de felicidade, eficácia pessoal e capacidade dos membros para influenciar tanto eventos locais como respostas políticas mais amplas”.

Rohe (2004) sugere quatro pontos básicos para a mensuração do Capital Social: engajamento cívico, analisando a integração horizontal (dentro da comunidade) e vertical (fora da comunidade); redes sociais, item que aborda as características das redes de determinada comunidade, desde tamanho, localização até fluxos de comunicação; confiança, que mensura o nível de confiança as pessoas da comunidade têm nas outras, no grupo e em organizações paralelas; e infraestrutura organizacional, aspecto que mapeia a comunidade como um todo, indicando entre outros fatores níveis de participação, número de membros, e até seu status fora da comunidade.

Outro conceito importante de ser destacado é o de capital intelectual. Edvinsson e Malone (1998) e Stewart (1998) estão entre os autores que mais se destacam na discussão sobre capital intelectual na atualidade. Conforme definição de Stewart (1998, p. XIII), capital intelectual:

... é a soma do conhecimento de todos em uma empresa, que lhe proporciona vantagem competitiva (...) o capital intelectual é intangível. É o conhecimento da força de trabalho: o treinamento e a intuição de uma equipe (...) ou o *know-how* de trabalhadores que apresentam milhares de formas diferentes para melhorar a eficácia de uma indústria. (...) o capital intelectual constitui a matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – que pode ser utilizada para gerar riqueza.

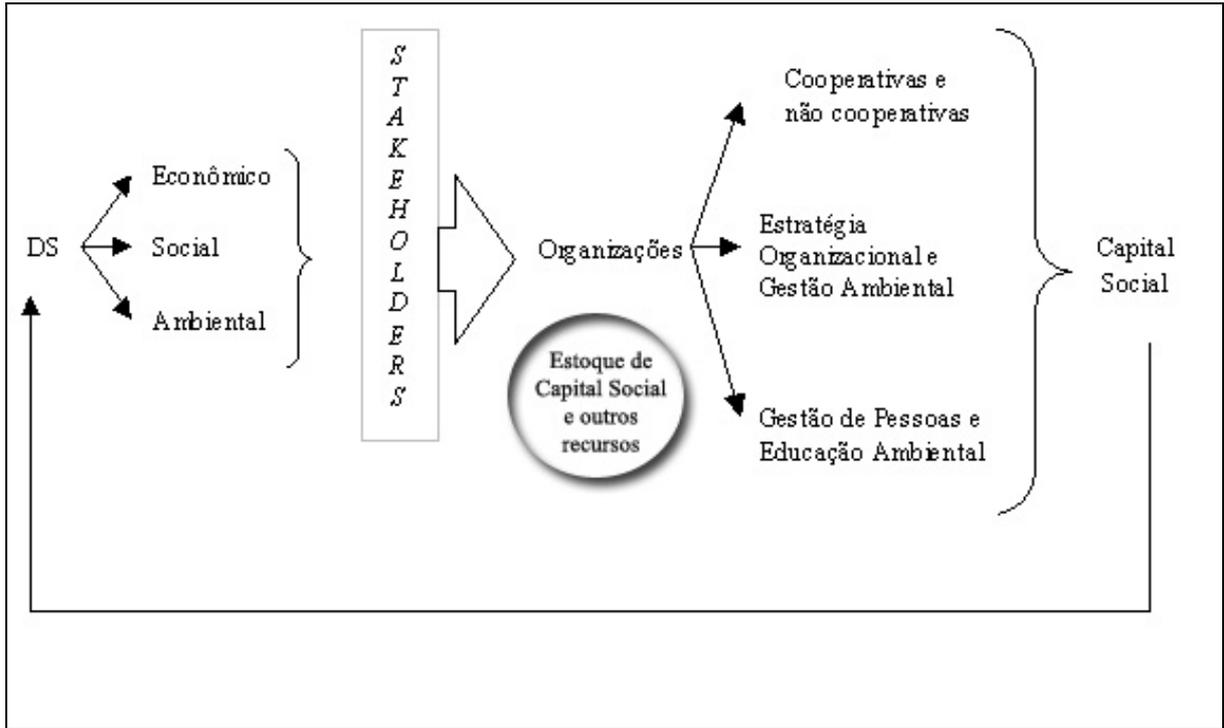
Stewart (1998) entende o capital intelectual como a união de três capitais: o capital humano, o estrutural e o do cliente. O capital humano é conceituado como a fonte de inovação e renovação. No entanto, indivíduos inteligentes não são sinônimos de empresas inteligentes, para isso ocorrer é necessário compartilhar e transmitir conhecimento, o que exige ativos intelectuais estruturais – o capital estrutural – ou seja, sistemas de informação, laboratórios, inteligência competitiva e de mercado, entre outros fatores. Já o “capital do cliente é o valor dos relacionamentos de uma empresa com as pessoas com as quais faz negócios” (STEWART, 1998, p. 69). Um exemplo de uma forma desse último capital é a marca, que já tem um método de avaliação bem estabelecido.

Edvinsson e Malone (1998, p.31-32) consideram o capital intelectual a junção, apenas, do capital humano e estrutural. Para os autores, o capital do cliente está incluído na percepção de capital estrutural. Para eles, capital humano é “toda a capacidade, conhecimento, habilidade e experiência individuais dos empregados e gerentes (...) mas ele precisa ser maior do que simplesmente a soma dessas medidas, devendo, de preferência, captar igualmente a dinâmica de uma organização inteligente em um ambiente competitivo”, além da criatividade e inovação organizacionais. O capital estrutural é a infra-estrutura que apóia o capital humano, “... inclui fatores como a qualidade e o alcance dos sistemas informatizados, a imagem da empresa, os bancos de dados exatos, os conceitos organizacionais e a documentação”.

Grootaert *et al.* (2003) acreditam que o capital intelectual se contrapõe ao Capital Social por ser de natureza mais individual.

Nesse sentido, o presente trabalho vem estudar o Capital Social, relevante na construção de redes de relacionamentos, confiança e cooperação, num contexto de Gestão Ambiental e de Gestão de Pessoas, que pressupõe a dialógica do Desenvolvimento Sustentável nas organizações.

O conceito de Desenvolvimento Sustentável tem como elos principais as questões econômicas, sociais e ambientais e vem se consolidando e se disseminando nos diversos contextos. No ambiente organizacional, os *stakeholders* acabam por motivar e/ou exigir das empresas cooperativas ou não-cooperativas ações voltadas para os elos do Desenvolvimento Sustentável, implementando Sistemas de Gestão Ambiental de forma estratégica ou não, contando com a Gestão de Pessoas no processo de Educação Ambiental e conscientização para a sustentabilidade, levando em consideração estoque Capital Social existente além de outros recursos. Para que essas ações sejam desenvolvidas é necessária a promoção do Capital Social, que pode refletir na maior consolidação do conceito de Desenvolvimento Sustentável.



**Figura 7: Problemática de pesquisa**

Fonte: Elaborado pela autora

São diversas e atuais as temáticas abordadas na problemática deste estudo. Vários autores foram consultados na literatura para a identificação de definições, divergências e congruências teóricas e, mediante tal revisão da literatura, emergiram alguns conceitos principais, conforme pode ser observado na figura 8:

Temática:	Conceitos:	Autores:
Desenvolvimento Sustentável	“aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras de atenderem as suas próprias necessidades” CMMAD <i>apud</i> Barbieri (1997, p. 23)	Almeida (2002), Barbieri (1997), Callenbach <i>et al.</i> (1993), Capra (1996), Hutchinson (2000), Mattos (1997), Morin e Kern (1995), Morin (1999), Pedrozo e Silva (2000), Sachs (1986), Soto (2002), Taylor (1997), Villeneuve (1997).
<i>Stakeholders</i>	“Qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelo atingimento dos objetivos da empresa” Freeman (1984, p. 25)	Clarkson <i>et al.</i> (1994), Freeman (1984), Freeman (1999), Rowley (1997).

Cooperativas	“associações autônomas de pessoas, unidas voluntariamente, para atender suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns, através de uma empresa coletiva e democraticamente controlada” (SCHMIDT e PERIUS, 2003, p. 63)	Albuquerque (2003); Pinho (2004); Ruscheinsky e Vargas (2002); Schmidt e Perius (2003); Silva (1998).
Produção Orgânica	Agricultura orgânica evita ou elimina o uso de fertilizantes e outros aditivos compostos sinteticamente, tendo uma agricultura baseada na rotação de culturas, esterco animal, lixo orgânico vindo de fora, entre outras peculiaridades capazes de manter a produtividade, o fornecimento de nutrientes para as plantas, além de controlar as pragas (EHLERS, 1996)	Ehlers (1996); IFOAM (2005); Miranda Neto (1996); Neves (2003); Teixeira (2001).
Gestão Ambiental e Estratégia Organizacional (ligada a GA)	“conjunto de procedimentos para gerir ou administrar uma organização de forma a obter o melhor relacionamento com o meio ambiente” Maimon (1996, p.72)	Andrade, Tachizawa e Carvalho (2002); Andres (2000); Araújo (2001); Barbieri (1997); Barbieri (2004); Callenbach <i>et al.</i> (1993); Capra (1996); Daroit, (2001); Mello (2002).
Gestão de Pessoas	“É a função gerencial que visa a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais” Gil (2001, p. 17)	Chiavenato (1999); Gil (2001); Mafra (2003); Mathis e Jackson (1994); Milkovich e Boudreau (2000); Santos (1999); Tachizawa (2004); Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001).
Educação Ambiental	“conjunto de processos a partir dos quais os indivíduos e a coletividade constroem valores sociais, conhecimentos, habilidades, atitudes e competências” Kitzmann e Asmus (2002, p. 143)	Kitzmann e Asmus (2002); Lei de Educação Ambiental (1999).
Capital Social	“Características da organização social, como confiança, normas e sistemas, que contribuem para aumentar a eficiência da sociedade, facilitando as ações coordenadas” Putnam (2002, p. 177)	Araujo (2003); Becker (2003); Cohen e Prusak (2001); Correa (2003); Grootaert <i>et al.</i> (2003); Moraes (2003); OECD (2001); Putnam (2002); Rohe (2004); Woolcock (2001).

**Figura 8: Principais autores e conceitos utilizados no referencial teórico**

Fonte: Elaborado pela autora

A partir da seleção desses aspectos teóricos relevantes para a presente pesquisa, emergiram informações que apontam para a explicitação dos métodos utilizados para a realização da mesma, bem como o detalhamento da escolha do público alvo e a forma escolhida para a análise do estudo de caso, conforme descrito a seguir.

### 3 Método

Esta pesquisa se caracteriza como um *estudo de caso* que, de acordo com Bruyne, Herman e Schoutheete (1977), é frequentemente de natureza qualitativa, no entanto pode recorrer a métodos *quantitativos* por envolver análises de propriedades específicas assim como suas relações e variações. Benbasat, Goldstein e Mead (1987) definem o estudo de caso como aquele que examina um fenômeno em seu ambiente natural, utilizando múltiplos métodos para coleta de dados para acumular informação a partir de uma ou mais entidades. Esta metodologia é comumente aplicada quando o investigador tem pequeno ou nenhum controle sobre os eventos que estão contextualizados num ambiente contemporâneo da vida real (YIN, 2001).

O presente trabalho é uma pesquisa qualitativa de cunho exploratório, pois a investigação qualitativa, de acordo com Bogdan e Biklen (1994, p.16), é “um termo genérico que agrupa diversas estratégias de investigação que partilham determinadas características”. Para esses autores, as questões de pesquisa qualitativa são estabelecidas com o objetivo de investigar os fenômenos em toda sua complexidade e em contexto natural.

Segundo Hart (1998), a pesquisa exploratória tem o intuito de saciar a curiosidade, causando um melhor entendimento sobre o tema; examinar possibilidades de um estudo mais profundo posteriormente; e prover esclarecimento sobre um processo ou um problema.

Este estudo é também considerado do tipo transversal, uma vez que, segundo Sampieri, Collado e Lucio (1991), os dados são coletados num dado momento no tempo e não há a intenção de traçar a evolução ou mudanças ao longo do tempo.

Os objetos de estudo são duas cooperativas que também apresentam preocupação com o ambiente, evidenciado pela agricultura orgânica. A fim de analisar essas organizações preocupadas com a Gestão Ambiental foi utilizado o método de estudo de caso para descrever a Gestão de Pessoas no que tange Capital Social das mesmas. Com o intuito de atingir os objetivos da pesquisa, foi utilizada uma abordagem qualitativa, para captar dados tanto objetivos quanto subjetivos em visitas às organizações.

### 3.1.1 Coleta de dados

Para a coleta dos dados, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, observação direta informal durante visitas aos objetos de estudo, e análise de documentos.

Segundo Bogdan e Biklen (1994, p.134), “a entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma idéia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo”.

O instrumento previamente elaborado (anexo 1), com o intuito de responder aos objetivos da pesquisa e tendo como base a revisão de literatura realizada, aborda questões referentes à Desenvolvimento Sustentável, *Stakeholders*, Gestão Ambiental, Gestão de Pessoas e Capital Social e foi aplicado a gestores das organizações escolhidas. As entrevistas foram gravadas e transcritas para se ter uma maior fundamentação na análise (anexos 2 e 3).

Já a observação, segundo Yin (2001), pode ser formal, através de análise de reuniões, acompanhamento do fluxo de trabalho ou atividades semelhantes, mas também pode ser informal, em que as informações são abstraídas da própria visita de campo, mesmo que esta objetive principalmente para coletar outros dados como a realização das entrevistas. Nesta etapa da coleta de dados, o ambiente, os processos e as pessoas foram observados e considerados caso a informação fosse pertinente para a pesquisa. Foram observados os locais em que os entrevistados trabalham e as relações estabelecidas enquanto o pesquisador estava em campo. Na maior parte das vezes, foram observados contatos esporádicos e telefonemas entre os entrevistados e secretárias ou colegas, retratando o ambiente de trabalho.

A outra fonte de dados são os documentos que, de acordo com Yin (2001), são importantes para perceber semelhanças entre os discursos dos entrevistados e valorizar evidências vindas de outras fontes de coleta. Essa análise é relevante para verificar grafias, nomes, cargos, entre outros dados mencionados nas entrevistas; pode fornecer detalhes específicos; contradizer dados prévios, dando indícios para o pesquisador investigá-los com mais profundidade; além de fornecer dados para a inferência do investigador. A análise de

documentos se deteve nos sites das duas organizações que continham históricos, realizações, contatos, entre outros fatores, pois através dessa fonte foi possível obter informações e ilustrações significativas, que contemplavam a base de dados para contextualizar e caracterizar os objetos de estudo.

### **3.1.2 Objetos de investigação e sujeitos de pesquisa**

Como já foi mencionado anteriormente, esta pesquisa analisou duas cooperativas que trabalham com agricultura orgânica instaladas no Rio Grande do Sul. Estabelecido o critério de que as cooperativas deveriam trabalhar com produção orgânica, as organizações foram escolhidas pela sua representatividade no contexto estadual. A agricultura orgânica é uma das formas alternativas mais difundidas na busca da sustentabilidade, o que justifica a escolha das cooperativas analisadas.

A Cotrimaio é uma grande cooperativa de produtores rurais situada no Alto Uruguai, região noroeste do estado, e a Coolméia é uma cooperativa ecológica que tem uma característica peculiar de abranger três categorias de associados, quais sejam: produtores, consumidores e operacionais.

A princípio tentou-se contatar empresas industriais para analisar o impacto dos contrastes de constituição e gestão dos dois tipos de organizações no que se refere o objetivo da pesquisa. No entanto, uma das organizações industriais procuradas por desenvolver um programa de Gestão Ambiental foi entrevistada e não trabalhava o desenvolvimento do SGA relacionado com a Gestão de Pessoas. Como o objetivo da pesquisa engloba Capital Social relacionado à Gestão Ambiental e de Pessoas, o fato da não interligação dos dois departamentos fez com que a análise da citada organização fosse descartada. Outra organização industrial contatada, que mantém o sistema de Gestão Ambiental vinculado à Gestão de Pessoas, não pôde ser pesquisada por falta de disponibilidade do gestor no período de coleta de dados, embora tenha demonstrado interesse no estudo. Mediante tais retornos que fizeram parte da história da pesquisa, foram melhor se definindo o objeto do estudo e a questão de pesquisa, direcionando o foco às cooperativas.

Nas cooperativas estudadas, foram entrevistados gestores que estivessem capacitados e inseridos num contexto estratégico dentro da organização. Isso se fez relevante, pois a pesquisa subentende o conhecimento de duas áreas da organização, além da noção do negócio. Na Cotrimaio, foram entrevistados a assessora de recursos humanos, Sra. Cecília Smaneto, e o presidente, Sr. Antônio Wünsch. Na Coolméia, o Sr. João Carlos Mendonça, presidente da cooperativa. As entrevistas, que duraram aproximadamente uma hora, foram realizadas no mês de fevereiro de 2005.

A Cotrimaio e a Coolméia diferem-se na sua origem, o que reflete na atuação das cooperativas quanto à Gestão Ambiental e no impacto que suas ações têm nos associados. A Cotrimaio foi fundada por agricultores motivados pela questão econômica e social. Sua formação e crescimento fizeram com que a cooperativa adotasse técnicas organizacionais, incluindo a Gestão de Pessoas, desde a inserção dessas técnicas no contexto cooperativo. Assim como nas organizações industriais, a necessidade de adotar o enfoque ambiental surgiu mais tarde, com a motivação do mercado e dos *stakeholders*. Já a Coolméia foi fundada por um grupo de naturistas com o intuito de divulgar sua ideologia a favor do naturismo e da ecologia. Essas concepções são inerentes na formação da cooperativa, de forma que os novos associados deveriam corroborar das idéias para fazer parte da organização.

### **3.1.3 Análise dos dados**

Para analisar os dados foi adotada a análise de conteúdo, que, segundo Triviños (1990), é um meio para estudar as comunicações entre os homens, colocando ênfase nos conteúdos das mensagens. Tal análise é a inferência que pode partir das informações que fornece a mensagem ou de premissas levantadas como resultado dos dados que apresenta a comunicação, e representa um conjunto de técnicas, incluindo classificação de conceitos, a codificação dos mesmos, entre outras.

Com a devida autorização, as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas. Tendo como base esse material, as notas de campo oriundas da observação e análise documental, deu-se início à análise de conteúdo, cujo processo, de acordo com Bogdan e Biklen (1994), deve começar com o desenvolvimento de categorias de codificação, em que os

dados são classificados de acordo com as regularidades e padrões que apresentam. Após esse processo, o pesquisador deve apreender o conteúdo que é mais fortemente percebido nos discursos e observações, destacá-los e analisá-los.

Triviños (1990) e Bardin (1977), assinalam três etapas do processo de análise de conteúdo, quais sejam: (1) pré-análise, em que o material é organizado procurando atender à pergunta básica, realizando uma leitura geral onde emergem objetivos, hipóteses e o campo em que foi fixada a atenção investigativa; (2) descrição analítica, em que o material é submetido a um estudo mais aprofundado, orientado pelas premissas e referencial teórico, e é codificado, classificado e categorizado; e (3) interpretação referencial, em que os aportes teóricos articulados à reflexão e intuição do pesquisador oportunizam estabelecer relações aprofundando idéias e conhecimentos dali emergentes.

As categorias de análise foram pré-estabelecidas de forma a atender os objetivos da investigação, e são:

- Importância dos *stakeholders* na política organizacional de Desenvolvimento Sustentável;
- Políticas e ações de Gestão Ambiental;
- Políticas e ações de Gestão de Pessoas;
- Configuração do Capital Social da cooperativa.

Assim, seguindo esses procedimentos, o presente estudo de caso foi realizado em duas cooperativas preocupadas com a Gestão Ambiental e de Pessoas e avaliado através da análise de conteúdo. Os principais resultados obtidos com a pesquisa são apontados no capítulo a seguir.

## 4 Descrição e análise dos resultados

Neste capítulo de descrição dos resultados, são apresentadas as organizações estudadas, bem como são trabalhados apontamentos obtidos nas entrevistas e nas observações *in loco*.

### 4.1 As organizações estudadas

#### 4.1.1 A Cotrimaio

A Cotrimaio (Cooperativa Agro-pecuária Alto Uruguai Ltda.) é uma cooperativa situada na região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul e conta hoje com filiais instaladas em Dr. Maurício Cardoso, Humaitá, Independência, Horizontina, São José do Inhacorá, Vila Cascata do Buricá, Alegria, Esquina Araújo, São Caetano, Boa Vista do Buricá, Sede Nova, Tiradentes do Sul, Crissiumal, Três de Maio, Cruz Alta, Pejuçara, Boa Vista do Incra, Boa Vista do Cadeado, Fortaleza dos Valos, Três Capões e Ponte Queimada. Ela trabalha no ramo Agropecuário e da Agroindústria, realizando serviços de recebimento, armazenamento, beneficiamento, comercialização e industrialização de produtos agropecuários.

Em Três de Maio/RS, no dia 02 de fevereiro de 1968, 25 agricultores se uniram para a formação da cooperativa, mas foi no dia 1º de fevereiro de 1969 que a Cotrimaio iniciou suas atividades. Atualmente, a Cotrimaio pertence à cerca de 12.144 associados, que, em sua maioria (96%), possuem menos de 50 hectares de terra cada um.

A Cooperativa possui supermercados, lojas de insumos agropecuários, postos de combustível e uma empresa de comércio e transporte de combustíveis, além de industrializar e comercializar produtos da marca Raízes, que são expostos em diversas feiras e exposições realizadas no Estado e nos municípios da região.

Em 1996, a Cotrimaio promoveu mudanças, adequando-se às exigências da globalização da economia, passando a ser administrada e gerenciada por Unidades Estratégicas de Negócios. Cada Unidade Estratégica de Negócio passou a ter suas metas, orçamento, controle de custos e margem de lucratividade. As unidades são as seguintes:

1. Unidade Estratégica de Negócio Grãos;
2. Unidade Estratégica de Negócio Agroindústrias;
3. Unidade Estratégica de Negócio Combustíveis;
4. Unidade Estratégica de Negócio Supermercados;
5. Unidade Estratégica de Negócio Lojas Agropecuárias.

Além da soja, que é o principal produto da Cotrimaio, a cooperativa desenvolve outras culturas como, por exemplo, a canola, milho de pipoca, milho, painço, arroz, feijão, girassol, mel, formando uma gama de 15 produtos agrícolas de menor escala, mas não considerados menos importantes pela organização.

Em março de 2001, a Cotrimaio, juntamente com a Comtul (Cooperativa Mista Tucunduva – Tucunduva), Cooperoque (Cooperativa Agrícola Mista São Roque – Salvador das Missões) e Coopermil (Cooperativa Mista São Luiz – Santa Rosa) formaram a Cooperativa Central Agroindustrial Noroeste Ltda., a Coceagro, com o objetivo de desenvolver projetos comuns, agregar valor aos produtos, desenvolver a economia dos associados e da região através de novas alternativas.

Em 2002, a Cotrimaio iniciou uma nova discussão, baseado em um projeto de Recursos Humanos, que, além de avaliar a gestão das pessoas, avaliou também assuntos que tratavam da administração da organização. Essa discussão permeou novos focos: desenvolvimento das pessoas, na organização como um todo e suas atividades, nos resultados, no mercado, além da ampliação da visão dos processos existentes.

Com essas mudanças e com a reestruturação da gestão, a cooperativa tendeu a voltar-se mais às atividades, às vendas, aos processos, mantendo o modelo por negócios, utilizando as mesmas ferramentas de controle de custos e a margem de lucratividade por ponto de venda. Como resultado disso, a Cotrimaio assumiu a seguinte estrutura administrativa:

1. Gerente Administrativo Financeiro;
2. Gerente de Compras;
3. Gerente de Vendas;
4. Assessor de Controladoria;
5. Assessora de Recursos Humanos;
6. Assessora de Marketing;
7. Assessor de Comunicação.

O principal produto da Cotrimaio é a soja, que é produzida de três formas: com organismos geneticamente modificados, chamados transgênicos, responsáveis por cerca de 70% da produção de soja da cooperativa; sem organismos geneticamente modificados, a chamada produção tradicional, que inclui a manipulação de aditivos agroquímicos; e, com cerca de 1% a produção orgânica. Embora 1% possa, em determinados contextos, parecer ter pouca representatividade no caso da produção da Cotrimaio implica em um grande número de pessoas, pois de acordo com o presidente da cooperativa, aproximadamente 100 famílias produzem soja orgânica, abrangendo cerca de 1000 hectares de terra.

Os produtos gerados a partir da agricultura tradicional (não-transgênica) e da agricultura orgânica são rastreados. A rastreabilidade auxilia no processo de qualidade e facilita que os produtos recebam certificação de uma organização internacional, com filial em Santa Catarina, a Ecocert, e sejam vendidos no exterior por respeitarem padrões e normas rígidas aceitas internacionalmente. A Cotrimaio adotou procedimentos específicos que contemplam desde o plantio até o recebimento. As lavouras são vistoriadas por profissionais que orientam sobre as técnicas de colheita, limpeza dos equipamentos e transporte. Há também a auditoria por parte da certificadora, que analisa os processos da Cotrimaio, envia seus técnicos às propriedades, recolhe amostras da produção, analisa-as em laboratórios para, assim, emitir o certificado.

A implantação da produção orgânica, de acordo com o presidente da Cotrimaio, começou em 1999, motivada por uma pesquisa divulgada na Europa que apresentava a vontade de cerca de 20% da população europeia de consumir produtos orgânicos, mesmo que

com preços mais elevados. A visualização desse mercado consumidor, o positivo impacto ambiental e as vantagens econômicas para o produtor impulsionaram a implementação da agricultura orgânica. Segundo o presidente, a Cotrimaio promoveu a discussão sobre a implantação da produção orgânica sob o enfoque econômico e ambiental. A princípio, a maioria dos agricultores que aderiram à idéia foi motivada pelo fator econômico, pelo valor agregado ao produto, no entanto, à medida que freqüentavam reuniões, palestras e seminários, o motivador ambiental ganhou relevância.

O mercado atendido pelos produtos orgânicos da Cotrimaio é, em sua maior parte, o externo, mas também se vende para Porto Alegre, Rio de Janeiro, nos próprios supermercados da cooperativa, atendendo, enfim, as pessoas que buscam esse produto.

A Cotrimaio se encaixa no perfil de uma cooperativa tradicional ou econômica, que, segundo Pinho (2004), se orienta ao mercado e tem como objetivo primeiro o empresarial, muito embora, também dispense vários esforços em busca do social e ambiental.

#### **4.1.2 A Coolméia**

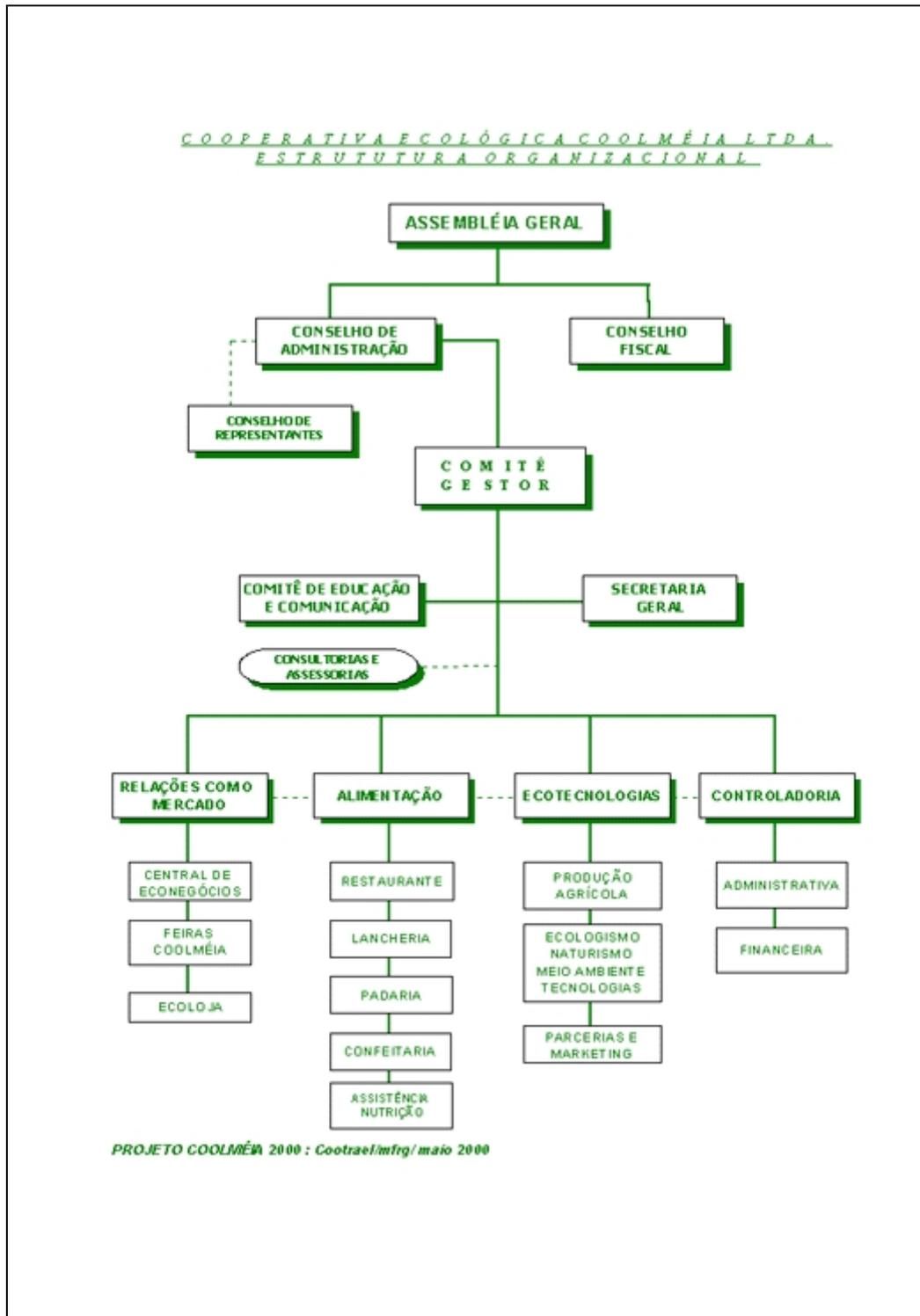
A Cooperativa Ecológica Coolméia foi fundada por um grupo de 24 pessoas praticantes do naturismo e simpáticas à ecologia, em 23 de janeiro de 1978, em Porto Alegre/RS, na época chamada "Cooperativa dos Membros da Fundação Dr. Serge Raynaud de La Ferrière Ltda". O nome fantasia "Cooperativa Coolméia" passou a ser usado nos anos seguintes. No princípio, o regime de trabalho era voluntário, restringindo o horário de atendimento que ganhou flexibilidade quando os associados passaram a ser remunerados pelo trabalho que desenvolviam na cooperativa.

A verificação da importância dos produtos orgânicos fez com que a cooperativa se mobilizasse e procurasse agricultores interessados em atender esse mercado. Em pouco tempo, a Coolméia já estava vendendo produtos reconhecidamente orgânicos. Durante sua trajetória, a cooperativa mudou de sede por diversas vezes, sempre tentando implantar melhorias como a instalação da quitanda, entreposto, lancheria, padaria e confeitaria, cozinha e restaurante.

Hoje a cooperativa tem 2065 associados divididos em três categorias: associados operacionais, associados produtores e associados consumidores. Uma das prioridades da Coolméia é a integração desses associados. Através do trabalho cooperativo, a organização objetiva promover: a alimentação natural, a agricultura ecológica, a defesa do meio ambiente e a autogestão e a co-gestão.

A Coolméia, considerada como cooperativa tradicional ou econômica (PINHO, 2004), está estruturada de acordo com o organograma ilustrado na figura 9, em que apresenta quatro linhas de negócios: relações com o mercado, em que são administradas as feiras, a loja e ecomercícios; alimentação, relacionada à nutrição e serviços prestados pela organização como padaria, lancheria, restaurante e confeitaria; ecotecnologias, mais ligada aos associados produtores e a gestão de tecnologias com preocupação ambiental; e controladoria administrativa e financeira. É de atribuição do Comitê de Educação e Comunicação grande parte das atividades comumente designadas ao setor de Recursos Humanos nas empresas. Dentre as competências deste comitê estão, de acordo com o Estatuto da Coolméia ([www.coolmeia.com.br](http://www.coolmeia.com.br)):

- Planejar as atividades educativas e de comunicação da Cooperativa;
- esclarecer os associados quanto aos seus direitos e deveres, funcionamento e administração da Cooperativa;
- promover e divulgar os objetivos da Cooperativa junto ao Quadro Social e à Comunidade;
- coordenar o processo de admissão de associados;
- promover, organizar, realizar, apoiar, supervisionar, o que for necessário, e quando for o caso, as atividades de cunho educativo voltadas aos aspectos cooperativistas, ecológicos, naturistas e de defesa do meio ambiente;
- implantar proposta de organização, classificação, seleção e o cadastramento do quadro social da Cooperativa;
- organizar as representações do quadro social, por categorias, junto ao Conselho de Representantes;
- orientar os associados quanto às operações da Cooperativa, bem como seus serviços e a forma de como podem ser praticados aqueles e utilizados estes;
- organizar e promover o treinamento, a especialização e o desenvolvimento dos associados contemplando cursos, palestras, seminários, congressos, etc..
- promover e desenvolver processos de integração, assistência e apoio às Áreas e unidades da Cooperativa;
- desenvolver as diretrizes políticas e os objetivos e metas definidos pelo Conselho de Administração apoiando todas as atividades do Comitê Gestor.



**Figura 9: Organograma da Coolméia**

Fonte: [www.coolmeia.com.br](http://www.coolmeia.com.br)

Um fato importante na história da Coolméia é a Feira Ecológica. Em 1986, a cooperativa organizou a Feira Ecológica *Tupambaé*, que significa “Terra de Deus” em guarani

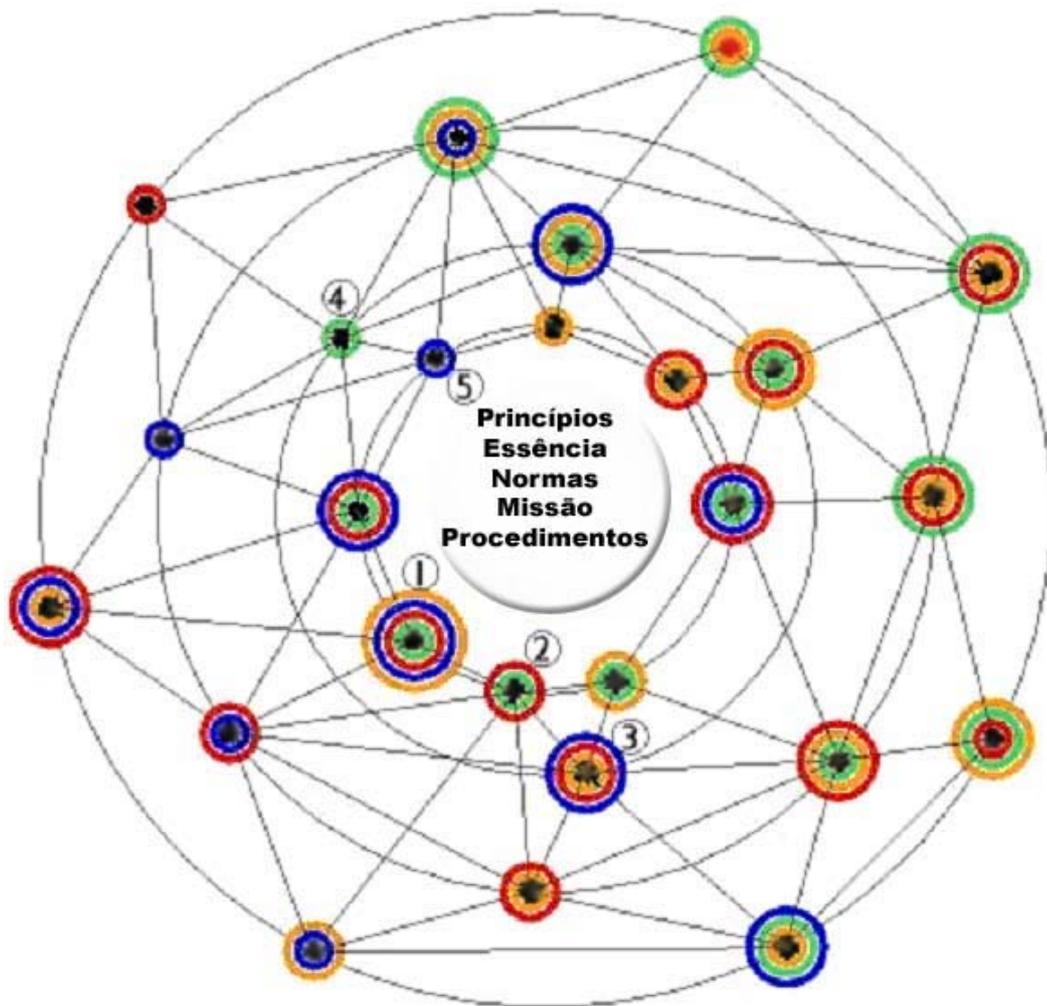
([www.coolmeia.com.br](http://www.coolmeia.com.br)), no Parque Farroupilha, em Porto Alegre. Depois de mais duas edições anuais da Feira Ecológica Tupambaé, em 1989, a cooperativa montou a “Feira dos Agricultores Ecologistas da Coolméia” de periodicidade mensal, na Rua José Bonifácio (Porto Alegre). No ano seguinte, a feira passou a ser quinzenal e, em 1991, semanal. Em 1994, foi aberta a “Feira da Cultura Ecológica da Coolméia” na mesma cidade, no bairro Menino Deus. Uma terceira feira foi montada pela cooperativa nesse bairro, a “Feira da Biodiversidade da Coolméia”. O objetivo das feiras é, de acordo com o estatuto da cooperativa:

... divulgar e demonstrar a viabilidade da agricultura ecológica, processo que resgata a dignidade do agricultor em sua identidade geográfica, agindo no local e pensando globalmente, dá sentido à defesa da saúde do homem e da natureza. Além disto, a Feira extrapola o espaço do entreposto da cooperativa pela relação, aí próxima, entre agricultor e consumidor ([www.coolmeia.com.br](http://www.coolmeia.com.br)).

Há alguns critérios a serem respeitados na constituição das Feiras da Coolméia. O produtor não pode ser intermediário, deve estabelecer parceria para orientação técnica de comprovada qualidade, participar das decisões e reuniões da Feira, respeitar o estatuto da Coolméia e o Regulamento da Feira, promover o associativismo, promover atitudes ecológicas no meio rural e promover a biodiversidade. O produto deve ser orgânico; livre de agrotóxicos, sem manipulação genética, adubos de alta solubilidade, hormônios, antibióticos, utilizar fonte de água confiável, não destruir a fauna e a flora; ser integral, sem ingredientes refinados, não conter aditivo químico nocivo à saúde ou ao ambiente e não conter embalagem tóxica. Além disso, o preço deve ser acessível e popular. Desde 1989, semanalmente uma pesquisa de preços é feita em duas redes de supermercados e na Ceasa, que serve de base para a elaboração de uma lista com os preços médios do mercado que deve ser seguida por todos os feirantes.

A Coolméia está relacionada à “Rede de Geração de Credibilidade para a Agricultura Ecológica” que, de acordo com a cooperativa, “é o ato de cooperação estabelecido entre os agricultores, os técnicos, os comerciantes e os consumidores, gerando credibilidade para o Produto Orgânico através da instituição. A credibilidade é formada pelos milhares de nós que compõem esta rede” ([www.coolmeia.com.br](http://www.coolmeia.com.br)). Isso justifica o fato de a Coolméia não buscar o aval de uma certificadora externa reconhecendo que seus produtos são, legitimamente, orgânicos. De acordo com o esquema (figura 10), cada um dos pontos, cada um dos elos da

rede, com o seu papel, com as suas características e capacidades gera inter-relações com credibilidade entre diversos elos da rede, suscitando em discussões, atitudes e ações de cunho econômico, cultural, social, ambiental.



- 1 - Coolméia
- 2 - Feiras Ecológicas
- 3 - Teia ecológica em Pelotas, RS
- 4 - Agricultor ou Associado Agricultor
- 5 - Consumidores organizados

- - Produtor Orgânico
- - Comercialização
- - Consumidores
- - Empresas Técnicas

**Figura 10: Visão esquemática da Rede de Geração de Credibilidade da Agricultura Ecológica**

Fonte: [www.coolmeia.com.br](http://www.coolmeia.com.br)

## **4.2 Entrevistas e observações**

Através das falas dos entrevistados e das observações feitas é possível analisar os aspectos de Capital Social, Gestão Ambiental e de Gestão de Pessoas das cooperativas estudadas. Esta sessão apresenta os resultados das entrevistas sobre as temáticas do estudo e apontamentos da observação da pesquisadora.

### **4.2.1 Cotrimaio**

As entrevistas foram realizadas com o presidente da cooperativa e a assessora de recursos humanos na sede da Cotrimaio, em Três de Maio/RS. Ao lado do supermercado da cooperativa, em Três de Maio, a sede tinha um ambiente limpo, e estava tendo a decoração reestruturada para melhorar sua apresentação. É relevante ressaltar a cordialidade e receptividade de todos os funcionários e associados encontrados durante a visita à organização. O tratamento entre os integrantes da cooperativa evidenciava um bom relacionamento.

O conceito de Desenvolvimento Sustentável que a Cotrimaio tem é de fazer com que os seus associados tenham uma propriedade produtiva e economicamente viável contemplando as questões ambientais para que eles tenham mais tempo, mais qualidade de vida, com mais motivação para produzir, aprender, e se desenvolverem.

Para o desenvolvimento da cooperativa, seja política, estratégica ou economicamente, é imprescindível o desenvolvimento dos associados, pois são os donos do negócio. Sobre isso o presidente fez o seguinte comentário:

Se eu quero desenvolver de forma sustentável uma economia, uma região eu tenho que pensar em todas as questões, eu não posso pensar só num lado. Eu tenho que pensar que o agricultor que planta tem que ter seus meios de produção, os adubos etc. de preferência gerados dentro da sua propriedade e que aquilo que ele vende, que ele tira dali, ele consegue vender por um processo de comercialização, tendo sua remuneração e sua sustentabilidade.

Além disso, a Cotrimaio considera também relevante o desenvolvimento dos funcionários. Para ela, grande responsabilidade para o Desenvolvimento Sustentável das propriedades está nos funcionários que são os interlocutores entre a cooperativa e seus associados, conforme a fala da assessora de recursos humanos: “... eles são os atendentes, os levadores de políticas, de normas e regras da Cotrimaio para os associados. Na verdade eles são os prestadores de serviços. Eles podem levar as políticas de uma forma muito eficiente e motivar os agricultores, com isso eles também motivam a propriedade e a família dos nossos associados”. Os funcionários são vistos como líderes pelos associados, detentores de conhecimento. A cultura da região enfatiza a necessidade de desenvolvimento dos funcionários, uma vez que a mesma é formada, basicamente de imigrantes alemães e italianos, cuja característica é de se espelhar em pessoas que têm conhecimento. O treinamento e capacitação dessas pessoas se dá para que possam atender às necessidades do associado, através do conhecimento, conforme descrito pela assessora de RH: “... lá na ponta tem sempre um técnico agrícola que possa dar informação de plantar, de colher, de passar o fertilizante certo, de cuidar, inclusive, da agricultura orgânica, ele tem essas informações porque o nosso associado espera essas informações”.

Embora os entrevistados tenham focado a questão da sustentabilidade no seu campo de atuação, percebeu-se no desenvolvimento das entrevistas, uma orientação para o Desenvolvimento Sustentável de acordo com o modelo de Jacobs e Sadler descrito por Villeneuve (1997), envolvendo os enfoques econômico, ambiental e social.

Também é marcante no discurso dos entrevistados a importância de se preocupar com o presente, mas orientar-se para a melhora do mundo no futuro, através do estímulo ao treinamento de desenvolvimento de seus associados, da busca de diálogo e parceria com *stakeholders* e a realização de projetos junto à comunidade. É o cuidado com o social e o ambiental sem se descuidar da sua realidade econômica. Essa atuação lembra o que Almeida (2002) menciona sobre o assunto, alegando que a empresa que quer ser sustentável inclui entre seus objetivos, além do cuidado com o meio ambiente, desenvolver boas relações com os *stakeholders* de forma a beneficiar ambas as partes e buscar constantemente a melhoria da reputação da organização como um todo.

A Cotrimaio considera os seus associados e funcionários os principais *stakeholders*, pela sua ação participativa no processo decisório da organização. Os funcionários geralmente são filhos de associados ou pessoas preparadas para atendê-los e desenvolvem uma

participação política, de acordo com a análise da assessora de recursos humanos. Além disso, a entrevistada do setor de recursos humanos identificou os concorrentes, o governo e a comunidade como *stakeholders* importantes. Este último é destacado pela cooperativa ter 22 filiais e trabalhar com uma diversidade de clientes e clientes em potencial.

Na Cotrimaio há um departamento de comunicação interna que é responsável por difundir as políticas, estratégias e facilitar a participação junto aos associados, inclusive acerca das políticas e propostas de Gestão Ambiental. Em conjunto com a comunicação interna, o departamento de marketing trabalha as atividades de divulgação fora da cooperativa, junto à comunidade.

O posicionamento da Cotrimaio em relação aos *stakeholders* está diretamente ligado a alguns dos “Princípios do Gerenciamento de *Stakeholders* de Clarkson” (<http://www.cauxroundtable.org>), tais como considerar os interesses deles, de forma apropriada, no processo de tomada de decisão; ouvir e comunicar-se com os *stakeholders* de forma aberta; trabalhar cooperativamente com outras entidades, tanto públicas quanto privadas. E, o bom relacionamento com os *stakeholders*, segundo Almeida (2002), indica transparência, fator indispensável para uma organização que busca a sustentabilidade.

“Participar de alguma forma com responsabilidade social fazer o mundo se tornar um pouquinho melhor” é uma das motivações e definições de Gestão Ambiental da Cotrimaio, citada pela assessora de RH. A cooperativa acredita que ao contribuir com as pessoas, com a comunidade, “fazendo sua parte onde você está”, ela está tentando melhorar o mundo. O retorno mercadológico das iniciativas ambientais é interessante, mas não é o objetivo principal do investimento nesse enfoque. O bem-estar das pessoas envolvidas com a cooperativa é uma de suas missões, e estimula, assim, a preocupação com a qualidade de vida de associados, funcionários e demais participantes da vida da Cotrimaio.

Analisando-se as três abordagens de Gestão Ambiental de Barbieri (2004) (figura 3, sessão 2.2.2) e comparando-as com os procedimentos adotados pela Cotrimaio, identifica-se o perfil de Gestão Ambiental estratégica, que, de acordo com North *apud* Barbieri (2004) pode trazer benefícios já conquistados pela cooperativa, como melhoria da imagem, maior comprometimento dos funcionários e melhores relações de trabalho, acesso a diferentes mercados, melhor relacionamento com a sociedade, o que aparece de forma recorrente na fala dos entrevistados.

Para isso, a cooperativa desenvolve uma série de ações, junto aos associados e à comunidade, que envolvem desde a preservação de lagos, plantio de árvores até o recolhimento de lixo da cidade. A realização de palestras e reuniões para a difusão dos conhecimentos é uma das ações adotadas, no entanto, para algumas temáticas, projetos específicos são desenvolvidos. Um dos casos citados foi o da manutenção das margens dos rios em municípios que têm esse fator geográfico, como Dr. Maurício Cardoso, onde a Cotrimaio tem uma filial, município que faz divisa com a Argentina e é banhado pelo Rio Uruguai.

Outro projeto destacado foi o recolhimento de garrafas de Polietileno Tereftalato (PET). No dia das crianças (12 de outubro) do ano de 2004, em todos os municípios onde a Cotrimaio tem supermercados, com o auxílio dos clientes da comunidade, os PET's foram recolhidos e posteriormente utilizados na decoração natalina. Foram coletados cerca de 20.000 PET's vazios, que não foram para o lixo, não ocuparam espaço, nem deteriorou o meio ambiente. A assessora de RH complementa: "... se utilizou um material que viraria lixo e levaria muitos anos para ser deteriorado, para decoração, isso foi armazenado agora e o ano que vem vai ser reutilizado".

Para 2005, a Cotrimaio planeja o recolhimento de embalagens Tetra Pak para enviar a uma Organização Não Governamental (ONG) de Porto Alegre. "Eles reutilizam as caixinhas Tetra Pak para alimentar os mendigos na rua. Também tem um pouquinho de enfoque ambiental, é mais social do que ambiental, mas as caixinhas aqui não vão para o lixo, elas vão para o lixo só numa segunda, terceira, numa quarta utilização", justifica a assessora de RH da Cotrimaio.

Outro projeto que contará com a participação da Cotrimaio em 2005, junto com as Prefeituras locais, a Sociedade Educacional Três de Maio (SETREM) e o Sistema de Crédito Cooperativo (SICREDI), é o de formação de lideranças, para desenvolver o empreendedorismo nas pessoas da região. Nesse programa será contemplada também a conscientização para a Gestão Ambiental. Por ser um projeto grande, para atingir cerca de 54 municípios, durante 2005 está planejada a implantação de dois casos piloto.

A maior participação da Cotrimaio no enfoque ambiental é na produção orgânica, que foi idealizada e implementada a partir de 1999. A assessora de recursos humanos mencionou que:

Essa é a nossa maior participação na comunidade. Hoje a gente tem relações com o mundo inteiro por causa desse programa. A gente já foi à França, Alemanha, a todos os países da Europa praticamente e todos eles têm muito interesse no nosso soja orgânica, nos nossos produtos orgânicos.

Os agricultores são incentivados, tecnicamente assessorados e treinados, instruídos de como deve ser administrada uma propriedade orgânica. Geralmente os pequenos produtores têm mais interesse na produção orgânica em que são produzidos alimentos livres de qualquer tipo de agro-químico.

Soto (2002) faz uma análise teórica sobre o perfil do adotador de práticas de agricultura sustentável, indicando que a literatura especializada não apresenta um consenso sobre essa temática. Alguns pesquisadores tendem a indicar que pequenos e médios agricultores têm mais propensão à prática de culturas sustentáveis por serem mais dedicados à vida no campo, por conseqüência, mais preocupados em manter a saúde do meio ambiente, e não têm tanta preocupação com o lucro. Outra corrente teórica acredita que grandes proprietários têm mais acesso à informação e recursos para a implementação da produção sustentável. No caso da Cotrimaio, todos os agricultores têm acesso às informações e são estimulados a adotar a agricultura orgânica.

O programa de produtos orgânicos permitiu o estabelecimento de parcerias para a obtenção de outros produtos com o mesmo estilo de produção, como a faculdade SETREM que auxilia no desenvolvimento de iogurte, leite, bebida láctea, nata e queijo frescal todos orgânicos. Além disso, procuram atender o mercado de orgânicos da região com horti-fruti, ovos e leite. Nos supermercados da Cotrimaio há uma loja de produtos orgânicos, com uma atendente para abordar os clientes e explicar o que é o produto orgânico, as principais vantagens de seu consumo, a diferença entre um produto livre de transgenia, de agroquímico, além de permitir a degustação de produtos. Cada filial do supermercado é abastecida com seus produtores orgânicos. Na região, o mercado consumidor de orgânicos é baseado por ter um bom poder aquisitivo devido à diferenciação do preço. De acordo com a posição da assessora de recursos humanos da Cotrimaio, percebe-se uma maior conscientização das pessoas da comunidade em busca de um produto que proporciona maior qualidade de vida, no entanto, o valor agregado faz com que o produto seja mais caro, não sendo acessível a consumidores de baixa renda.

Almeida (2002) acredita que é imprescindível, para uma organização que busca o Desenvolvimento Sustentável, a informação, não apenas dentro, mas também fora da empresa. *Stakeholders*, principalmente os consumidores, devem ter conhecimento das ações da organização para que possa escolher. Com isso, “não necessariamente os consumidores escolhem a opção mais ambientalmente correta ou socialmente justa” (ALMEIDA, 2002, p. 82), mas terão mais dados para optar de forma consciente. Um importante aspecto é a fidedignidade e coerência das informações passadas aos *stakeholders*, caso contrário, o impacto ao invés de positivo pode ser negativo.

Na cooperativa, a maioria dos produtos orgânica é exportada, com exceção de perecíveis, como leite, iogurte, e demais produtos, que atendem apenas ao mercado interno. A soja orgânica tem alguns consumidores no Brasil, mas a maior parte é de clientes europeus, devido à maior conscientização e uso da soja orgânica como matéria-prima para produção e industrialização de outros produtos, desde produtos para consumo humano quanto rações para animais. Essa maior conscientização pode ser justificada pela construção histórica da região, pois, para Mattos (1997), há locais em que a sociedade civil tem mais “abertura” para exigir comprometimento com a qualidade de vida, são os chamados Territórios de Alta Fertilidade. Nesses locais, a busca por um meio ambiente seguro e sadio é objetivo de manifestações que lutam também por políticas de Desenvolvimento Sustentável localmente e também mundialmente. No entanto, segundo Mattos (1997), não são todos os países desenvolvidos que têm tal consciência e preocupação com as questões ambientais e sociais.

A Cotrimaio também trabalha sua inserção no mercado através da participação de feiras de orgânicos com a exposição de seus produtos, tanto no Brasil, como a BioFach, no Rio de Janeiro, quanto no exterior, como na feira de Hanôver, na Alemanha.

A Cotrimaio tem em sua estrutura o setor de recursos humanos, uma área de assessoria, que presta serviços, dá suporte e consultoria para os outros departamentos da organização quando é solicitada. Os serviços compreendem os subsistemas de RH, desde recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento até plano de carreira, para atender todas as áreas da Cotrimaio. Além disso, deve dar suporte na administração das mudanças, nos conflitos na área gerencial, de supervisão e diretoria, assessorando também conflitos entre filiais. Estrategicamente, a Gestão de Pessoas é responsável pela identificação antecipada das necessidades de algum dos subsistemas de RH em todas as áreas da cooperativa e deve agir de forma pró-ativa.

A área de RH da Cotrimaio corrobora com a idéia de Gil (2001) de que a Gestão de Pessoas está intimamente ligada à cooperação das pessoas dentro da organização para atingir os objetivos tanto coletivos quanto individuais, ao mesmo tempo em que contempla atividades técnicas desde o planejamento, passando pelo desenvolvimento e capacitação das pessoas, ato o controle e monitoramento (GIL, 2001; TACHIZAWA, FERREIRA e FORTUNA, 2001).

Alguns autores da literatura especializada vinculam as práticas de Gestão de Pessoas à Gestão Ambiental (TACHIZAWA, FERREIRA e FORTUNA, 2001; ANDRADE, TACHIZAWA e CARVALHO, 2002; TACHIZAWA, 2004). É importante que essa integração seja de caráter estratégico para que os objetivos, metas e ações da área de RH sejam norteados pelos princípios da GA. Uma organização, para Andrade, Tachizawa e Carvalho (2002, p.76), “deve adotar como política de recursos humanos a permanente Educação Ambiental de seus empregados, desde o pessoal da alta administração até a base da pirâmide organizacional, constituída pelos empregados mais simples das áreas de produção”.

A Gestão de Pessoas na Cotrimaio é vinculada à Gestão Ambiental. A cooperativa desenvolve programas educacionais e tenta sempre envolver todos os associados e funcionários em seus projetos de gestão e preservação do meio ambiente. As questões sociais, ambientais e de qualidade de vida estão sendo enfatizadas nos treinamentos da Cotrimaio. Em um projeto em conjunto com o Governo Federal, realizado em 2004, a Cotrimaio propiciou treinamento e desenvolvimento para 380 mulheres dos agricultores sobre a gestão da propriedade, dentro deste, abordou a Gestão Ambiental. Sobre a conscientização e envolvimento dos cooperados, a assessora de RH afirma:

Eu não vou te dizer que todos os nossos associados tenham a mesma conscientização, mas a Cotrimaio proporciona palestras, encontro de lideranças, encontro de jovens, encontro de mulheres (...) onde sempre se trata desses assuntos. (...) A pergunta é: existe a conscientização? Existe. 100% não, mas existe a uma boa conscientização.

A Cotrimaio faz parcerias com prefeituras, universidades, igrejas, colégios, escolas municipais, estaduais, sindicatos, com diversos órgãos da sociedade para promover o desenvolvimento dos cooperados não apenas como profissionais, mas como cidadãos. Além disso, a cooperativa proporciona palestras e encontros junto da comunidade atendendo a convites das organizações parceiras.

A diversidade na formação e escolaridade dos associados faz com que certos conceitos e discussões não sejam aproveitados por alguns. Mas, as diferenças dos cooperados não são apenas no campo intelectual. Enquanto a maioria dos associados tem de zero a 20 hectares de terra, há agricultores que têm cerca de 1000 hectares de terra. No entanto, tenta-se romper essas “barreiras” através da comunicação e da disseminação de informações sobre a cooperativa para todos os associados. E, esse processo que deve ser bem organizado devido ao grande número de cooperados, conforme relato da assessora de recursos humanos:

Em cada filial são realizadas assembléias com todos os associados daquele local. Em cada filial há também os núcleos, que é formado por uma ou duas comunidades. Cada filial tem um conselheiro deliberativo que é o representante político e estratégico do associado e tem como função levar a todos os cooperados o que é discutido. Em uma reunião mensal, o conselheiro fica a par do que está acontecendo dentro da Cotrimaio e posteriormente transmite as informações junto aos associados de sua comunidade.

Durante o andamento das entrevistas, tendo em vista as políticas de Gestão Ambiental e de Pessoas da cooperativa, bem como seus posicionamentos acerca do Desenvolvimento Sustentável e relação com a comunidade, pode-se estabelecer alguns pontos sobre a promoção de Capital Social.

De acordo com Grootaert *et al.* (2003), o Capital Social pode ser precebido através de alguns indicadores: grupos e redes, confiança e solidariedade, ação coletiva e cooperação, informação e comunicação, coesão e inclusão social, e *empowerment* e ação política. Com maior ou menor grau, a Cotrimaio procura atuar para desenvolver seus cooperados em todos esses campos. O fato de ser uma cooperativa, com suas especificidades, contribui para o estímulo da participação dos associados de forma consciente. Os trabalhos desenvolvidos em busca da Gestão Ambiental configuram, interna e externamente, uma imagem que inspira confiança e estimula a interação. Através da responsabilidade social e ambiental, a cooperativa se empenha em qualificar, difundir conhecimentos e incentivar a solidariedade dos os associados junto à comunidade, ao mesmo tempo que colabora para diminuir os conflitos gerados por suas diferenças e aumenta a influência das políticas coletivas na sociedade.

### 4.2.2 A Coolméia

A entrevista foi realizada na sede da Cooperativa Ecológica Coolméia em Porto Alegre/RS, com seu presidente. O escritório está localizado nos fundos da loja que contém a quitanda, padaria e confeitaria, cozinha e restaurante. Os associados com quem a pesquisadora teve mais contato eram os responsáveis pelo atendimento da loja, que demonstraram um tratamento cordial e solícito. Nas ocasiões de observação de interação entre os cooperados durante a visita, percebeu-se um bom relacionamento. Além disso, foi possível notar as ações de consumidores no ponto de venda, que é constituído por uma clientela assídua que geralmente já conhece os produtos que procura, mas eventualmente experimentam outros por indicação dos atendentes ou de outros consumidores. A pesquisadora teve, também, oportunidade de observar a Feira dos Agricultores Ecológicos da Coolméia, que ocorre aos sábados na rua José Bonifácio (Porto Alegre/RS), em que os associados têm oportunidade de interagir com os consumidores, que buscam produtos específicos, informações e até orientações. Com um movimento intenso, a feira tem clientes esporádicos e assíduos, com perfis um pouco distintos. Os primeiros tentam se informar mais sobre os produtos que desejam, os segundos já têm uma relação mais próxima com o produtor. Na feira, são vendidos horti-fruti, queijos, pães, massas, mel, entre outros alimentos produzidos de acordo com o “padrão Coolméia”, além de livros, também encontrados na loja, de cunho ambientalista em sua maioria.

A Cooperativa Ecológica Coolméia trabalha com agricultura ecológica e familiar, junto a pequenos produtores dentro da perspectiva do Desenvolvimento Sustentável. O trabalho desenvolvido junto aos associados é embasado e planejado de forma coerente nos enfoques econômico, social e ambiental para que as pessoas e o meio ambiente sejam beneficiados. Observa-se que o conceito utilizado pela Coolméia abrange os quatro enfoques do Desenvolvimento Sustentável conforme o Modelo da Região-laboratório descrita por Villeneuve (1997). Neste modelo, além das questões econômicas, ecológicas e sociais há o aspecto da equidade, de compartilhamento entre todos as vantagens e o bem estar.

O planejamento e as discussões na Coolméia são realizados de forma coletiva, percebendo-se o envolvimento dos cooperados nos motivos da cooperativa. Essas discussões, embora focadas no negócio da cooperativa, atingem dimensões mais amplas, conforme é descrito pelo presidente:

O trabalho que é realizado no campo, todo enfoque dele é relacionado à questão do meio ambiente, ou seja, a proteção dos mananciais de água, a proteção do solo, para ter um solo puro, para produzir o alimento de qualidade superior a dos que foram produzidos até hoje, a preocupação com a saúde humana, seja do produtor ou do consumidor.

Segundo Almeida (2002), uma organização que objetiva a sustentabilidade deve buscar incessantemente a ecoeficiência em todas as suas decisões, ações, processos e produtos, através da responsabilidade social e ambiental, sem esquecer os fatores econômicos. Para isso, o envolvimento e comprometimento dos *stakeholders* são necessários para que haja parceria e cooperação. “É impossível ser sustentável sozinho” (ALMEIDA, 2002, p. 179). Os associados, produtores e consumidores principalmente, são os *stakeholders* mais relevantes para a Coolméia, segundo o presidente: “o principal elemento no enfoque ambiental dentro da cooperativa é o produtor e é o consumidor, pela relação de proximidade que eles têm e pela relação de responsabilidade em relação a essas questões”.

As feiras de agricultura ecológica foram criadas para incentivar a proximidade entre produtor e consumidor, além de evitar a influência de atravessadores no processo de comercialização dos produtos, o que resulta em preços mais acessíveis ao consumidor. Através das feiras, o consumidor pode se informar sobre a origem e compreender o processo de produção de seus produtos, estimulando o Desenvolvimento Sustentável, a economia solidária e o consumo ético. Isso redundará em ganhos tanto para a cooperativa quanto para os produtores e consumidores. Isso faz lembrar a idéia de Almeida (2002) sobre a importância do compartilhamento de informações entre organização e consumidor para que este tenha oportunidade de escolha e para que o processo de decisão seja mais qualificado.

A Coolméia indica insatisfação na participação do governo no que se refere à questão ambiental, que, de acordo com seu presidente, não apresenta preocupações iniciativas ou interesses de fomento de projetos voltados à preservação do meio ambiente, seja na esfera municipal, estadual ou federal. Além disso, a Coolméia cita duas organizações ambientalistas com quem mantém laços estreitos, a AGAPAN (Associação Gaúcha de Proteção ao Ambiente Natural) e o Núcleo Amigos da Terra, que são *stakeholders* importantes no processo de Gestão Ambiental. A AGAPAN, em certos momentos da história da Coolméia, já compartilhou das mesmas instalações, realizando um trabalho em conjunto.

Para Carroll (1993, *apud* CLARKSON *et al.*, 1994) os principais *stakeholders* da organização são os de maior poder e legitimidade e por isso demandam uma maior atenção gerencial. Já Clarkson *et al.* (1994) acreditam que *stakeholders* que merecem maior atenção são aqueles que têm maior impacto e probabilidade de interação. Pode-se dizer que, no caso da Coolméia, os quatro critérios são relevantes na priorização e categorização de seus influenciadores e influenciados.

Das práticas de Gestão Ambiental, além da produção de orgânicos e da conscientização e divulgação das idéias da cooperativa de alimentação natural, agricultura ecológica, defesa do meio ambiente, autogestão e co-gestão, salienta-se a elaboração de documentários, realização de palestras junto à comunidade através do estabelecimento de parcerias com escolas, universidades e outras organizações que têm interesse. Está planejada a mudança de sede da cooperativa para um local maior com sala para realização de palestras e encontros, biblioteca, de forma a disponibilizar informações, documentários e fotos da trajetória da Coolméia nos 27 anos de atuação para a compreensão de seus objetivos e processos realizados até o momento e o que ainda pretende fazer. O presidente da Coolméia a considera uma das únicas organizações no Brasil totalmente voltada e envolvida com a Gestão Ambiental, e acrescenta:

A cooperativa provou, nos 27 anos de existência, que hoje tu pode produzir, utilizar a terra sem prejudicar ela, tu pode utilizar, tu pode plantar, tu pode fazer várias atividades nesse território rural sem prejudicar a natureza, sem prejudicar o meio ambiente, pelo contrário, preservando, tu pode produzir preservando o meio-ambiente.

Uma das preocupações da Coolméia é com a água, pois, de acordo com o presidente, estima-se que 70% da água potável no mundo é utilizada pela agricultura. A poluição das águas pode se dar pelo processo de agricultura mais usado atualmente, a agricultura tradicional. Nesse aspecto, a Coolméia trabalha para divulgar e fomentar cada vez mais a produção ecológica e beneficiar a qualidade da água. Essa é uma das vertentes observadas dos benefícios da agricultura orgânica e é passada aos associados de forma que estes busquem sua saúde, a saúde do consumidor que vai receber o alimento, e também a saúde do ecossistema, dos mananciais de água, dos rios. Esse processo de Educação Ambiental faz lembrar Silva (1998) que argumenta que o trabalho educativo, além de produzir efeitos imediatos, pode fazer com que o produtor produza de forma mais consciente, considerando seu consumidor e

o adequado uso dos recursos naturais. Para Villeneuve (1997), a educação dos usuários e dos participantes é um dos itens a serem considerados em projetos de desenvolvimento sustentável, como um investimento para o futuro, melhorando oportunidades e criando um clima propício para a inovação e participação mais autônoma.

A atuação da Coolméia reflete o paradigma de ecologia profunda (CALLENBACH *et al.*, 1993; CAPRA, 1996), e assume uma abordagem estratégica (ANDRADE, TACHIZAWA e CARVALHO, 2002; BARBIERI, 2004). Além dos processos técnicos para uma “agricultura ecologicamente equilibrada, socialmente justa e economicamente viável” (EHLERS, 1996, p. 79), as prerrogativas da cooperativa são a Educação Ambiental e a educação para a Gestão Ambiental dentro e fora dela.

O processo de disseminação das idéias da cooperativa, principalmente de Gestão Ambiental e social, está diretamente ligado à Gestão de Pessoas. A Coolméia tenta envolver a todos os associados das três categorias para que atuem de forma responsável. Para isso, sempre que possível, são realizadas palestras e encontros tanto dentro como fora da organização, além de convidar pessoas competentes que possam transmitir novos conhecimentos aos associados. No entanto, a cooperativa salienta que suas ações não são apenas baseadas e focadas nos associados, mas também na população. Hoje, a Coolméia é conhecida nacional e internacionalmente pela sua preocupação humanitária, ajudando a promover cidadãos, e sua atuação na com responsabilidade social e ambiental, conforme comentário de seu presidente:

A cooperativa tem um trabalho social muito forte hoje no estado, no Brasil, e é muito procurado por países de todo mundo. Nós somos procurados pela Inglaterra, pela Alemanha, pelo Japão, França, vários outros países que têm a Coolméia hoje como referência internacional na qualidade de vida tanto do meio-ambiente, quanto na qualidade de vida do ser humano.

Hoje a Coolméia busca ampliar a discussão e dispor à comunidade seu trabalho de Gestão Ambiental e qualidade de vida. Um assunto bastante emergente no momento atual é sobre a produção de transgênicos, no qual a Coolméia posiciona-se contrária, refletindo, não apenas a opinião do presidente da cooperativa, mas por ser uma decisão consensual por parte dos associados. Para eles, a agricultura de organismos geneticamente modificados pode gerar danos irreparáveis ao ecossistema, acabando com as propriedades e nutrientes do solo e

refletindo em impactos negativos à natureza. Para tratar esse tema, a cooperativa promove e participa de palestras, reuniões eventos e debates.

Escolas, igrejas, universidades e outras diversas organizações são parceiras no desenvolvimento dos projetos de aproximação com a população, não só de Porto Alegre como também de outros municípios, propondo a discussão das questões do ambiente, de Desenvolvimento Sustentável, da importância da participação e do cooperativismo. Nesse processo, o presidente destaca a relevância da mídia e o impacto que ela teria caso orientasse mais as pessoas sobre o valor da Gestão Ambiental. Seria uma ferramenta importante por passar informações e auxiliar na formação de conhecimento e discernimento de um grande número de pessoas. No entanto, o presidente da Coolméia afirma que o poder de convencimento que a mídia, mais especificamente a televisão, tem não é voltado aos problemas da saúde humana, do meio-ambiente, nem mesmo às questões de higiene e limpeza, pois esses assuntos não têm prioridade.

A prática da solidariedade é indicada pelo presidente da Coolméia como um dos grandes elementos na formação do associado como cidadão, fazendo com que o ser humano e a sociedade saiam ganhando. Em termos de qualificação profissional, a cooperativa procura cada vez mais disponibilizar aos associados produtores técnicas e acompanhamentos para que estes desenvolvam melhor seu trabalho, refletindo positivamente no produto final. Além disso, a Coolméia busca qualificar os seus servidores para que prestem um bom atendimento, pois “mais do que vender, mais do que colocar à disposição da população um produto ecológico, é colocar à disposição da população um trabalho de consciência e também de conhecimento”. O presidente da Coolméia complementa que a organização não quer ser mais uma disputando um mercado, e investe na qualificação profissional e no desenvolvimento da solidariedade para garantir seu diferencial: “A gente prega muito, aqui, a solidariedade, a gente procura sempre fazer com que o nosso produtor enxergue o consumidor não como um consumidor, mas sim como ser humano, em primeiro lugar”.

Isso faz lembrar o que Ruscheinsky e Vargas (2002, p. 138) apontam a respeito da solidariedade ligada à agricultura ecológica e ao Desenvolvimento Sustentável, ou seja:

A perspectiva da agricultura ecológica e do Desenvolvimento Sustentável coloca-se como fundamental a qualidade do ser solidário. Para a solidariedade entre sociedade e meio ambiente é condição básica a reconstrução de vínculos recíprocos entre indivíduos, grupos sociais, nações e meio ambiente.(...) A solidariedade orgânica

significa a adesão e o apoio a uma causa, com princípios éticos e projeto político, com relação de responsabilidade por interesses comuns.

A atuação na comunidade tem sido cada vez mais forte e é realizada não apenas pela administração, mas também por parte dos associados de forma isolada. A orientação e a qualificação dos associados permite que eles tenham uma participação mais ativa na sua comunidade, apoiando escolas municipais, na merenda escolar, com hortas comunitárias, com o desenvolvimento de pesquisas. Embora acredite que nem todos associados tenham facilidade na compreensão das discussões sobre Gestão Ambiental e Desenvolvimento Sustentável, o presidente da Coolméia julga que 99% dos cooperados já estejam bastante envolvidos e inseridos nesse contexto e trabalham “para que torne isso cada vez mais competente, que cada vez gere uma confiança maior com a comunidade”.

A união dessas características de gestão faz com que a cooperativa tenha alto reconhecimento e credibilidade no mercado nacional e internacional. A marca Coolméia garante a procedência e respeitabilidade do produto. Dessa forma, há uma grande preocupação em manter o importante status que a cooperativa tem e não cometer erros que possam comprometer a imagem, e tampouco prejudicar os consumidores com produtos que não correspondam ao proposto pela cooperativa.

Essa preocupação da Coolméia reflete a posição de Almeida (2002) ao afirmar que a credibilidade, a imagem da marca, a reputação da organização são ativos intangíveis que tendem ser mais valorizados, e incluem, entre outros fatores, a competência dos trabalhadores, as práticas de trabalho e os relacionamentos. O processo de gerenciamento da reputação exige “comprometimento de toda a empresa com valores humanos: ética, transparência, respeito ao meio ambiente e responsabilidade social” (ALMEIDA, 2002, p. 85), além do comprometimento de toda a cadeia produtiva.

Parte da credibilidade da Coolméia reside no estilo de certificação adotado, a certificação participativa, em que um grupo de pessoas – consumidores, produtores, técnico agrícola, engenheiro agrônomo, biólogo – vai até a propriedade verificar os processos adotados, acompanha a produção, a colheita e dá apoio técnico. A cooperativa não utiliza nenhuma certificadora por auditoria externa, pois seu estilo garante validade inclusive internacional. Além disso, é importante para a cooperativa que o produtor compreenda a necessidade da correta utilização dos processos de produção para que ele tenha um produto de

qualidade. Embora tenha reconhecimento internacional, a cooperativa não trabalha com exportação por buscar atender prioritariamente o mercado interno. Alguns associados exportam seus produtos individualmente, com a marca Coolméia, que permite a aceitação no exterior.

A repercussão internacional da Coolméia, pelos seus trabalhos desenvolvidos em termos de Desenvolvimento Sustentável e Gestão Ambiental, assim como economia solidária e consumo ético, permite interessantes contatos com diversos países, como Estados Unidos, Inglaterra, Alemanha, Canadá, Bélgica, Chile, Equador, Bolívia, abrindo espaço para intercâmbios de informações e conhecimento. “Talvez no ano que vem eu vá para Espanha e alguns outros países, palestrar sobre o trabalho que a Coolméia faz aqui em Porto Alegre. A gente vai tentar fazer uma troca de experiências”, mencionou o presidente da Coolméia.

É importante resgatar a Rede de Geração de Credibilidade para a Agricultura Ecológica (descrita na sessão 4.1.2) uma vez que, em busca da credibilidade, a Coolméia ressalta a importância do fazer coletivo. Essa e outras ações já citadas da cooperativa ilustram a promoção do Capital Social na organização. Confiança, normas, redes de relacionamento, entendimento mútuo, compartilhamento de valores e comportamentos, que ligam as pessoas e as comunidades possibilitando a ação coletiva, cooperativa, coordenada, são características que integram o conceito de Capital Social (WOOLCOCK, 2001; COHEN E PRUSAK, 2001; PUTNAM, 2002; COLEMAN *apud* CORREA, 2003). Pode-se dizer que a Coolméia não apenas atende a essas definições quanto busca, cada vez mais, a promoção das pessoas, da comunidade e a promoção do Capital Social.

Diante de tais resultados, percebe-se a necessidade de confrontar os dados das duas cooperativas estudadas, a Cotrimaio e a Coolméia, em busca de semelhanças e diferenças acerca dos principais assuntos tratados nesta investigação. Para melhor ilustrar tal comparação, optou-se pela utilização de um quadro, conforme pode ser observado na figura 11:

	<b>Cotrimaio</b>	<b>Coolméia</b>
<b>Desenvolvimento Sustentável</b>	Modelo de Jacobs e Sadler: social, econômico e ambiental	Modelo da região-laboratório: social, econômico, ambiental e equidade

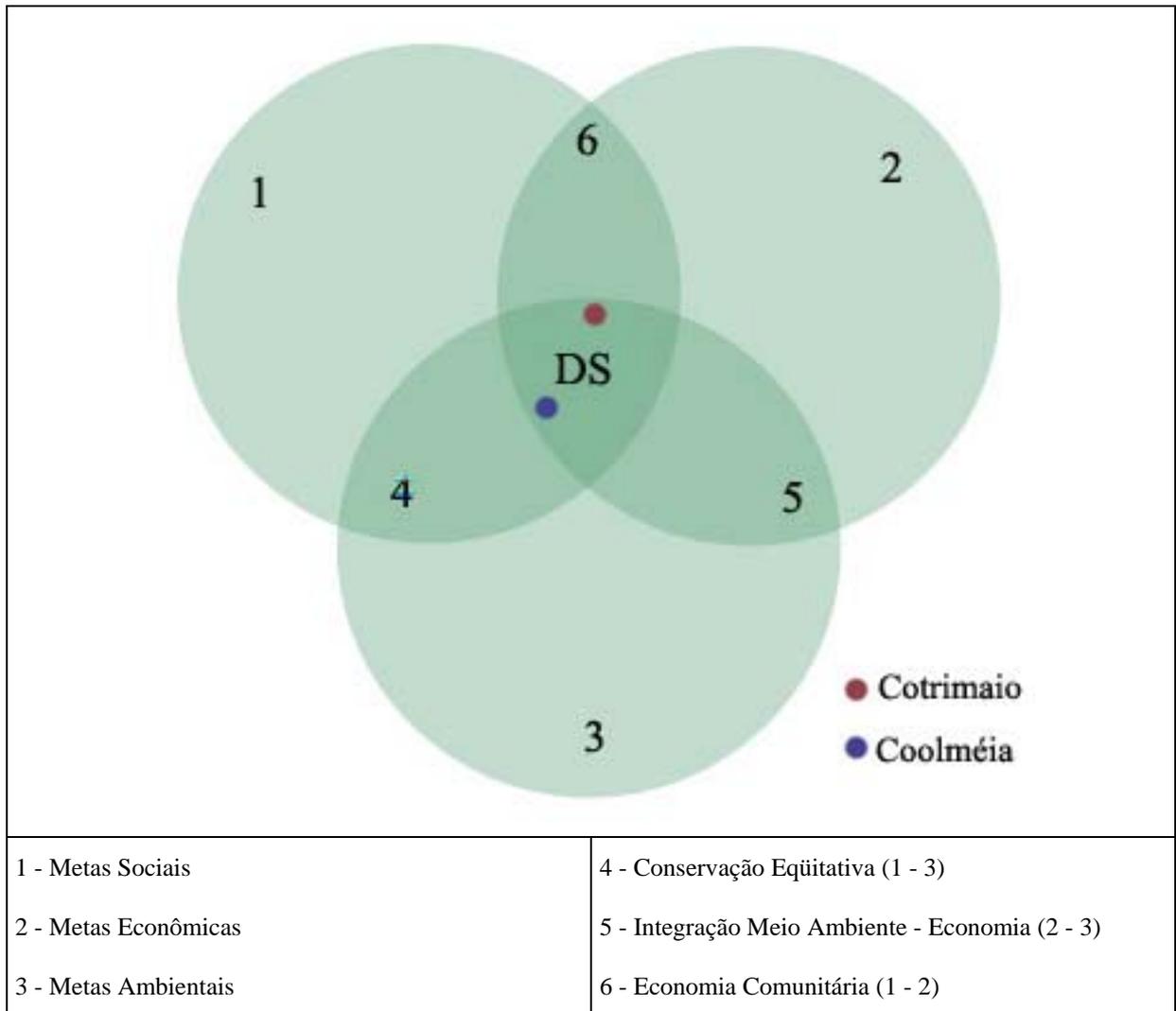
<i>Stakeholders</i>	<b>Principais Stakeholders</b>	Associados e funcionários	Associados, principalmente produtores e consumidores
	<b>Outros Stakeholders</b>	Concorrentes, governo, comunidade (clientes)	Parceiros como AGAPAN e Núcleo Amigos da Terra
	<b>Teoria adotada</b>	Instrumental (FREEMAN, 1999)	Instrumental (FREEMAN, 1999)
<b>Cooperativas</b>	<b>Tempo</b>	37 anos (fundada em 1968)	27 anos (fundada em 1978)
	<b>Origem</b>	Grupo de 25 agricultores	Grupo de 24 naturistas
	<b>Motivação</b>	Econômica e social	Ideológica (naturismo e ecologismo)
	<b>Tipo de cooperativa</b>	Econômica (PINHO, 2004)	Econômica (PINHO, 2004)
	<b>Exporta</b>	Sim	Não
	<b>Associados</b>	12.144 produtores	2.065 (produtores, consumidores e operacionais)
<b>Prod. Org.</b>	<b>Tempo de Produção Orgânica</b>	Aproximadamente 6 anos	27 anos
	<b>Abrangência</b>	1% dos produtores de soja – cerca de 100 famílias	Toda produção
	<b>Certificadora</b>	Ecocert (auditoria externa)	Certificação participativa – Rede de Credibilidade
<b>Estratégia Organizacional</b>		Abordagem estratégica da questão ambiental (BARBIERI, 2004)	Abordagem estratégica da questão ambiental (BARBIERI, 2004)
<b>Ações de Gestão Ambiental</b>		Produção orgânica; educação ambiental; atuação na comunidade através de diversos projetos, palestras; participação em feiras e eventos de debates sobre questões ambientais	Produção orgânica; educação ambiental; atuação na comunidade através de palestras e disponibilização de materiais sobre a temática; participação em eventos de debates sobre questões ambientais; realização das feiras ecológicas
<b>Gestão de Pessoas</b>		Mais técnica, através da assessoria de recursos humanos	Algumas atividades são desenvolvidas pelo Comitê de educação e comunicação
<b>Educação Ambiental</b>		Grande preocupação interna e externamente. Promove e participa de encontros, palestras, reuniões e debates sobre a temática	Grande preocupação interna e externamente. Promove e participa de encontros, palestras, reuniões e debates sobre a temática

<b>Capital Social</b>	<p>A Cotrimaio estimula o engajamento cívico dos associados e funcionários, que acabam por se inserir em redes formais e/ou informais. A confiança gerada reflete numa ação coletiva mais efetiva, gerando reflexos positivos para a cooperativa e para a comunidade (Análise baseada em Rohe, 2004).</p> <p>O CS se aproxima aos indicadores de Grootaert <i>et al.</i> (2003).</p>	<p>A Coolméia, já por suas convicções ideológicas existentes desde sua origem, demanda o engajamento cívico dos associados. A Rede de Geração de Credibilidade é uma das redes que os associados participam, e remete diretamente à idéia da confiança interpessoal, à ação coletiva e, por consequência, aos benefícios para a cooperativa e a comunidade (Análise baseada em Rohe, 2004).</p> <p>O CS se aproxima aos indicadores de Grootaert <i>et al.</i> (2003).</p>
-----------------------	--	--

**Figura 11: Quadro comparativo de resultados da pesquisa**

Fonte: Elaborado pela autora

Por fim, pode-se dizer que as duas cooperativas assumiram posturas e caminhos distintos na sua trajetória, impactando nas metas organizacionais. Percebe-se, mediante os depoimentos dos entrevistados e os documentos revisados, que a Cotrimaio considera as questões econômicas, sociais e ambientais, estas últimas ainda um tanto discretas tendo em vista a participação dos associados em projetos ambientais em relação ao número de associados, embora a direção se esforce para uma mobilização cada vez maior. Já a Coolméia também considera os três elos do DS, no entanto privilegia as metas ambientais e sociais em comparação às econômicas. Utilizando o modelo de Desenvolvimento Sustentável de Jacobs e Sadler (figura 1, sessão 2.1.1), pode-se supor que as duas cooperativas estariam enquadradas conforme a figura 12, sendo a Cotrimaio mais próxima da Economia Comunitária e a Coolméia mais próxima da Conservação Equitativa.



**Figura 12: Cotrimaio e Coolméia no modelo de Jacobs e Sadler**

Fonte: Elaborado pela autora

## 5 Considerações Finais

Esta pesquisa teve como objetivo identificar a relação de organizações cooperativas, que produzem orgânicos, preocupadas com a Gestão Ambiental e de Pessoas na promoção do Capital Social, através da realização de um estudo de caso.

A proposta surgiu levando em consideração o debate teórico sobre as temáticas de Desenvolvimento Sustentável, Gestão Ambiental, Gestão de Pessoas e Capital Social, identificando a necessidade de melhor compreender a promoção do Capital Social nas organizações que atuam sob essas perspectivas. Tendo em vista a insustentabilidade do desenvolvimento com base predominantemente na vertente econômica, tema que tem sido recorrente em estudos na atualidade, surge a necessidade da consolidação do conceito de Desenvolvimento Sustentável (DS), sobre o qual a literatura recente aponta três aspectos fundamentais, quais sejam: econômico, social e ambiental.

No contexto organizacional, a presença de atores chamados *stakeholders* faz com que medidas em prol do DS sejam adotadas com maior ou menor intensidade. *Stakeholders* são indivíduos e/ou grupos que influenciam ou são influenciados pela organização, que interagem, exercem pressão e são pressionados por ela. As organizações podem adotar diversas políticas e ações e terem peculiaridades devido a sua constituição e formação. A cooperativa é um tipo de organização que envolve a questão social, um dos elementos do Desenvolvimento Sustentável, por ser de origem coletiva.

Para o desenvolvimento das perspectivas do Desenvolvimento Sustentável é necessário que as organizações adotem políticas de Gestão Ambiental e de Gestão de Pessoas, embora comumente essas políticas sejam abordadas separadamente. Além disso, é necessária a promoção do Capital Social, que aumente o vínculo de confiança entre os indivíduos, a organização e a comunidade, e acaba por contribuir para o fortalecimento do Desenvolvimento Sustentável.

A união e inter-relação destes fatores suscitaram a questão de pesquisa que norteia este estudo: *como ocorre a relação entre Gestão Ambiental, Gestão de Pessoas e Capital Social?*

Para responder esse questionamento, foi feito um resgate teórico sobre o Desenvolvimento Sustentável; as definições de *stakeholders*; o contexto organizacional, explicitando a conceituação de cooperativa, as estratégias organizacionais e os sistemas de Gestão Ambiental, a Gestão de Pessoas e a Educação Ambiental; bem como os conceitos de Capital Social. No resgate teórico foi destacada a contribuição de diversos autores de onde foram selecionados conceitos que nortearam a investigação.

Usando um método qualitativo, o estudo de caso, empregando como instrumentos de coleta de dados a entrevista semi-estruturada, a observação indireta e a análise de documentos, este estudo se desenvolveu junto a duas cooperativas que trabalham com produtos orgânicos e estão preocupadas com a Gestão de Pessoas e Ambiental, a Cotrimaio, de Três de Maio/RS e a Coolméia, de Porto Alegre/RS. Para a análise dos dados, foi utilizada a análise de conteúdo.

No capítulo 4 foram apontados os resultados mais relevantes de cada uma das cooperativas. Alguns desses resultados serão retomados para uma análise mais concisa, de acordo com as categorias previamente estabelecidas:

- Importância dos *stakeholders* na política organizacional de Desenvolvimento Sustentável;
- Políticas e ações de Gestão Ambiental;
- Políticas e ações de Gestão de Pessoas;
- Configuração do Capital Social da cooperativa.

Na primeira categoria de análise, **importância dos *stakeholders* na política organizacional de Desenvolvimento Sustentável**, percebe-se um discurso semelhante por parte das duas cooperativas na definição de seus *stakeholders* principais. Ambas consideram os associados como os maiores influenciadores e influenciados no processo de administração de suas organizações. Muito desta importância se deve ao fato de a cooperativa ser uma organização que trabalha com a auto-gestão que, de acordo com Pinho (2004), é a gestão coletiva e democrática realizada pelos associados através do voto, influenciando, assim, nas tomadas de decisão. Um reflexo da relevância deste *stakeholder* é a definição de

Desenvolvimento Sustentável apresentada pelas duas cooperativas, que está focada no produtor associado, tomando dimensões mais amplas – de benefício da organização e da comunidade – a partir da sustentabilidade da propriedade.

Outros *stakeholders* foram mencionados pelos entrevistados como relevantes no processo de Gestão Ambiental, incluindo outras convergências como os consumidores – no caso da Coolméia a maioria dos consumidores do entreposto são associados – mas apresenta uma divergência. Enquanto a Cotrimaio considera o governo um forte aliado no desenvolvimento de suas práticas, a Coolméia acredita que a instituição não colabora da forma adequada, não dispensa a devida atenção ao tema, pela relevância que a Gestão Ambiental tem. Essa diferença pode se dar pelo comportamento e relações diferentes das duas organizações perante o governo, das concepções que tenham sobre as obrigações do Estado e da sociedade civil e organizada, bem como das expectativas acerca da implementação de políticas educacionais e ambientais expressas na legislação. Outra explicação pode ser oriunda das diversas parcerias estabelecidas entre a Cotrimaio e as Prefeituras Municipais das localidades onde atua, refletindo um bom relacionamento entre as partes.

Destaca-se, também, a importância dada pelas cooperativas a organizações parceiras. Através das parcerias, a Cotrimaio e a Coolméia têm maior viabilidade de desenvolver projetos orientados para os princípios do Desenvolvimento Sustentável.

Na categoria **políticas e ações de Gestão Ambiental**, ambas cooperativas salientaram a educação dos associados como fatores marcantes em sua atuação. Sua maior política de GA é a inserção na agricultura orgânica, embora as duas organizações estejam posicionadas de forma diferente neste contexto. Para obter melhor desempenho, as cooperativas estão sempre em busca de desenvolvimento técnico e de orientação dos produtores.

Além disso, destacaram a importância de informar o consumidor para que ele possa se orientar para a Gestão Ambiental. Nesse processo, a atuação na comunidade é tida como fundamental, seja através de palestras, encontros, reuniões, debates, no desenvolvimento de projetos específicos ou na participação de feiras. As cooperativas tentam estabelecer um elo de ligação com a comunidade para que possam difundir seus princípios e relatar suas ações refletindo num maior conhecimento e envolvimento por parte das pessoas e maior reconhecimento, credibilidade e até *marketing* para a organização.

A loja de orgânicos da Cotrimaio e as Feiras Ecológicas da Coolméia são exemplos de ambientes de comunicação e disseminação de informações aos consumidores. A atuação da Coolméia no desenvolvimento das Feiras Ecológicas se sobressai, pois além de ser um local de debate e troca de informações, os preços praticados são diferenciados. Uma pesquisa de preços é realizada semanalmente e uma média é estabelecida para orientar os associados na cobrança de um valor justo pelos seus produtos sem onerar o consumidor. Geralmente os preços praticados na Feira da Coolméia são inferiores aos realizados por outras organizações que comercializam produtos orgânicos.

Quanto às **políticas e ações de Gestão de Pessoas**, o relato da Cotrimaio foi mais técnico, no entanto ambas cooperativas desenvolvem ações semelhantes no que se refere à Gestão de Pessoas vinculada à Gestão Ambiental. Ambas buscam desenvolver seus associados – das três categorias da Coolméia; e funcionários da Cotrimaio – sobre o cuidado com o meio ambiente e com as pessoas, além de realizar os treinamentos específicos da atividade fim, a agricultura.

Um aspecto importante a ser tratado é o retorno por parte dos associados a uma série de investimentos feitos em treinamento e desenvolvimento. Enquanto que para a Cotrimaio há algumas dificuldades no debate sobre Gestão Ambiental pelo volume de associados e diferenças culturais e de escolaridade, na Coolméia apenas os novos associados não se sentem completamente à vontade nas discussões da temática.

Há uma diferença entre as duas cooperativas, que pode refletir na sua comparação, que é referente à origem de cada uma e o estoque de Capital Social. A Coolméia nasceu há 27 anos e se formou com o objetivo de estabelecer uma rede de relações com princípios de alimentação natural, preocupação com o meio ambiente e cooperação, de forma que os produtores, operadores e consumidores, ao se associar à cooperativa, tinham de concordar com essa filosofia institucional e se inserir nesse contexto. Na Cotrimaio, o processo de implantação da Gestão Ambiental, especificamente da produção de orgânicos, não se deu da mesma forma. A história da agricultura orgânica nessa cooperativa pode ser considerada recente, cerca de seis anos, em trinta e sete de existência, e a participação ainda é incipiente tendo em vista o número de cooperados engajados, aproximadamente 1%. Percebe-se que a distinção no estoque de Capital Social reflete nas organizações estudadas, uma vez que a cooperativa em seu estoque de Capital Social tenha a preocupação sistêmica tem maior

facilidade na comunicação e implementação de suas práticas de Gestão ambiental, com uma maior participação de seus associados.

É importante abordar também a preocupação de ambas cooperativas na formação dos associados não apenas como profissionais, mas também como cidadãos. Através desse investimento, os associados se envolvem em atividades de cunho social nas suas comunidades.

Na categoria **configuração do Capital Social da cooperativa**, foram usados os indicadores de Grootaert *et al.* (2003) para segmentar a discussão.

**Grupos e redes:** ambas cooperativas narraram a participação e envolvimento dos associados em diferentes grupos e redes informais, inclusive divulgando seus princípios de Gestão Ambiental. Salienta-se, nesse item, a Rede de Geração de Credibilidade para a Agricultura Ecológica na qual a Coolméia participa. Essa rede, além de envolver as pessoas ligadas com a ideologia da Agricultura Ecológica, acaba por exercer papel de certificadora dos produtos da Coolméia, pois a responsabilidade e confiança que a rede transmite garantem aos usuários (mesmo externos à rede) a procedência dos produtos e a legitimidade das técnicas utilizadas.

**Confiança e solidariedade:** de acordo com a narrativa dos entrevistados a confiança existe tanto aos olhos da comunidade quanto dos associados para com a cooperativa. Os laços de solidariedade são evidenciados nas ações de responsabilidade social de ambas organizações.

**Ação coletiva e cooperação:** a cooperação intraorganizacional é evidenciada por se tratar de cooperativas que desenvolvem um trabalho de participação e auto-gestão. Extraorganizacional, os associados são estimulados a cooperar através das redes formadas pelas cooperativas, mas a atuação é voluntária.

**Informação e comunicação:** é um dos maiores esforços de ambas cooperativas, discutir princípios, políticas e informações técnicas a seus associados para que detenham conhecimento e isso reflita na organização, na vida dele e na comunidade.

**Coesão e inclusão social:** como foi dito anteriormente, de acordo com a narrativa da Cotrimaio, há divergências e conflitos motivados pelas diferenças culturais e de escolaridade, mas que tentam ser gerenciados da melhor forma. A Coolméia não descreveu diferenças

marcantes. Ambas organizações trabalham o conceito de responsabilidade social com os associados junto às suas comunidades.

*Empowerment* e ação política: a mobilização em prol da responsabilidade social e ambiental junto das comunidades, através do estabelecimento de parcerias é um ponto de grande destaque na atuação tanto da Cotrimaio quanto da Coolméia.

Tendo em vista o trabalho desenvolvido até o momento, verifica-se que as organizações, especialmente as cooperativas pesquisadas que desenvolvem um forte trabalho de Gestão Ambiental, na busca do Desenvolvimento Sustentável, e se preocupam com a Gestão de Pessoas fornecem elementos importantes para a promoção do Capital Social. E isso é importante na medida que o Capital Social, ao mesmo tempo, contribui para o desenvolvimento da organização e da disseminação de seus princípios, um fomento que se torna cíclico.

Faz-se necessário reiterar a importância da Gestão de Pessoas no processo de Gestão Ambiental. Ambas organizações pesquisadas, para implantar suas práticas e técnicas em prol do ambiente, acreditam na importância do envolvimento das pessoas de dentro da organização e têm ações de Gestão de Pessoas para orientá-las neste sentido, assim, é possível que esses *stakeholders* percebam a relevância da temática e se mobilizem. Além disso, percebe-se a importância da implantação da Gestão de Pessoas e da Gestão Ambiental de forma estratégica, uma vez que apenas com o envolvimento de todos, inclusive da cúpula organizacional, é possível a realização de ações eficazes em busca do Desenvolvimento Sustentável. Da união de Gestão de Pessoas com Gestão Ambiental na estratégia organizacional se obtém um resultado de maior promoção de Capital Social.

O presente estudo apresenta limitações de temporalidade e incompletude, uma vez que embora diversos dados tenham sido averiguados, devido ao foco, objetivos geral e específicos, as informações foram tratadas na forma apresentada nos capítulos anteriores, permitindo reflexões e elementos para outros enfoques e maiores aprofundamentos em outros estudos. Portanto, tais dados, analisados sob outros ângulos e perspectivas teóricas podem gerar outros interessantes resultados.

Estudos que pudessem estabelecer comparações entre organizações cooperativas e não-cooperativas, preocupadas com a Gestão Ambiental e de Pessoas, na promoção do Capital Social, assim como incluir os *stakeholders* como objetos de pesquisa no processo de

coleta de dados, poderiam se constituir em elementos que venham nortear ações, reflexões e redirecionamentos em práticas empresariais de modo a garantir conquista de espaços onde se desenvolvam cada vez mais projetos e políticas de Gestão Ambiental e de Pessoas na promoção do Capital Social.

## Referências Bibliográficas

ALBUQUERQUE, Paulo Peixoto. Autogestão. In: CATTANI, Antonio David (org). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.

ALMEIDA, Fernando. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

ALTVATER, Elmar. Os desafios da globalização e a crise ecológica para o discurso da democracia e dos direitos humanos. In: HELLER, Agnes *et al.* **A crise dos paradigmas em ciências sociais e os desafios para o século XXI**. Rio de Janeiro: Contraponto, 1999. p. 109-154.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; TACHIZAWA, Takeshy; CARVALHO, Ana Barreiros de. **Gestão ambiental: enfoque estratégico aplicado ao Desenvolvimento Sustentável**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 2002.

ANDRES, Luiz Fernando. **A gestão ambiental em indústrias do Vale do Taquari: vantagens com o uso das técnicas de produção mais limpa**. Porto Alegre, 2000. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-graduação em Administração, Escola de Administração, UFRGS.

ARAÚJO, Maria Celina Soares D'. **Capital Social**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2003.

ARAÚJO, Rubens Milton Silvestrini de. **Análise da gestão ambiental em empresas agroindustriais de usinas de açúcar e álcool no Mato Grosso do Sul**. Porto Alegre, 2001. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-graduação em Administração, Escola de Administração, UFRGS.

BARBIERI, José Carlos. **Desenvolvimento e meio ambiente: as estratégias de mudanças da Agenda 21**. Petrópolis: Vozes, 1997.

\_\_\_\_\_. **Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. São Paulo: Saraiva, 2004.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BELLUZZO, L.G.M. **Valor e capitalismo**. São Paulo: Biental, 1987.

BENBASAT, I.; GOLDSTEIN, D. K.; MEAD, M. The case research strategy in studies on information systems. **MIS Quarterly**, p. 368-386, set. 1987.

BECKER, Dinizar. Capital social: uma nova derivação da economia de mercado? In: CORREA, Silvio Marcus de Souza. (org.) **Capital Social e desenvolvimento regional**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2003. p. 85-121.

BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução a teorias e métodos**. Porto, Portugal: Porto Editora, 1994.

BRASIL. Lei nº 9.795 de 27 de abril de 1999. Dispõe sobre a Educação Ambiental, institui a Política Nacional de Educação Ambiental e dá outras providências. **Diário Oficial**, Brasília, 28 abr. 1999.

BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.

CALLENBACH, Ernest *et al.* **Gerenciamento Ecológico EcoManagement**: Guia do Instituto Elmwood de auditoria ecológica e negócios sustentáveis. São Paulo: Editora Cultrix, 1993.

CAPRA, Frijof. **A teia da vida**: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. São Paulo: Editora Cultrix, 1996.

**CAUX ROUND TABLE**. The Clarkson Principles of Stakeholder Management. Dec. 2002. Disponível em: <<http://www.cauxroundtable.org>>. Acesso em: janeiro de 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CLARKSON *et al.* The Toronto Conference: reflections on stakeholder theory. **Business and society**. Chicago: v. 33, april/1994. p. 82-132.

COHEN, Don.; PRUSAK, Laurence. **In good company**: How social capital makes organizations work. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

CORREA, Silvio Marcus de Souza. Migração e a (re)construção do capital social. In: CORREA, Silvio Marcus de Souza. (org.) **Capital Social e desenvolvimento regional**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2003. p. 303-334.

COSTA, Wanderley Messias da. As possibilidades do planejamento ambiental no Brasil. In: BECKER, Bertha K.; MIRANDA, Mariana. (org.) **A geografia política do desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1997. p. 445-456.

DAROIT, Doriana. **Melhores práticas ambientais em empresas do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, 2001. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-graduação em Administração, Escola de Administração, UFRGS.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael. **Capital intelectual**: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.

EHLERS, Eduardo. **Agricultura sustentável**: origens e perspectivas de um novo paradigma. São Paulo: Livros da Terra, 1996.

FREEMAN, R. Edward. **Strategic management**: a stakeholder approach. Boston: Pittman, 1984.

\_\_\_\_\_. Divergent stakeholder theory. **The Academy of Management Review**. Mississippi State: v.24, apr.1999. p.233-236.

GIESTA, LÍlian Caporlândia; MAÇADA, Antonio Carlos Gastaud; LUNARDI, Guilherme Lerch. Percepção dos funcionários sobre o sistema de produção enxuta (SPE) em empresas do setor metal-mecânico no Rio Grande do Sul. In: XXVII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO

NACIONAL DE PÓS- GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Atibaia: **Anais do XXVII ENANPAD**. Atibaia: 2003. CD-ROM.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GROOTAERT, Christiaan *et al.* Questionário integrado para medir Capital Social (QI-MCS). **Banco Mundial** (Grupo Temático sobre Capital Social). 23 de junho de 2003. Disponível em: <<http://www.worldbank.org/br>>. Acesso em: fevereiro de 2004.

HALL, Anthony. O papel das ONGs na resolução de conflitos para o desenvolvimento sustentável. In: BECKER, Bertha K.; MIRANDA, Mariana. (org.) **A geografia política do desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1997. p. 273-295.

HART, C. **Doing a literature review**. London: SAGE Publications, 1998.

HELLER, Agnes. Uma crise global da civilização: os desafios futuros. In: HELLER, Agnes *et al.* **A crise dos paradigmas em ciências sociais e os desafios para o século XXI**. Rio de Janeiro: Contraponto, 1999. p. 13-32.

HUTCHISON, David. **Educação ecológica**: idéias sobre consciência ambiental. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

IFOAM. More than 26 million certified organic hectares worldwide. Fev. 2005. Disponível em: <<http://www.ifoam.org/press/Press-Release-Organic-Statistics-2005.pdf>>. Acesso em: março de 2005.

IRION, João Eduardo Oliveira. **Cooperativismo e economia social**. São Paulo: Editora STS, 1997.

KITZMANN, Dione I. S.; ASMUS, Milton L. Do treinamento à capacitação: a inserção da educação ambiental no setor produtivo. In: RUSCHEINSKY, Aloísio (org.). **Educação ambiental**: abordagens múltiplas. Porto Alegre: Artmed, 2002.

LENÁ, Philippe. Novos atores sociais, desenvolvimento sustentável e organizações não-governamentais. In: BECKER, Bertha K.; MIRANDA, Mariana. (org.) **A geografia política do desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1997. p. 297-338.

MAFRA, Rafael Alexandre. **Reestruturação produtiva e modos de gestão de pessoas em uma empresa do setor eletro-eletrônico de Santa Catarina**. Porto Alegre, 2003. Dissertação de Mestrado Interinstitucional – Centro Universitário de Jaraguá do Sul - Programa de Pós-graduação em Administração, Escola de Administração, UFRGS.

MAIMON, Dália. **Passaporte verde**: gerência ambiental e competitividade. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1996.

MARCH, J.G.; SIMON, H. **Organizations**. New York: Wiley, 1958.

MASON, R. O.; MITROFF, I. I.. **Challenging strategic planning assumptions**. New York: Wiley, 1981.

MASLOW, Abraham H. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2000.

MATHEUS, Leandro de Freitas; NAGANO, Marcelo Seido. Análise da identificação e da gestão do capital intelectual nas usinas sucroalcooleiras. In: XXVII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Atibaia: **Anais do XXVII ENANPAD**. Atibaia: 2003. CD-ROM.

MATHIS, Robert L.; JACKSON, John H. **Human Resource Management**. 7 ed. St. Paul: West Publishing Corporation, 1994.

MATTOS, Carlos A. de. Desenvolvimento sustentável nos territórios da globalização. Alternativa de sobrevivência ou nova utopia? In: BECKER, Bertha K.; MIRANDA, Mariana. (org.) **A geografia política do desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1997. p. 103-125.

MELLO, Maria Celina Abreu de. **Produção mais limpa**: um estudo de caso na AGCO do Brasil. Porto Alegre, 2002. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-graduação em Administração, Escola de Administração, UFRGS.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MIRANDA NETO, Manoel José da. **A opção agroambiental**: dependência alimentar e exploração da miséria, lucros do caos e paradoxos do progresso. Belém: Cejup, 1996.

MONASTERIO, Leandro Monteiro. Medindo o capital social: uma análise das regiões do Rio Grande do Sul. In: CORREA, Silvio Marcus de Souza. (org.) **Capital Social e desenvolvimento regional**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2003. p. 61-84.

MORAES, Jorge Luiz Amaral de. Capital social e desenvolvimento regional. In: CORREA, Silvio Marcus de Souza. (org.) **Capital Social e desenvolvimento regional**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2003. p. 123-148.

MORIN, Edgar; KERN, Anne Brigitte. **Terra Pátria**. 2 ed. Porto Alegre: Sulina, 1995.

MORIN, Edgar. **O método 2**: a vida da vida. 3 ed. Portugal: Publicações Europa-América, 1999.

MURPHY, Alexander B. As estratégias territoriais das organizações governamentais internacionais e suas implicações para o meio ambiente e desenvolvimento. In: BECKER, Bertha K.; MIRANDA, Mariana. (org.) **A geografia política do desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1997. p. 93-101.

NEVES, Maria Cristina Prata. Biofach 2003. Abr. 2003. Disponível em: <[http://www.cnpab.embrapa.br/servicos/artigos/artigo\\_biofach.html](http://www.cnpab.embrapa.br/servicos/artigos/artigo_biofach.html)>. Acesso em: março de 2005.

OECD. The well-being of nations: the role of human and social capital. Mai. 2001. Disponível em: <<http://www.oecd.org>>. Acesso em: janeiro de 2004.

OLIVO, Vânia Maria Fighera. MISOCZKY, Maria Ceci. As estratégias discursivas presentes na origem do referencial para o desenvolvimento sustentável: uma análise crítica do Relatório de Brundtland. In: XXVII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Atibaia: **Anais do XXVII ENANPAD**. Atibaia: 2003. CD-ROM.

PEDROZO, Eugênio Ávila. SILVA, Tânia Nunes da. O desenvolvimento sustentável, a abordagem sistêmica e as organizações. **Revista eletrônica de administração**. Porto Alegre: v. 6, n.18, dez. 2000.

PILLA, Bianca Smith. **A dimensão humana nas estratégias de treinamento e desenvolvimento do sistema de ensino a distância de uma empresa de telecomunicações**. Porto Alegre, 2002. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-graduação em Administração, Escola de Administração, UFRGS.

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

PUTNAM, Robert. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna**. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

ROHDE, Geraldo Mário. Mudanças de paradigma e desenvolvimento sustentado. In: CAVALCANTI, Clóvis. **Desenvolvimento e natureza: estudos para uma sociedade sustentável**. São Paulo: Cortez, 1995. p. 41-53.

ROHE, William M. Building Social Capital through community development. **Journal of the American Planning Association**. Vol. 70. No 2., 2004. pg.159.

ROWLEY, Tymothy J. Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. **The Academy of Management Review**. Mississippi State: v.22, oct.1997. p.887-910.

RUSCHEINSKY, Aloísio; VARGAS, Sérgio Hiandui Nunes de. Agroecologia e reforma agrária: integração possível e necessária. In: RUSCHEINSKY, Aloísio (org.). **Educação ambiental: abordagens múltiplas**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

SACHS, Ignacy. **Ecodesenvolvimento: crescer sem destruir**. São Paulo: Vértice, 1986.

SAMPIERI, R.; COLLADO, C.; LUCIO, P. **Metodología de la investigación**. México: McGraw Hill, 1991.

SANTOS, Fernando César Almada. **Estratégia de recursos humanos: dimensões competitivas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHMIDT, Derli; PERIUS, Vergílio. Cooperativismo – cooperativa. In: CATTANI, Antonio David (org). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.

SILVA, Ricardo da; BILICH, Feruccio; GOMES, Luiz Flávio Autran Monteiro Luiz Flávio Autran Monteiro. Avaliação, mensuração e otimização de ativos intangíveis: utilização de método de apoio multicritério no capital intelectual. In: XXVI ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS- GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Salvador: **Anais do XXVI ENANPAD**. Salvador: 2002. CD-ROM.

SILVIA, Tania Nunes da. **Cooperativas: um instrumento de promoção da qualidade de vida, bem-estar social e da preservação ambiental, face ao processo de globalização da economia**. São Paulo, 1998. Tese de Doutorado – Programa de Pós-graduação em Sociologia, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, USP.

SOTO, William Héctor Gómez. Desenvolvimento sustentável, agricultura e capitalismo. In: BECKER, Dinizar Fermiano (org). **Desenvolvimento sustentável: necessidade e/ou possibilidade?** 4 ed. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2002.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas.** 10 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TACHIZAWA, Takeshi. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

TAYLOR, Peter J. As raízes geoistóricas do desafio da sustentabilidade e uma alternativa política pós-moderna. In: BECKER, Bertha K.; MIRANDA, Mariana. (org.) **A geografia política do desenvolvimento sustentável.** Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1997. p. 47-54.

TEIXEIRA, João Paulo Feijão. Agricultura e biodiversidade: do extrativismo à sustentabilidade. **Biodiversidade: valor econômico e social.** n. 21. Junho de 2001. Disponível em: <[www.comciencia.br/reportagens/biodiversidade/bio14.htm](http://www.comciencia.br/reportagens/biodiversidade/bio14.htm)> Acesso em: janeiro de 2005.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais.** São Paulo: Editora Atlas, 1990.

VIDAL, Avis C. Building Social Capital to Promote Community Equity. **Journal of the American Planning Association.** Vol. 70. No 2., 2004. p.164-168.

VILLENEUVE, Claude. **Módulo de educación ambiental y desarrollo sostenible.** Programa Internacional de Educación Ambiental UNESCO-PNUMA. Madri: Los Libros de la Catarata, 1997.

WOOLCOCK, Michael. **La importância del capital social para comprender los resultados económicos y sociales.** 2001. Disponível em: <<http://poverty.worldbank.org/library>>. Consulta em: 24/02/2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

<http://www.coolmeia.com.br>

<http://www.cotrimaio.com.br>

## Anexos

## Anexo 1 – Roteiro de entrevista

Entrevista semi-estruturada
Organização:
Entrevistado:
Data de realização:

**O que a cooperativa entende por Desenvolvimento Sustentável e como ela se insere nesse contexto?**

**Quem são considerados os *stakeholders* mais importantes para a cooperativa e qual o impacto desses *stakeholders* nas ações da cooperativa (principalmente no enfoque ambiental)?**

**O que a organização entende por Gestão Ambiental? Que práticas possui e/ou desejam ainda praticar?**

**Como ocorre a Gestão de Pessoas na cooperativa e qual a sua vinculação com a Gestão Ambiental?**

**Quais são as práticas que a cooperativa possui para não somente qualificar os cooperados como profissionais, mas também como cidadãos?**

**Você acha que os cooperados têm dificuldade de compreender a discussão sobre Desenvolvimento Sustentável, Gestão Ambiental? Como os cooperados, a cooperativa e a comunidade se inserem nesse contexto?**

## Anexo 2 – Transcrição das entrevistas na Cotrimaio

**Entrevista com Cecília Smaneoto (assessora de recursos humanos) e Antônio Wünsch (presidente) realizada na sede da Cotrimaio em Três de Maio/RS – 01/02/2005**

### **Entrevista com Cecília Smaneoto**

#### **Quem são considerados os *stakeholders* pela cooperativa e qual impacto que eles têm nas ações da mesma?**

Os principais *stakeholders* que nós consideramos são os nossos associados, os nossos funcionários, que têm uma grande participação política dentro da cooperativa, pq geralmente são ou filhos de associados ou pessoas preparadas para atender-los. Também o governo, é muito importante para a cooperativa, tem uma gestão política, que a gente considera muito importante. Os concorrentes, também, sem sombra de dúvida. E, como a Cotrimaio é formada por 22 filiais, para nós a comunidade, que a gente chamaria de clientes (né?), clientes potenciais, as comunidades são *stakeholders* essenciais. A gente trabalha muito marketing em cima deles.

#### **O impacto deles nas ações da cooperativa principalmente no enfoque ambiental...?**

Aquilo que eles recebem nosso, das nossas instruções, vamos dizer, da nossa participação na sociedade no ambiente, é nas ações na sociedade. A gente têm várias ações nas comunidades, do tipo preservação de lagos, participação no lixo, na recolha de lixo da cidade, a gente ajuda com reuniões, com profissionais que vão lá e ajudam de alguma forma. Dentro da cooperativa tem um departamento chamado comunicação interna. a comunicação interna tem o objetivo principal de fazer a participação, de fazer acontecer as políticas estratégicas, de divulgar internamente e, junto com marketing, que faz a comunicação externa também, eles trabalham juntos, é colocar isso para fora da cooperativa, ou para as comunidades, onde a Cotrimaio está inserida. Hoje nós estamos inseridos em praticamente 25, 30 municípios. Com inserção de Cruz Alta para dentro, dá em torno disso. então a nossa área de ação ela é praticamente toda a região do noroeste do Rio Grande do Sul. Outros enfoques ambientais, nós temos alguns projetos acontecendo com o plantio de árvores, que seria a participação da Cotrimaio no meio ambiente mais com uma ação focada e da preservação das margens dos rios, aonde a gente tem filiais ou municípios que têm margem de algum rio, tipo o rio Uruguai. Maurício Cardoso é uma filial nossa que faz divisa com a Argentina, então a margem e do rio Uruguai e até um projeto que está começando a acontecer para a gente ajudar na preservação da margem. Tem um outro projeto que de certa forma também ajudou muito o meio ambiente que foi, no ano passado a gente fez, no dia das crianças, com todos os nossos clientes, de toda área de ação da Cotrimaio onde tem supermercados, a recolha dos PETs, e a gente utilizou os PETs para fazer a decoração natalina. Tu utilizou o um material que viraria lixo e levaria muitos anos para ser deteriorado, para decoração, isso foi armazenado agora e o ano que vem vai ser reutilizado. Teve uma pequena participação da Cotrimaio em não ter aquele montão. Nós recolhemos em torno de 20.000 PETs vazios, e isso não foi para lixo, não ocupou o espaço, não deteriorou o meio ambiente, enfim. Mas a nossa maior participação no enfoque ambiental é em cima da produção orgânica. Nós temos um programa de produção orgânica já há uns 3,4 anos. Ele vem acontecendo, aonde a gente incentiva, dá assessoria técnica para pequenos agricultores ou até grandes se tiverem, mas geralmente os pequenos tem mais interesse na produção orgânica, vai até a propriedade, ensina, dá treinamento, mostra como se faz administração de uma propriedade orgânica, onde e eles produzem alimentos livres de qualquer tipo de agroquímico, são alimentos puros, 100% orgânicos. Essa é a nossa maior

participação na comunidade. Hoje a gente tem relações com o mundo inteiro por causa desse programa. A gente já foi a França, Alemanha, a todos os países da Europa praticamente e todos eles tem muito interesse no nosso soja orgânica, nos nossos produtos orgânicos. Nós também estamos agora passando um pouco desse programa para agricultores que têm, para atender a região com horti-fruti, ovos e leite, nós temos uma parceria com a faculdade daqui, SETREN, onde eles nos ajudam num programa de iogurte orgânico, leite orgânico e nata orgânica, e uma bebida láctea também, que é um pouco diferente e iogurte. Está sendo produzido, já fazem seis meses, e tem uma participação bem interessante, uma aceitação bem interessante da comunidade. Temos no nosso supermercado uma loja só de produtos orgânicos, com uma atendente para fazer abordagens aos clientes, explicar para eles o porquê disso, como é que acontece, alimentação como acontece direitinho, qual a diferença entre um produto livre de transgenia, livre de agroquímico, tem uma pessoa que explica tudo isso, que faz degustação inclusive de algumas coisas. Essas as participações da Cotrimaio no enfoque ambiental. E tem mais um que a gente ainda não começou, mas está no planejamento deste ano, que a recolha dos Tetra Pak, das caixas de leite, para enviar para uma ONG de Porto Alegre. Eles reutilizam as caixinhas Tetra Pak para alimentar os mendigos na rua. Também tem um pouquinho de enfoque ambiental, é mais social do que ambiental, mas as caixinhas aqui não vão para o lixo, elas vão para o lixo só numa segunda, terceira, numa quarta utilização, daí tem também um enfoque ambiental.

**Dentro disso, todas essas perspectivas, todos esses trabalhos que a Cotrimaio faz, eles foram motivados basicamente porque, ou por quem? Quem teve as idéias, quem influenciou diretamente na motivação?**

Olha, eu diria que são dois grandes objetivos. O primeiro deles é o nicho de mercado, é o negócio, ele passa a ser interessante no momento em que você pode ter um produto diferenciado e um valor agregado em cima desse produto. E o maior objetivo que a Cotrimaio tem nisso é realmente participar no enfoque ambiental. Oferecer a comunidade, oferecer a seus clientes, para seus associados, oferecer para o mundo, porque o soja é vendido para o mundo, o nosso soja orgânica vai praticamente todo ele para Europa, você oferecer um produto que ajude as pessoas cuidar bem da sua saúde, da sua qualidade de vida, de ter uma expectativa de vida maior. São os dois objetivos que nós sempre estivemos no planejamento, sempre discutimos muito em cima disso.

**O que a cooperativa entende como gestão ambiental?**

Nós entendemos tudo isso que eu te falei, você participar de alguma forma com responsabilidade social fazer o mundo se tornar um pouquinho melhor, a gente fazer a nossa parte, é aquela história de você tirar a Estrela do mar ou você botar a Estrela para dentro do mar. Ajudando alguma pessoas, alguma comunidade, você fazendo sua parte onde você está, tentando melhorar o mundo, e melhorar a comunidade e fazer as pessoas se sentirem o melhor, é isso o que nós entendemos como gestão ambiental, nunca deixando de pensar que esta gestão ambiental também pode ser, proporcionar para nós uma mídia interessante, fazer com que a gente seja visto como uma empresa que tenha essa preocupação, que investe nessa preocupação, e que com isso nós também possamos ter um marketing interessante.

**Isso é como um retorno do objetivo principal...**

... como o retorno, como objetivo é você fazer a sua parte para um mundo sem melhor, eu diria isso. Porque nós temos como missão dentro da Cotrimaio é gerar o bem-estar para todas as pessoas que participam da nossa vida, dizendo isso não exatamente como é a frase, dizendo grosseiramente, o nosso objetivo é conseguir fazer com que as pessoas que participam da Cotrimaio se sintam bem, ou estejam inseridas adequadamente, não tenham nenhum problema de ansiedade, de preocupação, que sejam pessoas com qualidade de vida.

### **... sobre as práticas de GA...**

Bom, as práticas eu já te falei, né? As que ainda gente quer praticar são, tem vários programas acontecendo, nós também estamos inseridos agora num projeto de formação de lideranças. Nesse projeto está contemplado a conscientização ambiental, também. Então seria a participação da Cotrimaio no desenvolvimento da consciência para a gestão ambiental. Ele começa em março, agora, só que esse projeto tem a participação da Cotrimaio, ele é um projeto com mais três parceiros, que a prefeitura daqui, a faculdade e o SICREDI, e a Cotrimaio daí, são 4 parceiros que em algum momento sentiram a necessidade de desenvolver lideranças para desenvolver empreendedorismo para desenvolver, acordar as pessoas para buscarem sua posição na vida, seu espaço no mercado de trabalho de uma forma mais empreendedora, e junto com isso de alguma forma, em algum momento está sendo conscientizada a questão ambiental.

### **E o foco deste o projeto é a comunidade?**

é a comunidade, é a área de ação da Cotrimaio e SICREDI, e isso dá 54 municípios, se não me engano. é um projeto um grande. A gente vai fazer um caso o piloto no ano 2005, agora aqui e um projeto piloto em Horizontina para a gente ter uma experiência para depois contemplar outras cidades. Até porque é um projeto muito grande, tem um custo financeiro alto, um custo econômico alto, mas é um dos projetos que a gente se preocupa também com a gestão ambiental, e também a gestão social.

### **Como funciona a gestão de pessoas na Cotrimaio?**

Vou te responder primeiro como ocorre a gestão de pessoas tecnicamente, depois politicamente estrategicamente. Tecnicamente, no organograma da Cotrimaio a área de recursos humanos é uma área staff. é uma área que presta serviços, que dá apoio, que dá suporte, que dá consultoria para as outras áreas. A gestão das pessoas, a administração das pessoas ocorre nas áreas. Para ser melhor entendido, se tem uma área que precisa de um treinamento, de um desenvolvimento para vendas, vamos supor, é um exemplo simples, áreas solicita e o recursos humanos presta o serviço. Nós prestamos serviços em todos os subsistemas de RH, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, plano de carreira para todas as áreas da Cotrimaio. Então a gestão de pessoas é nas áreas e nós damos o suporte para a gestão de pessoas. Na verdade o recursos humanos gestiona a sua equipe aqui. O recursos humanos também tem como missão elaborar as mudanças, administrar as mudanças, os conflitos na área gerencial, de supervisão e da diretoria, é dar suporte nisso também. Desde um conflito com uma filial, um conflito com uma pessoa, o recursos humanos da consultoria, suporte, assessoria nesse momento. Assim acontece gestão de pessoas tecnicamente. Estrategicamente, a gente não trabalha também só por demanda, trabalhamos por oferta também. Então vamos dizer que tenho uma área em que o RH, a diretoria, as gerências percebem que precisam de algum auxílio em algum dos subsistemas, o RH vai lá e oferece o trabalho, por oferta, por demanda é quando eles solicitam o trabalho. Nós trabalhamos nas duas formas. Tanto que, nós temos algumas dificuldades a cada ano quando chega agosto, setembro, no planejamento do ano seguinte para desenvolvimento, o recursos humanos faz um planejamento contemplando todas as áreas e oferece, faz a oferta daquilo que pode ser realizado, começa uma discussão, muito proveitosa, e se chega num consenso. Assim que foi feito nos últimos três anos, desde que esse modelo de gestão foi implantado, porque antes a gente geria por negócios, agora é por atividade e por negócio.

A vinculação das pessoas com gestão ambiental é 100%. Todas as pessoas da Cotrimaio são envolvidas nos projetos ambientais que a gente tem. Então quando a gente faz um projeto como o projeto de cuidar das margens dos rios, o projeto que de você recolher os tetra pak, ou os PETs, todas as pessoas se envolvem. Pelo menos a

Cotrimaio leva às suas chefias de que todas as pessoas devem se envolver. De alguma forma todos realmente se envolvem. A gente tenta, de alguma forma, desenvolver as pessoas para a gestão ambiental, para cuidar do meio ambiente, nos treinamentos a gente ensina ou lembra para eles a questão do lixo, da separação do lixo, todo o treinamento a gente faz dez, 15, 20 minutinhos sobre gestão ambiental. O pessoal da segurança e medicina no trabalho eles trabalham muito a questão do tabagismo, a questão do alcoolismo, a questão da higiene e da limpeza, nós temos um programa chamado SOL em que vamos nas filiais, mostrar para eles quanto é importante ter higiene, cuidar do ambiente, recolher o lixo certo, botar no lugar certo. É um programa voltado ao ambiente, não apenas a gestão ambiental mas também ao ambiente interno da Cotrimaio, que é a questão da limpeza, da organização, da segurança, das pessoas externas que vem para serem atendidas. Ele tem como objetivo principal a conscientização das pessoas para tornar o mundo mais limpo e mais bonito. Como você vê tem vários programas acontecendo, eu não sei se não vou me esquecer de alguns, mas esses são os principais, com o passar da conversa eu posso me lembrar de mais alguma coisa também.

**Vocês percebem que as pessoas, os cooperados, já tem imbuído em si a questão da gestão do ambiental ou não?**

Auxiliou muito. No ano de 2004 um projeto que a gente fez para as mulheres dos agricultores. Foram desenvolvidas 380 mulheres para a gestão da propriedade. Foi um projeto com a parceria do governo federal, o projeto aconteceu com o ministério da agricultura e com a secretaria especial nas mulheres e com a Cotrimaio. Esse projeto contemplou toda a gestão das propriedades e gestão ambiental da propriedade também. Como a mulher na propriedade tem um papel mais fino, mais aguçado, porque o homem faz o grosseiro o trabalho grosseiro da propriedade, plantar, colher, construir, enfim, a parte da limpeza da propriedade depende muito da mulher. Vamos imaginar que a propriedade é uma empresa, o homem geralmente é o operador máximo e junto com isso ele também gerencia nas decisões da propriedade, a mulher passa a ser, com um papel muito importante, a supervisora, a coordenadora da gestão da propriedade que é a casa, o lugar das galinhas, o lugar das vacas, dos animais, para que tenha gestão ambiental na propriedade a mulher foi treinada com esse projeto. Eu não vou te dizer que todos os nossos associados tenham a mesma conscientização, mas a Cotrimaio proporciona palestras, encontro de lideranças, encontro de jovens, encontro de mulheres que não é do projeto, é outro encontro de mulheres anualmente onde sempre se trata desses assuntos. Material, ferramentas para isso ele já receberam muito. As propriedades em geral são boas na região, a gente tem as visitas dos técnicos que trazem um feedback bem interessante, que as propriedades estão bem localizadas, bem cuidadas. A pergunta é: existe a conscientização? Existe. 100% não, nem tem como. Mas existe a uma boa conscientização.

**Quais são as práticas que a cooperativa possui para não somente qualificar os cooperados como profissionais mas também como cidadãos?**

É isso tudo que eu te falei. Temos uma preocupação constante em cima disso. A Cotrimaio faz parcerias com as prefeituras, com as universidades a, com as igrejas com os sindicatos, está sempre envolvida em desenvolvimento. Nós temos parcerias com todos os órgãos da sociedade. Se você for ver nas nossas filiais, todo mundo tem parceria com a Cotrimaio, os colégios, as escolas municipais, estaduais a, a gente sempre tem um vínculo, uma parceria. A gente é convidado, seguidamente, a fazer algum encontro com os alunos, com o jovens das igrejas. Essa semana e tem dois encontros com jovens da igreja evangélica sobre mercado de trabalho, vou abordar a questão do ambiente, do quanto é importante no currículo de uma pessoa ter feito um trabalho voluntário por uma gestão do ambiental, e isso gente sempre leva nas comunidades, na sociedade.

**Você acha que os cooperados têm dificuldade de compreender a discussão sobre Desenvolvimento Sustentável, Gestão Ambiental?**

Alguns têm. Até por uma questão cultural. Nós temos associados de todos os níveis de escolaridade, de formação, de desenvolvimento, de cultura. A gente tem o analfabeto e a gente tem o cara que é filho de um agricultor, fez advocacia e da trabalhando na agricultura. Então você não tem como nivelar por cima, você tem que ter um certo grau de consciência de que o que tu vai dizer para uns pode não servir nada para outros pela diferenciação cultural. Alguns entendem isso perfeitamente, e executam isso na vida deles na agricultura. Eles têm uma gestão da propriedade econômica, financeira, ambiental em todos os níveis, inclusive em eles fazem gestão de pessoas até na propriedade. A nossa maioria de associados têm de 0 a 20 hectares de terra, mas temos agricultores que têm 1000, 2000 hectares de terra, é muito difícil dizer que todos sabem, todos não sabem. Eles fazem aquela gestão básica, que veio da imigração, que veio da Itália, que veio da Alemanha, eles fazem aquela gestão ali. Está certo? Está, mas poderia ser mais eficiente. A Cotrimaio ajuda? Ajuda, mas nem sempre conseguem alcançar o associado, às vezes ele não vem, às vezes a gente tem que buscar, às vezes nem sempre dá certo buscar porque é muita gente, nós temos 10.600 associados. Cada supervisor das nossas unidades vão até as propriedades, cada propriedade às vezes tem 1, 2, 3 associados, porque são os pais que moram com os filhos perto. é uma gestão complicada, mas é muito interessante também.

**Vocês acham que os que sabem, os que têm conhecimento, que encontram nesse debate conseguem difundir os conhecimentos de desenvolvimento sustentável, de gestão ambiental?**

Conseguem, por que a nossa gestão de associados, a nossa gestão política, o nosso organograma político funciona da seguinte forma: nós temos em cada filial assembleias que nós chamamos de zona selecionada, que é uma assembleia com todos os associados daquele local, em cada filial também temos os núcleos. O núcleo é formado por uma ou duas comunidades. Todo esse conhecimento é transmitido nos núcleos também. Cada filial tem um conselheiro deliberativo que é o representante político e estratégico do associado na filial e ele tem como função levar a todos os associados daquele local tudo o que se discute aqui. Tem uma reunião mensal, onde ele vem e se coloca tudo que está acontecendo dentro da Cotrimaio e politicamente ele desenvolve junto a seus associados lá. Ele também tem dificuldade de atender a todos os associados para que tem alguns que não tem interesse de buscar muitas vezes o, mas ele está lá na filial a disposição para fazer isso. Então esta gestão política acontece dessa forma, são núcleos, a filial e o conselheiro deliberativo. São pessoas, grupos e uma pessoa politicamente, estrategicamente treinada para chegar até os associados as informações.

**O que a cooperativa entende por desenvolvimento sustentável?**

Eu te diria que não estou numa situação muito tranquilo para responder isso mas é uma pergunta que deveria ser feita para a diretoria, eu vou tentar suprir para você aquilo que eu sei que eles pensam. Nós entendemos como o desenvolvimento sustentável aquilo que você falou, a questão econômica, ambiental e social. Nós entendemos que nós temos que nos desenvolver política estrategicamente economicamente, temos que desenvolver a nós, e a nossa preocupação é que nós consigamos desenvolver os nossos associados porque sem os nossos associados nós não somos nada, eles são os donos do nosso negócio, nós somos apenas os cuidadores, e eu diria, de chamamos isso profissionalmente de administradores dos negócios deles. Então, para Cotrimaio desenvolvimento sustentável é fazer com que os seus associados conseguir ter uma propriedade produtiva e economicamente viável isso para nós significa desenvolvimento sustentável, isso contempla a questão ambiental também porque ele cuidando disso ele vai ter mais tempo, mais vida, vai ter mais qualidade de vida, vai estar motivado a

produzir, motivado desenvolver, motivado a aprender, isso para nós a desenvolvimento sustentável. Nós nos preocupamos basicamente com nosso associado. Também temos uma preocupação muito grande com os nossos funcionários internos, em que achamos que o desenvolvimento sustentável das propriedades, da Cotrimaio depende muito ou está muito ligado aos funcionários porque eles são os atendentes, os levadores de políticas, de normas e regras da Cotrimaio para os associados. Na verdade eles são os prestadores de serviços. Eles podem levar as políticas de uma forma muito eficiente e motivar os agricultores, com isso eles também motivam a propriedade e a família dos nossos associados. Isso acontece diariamente, são atividades que acontecem diariamente. Os nossos funcionários são vistos como líderes pelo nosso associado, eles são as vezes copiados, admirados, então a gente precisa treina-los, desenvolve-los muito bem para que eles consigam atender isso. Aqui na nossa região nós somos basicamente o formados por imigrantes alemães e italianos, tem brasileiros também que a gente chama que são aquelas pessoas que de alguma forma têm descendência mas as gerações já se tornaram completamente brasileiras. Mas muito mais alemães e italianos, alguns russos, alguns poloneses, mas mais essas duas primeiras raças. Essas pessoas têm uma cultura e de sempre se espelhar em pessoas que têm conhecimento, então para eles o funcionário da Cotrimaio é uma pessoa que tem conhecimento. Nós nos preocupamos muito em treina-los para que eles realmente tenham conhecimento a oferecer, porque isso que eles esperam dos nossos trabalhadores, é uma questão cultural. Lá na ponta tem sempre um técnico agrícola que possa dar informação de plantar, de colher, de passar o fertilizante certo, de cuidar inclusive da agricultura orgânica, ele tem essas informações porque o nosso associados espera essas informações. No supermercado, tem aquela pessoa que entende do produto, que explica: a diferença deste para este é essa. A gente tenta sempre colocar pessoas e treinar elas para isso, porque isso é cultural.

**Qual é a importância da produção orgânica na Cotrimaio hoje? O que se produz de orgânico, o que fica aqui, o que vai para o exterior?**

A gente chama o que fica aqui de produtos deterioráveis, aqueles que não tem condições de armazenar, de viajar, de ir para outros locais. O que fica aqui é o que sai do leite, o iogurte, a bebida láctea, a nata e o queijo frescal, e o próprio leite. Eles ficam aqui, abastecem os nossos supermercados. Nós temos 13 supermercados, o 3 de maio de grande porte, é um supermercado que vende muito que tem muito cliente...

Cada filial tem o seu produtor orgânico que abastece os nossos supermercados e a gente revende para ele. Falando de soja a, a soja orgânica vai quase toda a para o exterior e tem um ou dois clientes internos no Brasil. Já tem uma e linhas de rações para gatos e cachorros de uma fábrica de São Paulo que está interessada para fazer ração orgânica. Mas a nossa produção vai basicamente para Europa, que lá existe conscientização da produção orgânica e o uso do soja em todos os alimentos, remédios muito mais aguçada do que as fábricas e na industrialização do o Brasil. Inclusive na Europa a acontece uma feira de orgânicos de mais ou menos dez dias em Hanover na Alemanha a que todo mundo vai lá expor, inclusive a Cotrimaio. Tem também a BioFach no Rio de Janeiro que também é uma feira de orgânicos que acontece uma vez ao ano onde a Cotrimaio também expõe seus produtos, lá só se fala nisso, em agricultura orgânica em qualidade de vida. Tem aquele ator da rede Globo, Marcos Palmeira, ele é um parceiro de da agricultura o orgânica e, ele tem uma fazenda de agricultura orgânica, geralmente ele é um dos patrocinadores do evento.

**Vocês acham que depois da implementação da agricultura orgânica, dessa ideologia, digamos assim, transpareceu mais na comunidade à vontade ou a busca pela gestão ambiental ou não se percebe e muita diferença?**

Se percebe uma certa diferença mas numa classe cultural mais alta. As pessoas têm que ter um poder aquisitivo um pouquinho maior para poder consumir esses produtos, porque ele tem um valor agregado. Quem tem um poder aquisitivo de até R\$500 não consegue ter acesso a alguns produtos com o valor agregado, são pessoas que vão o supermercado, que vão loja em que escolhem o produto pelo preço menor. Mas essas classes de que as pessoas têm um poder aquisitivo maior, a gente sabe de pessoas que passaram a consumir muitos produtos orgânicos e, dos produtos que eles têm acesso praticamente só produtos orgânicos. Existe essa conscientização sim.

#### **E a partir de quando foi implantada a produção orgânica?**

Eu não sei te dizer exatamente a data, mas que se fala em agricultura orgânica, que começou programa, fazem mais ou menos uns quatro anos. Ele começou com a conscientização também num encontro de mulheres que a gente fez da Cotrimaio nas filiais. Elas acharam a idéia interessante, muitas agricultoras acharam que na sua propriedade poderia ser desenvolvido um programa de agricultura orgânica, a e acabou deslanchando, dando certo.

#### **Isso levando também em consideração a saúde dos produtores?**

... porque quem produz e consome. A propriedade orgânica é todo orgânica. Você não consegue ter um hectare de terra e fazer dele metade orgânica e metade convencional, ou ele é todo ou não é. Porque existe um espaço que você tem que considerar que a partir daí os agentes externos o vem e podem transformar o seu produto em não orgânico. Se o teu vizinho está passando um veneno na soja e a tua propriedade é orgânica, existe uma margem, uma distância por que pode haver contaminação, pelo vento... dá muito trabalho uma propriedade orgânica, é muito mais trabalhosa porque os insetos são eliminados de forma orgânica. Você usa a urina da vaca, as fezes do porco, tudo o que tem na propriedade. Para exemplo o adubo é todo a base de animais e folhas secas, e tal. Não tem aquela história de você usar fertilizante, nada químico, a propriedade é e sustentável, tudo vem dali. Em algum dos treinamentos que a gente faz para os agricultores que eu estive presente, eu me lembro da urina dos animais que eles usam para matar alguns bichos nas plantas. A natureza se completa. A formiga por exemplo não deve ser morta pois tem sua função na propriedade orgânica.

#### **E como aconteceu o chamariz para os agricultores para educá-los no sentido da produção orgânica?**

Tiveram aqueles que se envolveram pela paixão, pela causa. Eu sou uma pessoa apaixonada pela agricultura orgânica, se eu tivesse uma propriedade eu faria isso. São pessoas que são apaixonadas pela a idéia de estar contribuindo com o mundo e com a sociedade. Já tem aqueles que fazem agricultura orgânica e pelo valor agregado do produto, que são pessoas que olham mais como um negócio, ou só como um negócio e vêem quanto de lucro isso pode lhe proporcionar. O chamariz foi feito nos 2 contextos. Foi feito um desenvolvimento em que se falou à questão do ambiente o, do que você estaria gerando de melhoria para com ambiente e o que você estaria gerando de valor agregado financeiro para você. Nós temos várias propriedades orgânicas, é uma rede que vai acontecendo.

#### **E quanto à certificação?**

É uma certificadora de Santa Catarina.

#### **Entrevista com o Antônio Wünsch - presidente da Cotrimaio**

**O senhor acredita que a cooperativa, especificamente a Cotrimaio, seria uma forma de empreendedorismo coletivo? Esse termo seria adequado para descrever a cooperativa desde seu processo de constituição e funcionamento?**

à medida que a Cotrimaio promove um curso de gestão e capacitação das mulheres agricultoras associadas da cooperativa e faz com que elas despertam e vão ajudar a gerenciar a propriedade, a sua produção, os seus meses de comercialização, e aprendem a como fazer esse processo e elas integram de fato na vida da cooperativa, na participação das assembléias, na definição das estratégias da cooperativa, eu creio que nós estamos exercendo esse papel de empreendedorismo coletivo. Nós também temos um processo de formação de lideranças, não é só a mulher, do jovem, etc. e isso faz com que a participação ativa dos associados na cooperativa e também dos funcionários nós temos certeza de que estamos cumprindo esse papel.

**Como nasceu a idéia da cooperativa?**

A cooperativa foi formada a 37 anos atrás por 25 agricultores que entenderam que deveriam desenvolver a região e também motivados pelo programa do governo na época de incentivo à produção. Juntando as duas coisas é que se formou a Cotrimaio. Ela cresceu, se expandiu, foi longe. Hoje é uma grande cooperativa de pequenos agricultores.

**O senhor está familiarizado com o termo capital social?**

Mais ou menos. O maior patrimônio de uma empresa é o capital humano, o capital social. Nós só vamos ter sucesso se os associados, os funcionários, os nossos clientes de fato for processo consciente, coletivo e todo mundo assuma seu papel.

**Como o sr caracterizaria o capital social da Cotrimaio, entre os associados entre a cooperativa e seus pares?**

A forma mais simples de caracterizar seria dizendo que as relações da direção e dos nossos associados seja uma relação ética, uma relação de promover, de valorizar as pessoas, de remunerar aos sócios aquilo que é justo que é adequado, tendo a elas como parceiras e elas defendendo e fazendo com que de fato elas defendam a idéia cooperativa, porque a Cotrimaio é uma grande empresa que tem um capital social muito grande um patrimônio muito grande, porém se isso não for levado adiante, não vale nada. Para alguém levar isso adiante ela tem que se sentir dona, ela tem que se sente valorizada, ela tem que se sentir útil e não usada. Num comércio qualquer você pode de ganhar um troco a mais mas não se sentir valorizado. Para pessoa participar da vida da cooperativa ela tem que se sentir valorizada... isso é o capital social. Esse é o valor.

**... se percebe nitidamente nos associados essa confiança com a Cotrimaio?**

Exatamente.

**E a Cotrimaio com outras organizações?**

A diferença é muito Grande, para exemplo, nós agora fizemos reunião de núcleo. Você leva os números... um comerciante, não mostra o balanço para ninguém, ele compra, vende, diz se ele quebrou, e vai embora. A cooperativa não, a cooperativa é a do associado e que não tem como ir embora, nós temos que mostrar o balanço para a associado, é um compromisso nosso, os números de compra e 1, vendo a de, que resultado e ele decide o que fazer, ele participa, vem na reunião de um núcleo, da opinião, xinga... nos núcleos de, na assembléia geral, nas assembléias de filiais ele decide o que fazer.

**Quando e como surgiu a idéia da produção orgânica e motivada por que fatores?**

A idéia na produção orgânica surgiu em 1999 quando a gente foi para a França e outros países na Europa no que a gente vê uma pesquisa com clientes de grandes supermercados identificando que 20% da população européia tinha vontade de consumir, pagar mais pelos produtos orgânicos. Se tem mercado, se essa pesquisa é válida, teríamos que produzir produtos orgânicos, em foi como começou.

**Comente sobre o chamariz para os produtores sobre os orgânicos.**

Nós promovemos uma discussão econômica e ambiental. Econômico por que o produtor de soja orgânica pode ganhar até 50% mais, que nos outros produtos e 25 a 50% a mais do preço. O outro atrativo foi a questão ambiental. Plantando orgânico não vai ferir o ambiente, não vai agredir a água, não vai agredir a natureza, os pássaros etc.

**Vocês têm uma estimativa de qual chamariz o motivou mais?**

Mais o econômico. Ele define pelo econômico. Depois que ele começa a participar de um seminário, depois de uma reunião e eles vêem os efeitos daí aderem para o ambiental.

**Qual mercado atual de produtos orgânicos da Cotrimaio?**

A produção orgânica é muito pequena, menos de 1% da produção de soja da Cotrimaio. eram de 140, nós queríamos ir a 1000, agora diminuiu pelo avanço da transgenia. Mas a gente tem hoje cerca de 100 produtores, 100 famílias que produzem e devem entrar cerca de 1000 hectares de terra sendo produzido dessa forma. Isso é vendido para Europa e também para o mercado interno. Nos nossos supermercados, vendendo para Rio de Janeiro, vendendo para Porto Alegre, para o mercado de pessoas que querem consumir, que pagam mais por isso.

**Qual a posição da Cotrimaio com relação aos transgênicos?**

Nós sempre éramos contra. Depois fomos vencidos pela adesão do produtor, os associados quiseram plantar e começaram a desviar a plantação da cooperativa, então nós tivemos que nos render pelo fato de que a Cotrimaio é uma empresa que é dos associados e eu não tenho o direito, por uma política, uma idéia minha, de quebrar a cooperativa. Então, cada um faz o que quer, nós vamos receber tudo, nós vamos promover orgânico, vamos promover o não transgênico, mas vamos receber o transgênico, vamos vender e comercializar o transgênico. E tem mercado, a China compra e não olha o que é. Cerca de 70% da produção da Cotrimaio é de transgênico, 30% não transgênico e menos de 1% de orgânico.

**Qual a posição da Cotrimaio em relação à segurança alimentar?**

Eu já participei de várias conferências e debates sobre isso. Eu diria primeiro que o alimento existe no mundo, não tá disponível para as pessoas. Tem, por exemplo, hoje super estoques de milho, de soja, de trigo, o problema é as pessoas terem acesso à comida. é evidente que um povo que quer ter segurança, ter estabilidade, ter autonomia tem que ter comida, reservas, e eu acho que o Brasil ainda tem muito pouco, podia ter muito mais, nós vendemos muito baratos nossos produtos, entregamos, enquanto outros países fazem subsídio...

**Mais especificamente com relação aos orgânicos, vocês tem uma empresa que faz a certificação...**

Nós temos, tanto com relação aos orgânicos quanto aos não transgênicos nós temos rastreabilidade, que é todo traço da seqüência do processo de produção, de entrega na cooperativa, de comercialização, tudo é rastreado e certificado pela ECOSERT internacional hoje com o escritório em Florianópolis. Eles vêm auditar os processos da cooperativa. Nós criamos um sistema e eles vêm auditar esse processo. Vem um técnico deles, vão na propriedade, por amostragem, vão até o produtor, recolhem amostras, fazem análise em laboratório e depois emitem o certificado.

**Nos produtos transgênicos, há identificação de que são transgênicos?**

Na Cotrimaio tudo é identificado.

**O senhor está familiarizado com o conceito de comércio justo?**

Muito pouco. Nós temos uma discussão dentro da FETRASUL sobre comércio justo. No meu conceito comércio justo é para dizer: “o produtor merece tanto”. uma vez na França nós conversamos com pessoal da rede de agricultura sustentável sobre isso onde eles querem todas as cadeias sejam bem remuneradas o aquilo que de fato deve ser remunerado, e saia da lógica da lei de mercado. E a certificação seria a auto certificação entre os agricultores, pelo menos era o que eles discutiam. A gente sabe, porém, que para contrapor a globalização, contrapor a lei de mercado é muito difícil. Isso funciona numa feira livre, mas para entrar no grande mercado é muito difícil. No nosso caso, as commodities vão ser definidas no mercado da bolsa, como é que tu vai discutir? Eu possa participar do debate, da discussão.

**Qual o conceito de desenvolvimento sustentável que a Cotrimaio tem?**

Se eu quero desenvolver de forma sustentável uma economia, uma região eu tenho que pensar em todas as questões, eu não posso pensar só num lado. Eu tenho que pensar que o agricultor que planta tem que ter seus meios de produção, os adubos etc. de preferência gerados dentro da sua propriedade e que aquilo que ele vende, que ele tira dali, ele consegue vender por um processo de comercialização, tendo sua remuneração e sua sustentabilidade. Para desenvolvimento sustentável de uma região, a comunidade teria que produzir, industrializar, comercializar, ter poder sobre os processos e os impostos gerados voltar para a comunidade. Esse o conceito que eu tenho, sei que têm várias teses sobre desenvolvimento sustentável, porém, na minha concepção é isso.

### Anexo 3 – Transcrição da entrevista na Coolméia

**Entrevista com João Carlos Mendonça (presidente da cooperativa) realizada na sede da Coolméia em Porto Alegre/ RS no dia 24/02/2005**

#### **O que a cooperativa entende por Desenvolvimento Sustentável e como ela se insere nesse contexto?**

A cooperativa, o trabalho dela já está bastante ligado com o desenvolvimento sustentável. A gente trabalha hoje com agricultura ecológica e agricultura familiar, pequenos agricultores que fazem o possível e o impossível para poder se manter no campo. Então, a cooperativa está bastante inserida nesse contexto do desenvolvimento sustentável até pelo trabalho que ela realiza junto com seus associados produtores. O trabalho da Coolméia já é um trabalho de desenvolvimento sustentável.

#### **... e chega a abordar os três enfoques principais do DS (econômico, ambiental e social)?**

Todos eles, a preocupação da cooperativa sempre foi com os três aspectos. A gente entende que o meio ambiente não é apenas o meio ambiente, o meio ambiente somos todos nós. As nossas atitudes têm que ser coerentes para que possa ter um desenvolvimento sustentável. Não podes realizar alguma atividade que não esteja embasada e planejada para um desenvolvimento sustentável. Todo trabalho da cooperativa tem esse envolvimento.

#### **E isso é discutido nas assembléias de forma estratégica?**

Muito bem discutido. As questões são amplamente planejadas. Todas as ações, todas as atitudes da cooperativa e seus associados, seus trabalhadores, seja ele produtor, operacional, ou até mesmo consumidor, isso é muito bem planejado para que tu possa ter todo esse envolvimento, porque daí tu engloba várias outras questões como a economia solidária e o meio ambiente está muito ligado em relação a isso.

#### **Quem são considerados os stakeholders mais importantes para a cooperativa e qual o impacto desses stakeholders nas ações da cooperativa (principalmente no enfoque ambiental)? Quem são as pessoas ou organizações que mais influenciam ou são influenciados pela cooperativa nesse enfoque?**

A maior parte dos associados produtores da cooperativa, até dá para dizer que 100% dos associados produtores tem todo esse enfoque do desenvolvimento sustentável em relação ao ambiente. O trabalho que é realizado no campo, todo enfoque dele é relacionado à questão do meio ambiente, ou seja, a proteção dos mananciais de água, a proteção do solo, para ter um solo puro, para produzir o alimento de qualidade superior a dos que são produzidos até hoje, a preocupação com a saúde humana, seja do produtor ou do consumidor. A principal pessoa dentro da cooperativa hoje nesse enfoque ambiental são os produtores, e os consumidores.

#### **... pode-se dizer que os produtores e os consumidores são as pessoas que mais motivam a cooperativa a continuar nesse enfoque ambiental?**

Exatamente. Hoje não existe, e se existe é muito pouco, até desconheço, alguma iniciativa de estado ou do município que se encaminhe no enfoque ambiental. É aquela coisa mais política, mais eleitoreira. A Coolméia

não trabalha com essa relação da política, ela trabalha com a relação da política humana, não da política partidária, então, o envolvimento é mais forte, mais sério e mais comprometedor. As pessoas que hoje estão ligadas ao trabalho no campo e os associados consumidores estão muito preocupados com relação do meio ambiente. A gente entende que a proteção ao meio o ambiente é o ganho real para a humanidade. O planeta hoje sofre as conseqüências das desgraças, das incompetências, das incoerências, das irresponsabilidades do governo, seja na esfera municipal, estadual ou federal, mas a Coolméia há 27 anos vem lutando sozinha para conseguir lá no campo reativar alguma coisa nesse aspecto com o enfoque ambiental. O trabalho tem sido muito forte. Nós temos algumas outras instituições como a AGAPAN, Amigos da Terra que também realizam alguns trabalhos bastante interessantes nesse sentido, inclusive a AGAPAN já dividiu espaço na sede e junto com a cooperativa, ou seja, já trabalharam juntos, lado a lado. Existe um laço muito forte entre essas entidades que trabalham em prol do meio ambiente. E hoje, o principal elemento no enfoque ambiental dentro da cooperativa é o produtor e é o consumidor, pela relação de proximidade que eles têm e pela relação de responsabilidade em relação a essas questões.

### **Como surgiu a idéia da cooperativa, e quais foram os fatores motivadores?**

A cooperativa teve sua fundação em 23 de janeiro de 1978, completou no mês passado 27 anos. 27 anos de uma iniciativa que deu certo. Foi um grupo de jovens, naquela época idealistas praticantes do naturismo, da proteção ao meio ambiente, do ecologismo que tiveram a preocupação de fundar, fundaram a princípio numa garagem, e foram criando os seus alimentos com aquela preocupação de buscar uma alimentação mais saudável até por uma questão de saúde de alguns deles, e a iniciativa foi passando. Com o passar do tempo isso foi dando certo e se sentiu a necessidade de buscar algum produtor que pudesse produzir alimentos sem veneno, porque eles perceberam que mais do que ter um lugar onde se alimentar com alimento vegetariano, natural, teria que ter alimentos também produzido sem veneno porque, se não, não adianta nada. Não adianta tu ter, como por exemplo existe hoje na capital dezenas de restaurantes vegetarianos mas é vegetariano com veneno. Tu não tá ganhando saúde nenhuma, tá trocando seis por meia dúzia. Deixando de ser carnívoro, deixando de comer outras porcarias mas na realidade e continua comendo outras porcarias, para que está comendo tomate envenenado, alface envenenada... trocando seis por meia dúzia. Então as pessoas tiveram a preocupação de não trocar seis por meia dúzia, trocar seis por algo que realmente fosse de valor, de valor até mesmo ético para essas pessoas. E buscaram. O primeiro produtor foi em São Leopoldo. Buscaram essa pessoa, essa pessoa teve interesse de produzir para a cooperativa. Dali a iniciativa deu certo e buscaram outros produtores, foram, foram, e hoje são 32 municípios que a cooperativa tem produtores associados produzindo de forma ecológica. Foi uma incentivo que deu certo. A cooperativa começou dessa história. Uma das fundadoras, ainda está conosco, a dona Herta K. Wiener, que a nossa nutricionista, tem 83 anos, trabalha conosco, daqui a pouco ela deve estar aí. Se sentiu a necessidade de criar um entreposto para que se pudesse planejar a produção desses produtores é escoar a produção deles. Se sentiu também a necessidade de criar uma feira ecológica para criar um referencial de consciência para o ser humano, ou seja, para o consumidor foi onde se criou a feira da José Bonifácio aos sábados e do Menino Deus, na secretaria de agricultura e abastecimento às quartas e aos sábados, onde se preocupou muito, e aí volta à questão anterior do desenvolvimento sustentável, mas também economia solidária e consumo ético, então a cooperativa abrangeu todos esses três sentidos. Se criou as feiras para que o produtor tivesse proximidade com o consumidor, para que o consumidor pudesse sentir de onde ele está buscando o

produto dele, de que forma ele está buscando e porque ele está buscando. Essa relação entre produtor e consumidor foi muito importante pois eliminou o nosso produtor de cair na mão de atravessadores, nesse caso não teria nem desenvolvimento sustentável, muito menos economia solidária e consumo ético. De lá para cá, a cooperativa cada vez ganhou mais com isso e quem mais ganha com isso é o produtor e o consumidor. Se sentiu então a necessidade de criar uma cooperativa ampla, com entreposto, restaurante, lancharia, padaria, quitanda ecológica hoje todos esses serviços tu encontra na cooperativa. Se sentiu a necessidade de ter três categorias de associados: associado consumidor, associado produtor e associado operacional. O operacional é aquele que recebe a produção do produtor, beneficia a produção e coloca à disposição do consumidor. É uma cooperativa que, além de tudo, tem uma característica muito própria dela, uma singularidade muito especial dentro do Brasil e a nível de mundo porque é a única cooperativa que agrega três categorias de associados dentro da própria cooperativa. É uma iniciativa que deu certo, completando 27 anos de idade, com algumas dificuldades financeiras, mas no Brasil isso é normal, qualquer empresa principalmente com esse porte e com esse período de atuação.

**O que a organização entende por Gestão Ambiental? Que práticas possui e/ou desejam ainda praticar?**

Eu acho que gestão ambiental não é uma questão de pensamento é uma questão de prática já. Hoje a cooperativa nas referências dela e até mesmo através do trabalho dos seus produtores já pratica todo envolvimento com gestão ambiental. A gente sabe que ainda precisa melhorar e muito, precisamos buscar outras alternativas para melhorar mais ainda a qualidade da gestão ambiental, estamos buscando isso. Eu tenho viajado pelo interior buscando informações, criando documentários onde a gente pretende até o final de março, ou talvez final de abril arquivar dois DVD já formatado com toda essa estrutura de documentários aonde vai ter relações bastante interessantes para que os consumidores e a população em geral e escolas possam ter acesso a esses trabalhos que são mais desenvolvidos hoje pelas cooperativa de relação à gestão ambiental, ou seja, toda essa preocupação com a gestão ambiental, porque tu sabe que isso aí, ele vai muito além de tudo aquilo que nós imaginamos, ele começa desde lá da produção até o consumidor final, então isso pode ser impactante de uma forma negativa, ou pode ser impactante de uma forma positiva, graças à Deus a cooperativa tem realizado um trabalho pra que na gestão ambiental todo impacto seja positivo e não negativo. E a gente tem conseguido êxito com isso, através de parcerias com outras entidades, parcerias até mesmo com a ANATEL, com universidades até mesmo como a UFRGS, como a Unisinos, como própria PUC, através de palestras, a gente pretende, a gente tá mudando a sede, agora a partir de março, agente tá mudando pra uma sede mais ampla, maior, onde a gente vai ter espaço já reservado pra palestras, informações, estudo, a biblioteca, onde tu vai poder chegar e vai poder realizar teu trabalho sem preocupação nenhuma, lá vai ter uma biblioteca totalmente à tua disposição pra que tu conheça os procedimentos da cooperativa, os passos dela, a trajetória dela durante todos os 27 anos dela, com documentários, com fotos, vídeos, pra que tu possa realmente ter idéia do que foi realizado até agora e do que pretendemos realizar. A gente sabe que o trabalho tá aí, não foi realizado tudo que a gente gostaria de realizar, mas a gente tá buscando isso, a gente vai continuar nessa luta pra que a gente possa realmente desenvolver um trabalho em gestão ambiental cada vez mais forte, a gente sabe que isso é necessário, que é preciso. Eu acho que o planeta se encaminha pra um momento de verdadeiras catástrofes, a gente tá vendo aí esses incidentes que tão acontecendo pelo mundo a fora, terremotos e tudo mais, isso nada mais é do que o homem destruindo a natureza, não existe mais um equilíbrio no meio ambiente hoje. Hoje tão querendo destruir a Amazônia, querendo destruir

vários setores dentro do estado do Rio Grande do Sul mesmo, são queimadas por tudo aí. Enquanto que na realidade não precisa e nada disso, a cooperativa provou nos 27 anos de existência que hoje tu pode produzir, utilizar a terra sem prejudicar ela, tu pode utilizar, tu pode plantar, tu pode fazer várias atividades nesse território rural sem prejudicar a natureza, sem prejudicar o meio ambiente, pelo contrário, preservando, tu pode produzir preservando o meio-ambiente. Então eu acho que em gestão ambiental a cooperativa está bastante avançada em relação a isso, eu posso até dizer sem dúvida, sem medo de errar que eu acho que é a única instituição dentro do Brasil hoje que tem toda essa preocupação, todo esse envolvimento com gestão ambiental.

**O sr. acredita então que tenha o envolvimento de todos os associados em prol da ....**

...da gestão ambiental. Até porque hoje os consumidores da cooperativa, que a maioria é associado, nós somos hoje 2065 associados, a maioria dos associados tem todo esse envolvimento com a questão ambiental, com a questão ecológica, com a questão do produto limpo, com a questão da preocupação com a saúde humana, com a saúde do planeta. A gente sabe que hoje existem dados recentes apontam que 70% da água potável no mundo é utilizada pela agricultura, então onde é que tá o grande problema da poluição na água? Tá na agricultura. Então a Coolméia tem trabalhado forte em relação a isso pra fomentar cada vez mais a produção ecológica que cada vez mais tu vai beneficiar a qualidade da água. Então tu veja por isso que eu te falei aquela hora, essa questão, elas são muito mais envolventes, muito mais preocupantes e muito maior que tudo aquilo que a gente imagina, porque no momento que tu começa a produzir de uma forma correta tu não busca só a tua saúde e a saúde do teu próximo que vai receber esse alimento, mas sim a relação também do ecossistema como um todo, a questão também dos mananciais de água, dos rios, e tudo isso aí. Então hoje o envolvimento na gestão ambiental não é apenas dos produtores, mas de toda a gama dos associados da cooperativa.

**Como ocorre a Gestão de Pessoas na Cooperativa e qual sua vinculação com a gestão ambiental?**

Hoje todas as pessoas que participam da vida administrativa da cooperativa, da vida operacional dela tem todo um envolvimento com essa questão já direcionada, com o foco totalmente integrado na questão da gestão ambiental. A gente pratica muito dentro da cooperativa para que as pessoas possam realmente de forma abrangente, de forma mais responsável participar de todo esse movimento, de toda essa história, de todo esse conteúdo que existe aí, ao longo desses 27 anos. Então, hoje, na realidade a gestão de pessoas na cooperativa e a vinculação delas na gestão ambiental é muito forte, ela tá muito lincada, então não existe como tu realizar uma atividade na cooperativa hoje através de pessoas que não estejam diretamente lincadas à gestão ambiental. Então isso é muito forte, é uma característica muito forte da cooperativa, ela não tem como perder esse vínculo porque é um vínculo que foi criado e dificilmente vai ser dispersado.

**Atualmente são realizadas palestras ou treinamentos, enfim, desenvolvimentos junto aos associados dos três tipos nesse sentido de desenvolvimento sustentável?**

Existe. A gente procura sempre, na medida do possível, realizar palestras, atividades que possam, de alguma forma, produzir um efeito positivo para que essas pessoas possam sair ganhando com isso. Eu, como presidente da cooperativa, tenho participado de várias palestras, tenho dado palestras na Unisinos, sábado agora estou indo para Dom Pedrito, onde eu participo de um debate contra os transgênicos na rádio local e um evento que vai

estar acontecendo da feira do arroz lá naquele local, então a gente vai debater muito fortemente essa questão do produto transgênico, que é um grande problema hoje pra humanidade não só pra humanidade quanto pro ecossistema porque é uma cultura que com o tempo vai acabar com todas as propriedades de nutrientes do ecossistema. Existe uma preocupação muito grande com relação a isso hoje. O Brasil é o único país que não tá entrando de cabeça nessa história pra realmente ver quais são os efeitos impactantes negativos pra natureza e pra saúde humana, porque infelizmente na esfera federal eu acho que a gente tá pecando e pecando bastante, na esfera estadual também, aqui no estado, eu acho que a gente peca muito também. Isso tudo tá muito lincado, eu acho que gestão ambiental, como eu disse antes, não é, o meio-ambiente são todos nós, eu acho que o povo ainda não conseguiu ter consciência, ainda não conseguiu escolher um político que tivesse as características de realmente de preservação da saúde humana e de preservação do meio-ambiente. Não conseguimos colocar ainda nem no governo do estado nem no governo federal pessoas conscientes, pessoas coerentes, responsáveis e competentes nesse sentido. A gente sempre coloca pessoas lá por um impulso, por sermos escravos da mídia e acabamos votando aí em pessoas que a mídia nos empurra goela abaixo porque o povo não tem essa consciência e aí cria um impacto de certa forma bastante negativo pro meio-ambiente. Nós temos governos Federal, Estadual e Municipal hoje que não estão nem um pouquinho preocupados com isso, a gente sabe disso, eu não to falando só por falar, eu sei porque a gente procura tanto na esfera Municipal, Estadual, Federal, ser parceiros pra ver se eles realmente fomentam a cultura ecológica, pra ver se eles realmente estão preocupados com essa questão do meio-ambiente e a gente vê que eles não tão preocupados. Nem no governo federal com o Sr. Luis Inácio Lula da Silva, nem o Germano Rigotto tá muito preocupado com isso. Eu recentemente tive uma reunião com o governador do estado Germano Rigotto e notei claramente que a preocupação dele não é nem um pouquinho com relação à natureza e nem um pouquinho com relação à qualidade de vida do ser humano, então infelizmente enquanto tivermos essa incompetência, essa irresponsabilidade com relação a escolher nossos governantes, infelizmente o meio-ambiente também perde com isso e a questão ambiental fica totalmente prejudicada. Tu tinha me perguntado...

#### **Sobre a gestão das pessoas, com relação às palestras...**

É... a gente tem trabalhado bastante, tem um trabalho forte com relação à planejamento de palestras, através de vídeos, de documentos, buscando pessoas ligadas nesse sentido, nessas questões ambientais, que possam produzir efeitos positivos aos nossos associados, pra população, porque a cooperativa não trabalha tão só com relação aos seus associados, a cooperativa tem um trabalho social muito forte hoje no estado, no Brasil, e é muito procurado por países de todo mundo, nós somos procurados pela Inglaterra, pela Alemanha, pelo Japão, França, vários outros países que têm a Coolméia hoje como referência internacional na qualidade de vida tanto do meio-ambiente, quanto na qualidade de vida do ser humano. Então hoje nós temos a preocupação muito grande de colocarmos cada vez mais esse trabalho da cooperativa e todo esse envolvimento com a gestão ambiental e com a qualidade de vida à disposição de outros consumidores, não só associados da Coolméia, mas à população de um modo geral. Essa é a nossa preocupação eu acho.

**Essa ia ser a minha próxima pergunta, que tipo de “braço” que vocês dão pra comunidade hoje em dia? Ele parte da cooperativa ou parte também dos associados de forma isolada, digamos assim?**

Nós temos muitos associados, produtores, por exemplo que têm iniciativas bastante interessantes nos seus locais, aonde participam da vida ativa da comunidade, a cooperativa, também, através da administração dela, eu recentemente, há um tempo atrás fechei umas parcerias com o SESC, por exemplo, Mesabrazil; a cooperativa foi premiada agora recentemente, eu recebi prêmio de mérito comunitário. Então a gente tem trabalhado muito com relação à comunidade. A gente pretende também abrir um grande leque de discussões nas escolas municipais, estaduais, onde eu já palestrei, nas escolas estaduais, já participei de debate numa escola em Alvorada, em algumas Igrejas, escola em Gravataí, onde eu fui levar o trabalho da cooperativa, o que a cooperativa pretende fazer, como ela pretende abrir cada vez mais, ampliar seus horizontes, pra que as pessoas também possam ter um entendimento melhor sobre tudo isso, sobre as questões da gestão ambiental e tudo mais, e o quanto é importante essa questão da cooperação também em si. Então a gente pretende cada vez mais estender pra comunidade esse braço forte que a cooperativa tem ao longo dos 27 anos, ou seja, que as pessoas possam ter conhecimento e consigam discernir das coisas mais relativas da gestão ambiental, mas o que é certo e não aquilo que, na realidade, a mídia às vezes empurra goela abaixo. Porque se fala muito que acabou a escravidão no mundo, principalmente no Brasil, mas não é verdade, se tu for olhar hoje, na realidade o brasileiro hoje é um grande escravo da mídia, e principalmente da mídia da Globo. Se tu for pegar, hoje tu compra por impulso, tu não compra por ter conhecimento do produto, tu compra porque o Gianechini ou alguma atriz famosa foi lá e te falou que aquela calculadora é melhor que todas as outras que existem, embora não seja verdade. Mas a gente hoje se tornou um grande escravo da mídia, isso que é meio preocupante, porque a gestão ambiental perde com isso, porque a mídia não utiliza o espaço e o poder que elas têm com a preocupação do meio-ambiente que seria uma das coisas que deveriam ser prioridade em todos os meios de comunicação. Acho que tem que ter espaço reservado pra mídia sempre pra que pudesse se colocar essas questões de gestão ambiental, das preocupações que as pessoas deviam ter, como tinha, tu deve lembrar, não sei se é do teu tempo, mas, de repente tu deve ter ouvido falar há muitos anos atrás quando se usava direto na televisão, era obrigado a usar, e se usava muito, essas questão do problema da saúde humana, da saúde do meio-ambiente, onde se tinha também aquela propaganda que ela foi muito marcante uma época atrás, que era a propaganda do Cascão, e aí toda criança tomava banho porque se não o pessoal chamava ele de Cascão, então, quer dizer aquilo criou uma consciência de que o ser humano deveria estar sempre limpo, que a criança não deveria ter piolho, deveria estar limpinha, deveria estar higiênica, com dentinho escovado, quer dizer, se criou uma relação muito forte daquela propaganda com relação ao ser humano, e é da minha época isso, eu me lembro bem disso, então acho que esse tipo de atividade, esse tipo de iniciativa deveria voltar aos meios de comunicação, utilizar alguns personagens dessa natureza para que tu pudesse envolver as pessoas com relação à gestão ambiental. Por exemplo, tu cria um personagem hoje falando sobre “não jogue lixo no chão” “não cuspa nas calçadas” Quer dizer, isso também é uma questão de educação, se tu conseguisse usar o espaço da mídia pra utilizar isso, tu com certeza conseguiria conscientizar as pessoas da importância que isso teria, e talvez aí a gente conseguiria ter uma gestão ambiental mais forte, mais promissora, em relação ao impacto social positivo.

**Quais são as práticas que a cooperativa possui para não somente qualificar os cooperados como profissionais, mas também como cidadãos?**

A prática da solidariedade. A gente prega muito aqui a solidariedade, a gente procura sempre fazer com que o nosso produtor enxergue o consumidor não como um consumidor, mas sim como ser humano, em primeiro

lugar. Eu acho que a prática da solidariedade ela é muito importante. Acho que nós, dentro do Brasil, graças a Deus a gente tem, eu acho que uma boa parte da sociedade brasileira hoje é bastante solidária, a gente vê por aí com os problemas que existe, a nível de comunidade, a nível de Estado e até mesmo de Federação. Se vê que o povo brasileiro é bastante solidário, então a gente se utiliza bastante disso pra fazer com que o ser humano, pra fazer com que a sociedade, que as comunidades na realidade saiam ganhando com isso. Na qualificação profissional a gente procura cada vez mais colocar à disposição do nosso produtor, que é o nosso alvo chave hoje para todo esse trabalho desenvolvido pela cooperativa, técnicas para que ele consiga cada vez mais se qualificar profissionalmente e fornecer cada vez mais o melhor dele para o seu próximo, ou para o seu consumidor. Da mesma forma, internamente, trabalhamos muito essa questão também da qualificação profissional dos nossos servidores, pra que eles possam dar um bom atendimento a quem vem aqui procurar esse atendimento. Mais do que vender, mais do que colocar à disposição da população um produto ecológico, é colocar à disposição da população um trabalho de consciência e também de conhecimento. Então tem que ter um operacional, um associado, um servidor que vai atender o público, qualificado profissionalmente, se não tu vai ter, na realidade, tu vai se tornar apenas mais um no mercado e não é isso que a cooperativa quer, ela nunca quis isso, ela nunca teve isso como prioridade de ter um mercado com ganhos normais como qualquer outro mercado, não é isso, muito pelo contrário, então a solidariedade que é empregada hoje dentro da cooperativa tem esse envolvimento, essa característica cada vez mais forte de tornar cada vez mais qualificado o nosso profissional, nosso produtor, o nosso servidor, e com isso também, muitas vezes consegue se qualificar, também, o nosso consumidor, porque a qualificação não se pega apenas na questão de quem tá atendendo, mas de quem também é atendido. Nós tínhamos problemas graves de atendimento, de consumidores mal humorados e tudo mais, e desde que a gente assumiu a gestão e começou a fazer esse trabalho de aproximação, de qualificação no atendimento e de quem tá recebendo o atendimento também, a gente conseguiu eliminar esse problema, hoje já não temos mais esse problema na cooperativa. Nós temos associados hoje que entendem as dificuldades da cooperativa, que entendem as dificuldades do próximo que ta ali atendendo ele e que respeita isso, então a gente conseguiu resgatar isso através do trabalho de solidariedade e de competência dos profissionais que estão ligados a essas pessoas na realidade.

**E vocês percebem iniciativas dos associados em prol da comunidade, digamos assim, baseada nessa qualificação?**

Com certeza. Eu acho que no momento em que tu começa a qualificar o poder de percepção das pessoas, automaticamente tu qualifica ela em todos os sentidos. Todo ser humano sem percepção, ele na realidade é apenas mais um, a pessoa que tem um certo poder de percepção, ela se torna uma pessoa muito mais ativa, muito mais preocupada com as questões, seja ela de ordem ambiental, de ordem, até mesmo dessa relação como seu próximo, então hoje nós temos muitos produtores que realizam um trabalho nas suas comunidades, apoiando escolas municipais, na merenda escolar, com hortas comunitárias, com trabalho de desenvolvimento de pesquisas, que se colocam à disposição de alunos de universidades pra dar apoio, incentivo e tudo mais, quer dizer, hoje existe um trabalho solidário muito forte através do trabalho dos nossos produtores e até mesmo dentro da cooperativa de cada vez mais ampliar essa possibilidade de colocar à disposição das pessoas um trabalho mais solidário, um trabalho mais competente e mais competitivo, mas não aquele competitivo na questão financeira, competitivo na questão...em todos os sentidos, não apenas na questão financeira como é na maioria das grandes

empresas. E a cooperativa tem o lado empresarial dela, mas a questão mais importante dentro da cooperativa é a questão humana, é a questão da solidariedade, do trabalho em cooperação. Então isso é muito forte, os nossos associados hoje têm um trabalho muito forte em relação à comunidade onde eles vivem.

**Pode-se dizer que todo esse trabalho gera confiança nos associados e, até mesmo, nos consumidores que não são associados?**

Eu costumo sempre fazer uma brincadeira com todo mundo que faz essa pergunta, vou fazer contigo também. Hoje se a cooperativa pegar pedra ali na rua, ensacar e colocar a logomarca da Coolméia, ela vende dizendo que aquilo vai te salvar, que vai curar a doença de rim que tu tem, tu vai vender, vende que nem água. Hoje a Coolméia, só o nome dela já é uma credibilidade muito grande dentro do Brasil, e o que é incrível, ela tem uma credibilidade muito maior ainda em nível internacional. A credibilidade da Coolméia hoje é uma coisa quase que... não existe palavra pra medir esse trabalho tão importante que a cooperativa conseguiu realizar e essa questão da credibilidade. A geração de credibilidade que a Coolméia conseguiu criar dentro do estado, dentro do Brasil e a nível internacional é muito forte, então hoje a credibilidade da Coolméia é um dos fatores mais importantes da nossa cooperativa e que a gente tem respeitado muito porque a gente não pode também cair no erro de daqui a pouco, por ter credibilidade estar fornecendo ao nosso consumidor produtos ou serviços, ou coisas que na realidade não têm nada a ver com esse trabalho da cooperativa.

**A cooperativa trabalha com alguma certificadora de produtos orgânicos, ecológicos?**

É, ela já é uma certificadora natural, ela trabalha com a certificação participativa, que no nosso entender é a certificação mais valiosa que existe, porque tu tem uma terra que produz tomate, a certificação por auditoria, que a gente diz, que é a IBD e essas outras certificadoras, eu não vou dizer que o trabalho deles não tenha valor, não é isso, mas a preocupação delas é ganhar dinheiro, é fazer um contrato contigo produtor e tirar algum dinheiro de ti, já a cooperativa ecológica Coolméia não tem esse intuito de ir lá e penalizar o produtor e tirar mais um dinheiro dele, não, pelo contrário, a cooperativa procura apoiar esse produtor. A certificação participativa, ela se dá da seguinte forma, se monta, geralmente uma caravana, um grupo de pessoas, aonde consumidores, produtores, técnico agrícola, engenheiro agrônomo, biólogo, etc vão na propriedade certificar o que lá tá acontecendo, então isso é certificação participativa e essa tem validade até a nível internacional. Por que? Porque é um trabalho com uma característica tão forte que não existe como enganar o consumidor do que tu tá fazendo, agora, a auditoria, ele vai lá uma vez na vida, te audita o teu produto, te dá o selo e deu, mas dali pra frente ele não tá vendo se tu realmente tá utilizando os processos corretos ou não. A cooperativa, ela acompanha o seu associado no momento que tá produzindo, no momento que te trabalhando a produção e no momento que tá colhendo, então existe uma certificação participativa, existe um controle rigoroso em relação a isso, a gente não usa o termo fiscalização, mas sim um apoio técnico, pra que essa pessoa tenha não só apenas a preocupação de que é um produto certificado pra poder vender como orgânico, não, que ele tenha uma preocupação e crie consciência de que isso é importante, pro trabalho dele e pra premiar o trabalho dele lá no final quando ele entrega o produto dele para ser consumido.

**E a Coolméia trabalha com exportação?**

Muitos produtores nossos exportam, tem alguns que exportam pra Argentina, outros pro Paraguai, Inglaterra, Alemanha, Itália, mas não através da cooperativa, mas sim usando o nome Coolméia, porque o produto que as pessoas querem lá fora é coma logomarca Coolméia, se tu é um associado Coolméia o produto tem boa aceitação, se tu não é associado Coolméia infelizmente o teu produto não tem boa aceitação. Aí a gente sabe que a gente tem recebido um grupo de ingleses, eu recentemente no Fórum Social tive a oportunidade de trabalhar essas questões com vários países, inclusive pessoas de Los Angeles, Estados Unidos, Inglaterra, da Alemanha, do Canadá, da Bélgica, do Chile, do Equador, da Bolívia e, então a gente viu, o carinho que essas pessoas têm pela Coolméia, e o que é interessante, eu não fazia idéia de que a Coolméia era tão conhecida lá fora como é conhecida, os caras chegaram aqui e disseram “pô, mas olha, vocês não fazem idéia de como a gente conhece a Coolméia lá e de como a gente gosta da Coolméia pelo trabalho que ela faz” Inclusive agora eu estou sendo convidado pra visitar a Espanha, talvez no ano que vem agora eu estou indo pra Espanha e pra alguns outros países palestrar o trabalho que a Coolméia faz aqui em Porto Alegre lá pra eles. A gente vai tentar fazer uma troca de experiências. Então eles tão aí, apostando nisso e tão querendo que eu, como presidente da cooperativa acompanhe eles nos processos lá junto aos produtores deles, com palestras, com documentários, e até mesmo com dicas, pra que eles possam produzir um trabalho parecido como da Coolméia, então pra ti ver o potencial e o reconhecimento internacional que ela tem.

**O senhor acha que os cooperados têm dificuldade de compreender a discussão sobre Desenvolvimento Sustentável, Gestão Ambiental? Como os cooperados, a cooperativa e a comunidade se inserem nesse contexto?**

Eu acredito que alguns associados da cooperativa ainda possam ter algumas dificuldades, porque é aquela história, não existe como tu ser 100% correto, tu sempre busca a perfeição, sempre busca ser perfeito naquilo que tu faz, a gente sabe que tem muitos produtores que tão iniciando agora que têm muita dificuldade, desse reconhecimento, desse conhecimento da questão ambiental, mas na grande parte, dá pra dizer então 99%, vamos dizer assim, dos nossos produtores, dos nossos associados têm essa facilidade de entender esse trabalho e de cada vez mais trabalhar essas questões para que elas cada vez elas se, como vou dizer pra ti..., pra que torne isso cada vez mais competente, que cada vez gere uma confiança maior com a comunidade. Então, eu acho que a cooperativa tá bem inserida nesse contexto da gestão ambiental, do desenvolvimento sustentável, da economia solidária, do consumo ético, então, a gente hoje não pega só aí como desenvolvimento sustentável e questão ambiental, assim como economia solidária e consumo ético é uma coisa que tá pegando muito hoje, se trabalha muito essas questões também a nível de outros países. E a gente tem sido cobrado muito também com relação a isso. Então hoje com certeza todos os nossos produtores têm um trabalho muito forte no desenvolvimento sustentável, na economia solidária, no consumo ético e, principalmente está muito relacionado muito ligado fortemente na gestão ambiental. Com certeza.