

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

Joice Zagna Valent

**O PROCESSO DECISÓRIO NA TRANSIÇÃO AGROECOLÓGICA DOS
AGRICULTORES DA COOPERATIVA LEOBOQUEIRENSE DE AGRICULTORES
FAMILIARES**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Porto Alegre

2014

Joice Zagna Valent

**O PROCESSO DECISÓRIO NA TRANSIÇÃO AGROECOLÓGICA DOS
AGRICULTORES DA COOPERATIVA LEOBOQUEIRENSE DE AGRICULTORES
FAMILIARES**

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

Orientadora: Profa. Dra. Verônica Schmidt

Co-orientador: Prof. Dr. João Armando Dessimon Machado

Porto Alegre

2014

Joice Zagna Valent

**O PROCESSO DECISÓRIO NA TRANSIÇÃO AGROECOLÓGICA DOS
AGRICULTORES DA COOPERATIVA LEOBOQUEIRENSE DE AGRICULTORES
FAMILIARES**

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

Banca Examinadora

Prof. Dr. Leonardo Xavier da Silva – UFRGS

Pesquisador Dr. Lírio José Reichert – Embrapa

Profa. Dra. Saionara Araújo Wagner – UFRGS

Co-orientador Prof. Dr. João Armando Dessimon Machado – UFRGS

Orientadora Profa. Dra. Verônica Schmidt – UFRGS

AGRADECIMENTOS

Para realizar esta pesquisa recebi a contribuição de muitas pessoas, a estas expresso o meu sincero agradecimento:

Ao Vinicius, meu esposo, pela cumplicidade, apoio e incentivo constantes;

Aos meus pais, pelo apoio financeiro;

À minha atenciosa orientadora, Professora Dra. Verônica Schmidt, por acreditar na minha capacidade, pelo tempo despendido a mim e pela preocupação com meu futuro profissional;

Ao meu co-orientador, Professor Dr. João Armando Dessimon Machado, pela disponibilidade em colaborar com este estudo;

À Diretoria da Cooperativa Leoboqueirense de Agricultores Familiares – COOPERLAF, por permitir a realização desta pesquisa;

Aos agricultores da COOPERLAF, pela recepção em suas casas e pela disponibilidade de tempo para responder as entrevistas;

Aos professores da banca examinadora da apresentação do mestrado, pela disponibilidade em contribuir com a análise desta dissertação.

A todos, muito obrigada!

RESUMO

Este estudo analisa o processo decisório dos cooperados, ocorrido na transição agroecológica da Cooperativa Leoboqueirense de Agricultores Familiares - COOPERLAF. Esta Cooperativa está em fase de mudança do sistema produtivo: da agricultura convencional para a produção agroecológica de alimentos. Para embasar este trabalho, os princípios de planejamento e a Teoria da Decisão foram usados como principais fundamentos científicos. As teorias da Mudança, Cooperativismo e Agroecologia foram aplicadas de modo complementar. O ponto de partida da presente pesquisa foi o seguinte questionamento: qual o fluxo do processo decisório empreendido na transição agroecológica da Cooperativa? O objetivo geral foi caracterizar o processo decisório na mudança de sistema produtivo das propriedades rurais então integrantes da Cooperativa. Em nível específico, foram formulados os objetivos a seguir: ordenar os fatores que influenciaram os cooperados para a mudança, identificar fontes de informações que orientaram o processo decisório empreendido, elencar dificuldades e vantagens encontradas durante a transição agroecológica, descrever percepções dos agricultores sobre implicações da mudança e verificar se o processo de mudança fundamentou-se em teorias do planejamento. Este estudo classifica-se como uma pesquisa exploratória e descritiva, com tratamentos quantitativo (estatística descritiva) e qualitativo (análise de conteúdo) dos dados. Estes são de origem primária, pois foram realizadas entrevistas com todos os cooperados. Por meio dos resultados apresentados, pode-se dizer que a preocupação com a saúde foi o principal fator que influenciou a tomada de decisão. Quanto à fonte de informação, verificou-se como fonte inicial dos agricultores a Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural – EMATER. A maior dificuldade encontrada pelos cooperados foi a aprendizagem de novas técnicas de manejo do solo. Em termos de vantagem, a mais relevante foi a preservação da saúde. Alguns agricultores relataram que falta organização na estrutura gerencial da Cooperativa. Nas percepções individuais os assuntos mais referenciados foram: conhecimento, comunicação e planejamento; resistência e mudança; saúde e renda. O estudo demonstrou que a tomada de decisão não seguiu rigorosamente as fases do processo de planejamento. Contudo, o comprometimento de todos na organização com o processo de gerenciamento da mudança foi essencial para o bom desempenho.

Palavras-chave: Tomada de decisão, Planejamento, Mudança de sistema produtivo, Cooperativismo, Agroecologia.

ABSTRACT

This study analyzes the decision process of cooperative participants, occurred on agroecological transition of Leoboqueirense Cooperative of Family Farmers. This Cooperative is in process of changing the production system: from conventional to agroecological food production. To support this work, the principles of planning and Decision Theory were used as the main scientific foundations. Theories of Change, Cooperatives and Agroecology were applied in a complementary manner. The research starting point was the following question: what flow of the decision making process undertook the Cooperative agroecological transition? The main objective was to characterize the decision making process used by members of Cooperative farms in the production system changing. Specifically, the following objectives were formulated: to order factors that influenced the cooperative to change, to identify information sources that guided the decision making process undertaken, to list advantages and difficulties encountered during the agroecological transition, describing perceptions of farmers about the implications change and to verify if that the change process was based on planning theories. This study is classified as an exploratory and descriptive research with quantitative (descriptive statistics) and qualitative (content analysis) data treatments. These data has a primary origin, as all interviews were conducted with the Cooperative participants. Through the results, we could say that the concern about health was the main factor that influenced decision making. As to the information source, it was found Enterprise Technical Assistance and Rural Extension - EMATER as the initial source of farmers. The greatest difficulty encountered by the cooperative participants was learning new techniques of soil management. In terms of advantages, the most important was the preservation of health. Some farmers reported that lack organization in the management structure of the Cooperative. Individual perceptions in the most referenced topics were: knowledge, communication and planning; resistance and change, health and income. The study showed that the decision making was not strictly followed the phases of the scientific planning process. However, the involvement of everyone in the organization with the process of change management is essential for good performance.

Keywords: Decision Making, Planning, Change Productive System, Cooperatives, Agroecology.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Fases do Processo Decisório conforme Simon	35
Figura 2 – Etapas do Processo Decisório	36
Figura 3 – Município de Boqueirão do Leão, Estado do Rio Grande do Sul.....	45
Figura 4 – Ocupação dos membros da COOPERLAF.....	51
Figura 5 – Escolaridade dos cooperados da COOPERLAF	51
Figura 6 – Composição familiar dos membros da COOPERLAF.....	52
Figura 7 – Motivos para a transição agroecológica, segundo a ordem em que foi referida.	55
Figura 8 – Fatores que auxiliam na tomada de decisão dentro da propriedade.....	56
Figura 9 – Dificuldades encontradas na transição agroecológica.....	60
Figura 10 – Vantagens encontradas na transição agroecológica	61
Figura 11 – Nível de retorno obtido com a mudança do sistema produtivo	64
Figura 12 – Definição de um caminho para chegar aos objetivos.....	67

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Motivos para a transição agroecológica, segundo o número de respostas.....	55
Tabela 2 – Fontes de informações usadas na transição agroecológica	59
Tabela 3 – Motivos que facilitaram a tomada de decisão pela produção agroecológica	63
Tabela 4 – Nível de satisfação com os resultados da mudança do sistema produtivo	65

LISTA DE ABREVIATURAS

CEDEJOR – Centro de Desenvolvimento do Jovem Rural
CONAB – Companhia Nacional de Abastecimento
COOPER – Cooperativa de Consumo dos Empregados da Viação Férrea
COOPERLAF – Cooperativa Leoboqueirense de Agricultores Familiares
ECOVIDA – Associação Ecovida de Certificação Participativa
EMATER – Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
PAA – Programa de Aquisição de Alimentos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO.....	14
2 COOPERATIVISMO NO AGRONEGÓCIO	16
2.1 COOPERATIVISMO.....	16
2.2 HISTÓRIA DA COOPERLAF.....	21
2.3 TRANSIÇÃO AGROECOLÓGICA	24
3 O PROCESSO DECISÓRIO	27
3.1 PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL.....	27
3.2 TOMADA DE DECISÃO	28
3.2.1 Tipos de Decisão	33
3.2.2 A Dinâmica da Tomada de Decisão	35
3.2.3 Processo de Tomada de Decisão dos Agricultores	37
3.3 TEORIA DA MUDANÇA	41
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	44
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO	44
4.2 DEFINIÇÃO DO PÚBLICO-ALVO	45
4.3 TESTE DO INSTRUMENTO	46
4.4 O INSTRUMENTO E A COLETA DE DADOS	46
4.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	48
4.5.1 Análise quantitativa	48
4.5.2 Análise qualitativa	49
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO	50
5.1 CARACTERIZAÇÃO DOS COOPERADOS	50
5.1.1 Identificação dos membros da COOPERLAF	50
5.1.2 Composição familiar	52
5.1.3 Dados das propriedades rurais	52
5.2 ANÁLISE QUANTITATIVA	54
5.2.1 Motivos que levaram à mudança do sistema produtivo	54
5.2.2 Conhecimento e informações utilizadas na transição agroecológica	57
5.2.3 Dificuldades e vantagens no processo de mudança do sistema produtivo	60
5.2.4 O planejamento para a transição agroecológica	62
5.3 ANÁLISE QUALITATIVA.....	68
5.3.1 Conhecimento, comunicação e planejamento	68
5.3.2 Resistência e mudança	70

5.3.3 Saúde e renda	73
5.3.4 Impressões gerais	74
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	76
6.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	79
6.2 POSSIBILIDADES DE PESQUISAS FUTURAS	79
REFERÊNCIAS	81
ANEXO I	91
ANEXO II	97
ANEXO III	98

1 INTRODUÇÃO

A demanda por alimentos agroecológicos requer, cada vez mais, mudanças em sistemas produtivos focadas em práticas sustentáveis. A par disso, a dinâmica do setor agroindustrial vai se transformando gradativamente. Esta mudança exige a absorção de novas tecnologias de produção e de processamento para acompanhar as tendências contemporâneas do mercado. Neste novo espaço, o número de pessoas sensibilizadas para um consumo consciente também revela aumento expressivo. A ênfase destas novas tendências agrega os conceitos de preservação ambiental, saúde e qualidade de vida. No meio rural, devido às transformações sociais, ganha força, também, o estímulo às mudanças. Sobretudo, porque elas geram impactos na vida dos agricultores, criando novas necessidades para as práticas de produção de alimentos.

Neste contexto, a opção pela linha cooperativista se impõe, porque o trabalho realizado sob esta concepção possibilita agregar mais pessoas em torno de um propósito comum. Entre as cooperativas agropecuárias abrem-se espaços mais sensíveis a tais mudanças, quer seja, pelo envolvimento das pessoas, quer seja, pelos interesses cooperados. Na definição de Pinho (1967, p. 5) “o cooperativismo é uma forma de doutrina intervencionista que surgiu em oposição às consequências práticas da doutrina liberal e individualista”. Reforçando este argumento, a autora explica que as organizações cooperativas são estruturadas no sentido de congregar as pessoas em torno de um ideal comum, o que representa o núcleo do movimento cooperativo. Assim, as pessoas motivadas para a cooperação tornam-se mais flexíveis e menos resistentes às mudanças, contribuindo de modo efetivo para o desenvolvimento do trabalho conjunto. Esta condição de abertura ao novo é reforçada pela participação democrática, uma postura embasada na construção do “saber cooperar” (FERREIRA; AMODEO, 2008; SCHNEIDER, 2003).

Esta forma de organização cooperativa possibilita, sobretudo, a participação ativa dos cooperados nas esferas de decisão. Nesta estrutura, as decisões acontecem de modo ágil, transformando a assembleia geral da sociedade em um fórum de planejamento de médio e longo prazos. Em vista disto, a demanda existente por alimentos mais saudáveis pode receber respostas rápidas e seguras. Agindo deste modo, as decisões adequadas ao meio podem representar uma estratégia de produção agropecuária (BIALOSKORSKI NETO, 2000). Esta estratégia, em termos de poder de negociação, está na maneira de agir com cooperação. Desta forma, o trabalho conjunto flui para nichos de mercado das agroindústrias locais de pequeno e médio portes. Assim, de modo orientado, elas vão ajustando-se à economia (WILKINSON,

2008). Devido a esta condição, algumas cooperativas agropecuárias instituíram canais próprios de comercialização.

Tal estrutura de mercado permite, ainda, que a produção primária seja valorizada em função da cultura local. Este fato permite obter reconhecimento entre os consumidores, além de promover a inserção social da cooperativa na comunidade (REVILLION; PADULA, BRANDELLI, 2001). Como resultado, a produção de alimentos agroecológicos fomenta a inter-relação de fidelidade entre produtores e consumidores e a integração local dos cooperados. O redirecionamento da produção permite ampliar e reforçar estes fatores. Tal arranjo produtivo possibilita a adaptação à demanda, considerando aspectos étnicos, culturais, socioeconômicos e geográficos.

Neste cenário, para que uma mudança referente à produção alcance êxito, surge um desafio. Os gestores de cooperativas precisam planejar com conhecimento de causa, para decidir sobre as opções mais adequadas à comunidade e à economia. Cabe a eles analisar as prioridades de produção e as medidas de integração ao mercado. Primeiro, para obter resultados positivos, eles precisam identificar as opções existentes. O passo seguinte é decidir qual ou quais as mais adequadas ao momento. Esta postura gerencial que representa um desafio é inerente à produção de alimentos, porque se refere, inclusive, às prioridades exigidas para inovações tecnológicas de bases agroecológicas.

A Cooperativa Leoboqueirense de Agricultores Familiares – COOPERLAF insere-se nesta realidade. No ano de 2012 ela iniciou o processo de transição agroecológica¹, com foco na agricultura orgânica. Antes da mudança de sistema produtivo, a COOPERLAF praticava a agricultura convencional, que segundo Altieri (2012) é aquela baseada no uso de agrotóxicos e energia externa. Complementando este conceito Gliessman (2009) diz que a agricultura convencional é construída em torno de dois objetivos que se relacionam: a maximização da produção e do lucro. Por outro lado, a agricultura orgânica tem por objetivo a sustentabilidade econômica e ecológica, pois visa a maximização dos benefícios sociais e a minimização da dependência de energias não renováveis (BRASIL, 2003).

Em nível de Cooperativa, houve uma tomada de decisão que resultou na mudança do sistema convencional de produção de alimentos para a transição agroecológica. O processo decisório envolveu todos os cooperados para a tomada de decisão final. Este estudo

¹ O Decreto 7.794/2012 institui a Política Nacional de Agroecologia e Produção Orgânica. Segundo ele a transição agroecológica é o processo gradual de mudança de práticas e de manejo de agroecossistemas tradicionais ou convencionais, por meio da transformação das bases produtivas e sociais do uso da terra e dos recursos naturais, que levem a sistemas de agricultura que incorporem princípios e tecnologias de base ecológica.

investigou o fluxo do processo decisório empreendido na mudança do sistema produtivo dos agricultores da Cooperativa.

O objetivo geral do estudo foi caracterizar o processo decisório empreendido durante a transição agroecológica da COOPERLAF, à luz da teoria pertinente.

Em nível específico, foram formulados os objetivos a seguir:

- Ordenar os fatores que influenciaram os cooperados para a mudança;
- Identificar fontes de informações que orientaram o processo decisório empreendido;
- Elencar dificuldades e vantagens encontradas durante a transição agroecológica;
- Descrever percepções dos agricultores sobre implicações da mudança;
- Verificar se o processo de mudança fundamenta-se em teorias do planejamento.

1.1 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

A citação de Kotler (1980) apresentada abaixo justifica a realização e relevância deste trabalho.

À medida que o ambiente muda, ele requer uma adaptação criativa ou uma reação por parte dos organismos que com ele interagem. Muitas vezes, estes organismos caracterizam-se por um comportamento rígido. Aprenderam um conjunto de padrões que marcou sua adaptação eficiente e eficaz ao ambiente, à medida que ele foi sendo constituído. Porém, esses padrões se tornam cada vez mais inadequados para o ambiente à medida que este se modifica (KOTLER, 1980, p.64).

Este movimento de mudança, contudo, não acontece de maneira rápida nem de modo sincronizado. Sobretudo, considerando que os ajustes surgem conforme as diversificações da demanda e o grau de sensibilização das pessoas envolvidas na causa. Entretanto, a mudança é inevitável, mesmo exigindo processo de inovação contínuo para customizar a produção, compatibilizar equipamentos e adequar embalagens e insumos.

Conforme esta perspectiva, superando as barreiras que se opõem ao novo, uma cooperativa agropecuária necessita ampliar seu espaço. Ela poderá agir, tanto para assimilar novos valores, costumes e comportamentos originais do meio, como para consolidar sua identidade produtiva na própria região (STERNS; PETERSON, 2001). Neste sentido, contribuirá para a difusão de novos valores na comunidade e para acessar mercados de centros consumidores de maior porte (PELEGRINI; GAZOLLA, 2008). Assim, ao combinar capacidade criativa territorial e identidade local – juntamente com aprendizagem e pesquisa – uma unidade de produção cooperativa consolidará sua estrutura, adequando-a ao fortalecimento do Agronegócio.

Essa dinâmica de atuação é reiterada por Caporal e Costabeber (2000), para quem a mudança focalizada na transição agroecológica é, sobretudo, um processo de construção social. Para estes autores, as famílias rurais devem assumir o papel de sujeitos ativos, no desenvolvimento econômico e cultural de suas comunidades. No entanto, para que este processo flua é preciso haver uma liderança esclarecida, forte e atuante.

De modo geral, o estado do Rio Grande do Sul vem sendo um expoente em transição agroecológica no sistema produtivo. No cenário nacional, o estado contabiliza referências concretas que apontam para processos de transição exitosos. Esta posição deve-se à adoção de princípios da agroecologia, fundados em base científica. Altieri (2012) explica que esse conhecimento científico não apenas orienta, mas sustenta a mudança que transita de um estilo agrícola convencional para um processo de desenvolvimento rural sustentável. Tais fundamentos estimulam a aproveitar com sucesso as oportunidades emergentes, sobretudo, aquelas aliadas às práticas cooperativas.

O presente estudo estrutura-se em seis seções. A primeira apresenta o tema, faz uma breve caracterização do contexto do problema, formula objetivos e justifica o estudo. A segunda seção disserta sobre cooperativismo no agronegócio e contém três blocos. O primeiro tem por base os princípios do cooperativismo. O segundo bloco explica a história da COOPERLAF. Por último, o terceiro bloco discorre sobre transição agroecológica. A terceira seção do estudo disserta sobre o Processo Decisório. Esta parte cita os fundamentos teóricos do Planejamento, da Teoria da Tomada de Decisão e da Mudança. A quarta seção do estudo descreve os procedimentos metodológicos que orientaram sua realização, conferindo consistência aos resultados encontrados. A quinta seção apresenta a análise quantitativa e qualitativa dos dados. Por fim, a sexta seção mostra as considerações finais resultantes das análises.

2 COOPERATIVISMO NO AGRONEGÓCIO

Este capítulo contém, na primeira seção, uma breve revisão de literatura sobre Cooperativismo. Em seguida, apresenta a história da COOPERLAF e, por último, expõe fundamentos da transição agroecológica – situação em que se encontra esta Cooperativa.

2.1 COOPERATIVISMO

Cooperativismo é o movimento econômico e social, entre pessoas. Nele, a cooperação baseia-se na participação das pessoas, nas atividades econômicas sendo elas agropecuárias, industriais, comerciais e/ou prestação de serviços com vistas a atingir o bem comum e promover uma reforma social dentro do capitalismo. O cooperativismo corresponde ao conteúdo ideológico e doutrinário da cooperação (LIMBERGER, 1996). Ou seja:

O cooperativismo, enquanto organização socioeconômica, se sustenta sobre um conjunto de ideias e entendimentos, tais como: mutualidade, união de esforços, solidariedade, associação entre pessoas em razão de objetivos comuns, justiça comum, democracia e autogestão (BUTTENBENDER, 2010, p. 71).

Sendo desta forma, “o cooperativismo é uma forma de doutrina intervencionista que surgiu em oposição às consequências práticas da doutrina liberal e individualista” (PINHO, 1967, p. 5).

As manifestações de cooperação existem nas sociedades humanas desde os mesopotâmios, com a irrigação comunitária das terras, a exploração comunal das florestas dos germanos, as comunidades agrícolas coletivas dos eslavos, os campos de pastagens comuns dos romanos, os trabalhos agrícolas comunitários dos incas e dos portugueses, as caçadas e pescarias tribais dos indígenas, entre outros (LIMBERGER, 1996).

Há quase dois séculos que movimentos de cooperação ganham força pelo mundo. Os movimentos modernos surgiram junto com a Revolução Industrial, na Europa Ocidental no início do século XIX. Era uma forma de amenizar os traumas econômicos e sociais que assolavam a classe trabalhadora com suas mudanças e transformações. O processo de industrialização, na sua primeira etapa, fez com que os artesãos e trabalhadores rurais migrassem para as grandes cidades, atraídos pelas fábricas em busca de melhores condições de vida. Esta migração fez com que houvesse excesso de mão de obra, resultando na exploração dos trabalhadores de forma abusiva e desumana. Eles eram submetidos a uma jornada de trabalho de até 16 horas/dia, salário mínimo inexistente, ausência de higiene e

segurança, além de mulheres e crianças desprotegidas, sendo exploradas nas minas de carvão (PINHO, 1967).

Desta maneira, surgem as primeiras manifestações de cooperação na França em 1832 – 1835, na Inglaterra em 1843 – 1844 e na Alemanha em 1846. A contribuição mais importante é a dos pioneiros de *Rochdale*. Esta pequena cidade industrial inglesa sofria as amargas consequências da desumana exploração capitalista incipiente. Por causa disto, um grupo de, em média, 30 trabalhadores assalariados e pequenos artesãos resolveu se unir e formar uma cooperativa (PINHO, 1967). Eles passaram um ano estudando e economizando. Deste estudo resultou o estatuto da cooperativa e, conforme Bialoskorski Neto (2000), os rígidos princípios doutrinários estabelecidos em 1844 regem o cooperativismo até os dias de hoje.

No Brasil foram fundadas as primeiras cooperativas por volta de 1887. São exemplos: a Cooperativa de Consumo dos Empregados da Companhia Paulista em Campinas (SP), a Sociedade Econômica Cooperativa dos Funcionários Públicos de Minas Gerais (MG), no Rio de Janeiro (RJ) - em 1894 - fundou-se a Cooperativa Militar de Consumo. Em 1902, em Nova Petrópolis (RS), surge a primeira cooperativa de crédito fundada por produtores de vinho e, no mesmo estado em 1906, a primeira cooperativa agropecuária. De 1913 a 1929, outras cooperativas continuaram a aparecer, entre elas, a COOPER, em Santa Maria (RS). Em 1917, os ferroviários fundaram cooperativas de consumo (CULTI, 2002).

Mesmo assim, a prática cooperativista continuou incipiente até por volta de 1932. Nesta época, o Poder Público passou a interessar-se efetivamente por ela. Este interesse estava ligado à necessidade de solucionar problemas resultantes da Primeira Guerra Mundial, da Crise de 1929 e de nossa própria estrutura econômica. O governo federal e os estados adotaram medidas de estímulo ao cooperativismo para solucionar problemas de produção, consumo e crédito. Concluiu-se que a base deste estímulo deveria ter legislação adequada para regulamentar as sociedades cooperativistas, pois os decretos, então em vigor, também falavam sobre sindicatos e confundiam cooperativa com sociedades anônimas. Assim, surgiu o Decreto n.º 22.239 em 1932. Na época, o mérito deste regulamento foi tratar o cooperativismo dentro dos princípios *rochdaleanos* e estabelecer normas fundamentais de funcionamento das sociedades cooperativas (PINHO, 1967).

Desde 1971 existe, no Brasil, a Lei n.º 5.764 de 16 de dezembro que define a Política Nacional de Cooperativismo e institui o regime jurídico das sociedades cooperativas. Esta Lei regulamenta o funcionamento e a estrutura do cooperativismo, estabelecendo os parâmetros da estrutura interna das sociedades cooperativas.

Para Bialoskorski Neto (2000), o cooperativismo é uma forma de arquitetura organizacional, regida por princípios doutrinários. Conforme Buttenbender (2010), os princípios são:

- 1) Adesão voluntária: as cooperativas são organizações voluntárias abertas a todas as pessoas, com aptidão para prestarem serviços e assumirem as responsabilidades como membros, sem discriminação de sexo, raça, política e religião;
- 2) Gestão democrática: as cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros. Estes participam ativamente na formulação das políticas e na tomada de decisão. Os homens e mulheres eleitos como representantes dos demais membros são responsáveis perante estes;
- 3) Participação econômica: os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Parte deste capital é propriedade comum da cooperativa. Os membros recebem habitualmente, se houver, uma remuneração limitada ao capital internalizado, como condição de sua adesão;
- 4) Autonomia e independência: as cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas por seus membros. Se firmarem acordo com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático de seus membros e mantenham autonomia das cooperativas;
- 5) Educação, formação e informação: as cooperativas promovem a educação e a formação dos cooperados, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir para o desenvolvimento das cooperativas;
- 6) Intercooperação: as cooperativas servem de forma mais eficaz os seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, por meio de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais;
- 7) Interesse pela comunidade: as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentável das suas comunidades por meio de políticas aprovadas pelos membros.

Ainda nesta linha de pensamento, a Lei 5.764 de 1971 regulamenta contratos de sociedade cooperativista. Em seu artigo 3º diz que quem celebra estes contratos são as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro. As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos cooperados, distinguindo-se das demais sociedades pelas seguintes características: adesão voluntária dos membros, capital social

representado por cotas-partes, limitação do número de cotas-partes do capital para cada membro, inacessibilidade das cotas-partes do capital a terceiros, singularidade de voto, quorum para o funcionamento e deliberação da Assembleia Geral baseado no número de cooperados e não no capital, retorno das sobras líquidas do exercício, indivisibilidade dos fundos de Reserva e de Assistência Técnica Educacional e Social, neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social, prestação de assistência aos cooperados e área de admissão de participantes limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços (BRASIL, 1971).

Para Limberger (1996) cooperativa é uma associação e também uma empresa, com base na cooperação. É associação porque reúne pessoas que trabalham juntas com o mesmo objetivo. É uma empresa porque representa a conjunção dos fatores de produção: trabalho, capital, administração, tecnologia e natureza. Já Polônio (1999) diz que a sociedade cooperativa de trabalho, tem por finalidade melhorar a remuneração e as condições de trabalhos de seus membros, propondo a contratar obras, tarefas, trabalhos, serviços públicos ou particulares, coletivamente ou por grupo.

Na mesma linha de raciocínio, Buttenbender (2010) disserta sobre cooperativa. Este autor define-a como uma associação autônoma de pessoas que se unem de forma voluntária. Desta maneira, satisfazem aspirações e necessidades econômicas, sociais, ambientais e culturais comuns, por meio de uma organização de propriedade coletiva e democraticamente gerida.

Por meio de ações coordenadas semelhantes, estas associações refletem as expectativas conjuntas das pessoas. Esta dinâmica é entendida como cooperação (PIGATTO; ALCÂNTARA 2006).

“A cooperação é definida como método de ação pelo qual indivíduos, famílias ou comunidades, com interesses comuns, constituem um empreendimento. Neste, os direitos e deveres de todos são iguais e o resultado alcançado é repartido entre seus integrantes, na proporção de sua participação nas atividades da organização” (LIMBERGER, 1996, p.71).

O conceito de cooperação enfoca a sustentabilidade e sinergismo de evoluir. Cada cooperativa cria-se no processo de constante aprendizagem e adaptação. É um progresso medido com libertação de uma quantidade adequada de sinergia individual e comum (MAZURKIEWICZ, 2005).

Padgett (1997), em seus modelos que contribuem para as estratégias de cooperação, afirma que os agentes aprendem através da interação com o outro. Ainda, Mazurkiewicz (2005) diz que o desenvolvimento mútuo de cooperação deve aumentar os lucros, mas uma

organização deve respeitar seu ambiente para não levar à estratificação social e outros problemas desfavoráveis ao desenvolvimento sustentável.

Sendo assim, a cooperação contribui de forma positiva na agregação de valor, aprendizagem mútua, preservação do ambiente e na promoção do desenvolvimento agrícola. As cooperativas agropecuárias podem contribuir para este desenvolvimento, pois representam para os pequenos produtores, uma maneira de sobrevivência no ambiente concorrencial e seletivo em que se encontram (ROSSÉS et al, 2010).

Para Buttenbender (2010), as cooperativas consideram “todas as práticas que ocorrem entre os diferentes níveis e elos da cadeia do agronegócio”.

Araújo (2003) complementa dissertando que:

As cooperativas agropecuárias têm forte influência na coordenação de cadeias produtivas, atuando ora como simples organizadoras dos produtos, ora como agroindústrias absorvedoras da produção, ora como comercializadoras de insumos e produtos agropecuários. Em algumas situações, atuam também como empresas integradoras e, nesse caso, exercem uma função muito forte de coordenação (ARAÚJO, 2003, p. 122).

Neste contexto, marcado por constantes mudanças e diferentes campos de ação, as cooperativas buscam técnicas eficientes de gestão e posturas estratégicas voltadas para o mercado. Com isso, o planejamento e a velocidade de resposta às mudanças se tornaram imprescindíveis para a sustentabilidade destas organizações (ROSSÉS et al, 2010).

Para Santini et al (2006), para se manterem competitivos no mercado, muitos arranjos cooperativos no agronegócio são formados em função da inovação. Unem-se com outros tipos de parceiros como: competidores, universidades, consultores, institutos de pesquisa e tecnologia para adquirirem conhecimento.

Muitas vezes os cooperados não possuem conhecimentos gerenciais suficientes para administrar uma cooperativa. Conforme Buttenbender (2010), estas organizações estão inseridas em um ambiente competitivo. Este autor destaca a importância de um gestor qualificado para suprir algumas desvantagens em relação à concorrência dos grandes competidores. Para Rossés et al (2010), muitas dificuldades são enfrentadas por estas organizações para gerir um sistema. Este deve conciliar o atendimento às exigências de competitividade, sem perder de vista o objetivo de promover socialmente seus membros. As dicotomias quanto a esta necessária compatibilidade econômica e social tem gerado inúmeros conflitos, muitos dos quais caminham para a desestruturação destas organizações.

O crescimento das estruturas cooperativas é seguido pelo aumento da complexidade de sua gestão, típica das grandes corporações. Ao mesmo tempo que as cooperativas demandam gerentes qualificados para tratar dos problemas complexos, existe forte propensão a manter o

corpo gerencial formado por cooperados. Desta forma, é importante que o gestor esteja capacitado para decidir (ZYLBERSZTAJN, 1994). Outro desafio para o gestor é atuar no novo contexto ecológico, com sérios problemas ambientais que exigem políticas protecionistas. Para sustentar esta tendência sugerem-se programas de autogestão das cooperativas (OLIVEIRA, 2012).

Com base nas definições descritas acima, uma organização cooperativa pode contribuir para o fortalecimento do agronegócio, pois o cooperativismo desenvolve-se de forma intensa no setor primário da economia - a agricultura. Porém, estas organizações, independente da forma de gestão, precisam superar problemas e aproveitar as oportunidades do mercado para serem duradouras.

2.2 HISTÓRIA DA COOPERLAF

Esta Cooperativa, fundada em nove de dezembro de 2010, reunia um grupo de 29 agricultores do município de Boqueirão do Leão, estado do Rio Grande do Sul, Brasil.

A iniciativa surgiu devido a uma deficiência na organização da produção em nível de município. No início de suas atividades, a Cooperativa fornecia alimentos da agricultura familiar² para a alimentação escolar no município. Tanto o fornecimento de notas fiscais para a Prefeitura, como a preocupação com a segurança alimentar obrigou a formalização da associação. Pode-se dizer que a diversificação sustentável das propriedades de agricultores familiares, voltada apenas para pequenos produtores rurais, também impulsionou esta legalização.

Os precursores da Cooperativa se preocuparam, sobretudo, com o desenvolvimento econômico e social, tendo em vista que os cooperados eram pequenos agricultores. Por meio de um reforço participativo e apoio municipal, eles promoveram a inclusão desses produtores agrícolas.

Atualmente, a Cooperativa conta com 39 cooperados. Ela atende a demanda de produtos para o preparo da alimentação escolar em 15 escolas municipais e seis escolas estaduais. Ainda fornece cerca de 50 produtos para comercialização, inclusive, em feiras de

² Reza a Lei 11.326/06 que a agricultura familiar deve ter os seguintes aspectos: I) não deter área maior do que quatro módulos fiscais; II) utilizar predominantemente mão de obra da própria família nas atividades econômicas do seu empreendimento; III) ter renda familiar predominantemente originada de atividades econômicas vinculadas ao próprio empreendimento; IV) dirigir seu empreendimento com sua família.

outros municípios. Pode-se constatar que houve uma expansão em seu território, com adesão de produtores dos municípios adjacentes.

Assim, a Cooperativa como sociedade civil de responsabilidade limitada, rege-se por seu Estatuto e pelas disposições legais em vigor, considerando:

- a) Sede e administração na cidade de Boqueirão do Leão, estado do Rio Grande do Sul e foro jurídico na comarca de Venâncio Aires;
- b) A área de ação abrange o município sede e outros que fazem divisas territoriais;
- c) Prazo de duração indeterminado;
- d) Exercício social compreendendo o período de 1º de janeiro a 31 de dezembro.

É objeto desta Cooperativa a defesa socioeconômica de seus membros, porque congrega agricultores familiares de sua área de ação. Ainda, mediante convênios com entidades especializadas, públicas ou privadas, promove parcerias para a consecução de objetivos gerais, bem como o aprimoramento técnico profissional dos seus cooperados e funcionários.

Os objetivos gerais da COOPERLAF são: cultivar alimentos mais saudáveis, estimular o trabalho cooperado, oportunizar o acesso aos mercados, organizar a produção de alimentos, possibilitar o beneficiamento e processamento de produtos agrícolas, intermediar a gestão do negócio. Em um plano específico, ela objetiva agregar valor ao trabalho familiar, produzir alimentos agroecológicos, oferecer um produto de melhor qualidade às comunidades - local e regional, preservar o meio ambiente e oferecer melhor qualidade de vida e renda aos cooperados, colaboradores e comunidade. Sua Missão é contribuir para o desenvolvimento social e econômico dos agricultores, empregados e comunidade, buscando a segurança alimentar.

Entre as ações desenvolvidas pela Cooperativa, existe o Programa Cooperado Solidário. Este programa é uma ação social da COOPERLAF voltado à inclusão social das famílias de agricultores. Para estas famílias é oferecida uma alternativa de garantir a segurança alimentar, a inclusão social e a geração de renda. O objetivo é fortalecer e valorizar o trabalho do agricultor familiar de modo sustentável na produção de alimentos e segurança alimentar, visando a qualidade de vida para estas famílias. A contribuição feita pelos cooperados é com produtos provenientes da produção de cada um. No dia da entrega, faz-se uma capacitação para que as famílias aprendam a aproveitar e armazenar os produtos, pois os cooperados participam de capacitações com o aproveitamento das sobras (cascas, folhas, raízes...). A organização é de responsabilidade da Cooperativa.

A COOPERLAF possui duas agroindústrias em funcionamento: uma de panificados e outra de entreposto de ovos. A construção de uma agroindústria para processamento de vegetais já teve o projeto aprovado. Ainda, a Cooperativa disponibiliza notas eletrônicas, utilizadas para efetuação da comercialização da alimentação escolar e dos cooperados. Também oferece equipamentos para beneficiamento e armazenagem de uso geral dos cooperados. Os equipamentos são:

- Um freezer para armazenagem de produtos;
- Um balcão expositor para colocar os produtos em feiras e demais eventos;
- Uma seladora para que todos possam embalar seus produtos;
- Uma despolpadeira para o beneficiamento de frutos;
- Um refratômetro para acompanhar as culturas e realizar a colheita das mesmas adequadamente;
- Uma suqueira para facilitar a venda de sucos;
- Duas balanças digitais para uso dos cooperados.

Além do exposto, os cooperados participam, duas vezes por semana, da feira municipal de Boqueirão do Leão e comercializam produtos que provêm da agricultura familiar. Ainda, desenvolvem junto à CONAB, o Programa de Aquisição Alimentar – PAA. É o segundo ano de execução deste Projeto que se insere na categoria Compra da Agricultura Familiar com Doação Simultânea.

Sobre a expansão desta Cooperativa, o motivo principal vincula-se às necessidades de mudanças manifestadas pelos cooperados. Em síntese, foram novas exigências do mercado, como práticas agrícolas inovadoras e diferenciadas a serem adotadas, além da preservação da saúde. Tal oportunidade apontou para um sistema produtivo mais sustentável e que, ao mesmo tempo, tivesse capacidade de satisfazer os interesses econômicos dos membros cooperados.

Em 2012, foi decidido mudar o sistema de produção da Cooperativa, passando do sistema de produção convencional para o sistema de produção orgânico. Para que essa mudança seja efetiva é necessário haver um período de conversão chamado de transição agroecológica. Conforme determinação da Ecovida, o período de conversão compreende 18 meses. Este tempo pode ser estendido ou diminuído, de acordo com a utilização prévia da área a ser certificada. O selo é obtido após uma série de procedimentos desenvolvidos dentro de cada núcleo regional. Ali ocorre a filiação à rede, a troca de experiências e verificação do Conselho de Ética.

A Associação Ecovida – OPAC (Organismo Participativo de Avaliação de Conformidade) está credenciada oficialmente pelo MAPA, conforme auditoria realizada em 2010. Isto significa o reconhecimento da capacidade da Rede Ecovida e suas instâncias afirmarem a qualidade ecológica de seus produtos e unidades produtivas.

Esta certificação é um sistema solidário de geração de credibilidade e qualidade. A elaboração e a verificação das normas de produção ecológica são realizadas com a participação efetiva de agricultores e consumidores, buscando o aperfeiçoamento constante e o respeito às características de cada realidade. A certificação participativa é uma forma diferente de certificação que, além de garantir a qualidade do produto ecológico, permite o respeito e a valorização da cultura local por meio da aproximação de agricultores e consumidores e da construção de uma rede que congrega iniciativas de diferentes regiões (ECOVIDA, 2011).

Durante o tempo de transição deve acontecer uma experiência de aprendizagem positiva entre os cooperados. Sobretudo, porque todo processo de mudança é dinâmico e exige ajustes à realidade. Então, as novas práticas de manejo adotadas na transição agroecológica modificam a rotina de trabalho dos agricultores e exigem acompanhamento constante.

2.3 TRANSIÇÃO AGROECOLÓGICA

A transição agroecológica é a passagem de uma agricultura baseada no uso de agroquímicos e energia externa para uma agricultura focada em agroecossistemas sustentáveis (ALTIERI, 2012). É um processo social que passa de um modo de produção para outro distinto. Não é apenas um processo natural e físico, com monitoramento ao longo do tempo e do espaço. Inclui processos sociais com externalidades e complexas redes de relações e interações de atores sociais com o meio ambiente (COSTABEBER, 1998).

A construção do conhecimento agroecológico refere-se a níveis de conversão dos agroecossistemas e respectivas fases (GLIESSMAN, 2009). Para apoiar o movimento de transição para uma agricultura sustentável é necessário uma base científica. Esta base é a Agroecologia, definida como: ciência ou a disciplina científica que apresenta uma série de princípios, conceitos e metodologias para estudar agroecossistemas, com o propósito de permitir a implantação e o desenvolvimento de estilos de agricultura com maiores níveis de sustentabilidade, com dependência mínima de agroquímicos e energia externa. Isto permite a

regeneração da fertilidade do solo e a manutenção da produtividade e da proteção das culturas (ALTIERI, 2012).

Do ponto de vista acadêmico, a agroecologia tem caráter multidisciplinar e promove o desenvolvimento rural sustentável. Ela precisa ser entendida como um conjunto de conhecimentos que nos ajuda tanto para a análise crítica da agricultura convencional, como também para orientar o correto redesenho e o adequado manejo de agroecossistemas, na perspectiva da sustentabilidade (CAPORAL; COSTABEBER, 2002). Do ponto de vista agrícola, a agroecologia se fundamenta em um conjunto de conhecimentos e técnicas que se desenvolvem a partir de agricultores e de seus processos de experimentação. Por isso enfatiza a importância de comunidades locais inovarem nos processos produtivos, através de experimentos transmitidos de agricultor para agricultor (ALTIERI, 2012).

Por isso, parte do sucesso da transição depende da capacidade do agricultor. Ele tem que ajustar a economia de sua unidade produtiva a um novo contexto de produção. Este novo contexto exige mudanças nas práticas de campo e na gestão da propriedade. Novos princípios são integrados à rotina da propriedade rural, criando uma sinergia de interações e relações que determinam o sucesso da conversão (GLIESSMAN, 2009).

Em função destes processos integrados: conhecimento tácito – experiências e habilidades de cada um, da sinergia entre as pessoas e do desenvolvimento de sistemas produtivos mais sustentáveis é que muitos agricultores familiares se organizam em cooperativas. Os objetivos são: facilitar a comercialização, promover o desenvolvimento e inserção social dos cooperados, inovação no processo produtivo e apoiar o processo de transição agroecológica e as certificações.

Para Pacífico e Dal Soglio (2010), a proposta agroecológica para a agricultura familiar é a mudança do modelo de produção com ênfase na valorização do desenvolvimento endógeno, no aumento da renda da família, na agregação de valor aos produtos e na adoção de práticas agrícolas ecologicamente adequadas. Por consequência, Azevedo, Schmidt e Karam (2011, p.83) afirmam que a “agricultura familiar orgânica torna-se um instrumento de promoção de valores sociais e de qualidade de vida no meio rural, com repercussões igualmente importantes sobre a qualidade de vida no meio urbano”.

Conejero, Serra e Neves (2007) dissertam que os sistemas orgânicos de produção possuem características de propriedades com gestão familiar, pois:

- Permitem maior emprego de mão de obra;
- Têm menor custo no longo prazo;
- Têm maior produção em médio prazo;

- Geram produtos com maior valor agregado;
- Atendem a mercados com maior procura que oferta no momento.

A agricultura orgânica se apresenta como um sistema produtivo que objetiva a autossustentação da propriedade agrícola, benefícios sociais para o agricultor, minimizar a utilização de energias não renováveis na produção, a oferta de produtos saudáveis e a preservação da saúde ambiental e humana promovendo qualidade de vida. Conejero, Serra e Neves (2007) complementam afirmando que agricultura orgânica é baseada na tecnologia de processos, fundamentada na produção de alimentos sem o uso de defensivos agrícolas e adubos químicos.

Para garantir que um produto seja orgânico existe a certificação. Esta é baseada em documento ou certificado formal, onde são transmitidas informações sobre a segurança e origem do produto (HOPPE; BARCELLOS; VIEIRA, 2012). Conforme as mesmas autoras, a certificação orgânica é considerada uma forma de ressaltar a qualidade e a salubridade do processo produtivo, estabelecendo uma relação de confiança entre o produtor e o consumidor. Ademais, a certificação, além de proporcionar maior credibilidade dos consumidores e conferir maior transparência às práticas utilizadas na produção orgânica, conquista novos mercados, inclusive com maior chance de exportação de seus produtos.

3 O PROCESSO DECISÓRIO

Este capítulo contém uma revisão de literatura sobre o processo de planejamento organizacional e a tomada de decisão, fundamentos que subsidiam a análise teórica do estudo. Ele contempla parte da Teoria da Decisão e, em caráter complementar, elementos de Gestão da Mudança.

3.1 PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL

Para Montana e Charnov (2009), o processo que determina os objetivos organizacionais e de como atingi-los é chamado de planejamento. Ele é dividido em:

- ✓ Planejamento estratégico: direciona a missão e planeja o rumo de uma organização e de todos os seus componentes. São incluídas diretrizes amplas e gerais para selecionar ou se retirar de mercados;
- ✓ Planejamento tático: analisa as alternativas para realizar a missão;
- ✓ Planejamento operacional: é o planejamento diário, abordando tarefas específicas e alvos mensuráveis.

O planejamento é o instrumento que as organizações usam para definir meios que possibilitem o alcance dos objetivos. É uma aplicação do processo decisório (MAXIMIANO, 2000). Assim, a escolha – a tomada de decisão gerencial - constitui um momento do processo de planejamento, no qual uma alternativa é selecionada. O passo seguinte é a ação que leva a implantar a opção feita. A ação, contudo, acontece de modo estratégico (MONTANA; CHARNOV, 2009).

Chama-se estratégia a linha de ação ou um conjunto delas que determinam o comportamento exigido num dado período de tempo. À medida que uma estratégia é empreendida, objetivos serão atingidos. Em consequência disto, o objetivo da decisão racional implica em selecionar entre várias estratégias, aquela composta de um conjunto preferido de consequências favoráveis (LEVY, 1986).

Para Ansoff (1983, p. 16), “o comportamento estratégico de uma organização é o processo de interação com o ambiente acompanhado de um processo interno de transformação”. A organização promove a mudança de suas configurações e de aspectos dinâmicos de seu funcionamento. Para o autor, uma organização se ajusta, progressivamente, ao ambiente em que está inserida.

Desta maneira, o processo estratégico é concebido. Ele acontece centralizado nos níveis hierárquicos mais altos. Contudo, de seu dinamismo decorre uma aprendizagem contínua, que resulta numa interação com as demais áreas organizacionais. Para ilustrar Paiva, Carvalho Jr e Fensterseifer (2004) explicam que uma determinada estratégia pode iniciar no desenvolvimento de produtos, passar pela área de suprimentos e produção, até chegar à distribuição e prestação de serviços agregados. Neste fluxo contínuo, as decisões se expandem por todos os níveis da organização.

Neste contexto, o planejamento é necessário em todas as organizações. Sem ele, as pessoas perdem o senso de coletividade, a noção de objetivo coletivo se desfaz e, por conseguinte, os meios para atingir determinada meta tornam-se muito dispersos e incoerentes. Tem-se, então, que o adequado funcionamento sistêmico da gestão, em uma organização, determinará o nível de efetividade resultante de sua operação (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1986).

3.2 TOMADA DE DECISÃO

A tomada de decisão integra o amplo campo de estudos e teorias organizacionais. Assim, o processo decisório tem sido objeto de estudo de vários autores, resultando em abordagens diferenciadas, que vão desde as teorias clássicas da administração até áreas específicas da psicologia. As definições divergem, conforme os pressupostos considerados, ora com ênfase nos aspectos racionais do processo, ora nos aspectos organizacionais. Por isso, contempla aspectos políticos da decisão, aspectos comportamentais dos envolvidos no processo e, até mesmo, fatores como a intuição (OLIVEIRA, 2007).

A escolha da melhor opção possível é a tomada de decisão. Em âmbito empresarial, essa escolha se dá entre alternativas que, em determinado momento, compatibilizam com os interesses de uma organização. Tanto a identificação como a análise destas alternativas de decisão desempenha importante papel no processo decisório. Porque servem de referência coletora de dados relevantes sobre custos, despesas, mercado e tecnologias (CALLADO; MORAES FILHO, 2011, p. 25). Para complementar Cyert e March (1992) dizem que a decisão organizacional é a execução de uma escolha feita conforme os objetivos. Entre um conjunto de alternativas é escolhida apenas uma, com base na informação disponível. Isto explica como os objetivos organizacionais são formados, como as estratégias evoluem e como as decisões são tomadas dentro daquelas estratégias.

A Teoria da Decisão pode ser definida como um conjunto de conhecimentos e técnicas analíticas relacionadas a diferentes graus de formalidade. Ela auxilia o tomador de decisão a escolher entre um cenário de alternativas, levando em conta as possíveis consequências da decisão. O objetivo maior é a seleção de alternativas que representem um grupo preferido de consequências (PCW, 2013). Para complementar, Megginson, Mosley e Pietri (1986, p. 162), afirmam que “a tomada de decisão pode ser definida como a seleção consciente de um curso de ação dentre as alternativas disponíveis para obter um resultado desejado”.

Dependendo do grau de conscientização alcançado, a Teoria da Decisão pode ser aplicada sob condições de certeza, risco ou incerteza. Uma decisão sob certeza significa que cada alternativa possível conduz a apenas uma consequência. Em decisão sob risco, cada alternativa terá uma entre várias consequências possíveis, e, neste caso, a probabilidade de ocorrência de cada resultado é conhecida. Por conseguinte, cada uma das alternativas está associada a uma distribuição de probabilidade, ou seja, a uma escolha entre distribuições de probabilidade. Quando as distribuições de probabilidades são desconhecidas, fala-se em decisão sob incerteza (PCW, 2013).

Em uma situação de decisão sob certeza, as preferências do tomador de decisão são simuladas por um atributo único que introduz ordem no conjunto de consequências e, portanto, também classifica as alternativas. Bêrni (2004) afirma que o ambiente é de certeza quando toda a informação necessária para decidir encontra-se disponível para o decisor.

Segundo as condições de risco, a Teoria da Decisão baseia-se no conceito de utilidade. As preferências do decisor, para as consequências exclusivas de uma alternativa, são descritas por uma função de utilidade, o que permite o cálculo da utilidade esperada para cada alternativa. A alternativa de maior utilidade esperada é considerada a preferível. Para Nelson (1997) o risco refere-se à possibilidade de efeitos adversos associados com uma prática.

Já a incerteza está associada a uma situação em que as consequências incluem um número de resultados possíveis, independentemente da sua conveniência. A tomada de decisão sob incerteza representa para as organizações um maior desafio. Este fato é devido à impossibilidade de mensurar o impacto dos riscos envolvidos na transação. Os riscos não podem ser eliminados, pois, desta forma, suprimiria os lucros potenciais (NELSON, 1997). PCW (2013), ao definir a decisão sob incerteza, apresenta duas abordagens. A primeira explora os critérios de escolha desenvolvidos em um contexto mais amplo, por meio da teoria dos jogos. A segunda busca reduzir incertezas do processo decisório usando probabilidades subjetivas. Elas são baseadas em avaliações de especialistas ou em prévias análises de decisões efetuadas em circunstâncias semelhantes.

Contudo, a busca da perfeição em uma decisão administrativa só pode ser considerada favorável caso escolha os meios adequados para atingir finalidades pré-estabelecidas (SIMON, 1970). Alerta o autor que as organizações podem se defrontar, constantemente, com diversas alternativas de comportamento.

Em âmbito organizacional, seguindo uma cultura, as decisões revelam a essência do comportamento humano fundamentadas em tradições, feitos, práticas, crenças, cultura e paradoxos particulares (PEREIRA; FONSECA, 1997). Em função disto, é necessário ampliar o conhecimento sobre o processo decisório. Desta forma, evidencia-se a necessidade e a importância que a tomada de decisão possui na adaptação das organizações a seus ambientes.

A finalidade de ampliar conhecimentos durante o processo decisório – planejamento – é vislumbrar antecipadamente as consequências de cada uma das estratégias alternativas possíveis. Porém, “como o decisor não tem condições de avaliar todas as alternativas e suas consequências, ele tende a simplificar a situação para torná-la administrável” (PEREIRA; FONSECA, 1997, p. 68). Em tais condições, cabe-lhe selecionar entre os possíveis resultados, uma classe mais limitada ou um único grupo de fatores vinculados a cada estratégia.

A par disso, são desconhecidas as consequências que advirão como produto desta decisão parcial. O que acontece é que as pessoas envolvidas em um trabalho formam expectativas sobre consequências futuras deste. Porém, suas relações serão empíricas, ou seja, já conhecidas e com informações acerca de uma situação já existente (SIMON, 1970). Para o autor, o conhecimento constitui o meio mais seguro para saber, entre as possíveis consequências de um procedimento, qual realmente ocorrerá, correspondendo as expectativas do decisor. A finalidade de ampliar o conhecimento é descobrir uma possibilidade única e original que corresponda a cada alternativa de comportamento, ainda que na prática este objetivo seja alcançado de maneira imperfeita. Ele destaca que a falta deste conhecimento, limita a racionalidade do procedimento decisório e, na sequência, da ação. Nesta perspectiva, o processo decisório deve ser organizado, de maneira a fornecer os conhecimentos adequados, nos pontos em que se toma a decisão. A racionalidade de uma tomada de decisão é contingente, conforme segue:

A Teoria da Escolha Racional (Racionalidade Limitada) ressalta que a ação humana é o produto de um efeito de posição e disposição que não permite separar a racionalidade que embasa uma decisão de seu contexto e do indivíduo que decide. A fim de compreender uma decisão, é necessário compreender o momento em que a decisão foi tomada, os fatores que influenciaram no processo decisório etc. As decisões são contingentes e relativas ao momento da tomada de decisão. Em outra situação, com outras informações e circunstâncias afetivas, as decisões poderiam ter sido diferentes – o mesmo indivíduo decidiria de outra maneira (MOTTA; VASCONCELOS, 2002, p. 115).

A racionalidade do processo resulta em alternativas de comportamento, cujas preferências seguem um sistema de valores, o qual permite avaliar as consequências deste comportamento. Para Levy (1986, p.31), “a racionalidade é a conduta dirigida para a obtenção de objetivos”, que atendam as demandas sociais emergentes.

Os limites dessa racionalidade – com os quais a administração deve se preocupar – são: fatores determinantes da viabilidade de um evento, valores e conhecimento, sob os quais, os membros de uma organização realizam seu trabalho (SIMON, 1970). “Apesar de ser um fenômeno estritamente individual, a decisão humana é complexa porque seus efeitos se estendem por todos os sistemas sociais” (PEREIRA; FONSECA, 1997, p. 8).

O ser humano é limitado em suas capacidades, hábitos e reflexos. Muitas de suas atitudes podem, inclusive, ser inconscientes. Por este fato, os processos decisórios podem ser limitados, tendo em vista a rapidez dos processos mentais envolvidos. Um ajuste na área, de acordo com Simon (1970), funda-se em princípios de administração e relaciona-se com a fisiologia do corpo humano (capacidade mental/nível) e, também, com leis do treinamento e da integração. Pois, reitera o autor que, o ser humano é limitado pelos seus valores e conceitos, cujas finalidades influenciam na tomada de decisão.

Quando existe lealdade para com a organização, as decisões colocarão em evidência a aceitação dos objetivos organizacionais; caso esta lealdade não exista, os motivos pessoais sobrepõem-se e isso pode interferir na eficiência administrativa. Nesta área, os princípios administrativos devem ocupar-se dos fatores determinantes da lealdade, do moral, da liderança e da iniciativa (SIMON, 1970).

Simon (1970) também explica que a extensão do conhecimento, relacionado ao trabalho, pode ser uma limitação da pessoa. Ele explica que isto incide tanto sobre o conhecimento básico requerido para a tomada de decisão, quanto na obtenção de informações necessárias a situações contingenciais. Neste campo da racionalidade, a gestão deve se preocupar com as questões que tratam de:

- Fatores limitantes do conhecimento;
- Conhecimentos que uma pessoa é capaz de acumular e aplicar;
- Maneira mais rápida e eficaz de assimilar conhecimentos;
- Sistema de comunicação canalizador de conhecimentos e informações para os pontos decisórios apropriados.

Para o autor entender esta relação é saber que:

A racionalidade requer um conhecimento completo e inalcançável das consequências exatas de cada escolha. Mas na realidade, o ser humano possui apenas um conhecimento fragmentado das condições que cercam sua ação e ligeira percepção das regularidades dos fenômenos e das leis que lhe permitiriam gerar futuras consequências com base no conhecimento das circunstâncias atuais (SIMON, 1970, p. 84).

O ambiente real que cerca a decisão traz consequências que conduzem à determinada escolha. Dependendo do seu grau de racionalidade e objetividade das alternativas, a escolha envolve apenas a seleção de uma entre várias outras. Já, se as alternativas diferem em suas consequências a forma de análise para a tomada de decisão torna-se complexa. (SIMON, 1970). Por seus aspectos objetivos e variações das consequências: “A escolha de uma alternativa implica a renúncia de outras, o que faz com que toda a decisão gere sempre um sentimento de perda” (PEREIRA; FONSECA, 1997, p. 68).

Nesta linha de pensamento, Simon (1970) afirma que é possível elevar o grau de integração e racionalidade, durante o processo decisório, porque o próprio ambiente da decisão pode ser escolhido e modificado. Assim, o decisor coloca-se numa situação onde alguns estímulos terão influência direta sobre ele. Por outro lado, a organização precisa situar seus membros num ambiente psicológico que compatibilize a tomada de decisão com objetivos da organização.

Para tanto, Simon (1970) evidencia a importância e o valor das informações necessárias para tomar corretamente decisões gerenciais. Sobre o comportamento do decisor o autor faz a seguinte análise de papéis:

- Objetivamente racional: representa o comportamento que maximiza certos valores em uma determinada situação;
- Subjetivamente racional: maximiza a ação com base no seu conhecimento real;
- Conscientemente racional: age ajustando os meios aos fins visados;
- Deliberadamente racional: ajusta meios aos fins deliberados pelas pessoas ou pela organização;
- Organizacionalmente racional: age no sentido dos objetivos da organização;
- Pessoalmente racional: visa a alcançar objetivos individuais.

Durante o processo decisório, são mais valorizadas as decisões objetivamente racionais, porque elas sugerem que tanto o decisor, como seus seguidores ajustem o comportamento a um sistema integrado de informações necessárias à tomada de decisão gerencial participativa. Esta ênfase é posta nos três pontos básicos:

- Visão panorâmica das alternativas de comportamento, antes da tomada de decisão;
- Consideração acerca do complexo de consequências que advirão a cada escolha;

- A escolha – tomando o sistema de valores como critério – uma alternativa é eleita.

Entretanto, Simon (1970) concorda que apenas uma fração de todas as possíveis alternativas é levada em consideração no comportamento decisor real. Porque as consequências levantadas pela análise pertencem ao futuro. Por isso, a imaginação deve suprir a falta de experiência ao atribuir valores, embora, segundo ele, estes só possam ser antecipados de maneira imprecisa.

Em suma, a racionalidade pressupõe a opção entre todos os possíveis comportamentos alternativos em determinada situação, mantidos os limites do conhecimento. Assim, a racionalidade é limitada e satisfatória. Para alcançá-la, o ser humano moderno desenvolveu alguns processos de trabalho para em suas mudanças agregar valor à vida associada. “Estes processos têm por base o pressuposto de que é possível isolar da realidade um problema, que contenha apenas número limitado de variáveis e uma série limitada de consequências” (SIMON, 1970, p. 85).

3.2.1 Tipos de Decisão

As decisões são classificadas em programadas e não programadas. Com base na opção, surgem os processos de tomada de decisão. Os processos programados regulam a operação diária dos sistemas de produção e distribuição. As decisões não programadas são necessárias para estruturar e reestruturar todo o sistema, fixar metas, objetivos e controlar a execução (SIMON, 1972).

Para Megginson, Mosley e Pietri (1986), a decisão programada poderá ser, além de rotineira, repetitiva. Ela permite que se estabeleça uma estrutura de decisão conhecida, para ser seguida. Enquanto as decisões não programadas ocorrem com menos frequência e, por causa das variáveis diferentes apresentadas por elas, solicitam respostas adequadas a cada evento.

As decisões programadas conduzem a um modo de agir sistemático e mais seguro – a rotina – porque evitam transtornos maiores para resolver problemas em cada ocorrência. A razão pela qual as decisões programadas tendem a ser repetitivas é porque um problema específico surge repetidas vezes. Embora exista efetividade, o que foi programado poderá ser flexibilizado. Já, as decisões não programadas nem estruturadas, à medida que forem surgindo – devido a novas necessidades – serão analisadas em função da importância de suas consequências. Simon (1972) justifica que não há método prefixado para tratar o problema

eventual, por diversos motivos: porque é inédito, porque sua natureza e estrutura exatas são dúbias ou complexas, ou porque é tão importante que merece tratamento específico.

A decisão que não acarreta grande quantidade de esforço analítico para chegar a um curso final de ação, na maioria das vezes, faculta a definição de uma rotina. (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1986). Conforme Pereira e Fonseca (1997) este tipo de decisão é previsível pela organização. As rotinas, por sua vez, resultam em regulamentos e normas nem sempre cumpridos, porém, sempre são resultantes de uma decisão simples, fácil de ser tomada. As decisões programadas e não programadas não são distintas na dinâmica organizacional. Elas formam um todo contínuo, envolvendo decisões altamente programadas e decisões não programadas, simultaneamente.

Há diferentes técnicas possíveis de serem aplicadas para tratar os aspectos rotineiros ou eventuais da tomada de decisão. Para os dois processos de decisão: programada e não programada, há diferentes técnicas para a tomada de decisão, conforme as concepções tradicional e moderna. Esta última complementada pela base microeletrônica.

Quanto às técnicas tradicionais da decisão, o “hábito, costume ou também chamado de experiência” representa a mais difundida em sistemas programados. A memória coletiva dos membros da organização constitui conhecimentos concretos, de habilidades comuns e de métodos de operação. Para Simon (1972), a organização cria esses hábitos e, também, assimila outros, pela admissão de novas pessoas. “Estreitamente ligados aos hábitos estão os meios padronizados de operação. A única diferença entre eles é que os primeiros foram interiorizados, enquanto os últimos são externos, iniciam com programas formais, escritos e registrados” (SIMON, 1972, p. 24).

A estrutura da organização constitui a especificação parcial dos programas de tomada de decisão: estratégicas, táticas e operacionais. Ela estabelece um conjunto comum de pressupostos e previsões, perante o qual os membros da organização ficam responsáveis pelas decisões que tomam. Além disso, ela divide o trabalho em subobjetos para servir de critérios alternativos nas várias partes da organização. Uma estrutura organizacional pode assumir várias formas, mas sempre prescreve responsabilidades e autoridade. Ademais, possibilita investigações em unidades particulares da organização para examinar partes específicas do conjunto e para comunicar fatos que exijam atenção dos escalões encarregados de decidir (SIMON, 1972).

Há que se aperfeiçoar a capacidade humana de tomar decisões. Embora, observe-se que algumas pessoas têm mais capacidade do que outras, o ser humano moderno está sujeito a uma sequência de situações problemáticas, de dificuldades crescentes e proporcionais ao nível

de capacitação que atingiu. Uma tendência é exigir capacidade cada vez maior do decisor, para enfrentar problemas, cada vez mais complexos das organizações – na sociedade que se quer sustentável, lucrativa e justa – aprimorando sempre o processo de tomada de decisão, mormente, daquelas não programadas (SIMON, 1972).

3.2.2 A Dinâmica da Tomada de Decisão

As análises sobre a tomada de decisão gerencial têm sido interpretadas e desenvolvidas em nível multidisciplinar. Por exemplo: a psicologia cognitiva construiu e testou modelos empíricos da maneira como o ser humano soluciona problemas. Muitos desses modelos tomam a forma de programas computacionais que simulam o comportamento humano. Os economistas apresentaram técnicas para lidar com diversos objetivos econômicos; sabe-se que a teoria do negócio acomoda o tempo e os riscos de preferência, enquanto a teoria dos jogos permite que as empresas adaptem o seu comportamento ao de outras empresas (BÊRNI, 2004). Entretanto, Gasson (1973), que realizou sua pesquisa com agricultores do Reino Unido, dá destaque a um importante ponto, para quem estuda a tomada de decisão. Diz esta autora que tais abordagens (não apenas as da tradição da economia) colocam o foco de estudo sobre a maneira do ser humano solucionar problemas, apenas na forma como as decisões são tomadas. Deste modo, deixam de entender melhor o porquê ou quais motivos levaram a fazer tais escolhas.

Na linha do estudo sobre a forma de decidir, tem-se a contribuição de Simon (1972). Para ele o processo decisório – planejamento – possui três etapas, representadas pela Figura 1:

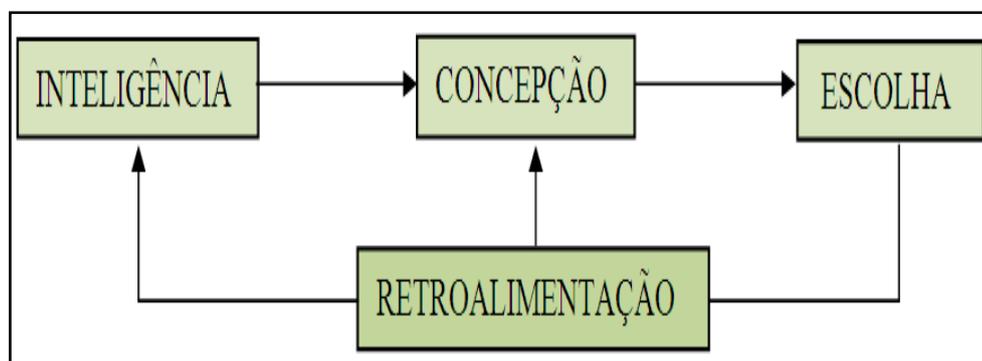


Figura 1 – Fases do Processo Decisório conforme Simon
 Fonte: Adaptado de Simon (1970).

A etapa da inteligência: analisa o ambiente, procurando identificar demandas e necessidades, ou seja, as situações que exigem decisão – é o início da coleta de informações. Nesta fase identifica-se, define-se e categoriza-se o problema. A etapa da concepção cria, simula, desenvolve e analisa possíveis cursos de ação, evoluindo para a estruturação que designa critérios para a escolha. Por último, a etapa da escolha: seleciona uma determinada linha de ação entre as disponíveis – é a escolha propriamente dita. Cada etapa do processo decisório constitui um sistema complexo. Formam-se, assim, vários subsistemas operando simultânea e integradamente, para constituir um processo onde existe, inclusive, *feedback*. Este é um mecanismo para ajustar e/ou corrigir eventuais erros do sistema, retroalimentando-o.

De igual modo, este enfoque sistêmico está em Megginson, Mosley e Pietri (1986), os quais dizem que a tomada de decisão vai além da terceira etapa: a escolha. Porque ela necessita de acompanhamento das partes envolvidas no processo.

De fato, decisões acertadas – sem *feedback* – podem ser arruinadas por falhas na implantação ou na implementação da escolha feita, comprometendo a responsabilidade da pessoa que decidiu (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1986).

Uma forma de ilustrar o processo decisório e a correspondente tomada de decisão, segundo a concepção sistêmica destes autores e com vista a facilitar o entendimento da sua dinâmica, encontra-se na Figura 2, a seguir:

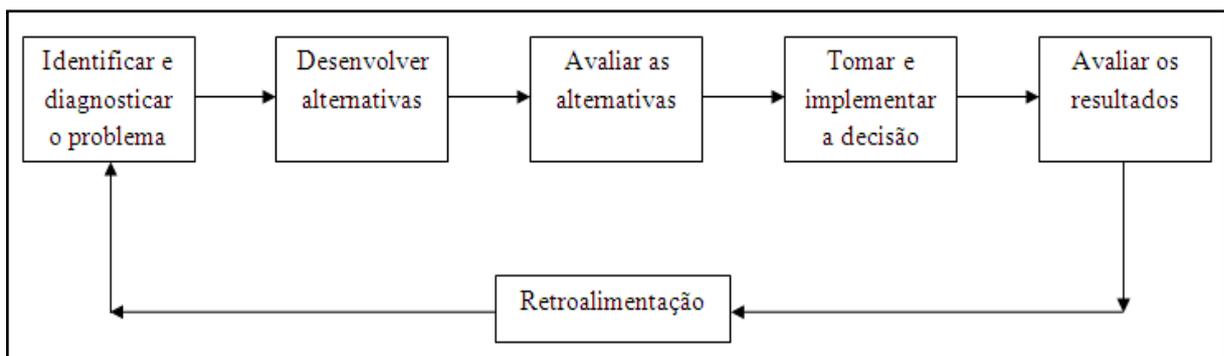


Figura 2 – Etapas do Processo Decisório
 Fonte: Megginson, Mosley e Pietri (1986, p. 166).

A ilustração realça a importância da formulação apropriada do problema e do conhecimento real da situação que o causa, bem como da relevância em enfocá-lo. Sobre as alternativas possíveis, há um destaque para a avaliação. No sentido de entender melhor os benefícios auferidos pela decisão, importam os aspectos negativos e os custos implicados. Em

síntese, informações são necessárias à avaliação e o respectivo *feedback*, durante a implantação e a implementação. Enfim, é colocar em foco os resultados obtidos.

No meio social, mormente, no setor primário da economia, se: “(...) os decisores levam em conta apenas as variáveis que os afetam diretamente, sem analisar as consequências para os outros subsistemas ou o seu impacto no sistema maior, o risco de ruptura do sistema social torna-se muito grande” (PEREIRA; FONSECA, 1997, p. 18). Gasson (1974) disserta sobre a orientação para o trabalho e diz que isto implica em ordenação dos valores. Presume-se que as pessoas atribuam importância diferente de valores no trabalho e isto determina a sua forma de ocupação.

3.2.3 Processo de Tomada de Decisão dos Agricultores

A agricultura brasileira é responsável pelo abastecimento de alimentos no país. Este processo deve ocorrer de maneira adequada, para não causar prejuízos às pessoas envolvidas. Desta maneira, é necessário que haja harmonia na inter-relação existente entre as atividades que acontecem dentro das propriedades rurais com aquelas que ocorrem quando os produtos são destinados ao consumo. Conforme Flores, Ries e Antunes (2006) além do lucro, o empresário rural deve visar também que a sua propriedade cumpra o papel social e ecológico da terra.

Para Araújo (2005), em uma propriedade rural, as funções administrativas devem ser consideradas e analisadas como um sistema. Contudo, o setor agrícola apresenta algumas características peculiares, devido à sua natureza imprevisível, que dificultam a tomada de decisão, são elas:

- ✓ Dependência do clima: o clima condiciona a implantação e o manejo da maioria das culturas agropecuárias. Ademais, determina épocas de plantio, tratamentos, colheitas, escolha de espécies, vegetais e animais;
- ✓ Tempo de produção maior que o tempo de trabalho: o processo produtivo agropecuário se desenvolve, em algumas fases, independentemente da interferência do trabalho;
- ✓ Produtos perecíveis: diversos produtos agrícolas e pecuários são perecíveis, o que condiciona a utilização de técnicas específicas de conservação e de planejamento da produção e distribuição;

- ✓ Dependência de condições biológicas: não é possível alterar a sequência da produção, como por exemplo, interromper uma lavoura de milho para obter soja;
- ✓ Terra como participante da produção: a terra participa diretamente do ciclo produtivo, é importante conhecer suas condições químicas, físicas, biológicas e topográficas;
- ✓ Estabilidade da produção: a dependência do clima e as condições biológicas determinam a estabilidade da oferta, ou seja, épocas em que ocorre excesso ou falta de produtos;
- ✓ Trabalho disperso e ao ar livre: as atividades estão dispostas por toda a propriedade, podendo ocorrer em locais distantes um do outro;
- ✓ Incidência de risco: toda e qualquer atividade econômica está sujeita a risco, mas na agropecuária eles são maiores, pois o trabalho pode ser afetado por problemas causados por riscos climáticos, biológicos e econômicos, (pragas e flutuação de preços nos mercados);
- ✓ Sistema de competição econômica: existência de um grande número de produtores, com pequenas diferenças entre eles.

A melhor maneira de descrever o comportamento na tomada de decisão, de acordo com March e Shapira (1987) e Priem, Love e Shaffer (2002) é entender a realidade do decisor. Ou seja, o meio em que a pessoa vive constitui a base para ela e suas escolhas.

Para Ondersteijn, Giesen e Huirne (2006), a percepção de oportunidades e ameaças é relevante para a tomada de decisão. Pereira et al (2012) dizem que a tomada de decisão dos agricultores pode ser influenciada por política, pressões econômicas e incentivos. Já Lima et al (2005) afirmam que a decisão do agricultor é baseada na opinião da família e fatores bioclimáticos, ligados à produção e ao meio socioeconômico. Neste sentido, as decisões dependem dos objetivos do agente e das possibilidades de realização.

Para os agricultores, o objetivo é definido como algo que ele deseja ser ou algo que deseja realizar. Alguns objetivos têm fins autossuficientes, outros são instrumentais para atingir o objetivo maior. Por exemplo, possuir mais terra pode ser um fim ou um meio para atingir um fim mais distante como a maximização do lucro, a solidariedade familiar e a conveniência. Alguns objetivos são altamente específicos, outros menos. Metas variam entre pessoas e para a mesma pessoa em diferentes fases (GASSON, 1973).

É notável que as propriedades rurais estão inseridas em um ambiente de diversidade, onde os inter-relacionamentos e interdependências são cada vez mais complexos. Logo, impõe-se aos atores da cadeia produtiva a mesma necessidade de um olhar sistêmico, ou seja, conhecer bem o ambiente e as variáveis necessárias para a minimização de riscos inerentes ao

negócio (DUTRA, 2008). O produtor rural precisa conhecer a dinâmica de toda a cadeia para tomar suas decisões. Neste meio, mantêm-se relações de troca, solidariedade e conflito, assim desenvolvem-se estratégias (LIMA et al, 2005).

Neste contexto, é importante conhecer quais são os objetivos do empreendimento rural para estabelecer estratégias. É, sempre, necessário planejar antes de agir.

Para Araújo (2005), o planejamento estratégico deve ser flexível, prever a ação do empreendimento rural face às variáveis do ambiente e fazer uma análise geral das condições de funcionamento, considerando todas as explorações, atuais e futuras, bem como, possíveis inter-relações entre elas. O autor orienta que o gestor rural, juntamente com o agricultor, deve tomar decisões no sentido de fazer toda a propriedade funcionar, visando ao seu desenvolvimento. Ao alcançar os objetivos propostos, torna-se possível visualizar os aspectos internos da propriedade e identificar variáveis do ambiente, para agir com maior certeza. Para tanto, Gasson (1973) orienta conhecer a situação para definir os objetivos. Araújo (2005) diz, ainda, que atuando desta forma, tanto os problemas corriqueiros, como os de grandes repercussões serão resolvidos.

Para solucionar problemas desta ordem, é necessário que os decisores possuam certas habilidades. Como elas não são inatas podem ser desenvolvidas. Para tanto, Araújo (2005) as divide em três categorias:

- 1) Habilidade técnica: é o conhecimento especializado aplicado ao processo produtivo;
- 2) Habilidade humana – é a capacidade de uma pessoa trabalhar com as outras;
- 3) Habilidade contextual – é a capacidade que o gestor rural tem de visualizar a propriedade como um subsistema, composto por partes que se inter-relacionam entre si, e também, com um sistema maior que são os ambientes operacionais em geral.

A última categoria se apresenta quando o gestor rural (que pode ser o proprietário) percebe a hora de vender, aproveitando as tendências de mercado. Gasson (1973) constatou que este decisor, no momento de decidir, orienta-se por objetivos pessoais, por influência de comportamentos e necessidades da família.

Já Attonaty, Chatelin e Garcia (1999), em suas pesquisas de campo com empresários rurais, dissertam sobre a existência de três dimensões que dão suporte à decisão dos agricultores. Estas dimensões falam sobre a evolução humana, teórica e tecnológica:

- ✓ A primeira dimensão refere-se ao nível de treinamento realizado pelos agricultores, as perspectivas de desenvolvimento, os desafios percebidos e os riscos associados com as mudanças;

- ✓ A segunda baseia-se no conhecimento produzido pela pesquisa em Administração e o desenvolvimento de teorias de apoio à decisão;
- ✓ A terceira dimensão tira proveito dos avanços no processamento de informações em termos de manipulação e representação do conhecimento.

Para Nelson (1997), os produtores agrícolas usam várias abordagens na tomada de decisão. Variam de métodos simples e tradicionais para as técnicas mais modernas. Para auxiliar os agricultores na tomada de decisão as seguintes diretrizes são levadas em consideração:

- ✓ Analisar as decisões em termos de ações alternativas, possíveis eventos e recompensas;
- ✓ Estimar as chances associadas aos eventos que afetam a decisão;
- ✓ Considerar a posição financeira da empresa rural e assumir os riscos;
- ✓ Adotar estratégias de gestão para controlar ou neutralizar o risco.

A tomada de decisão no setor primário, sobretudo, na agricultura familiar, nem sempre segue a lógica da racionalidade econômica, que busca a maximização dos fatores de produção. Outros elementos influenciam o processo de tomada de decisão destes agricultores. Aspectos sociais, ambientais, éticos, culturais e ideológicos estão acima do econômico para muitos deles, podendo influenciar, sobretudo, suas escolhas (GOMES; REICHERT, 2011). Gasson (1973) complementa dizendo que os economistas têm técnicas desenvolvidas para lidar com diversos objetivos econômicos, por exemplo, a teoria da firma observa as relações entre as variáveis de tempo e risco e a teoria dos jogos permite que as empresas adaptem seu comportamento ao de outras empresas. No entanto, estas abordagens, na teoria econômica, têm foco na forma de como as decisões são tomadas, em vez de por que elas são feitas e os objetivos são implícitos em vez de explícitos.

Neste cenário, somente a maximização do lucro não é suficiente para explicar como nem porque um agricultor decide. Contudo, os produtores agrícolas precisam entender a dinâmica de funcionamento do sistema onde estão inseridos. Ao discorrer sobre valores que influenciam a tomada de decisão do produtor rural, Gasson (1973) destaca quatro tipos de orientação:

- 1) Orientação instrumental: a agricultura é vista como um meio de obtenção de renda e segurança com agradáveis condições de trabalho. Os objetivos destes agricultores estão ligados à renda máxima, com salvaguarda para o futuro e expansão do negócio.
- 2) Orientação social: reúne produtores rurais que desempenham atividades agrícolas baseadas nas relações interpessoais. Assim, eles ganham prestígio e reconhecimento

como um agricultor de tradição familiar e pela boa relação com os trabalhadores de sua unidade produtiva.

- 3) Orientação expressiva: sugere que a agricultura é um meio de autoexpressão ou realização pessoal. Desta maneira, o agricultor consegue crescimento e atinge seus objetivos. Ele sente satisfação em ser proprietário, por isso gosta de desafios e desenvolve habilidades especiais para resolvê-los de forma criativa.
- 4) Orientação intrínseca: o trabalhador valoriza a agricultura e o trabalho árduo. Ele prefere uma vida saudável, assim, desenvolve as tarefas com prazer. Os agricultores com esta orientação tomam decisões com liberdade e independência, controlando as situações que surgem ao longo do tempo.

Em um sistema cooperativo, muitas decisões são tomadas levando-se em conta a percepção de todos os membros. Neste caso, podem coexistir os quatro tipos de orientações. Entretanto, alerta Simon (1970): a situação aumenta de complexidade sempre que existe mais de uma pessoa envolvida. Isto quer dizer que as decisões de terceiros devem ser incluídas nas diversas condições que cada um considera ao tomar decisões. Assim, cada pessoa, ao decidir, deve considerar quais são as expectativas das demais, a fim de determinar de maneira ajustada as consequências de suas próprias ações.

3.3 TEORIA DA MUDANÇA

A mudança organizacional se origina no ambiente, como respostas aos desafios que surgem (MORGAN, 1996). Ela aparece como qualquer alteração ocorrida na situação ou no ambiente de trabalho de uma pessoa. As mudanças ocorrem, geralmente, em função de novas tecnologias, por restrição de recursos e adequação a novas legislações (JUDSON, 1976). Na mesma linha de pensamento, Hernandez e Caldas (2001) dizem que as organizações mudam para continuar competitivas, cumprir legislações ou regulamentações pertinentes, introduzir novas tecnologias ou para atender as variações nas preferências de consumidores ou de parceiros.

No geral, a mudança nas organizações tem a função de mantê-las em atividade. Assim, a mudança planejada está diretamente relacionada com o sucesso e sobrevivência das organizações. Para tanto, deve-se refletir sobre os anseios e expectativas das pessoas envolvidas (SILVEIRA JÚNIOR, 1995).

Na concepção de Bilhim (2010) há dois tipos de mudança: a evolucionária e a incremental. Esta parte do princípio de que a mudança é uma observação empírica e se preocupa em responder as questões “mudar o quê” e “mudar como”? Já, a primeira, é fruto da análise racional e de um processo de planejamento. Existe uma meta desejável e um conjunto específico de etapas para cumprir.

Judson (1976) discorre sobre a existência de seis tipos de objetivos que induzem às mudanças dentro das organizações. São eles:

- Melhorar o produto em termo de qualidade e extensão de função;
- Melhorar o volume de vendas e os serviços;
- Aumentar a rentabilidade;
- Melhorar a imagem que o público tem da empresa;
- Melhorar as relações humanas dentro da organização;
- Melhorar a capacidade de organização para resolver problemas e atender as mudanças no mercado.

Este conjunto de objetivos criam condições que permitem às organizações evoluírem junto com o ambiente, criando as suas identidades (MORGAN, 1996). Contudo, para uma mudança ser efetiva Judson (1976) ressalta que um gestor não pode iniciar uma mudança, sem antes, responder a si mesmo as seguintes perguntas:

- O que deve ser conseguido e por quê?
- Por que é necessário fazer mudanças e qual será a vantagem de fazê-las?
- Quais são os métodos a serem usados na consecução dos objetivos a longo prazo?
- Precisamente, o que será mudado em consequência do método particular que foi selecionado?

É preciso refletir antes de agir. O sucesso depende do cumprimento de todas as fases, afirma Kotter (1999) ao dissertar sobre mudança. Desta forma, uma mudança planejada pode se tornar um processo de melhoria contínua. Contudo, a maioria das organizações ainda luta para conduzir transformações de forma efetiva. Para Silveira Júnior (1995), toda mudança gera resistência. Esta resistência é uma das principais barreiras na implantação de processos de mudança e de inovações (HERNANDEZ; CALDAS, 2001).

Neste sentido, é importante salientar que a imposição leva a não concretização das transformações. As pessoas devem ser psicologicamente preparadas para as mudanças. Estas devem parecer racionais, não podem ser tão rápidas ou tão grandes, a ponto de eliminar marcos psicológicos que deixam as pessoas à vontade: a compreensão de seu trabalho, suas

relações com colegas, seus conceitos de especialização, prestígio e posição sociais em certos empregos e assim por diante (JUDSON, 1976).

Os autores Kotter e Schlesinger (1979) sugerem seis maneiras para superar a resistência à mudança, são elas:

- a) educação e comunicação;
- b) participação e envolvimento;
- c) facilitação e suporte;
- d) negociação e acordo;
- e) manipulação e cooperação;
- f) coerção explícita e/ou implícita.

Uma particularidade da mudança organizacional é o fato de envolver um grupo de pessoas cujas respectivas ações buscam-se modificar para obter uma nova combinação de condutas (AGUIRRE; FERNÁNDEZ, 1995). A mudança ocorre por meio das pessoas, são elas que têm a capacidade de aprender e internalizar conhecimentos. As organizações podem oferecer recursos que facilitem a mudança, por exemplo, o acesso à informações e tecnologias, mas a mudança somente acontece com o envolvimento e vontade das pessoas.

Para Berté (2009, p. 58) “são as práticas do meio social os fatores provocadores das mudanças (positivas ou negativas) na qualidade do meio ambiente”. Para Dornelles (2006), quando uma mudança focaliza a racionalidade, ela alcança o comportamento humano. A ideia básica que deve nortear o pensamento ambientalista original incide na mudança de paradigma, deslocando o eixo da racionalidade econômica para a ecológica.

Esta mudança de paradigma é favorecida pelas cooperativas. Estas organizações oferecem abertura para o diálogo e comunicação dos aspectos envolvidos nas mudanças, minimizando as resistências diante das mesmas. Os movimentos de cooperação estão associados às lutas pela sobrevivência, às crises econômicas, políticas e sociais, bem como às mudanças.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo classifica o estudo e apresenta procedimentos e técnicas que foram aplicados durante sua realização, visando a encontrar uma resposta para o problema e alcançar os objetivos propostos.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

O presente estudo é caracterizado como pesquisa social empírica, do tipo aplicada, porque seu foco está no setor primário da economia, especificamente em uma organização cooperativa. Kerlinger (1979) define como pesquisa aplicada, aquela que espera obter melhoria ou progresso de algum processo ou atividade. “A pesquisa social empírica do tipo aplicada visa o alcance de metas práticas, ou seja, seus objetivos aspiram resultados práticos com intervenção no meio social” (DORNELLES, 2006, p.88).

Em decorrência dos objetivos deste trabalho, a pesquisa foi classificada como exploratória e descritiva. Rodrigues (2007, p. 28) define a pesquisa exploratória como a “destinada a esclarecer do que se trata, a reconhecer a natureza do fenômeno, a situá-lo no tempo e no espaço, [...]. É uma operação de reconhecimento, uma sondagem destinada à aproximação em face do desconhecido”. Já, a pesquisa descritiva, para Cervo e Bervian (1983, p. 55), “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”.

De acordo com as áreas de conhecimento, este trabalho classifica-se como multidisciplinar, pois aborda conteúdos da Administração e da Economia. De acordo com o processo de estudo trata-se de uma análise sistemática de fatos sociais com finalidade de verificação do que há em comum entre os participantes, ou seja, um estudo comparativo (DORNELLES, 2006).

O estudo foi censitário, pois entrevistou todos os membros da COOPERLAF. A coleta de dados foi primária e secundária. A última porque foi feita pesquisa em documentos da Cooperativa. A análise de tratamento dos dados foi quantitativa e qualitativa.

Na primeira fase do trabalho aconteceu a pesquisa em documentos (dossiê, estatuto, diagnóstico rural participativo e relatórios cadastrais) para obter informações sobre a Cooperativa. Estes registros foram enviados por e-mail pela diretoria. Assim, “a materialidade do documento não se restringe ao papel” (RODRIGUES, 2007). A importância de ver um

documento está em seu viés potencial. Aquilo que é decidido registrar, incluir ou excluir, é informado pelas decisões relacionadas com o ambiente social, político e econômico dos quais são parte. Os documentos podem ser interessantes pelo que deixam de fora, assim como pelo que contêm. Eles constroem a realidade social e as versões dos eventos (MAY, 2004).

A coleta de dados ocorreu na segunda fase do estudo. Nesta etapa os cooperados foram entrevistados para posterior análise dos dados.

4.2 DEFINIÇÃO DO PÚBLICO-ALVO

A COOPERLAF localiza-se no município de Boqueirão do Leão, na região dos Vales, mesorregião Centro Oriental Riograndense, microrregião de Lajeado-Estrela, com latitude 29°18'14"S e longitude 52°25'46"O (IBGE, 2013), conforme a Figura 3:



Figura 3 – Município de Boqueirão do Leão, Estado do Rio Grande do Sul
Fonte: Adaptado do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2010).

Esta cidade possui uma população de 7.686 habitantes, área de 265,5 km² e densidade demográfica de 28,91 hab/km² (FEE, 2011). Os primeiros habitantes foram os açorianos, por volta de 1800. Cerca de 120 anos depois, os primeiros italianos chegaram e, em seguida, os castelhanos. A cidade localiza-se em uma região montanhosa, coberta por mata virgem e um relevo abrupto com profundos vales (IBGE, 2010).

O distrito pertenceu a Vila Fão até 1920 e ao distrito de Progresso até 1949. Depois deste período, o pequeno povoado passou a pertencer ao Município de Lajeado até sua independência político-administrativa em 1987. O plebiscito realizado em 20 de setembro de 1987 foi favorável à emancipação, onde 2.901 dos 3.632 eleitores votaram pelo “sim”,

tornando o genuíno distrito, um município consagrado pela Lei Estadual nº 8.458 de 08 de janeiro de 1989 (IBGE, 2010).

Constituiu o público-alvo do presente estudo os 39 agricultores que compõem a COOPERLAF. O conjunto designa a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características, definidas para um determinado estudo (RUDIO, 1986). Para que haja uma clara definição das unidades que formam a população é necessária a especificação de três elementos: uma característica em comum, localização temporal e localização geográfica (UFPR, 2009). A maioria dos 39 agricultores é residente do município de Boqueirão do Leão, alguns residem em municípios vizinhos.

4.3 TESTE DO INSTRUMENTO

No âmbito social, tal investigação preliminar permite um primeiro contato com os sujeitos da pesquisa. Para tanto, Canhota (2008) afirma que, seguindo o desenho da pesquisa, uma amostra piloto pode atingir até 10% do tamanho da amostragem principal ou do universo pesquisado.

O teste do instrumento foi realizado com quatro integrantes da população investigada. Isto se deu para fins de validação e identificação de possíveis alterações. Estas entrevistas, além de testar, possibilitaram avaliar e aprimorar o instrumento de coleta de dados. Aplica-se este teste com o objetivo de descobrir pontos fracos e problemas em potencial. Desta forma, eles devem ser resolvidos antes da realização da pesquisa propriamente dita (GOODE; HATT, 1975). Para complementar, este procedimento antecipa, em menor escala, a operacionalização de um estudo completo (MACKEY; GASS, 2005).

Ainda, para Goode e Hatt (1975), esta fase é chamada de verificação preliminar, pois é um ensaio geral do estudo final.

4.4 O INSTRUMENTO E A COLETA DE DADOS

O instrumento utilizado para coleta de dados foi um formulário de entrevista semiestruturado (ANEXO I). O formulário é destinado à coleta de dados resultantes de interrogações. Entrevista é a conversa orientada para um objetivo definido. Em ambos, o

preenchimento é feito pelo próprio investigador, por meio de interrogatório para recolher dados para a pesquisa (CERVO; BERVIAN, 1983).

Junto ao formulário de entrevista, apresentaram-se para os cooperados duas autorizações da presidente da Cooperativa. A primeira era referente à realização das entrevistas (ANEXO II) e a segunda para a divulgação do nome da COOPERLAF (ANEXO III).

Considerando a relevância da mudança de sistema produtivo, bem como os objetivos deste estudo, foi realizado um estudo do tipo censitário. Os 39 membros da COOPERLAF foram entrevistados na forma de “comunicação verbal-oral, por meio de entrevista pessoal, individual e em situação de mensuração formalizada” (SCHRADER, 1974, p.130).

A primeira parte do instrumento de pesquisa tratou de variáveis como: ocupação, idade, sexo, estado civil, escolaridade, composição da família, tamanho da propriedade em hectares, tipo de mão de obra utilizado na produção e principais atividades desenvolvidas nas unidades produtivas. A segunda parte do instrumento foi composta por 20 questões elaboradas para responder os objetivos formulados e, posteriormente, o problema de pesquisa. Esta parte da entrevista era relacionada ao processo de mudança do sistema produtivo.

Destas 20 perguntas, 18 questões eram fechadas com respostas de múltipla escolha. Do total de perguntas fechadas, 12 ofereciam possibilidade de complementação, sendo facultativo justificar as respostas. Duas questões eram abertas, a fim de levantar as percepções dos cooperados durante o processo de mudança. Desta maneira, identificaram-se os fatores influentes para os agricultores na tomada de decisão para mudar o sistema produtivo da COOPERLAF. Também se verificou o grau de participação deles nesta decisão, bem como as principais dificuldades e vantagens encontradas no período de transição agroecológica.

A pesquisa de campo foi realizada do mês de junho a agosto de 2013. De posse do documento que autorizava e explicava a pesquisa e a listagem com nomes e telefones dos cooperados, foram agendadas as entrevistas. A maioria foi feita nas residências dos agricultores. Algumas foram realizadas no centro da cidade, pois estas pessoas preferiram desta forma. Apenas três entrevistas foram realizadas por telefone, em razão da dificuldade de chegar às residências destes agricultores. O tempo médio de duração de cada entrevista foi de 40 minutos e algumas foram gravadas mediante a permissão do entrevistado.

4.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise e a interpretação envolvem operações estreitamente relacionadas. A primeira organiza os dados de forma elucidativa, assim, possibilita fornecer respostas ao problema proposto. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas vinculando-as a outros conhecimentos já consolidados (MARINHO,1980).

Em vista do exposto e para tornar os dados mais compreensíveis, esta parte dividiu-se em duas:

- ✓ Análise quantitativa;
- ✓ Análise qualitativa.

4.5.1 Análise quantitativa

Esta parte do trabalho explorou dados de natureza objetiva. Esta investigação apoia-se predominantemente em dados estatísticos. É o caminho matemático que examina um objeto (RODRIGUES, 2007). Para complementar, Richardson (2009) diz que a análise quantitativa tem a intenção de garantir a precisão numérica dos resultados, evitando distorções na análise e interpretações.

As variáveis observadas nesta parte são referentes aos fatores que influenciaram os cooperados para a mudança, às fontes de informações que orientaram o processo decisório empreendido, às dificuldades e vantagens encontradas durante a transição agroecológica e ao planejamento para a mudança.

Após a coleta dos dados, deu-se início a tabulação no programa Microsoft Excel 2007 para fins de análise estatística descritiva. Esta modalidade estatística somente descreve e analisa fatos e fenômenos que ocorrem em um determinado grupo (SPIEGEL, 1976). Nela apresentaram-se medidas de localização e distribuição de frequências (absoluta e relativa).

A tabulação e confecção de tabelas e gráficos foram realizadas no programa Microsoft Excel 2007. Para uma análise mais profunda, os dados foram exportados para o SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) 17.0. Este é um programa utilizado para executar análises estatísticas e manipular dados, gerando tabelas e gráficos (WAGNER; MOTTA; DORNELLES, 2004).

Após estes procedimentos, os resultados desta análise foram apresentados no capítulo seguinte.

4.5.2 Análise qualitativa

A segunda parte do trabalho investigou dados de natureza subjetiva, por meio de percepções e atitudes dos entrevistados sobre transição agroecológica. Esta etapa foi desenvolvida com a análise de conteúdo.

Segundo Bardin (2011), a análise de conteúdo pode ser definida como: um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo, mensagens e indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens. Para Minayo e Deslandes (1994), esta técnica é a expressão mais comumente usada para representar o tratamento de dados qualitativos.

Nesta análise o que conta é a presença ou a ausência de uma dada característica do conteúdo. Além disto, a análise de conteúdo permite um enriquecimento da leitura que pode se processar em diversos níveis de compreensão (BARDIN, 2011). Para Alves e Silva (1992) esta análise tem como foco a fidelidade do cotidiano dos cooperados. Ela visa a captar os diferentes significados de uma experiência vivida, auxiliando a compreensão do agricultor no seu contexto.

O material para análise foi preparado da seguinte forma: as perguntas abertas foram transcritas na íntegra. Definido o *corpus* de 39 entrevistas, iniciou-se a pré-análise para sistematizar as ideias iniciais das respostas. Esta fase consistiu em uma leitura flutuante do material. Com isso, foi possível tomar conhecimento da estrutura das narrativas e conceber as primeiras impressões. Segundo a regra de exaustividade, as entrevistas foram analisadas em sua totalidade. Desta forma, mantiveram graus de homogeneidade e pertinência ao tema (BARDIN 2011).

Para enriquecer os resultados da análise de conteúdo, utilizou-se a técnica categorial. Esta técnica funciona por operações de desmembramento do texto em unidades e em categorias segundo reagrupamentos analógicos. Uma possibilidade de categorização é a análise temática, pois é rápida e eficaz ao se aplicar a significações manifestas e simples (BARDIN, 2011).

Após estes procedimentos, as categorias foram apresentadas na análise qualitativa, presente nos resultados e discussão.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A primeira parte deste capítulo corresponde à caracterização dos cooperados e das respectivas propriedades rurais. Na segunda seção, apresenta-se a análise quantitativa dos dados referentes à tomada de decisão dos agricultores da COOPERLAF. Por fim, a última seção expõe a análise qualitativa das questões abertas da entrevista.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DOS COOPERADOS

Nesta seção são apresentados os dados sobre os cooperados, a composição familiar de cada um, bem como características das propriedades rurais e as atividades desenvolvidas nas mesmas.

5.1.1 Identificação dos membros da COOPERLAF

A COOPERLAF é composta por 39 agricultores. Destes, 27 pertencem ao gênero masculino e 12 ao feminino. O cooperado mais jovem tem 18 anos de idade e o mais velho 75 anos. A média da idade é 42 anos. Do total, 29 são casados e apenas 10 solteiros. Ressalta-se que existem três casais, onde os dois são cooperados e, além destes, cinco famílias onde mais de uma pessoa é membro da COOPERLAF, por exemplo, pai e filhos, mãe e filhos, tios e sobrinhos, sogra e nora e, também, irmãos.

Este tipo de configuração é devido aos financiamentos facilitados para os membros da Cooperativa. Por serem agricultores familiares que investem na diversificação, muitas famílias conseguem financiamentos facilitados para comprar automóvel, veículos usados na produção e distribuição das mercadorias, máquinas agrícolas para processamento dos produtos. Os insumos usados na produção também se tornam mais baratos para os agricultores.

Além de administrar as propriedades rurais, alguns cooperados têm outra atividade, conforme Figura 4:

Ocupação	Frequência	Porcentagem %
Agricultor	30	76,8
Técnico agrícola	1	2,6
Técnico em agropecuária	1	2,6
Funcionário público	3	7,7
Empresário	3	7,7
Assistente administrativo	1	2,6
Total	39	100

Figura 4 – Ocupação dos membros da COOPERLAF

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Quanto à ocupação, verificou-se que 30 componentes da Cooperativa são agricultores e trabalham apenas em suas unidades produtivas. Nove produtores possuem atividades paralelas à agricultura, porém isto não os afasta das respectivas propriedades rurais. Salienta-se que dos três funcionários públicos, um também é técnico em agropecuária – concursado da prefeitura municipal – e outro é biólogo – funcionário da EMATER. Ou seja, estes têm envolvimento direto com atividades agropecuárias.

Quanto à formação, constatou-se que apenas uma pessoa possui graduação completa (Figura 5) e esta é Bióloga, com especialização em produção orgânica e cooperativismo. A cooperada com curso superior completo é funcionária da EMATER no município. Os três cooperados com graduação incompleta não estão cursando no momento. Com relação ao ensino técnico, um membro é técnico agrícola e dois são técnicos em agropecuária. Para estes, as formações técnicas mencionadas tiveram influência na decisão de mudar o sistema produtivo. O restante dos cooperados se divide entre ensino médio completo e incompleto e ensino fundamental completo e incompleto. Este com 16 componentes da COOPERLAF.

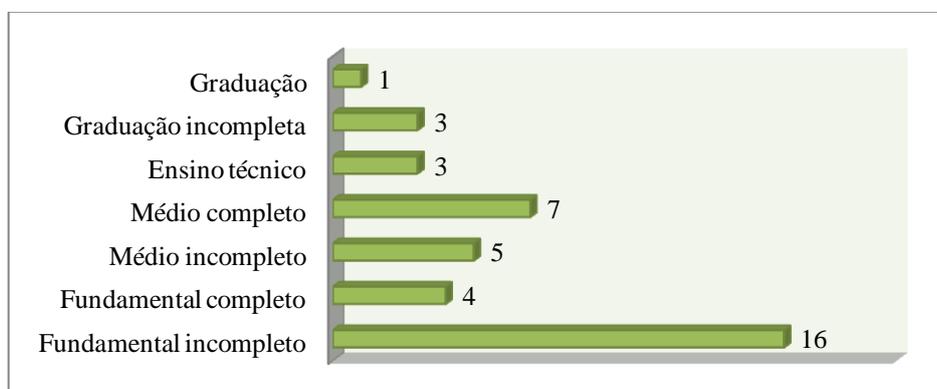


Figura 5 – Escolaridade dos cooperados da COOPERLAF

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

5.1.2 Composição familiar

A composição familiar dos membros da COOPERLAF está ilustrada na Figura 6:

Composição familiar	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
1	3	7,7
2	8	20,5
3	9	23,1
4	9	23,1
5	7	17,9
6	3	7,7
Total	39	100

Figura 6 – Composição familiar dos membros da COOPERLAF
Fonte: Dados da pesquisa (2013).

As famílias compostas por três e quatro pessoas foram predominantes. Notou-se que três cooperados vivem sozinhos e três famílias são formadas por seis componentes. Desta forma, o mínimo da composição familiar é um e o máximo seis, com a média de 3,46 pessoas por família.

Em relação aos familiares, ressaltou-se que três filhos de cooperados fazem graduação, sendo que dois trabalham e moram na propriedade. A filha de um membro da COOPERLAF frequenta a escola agrícola. Todas as crianças e adolescentes com idade escolar frequentam instituições de ensino.

5.1.3 Dados das propriedades rurais

Alguns cooperados já são proprietários há bastante tempo, resultado de herança familiar ou do trabalho em conjunto com o respectivo cônjuge. Outros mais jovens moram com seus pais que são os donos da propriedade. O membro da COOPERLAF com mais idade possui sua terra há 55 anos e o cooperado que adquiriu a propriedade há menos tempo, foi há dois anos.

Dos 39 cooperados, apenas três possuem terras arrendadas. Destes, uma pessoa possui apenas um hectare e os outros dois cooperados, que formam um casal, locam dois hectares e são proprietários de um. O restante possui terra própria sem arrendamento. A menor

propriedade possui um hectare e a maior, 120, configurando amplitude de valor elevado. No entanto, o proprietário da maior unidade produtiva ainda não forneceu produtos para a Cooperativa e sua atividade principal é a fumicultura. No futuro, ele quer oferecer leite, ovo e mel.

A média do tamanho das propriedades é 21,83 hectares. A moda é 12, pois foi a extensão em hectares que apareceu com mais frequência – quatro vezes. O desvio padrão é 20,95. Este valor elevado se deve a área de 120 hectares de terra.

A mão de obra utilizada nestas propriedades é predominantemente da família e 30 cooperados afirmaram que apenas a família trabalha no campo. Já cinco membros da Cooperativa possuem mão de obra assalariada. Por fim, quatro cooperados relataram que possuem diarista, parceria agrícola ou troca de serviço com os vizinhos.

Para a FAO (2013), a mão de obra deve ser predominantemente dependente da família, tanto de mulheres quanto de homens. A agricultura familiar inclui todas as atividades de base familiar e está ligada a diversas áreas do desenvolvimento rural. Ela é a forma agrícola predominante no setor de produção de alimentos. Em nível nacional, existem alguns fatores que são fundamentais para o bom desenvolvimento da agricultura familiar, tais como: condições agroecológicas e as características territoriais; ambiente político favorável; condições demográficas, econômicas e socioculturais; disponibilidade de educação especializada; acesso aos mercados, aos recursos naturais, aos financiamentos e à tecnologia e serviços de extensão.

Para os agricultores familiares da COOPERLAF, a fumicultura é a atividade econômica mais representativa, pois é desenvolvida em 26 unidades produtivas. Em outras duas, ela aparece como atividade complementar. Isto demonstra que a maioria dos cooperados ainda mantêm as propriedades com o cultivo desta planta. Com a mudança de sistema produtivo, alguns deixaram de cultivar tabaco, outros diminuíram a área de plantio e tem pessoas que sustentam a família apenas com a venda dos produtos alimentícios fornecidos para a Cooperativa e outros consumidores. Ressalta-se que três cooperados desenvolvem experiência com tabaco orgânico com o apoio da empresa fumageira. Com relação a outras atividades, destaca-se: a produção de cereais (milho, arroz e trigo) mencionada por 30 agricultores, a fruticultura referida 22 vezes, seguida da horticultura citada 19 vezes. Estas três atividades, geralmente, são feitas em paralelo pelos agricultores. Existem outras práticas diárias nas propriedades agrícolas que também foram citadas em menor número, são elas: cultivo de tubérculos, produção de ovos, leite, bolacha, pão, doces, salgados, abate de bovinos

e suínos, alimentos pasteurizados, animais para consumo, avicultura, suinocultura, defumados e cultivo de trigo e cana. Esta usada para produzir melado e o outro para farinha.

O cultivo de cereais é representativo entre os membros da COOPERLAF, mas, não necessariamente são fornecidos à Cooperativa. O fornecimento é conforme a sazonalidade. Na fruticultura alguns cooperados enumeraram as frutas que produzem e outros generalizaram, afirmando que produzem de acordo com a estação. Referente às hortaliças, elas englobam os temperos e ervas.

Destacou-se que dois cooperados ainda não forneceram produtos à Cooperativa. O primeiro ainda não implantou sua produção agrícola e o segundo, porque seus produtos não foram, ainda, requisitados.

Os principais produtos fornecidos para a Cooperativa são as hortaliças, as frutas, os cereais e tubérculos e, em menor quantidade, ovos, bolachas, carne e geleias.

5.2 ANÁLISE QUANTITATIVA

Nesta seção são apresentados os dados referentes à análise quantitativa dos dados coletados na pesquisa realizada com os agricultores.

5.2.1 Motivos que levaram à mudança do sistema produtivo

As cooperativas têm o desafio de fazer escolhas para satisfazer as exigências dos consumidores. Esse movimento é o resultado da busca de uma rápida adequação à crescente diversificação da demanda, o que exige um processo de inovação contínua para customizar equipamentos, embalagens, insumos e sistema produtivo (CHRISTENSEN; RAMA; VON TUNZELMANN, 1996; GALIZZI; VENTURINI, 1996).

Com base no exposto, a primeira pergunta realizada referiu-se aos motivos que levaram os agricultores da COOPERLAF a mudar o sistema produtivo. Dos 39 cooperados, por ordem de resposta, 17 (43,59%) afirmaram que para preservar a saúde da família e dos consumidores decidiram pela transição agroecológica. A mesma resposta também aparece em segundo lugar, pois 11 (28,21%) agricultores citaram-na como segunda opção (Figura 7). A resposta que prevaleceu no terceiro lugar foi segurança alimentar, lembrada seis vezes pelos

cooperados. Empatados em quarto lugar apareceram preservar a natureza e bem estar pessoal, ambas citadas três vezes.

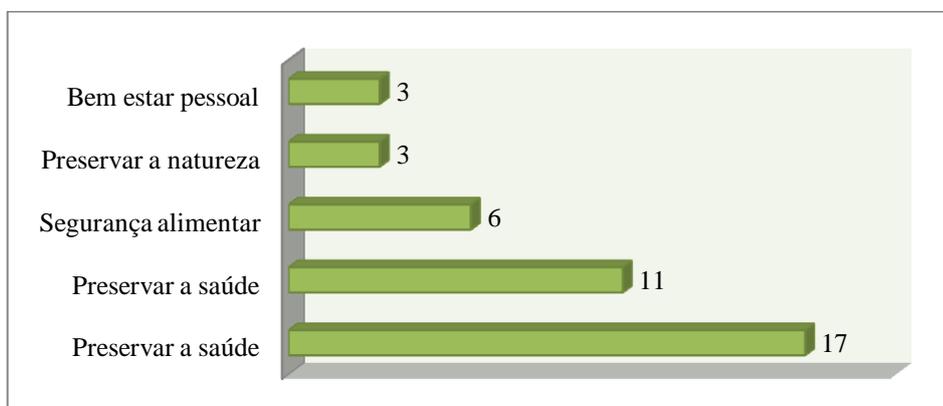


Figura 7 – Motivos para a transição agroecológica, segundo a ordem em que foi referida.
Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Ressalta-se a opção “ter benefícios econômicos” foi respondida cinco vezes como primeira, segunda e terceira opção, respectivamente. Os cooperados com formação na área agrícola ou ambiental demonstraram maior preocupação com a saúde e a natureza. Estas pessoas têm mais discernimento para entender que o conhecimento científico sustenta a mudança de um estilo agrícola convencional para o desenvolvimento rural sustentável (ALTIERI, 2012).

A resposta “preservar a saúde”, além de ser o motivo mais referido por ordem de resposta é, também, a resposta citada mais vezes, independentemente da colocação. A Tabela 1 demonstra coerência entre as respostas que ficaram nas primeiras colocações e as mais citadas. Entretanto, é possível perceber que “benefícios econômicos” assumiu a terceira posição quando se trata de resposta mais citada, pois foi lembrada 15 vezes.

Tabela 1 – Motivos para a transição agroecológica, segundo o número de respostas

Motivo	Frequência absoluta	Frequência Relativa (%)
Preservar a saúde	28	71,79
Segurança alimentar	23	58,97
Benefícios econômicos	15	38,46
Preservar a natureza	14	35,9
Qualidade de vida	13	33,33
Outros	8	20,51

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

A resposta “segurança alimentar” assumiu o segundo lugar entre as mais citadas, no entanto, ficou em terceiro lugar por ordem de citação. Oito (20,51%) cooperados responderam que mudaram o sistema produtivo por “outros motivos” que não estavam entre as opções de respostas. Destaca-se que quatro agricultores disseram que estavam cansados de trabalhar com produtos agroquímicos, dois reforçaram o desejo de não plantar mais tabaco e outros dois afirmaram que a produção agroecológica possibilita a diversificação. Outros motivos citados foram que já fazia parte de outra associação agroecológica e pela sustentabilidade ambiental.

Percebe-se que o objetivo principal, na transição agroecológica, foi a preocupação em preservar a saúde. Conforme Cyert e March (1992), os objetivos impulsionam a execução de uma decisão organizacional. No caso da COOPERLAF o cuidado com a saúde foi a principal razão que impulsionou a mudança de sistema produtivo.

Além dos motivos que levaram à transição agroecológica, existem outros fatores que auxiliam na tomada de decisão diária dos agricultores, em suas unidades produtivas. Para Dutra (2008), as propriedades rurais estão inseridas em um ambiente de diversidade o que exige um olhar sistêmico. É fundamental conhecer o ambiente e as variáveis necessárias para a minimização de riscos inerentes ao negócio. March e Shapira (1987) e Priem, Love e Shaffer (2002) dissertam que somente entendendo a realidade do decisor, consegue-se descrever o seu comportamento na tomada de decisão.

Outros fatores mencionados pelos membros da COOPERLAF, que auxiliaram na decisão de mudança de sistema produtivo, estão relacionados, principalmente, à decisão familiar (Figura 8).

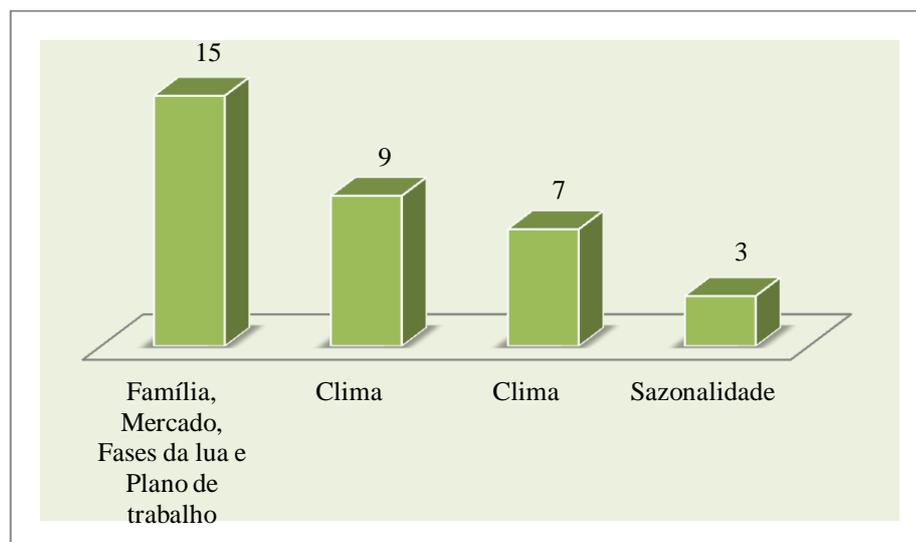


Figura 8 – Fatores que auxiliam na tomada de decisão dentro da propriedade
Fonte: Dados da pesquisa (2013).

A resposta “família, mercado, fases da lua e plano de trabalho” refere-se à resposta “outros fatores que auxiliam na tomada de decisão”. Entre os 15 (38,46%) cooperados que optaram por esta resposta, 12 disseram que decidem depois de ouvir a opinião de todos os membros da família. Estes agricultores, no momento de decidir, orientam-se por objetivos pessoais, por influência de comportamentos e necessidades da família (GASSON, 1973). Lima et al (2005) afirmam que a decisão é baseada na opinião da família ligada à produção e ao meio socioeconômico. Sendo assim, a tomada de decisão é pautada na manutenção do grupo familiar na propriedade (RAMBO; MACHADO, 2009). As outras três respostas dadas, quanto aos fatores que auxiliam nas decisões dentro da propriedade, foram as seguintes: análise do mercado para vender os produtos, fases da lua para decidir a época do plantio e, por último, um agricultor faz seu plano de trabalho todos os anos para conduzir a propriedade. Para os agricultores, o objetivo é definido como algo que eles desejam ser ou realizar. Pode variar entre pessoas e para a mesma pessoa em diferentes fases (GASSON, 1973).

A opção que apareceu em segundo lugar, nove vezes, e em terceiro lugar, sete vezes, foi o clima. Os agricultores associam o cumprimento das metas às condições climáticas (REICHERT; GOMES, 2013). Eles afirmaram que decidem o que plantar, levando em consideração este fator. Assim “o meio é definido a partir da interação clima-solo e condiciona as técnicas e as práticas dos sistemas de cultivo e de criação” (LIMA et al, p. 90, 2005). Em quarto lugar aparece a sazonalidade, pois três cooperados tomam decisões desta forma. Eles observam os fatores característicos – temperatura, insolação e umidade, por exemplo – das épocas do ano.

Considerando a totalidade de vezes que um fator foi mencionado, a resposta “clima” apareceu 21 (53,85%) vezes e a resposta “outros” 20 (51,28%). Araújo (2005) discorre que o setor agrícola apresenta algumas características peculiares que dificultam a tomada de decisão. A dependência do clima é uma destas peculiaridades. O clima condiciona a implantação e o manejo da maioria das culturas agropecuárias. Ademais, determina épocas de plantio, tratamentos, colheitas, escolha de espécies, vegetais e animais.

5.2.2 Conhecimento e informações utilizadas na transição agroecológica

Quando perguntados sobre o nível de conhecimento inicial relacionado à produção orgânica, 22 (56,41%) agricultores disseram ter pouco conhecimento, 11 (28,21%) afirmaram ter alguns conhecimentos, cinco (12,82%) muito conhecimento e apenas um (2,56%) afirmou

não ter nenhum conhecimento. A maioria reconhece que ainda tem um caminho longo para percorrer e que o conhecimento será adquirido com a experiência. Para Santos e Monteiro (2004), o conhecimento consolida, estrutura, fortalece e dá credibilidade ao sistema orgânico de produção de alimentos. Além de conhecer o novo sistema produtivo deve haver, também, integração e planejamento. Santini et al (2006) afirmam que muitas cooperativas, para adquirirem conhecimento, buscam parcerias que podem ser com universidades, consultorias, institutos de pesquisa e tecnologia ou certificadoras ambientais.

Uma maneira de adquirir conhecimento é a participação em seminários ou cursos sobre produção orgânica. Quando questionados se participam destes eventos, quatro (10,25%) cooperados afirmaram que sempre participam destes cursos e 13 (33,33%) disseram que participam frequentemente. O fato que mais chama atenção é que sete (17,95%) cooperados nunca participaram de seminários ou cursos sobre produção orgânica. Os demais 38,46% cooperados disseram que participam às vezes ou raramente. Para Simon (1970), o conhecimento constitui o meio mais seguro para decidir. O autor destaca que a falta deste conhecimento limita a racionalidade do procedimento decisório e, na sequência, a ação.

Nesta perspectiva, o processo decisório deve ser organizado de maneira a fornecer os conhecimentos adequados para tomar a decisão. O autor também explica que a extensão do conhecimento pode ser uma limitação da pessoa, porque isto incide tanto sobre o conhecimento básico requerido para a tomada de decisão, quanto na obtenção de informações necessárias.

A obtenção de informação, juntamente com educação e formação continuada, é um dos princípios do cooperativismo. As cooperativas promovem o aperfeiçoamento de seus membros, para que estes possam contribuir com o desenvolvimento das mesmas (BUTTENBENDER, 2010).

Neste contexto, na pergunta sobre quais foram as fontes de informações usadas na transição agroecológica, a EMATER ocupa por ordem de resposta, o primeiro e segundo lugares, sendo mencionada 16 e oito vezes, respectivamente, (Tabela 2). Muitas informações são trocadas entre os vizinhos que aparecem na terceira colocação.

Tabela 2 – Fontes de informações usadas na transição agroecológica

Fonte de informação	Número de vezes aferida em 1º lugar
1. EMATER	16
2. EMATER	8
3. Vizinhos	5
4. Livros, jornais e revistas	3
5. Rádio e televisão	1

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

A EMATER é a principal fonte de informação usada pelos cooperados e deve-se ressaltar que a funcionária desta entidade também é cooperada e, desta forma, presta assessoria aos outros membros, pois é a responsável pela extensão rural no município. Este fato pode ter influenciado nas respostas dos cooperados, pois com base na informação disponível, é escolhida apenas uma entre um conjunto de alternativas (CYERT; MARCH, 1992). Contudo, fontes internas e externas de informação devem ser levadas em consideração para que haja maior conhecimento acerca da escolha a ser feita (PAIVA; CARVALHO JR; FENSTERSEIFER, 2004).

Outro recurso, referido pelos cooperados para adquirir conhecimento e informação, é por meio dos vizinhos. Esta prática é comum na COOPERLAF. Quando um membro da Cooperativa tinha uma dúvida simples, este recorria ao vizinho cooperado mais próximo. Era uma forma de trocar conhecimento e informações de maneira rápida.

As informações adquiridas por meio de livros, jornais, revistas, rádio e televisão não expressaram número significativo se comparado às informações obtidas por meio da EMATER e vizinhos. Deve haver um incentivo maior para obtenção de informações nestes meios impressos e de comunicação, pois é uma forma de adquirir conhecimento e relacionar a teoria com as práticas desenvolvidas diariamente nas propriedades rurais.

Ainda referente à mesma questão, independentemente da colocação, a EMATER destacou-se por ter sido aferida 28 (71,79%) vezes. A troca de experiências e informações entre vizinhos ocupa a segunda posição entre as respostas mais citadas pelos cooperados, mencionada 17 (43,59%) vezes pelos cooperados. Em terceiro lugar, citada por 16 (41,02%) cooperados, está a orientação de técnicos especializados. Nesta resposta, muitos cooperados fizeram alusão à técnica da EMATER membro da COOPERLAF.

Referente à assistência técnica prestada aos cooperados, novamente a EMATER foi a resposta que obteve destaque. Ela foi mencionada 28 vezes. Os cooperados salientaram que

quando aparece um problema eles recorrem à técnica desta entidade. Três membros da Cooperativa (um técnico agrícola, dois técnicos em agropecuária e um é biólogo) prestam assistência a suas respectivas propriedades. Isto acontece sempre com o apoio da EMATER.

5.2.3 Dificuldades e vantagens no processo de mudança do sistema produtivo

Durante a transição agroecológica muitas dificuldades e vantagens são encontradas. As dificuldades, se superadas, contribuem para o fortalecimento na mudança do sistema produtivo. As vantagens estimulam os agricultores na transição agroecológica, reforçando que a mudança é necessária.

Na pergunta referente às dificuldades encontradas na transição agroecológica, respostas sobre manejo do solo, falta de experiência e resistência familiar foram as mais citadas pelos cooperados (56,41%), conforme a Figura 9. Entre as dificuldades aferidas, sete (17,95%) cooperados relataram que o solo necessita de manejo mais intensivo, pois tem técnicas especiais no preparo e ervas daninha atacam com mais facilidade. A falta de experiência e técnica na produção agroecológica foi mencionada quatro (10,25%) vezes, seguida da resistência familiar, indicada três (7,69%) vezes. Esta resistência pode ser minimizada com diálogo e comunicação entre os membros da Cooperativa.

Outras respostas, referidas apenas uma vez, foram: receio de não conseguir espaço no mercado para comercializar seus produtos, falta de organização da Cooperativa, dificuldade de conseguir mão de obra para a colheita, investimento elevado para fazer as adaptações, falta de tempo para se dedicar a todas as atividades desenvolvidas na propriedade, falta de oportunidade de expansão, custo elevado para o licenciamento ambiental da unidade produtiva e diversas exigências da certificadora.

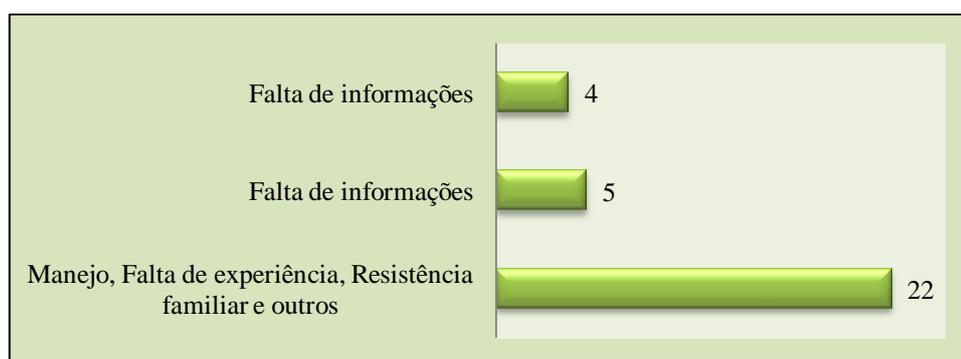


Figura 9 – Dificuldades encontradas na transição agroecológica

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Os cooperados referiram a falta de informação durante o processo de transição, como segunda e terceira opção por 12,82% e 10,25%, respectivamente. Os agricultores que citaram esta opção explicaram que a mesma refere-se à falta de comunicação entre os membros da COOPERLAF. Kotter e Schlesinger (1979) sugerem que a comunicação é uma estratégia para superar a resistência à mudança. Portanto, sem esta comunicação, as informações tornam-se insuficientes. Já Simon (1970) disserta que a comunicação é canalizadora de conhecimentos e informações para os pontos decisórios apropriados. Sem ela, a racionalidade torna-se cada vez mais limitada.

Já, como vantagens encontradas na transição agroecológica, os cooperados elencaram, prioritariamente, a resposta “mais cuidados com a saúde” (Figura 10). Esta opção foi respondida em primeiro, segundo e terceiro lugares pelos cooperados, por ordem de resposta. Ela foi aferida por 35,9%, 33,33% e 15,38%, respectivamente, o que representa 84,62% dos cooperados. A resposta “melhor preço de venda” também ficou em terceiro lugar, porém foi apontada 12 (30,77%) vezes no primeiro lugar, ficando dois pontos atrás da primeira colocação.

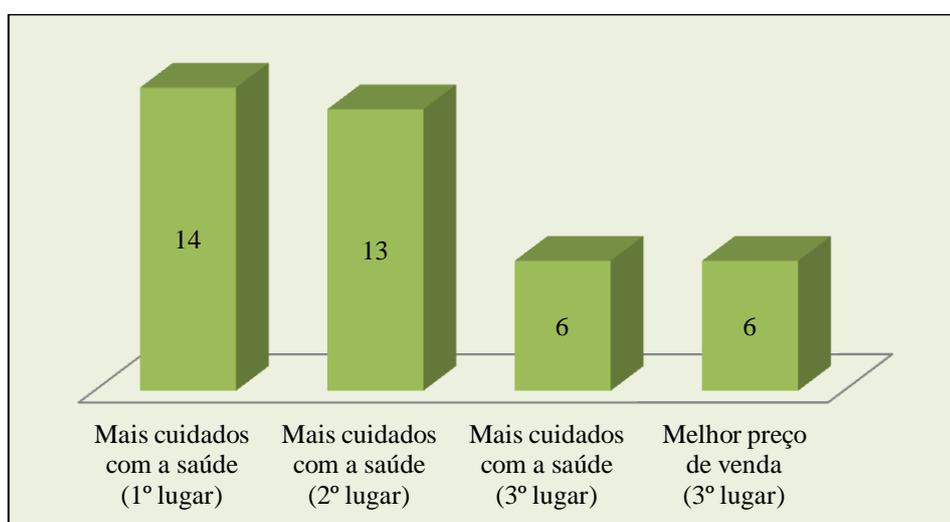


Figura 10 – Vantagens encontradas na transição agroecológica

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

A transição agroecológica também tem como objetivo a oferta de produtos saudáveis e a preservação da saúde ambiental e humana. Conejero, Serra e Neves (2007) afirmam que agricultura orgânica, umas das técnicas de produção agroecológica, é fundamentada na produção de alimentos sem o uso de defensivos agrícolas e adubos químicos. Este fator foi fundamental para os agricultores decidirem pela mudança de sistema produtivo. Todos passaram muitos anos usando produtos agroquímicos e perceberam que a saúde estava cada

vez mais frágil em função disso. Com esta decisão preservariam a saúde dos familiares e também dos consumidores.

Como já percebido entre as alternativas citadas nas primeiras colocações, a opção “mais cuidados com a saúde” foi referida 33 vezes no total, “melhor preço de venda” teve 22 menções, a resposta “conhecer a origem do alimento” teve 20 indicações seguida da “diversificação” com 13 aparições. Associado com uma saúde melhor, os agricultores também buscam melhor preço de venda para os seus produtos. Com a certificação participativa conseguirão um preço adicional de 30 % a mais do que recebem no momento. Conforme Flores, Ries e Antunes (2006), o empresário rural também visa ao lucro. Gasson (1973), ao discorrer sobre os valores que influenciam a tomada de decisão do produtor rural, cita a orientação instrumental como uma agricultura para obter renda e segurança. Os objetivos destes agricultores estão ligados à renda máxima, com salvaguarda para o futuro e expansão do negócio.

5.2.4 O planejamento para a transição agroecológica

A formulação das estratégias é complexa, pois está inserida em uma multiplicidade de fatores internos e externos. Diante deste cenário, o planejamento estratégico surge como um instrumento de auxílio à administração. Ele permite nortear as ações dentro de um plano previamente determinado de metas e estratégias, diminuindo, com isso, a possibilidade de tomada de decisão equivocada, num mercado competitivo (BARBOSA; BRONDANI, 2005).

A decisão de mudar o sistema produtivo foi de comum acordo entre a diretoria da Cooperativa e os demais membros. Desde a formalização, esta transição agroecológica era um dos objetivos da Cooperativa.

Mesmo a decisão sendo tomada por todos, 20 (51,28%) cooperados disseram que a diretoria da Cooperativa raramente acompanha o envolvimento de cada um na transição agroecológica. Apenas nove (23,08%) agricultores afirmaram que têm assistência frequente e três (7,69%) disseram que a diretoria está sempre presente na mudança do sistema produtivo. Os demais respondentes dividiram-se entre as respostas “às vezes” (12,82%) e “nunca” (5,13%).

Assim, para 36 (92,31%) cooperados foi fácil tomar a decisão de mudar o sistema produtivo, porém cinco (12,82%) não justificaram o porquê da resposta. Já três (7,69%) pessoas afirmaram que não foi fácil, pois estavam acostumados a usar agrotóxico na

fumicultura. Um agricultor relatou que a comercialização do tabaco estava em crise e precisava ter uma segunda opção. Outra pessoa relatou que alguns agricultores foram resistentes, em comparação aos cooperados que possuem formação técnica na área agrícola. Para os membros da COOPERLAF que tomaram a decisão com facilidade, várias razões foram apontadas, as quais são apresentadas na Tabela 3.

Tabela 3 – Motivos que facilitaram a tomada de decisão pela produção agroecológica

Razões	Cooperados
Sempre cultivaram alimentos orgânicos	12
Preservam a saúde	5
Conhecem a origem do alimento	3
Comercializam com mais facilidade	3
Produzem de forma sustentável	2
Têm apoio familiar	2
Não dependem de insumos externos	2
Deixar de trabalhar com agrotóxico	1
Para inovar e mudar	1

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Os cooperados que sempre cultivaram produtos orgânicos queriam oferecer uma alimentação saudável para a família, preservando a saúde de todos, pois conheciam a origem do alimento. Três agricultores disseram que foi fácil mudar o sistema produtivo, porque comercializam os produtos agroecológicos com facilidade. Desta forma, cooperativas agropecuárias possuem canais próprios de comercialização. Esta estrutura de mercado permite que seus produtos sejam valorizados em função da cultura local, pois facilita o reconhecimento dos consumidores e, também, sua inserção social na comunidade (REVILLION; PADULA, BRANDELLI, 2001). Araújo (2003) relata que as cooperativas agropecuárias atuam como organizadoras dos produtos, como agroindústrias absorvedoras da produção ou como comercializadoras de insumos e produtos agropecuários. Desta maneira, oferecem mais oportunidades para os agricultores comercializarem seus produtos. Além dos motivos já citados, a transição agroecológica, com vistas à agricultura orgânica, proporciona sustentabilidade ecológica e oferece mais qualidade de vida aos agricultores. Estes têm chance de mudar e inovar nas respectivas unidades agrícolas.

Toda mudança organizacional causa resistência, pois se busca modificar as ações para obter uma nova combinação de condutas (AGUIRRE; FERNÁNDEZ, 1995). Na transição agroecológica, 36 (92,31%) membros da COOPERLAF não apresentaram nenhuma resistência para mudar o sistema produtivo. Dois (5,13%) cooperados demonstraram pouca e

uma pessoa (2,56%) alguma resistência. Para estes os motivos para resistência foram os seguintes: é um processo lento e faz pensar se seria o suficiente para sustentar a família, a incerteza da mudança e o fato de ter que buscar muito conhecimento. Como Hernandez e Caldas (2001) afirmam, a resistência à mudança é uma das principais barreiras na implantação de processos de mudança e de inovações. Para vencer esta barreira, Kotter e Schlesinger (1979) sugerem estratégias para superar a resistência à mudança, entre elas:

- ✓ educação e comunicação;
- ✓ participação e envolvimento;
- ✓ cooperação.

As cooperativas são organizações propícias para esta mudança, pois devem oferecer abertura para o diálogo e comunicação em um ambiente de participação e aprendizagem. Neste ambiente, as escolhas feitas devem satisfazer os cooperados, apresentando bons resultados para todos.

Na pergunta – a escolha apresentou o retorno esperado – as respostas são variadas (Figura 11).

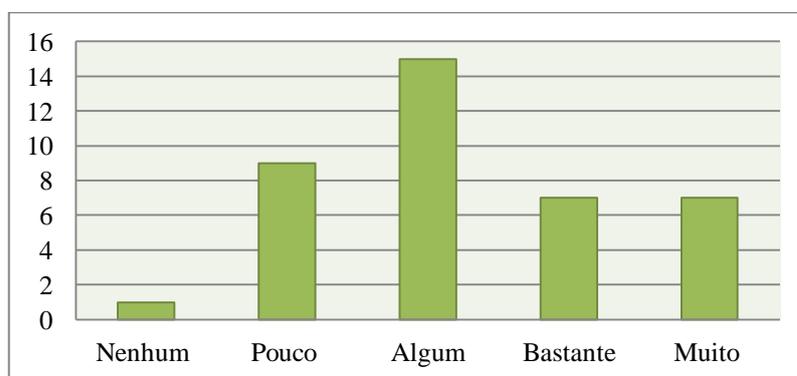


Figura 11 – Nível de retorno obtido com a mudança do sistema produtivo

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Verificou-se que as respostas variam de “nenhum” a “muito retorno”, predominando “algum retorno” (38,46%). Um cooperado, apenas, afirmou que ainda não teve retorno esperado, pois a transição agroecológica está muito lenta. Neste sentido, Judson (1976) salienta que as pessoas devem ser psicologicamente preparadas para as mudanças. Estas devem parecer racionais, não podem ser tão rápidas ou tão grandes, a ponto de eliminar a compreensão de seu trabalho.

Na entrevista, a questão seguinte referiu-se ao grau de satisfação com os resultados alcançados até o momento, verificou-se que a maioria (61,54%) encontra-se bastante ou razoavelmente satisfeito e 31 (79,49%) cooperados justificaram a resposta (Tabela 4).

Tabela 4 – Nível de satisfação com os resultados da mudança do sistema produtivo

Satisfação	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Muito	10	25,64
Bastante	12	30,77
Razoável	12	30,77
Pouca	5	12,82
Nenhuma	0	0,00

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Os dez cooperados que afirmaram estar muito satisfeitos com os resultados alcançados até agora, alegaram como justificativa para sua resposta: bem estar e qualidade de vida para a família; trabalho sem sofrimento que preserva a saúde; oferta de alimento saudável. Este último citado duas vezes. Um cooperado afirmou que gosta de produzir orgânico e para outro, agregou muito conhecimento. A questão da comercialização também é importante para estes cooperados, pois quatro disseram que vendem toda a produção, com retorno financeiro além do esperado.

Para aqueles que afirmaram estar bastante satisfeitos com os resultados alcançados até agora, determinou-se como justificativas para tal escolha: existe pouco manejo, principalmente na fruticultura; existe a expectativa de aumentar a comercialização quando a mudança realmente se consolidar; a sustentabilidade e alimentação saudável; os financiamentos agrícolas, facilitados para cooperativados, compensam as dificuldades encontradas na transição agroecológica.

Entre os 12 cooperados que relataram o grau de satisfação como razoável, cinco membros acreditam que somente com a certificação será alcançado um resultado compensatório; três afirmaram que falta organização do grupo e que no surgimento da Cooperativa existia mais cooperação; outros três afirmaram que os insumos aumentaram de preço, que o sistema preserva a saúde e aumentam as chances de vender os excedentes da propriedade; e, para um agricultor, a transição ainda está no início e o processo é lento e contínuo.

Os cinco cooperados pouco satisfeitos com os resultados alcançados têm como justificativa para sua resposta a esperança de que a certificação agregue valor ao produto, aumentando a venda. Por outro lado, quatro cooperados relataram que falta organização e existe pouco diálogo entre diretoria e membros da COOPERLAF.

Quando perguntados se a mudança do sistema produtivo está sendo vantajosa, 36 (92,31%) cooperados afirmaram que sim, porém 14 (35,9%) justificaram argumentando que: preserva a saúde (seis cooperados); o preço de comercialização é satisfatório e os insumos são mais baratos (quatro cooperados); o não uso agrotóxico compensa a mudança, pois proporciona mais qualidade de vida (dois cooperados); a transição agroecológica é lenta, porém necessária, e possibilita diversificação e conhecimento. Para três cooperados, a mudança de sistema produtivo não está sendo vantajosa. Para eles falta organização, união do grupo e objetivo comum. Estas alegações contrariam o cooperativismo porque, enquanto organização socioeconômica, ele se sustenta, também, sobre os princípios de mutualidade, união de esforços, e associação entre pessoas em razão de objetivos comuns, (BUTTENBENDER, 2010).

As perguntas: “a escolha apresentou o retorno esperado”, “está satisfeito com os resultados alcançados até o momento” e “a mudança do sistema produtivo está sendo vantajosa” demonstram coerência entre si. Porque na primeira, apenas um cooperado afirmou que a escolha não apresentou retorno, na segunda não apareceu nenhuma resposta demonstrando insatisfação com a mudança e, na terceira questão, 36 cooperados afirmaram que a mudança do sistema produtivo está sendo vantajosa. Estes resultados demonstram a satisfação da maioria quanto à transição agroecológica mudando, apenas, o nível de importância das respostas.

A questão seguinte aos cooperados questionava se a escolha pela transição agroecológica foi consciente para alcançar os resultados desejados. Apenas um agricultor afirmou que o início deste processo transitório foi planejado, mas agora não há comprometimento. Os demais afirmaram que a escolha foi consciente e 16 (41,02%) justificaram, tendo como fator motivador: a possibilidade de diversificação, o objetivo de produzir alimentos orgânicos, com a certificação venderá mais, o resultado financeiro é o esperado, esta escolha proporciona alimentação saudável e qualidade de vida, desta forma preservam a saúde. Verificou-se que quatro cooperados querem abandonar a fumicultura e a transição agroecológica é o caminho para alcançar este objetivo. A sustentabilidade ambiental, econômica e social, também foi lembrada, bem como experiências positivas que querem deixar para os filhos. Cinco respondentes afirmaram que a escolha foi consciente, porque planejaram a mudança, avaliando os riscos e vantagens a médio e longo prazo. Também relataram que estão adequando os processos, no decorrer da transição.

Quando perguntados se houve planejamento para mudar o sistema produtivo, dois membros da COOPERLAF afirmaram que não. Os demais, 37 cooperados, disseram que

houve planejamento para a transição agroecológica e destes, 25 (64,1%) justificaram por que planejaram:

- a) Oito (20,51%) cooperados relatam que o maior planejamento foi organizar a produção (procura de insumos, fertilizantes, herbicidas, inseticidas, analisar as condições do solo...);
- b) Sete (17,95%) afirmaram que desde o início da Cooperativa a intenção era mudar;
- c) Dois (5,13%) agricultores disseram que discutiram em reuniões para decidir;
- d) Dois (5,13%) cooperados planejaram para melhorar a qualidade de vida;
- e) Planejou porque procurou técnico especializado para se informar;
- f) Para não perder o rumo e ficar sem orientação;
- g) Para ter visão de futuro;
- h) Passou seis meses pesquisando sobre produção orgânica e viu que pode ser mais vantajoso que a fumicultura;
- i) Para ter organização;
- j) Resolveu tentar e mudar.

Perceberam-se diferentes visões para planejamento. Kotler (1980) afirma que o “planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente”.

Neste sentido, uma cooperativa possibilita a participação ativa dos membros e o planejamento estratégico é feito por todos (BIALOSKORSKI NETO, 2000). Para Jacobsen e Rodrigues (2002), é necessário ter consciência em relação à urgência em se definir estratégias que propiciem as mudanças.

Quando os cooperados foram indagados se costumam definir um caminho para chegar a seus objetivos, 31 responderam que sim (Figura 12):

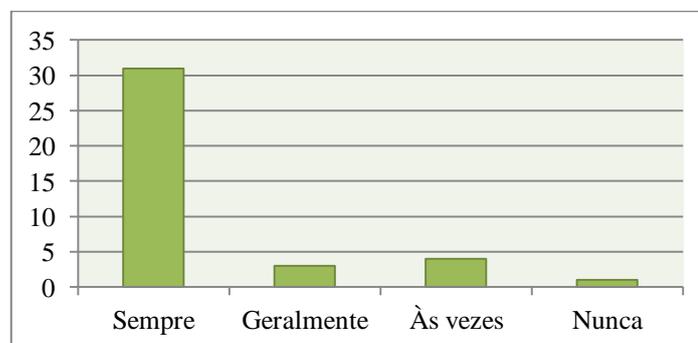


Figura 12 – Definição de um caminho para chegar aos objetivos

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

A formação de objetivos é dependente da situação na qual se encontra o agricultor. Gasson (1973) orienta que, em primeiro lugar, deve-se conhecer a situação para definir os objetivos. A situação familiar é determinante na escolha da estratégia e, portanto, na escolha dos objetivos. Com efeito, há uma dupla adaptação entre situação e objetivo. (LIMA et al, 2005). Para Motta e Vasconcelos (2002), em outra situação e com outras informações e circunstâncias afetivas, as decisões poderiam ter sido diferentes – o mesmo indivíduo decidiria de outra maneira.

Barbosa e Brondani (2005) dissertam que, para alcançar os objetivos, deve-se prever as implicações futuras da decisão presente uma vez que planejar significa formular, de maneira sistemática, os objetivos.

5.3 ANÁLISE QUALITATIVA

A leitura flutuante revelou que as falas dos cooperados mantêm conexão com a base teórica. Fenômenos descritos por eles são relatados na teoria. A resistência à mudança é um fator presente na transição agroecológica, principalmente nas pessoas com idade mais avançada. O conhecimento, a comunicação e o planejamento foram citados como maneiras de obter bons resultados. Ficou evidente que saúde e renda foram os objetivos mais relevantes na mudança do sistema produtivo. A maioria tem consciência que a mudança acontece de forma lenta com imprevistos ao longo do caminho.

Nesse contexto, as categorias finais a que foram submetidas as assertivas dos membros da Cooperativa foram as seguintes:

- ✓ Conhecimento, comunicação e planejamento;
- ✓ Resistência e mudança;
- ✓ Saúde e renda;
- ✓ Impressões gerais.

5.3.1 Conhecimento, comunicação e planejamento

A tomada de decisão nas organizações depende cada vez mais de conhecimentos e competências e deve ser mais descentralizada, ou seja, todos devem participar (LAUDON; LAUDON, 2007).

A dinâmica da inovação no setor agrícola é impulsionada por uma combinação de geração de conhecimento público e capacidade de aprendizagem dos agentes envolvidos no processo de adoção de tecnologia. A aprendizagem dos produtores, por meio do aumento da capacidade de absorção, auxilia na gestão de novos conhecimentos. Neste sentido, o ambiente organizacional deve fornecer conhecimentos adequados para explorar o setor produtivo, mas cabe aos agricultores investir na sua formação, a fim de entender e aproveitar melhor as oportunidades, reduzindo a dependência de insumos externos (ALVES, 2012).

Neste contexto, alguns cooperados demonstraram ciência de que o conhecimento é importante na transição agroecológica, implícito nas assertivas a seguir:

Nas reuniões adquirir conhecimento da produção orgânica (E17).

Futuro melhor e absorção de conhecimento (E34).

Conhecimento e futuro melhor. Planejamos para plantar só verdura orgânica (E16).

É boa, porque sabe que vai dar certo. Muita gente visita a propriedade para saber como é a produção orgânica e a família fica satisfeita, pois passa conhecimento para outras pessoas. O começo não é fácil, mas tem que buscar conhecimento (E38).

Fazer com carinho, se fizer errado tem que consertar, pois é assim que se aprende (E9).

Huang (2013) diz que para haver troca de conhecimento, a comunicação verbal é imprescindível. É preocupação da gestão ter um sistema de comunicação canalizador de conhecimentos e informações para os pontos decisórios apropriados. Neste campo da racionalidade o ser humano possui apenas um conhecimento fragmentado das condições que cercam sua ação (SIMON, 1970) A comunicação também é considerada parte da política de desenvolvimento de recursos humanos, mas com determinada independência (ALVES, 2012).

Neste sentido, dois cooperados afirmam que:

Falta comunicação (E4 e E18).

A construção de novos conhecimentos ocorre pela divulgação de fatos e o que permite este processo é a comunicação. A carência desta provoca a perda de foco da decisão e/ou ação, distorcendo as informações divulgadas com prejuízo de várias ordens. Portanto, a comunicação influencia na eficiência e eficácia dos sistemas (VALENT, 2013). Penrose (2006) afirma que a comunicação é conhecimento codificado, que pode ser expresso de forma sistematizada e pode ser transmitido, difundindo e ampliado.

As oscilações do ambiente devem ser previstas, pois interferências do meio podem ocorrer no planejamento. Por isso ele deve ser flexível. Os aspectos internos da propriedade e as variáveis do ambiente devem ser conhecidos, para agir com maior certeza (ARAÚJO, 2005). Neste contexto, é importante conhecer quais são os objetivos do empreendimento rural para estabelecer estratégias. É necessário planejar antes de agir.

Tem que ter consciência que imprevistos podem acontecer no percurso (E19).

Deve planejar sempre para não fazer errado. É só fazendo que se aprende (E9).

É uma coisa boa, mas tem que ser organizado para ter futuro (E15).

Tem que ter organização para a Cooperativa obter sucesso e todos os cooperados lucrarem com isso (E24).

Falta de organização – quem vai plantar o quê e a quantidade que cada um vai planta (E4).

Os agricultores devem estar dispostos a mudar (E 13).

Para que a mudança tenha sucesso deve haver confiança e garantia de que algo importante será conquistado. A efetiva comunicação e esclarecimento da situação devem ser estratégias para promover o envolvimento dos participantes (JACOBSEN; RODRIGUES, 2002). Kotter (1999) relata que uma mudança planejada pode se tornar um processo de melhoria contínua.

5.3.2 Resistência e mudança

A resistência é uma característica da mudança, pois tudo que é novo pode causar insegurança e dúvidas. No entanto, esta resistência pode ser minimizada com cooperação. Como afirma Pinho (1967), o movimento cooperativo congrega as pessoas em torno de um ideal comum. Neste ambiente, as pessoas são motivadas e se tornam menos resistentes às mudanças e, em consequência, contribuem para sua efetivação. Na transição agroecológica da Cooperativa, houve pouca resistência. Um entrevistado chegou a relatar o seguinte:

Sem dificuldades e resistência (E17).

Esta afirmação significa que, apesar de ser uma situação nova, a vontade de mudar era maior. Entretanto, outras alegações apareceram em relação à resistência e também à

associação que os pais fazem entre a transição agroecológica e a permanência dos filhos no meio rural:

Os mais velhos são mais resistentes (E12).

Os cooperados mais idosos são resistentes, mas cabe aos jovens mostrar a importância disso (E36).

Não é fácil, os mais jovens mudam com mais facilidade. Para os mais velhos, que já trabalharam muito tempo com tabaco, é mais difícil (E32).

A maioria dos cooperados é jovem que devem aproveitar estas oportunidades (E37).

O jovem não fica no interior, precisa de mais incentivo por parte das prefeituras e mesmo assim não fica (E10).

Podia ter ocorrido há mais de 20 anos para os filhos terem ficado em casa (E7).

A resistência é um fator presente, principalmente nas pessoas com idade mais avançada. Isto pode ser em função de aspectos sociais, tais como rejeição às coisas novas, valores já internalizados e conformidade às normas existentes (JACOBSEN; RODRIGUES, 2002). A aposta para que a mudança tenha êxito está nos jovens. Nos relatos acima, eles são citados como pessoas que realmente têm capacidade de mudar o meio onde vivem, aproveitando as oportunidades que surgem. Isto se legitima, pois os jovens são mais comunicativos, engajados, possuem mais habilidade com tecnologias e suas convicções culturais ainda não estão bem estruturadas.

Uma barreira impeditiva de permanência dos jovens no campo é a falta de incentivo das prefeituras. As políticas públicas são falhas ou inexistentes. Um cooperado acredita que se a transição agroecológica tivesse ocorrido há 20 anos, os filhos teriam ficado em casa. Para alguns, a mudança associa-se com condições melhores de vida no meio rural, com alimentação saudável e uma renda maior para a família.

Para alguns cooperados a mudança é um processo lento:

Processo demorado e lento. A conscientização, persistência, perseverança, trabalho em equipe e motivação devem estar presentes sempre. Tenho vontade para fazer tudo. É uma mudança cultural (E2).

A mudança foi vantajosa quando todos assumiram o processo. Processo lento e foram se atualizando aos poucos. Têm atenção maior da assistência (E37).

Todos devem trabalhar pelo mesmo objetivo, mas é um processo lento (E25).

É um processo lento, todos devem cooperar (E13).

É lenta, tem que ir devagar. Toda mudança muda (E19).

Lenta, uma mudança é difícil. É importante, pois se trata da segurança alimentar (E4).

É mais lenta, mas pode mudar a renda das pessoas. A diversificação – opção de trabalhar com outros produtos – tem consumidor específico (E35).

Lenta, mas tenta se planejar, procurar melhor preço para os cooperados (E20).

Lenta. Tem que ter garantia de preço para investir. É complicado entrar em consenso para agradar a todos. Depende de todos para dar certo (E30).

Começo de algo bom, fraco, devagar, com política no meio, mas bom (E21).

Aos poucos se avança com os pés no chão. Quando tiver o selo a renda vai aumentar e com união pode transformar o município em uma rota turística. Tem que organizar para manter a cooperação com sucesso (E23).

Trabalho em longo prazo tem que mudar a consciência e percepção. Isto muda, além de valores econômicos, a saúde e a vida social. Porque agora consome produto orgânico e muda a vida da família e modo de pensar de cada um. No início é tudo mais caro, mas depois os insumos usados na produção se tornam mais baratos e o valor de venda é maior (E39).

Não se pode esquecer que, apesar de essenciais, as mudanças exigem dos gestores esforços extras, na medida em que trazem consigo outras modificações dentro da organização. Afinal, a mudança é naturalmente um processo complexo e lento uma vez que seu gerenciamento implica em mudar os hábitos, os modelos de comportamento e também as atitudes das pessoas no que tange à maneira de executar as suas funções (MONTANA; CHARNOV, 2009).

Alguns dos objetivos que induzem às mudanças dentro das organizações são para melhorar: o produto em termo de qualidade e extensão de função, as relações humanas dentro da organização e a capacidade de organização para resolver problemas e atender as mudanças no mercado (JUDSON, 1976).

Percebe-se que as promessas feitas para o sucesso da implementação de mudanças e do controle dos níveis de resistência exigem, no mínimo, a observância de determinados fatores. Além da necessidade de se desenvolver determinadas habilidades administrativas por parte dos responsáveis, é preciso, também, o esclarecimento e a preparação das pessoas envolvidas. Adicionalmente, algumas características do processo de mudança não podem ser esquecidas, tais como: a resistência às mudanças é natural; há a necessidade inexorável de descongelar os padrões de comportamento atuais; e a tendência das pessoas é de continuar fazendo as coisas como sempre (JACOBSEN; RODRIGUES, 2002).

5.3.3 Saúde e renda

Devido a diferenças na forma como os proprietários conduzem suas unidades produtivas ou como resultado de diferenças de circunstâncias pessoais, a tomada de decisão coletiva é o resultado da heterogeneidade de interesses entre as pessoas. Este resultado deve maximizar o bem estar dos proprietários como um grupo (CHADDAD; ILIOPOULOS, 2013).

Pelo visto, os fatores que melhor representam esta heterogeneidade são saúde e renda. Estes foram bastante lembrados quando os cooperados falaram sobre as percepções da transição agroecológica:

É uma coisa boa, pois preserva a saúde e sabe o que come (E6).

Prolongação da vida. Poupança de saúde (E26).

Não usar agrotóxico é saber o que está comendo, que é saúde, que é uma coisa boa (E3).

Boa. Pode proporcionar uma saúde melhor e mais renda (E31).

Faço o que gosto e acredito, possibilitando a aprendizagem de outras pessoas, alimentação saudável, com prazer e ganhando dinheiro (E1).

Pode ser lucrativo. Deve dar lucro para continuar (E10).

Procurar mercados novos para ter possibilidade de vender bastante (E23).

Tem dois lados: quando o preço é bom a empolgação é geral. Ao contrário não. Deve haver cooperação (E28).

Com a certificação terá maior valorização do produto, maior reconhecimento, melhoria na vida de todos e oportuniza e estimula os jovens, por meio da diversificação, à permanência no campo (E29).

O principal produto orgânico é o fumo. Estou feliz, pois além do preço ser 60% a mais que o normal, faço umas 10 arrobas por mil pés (E9).

Entre os seis tipos de objetivos que induzem às mudanças dentro das organizações estão: melhorar o volume de vendas e os serviços e aumentar a rentabilidade (JUDSON, 1976). Nas perguntas: “Quais os motivos que levaram você a mudar o sistema produtivo?” e “Quais as vantagens encontradas durante o processo de mudança do sistema produtivo?”, a renda não apareceu nenhuma vez em primeiro lugar, porém estava entre as mais citadas em ambas. Este resultado demonstra que além dos cuidados com a saúde, ter benefícios econômicos por meio de um preço de venda mais elevado dos produtos, também é um dos objetivos da transição agroecológica. Meulenberg e Viaene (2005) dissertam que as

estratégias de diferenciação têm em vista a multiplicidade de atributos dos alimentos que podem ser explorados para atender o consumidor. Agregar valor aos produtos alimentares e atender segmentos de consumidores com necessidades e comportamentos semelhantes são as duas faces da mesma estratégia. Neste caso, preservar a saúde e obter uma renda maior para a família podem ser consideradas as faces da estratégia.

5.3.4 Impressões gerais

O ponto crucial da tomada de decisão em grupo é lidar com as discrepâncias ao combinar preferências dos membros (HUANG, 2013). Alguns cooperados estão mais engajados do que outros e estão mais bem situados para participar, efetivamente, na decisão coletiva (CHADDAD; IIIOPOULOS, 2013). Sendo assim, seguem algumas percepções gerais:

Positiva (E14).

É boa e todos tem que ajudar a planeta (E27).

Todos concordaram em mudar e devem estar gostando (E11).

Muitos têm vontade de plantar, dá mais trabalho no cultivo, mas vale a pena (E33).

Tem que pensar bem, porque dá mais trabalho e manejo do solo. O importante é que protege o ambiente (E5).

Nem todos produzem alimento orgânico ainda, mas o avanço está grande. Quem começa obtém vantagem logo e envolve toda a comunidade (E39).

Acho boa, mas todos têm que se ajudar (E8).

Quer certificar toda a propriedade pela Ecocert, mas é muito caro (E5).

Uma fumageira fez proposta para testar tabaco orgânico, vou fazer a experiência (E4).

Quando conseguir a certificação a responsabilidade aumenta. Ninguém pode fazer errado. O problema está no isolamento das áreas. Os vizinhos usam muito agrotóxico (E13).

Os cooperados deviam ser selecionados. Somente os que têm interesse em ajudar a Cooperativa (E30).

Agora existe a comissão de qualidade na Cooperativa. Esta comissão visitará todas as propriedades para verificar os métodos e padrões dos agricultores (E33).

Jogaram um balde de água fria, no início era melhor. Depois da mudança o apoio do governo municipal foi zero (E22).

No campo das ciências sociais, há inúmeros problemas que não podem ser resolvidos por meio de modelos matemáticos. Um exemplo disto é um grupo. Os participantes são convidados a proferir opiniões para obter um resultado, porém os pensamentos são sempre diferentes e em conflito. O resultado pode ser apropriado, mas não é ótimo. A maneira pela qual o grupo encontra uma solução ou atinge um consenso, portanto, é importante na tomada de decisão (HUANG, 2013).

Simon (1970) alerta que cada pessoa, ao decidir, deve considerar quais são as expectativas das demais, a fim de determinar de maneira ajustada as consequências de suas próprias ações. A Teoria da Escolha Racional não permite separar a racionalidade que embasa uma decisão de seu contexto e do indivíduo que decide. A fim de compreender uma decisão, é necessário compreender o momento em que a decisão foi tomada e os fatores que influenciaram no processo decisório (MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

É preciso refletir antes de agir. Kotter (1999) relata que o sucesso da mudança depende do cumprimento de todas as fases. Diante das transformações e das novas tendências verificadas no ambiente externo, as mudanças devem ser contínuas na organização (JACOBSEN; RODRIGUES, 2002).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A tomada de decisão no âmbito de uma cooperativa agropecuária envolve pessoas com percepções e cultura diferentes, porém a escolha da alternativa deve ser satisfatória a todos. O que determina o bom desempenho organizacional, neste caso, é o comprometimento de todos os membros com o processo de gerenciamento da mudança.

O processo decisório – planejamento – é influenciado por variáveis internas e externas que devem ser tratadas de forma sistêmica, pois envolvem aspectos sociais, econômicos e ambientais. Dentro destes aspectos, concomitantemente, acontecem vários episódios que necessitam de soluções, ou seja, decisões devem ser tomadas a todo instante. Estas, por sua vez, visam a satisfazer todos os membros cooperativados.

Entre os fatores que influenciaram os cooperados na escolha de mudar o sistema produtivo, a preservação da saúde foi a resposta mais referida. Os agricultores têm consciência de que precisam diversificar as culturas. Assim, eles têm a possibilidade de produzir alimentos saudáveis para não prejudicar a saúde, garantindo melhor qualidade de vida para a família e consumidores. A resposta “benefícios econômicos” não foi a primeira opção citada pela maioria dos agricultores para a transição agroecológica, no entanto, ficou em terceiro lugar nas respostas mais referidas, independentemente da colocação. Este resultado demonstra a preocupação em aumentar a renda familiar.

Dentro da propriedade rural, um dos fatores que auxilia os agricultores na hora de decidir é a família. Para qualquer decisão tomada é feita uma reunião familiar onde todos emitem sua opinião e, no final, chega-se a um consenso.

Referente às fontes de informações usadas no processo de mudança de sistema produtivo, a EMATER obteve destaque e apareceu como a mais referenciada pelos membros da Cooperativa. Esta resposta está relacionada ao fato de uma funcionária desta entidade também ser cooperada e, desta forma, prestar assessoria aos demais cooperados, uma vez que é responsável pela extensão rural no município, e este fato pode ter influenciado as respostas à questão. Além de apoio técnico, esta instituição também oferece apoio de gestão, pois auxilia nas dúvidas referentes à administração das unidades produtivas.

A falta de informações esteve entre as dificuldades encontradas na transição agroecológica. Mesmo que a mudança estivesse nos objetivos da Cooperativa e tenha sido de comum acordo entre os componentes no seu início, ainda há falta de comunicação entre os cooperados. As novas práticas de manejo do solo também preocuparam os cooperados e estavam entre as dificuldades citadas por eles. Em função do longo tempo de aplicações de

agrotóxicos, o solo ficou mais suscetível ao ataque de ervas daninhas, exigindo assim, técnicas de preparo diferentes. Isto demandou maior conhecimento acerca do assunto. Por consequência, a falta de experiência na produção agroecológica também foi uma dificuldade encontrada na mudança do sistema produtivo.

Toda a mudança também apresenta vantagens. Neste caso, a vantagem que impulsionou a transição agroecológica foi a opção “mais cuidados com a saúde”. Mesmo que esta resposta não tenha sido a primeira alternativa de alguns agricultores para elencar as vantagens, em determinado momento da entrevista ela foi mencionada. A resposta “melhor preço de venda”, apesar de não ter ficado nas três primeiras colocações, foi a segunda mais citada no total de vezes. Este resultado demonstrou que além da preocupação com a saúde, os cooperados também associam a mudança com maior renda.

Tanto na questão que elencava os motivos para a transição agroecológica quanto na pergunta sobre as vantagens da mudança do sistema produtivo, a preocupação com a preservação da saúde foi lembrada pela maioria dos membros da COOPERLAF.

Os fatores saúde e renda foram determinantes para a transição agroecológica, pois foram os mais citados nas percepções dos cooperados, nesta ordem. Assim, a diferenciação dos produtos fez o preço de comercialização aumentar. Com o selo da certificação participativa, a tendência é de que agregue ainda mais valor ao produto.

Percebeu-se também que os cooperados com mais idade depositaram nos jovens o futuro das propriedades rurais. Os pais lamentaram esta mudança de sistema produtivo não ter ocorrido há mais tempo para que os filhos tivessem permanecido no campo. O trabalho seria menos árduo, com uma agricultura sustentável e novas oportunidades oferecidas pela COOPERLAF, já que os jovens não são resistentes às mudanças.

Alguns agricultores demonstraram desestímulo. Relatou-se que a falta de apoio do governo municipal e o fato de propriedades adjacentes usarem agrotóxicos prejudicam o processo transitório. Mesmo assim, eles relataram ter consciência de que devem ajudar uns aos outros e que toda a mudança é lenta. Apesar de algumas insatisfações, os cooperados admitem que esta transição é a melhor solução para alcançar os objetivos de cada um e, conseqüentemente, da Cooperativa. Esta, por sua vez, precisa situar seus membros num ambiente psicológico que compatibilize a tomada de decisão com objetivos da Cooperativa.

Por ser uma organização cooperativa, são muitos os valores que influenciaram os cooperados na tomada de decisão o tipo de orientação dos agricultores. Durante as entrevistas, percebeu-se que coexistem as quatro orientações que explicam os valores dos agricultores, são elas: instrumental, social, expressiva e intrínseca. Isto aconteceu porque cada cooperado deu

uma opinião baseada em sua realidade vivida na respectiva propriedade rural, considerando seus valores inerentes.

Referente ao comportamento dos agricultores no momento de decidir pôde-se concluir que agiram de forma conscientemente racional e objetivamente racional. A primeira, porque estão ajustando os processos intermediários para chegar ao objetivo principal. A segunda, porque sugere que as pessoas ajustem o comportamento a um sistema integrado de informações necessárias à tomada de decisão gerencial participativa.

A transição agroecológica era um objetivo da Cooperativa. Por consequência disto, alguns cooperados relataram que houve planejamento para mudar. Entretanto, apenas a formulação de objetivos não configura planejamento científico. A maioria dos membros da COOPERLAF relatou que costuma definir um caminho para chegar a seus objetivos. Assim, cada cooperado justificou planejamento de maneira diferente.

Neste contexto, considerou-se que a tomada de decisão para mudar o sistema produtivo foi programada. Porque cada cooperado explicou seu planejamento para regular a operação diária da propriedade e, também, conforme os objetivos que tinham com a mudança. Porém, decisões não programadas podem ocorrer durante a transição por causa das diferentes variáveis envolvidas na produção agropecuária da Cooperativa.

Quando ocorreu a formalização da COOPERLAF, a produção de alimentos agroecológicos era um objetivo específico desta Cooperativa. Ou seja, mesmo sem avaliar alternativas, a escolha pela transição agroecológica já havia sido feita. Assim, com base nas respostas obtidas na fase de coleta de dados, o fluxo decisório empreendido na mudança do sistema produtivo da Cooperativa foi o seguinte:

Escolha da alternativa → Implantação da escolha → Coleta de informações

Diferentemente de Simon (1970) que, ao dissertar sobre as fases do processo decisório, cita a coleta de informações (fase da inteligência) como a primeira etapa a ser seguida, a COOPERLAF iniciou o processo pela escolha da alternativa. Em seguida, a Cooperativa implantou a escolha e, por fim, coletou informações. A etapa que desenvolve e analisa possíveis cursos de ação – concepção – não foi cumprida pela Cooperativa.

Até esta data, a COOPERLAF encontra-se na fase de coleta de informações, ajustando as técnicas de produção de alimentos aos princípios agroecológicos. O processo de retroalimentação do sistema é feito pelos cooperados que trocam experiências entre si para adequar as práticas diárias da produção.

Concluiu-se que a mudança mesclou-se entre a evolucionária e a incremental. Evolucionária porque partiu de uma observação empírica e ainda busca resposta para a questão “mudar como”? Evolucionária porque cada cooperado planejou a sua maneira, consciente da meta que queria alcançar e que etapas deveriam ser cumpridas.

6.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Devido ao tempo e recursos disponíveis para a pesquisa não foi possível estender as entrevistas para coletar outras informações. Outro fator que dificultou o trabalho foi a localização dos cooperados, pois residem distantes uns dos outros, a maioria na zona rural do município de Boqueirão do Leão (sede da Cooperativa) e alguns no interior de municípios adjacentes.

6.2 POSSIBILIDADES DE PESQUISAS FUTURAS

Com os resultados e percepções obtidos durante a realização do trabalho, sugeriram as seguintes possibilidades para estudos futuros:

- ✓ Quais serão os impactos causados na COOPERLAF depois da obtenção do selo de certificação participativa: como será a realidade dos agricultores quando, de fato, a mudança ocorrer e como será a comercialização dos produtos;
- ✓ Como é o processo decisório dos agricultores em outras cooperativas agropecuárias para fins de comparação: verificar as semelhanças e diferenças da tomada de decisão em outras organizações afins;
- ✓ Os governos locais, onde estão inseridas cooperativas agropecuárias, desenvolvem políticas públicas para apoiar e propiciar a expansão destas cooperativas: a falta de apoio municipal foi relatada por alguns cooperados que destacaram a importância do incentivo dos gestores municipais para o bom desempenho da COOPERLAF;
- ✓ Existe programa de gestão ambiental em cooperativas agropecuárias: ocorre muita sobra do processamento de alimentos, o gasto de energia e água é elevado, bioinseticidas, bio-herbicidas e biofungicidas são utilizados, etc. Estudar qual é a dinâmica deste processo e se há reaproveitamento das sobras, fontes de energia

alternativa, irrigação e desenvolvimento de caldas orgânicas para combate à pragas que atacam as plantações também é sugestão para trabalho futuro.

REFERÊNCIAS

AGUIRRE, E. A.; FERNÁNDEZ, F. Análise de mudanças organizacionais: utilidades para políticas sociais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 29, n. 2, p. 80-109, 1995.

ALTIERI, Miguel. **Agroecologia**: bases científicas para uma agricultura sustentável. 3 ed. São Paulo: Expressão Popular; Rio de Janeiro: AS-PTA, 2012.

ALVES, Eliseu. Embrapa: a successful case of of institutional innovation. In: MARTHA JUNIOR, Geraldo Bueno; FERREIRA FILHO, Joaquim Bento de Souza (Ed.). **Brazilian agriculture development and changes**. Brasília: Embrapa, 2012, p. 143-160.

ALVES, Zélia Mana Mendes Biasoli; SILVA, Maria Helena G. F. D. da. Análise qualitativa de dados de entrevista: uma proposta. **Paidéia**, Ribeirão Preto, n. 2, 1992. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-863X1992000200007&script=sci_arttext>. Acesso em: 8 abr. 2013.

ANSOFF, H. Igor. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.

ARAÚJO, Luiz Carlos de. O administrador rural nas suas tomadas de decisões. **Agronline**, 12 ago. 2005. Disponível em: <<http://www.agronline.com.br/artigos/o-administrador-rural-nas-suas-tomadas-decisoes>>. Acesso em: 31 mar. 2013.

ARAÚJO, Massilon J. **Fundamentos de Agronegócios**. São Paulo: Atlas, 2003.

ATTONATY, J. M.; CHATELIN, M. H.; GARCIA, F. Interactive simulation modeling in farm decision-making. **Computers and Electronics in Agriculture**, Amsterdam, v. 22, n. 2-3, p. 157-170, 1999.

AZEVEDO, Elaine de; SCHMIDT, Wilson; KARAM, Karen Follador. Agricultura familiar orgânica e qualidade de vida. Um estudo de caso em Santa Rosa de Lima, SC, Brasil. **Revista Brasileira de Agroecologia**, Porto Alegre, v. 6, n. 3, p. 81-106, 2011.

BARBOSA, Emerson Rodrigues; BRONDANI, Gilberto. Planejamento Estratégico Organizacional. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, Santa Maria, v. 1, n. 2, p. 107-123, 2005.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BÊRNI, Duilio de Avila. **Teoria dos Jogos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2004.

BERTÉ, Rodrigo. **Gestão Socioambiental no Brasil**. Curitiba: Ibpx, 2009.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. Agribusiness Cooperativo. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Org.). **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000, p. 235-253,

BILHIM, João Abreu de Faria. Mudança organizacional. In: COSTA, Sílvia Generali da; VIEIRA, Leandro; RODRIGUES, Jorge Nascimento (Org.). **Gestão da Mudança**. São Paulo: Atlas, 2010, p. 5-19.

BRASIL. Decreto nº. 7.794, de 20 de agosto de 2012. Institui a Política Nacional de Agroecologia e Produção Orgânica. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 20 ago. 2012. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/decreto/d7794.htm>. Acesso em: 8 set. 2013.

_____. Lei nº. 11.326, de 24 de julho de 2006. Estabelece as Diretrizes para a Formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 24 jul. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/111326.htm>. Acesso em: 5 out. 2013.

_____. Lei nº. 10.831, de 23 de dezembro de 2003. Dispõe sobre a agricultura orgânica e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 23 dez. 2003. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/110.831.htm>. Acesso em: 19 jun. 2013.

_____. Lei nº. 5.764 de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 16 jun. 1971. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5764.htm>. Acesso em: 30 set. 2013.

BUTTENBENDER, Pedro Luís. O Agronegócio Cooperativo. In: SPAREMBERGER, A.; BUTTENBENDER, P. L.; ZAMBERLAN, L. (Org.). **Princípios de Agronegócios: conceitos e estudos de casos**. Ijuí: Unijuí, 2010, p. 71-98.

CALLADO, Antônio André Cunha; MORAES FILHO, Rodolfo Araújo de. Gestão empresarial no agronegócio. In: CALLADO, Antônio André Cunha (Org.). **Agronegócio**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011, p. 20-29.

CANHOTA, C. Qual a importância do estudo piloto? In: SILVA, E. E. (Org.). **Investigação passo a passo**. Lisboa: APMCG, p. 69-72, 2008.

CAPORAL, Francisco Roberto; COSTABEBER, José Antônio. Agroecologia e Desenvolvimento Rural Sustentável: perspectivas para uma nova extensão rural. **Revista de Agroecologia e Desenvolvimento Rural Sustentável**, Porto Alegre, v. 1, n. 1, p. 16-37, 2000.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

CHADDAD, Fabio; ILIOPOULOS, Constantine. Control Rights, Governance, and the Costs of Ownership in Agricultural Cooperatives. **Agribusiness**, Cidade, v. 29, n. 1, p. 3-22, 2013.

CHRISTENSEN, J. L.; RAMA, R.; VON TUNZELMANN, N. G. **Innovation in the european food products and beverage industry**. Industry studies of innovation using C.I.S. data. Bruxelles (BEL): European Commission – EIMS Project 94/111 EIMS, 1996. (Publication, nº 35).

CONEJERO, M. A.; SERRA, L.; NEVES, M. F. Produtos Orgânicos: o que é, dimensões e como se habilitar. In: NEVES, Marcos Fava (Coord.). **Agronegócios e Desenvolvimento Sustentável: uma agenda para a liderança mundial na produção de alimentos e bioenergia**. São Paulo: Atlas, 2007, p. 90-101.

COSTABEBER, J. A. **Acción colectiva y procesos de transición agroecológica en Rio Grande do Sul, Brasil**. 1998. Tese (Doutorado em Agroecologia, Campesinato e Historia) - ISECETSIAN, Universidad de Córdoba, Espanha, 1998.

CULTI, Maria Nezilda. O Cooperativismo Popular no Brasil: Importância e Representatividade. In: TERCER CONGRESO EUROPEO DE LATINOAMERICANISTAS, 2002, Amsterdam. **Proceedings...** Amsterdam: [s.n.], 2002. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/11776068/O-Cooperativismo-Popular-No-Brasil-Importancia-e-Representatividade>>. Acesso em: 23 ago. 2013.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A Behavioral Theory of the Firm**. 2. ed. Oxford: Blackwell Publishers, 1992.

DORNELLES, Geni de Sales. **METAGESTÃO: a arte do diálogo nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.

DUTRA, Alberto Silva. **O processo decisório de implantação de estrutura para armazenagem de soja ao nível de propriedade rural na região de Santo Ângelo/RS**. 2008. 118 f. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) – Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

ECOVIDA. **Certificação Participativa**. *Ecovida*, 4 nov. 2011. Disponível em: <<http://www.ecovida.org.br/banners-destaques/639/>>. Acesso em: 14 ago. 2013.

FAO. ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A ALIMENTAÇÃO E A AGRICULTURA. **Ano Internacional da Agricultura Familiar**. 2013. Disponível em: <<http://www.fao.org/family-farming-2014/home/pt/>>. Acesso em: 10 dez. 2013.

FERREIRA, Palloma Rosa; AMODEO, Nora Beatriz Presno. O SESCOOP e a criação do campo da educação cooperativista: organização do quadro social e educação cooperativista. In: Encontro de Pesquisadores Latino-americanos de Cooperativismo, 5., 2008, Ribeirão Preto/SP. **Anais...** Ribeirão Preto/SP: [s.n.], 2008. Disponível em: <http://www.fundace.org.br/cooperativismo/arquivos_pesquisa_ica_la_2008/151-ferreira.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2012.

FLORES, Aécio Witches; RIES, Leandro Reneu; ANTUNES, Luciano Medici. **Gestão Rural**. Porto Alegre: Ed. dos Autores, 2006.

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA - FEE. **Resumo Estatístico do Município de Boqueirão do Leão**. 2011. Disponível em: <http://www.fee.tche.br/sitefee/pt/content/resumo/pg_municipios_detalhe.php?municipio=Boqueir%C3%do+do+Le%E3o>. Acesso em: 5 abr. 2013.

GALIZZI, G.; VENTURINI, L. Product innovation in the food industry: nature, characteristics and determinants. In: GALIZZI, G.; VENTURINI, L. (Ed.). **Economics of innovation: the case of food industry**. Heidelberg (Alemanha): Physica Verlag, 1996.

GASSON, Ruth. Goals and values of farmers. **Journal of Agricultural Economics**, Inglaterra, v. 24, n. 3, p. 521-537, 1973.

_____. Socioeconomic Status and Orientation to Work: the case of farmers. **Sociologia Ruralis**, Wageningen, v. 14, n. 3, p. 127-141, 1974.

GLIESSMAN, S. R. **Agroecologia: processos ecológicos em agricultura sustentável**. 4. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GOMES, Mário Conill; REICHERT, Lírio José. O processo administrativo e a tomada de decisão na unidade de produção agrícola de base ecológica. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE AGROECOLOGIA, 7., 2011, Fortaleza. **Resumos...** Fortaleza: Cadernos de agroecologia, v. 6, n. 2, 2011.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1975.

HERNANDEZ, J. M. C.; CALDAS, M. P. Resistência à Mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 31-45, 2001.

HOPPE, A.; BARCELLOS, M. D.; VIEIRA, L. M. Comportamento do consumidor de produtos agroalimentares orgânicos. In: DORR, A. C.; ROSSATO, M. V.; ZULIAN, A. **Agronegócio: panorama, perspectivas e influencia do mercado de alimentos certificados**. Curitiba: Appris, 2012, p. 49-70.

HUANG, Tony Cheng-Kui. A novel group ranking model for revealing sequence and quantity knowledge. **European Journal of Operational Research**, Amsterdam, v. 231, n. 3, p. 654-666, 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cidades**. 2010. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/painel/painel.php?codmun=430245>>. Acesso em: 5 abr. 2013.

_____. **Divisão Territorial Brasileira**. 2013. Disponível em: <ftp://geoftp.ibge.gov.br/organizacao_territorial/divisao_territorial/2013/>. Acesso em: 5 abr. 2013.

JACOBSEN, Alessandra de Linhares; RODRIGUES, Márcia Maria Botteon. Abordagens para lidar com a resistência humana frente a processos de mudança organizacional. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 14, n. 6, p. 39-49, 2002.

JUDSON, Arnold S. **Relações Humanas e Mudanças Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1976.

KERLINGER, Fred Nichols. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: EPU, 1979.

KOTLER, Philip. **Marketing**. São Paulo: Atlas, 1980.

KOTTER, J. P. Liderando a Mudança: Por que fracassam as tentativas de transformação. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. **Mudança**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, p. 9-26, 1999.

KOTTER, J. P.; SCHLESINGER, L. A. Choosing strategies for change. **Harvard Business Review**, Boston, v. 57, n. 2, p. 106-113, 1979.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Management information systems: managing the digital firm**. 10. ed. New Jersey: Prentice Hall Inc. 2007.

LEVY, Alberto R. **Estratégia em Ação**. São Paulo: Atlas, 1986.

LIMA, A. P. et. al. **Administração da unidade de produção familiar: modalidades de trabalho com agricultores**. 3. ed. Ijuí: Editora Unijuí, 2005.

LIMBERGER, Emiliano. **Cooperativa: Empresa Socializante**. Porto Alegre: Imprensa Livre, 1996.

MACKEY, A.; GASS, S. Common data collection measures. In: _____. **Second language research: methodology and design**. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 2005. p. 43-99.

MARCH, J. G.; SHAPIRA, Z. 1987. Managerial perspectives on risk and risk taking. **Management Science**, Providence, v. 33, n. 11, p. 1404-1418, 1987.

MARINHO, Pedro. **A Pesquisa em Ciências Sociais**. Petrópolis: Vozes, 1980.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAY, Tim. **Pesquisa Social: questões, métodos e processos**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MAZURKIEWICZ, Artur. Introduction to the Co-operative Theory of a Region. In: EUROPEAN ADVANCED STUDIES, INSTITUTE IN REGIONAL SCIENCE, 18., 2005, Rijeka. **Proceedings...** Rijeka: [s.n.], 2005. 16 p.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI, P. H. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harper & Row do Brasil Ltda, 1986.

MEULENBERG, M. T. G.; VIAENE, J. Changing agri-food systems in Western countries: a marketing approach. In: JONGEN, W. M. F.; MEULENBERG, M. T. G. (Ed.). **Innovation in the Production Systems – Product quality and consumer acceptance**. Wageningen: Wageningen Pers, 2005, p. 17-56.

MINAYO, M. C. S.; DESLANDES, S. F. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella Francisca Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

NELSON, A. G. Teaching Agricultural Producers to Consider Risk in Decision Making. In: ANNUAL MEETING WESTERN AGRICULTURAL ECONOMICS ASSOCIATION, 1997, Reno/Sparks, Nevada. **Proceedings**... Reno/Sparks, Nevada: [s.n.], 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de Gestão das Cooperativas: uma abordagem prática**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, L. M. de. **A informação como instrumento para tomada de decisão do agricultor de Giruá no estado do Rio Grande do Sul**. 2007. 114 f. Dissertação (Mestrado em Agronegócio) – Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócio, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

ONDERSTEIJN, C. J. M.; GIESEN, G. W. J.; HUIRNE, R. B. M. Perceived environmental uncertainty in Dutch dairy farming: The effect of external farm context on strategic choice. **Agricultural Systems**, Cidade, v. 88, n. 2-3, p. 205–226, 2006.

PACÍFICO, Daniela A.; DAL SOGLIO, Fábio Kessler. Transição para agricultura de base ecológica: um processo social. **Revista Brasileira de Agroecologia**, Porto Alegre, v. 5, n. 2, p. 50-64, 2010.

PADGETT, John F. The emergence of simple ecologies of skill: a hypercycle approach to economic organization. In: ARTHUR, B.; DURLAUF, S. N.; LANE, D. A. (Ed.). **The economy as a complex evolving system II**. Reading, MA: Addison Wesley Publishing, 1997. p. 199-222.

PAIVA, Laureano Ely; CARVALHO JR, José Mário de; FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo. **Estratégia de Produção e de Operações**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

PELEGRINI, G.; GAZOLLA, M. **A Agroindústria Familiar no Rio Grande do Sul: Limites e Potencialidades a sua Reprodução Social**. Frederico Westphalen/RS: Ed. da URI, 2008.

PENROSE, Edith. **A teoria do crescimento da firma**. Campinas: UNICAMP, 2006.

PEREIRA, Pedro Antonio Arraes; et al. The development of Brazilian agriculture, future technological challenges and opportunities. In: MARTHA JUNIOR, Geraldo Bueno; FERREIRA FILHO, Joaquim Bento de Souza (Ed.). **Brazilian agriculture development and changes**. Brasília: Embrapa, 2012, p. 13-42.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretas; FONSECA, João Gabriel Marques. **Faces da Decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão**. São Paulo: Makron Books, 1997.

PIGATTO, G.; ALCÂNTARA, R. L. C. Relacionamento Colaborativo nos Canais de Distribuição. In: ZUIN, L. F. S.; QUEIROZ, T. R. (Coord.). **Agronegócios: Gestão e Inovação**. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 129-166.

PINHO, Diva Benevides. **Doutrina Cooperativista e Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Secretaria da Agricultura – Departamento de Assistência ao Cooperativismo, 1967.

POLÔNIO, Wilson Alves. **Manual das Sociedades Cooperativas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PRIEM, R. L.; LOVE, L. G.; SHAFFER, M. A. Executives perceptions of uncertainty sources: a numerical taxonomy and underlying dimensions. **Journal of Management**, Cidade, v. 28, n. 6, 725-746, 2002.

PRINCIPIA CYBERNETICA WEB - PCW. **Decision Theory**. 2013. Disponível: <http://pespmc1.vub.ac.be/asc/decisi_theor.html>. Acesso em: 15 mar. 2013.

RAMBO, A. G.; MACHADO, J. A. D. **Tomada de decisão em questões relativas ao desenvolvimento territorial**: capital social, empoderamento e governança na agricultura familiar. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 47., 2009, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: UFRGS, 2009. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/13/655.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2013.

REICHERT, Lírío José; GOMES, Mário Conill. O processo administrativo e a tomada de decisão de agricultores familiares em transição agroecológica. In: **Revista Facultad de Agronomia La Plata**, Argentina, v. 112, n. 2, p. 105-113, 2013.

REVILLION, J. P.; PADULA, A. D.; BRANDELLI, A. Estudo das variáveis relevantes na adoção da tecnologia de processamento UHT nas agroindústrias de laticínios no estado do Rio Grande do Sul. **Revista do Instituto de Laticínios Cândido Tostes**, Juiz de Fora, v. 56, n. 323, p. 3-12, 2001.

RICHARDSON, Roberto Jerry. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

RODRIGUES, Rui Martinho. **Pesquisa Acadêmica**: como facilitar o processo de preparação de suas etapas. São Paulo: Atlas, 2007.

ROSSÉS, G. F. et al. Sistema de Gestão em Cooperativas: o caso da Cooperativa Agropecuária Júlio de Castilhos. SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 7., 2010, Resende, RJ. **Anais...** Resende, RJ: [s.n.], 2010.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica**. 23. ed. Petrópolis: Vozes, 1986.

SANTINI, G. A.; et al. Conceitos de Inovação no Agronegócio. In: ZUIN, L. F. S.; QUEIROZ, T. R. (Coord.). **Agronegócios**: Gestão e Inovação. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 219-250.

SANTOS, G. C.; MONTEIRO, M. Sistema Orgânico de Produção de Alimentos. **Alimentos e Nutrição**, Araraquara, v. 15, n. 1, p. 73-86, 2004.

SCHNEIDER, José Odelso. (Org.). **Educação Cooperativa e suas práticas**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2003.

SCHRADER, Achim. **Introdução à pesquisa social empírica**. Porto Alegre: Globo/Ed. UFRGS, 1974.

SILVEIRA JÚNIOR, Aldery. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional**. 1995. 224 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Estudos Sociais Aplicados, Universidade de Brasília, Brasília, 1995.

SIMON, Herbert Alexander. **Comportamento Administrativo: Estudos dos Processos Decisórios nas Organizações Administrativas**. Rio de Janeiro: FGV, 1970.

_____. **A capacidade de decisão e de liderança**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1972.

SPIEGEL, Murray Ralph. **Estatística**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.

STERN, J. A.; PETERSON, H. C. The globalization of smaller agri-food firms: a decision-making framework tested through case research. **International Food and Agribusiness Management Review**, Cidade, v. 4, n. 2, p. 133-148, 2001.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. **Estatística II: notas de aula**. Curitiba: UFPR, 2009. Disponível em: <<http://www.est.ufpr.br/ce003/material/apostilace003.pdf>>. Acesso em: 2 jan. 2014.

VALENT, Vinicius Dornelles. **Conceitos de Gestão da Inovação: compatibilidades da linguagem técnica na produção científica veiculada em periódicos brasileiros entre 2008 e 2012**. 2013. 102 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

WAGNER, M. B.; MOTTA, V.T.; DORNELLES, C.C. **SPSS passo a passo: Statistical Package for the Social Sciences**. Caxias do Sul: Educs, 2004.

WILKINSON, J. **Mercados, redes e valores: o novo mundo da agricultura familiar**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2008.

ZYLBERSZTAJN, Decio. **Organização de cooperativas: desafios e tendências**. São Paulo: PENSA-FEA-USP, 1994.

ANEXO I



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL



CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM AGRONEGÓCIOS - CEPAN

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS

Prezado(a) senhor(a):

Este formulário de entrevista é parte integrante de uma pesquisa que fundamenta a elaboração de uma dissertação de mestrado acadêmico em Agronegócio na UFRGS. A mesma discorre sobre o processo decisório na mudança do sistema produtivo convencional para o sistema produtivo orgânico na Cooperativa Leoboqueirense de Agricultores Familiares – COOPERLAF.

É requerida a sua colaboração para responder à entrevista. O sucesso da pesquisa depende da participação dos associados na Cooperativa.

Salienta-se que não serão divulgados os nomes dos cooperados que participarem das entrevistas.

Atenciosamente,

Joice Zagna Valent – Aluna de Mestrado Acadêmico em Agronegócio/UFRGS.

Profa. Dra. Verônica Schmidt – Professora do Programa de Pós-Graduação em Agronegócio/UFRGS.

Prof. Dr. João Armando Dessimon Machado – Professor do Programa de Pós-Graduação em Agronegócio/UFRGS.

De acordo:

Quais são as principais atividades desenvolvidas na propriedade?

Quais são os cinco principais produtos que você fornece à Cooperativa?

Quanto ao processo de transição

1. Quais motivos que levaram você a mudar o sistema produtivo?

- Garantir qualidade de vida futura
- Segurança alimentar
- Ter benefícios econômicos
- Preservar a saúde
- Preservar a natureza
- Realização pessoal
- Bem estar pessoal
- Prestígio no meio rural
- Porque outro(s) cooperado(s) mudaram
- Porque a diretoria da Cooperativa determinou
- Por outros motivos. Quais?

2. Que fatores auxiliam em suas decisões na condução da propriedade?

- Preço de comercialização do produto
- Cultura mais rentável
- A disponibilidade de assistência técnica
- Clima da região
- As condições do solo (plano, arável, morro...)
- Diferentes safras – sazonalidade
- Perecibilidade do produto
- Produtos que a Cooperativa necessita para a comercialização
- Outros. Quais?

3. Como você classifica seu conhecimento inicial sobre produção orgânica?

- Nenhum conhecimento
- Pouco conhecimento
- Alguns conhecimentos
- Muito conhecimento

4. Ordene as principais fontes de informações que foram usadas sobre produção orgânica na mudança de sistema produtivo?

- Emater
- Sindicato
- Técnicos especializados
- Vizinhos e outros associados
- Televisão e rádio
- Livros, jornais e revistas
- Internet
- Cursos sobre produção orgânica
- Visita à produtores que passaram pela mudança de sistema produtivo
- Não procurou informações
- Outros. Quais?

5. Você costuma participar de seminários e/ou cursos sobre produção orgânica?

- Sempre
- Frequentemente
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

6. Que tipo de assistência técnica você está recebendo?

- Certificadora orgânica
- Emater
- Cooperativa
- Técnico particular
- Sindicato
- Outros produtores
- Não recebe assistência técnica
- Outros. Quais?

7. Quais as dificuldades encontradas durante o processo de mudança do sistema produtivo?

- Falta de técnicos especializados
- Falta de informações durante o processo de transição
- Falta de orientação
- Muitas exigências da certificadora
- Resistência à mudança de outros cooperados
- Não há dificuldades
- Outras. Quais?

8. Quais as vantagens encontradas durante o processo de mudança do sistema produtivo?

- Melhor preço de venda do produto
- Orientação técnica especializada
- Práticas de produção sustentável
- Mais cuidados com a saúde
- Diversificação
- Conhecer a origem do alimento ingerido
- Não há vantagens
- Outras. Quais?

9. A diretoria procurou saber sua opinião sobre a mudança de sistema produtivo?

- Sim
- Não

10. Com que frequência a diretoria acompanha seu envolvimento com a mudança do sistema produtivo:

- Sempre
- Frequentemente
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

11. Foi fácil tomar a decisão de mudar o sistema produtivo?

- Sim
- Não

Por quê?

12. Houve planejamento antes de mudar o sistema produtivo?

- Sim
- Não

Por quê?

13. Como classifica sua resistência em mudar de sistema produtivo?

- Nenhuma resistência
- Pouca resistência
- Alguma resistência
- Bastante resistência
- Muita resistência

Se houve resistência explique o por quê?

14. A sua escolha apresentou retorno esperado?

- Nenhum retorno
- Pouco retorno
- Algum retorno
- Bastante retorno
- Muito retorno

15. Você se considera satisfeito com os resultados alcançados até agora?

- Muito
- Bastante
- Razoável
- Pouco
- Nada

Por quê?

16. A mudança do sistema produtivo está sendo vantajosa para você?

- Sim
- Não

Por quê?

17. Você concorda que sua escolha foi consciente para alcançar os resultados desejados?

Sim

Não

Por quê?

18. Você costuma definir um caminho para chegar a seus objetivos?

Sempre

Geralmente

Às vezes

Nunca

19. Como você percebe a mudança de sistema produtivo?

20. Outros comentários que o entrevistado gostaria de fazer:

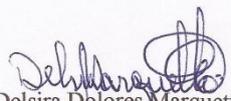
ANEXO II



AUTORIZAÇÃO

Por meio deste documento, a COOPERLAF – Cooperativa Leoboqueirense de Agricultores Familiares – autoriza Joice Zagna Valent a realizar, com os cooperativados, entrevistas que integram seu relatório de dissertação para obtenção do título de Mestre em Agronegócio pela UFRGS (Universidade Federal do Rio Grande do Sul).

Boqueirão do Leão, 31 de maio de 2013.


Delsira D'lores Marqueto
Presidente da Cooperlaf

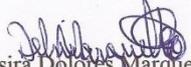
ANEXO III



AUTORIZAÇÃO

Por meio deste documento, a COOPERLAF – Cooperativa Leoboqueirense de Agricultores Familiares – autoriza a divulgação de seus dados de identificação no relatório de pesquisa de Joice Zagna Valent, o qual tem como finalidade a obtenção do título de Mestre em Agronegócio pela UFRGS (Universidade Federal do Rio Grande do Sul).

Boqueirão do Leão, 31 de maio de 2013.


Delsira Dolores Marquetto
Presidente da Cooperlaf