

Leticia Barqueta Costa

**PROCESSOS DE MUDANÇAS E TRANSFORMAÇÕES  
ORGANIZACIONAIS EM UMA COOPERATIVA DE  
PRODUÇÃO AGROPECUÁRIA DA ÁREA DE REFORMA  
AGRÁRIA: LIMITES E AVANÇOS.  
O CASO DA COOPERATIVA DE TRABALHADORES  
ASSENTADOS DE TAPES.**

Dissertação submetida ao Programa  
de Pós-graduação em  
Agroecossistemas da Universidade  
Federal de Santa Catarina para a  
obtenção do grau de Mestre em  
Agroecossistemas.

Orientadora: Profa. Dra. Valeska  
Nahas Guimarães.

Co-orientador: Prof. Dr. Luis  
Antonio Pasquetti.

Florianópolis  
2015

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Costa, Leticia Barqueta

Processos de mudanças e transformações organizacionais em uma cooperativa de produção agropecuária da área de Reforma Agrária: limites e avanços. : O caso da Cooperativa de Trabalhadores Assentados de Tapes / Leticia Barqueta Costa ; orientadora, Valeska Nahas Guimarães ; coorientador, Luis Antonio Pasquetti . - Florianópolis, SC, 2015. 189 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências Agrárias. Programa de Pós-Graduação em Agroecossistemas.

Inclui referências

1. Agroecossistemas. 2. Mudança Organizacional. 3. Transformação Organizacional. 4. Cooperativa de Produção Ecológica. 5. Reforma Agrária. I. , Valeska Nahas Guimarães. II. , Luis Antonio Pasquetti. III. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Agroecossistemas. IV. Título.

Letícia Barqueta Costa

**PROCESSOS DE MUDANÇAS E TRANSFORMAÇÕES  
ORGANIZACIONAIS EM UMA COOPERATIVA DE  
PRODUÇÃO AGROPECUÁRIA DA ÁREA DE REFORMA  
AGRÁRIA: LIMITES E AVANÇOS.  
O CASO DA COOPERATIVA DE TRABALHADORES  
ASSENTADOS DE TAPES.**

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre em Agroecossistemas – Mestrado Profissional - e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Agroecossistemas.

Florianópolis, 16 de março de 2015

---

Prof. Clarilton Ribas, Dr.  
Coordenador do Curso

**Banca examinadora:**

---

Prof. Valeska Nahas Guimarães, Dra.  
Presidente e orientadora

---

Prof. Antônia Egídia de Souza, Dra.  
Membro Externa da Banca  
Universidade do Vale do Itajaí

---

Prof. Luiz Henrique Gomes de Moura, Dr.  
Membro Externo da Banca  
Universidade de Brasília

---

Prof. Clarilton Ribas, Dr.  
Membro Interno da Banca  
Universidade Federal de Santa Catarina



À minha mãe, que me deu a vida e  
muitas lições sobre ela.

Ao meu pai (in memoriam), que me  
ensinou o real valor do estudo.

Aos meus verdadeiros amigos, de  
copo e de cruz, que são meus  
tesouros.

Ao MST, que me acolheu e  
concretamente me mostrou que a  
nossa vida só a luta faz valer.



À classe trabalhadora, que me remete ao verdadeiro sentido da revolução.





## AGRADECIMENTOS

... ao MST, por manter firme sua luta pela Reforma Agrária, pela educação e pelo fim das cercas da ignorância.

... à Coopat, por ter confiado e acolhido este estudo, além de ter proporcionado momentos de convivência, conhecimento, descoberta e elaborações.

... à Universidade Federal de Santa Catarina, por acreditar e investir nesta Turma e em pessoas que foram excluídas do acesso à educação.

... à coordenação do Curso de Mestrado Profissional em Agroecossistemas, todos e todas que contribuíram na Coordenação Política Pedagógica, e todos e todas do Nera, que fizeram de nossa passagem pela universidade pública um caminho de conhecimentos, compromissos e amizades.

... aos educadores e às educadoras e a nossa apoiadora em redação, por terem socializado seus conhecimentos com tanta dedicação e contribuído para que este trabalho fosse se aprimorando.

... ao Setor de Produção do MST, e a todos que contribuíram com seu tempo, conhecimento e ações para a realização deste trabalho.

... ao Coletivo de Projetos Internacionais da Secretaria Nacional do MST, que desenvolveu nossos trabalhos diários, zelando pelos nossos compromissos, nos momentos em que o curso e este estudo me fizeram ausente.

... à orientadora deste estudo, que se tornou uma verdadeira companheira nos momentos de conhecimentos, reflexões, descobertas e elaborações compartilhadas.

... ao co-orientador deste estudo, que vem contribuindo com meu processo de construção dos conhecimentos desde a realização de trabalhos conjuntos em Brasília, passando pelos estudos da graduação em São Paulo e Belo Horizonte, e culminando, neste momento, com a pós-graduação em Florianópolis.

... aos companheiros e companheiras da Turma Egídio Brunetto, por fazerem desta uma conquista coletiva.



O que é, exatamente por ser tal como é, não  
vai ficar tal como está.  
(Bertolt Brecht)



## RESUMO

O presente estudo tem como tema de pesquisa as mudanças e transformações organizacionais. A pesquisa de campo foi realizada em uma cooperativa de produção agropecuária, situada em um assentamento de reforma agrária, a Cooperativa de Produção Agropecuária dos Assentados de Tapes (Cootap), localizada no Rio Grande do Sul. O objetivo geral da pesquisa foi interpretar o processo pelo qual são realizadas mudanças organizacionais e transformações em uma cooperativa. Para alcançar este objetivo, foi realizado um estudo qualitativo, cujo passo inicial foi a pesquisa bibliográfica levantamento do estado da arte do tema. Na pesquisa de campo foram aplicadas entrevistas individuais, utilização de ferramenta de “linha do tempo” e de ferramenta de análise de mudanças e transformações organizacionais. Também houve observação direta (livre, sistematizada e participante), registros em um “caderno de campo” e pesquisa documental. Os resultados indicam que a Coopat foi pioneira em uma trajetória histórica composta por mudanças e transformações organizacionais que vêm resultando em uma objetivação de uma “forma alternativa de organização” na produção de alimentos. As mudanças e transformações organizacionais são de fundamental importância para a sobrevivência de organizações deste tipo, que têm sua própria dinâmica, ajustada aos seus objetivos econômicos, sociais e políticos, mas, como organizações econômicas, buscam garantir a produção da existência de seus associados, trabalhadores e outros profissionais comprometidos com a cooperativa. Constatou-se que o conhecimento sistematizado sobre processos de mudanças e transformações pode contribuir para que estes sejam realizados de forma planejada, com agilidade e mais capacidade de visão geral, análise e definições de ações adequadas. Observou-se também que a “linha do tempo” é um instrumento que possibilita identificar a trajetória histórica da Coopat marcada por mudanças e transformações, realizadas dentro de determinados contextos, que pode contribuir para análises substanciais sobre quais mudanças e transformações poderiam vir a gerar impactos e através de que método. O olhar sobre os limites e avanços nos processos de mudanças e transformações organizacionais anteriores contribui tanto para a construção do planejamento quanto para a avaliação de possíveis riscos.

Palavras-chave: Mudança Organizacional, Transformação Organizacional, Cooperativa de Produção Ecológica, Reforma Agrária.

## ABSTRACT

The research topic of this study are the organizational changes and transformations. The field research was conducted in an agricultural production cooperative, located on a land reform settlement, the Cooperativa de Produção Agropecuária dos Assentados de Tapes (Cootap), located in the state of Rio Grande do Sul. The overall goal of the research, was to interpret the process which results in organizational changes and transformations in a cooperative. To accomplish that, we performed a qualitative study, in which the initial step was a bibliographic research and a state of the art survey regarding the theme. In the field research, individual interviews were conducted, a timeline management tool was used, and also a tool for change impact and organizational transformation analysis. There was also direct observation (free, systematic and participant), registration of field notes and a documentary research. The results indicate that Coopap pioneered a historical trajectory consisting of modifications and organizational changes, that have been resulting in an objectification of an "alternative form of organization" in food production. The modifications and organizational changes are of vital importance for the survival of these organizations, which have their own dynamic adjusted to their economic, social and political goals, but as economic organizations, they seek to ensure the production of the existence of its members, workers and other professionals committed with the cooperative. The research found that the systematic knowledge about change and transformation processes can help the modifications to occur in a planned manner, with more agility and overview capacity, analysis and appropriate actions settings. It was also noted that the timeline is a tool that helps identify the historical trajectory of Coopap, marked by changes and transformations, performed within certain contexts, which can contribute to substantial analysis on which change and transformations could have an impact and through which method. The overview of the limits and advances in processes of change and previous organizational changes contributes to both the construction of the planning, and also to the evaluation of possible risks.

**Keywords:** Organizational Change, Organizational Transformation, Ecological Production Cooperative, Agrarian Reform.





## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	21
1.1 OBJETIVOS.....	28
1.1.1 Objetivo geral.....	28
1.1.2 Objetivos específicos.....	28
2 METODOLOGIA.....	29
3 CARACTERIZAÇÃO DA COOPAT E DA PRODUÇÃO DE ARROZ ECOLÓGICO.....	35
3.1 PARTICIPAÇÃO DA COOPAT NO GRUPO GESTOR DO ARROZ ECOLÓGICO.....	37
3.2 O CULTIVO DE ARROZ ECOLÓGICO NA COOPAT	38
3.3 ASPECTOS SOCIAIS RELACIONADOS À COOPAT..	40
3.4 O ASSENTAMENTO HUGO CHÁVEZ E A RELAÇÃO COM A SOCIEDADE.....	41
4 MUDANÇAS E TRANSFORMAÇÕES ORGANIZACIONAIS NA COOPAT: ORIGENS E CARACTERÍSTICAS.....	45
4.1 MUDANÇA DA MATRIZ TECNOLÓGICA NO CULTIVO DE ARROZ: DO CONVENCIONAL PARA O ECOLÓGICO.....	60
4.2 MUDANÇA DA PRODUÇÃO DO GRÃO PARA A PRODUÇÃO DO ALIMENTO: O BENEFICIAMENTO E AGROINDUSTRIALIZAÇÃO.....	70

4.3 A BUSCA DA QUALIDADE NO PRODUTO: DO ARROZ “BARRIGA MOLE” PARA O ARROZ A VÁCUO	79
4.4 O MERCADO PARA O PRODUTO: DAS PEQUENAS VENDAS NO VAREJO ÀS GRANDES VENDAS PARA O MERCADO INSTITUCIONAL.....	84
4.5 A NECESSIDADE DE AMPLIAÇÃO DA PRODUÇÃO DE ARROZ: A PRODUÇÃO NA COOPAT E A AMPLIAÇÃO COM A LAVOURA DO . .APOLÔNIO DECARVALHO.....	89
4.6 A DIVERSIFICAÇÃO DA PRODUÇÃO AGROINDUSTRIALIZADA: PRIMEIRO O ARROZ E DEPOIS A PADARIA.....	90
4.7 A NOVA ESCALA DE PRODUÇÃO: O AVANÇO DA AGROINDÚSTRIA DO ARROZ E DA PADARIA E A EXTINÇÃO DO SETOR PRODUTIVO DE HORTAS E BARAÇOS.....	91
4.8 CONSIDERAÇÕES RELACIONADAS ÀS MUDANÇAS E TRANSFORMAÇÕES ORGANIZACIONAIS OCORRIDAS NA COOPAT.....	93
5 PROCESSOS DE MUDANÇAS E TRANSFORMAÇÕES ORGANIZACIONAIS NA COOPAT.....	99
5.1 O APRENDIZADO DA COOPAT COM A ORGANIZAÇÃO E PARTICIPAÇÃO NO MST.....	104

5.2 SOBRE O PROCESSO DE TOMADAS DE DECISÕES NA COOPAT.....	106
5.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE O PROCESSO DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS NA COOPAT.....	116
6 LIMITES E AVANÇOS NOS PROCESSOS DE MUDANÇAS E TRANSFORMAÇÕES ORGANIZACIONAIS NA COOPAT.....	121
6.1 A QUEDA DA PRODUTIVIDADE DA TERRA.....	122
6.2 O LIMITE DO TAMANHO DA PROPRIEDADE DA TERRA.....	125
6.3 O RISCO DE CONTAMINAÇÃO DA LAVOURA.....	127
6.4 O DESENVOLVIMENTO DO CONHECIMENTO COM AS CONDIÇÕES COLOCADAS PELA REALIDADE.....	128
6.5 POLÍTICAS PÚBLICAS ENTRE AVANÇOS E LIMITES.....	139
6.6 A BASE DAS MUDANÇAS E TRANSFORMAÇÕES FORTALECIDAS COM A ORGANIZAÇÃO E O APOIO DA SOCIEDADE.....	145
6.7 A AMEAÇA À CONTINUIDADE DAS MUDANÇAS E TRANSFORMAÇÕES FUTURAS.....	149
6.8 OBSERVAÇÃO E COMENTÁRIO SOBRE A CONTRATAÇÃO DE TRABALHADORES.....	152
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	157
8 REFERÊNCIAS.....	163

APÊNDICE A - Roteiro entrevista semiestruturada individual – associados da Coopat.....	173
APÊNDICE B – Linha do tempo da Coopat e da produção do arroz ecológico em seu contexto.....	177
APÊNDICE C - Quadro para análise de mudanças organizacionais.....	187

## 1 INTRODUÇÃO

Na atualidade, em função da competitividade acirrada, as empresas - e, de modo geral, as organizações, sejam estas privadas, públicas, ou mesmo as chamadas “do terceiro setor” - ao desenvolverem seus processos de gestão, privilegiam as mudanças e transformações organizacionais que lhes possam auferir um diferencial na qualidade e produtividade.

O tema proposto nesta pesquisa refere-se às mudanças e transformações organizacionais que ocorrem em uma cooperativa. As mudanças organizacionais serão tratadas, nesta pesquisa, como as modificações que ocorrem continuamente no espaço de produção e na gestão da empresa. Algumas mudanças podem ser menos visíveis, e, portanto, muitas vezes quase imperceptíveis, porém ocorrem o tempo todo como ajuste de processos. Outras podem ser mais visíveis, e, portanto, ter impactos mais evidentes em parte ou no todo da empresa. Tanto as menos visíveis como as mais visíveis são implementadas através de um processo. Organizações realizam análises de suas ações e processos, assim como planejamentos que têm como base as questões “qual mudança fizemos?/faremos?” e “qual resultado ela nos deu/dará?”. Na pesquisa proposta pretende-se observar o processo de mudança organizacional a partir da questão “como a mudança foi feita?”, iniciando-se pelas motivações que a proporcionaram e as consequências para a organização e para os trabalhadores envolvidos neste processo.

Como transformações organizacionais, compreendem-se as mudanças na própria organização, a partir da ampliação do paradigma da transformação no lugar do paradigma da estabilidade. São as mudanças que acontece simultaneamente em diferentes aspectos e diferentes espaços da organização, sendo de abrangência maior e realizada a partir da estratégia para melhorar os seus índices de desempenho econômico, financeiro, sociais e ambientais, dependendo da sua razão de ser (empresa, instituição, cooperativa, associação).

A Cooperativa de Produção Agropecuária dos Assentados de Tapes (Coopat) está organizada no Assentamento Hugo Chávez, no município de Tapes, Rio Grande do Sul. Tem 20 famílias associadas, foi fundada em 1998 e é fruto da organização de trabalhadores pela reforma agrária, vinculada ao Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST). Ela é composta de vários setores produtivos, mas tem como carro-chefe a produção de arroz ecológico, para o qual vem dedicando seus esforços no desenvolvimento da cadeia produtiva.

Este trabalho justifica-se pela necessidade de formulação de uma forma alternativa de organização da produção de alimentos, diferente da que é propagada pelos intelectuais da economia rural, totalmente vinculada ao modelo de modernização excludente e ao mesmo tempo dependente do capital internacional. A concepção do mundo rural está alicerçada na grande empresa agropecuária e está sendo disseminada por meio da importação de modelos e teorias no ensino técnico e superior e no trabalho de assistência técnica agropecuária. Pequenos agricultores estão seguindo a mesma lógica de gestão de negócios da grande empresa capitalista no campo e estão tornando-se dependentes e economicamente inviáveis. Superar esses modelos e teorias importadas, realizar estudos focados em uma nova forma de produzir alimentos e trabalhar com agricultores para que desenvolvam novas formas de gestão nas cooperativas, visando desenvolver novas relações de produção é realizar um movimento que possa gerar alternativas voltadas para a redução da dependência, capacidade e agilidade para as mudanças, ampliação do controle das cooperativas pelos trabalhadores associados e novas relações sociais possam ser vivenciadas ou fortalecidas.

Também constata-se que as teorias e abordagens existentes estão relacionadas às mudanças e transformações organizacionais em/para grandes empresas, corporações empresariais, não sendo suficientes para a compreendê-las em cooperativas de produção de pequeno porte. Estas pequenas cooperativas têm sua própria dinâmica, ajustada aos seus objetivos, mas, como organizações econômicas e sociais, buscam a sobrevivência porque têm a responsabilidade social de garantir a produção da existência de seus associados, trabalhadores e outros profissionais comprometidos com esse tipo de organização. Além dos desafios da organização interna, estão em permanente relação com o seu ambiente externo, que passa por transformações aceleradas pela dinâmica da sociedade sob o sistema capitalista. Realizar a pesquisa com estes temas, a partir da perspectiva de uma cooperativa de pequeno porte, contribui para a compreensão e desenvolvimento de formas de gestão específicas, alternativas tanto para associados, quanto para trabalhadores e profissionais que estão comprometidos com este tipo de organização.

O estudo realizado contribui com uma metodologia para estudos de processos de mudanças e transformações organizacionais em cooperativas de pequeno porte. O princípio, meio e fim destas cooperativas são as pessoas. Portanto, é necessário que se desenvolva uma metodologia participativa e que integra todos os associados no

processo decisório, não apenas na troca de informações, mas como realizadoras de análises e formuladoras de processos que proporcionem desenvolvimento para a cooperativa. O estudo contribui para que as pessoas comprometidas com a cooperativa possam compreender, refletir e contribuir para a gestão democrática deste tipo de organização. A própria Coopat tem, com o estudo, informações que contribuem para a análise de seus processos de mudanças e transformações organizacionais e possibilidades de qualificar a sua gestão organizacional e a sua capacidade de mudanças e transformações, tratando-se tanto da dinâmica interna quanto das relações com seu ambiente externo.

De forma mais ampla, outras organizações similares à da Coopat poderão se referenciar nas práticas vivenciadas pela Coopat e prepararem-se para seus próprios contextos de mudanças e transformações. Este é o caso, por exemplo, das organizações ligadas ao MST e organizadas pelo seu Setor de Produção, Cooperação e Meio Ambiente (SPCMA), localizadas em todas as regiões do país, que estão desenvolvendo a produção através do Programa Terra Forte. Este é um programa de promoção da agroindustrialização em assentamentos e foi conquistado pelos movimentos sociais, em diálogo com o governo federal mediante a implantação de um piloto do programa em dez cooperativas da reforma agrária. O lançamento do Programa foi em 2013, em uma cooperativa que tem vínculo com o MST, no Paraná. O Programa pretende atender, em cinco anos, 200 cooperativas e associações localizadas em assentamentos criados ou reconhecidos pelo Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (Incra).

Com base no tema escolhido, formulou-se as seguintes questões centrais de pesquisa que contribuiram para a compreensão do problema. Estas questões complementam-se uma à outra:

(1) Qual o processo escolhido pela cooperativa para realizar as mudanças e transformações em sua organização?

(2) Que limites e avanços são constatados neste processo, levando em considerações aspectos ambientais internos e externos?

Tais questões surgiram a partir de uma sondagem preliminar exploratória realizada na Coopat, no mês de agosto de 2013 quando, com a visita e com as entrevistas realizadas, foi possível realizar uma leitura situacional da cooperativa, contatando os trabalhadores que fazem parte dela e buscando conhecer as suas preocupações latentes, bem como visualizar a Coopat no contexto mais amplo das

cooperativas organizadas e vinculadas ao MST e articular os pontos de pesquisa propostos com este contexto.

Na busca da contextualização do tema, é mister enfatizar que a agricultura é a atividade exercida pela humanidade que está diretamente ligada a sua sobrevivência. O domínio da natureza pelo ser humano para a produção de seu alimento é o que vai traçar a trajetória da agricultura no mundo. Para dominar a natureza e produzir alimentos foram modificados ecossistemas e criados agroecossistemas. Por serem transformados pelo ser humano, os agroecossistemas se apresentam conforme os contextos históricos (econômicos, sociais, políticos e culturais) nos quais estão inseridos. O aumento da dominação da natureza e da produção de alimentos se deu como consequência de suprir a necessidade de alimentos com o aumento da população, bem como, no modo de produção capitalista, garantir a reprodução do capital.

A agricultura mundial vem sofrendo grandes transformações, iniciadas no século passado e que se estendem até os dias de hoje, de forma cada vez mais acelerada, alcançando os lugares mais longínquos do globo terrestre. Avança a monocultura, a qual propaga as “vantagens” da produtividade. Animais são criados em confinamento. Os produtos químicos estão disseminados, tanto para as plantas quanto para os animais. Machado (2013) cita também a mecanização com máquinas importadas, os confinamentos na criação, programas de melhoramento animal com importação de material genético, o uso de aditivos em rações, a inseminação, os agrotóxicos, fertilizantes, sementes modificadas e certificadas, a redução dos ciclos das culturas, dentre outras. O capital financeiro e as grandes empresas transnacionais dominam a agricultura em todo o seu processo, controlam a produção e o mercado agrícola. Com as supostas “soluções” modernas, encontrou uma saída para si, para ampliar a sua reprodução cada vez mais intensificadamente.

O capital financeiro ampliou sua entrada no campo, no Brasil, a partir dos anos 2000, com as sucessivas crises econômicas pelo mundo. Carvalho (2013) estima que no Brasil, com a crise de 2008, foram enviados ao país para transações e buscar proteção ao capital, cerca de 200 bilhões de dólares por ano. Aliado à empresa capitalista da agricultura, o agronegócio, o capital se movimenta e se reproduz através de estratégias de negócios. A produção agropecuária de larga escala, assim como a florestal, a aquisição de terras e arrendamento destas, fazem parte dos negócios vistos como promissores no sentido de gerar lucro, o principal interesse. Estes negócios estão modificando



os ecossistemas drasticamente, por via da extração de recursos naturais, contaminação e destruição destes. Em consequência ocorre um esvaziamento populacional no campo por causa das modificações econômicas, políticas, sociais e culturais na área rural.

No aspecto ideológico, Carvalho (2003; 2013) e Teixeira (2013) destacam que existe um trabalho de convencimento da sociedade, por parte do agronegócio, de que este é o modelo único possível de produzir alimentos para a população em quantidade e ainda beneficiar o país economicamente com as exportações. Para tal, são utilizados desde os abrangentes meios de comunicação de massa até o restrito meio acadêmico. A reprodução desta ideologia, verifica Carvalho (2003), se dá pela adoção na agricultura do modelo de produção das grandes empresas capitalistas pelos pequenos agricultores, que provam as consequências da inviabilidade econômica, da dependência, do endividamento e da perda de suas terras e de todo o investimento colocado na proposta.

As políticas no Brasil encaminham o país para ser a grande área de produção agropecuária e florestal que abastecerá o mundo, através das exportações. Há exceções, como o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) ou o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), porém, a maioria das políticas para a agricultura familiar direciona a população beneficiária a adotar o modelo do agronegócio, em substituição aos conhecimentos e experiência da economia camponesa, o que a leva à inviabilidade. Além disso, os investimentos nestes programas são muito pequenos, se comparados com a quantidade de recursos destinados ao agronegócio.

A agricultura com bases ecológicas toma o princípio de que se um ecossistema natural é integrado por uma biodiversidade, este inclui plantas e animais, incluindo os seres humanos. E um agroecossistema deve prezar por ter esta característica para ter equilíbrio ambiental e ser possível desenvolver uma agricultura limpa (MACHADO, 2013). A agroecologia é desenvolvida por agricultores no Brasil e no mundo, mas está muito longe de ser hegemônica. Amplia-se a percepção da sociedade sobre as contradições da agricultura convencional, sobre a possibilidade do esgotamento dos recursos naturais e sobre as consequências para a saúde das pessoas.

Teixeira (2013) afirma que diante do contexto “há que se pensar, de imediato, em uma 'nova agricultura' no decorrer do século XXI, sob pena de possíveis crises alimentares globais que desdobrarão em eventos sociais e políticos imponderáveis”. Ele destaca que camponeses precisam lutar pela terra, para, primeiro, dar continuidade

a sua existência. Mas precisa extrapolar as reivindicações de interesses próprios e transcender dimensões mais amplas, que envolvem a questão da soberania nacional, diante do quadro de controle da terra e dos recursos naturais pelo capital.

Para o Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST), a disputa de terras e a territorialização é o ponto de partida para enfrentar a presença do capitalismo no campo e o modelo do capital. Assim, os enfrentamentos “se ampliam para as disputas sobre o controle das sementes, da agroindústria, da tecnologia, dos bens da natureza, da biodiversidade, das águas e das florestas.” (MOVIMENTO DOS TRABALHADORES RURAIS SEM TERRA, 2013, p. 33)

Na construção de seu Programa Agrário<sup>1</sup>, o MST apresenta fundamentos sobre a organização da produção, dentre os quais:

3. O desenvolvimento da produção agrícola deve ser diversificado, utilizando-se técnicas de produção agroecológicas e máquinas agrícolas socialmente adaptadas a cada contexto socioambiental que busquem o aumento da produtividade das áreas, do trabalho e da renda, em equilíbrio com a natureza.

(...)

6. Implementar as formas diversas de cooperação agrícola, para desenvolver as forças produtivas e as relações sociais no campo. Instalar agroindústrias no meio rural sob controle dos camponeses e dos trabalhadores dessas unidades gerando alternativas de trabalho e renda para a juventude e todas as famílias envolvidas. (MOVIMENTO DOS TRABALHADORES RURAIS SEM TERRA, 2013, p. 35-36)

O SPCMA do MST tem como tarefa dar impulso à produção nos assentamentos, para que eles se constituam como força política,

---

<sup>1</sup> Segundo o Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (2013), o “programa sintetiza uma estratégia de resistência ao modelo de agricultura capitalista do agronegócio e propõe um processo de acúmulo de forças, tendo como objetivo o fortalecimento de nossa organização e a qualificação das nossas lutas para promovermos, junto com toda a classe trabalhadora, as mudanças estruturais da sociedade capitalista.”

pois há a compreensão de que é preciso “avançar em muito na organização da produção dos assentamentos, tendo força econômica na região e com ela ter força política e ideológica” (MOVIMENTO DOS TRABALHADORES RURAIS SEM TERRA, 2013, p. 58 ). Em termos de retomar a organização da produção, o MST ressalta que isso implica em ter instrumento econômico, inserção nos mercados e proteção via políticas públicas. O instrumento econômico mencionado está representado pelas cooperativas e associações de produção. Christoffoli et al. (2010) ressaltam que as cooperativas são “peça fundamental para alavancar estratégias de desenvolvimento que consigam articular as noções de sustentabilidade ambiental, justiça social e avanços econômicos para as famílias assentadas”. (CHRISTOFFOLI et al., 2010, p. 1)

A Coopat está inserida no conjunto de cooperativas organizadas a partir das conquistas do MST nos seus 30 anos de participação no cenário das lutas pela terra e pela reforma agrária. Ela tem 7 setores produtivos, sendo o da lavoura de arroz, o da agroindústria de arroz, o de leite, o de queijaria e doce de leite, o de barbaços e horta, o de gado de corte e o da padaria. Os setores de administração são os da secretaria, da comercialização e o da propaganda (Coopat, 2013).

Pela estrutura que tem, beneficia também a produção de arroz ecológico de oito assentamentos da região. O arroz ecológico é certificado por uma empresa suíça e a produção segue as normas nacionais e internacionais (Coopat, 2013). O mercado para o qual o arroz ecológico está voltado, atualmente, em sua maioria, é o institucional, especialmente relacionado ao PNAE. Há vendas no varejo, mas ainda não são significativas.

A opção pelo desenvolvimento da cadeia produtiva se deu, segundo associados da Coopat, por basicamente dois fatores: o econômico e o político. O fator econômico foi o de necessidade de agregar valor ao produto, pois apenas vendiam o arroz em casca para indústrias de beneficiamento. A única vantagem econômica que havia era de que ela obtinha um retorno maior na venda, já que não utilizava os caros insumos produzidos pelas indústrias, como fertilizantes e agrotóxicos, que aumentam muito os custos de produção. Porém, como o arroz não era certificado, era classificado e vendido como os demais convencionais, ou seja, não era pago um preço maior por ser ecológico.

O segundo fator foi o político. Por não haver certificação do arroz, a cooperativa não atingia um objetivo político da organização MST, de realizar o enfrentamento e o debate a respeito do modelo de

produção da agricultura convencional. Na prática, a cooperativa havia mudado do modelo de cultivo convencional para o ecológico, porém esta não tinha visibilidade e não competia diretamente no mercado com o arroz produzido na forma convencional. O passo foi, então, certificar o arroz, beneficiá-lo e comercializá-lo, evidenciando a qualidade do produto e os benefícios que este pode trazer para a saúde das pessoas e do ambiente.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo geral

Caracterizar o processo pelo qual são realizadas mudanças organizacionais e transformações em uma cooperativa.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- Registrar a trajetória histórica da Coopat e relacioná-los com os elementos do contexto histórico mais amplo;
- Identificar as origens, características e objetivos das mudanças organizacionais realizadas nos setores produtivos do arroz ecológico;
- Levantar informações sobre os processos de mudanças organizacionais, identificando os limites e avanços nestes processos;
- Identificar se os processos de mudanças organizacionais contribuíram para que a Coopat realizasse transformações organizacionais;
- Analisar os aspectos do ambiente interno e do ambiente externo à cooperativa que contribuem para os limites e avanços nos processos de mudanças e transformações organizacionais ocorridas na Coopat.

## 2 METODOLOGIA

Esta pesquisa buscou identificar, compreender e analisar os processos de mudanças e transformações organizacionais em uma cooperativa de produção agropecuária, de pequeno porte e vinculada ao MST. As questões que guiaram todo o desenvolvimento da pesquisa foram:

1) Qual o processo escolhido pela cooperativa para realizar as mudanças e transformações em sua organização?

(2) Que limites e avanços são constatados neste processo, levando em considerações aspectos ambientais internos e externos?

Para ser pesquisado o tema proposto, foi realizado um estudo qualitativo e escolhido como estratégia um estudo de caso na Coopat, contando com técnicas e métodos de coleta e análise de dados que têm por exigência, como destacado por Triviños (1987, p. 138), a “atenção especial ao *informante*, ao mesmo *observador* e às *anotações de campo*” (grifo do autor). Yin (2001, p. 21) ressalta que “o estudo de caso contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos de fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos”. O estudo de caso tem abertura para o aprofundamento e para descobertas, pois, conforme destacam Lüdke e André (1986, p. 18), o “quadro teórico inicial servirá assim de esqueleto, de estrutura básica a partir da qual novos aspectos poderão ser detectados, novos elementos ou dimensões poderão ser acrescentados, na medida em que o estudo avance”. Esta abertura foi compreendida como uma grande vantagem para o resultado da pesquisa, mas também para a ampliação de conhecimentos da própria pesquisadora, que se põe a refletir constantemente sobre teoria e prática, e sobre questões novas que surgem e sobre respostas necessárias a estas questões (LÜDKE; ANDRÉ, 1986, p. 18).

Um dos principais motivos de escolha do estudo de caso foi a possibilidade de, a partir dele, haver generalização de proposições teóricas. Yin (2001, p. 29) chama a atenção para o fato de que “(...) o estudo de caso, como o experimento, não representa uma 'amostragem', e o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências” (generalização estatística).

Outro motivo de escolha foi a de que através do estudo de caso é possível a identificação, por parte das pessoas que tiverem contato com o estudo, de associar suas próprias experiências com as expostas através da pesquisa e buscar formas de aplicação, o que é entendido

por Lüdke e André (1986, p. 19) como “generalizações naturalísticas”. De fato, o estudo pretende contribuir para a organização e gestão de cooperativas que vivem situações e relações que podem ser associadas às do estudo, mas Lüdke e André (1986, p. 23) advertem que isso depende de quem será o leitor ou usuário do estudo, pois a partir de seu conhecimento tácito é que ele vai “fazer as generalizações e desenvolver novas ideias, novos significados, novas compreensões”.

O passo inicial foi fazer a pesquisa bibliográfica para o levantamento da produção já realizada sobre o tema. Em seguida a pesquisa bibliográfica objetivou o respaldo teórico à dissertação sobre o tema das mudanças e transformações organizacionais, formas de gestão e gestão de cooperativas. O tema de modelos de agricultura e, especificamente, da conversão para a agroecologia, foi também estudado, já que a Coopat produz arroz ecológico<sup>2</sup>.

Na primeira ida à Coopat para contato com as pessoas e com a realidade dali, se obteve dados primários iniciais. Além das conversas realizadas e apresentação da proposta de pesquisa, foram realizadas entrevistas não-estruturadas com sócios da Coopat que atuam no setor produtivo do arroz (lavoura e agroindústria) e no setor de administração. Com estas entrevistas foram identificados aspectos a serem incluídos no projeto de pesquisa, além de questões que deveriam constar no roteiro de entrevistas semi-estruturadas para o desenvolvimento da pesquisa de campo. Lüdke e André (1986, p. 22) ressaltam a importância desta fase exploratória para “apreender os aspectos ricos e imprevistos que envolvem uma determinada situação”. Assim, as autoras compreendem que esta fase é necessária para que o ponto de partida da pesquisa não seja uma realidade pré-determinada pelo pesquisador e para definir precisamente o objeto de estudo.

As entrevistas semi-estruturadas, realizadas posteriormente, tiveram questões chave pré-elaboradas, para não haver perda do foco da pesquisa, e articularam as informações dos estudos bibliográficos e da visita realizada anteriormente à Coopat, com as informações necessárias para pesquisa de campo. Sendo semi-estruturadas, elas tiveram abertura para novas questões que surgiram a partir das respostas das pessoas entrevistadas. Segundo Triviños (1987, p. 146) é

---

<sup>2</sup> O arroz produzido pela Coopat é orgânico, e por não ser cultivado com uso de agrotóxicos ou adubos químicos, é denominado arroz ecológico pelos trabalhadores dos assentamentos da região. Por este motivo, na dissertação ele será geralmente tratado como arroz ecológico.

desta forma que “o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa”. As entrevistas semi-estruturadas foram feitas individualmente.

Com a lista de sócios da Coopat, na qual constavam 20 ao todo, foi definida a amostra da pesquisa. Para a seleção das pessoas a serem entrevistadas foram utilizados os seguintes critérios: a) trabalhar atualmente ou já ter trabalhado nos setores produtivos do arroz e no setor de administração da Coopat e b) ter participado dos processos de mudanças realizados nos setores produtivos do arroz<sup>3</sup>. Ou seja, a escolha da amostra considerou a contribuição que cada pessoa poderia proporcionar para o entendimento das mudanças ocorridas na produção do arroz pela Coopat, e, portanto, que tivessem acúmulo de conhecimento da história da cooperativa.

Participaram da entrevista dois (2) sócios trabalhadores do setor produtivo da lavoura de arroz, cinco (5) sócios trabalhadores do setor produtivo da agroindústria de arroz ou que já trabalharam ali e dois (2) sócios trabalhadores do setor de administração da Coopat. A identidade dos assentados entrevistados não será revelada na pesquisa por opção da autora do estudo (o roteiro da entrevista consta no Apêndice A).

Foi utilizada uma ferramenta de sistematização e visualização da pesquisa bibliográfica, documental e de campo, chamada “Linha do Tempo”. A “Linha do Tempo” relaciona a história da Coopat e o contexto em que ela estava inserida, em nível local, regional, estadual e nacional, dando prioridade aos acontecimentos relacionados à produção de arroz, organização dos assentados (no MST do Rio Grande do Sul e Nacional) e à política nacional (conforme Apêndice B).

Esta ferramenta foi escolhida para dar suporte ao estudo de caso, que tem um princípio básico de que “para uma apreensão mais completa do objeto, é preciso levar em conta o contexto em que ele se situa” (LÜDKE e ANDRÉ, 1986, p. 18). Todos os dados constantes na Linha do Tempo da Coopat foram mencionados nas entrevistas e constam nas fontes documentais. Algumas outras informações foram buscadas em outros estudos realizados sobre a Coopat, sobre o MST e sobre a produção de arroz ecológico nos assentamentos do MST. Os

---

<sup>3</sup> Este critério teve a implicação de que apenas os sócios há mais tempo fossem escolhidos.

materiais foram delimitados para a realização do estudo, mas poderão depois ser completados pelos próprios associados da Coopat, tanto os do passado quanto os do futuro, pois pretende-se que a Linha do Tempo seja uma das ferramentas que contribua nas análises a serem feitas em situações de tomadas de decisões.

Também foram realizadas observações diretas, livres, sistematizadas e participantes, devido à necessidade de interação e diálogo em algumas situações entre a pesquisadora observadora e o sujeito coletivo observado. É importante destacar que a observação foi livre, no sentido de que ocorreu em todos os momentos em que estava sendo realizada a pesquisa, e não somente em uma fase de processo. Porém, ela foi sistemática (planejada com antecedência) para captar aspectos relacionados ao foco da pesquisa, aqueles que deram suas contribuições para análises e conclusões, dentro de um conjunto de outras informações. Foram feitas anotações de campo (em um “caderno de campo”), que descrevem e registram as reflexões a partir das observações, dos diálogos com os sujeitos da pesquisa ou mesmo ocorrências inusitadas no decorrer desta.

Para a obtenção de dados secundários, foi realizada a pesquisa documental, especialmente no que se relacionava às informações sobre as mudanças organizacionais na Coopat (registros, atas, regulamentos, documentos de planejamento, relatórios, registros fotográficos, dentre outros) e sobre o seu ambiente externo (documentos do Grupo Gestor do Arroz, legislações, publicações, dentre outros).

A pesquisa de campo foi desenvolvida no período entre agosto de 2013 e dezembro de 2015, divididos em quatro períodos de permanência na Coopat, sendo cada um de 8 a 10 dias de duração. Foi a possibilidade de relação com a cooperativa ao longo de 17 meses que contribuiu para a compreensão da dimensão, da organização e da dinâmica do trabalho e das mudanças na Coopat. Algumas indagações surgiram a cada ida, estudo e convivência com as pessoas do assentamento e nesta pesquisa elas surgem acompanhadas de análises e levantamentos de aspectos que merecem atenção dos sócios da cooperativa, do MST e dos interessados pelo tema da pesquisa, assim como pelo tema da produção e organização em cooperativas e as questões específicas relacionadas.

Todos os dados coletados foram organizados e armazenados e depois passaram a ser analisados. Foram identificados e inseridos os dados pertinentes na “Linha do Tempo” da Coopat, formando assim um quadro de relação histórica-contextual que inclui os momentos de



mudanças e transformações organizacionais. Também foram identificadas e organizadas as informações que contribuíram para identificação de novos aspectos não revelados anteriormente.

Durante todo este processo estiveram presentes as questões da pesquisa e foram destacados os escritos, falas, depoimentos, expressões, descrições e outros elementos que contribuíram para ilustrar o estudo realizado.

Todos os dados, provenientes das diferentes fontes e métodos de coleta, necessários para desenvolver o estudo de caso (LÜDKE e ANDRÉ, 1986, p. 19), foram confrontados entre si. A confrontação e a conexão dos dados resultaram em informações necessárias para as interpretações e análises e, portanto, a composição da pesquisa. A apresentação da pesquisa reflete tais procedimentos, com o cotejamento/confronto das constatações advindas da pesquisa empírica com o referencial teórico buscando apontar contradições e corroborações.

Para a análise dos dados, foram realizadas, primeiramente, a separação dos tipos de dados pela sua origem: entrevistas, pesquisa documental e observação. A leitura dos materiais colhidos se deu em grupos, seguindo os seguintes passos para cada grupo, conforme orientações de Triviños (1987, p. 70) para interpretação dos dados na pesquisa qualitativa e adaptando às necessidades próprias de apropriação para o conhecimento:

- 1) Leitura atenta de cada material de dados daquele grupo, por inteiro

- 2) Organização dos dados relacionando-os com as partes do estudo (caracterização da Coopat; mudanças e transformações organizacionais; processos de mudanças e transformações organizacionais; limites e avanços nos processos de mudanças organizacionais). As entrevistas já têm sua organização própria, tratadas através de cada questão do roteiro e da ordem que aparecem.

- 3) Leitura dos dados por item de organização. Por exemplo, foram lidos os dados coletados a partir da observação realizada nos diferentes períodos de permanência na cooperativa, relativos às mudanças e transformações organizacionais. Depois foram lidos os relacionados aos processos de mudanças e transformações organizacionais, e assim por diante.

- 4) Segunda leitura dos dados e respostas por item de organização, desta vez identificando dados principais que contribuem para a estrutura da pesquisa sob forma de informação, assim como os dados que se relacionam com teoria constante no estudo.

5) Elaboração da lista de dados e respostas por item de organização.

6) Complementação dos dados e respostas, elaboração de informações e análises preliminares, através das concordâncias, divergências e pontos não esclarecidos.

7) Análise interpretativa e elaboração de perspectivas em relação ao caso.

8) Organização das conclusões, levando em conta que elas podem estar sendo elaboradas neste momento ou resgatadas de momentos anteriores em que elas surgiram.

### 3 CARACTERIZAÇÃO DA COOPAT E DA PRODUÇÃO DE ARROZ ECOLÓGICO

A Coopat está localizada no município de Tapes, região Sul do Rio Grande do Sul. Os 20 sócios desta cooperativa, 10 homens e 10 mulheres que representam 11 famílias, vivem e trabalham no assentamento anteriormente chamado Lagoa do Junco. Desde março de 2014 o assentamento se chama Assentamento Hugo Chávez Frías<sup>4</sup>.

Fundada em 24 de fevereiro de 1998, a cooperativa é fruto da organização de trabalhadores pela reforma agrária, vinculados ao MST. Ela tem como missão: “Organizar a produção e comercialização das famílias assentadas da Reforma Agrária a fim de obter renda para a sobrevivência no campo de seus associados” (COOPERATIVA DE PRODUÇÃO AGROPECUÁRIA DOS ASSENTADOS DE TAPES, 2013). O MST chama a cooperativa de produção agropecuárias organizada em assentamento de Cooperativa de Produção Agropecuária (CPA), e elas representam, para o movimento, segundo Christoffoli (2010, p. 28), a associação de pessoas que se organizam, decidem e produzem coletivamente, superando a forma de produção em lotes individuais, havendo coletivização da terra, do trabalho e das estruturas.

O organograma da Coopat apresenta sete setores produtivos na cooperativa, sendo o da lavoura de arroz, o da agroindústria de arroz, o de leite, o de queijaria e doce de leite, o de barraços e horta, o de gado de corte e o da padaria. Os setores de administração são os da secretaria, da comercialização e o da propaganda. (COOPERATIVA DE PRODUÇÃO AGROPECUÁRIA DOS ASSENTADOS DE TAPES, 2013).

A Coopat vem dedicando seus esforços no desenvolvimento da cadeia produtiva do arroz ecológico desde 2001. O MST considera que as forças produtivas atuais na agricultura expressam a destruição, enquanto que o esforço para o desenvolvimento da agroecologia “gera

---

<sup>4</sup> Em respeito às famílias que vivem no assentamento e o nomeiam em todas as ocasiões de Assentamento Hugo Chávez, este será o nome pelo qual será tratado o local neste trabalho. O assentamento teve o nome modificado em homenagem ao presidente venezuelano que visitou o assentamento em janeiro de 2005, durante a realização do Fórum Social Mundial, em Porto Alegre. A troca do nome foi celebrada durante a Romaria da Terra que aconteceu no assentamento em março de 2014, um ano após a morte de Chávez.

novas bases científicas e tecnológicas que são portadoras de novas relações sociais, onde não comparecem a exploração do trabalho alheio e nem a destruição dos recursos naturais” (MOVIMENTO DOS TRABALHADORES RURAIS SEM TERRA, 2012, p. 8). Isso significa também, para o Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (2012, p.8) que o desenvolvimento da agroecologia contribui para fazer um contraponto ao agronegócio e mostrar que é possível produzir sem destruir.

Atualmente a Coopat organiza todo o ciclo econômico do arroz ecológico. Ela produz em sua área o grão de arroz ecológico, colhe, armazena, beneficia e comercializa. A unidade de beneficiamento da Coopat também beneficia, sob a forma de prestação de serviços, o arroz ecológico de outros oito assentamentos, localizados na região de Porto Alegre, nos municípios de Tapes, Guaíba, Eldorado do Sul, Nova Santa Rita, Viamão, Charqueadas e São Gabriel, havendo capacidade produtiva para 300 mil sacas de arroz ecológico (COOPERATIVA DE PRODUÇÃO AGROPECUÁRIA DOS ASSENTADOS DE TAPES, 2013).

O arroz obteve a certificação orgânica através de um processo de auditoria das etapas produtivas, com a constatação de que são seguidas as normas nacionais e internacionais que regulamentam os produtos orgânicos. A certificação é realizada pelo Instituto Mercadológico de Orgânicos (IMO), o qual tem sede na Suíça. O selo que recebe o arroz da Coopat permite que o produto seja vendido no Brasil, Estados Unidos e Europa (COOPERATIVA DE PRODUÇÃO AGROPECUÁRIA DOS ASSENTADOS DE TAPES, 2013).

O mercado para o qual o arroz ecológico está voltado, atualmente, em sua maioria, é o institucional, especialmente relacionado ao Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE). Já houve vendas do arroz ecológico no varejo, porém, atualmente, não é este o mercado para o qual a cooperativa dá prioridade.

A atenção especial ao mercado institucional está reafirmada por anos de debate no MST do Rio Grande do Sul, documentado em uma síntese para debates a serem realizados pelo MST em outros estados (MOVIMENTO DOS TRABALHADORES RURAIS SEM TERRA, 2012, p. 5). Neste documento, o Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (2012, p. 6) afirma que:

O que coloca o assentado para produzir é saber para quem vai vender, a que preço venderá e

como irá tirar a produção do seu lote. Portanto o que coloca o colono a produzir não é o crédito. O crédito não organiza a produção, mas sim o mercado. O crédito terá alguma função se a produção estiver organizada. Mas será o mercado, sobretudo o mercado institucional, através do PAA e do PNAE, que colocará o agricultor a produzir, tendo garantias da venda da produção. Se isto vier acompanhado de preços remuneradores, viabilizando a renda da família assentada, teremos produção abundante. É claro que para a produção chegar nos locais, a cooperação agrícola será determinante, viabilizando a logística que isto requererá.

A cooperação agrícola mencionada acima não se refere apenas às cooperativas constituídas sob a forma de CPA, como é o caso da Coopat, mas às várias cooperações possíveis para a organização da produção, considerada pelo Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (2013, p. 41) como “mutirões, formas tradicionais de organização comunitária, associações, cooperativas, empresas públicas e cooperativas de prestação de serviços”.

### 3.1 PARTICIPAÇÃO DA COOPAT NO GRUPO GESTOR DO ARROZ ECOLÓGICO

A Coopat faz parte do Grupo Gestor do Arroz Ecológico da região. Este grupo é formado por cooperativas, associações e famílias que produzem individualmente. Todos os participantes devem estar produzindo arroz ecológico. Através do Grupo Gestor os participantes organizam coletivamente atividades de formação e capacitação. Também realizam trabalhos conjuntos para o desenvolvimento da produção do arroz ecológico na região com a Cooperativa dos Trabalhadores Assentados da Região de Porto Alegre (Cootap), Cooperativa de Prestação de Serviços Técnicos (Coptec), Cooperativa Central dos Assentamentos do Rio Grande do Sul (Coceargs), universidades, Confederação Nacional das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil (Concrab), entre outros (COOPERATIVA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS TÉCNICOS, 2009, p. 71).

Também é realizado, no Grupo Gestor, o planejamento coletivo da produção do arroz ecológico na região, como forma de potencializar a produção. Assim, a região se prepara para os anos safra

desde o plantio, passando pelo beneficiamento e a comercialização da produção (COOPERATIVA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS TÉCNICOS, 2009, p. 67). Por fazer parte do Grupo Gestor, portanto, a Coopat participa da elaboração deste planejamento e contribui para que este seja executado no ano safra.

Foi através dos estudos e trabalhos realizados pelo Grupo Gestor que a produção do arroz ecológico se ampliou na região metropolitana de Porto Alegre. Com esta ampliação, mais famílias se inserem nos propósitos econômicos e políticos do desenvolvimento da agroecologia e, assim, massificando as experiências que o MST considera como o aumento de quantidade de assentamentos praticando um novo conteúdo, de uma nova qualidade, e, conseqüentemente “criar uma nova base para a objetivação das famílias assentadas, contribuindo na geração de um novo padrão cultural” (MOVIMENTO DOS TRABALHADORES RURAIS SEM TERRA, 2012, p. 8)

### 3.2 O CULTIVO DE ARROZ ECOLÓGICO NA COOPAT

As terras de lavoura do Assentamento Hugo Chávez se localizam ao lado da Lagoa dos Patos e, portanto, ali há grande disponibilidade de água, necessária para o cultivo do tipo de arroz que é plantado na região. No caso do arroz ecológico, o manejo da água é fundamental para que seja realizado o controle de pragas e plantas invasoras, o que acontece através da submersão destes pela água e conseqüente afogamento ou retirada total da lâmina de água do arroz por períodos pequenos no início da produção do arroz. O bom manejo da água na lavoura garante que ali não necessite ser utilizados agrotóxicos, adubos químicos e uréia. Isso faz com que o arroz produzido pela Coopat seja ecológico (COOPERATIVA DE PRODUÇÃO AGROPECUÁRIA DOS ASSENTADOS DE TAPES, 2013).

A Cooperativa de Produção Agropecuária dos Assentados de Tapes (2013) considera que a produção dos grãos, fase inicial do processo, é a mais importante, pois a escolha da variedade a ser plantada pode interferir em no êxito ou não de toda a cadeia produtiva. Ela escolhe para plantar uma variedade que satisfaça mais os padrões de consumo da população brasileira. Além disso, preza por variedade que vão garantir boa qualidade de grão para o futuro beneficiamento, desde que sejam bem manejados na lavoura e na colheita.

Vignolo et al (2011, p. 452) explica que a preparação do solo respeita a topografia do terreno e para haver nivelamento do quadro

em cotas zero<sup>5</sup>, o processo pode ser feito a seco ou utilizando uma lâmina de água, caso seja necessário. Geralmente é utilizada uma plaina hidráulica, no caso de ser preciso cortar o solo. Também pode ser utilizado o alisador para o deslocamento de terra em cotas mais baixas. O acabamento é realizado com o chamado “alisador de arrastão”. “O preparo antecipado do solo (inundação prévia) possibilita a indução à dormência das sementes das plantas espontâneas e a decantação das partículas de solo e minerais, evitando a lixiviação”, acrescenta Vignolo et al (2011, p. 452).

O manejo do solo, a interação deste com os demais fatores presentes (biótico ou abióticos) e os fenômenos presentes, são foco de observação dos trabalhadores da lavoura do arroz ecológico, segundo Vignolo et al (2011, p. 453). É a partir da observação e compreensão do que está acontecendo ali que é possível traçar as ações no manejo da plantação de arroz que vão garantir não só a produção, mas a organização vital dos agroecossistemas.

São utilizadas máquinas para fazer a colheita, que deve ser feita no tempo certo e com as condições climáticas para manter a qualidade do grão (COOPERATIVA DE PRODUÇÃO AGROPECUÁRIA DOS ASSENTADOS DE TAPES, 2013). A produtividade pode variar de uma safra para outra, por diversos fatores. Dentre eles, pode-se mencionar as condições de solo, habilidade e capacidade das pessoas que trabalharam na atividade, tempo de plantio e o tipo de manejo (VIGNOLO et al, 2011, p. 461).

A recepção dos grãos é feita na unidade de beneficiamento. O produto, ainda verde, é armazenado em silos com aeração, para que a umidade do arroz seja reduzida ali. O processo é feito aos poucos, por um período de no mínimo 90 dias. Após este período é finalizada a secagem do produto na lenha, de forma que a temperatura baixe a ponto de ser possível retirar a casca do arroz sem que este fique partido (COOPERATIVA DE PRODUÇÃO AGROPECUÁRIA DOS ASSENTADOS DE TAPES, 2013). O bom grão escolhido, o manejo certo na lavoura, os processos de armazenagem e secagem corretos, garantem a maior produção de grãos inteiros e sem defeitos.

Para manter a qualidade do produto até que este chegue ao consumidor final, a Cooperativa de Produção Agropecuária dos Assentados de Tapes (2013) explica que optou pela embalagem do arroz ecológico à vácuo. Com este tipo de embalagem é possível armazenar o arroz ecológico beneficiado por um ano, pois não há

---

<sup>5</sup> A área de plantio do arroz deve estar nivelada no nível do mar.

condições de proliferação de pragas nem de micro-organismos com a ausência de oxigênio, e, portanto, estes não podem alterar a qualidade do produto, nem o seu sabor, nem o formato. Com esta embalagem a Coopat conseguiu resolver também o problema de ter que realizar troca de produto tanto para os consumidores intermediários quanto para o consumidor final.

### 3.3 ASPECTOS SOCIAIS RELACIONADOS À COOPAT

A questão social mais concreta e visível relacionada à Coopat é a localização da cooperativa e seus arredores. É no entorno da Coopat que vivem os seus 20 associados e suas famílias, em uma agrovila. Três famílias moram e trabalham na Coopat, mas não possuem área de lote. De um lado e de outro da rua de entrada do ambiente da cooperativa estão alinhadas as casas.

No espaço da agrovila, além das casas, está o escritório da Coopat, a padaria, a cozinha comunitária com refeitório, o campo de futebol, o tambo e os galpões de máquinas e ferramentas da lavoura.

O escritório da Coopat é o ponto de referência das questões de produção e administração da cooperativa. É ali que trabalham as pessoas do Setor de Administração. A padaria é um dos setores produtivos da cooperativa e foi adaptada para funcionar no espaço que se situa ao lado do escritório da cooperativa.

Atrás da padaria fica a cozinha comunitária e o refeitório. Esta cozinha foi concebida pelas famílias da agrovila para que nela fosse feito o almoço para todas as famílias da cooperativa, que podem comer no refeitório que existe em anexo ou podem pegar as porções e servir em casa. O objetivo é fazer melhor aproveitamento dos alimentos disponíveis e liberar os trabalhadores, mas especialmente as mulheres, deste trabalho doméstico para que possam exercer trabalhos nos postos disponíveis nos setores da cooperativa.

Em relação à estrutura disponível para lazer e recreação, há o campo de futebol, que é utilizado para disputar jogos e também para brincadeiras das crianças quando não está sendo ocupado pelos times. Há carência de mais estruturas de lazer e recreação, como um salão comunitário, para eventos festivos e culturais, por exemplo. Caso seja necessário fazer uma festa, ou realizar um seminário ou curso, não há estrutura fixa e são providenciadas estruturas móveis. Nos casos de missas, atendimento médico coletivo e reuniões de organização política e produtiva, pôde-se observar que o espaço do refeitório é utilizado, apesar de ser pequeno.



As crianças e jovens do assentamento vão às escolas da área urbana. Há um ônibus disponibilizado pela prefeitura de Tapes que passa no assentamento e os leva à escola e os traz de volta, tanto para as aulas da manhã quanto para as do período noturno.

Há outras estruturas produtivas nos arredores, sendo a lavoura de arroz a mais distante, já que está perto das águas da Lagoa dos Patos e conta com grande extensão de terras. A agroindústria do arroz se distancia pouco da agrovila.

### 3.4 O ASSENTAMENTO HUGO CHÁVEZ E A RELAÇÃO COM A SOCIEDADE

A Coopat está inserida no conjunto de cooperativas organizadas a partir das conquistas do MST nos seus 30 anos de participação no cenário das lutas pela terra e pela reforma agrária. A luta do MST, no entanto, não se esgota na conquista da terra, mas com a resistência dos trabalhadores na terra após consegui-la, o que exige ações dos sujeitos desta luta, para desenvolver a produção, educação, cultura, a participação das mulheres e da juventude e outras dimensões que garantam a permanência com vida digna.

A sociedade tem informações sobre o MST e seus integrantes em sua grande maioria através dos meios de comunicação de massa. Por este motivo, dificilmente as pessoas têm informações sobre a organização, os objetivos e as conquistas deste movimento. Segundo a Comissão Pastoral da Terra do Rio Grande do Sul (2014), que realizou a 37ª Romaria da Terra no Assentamento Hugo Chávez, em março de 2014:

A forma de organização dos assentados e sua produção ajudaram a desconstruir o preconceito da sociedade local sobre o MST e especialmente sobre esse assentamento. Conheciam a luta pela terra apresentada pelos meios de comunicação, mas desconheciam sua materialidade, sua verdade.

Além de haver as relações das crianças e jovens do assentamento com as da cidade, através da escola, há também as relações com as pessoas que vivem na cidade, principalmente as relações comerciais, pois com as atividades produtivas do assentamento há uma interferência econômica no município, inclusive

de geração de trabalho. As relações políticas se dão principalmente através das relações que o assentamento tem com a prefeitura, sempre à procura de parceira para o desenvolvimento sócioeconômico do assentamento e conseqüentemente do município. E, assim, múltiplas relações acontecem.

É através de todo este processo que é possível mostrar à população de Tapes e da região, onde quer que cheguem as pessoas e os produtos da Coopat, que há organização, que há conquistas e que elas só foram possíveis através da mobilização das famílias por seus direitos. As pessoas ficam mais informadas e vai se desconstruindo a visão de que as famílias são “baderneiras” e irresponsáveis, construída anteriormente pelos meios de comunicação de massa.

No assentamento também estão sempre presentes, especialmente nas festas de abertura de colheita do arroz dos assentados, autoridades políticas, como o governador do estado, representantes do Incra estadual e nacional, além de parlamentares. Este tipo de presença nos assentamentos é importante para que estes conheçam melhor a realidade no campo, as necessidades existentes ali e as das cooperativas de produção agropecuária. Estas pessoas conhecerem a realidade de locais que estão produzindo, e as famílias, contribui para garantir avanços para as condições de vida no campo e para obter apoio às propostas de políticas públicas que o MST apresenta junto ao governo federal em um contexto no qual a Confederação Nacional das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil (2006) afirma que:

Os recursos destinados às famílias (fomento, habitação, custeio e investimento), além de insuficientes, historicamente têm sido liberados em períodos inadequados às necessidades do processo da reforma e dos ciclos naturais fundamentais para a agricultura. Serviços essenciais como a assistência técnica, educação e capacitação, atendimento básico à saúde, transporte, etc. São relegados ao esquecimento ou descontinuidade, contribuindo para o desestímulo das famílias e abandono dos lotes.

E as relações da Coopat se expandem para o nível internacional, pois é um assentamento bastante indicado para que sejam feitas visitas de estudantes e de militantes de outros movimentos sociais do Brasil e do mundo. Várias delegações estrangeiras já estiveram presentes no assentamento para visitas de um a mais dias, com objetivo de conhecimento, de estudo e até de contribuir com trabalho voluntário. A visita internacional que teve o maior destaque foi a do então presidente da Venezuela Hugo Chávez, que esteve no Brasil por ocasião da realização do Fórum Social Mundial de Porto Alegre, em 2005.



#### 4 MUDANÇAS E TRANSFORMAÇÕES ORGANIZACIONAIS NA COOPAT: ORIGENS E CARACTERÍSTICAS

A mudança organizacional é uma realidade existente nas organizações. O contexto destas sofre transformações cada vez mais rápidas e as organizações são cada vez mais pressionadas a acompanhar este ritmo acelerado, sob pena de deixarem de existir caso não consigam o feito.

Este movimento de mudança e transformação é realizado tanto pelas organizações caracterizadas como empresas, de grande porte, quanto pelas de pequeno porte. Existem diferenças abismais entre estas mudanças e transformações relacionadas entre um tipo e outro, já que cada tipo as realiza sob determinadas condições. Em ambos os casos está em jogo a sobrevivência destas organizações. Na Coopat, um dos trabalhadores destaca como isso ocorre:

De lá pra cá, que nós entramos de cabeça, é metódico esse negócio de que nós temos que evoluir. Nós sofremos a pressão. Porque agora nós precisamos alcançar o ponto de equilíbrio, uma pressão pra trabalhar, não de acordo com esta ordem, de acordo com a legislação, uma pressão porque nós *temo* que atender bem o cliente, uma pressão pra sobreviver, porque foi crescendo, e quando vem acontecendo isso, a nossa receita foi crescendo também, foi crescendo e *foi crescendo nossos problemas*, uma pressão pra nós qualificarmos o trabalho (...) (Ent. 3, SADM).

Esta pesquisa está direcionada para as realizações de mudanças e transformações organizacionais em uma cooperativa de produção agrária, de pequeno porte, vinculada ao movimento social MST, justamente para que se possa conhecer as decisões e ações voltadas para a sobrevivência por outro ângulo, que não seja o sempre demonstrado nos livros e nas aulas de administração das universidades, ou seja, na materialidade da cooperativa. Por tal motivo, apresentam-se neste trabalho definições de mudanças e transformações organizacionais as quais se busca utilizar de maneira adequada para este tipo de organização, de pequeno porte e uma cooperativa. Elas acontecem, como se poderá observar, em escala

menor e são possíveis de serem identificadas e não só contribuem para a sobrevivência deste tipo de organização, como se revelam enquanto fatos marcantes que constituem a trajetória histórica dela. São, portanto, passíveis de serem analisadas e identificadas com a realidade de muitas outras organizações deste tipo, com as quais se espera poder contribuir para o desenvolvimento organizacional.

Na Coopat, foi solicitado aos trabalhadores que identificassem qual a mudança ou quais mudanças ocorreram na produção ou na cooperativa as quais seriam importantes e mereciam ser destacadas. As mudanças mencionadas foram:

1) A mudança da matriz tecnológica do cultivo de arroz, do convencional para o ecológico, cujo processo se intensificou no início dos anos 2000 e foi mais intenso em 2001;

2) A de produção de cereal arroz para a produção do alimento arroz, com o beneficiamento realizado pela própria cooperativa, realizada a partir de 2003;

3) A de criação de um novo produto, o arroz a vácuo;

4) A de expansão da comercialização da produção para o mercado institucional;

5) A de superação do limite do tamanho de propriedade com a ampliação de área de cultivo em Eldorado do Sul;

6) A de diversificação da produção agroindustrializada com o desenvolvimento da padaria;

7) A de extinção do setor produtivo de hortas e barraços;

Não foi explicado aos associados da Coopat sobre que tipo de mudanças se estava falando. Pelo que se evidencia, depois, com detalhes os quais serão expostos, eles tomaram como definição, para responder as questões relacionadas com mudanças, os momentos que propiciaram processos que contaram com problemas a serem resolvidos, decisões a serem tomadas e ações de implementação que envolveram o coletivo. As mudanças e transformações organizacionais serão identificadas, nesta pesquisa, a partir das respostas dadas pelos associados da Coopat.

Quando se parte da teoria constante nos livros e estudos relacionados ao tema das mudanças e transformações organizacionais, pode-se encontrar várias definições, relacionadas às várias escolas de administração. A de Wood Jr. (2004, p. 292, apud SILVESTRE e CRUBELLATE, 2007, p. 4) é citada frequentemente e é mais utilizada nos estudos sobre as mudanças organizacionais, sendo tratada como "qualquer transformação de natureza estrutural,

estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização”. A expressão se refere à exigência de um perfil de empresas/organizações que busquem mais que realizar seus objetivos, mas garantir a sua sustentabilidade com vantagem competitiva no mercado.

Fischer (2002, p. 149) traça um painel sobre as correntes teóricas no tema das mudanças organizacionais e destaca a Escola de Administração Científica, a Escola de Relações Humanas, e a Escola de Desenvolvimento Organizacional. Por fim, ressalta a corrente que mais recentemente trabalha com a “transformação organizacional”. Wood Jr. (1992, p.78) prefere fazer a explicação baseando-se apenas em duas formas, sendo "as mudanças estruturais - mais relacionadas aos princípios da Escola de Administração Clássica - e as mudanças comportamentais - mais características da Escola de Relações Humanas".

A Escola de Administração Científica, segundo Fischer (2002, p. 149) representada principalmente por Taylor e Fayol, não está tão voltada para a o tema da mudança organizacional. De visão mecanicista, segundo esta Escola, as mudanças acontecem apenas quando são necessárias para impactar na produção. Ou seja, vista como uma máquina, a organização tem que ter algumas peças substituídas ou modificadas para se chegar aos resultados com racionalidade. “Não se gerenciavam os impactos sobre os componentes informais nem tampouco os desdobramentos e os efeitos das alterações sobre etapas, áreas e pessoas que não estavam diretamente relacionadas a elas”, afirma Fischer (2002, p. 149). Gerenciadas pelo engenheiro de produção, estas alterações aconteciam apenas nos componentes formais da organização, tais como: nos sistemas de produção, nos métodos e medidas do trabalho, na divisão do trabalho.

O tipo de organização taylorista-fordista<sup>6</sup>, apesar de ainda influenciar muitas organizações no mundo, é visto hoje como um

---

<sup>6</sup> Henry Ford, fundador da Ford Motors, foi um seguidor de Taylor. Ele desenvolveu um sistema de produção em massa com base na utilização da linha de montagem, que veio a ser automatizada. A padronização, a simplificação e o controle do taylorismo mantinham-se como princípio no processo. A linha de montagem, no entanto, reduziu ainda mais os movimentos necessários do trabalhador, ampliando a produtividade (OLIVEIRA, 2004).

modelo em decadência, segundo Wood Jr. (1992, p. 79), pois a visão mecanicista limita a sua capacidade de realizar mudanças tais quais o contexto atualmente exige. A administração com base em rígidos controles, rotinas e procedimentos repetidos e conservação em oposição à inovação, para evitar a quebra da ordem estabelecida, característica da administração taylorista-fordista, engessa as empresas em relação às mudanças organizacionais (Fischer, 2002, 149). Oliveira (2004, p. 149) destaca que “o fordismo foi classificado como rígido, como a camisa de força do capitalismo, dando lugar à discussão sobre a flexibilidade da produção enxuta, a acumulação flexível, peças conceituais que preencheram a narrativa teórica da década de 1990”.

Para contrapor esta ótica, a Escola de Relações Humanas, representadas, segundo Fischer (2002, p. 149), por Mayo e McGregor, apresenta o foco da gestão nas pessoas e nas suas relações no ambiente organizacional. Com isso, passa-se a discutir a prevenção e o gerenciamento das situações de conflito.

No entanto, Tragtenberg (2005, p. 29) ressalta que as relações humanas são uma prática empresarial que surgiu em um período de grandes abalos sociais, como a Revolução Russa e a grande Recessão, nos anos 1920 e 1930, para adequar os padrões ao desenvolvimento capitalista, já que o esforço físico da mão-de-obra estava sendo reduzido e, em sentido oposto, o *desgaste nervoso* aumentava, causando o chamado “tédio” na indústria, e conseqüentemente produtividade baixa e rotatividade de mão-de-obra (TRAGTENBERG, 2005, p. 30).

Além disso, a organização sindical nos Estados Unidos se fortalecia, em 1935, segundo Tragtenberg (2005, p. 30), com a conquista da Lei Wagner, de direito de organização autônoma de trabalhadores e contratos coletivos de trabalho, após muito embate. A técnica de relações humanas, pois, surge como “uma resposta à piora das relações entre a classe operária e os agentes patronais na empresa” (TRAGTENBERG, 2005, p. 30).

A grande preocupação de Mayo é *dominar os conflitos*, dominar a “cisão na alma” que se dá na empresa, instituindo sólidas relações sociais e cooperações espontâneas. A arte das relações humanas passa a ser sinônimo da arte da cooperação. (...) Na realidade, a concorrência que opõe capital e trabalho, ou os trabalhadores



entre si, é a “cisão” que Mayo combate (TRAGTENBERG, 2005, 30).

Tragtenberg (2005, p, 27) faz sua crítica apontando que qualquer que seja o livro de relações humanas serão tratados temas como “autoridade, comando, trabalho em grupo, comunicação e conflito”. “Relações humanas” significa agir sobre indivíduos e grupos para provocar neles as atitudes que convêm à empresa.

Neste sentido, ele compreende que a real preocupação das relações humanas é de influenciar na produção, ou seja, em aumentar os ganhos, traduzidos em dinheiro para a empresa (TRAGTENBERG, 2005, p. 28).

Tragtenberg (2005, p. 35), aponta qual é a visão da administração orientada pelas relações humanas sobre este tipo de organização:

A administração orientada pela linha das relações humanas vê com muita desconfiança tudo que possa desenvolver antagonismos. Assim, o estabelecimento de grupos informais, que escapem ao formalismo do organograma, que se constituem em “contradição” na organização, não é bem visto; daí a arbitrariedade dos capatazes contra os grupos informais. Se os mesmos não podem ser destruídos, manda a boa técnica de relações humanas que sejam “reconvertidos”, isto é, utilizados no interesse da administração.

Com a abordagem sociotécnica, a visão comportamental buscou, segundo Fischer (2002, p. 149), “compatibilizar os determinantes técnicos do trabalho com a configuração das relações sociais, a qual possibilita a criação de métodos e técnicas inovadores de gerenciamento da mudança, baseados nos conhecimentos recém-adquiridos sobre a dinâmica dos pequenos grupos”.

Esta abordagem deu origem à Escola de Desenvolvimento Organizacional, a qual contribuiu para evoluir na visão sobre as mudanças, deixando de abordar apenas as contradições, conflitos e resistências que elas poderiam representar, mas vinculando o seu conceito ao de desenvolvimento. Esta abordagem enfatiza a maximização “da participação estruturada das pessoas e da formação

de equipes baseada na coesão grupal (*teambuilding*)” (FISCHER, 2002, p. 149).

A partir dos anos 1970 e 1980, os estudos sobre mudanças organizacionais, representados, especialmente por Ansoff e Mitzenberg, segundo Fischer (2002, p. 149), vinculam-nas ao direcionamento estratégico das empresas que necessitam buscar se adaptar aos seus contextos externos, que exercem pressão para que hajam as mudanças. Elementos como a competitividade, avanço tecnológico, comportamento dos consumidores, dentre outros, passam a determinar as mudanças. Fischer (2002, p. 149) afirma que esta tendência “faz com que a própria mudança seja concebida como uma estratégia de ação e consolida a passagem para o conceito mais amplo e profundo de transformação organizacional”.

O paradigma da estabilidade cede espaço ao *paradigma da transformação* organizacional. Foi um momento em que a teoria precisou ampliar seu espectro e aprofundar sua abordagem porque as organizações, principalmente as empresas, estavam vivenciando processos nos quais as mudanças não eram simplesmente lineares e incrementais, mas abrangentes e transformadoras; elas não afetavam apenas algumas áreas organizacionais, mas espalhavam-se por diferentes espaços, atingindo, simultaneamente, diversos processos; as mudanças não estavam focadas em um elemento da organização, mas tinham um caráter multidimensional (FISCHER, 2002, p. 150). (grifo da autora)

Tal transformação também veio a ser tratada por diversos autores como “mudança de larga escala”, nos anos 1970 e 1980, que as definiam como “uma transformação durável no caráter organizacional que altera significativamente a *performance* da organização” (LAWLER III, 1989 apud FISCHER, 2002, p. 150).

No final dos anos 1970 toma destaque nas teorias sobre as mudanças organizacionais os modelos de alta *performance* desenvolvidos pelos japoneses e a influência destes modelos no mundo ocidental, segundo Wood Jr. (1992, p. 76). Os princípios de organização do trabalho dos japoneses, no entanto, têm origem nos anos 1950, quando Eiji Toyoda e Taiichi Ohno, em um cenário de

mudanças sócioeconômicas, aplicam na Toyota mudanças organizacionais profundas. Wood Jr. (1992, p. 79) destaca que “flexibilizaram a linha de montagem, organizaram-se internamente e aos fornecedores como centros de lucro, e passaram a interagir num grau mais elevado com os consumidores”.

Do ponto de vista crítico, Oliveira (2004), define o “toyotismo” como “um padrão de subordinação do trabalho ao capital que, a partir da década de 1970 transborda os limites da particularidade nipônica, assume a feição de uma resposta aos desafios propostos pela crise do capitalismo”.

(...) afirmamos, ainda, que se trata de um pioneirismo que consegue aliar crescimento continuado da produtividade e reafirmar a subordinação do trabalho na medida em que introduz as divisões internas e a competição no centro da luta pela emancipação, confinando o potencial contestatório à parceria na fábrica e ao colaboracionismo político na sociedade” (OLIVEIRA, 2004, p. 10).

O “modelo japonês”, para a autora, se expressa em um momento conjuntural de devastação pós-guerra no qual foi necessário implementar uma forma de organizar a produção de mercadorias consistente, local, e posteriormente “ir se estendendo através das transnacionalizações da década de 1970 ou das imitações e cópias de várias técnicas parciais das empresas em movimentos isolados”. Desta forma o “modelo” se estende para Estados Unidos, Europa e depois para os países em desenvolvimento<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Hirata e Zarifian (1991) afirmam que o “modelo japonês” atrai interesse e tornou-se uma referência devido à razões focadas na produtividade, competitividade e eficiência atingidos. No entanto, a autora ressalta que o toyotismo não pode ser visto como um modelo aplicável em qualquer empresa, sendo considerado como *princípios de administração* e o equívoco maior é copiá-lo sem levar em conta o contexto onde ele surge e desenvolve, sua história e as contradições sociais no cerne das quais foram gerados (HIRATA e ZARIFIAN, 1991). “O aspecto que nos parece definitivamente mais significativo da fragilidade estrutural desse modelo é sua débil capacidade de admitir o heterogêneo e sua propensão a controlar, na verdade, a excluir os indivíduos ou os grupos sociais suspeitos de contestação, de oposição, ou mesmo de diferença” (HIRATA e ZARIFIAN, 1991).

O toyotismo é um modo de organizar o processo de trabalho e a produção que é bastante divulgado e estudado. É composto de um conjunto de princípios, filosofia e técnicas conjuntas, que tornam difícil a sua definição, mas que são resultado de “sucessivas inovações experimentadas ao longo de vinte anos pelo seu idealizador, Taiichi Ohno, engenheiro da Toyota, que a partir de suas experiências nos teares das fábricas têxteis, começa a modificar a tarefa e a qualificação do homem em seu trabalho” (OLIVEIRA, 20004, p. 12). Mueller (2010, p. 184) afirma que os resultados do toyotismo são obtidos pela implementação da “tecnologia física”, mas principalmente através do uso e exploração do trabalho cooperado, em uma escala que, segundo o autor, o capital não conseguiria no taylorismo/fordismo. “Para tanto, a necessidade de utilização e desenvolvimento de tecnologias gerenciais pautadas no controle objetivo e subjetivo do trabalho cooperado torna-se condição *sine qua non*” (MUELLER, 2010, p. 184).

Fischer (2002, p. 151) salienta que nas décadas de 1980 e 1990 a transformação organizacional ampliou espaço e em várias empresas ganhou força de “moda” ou seja, foram adotados modelos que eram oferecidos para resolver problemas de empresas, com metodologias e fórmulas que se tornavam descartáveis ou eram “reciclagem de antigas proposições, fossem elas do tipo 'racionalização de funções e processos' ou preconizadoras de um 'participacionismo desenvolvimentista” (FISCHER, 2002, p. 151). Acrescenta-se aí a proliferação da adoção, indiscriminada dos programas de qualidade e produtividade dos japoneses.

Os gestores, segundo Faria (2007, p. XII), para resolverem problemas e realizarem mudanças podem até aderir a modelos propostos ou recomendações organizacionais que prometam realizar o que estes “consumidores ávidos” precisam. Porém, ele considera tais recomendações superficiais e adverte que quando funcionam, assim é por pouco tempo. E explica: “Porquê? Porque a vida organizacional é dinâmica, porque é complexa, porque cada vez que se age seguindo qualquer procedimento, provoca-se mudança no ambiente e as recomendações adotadas no início já não servem para a seqüência” (FARIA, 2007, p. XVIII).

Há uma vertente da Cultura Organizacional, a qual Wood Jr. (1992, p. 78) inclui na Escola das Relações Humanas e explica que é “resultante de contribuições de várias correntes sociológicas, antropológicas, filosóficas e das ciências políticas para o estudo das organizações. Esta corrente ganha força nos anos 1980, com a

preocupação das empresas em terem sucesso com as mudanças organizacionais propostas trabalhando com a cultura da organização. Machado (1996, p. 26) chama a atenção para uma importante questão relacionada às inovações nas empresas, à cultura da organização e às pessoas:

Hoje, quando o capitalismo já dispõe de todo o “*Know-how*” capaz de operar o controle do processo de trabalho, através de elementos objetivos, como as inovações tecnológicas e as inovações organizacionais, ainda recorre à necessidade do domínio dos fatores subjetivos. Esses fatores são: envolvimento pessoal, colaboração voluntária, necessidade de fazer as pessoas trabalharem melhor, treinamento e formação contínuos, incentivo ao auto-desenvolvimento, preparação dos trabalhadores para trabalhar em equipe, motivação, criatividade. Mais uma vez a história mostra que, mesmo agora com a possibilidade concreta de plena substituição do trabalho humano pela tecnologia, grandes desafios ainda se apresentam nas relações entre o capital e o trabalho, pois a significação da qualidade e sua interpretação ainda não podem ser feitas pelas máquinas.

A crise econômica e o acirramento da competitividade empresarial nos anos 1990 causaram, segundo Fischer (2002, p. 151), o desenvolvimento de métodos de radicalização da mudança em larga escala, como é o caso da reengenharia e do *downsizing*, com base em uma visão mecanicista e o redesenho de empresas em um processo que pode ser considerado de “terapia de choque” (CALDAS e WOOD, 1999 apud FISCHER, 2002, p. 151). A teoria, aponta Fischer (2002, p. 151), “deixou um rastro de 'danos e perdas', ainda não totalmente avaliado, não só nas organizações que sofreram processos traumáticos, mas também no próprio avanço do conhecimento sobre a mudança, proposto como processo de aperfeiçoamento e transformação organizacional”.

Apesar de todas as formas de mudanças nas organizações, de modelos propostos para a sobrevivência e competitividade no mercado

e das novas culturas e filosofias inculcadas nas empresas, as contradições, os conflitos, não deixam de existir:

O sistema do capital se articula numa rede de contradições que só se consegue *administrar* medianamente, ainda assim durante curto intervalo, mas que não se consegue *superar* definitivamente. Na raiz de todas elas encontramos o antagonismo inconciliável entre capital e trabalho, assumindo sempre e necessariamente a forma de *subordinação estrutural e hierárquica do trabalho ao capital*, não importando o grau de elaboração e mistificação das tentativas de camuflá-la (MÉSZAROS, 2009b, p. 19). (grifo do autor)

Para fins de realização da pesquisa, pretende-se trabalhar com dois conceitos que permitam desenvolver o tema: o de mudança organizacional e o de transformação organizacional. A opção foi, então, de tomar Fischer (2002, p. 151) como ponto de partida:

(...) constata-se que a mudança organizacional não pode mais ser vista como um projeto isolado que ocorre esporadicamente no cotidiano organizacional, instalando alterações em algum aspecto da estrutura, ou em alguma etapa de um processo, e depois se encerra, devolvendo a organização a um novo patamar de estabilidade. Sendo de larga escala, abrangente, profunda e multidimensional, a mudança tem de ser conceituada, concebida e gerenciada como um processo de transformação contínua.

Tanure e Soares (2007, apud SALES, 2012, p. 16), ao contrário, tomam as mudanças como as intervenções localizadas, seja na estratégia, ou na estrutura ou em pessoas. Além disso, consideram que as transformações têm como base a mudança cultural e implicam mudanças simultâneas conduzidas pelas lideranças. Ou seja, enquanto Fischer identifica as mudanças como processo contínuo que resulta em transformações, Tanure e Soares fazem distinções relacionadas à ocorrência de mudanças e a processos de transformação.

Robbins (2009, p. 424) discute as mudanças organizacionais a partir da mudança no comportamento das pessoas. Ele diferencia mudança de mudança planejada. A primeira, segundo o autor, é aquela que acontece decorrente de uma ocorrência acidental. A segunda, segundo o autor, é a mudança que tem intencionalidade e é voltada para alcançar resultados. “Quais são os objetivos da mudança planejada? Primeiro, ela busca mudar a capacidade da organização de se adaptar às mudanças em seu ambiente; segundo, visa mudar o comportamento dos funcionários” (ROBBINS, 2009, p. 424).

Segue-se tomando a consideração de que a mudança na organização reflete as mudanças rápidas que acontecem em seu ambiente externo. Pode ser a mudança tecnológica, a reconfiguração política-econômica no mundo, as mudanças comportamentais ou tantas outras, que provocam a necessidade de as empresas reverem suas “características genéticas” (FISCHER, 2002, p. 151). Em relação a estas características, Fischer (2002, p. 151) explica que se referem a:

- a natureza dos produtos ou serviços que justificam sua existência; os processos produtivos que adotam para realizá-los, assim como os procedimentos administrativos e as práticas gerenciais com que conduz tais atividades;
- o modo como estrutura e distribui os espaços, as atribuições e responsabilidades;
- os critérios de integração, coordenação e diferenciação com os quais determina os padrões de relações internas;
- os canais de relacionamento que estabelece com o ambiente em que está inserida, com os *stakeholders*<sup>8</sup> com quem interage e com as comunidades sociais que estão em seu entorno.

Considerando, então, que as mudanças nas organizações refletem as mudanças no ambiente externo da empresa, é necessário que sejam feitas duas distinções em relação a este trabalho. Uma delas

---

<sup>8</sup> Pessoas ou grupos que através de investimento, participação ou ações possuem interesse em uma empresa ou em um negócio, além de que, podem ser afetadas pelos seus projetos e processos ou afetá-los (PORTAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2015).

se relaciona à compreensão de que há a busca de identificação de processos de mudança e também de processos de transformação.

A mudança considerada nesta pesquisa está relacionada com as modificações que ocorrem continuamente no espaço de produção e na gestão da empresa, neste caso, da cooperativa. Elas podem ser menos visíveis, e, portanto, muitas vezes quase imperceptíveis, porém ocorrem o tempo todo. Outras podem ser mais visíveis, e, portanto, ter impactos mais evidentes em parte ou no todo da empresa. Tanto as menos visíveis como as mais visíveis são implementadas através de um processo.

O paradigma da transformação organizacional, segundo Fischer (2002, p. 4) veio ocupar o espaço do paradigma da estabilidade, já que as empresas passaram a viver processos de mudanças mais complexas, que foram deixando de ser lineares e incrementais. Por serem mais abrangentes e transformadoras, segundo a autora, as transformações organizacionais afetam várias áreas organizacionais, alcançam diferentes espaços, atingem diversos processos, apresentando caráter multidimensional (FISCHER, 2002, p. 4). Compreende-se com a afirmação de Fischer, que se há uma substituição de paradigma, que as mudanças deixam de existir para ceder espaço às transformações. No entanto, da parte da realização deste trabalho, para a análise do caso proposto, serão consideradas as existência tanto de mudanças (consideradas pontuais e lineares) quanto de transformações organizacionais (consideradas amplas e abrangentes), na mesma organização.

Para Motta (2001), as distintas realidades, as interpretações, as intenções das pessoas e as experiências individuais são componentes da transformação organização. “Transformar é alterar a realidade ao mesmo tempo em que se muda a maneira de pensar; é crer no poder das idéias, nos limites da realidade e na capacidade infinita de os seres humanos buscarem novas formas de ser e agir” (MOTTA, 2001).

Portanto, como transformações organizacionais, neste trabalho, se compreende a mudança na própria organização, que acontece simultaneamente nos seus diferentes espaços, sendo de abrangência maior e realizada a partir da estratégia da organização para melhorar as suas capacidades e ampliar a sua participação nas relações externas à organização.

Os estudos relacionados diretamente às mudanças organizacionais estão bastante voltados à área empresarial. O enfoque gerencial não foi considerado, no entanto, uma "camisa de força" neste estudo. Pelo contrário, foi utilizado como um dos enfoques,



dentro do qual são expressos vários pontos de vista, diferentes de outros enfoques que também foram estudados, e que, ao incidir sobre o objeto de estudo busca demonstrar as dimensões possíveis deste objeto e defini-lo melhor (MINAYO, 2008, p. 172). O exercício da crítica se faz, portanto, necessário.

O enfoque gerencial aborda as mudanças organizacionais no sentido de contribuir para que a empresa tenha avanços quantitativos e qualitativos que a projetem para uma realidade de sobrevivência dentro de um ambiente de forte competitividade entre as empresas. Na maioria dos estudos que têm como foco a gerência das empresas, as mudanças organizacionais são identificadas como necessidade para o “progresso”, de forma a que, para garantir resultados positivos, há que se fazer mudanças nas empresas, e não no sistema do qual elas fazem parte. Neste enfoque, não há, portanto, a crítica ao sistema, mas às empresas que não conseguem atender às exigências do mercado e do capitalismo.

Ser uma empresa de pequeno porte neste vasto mundo, “globalizado”, no entanto, não é fácil. O assunto deve ser mencionado, já que a pesquisa de campo deste trabalho foi realizada em uma cooperativa de produção agropecuária de pequeno porte, que busca, com todas as suas possibilidades, prosseguir com suas atividades, proporcionando conquistas a todos os seus sócios.

O “progresso” e o “avanço” propagado pelo capital são questionados por autores críticos do sistema, dentre os quais, Mészáros (2009, p. 73) que afirma que o modo de produção capitalista é o da “produção destrutiva”:

(...) ele não pode separar “avanço” de *destruição*, nem “progresso” de *desperdício* - ainda que as resultantes sejam catastróficas. Quanto mais o sistema destrava os poderes da produtividade, mais libera os poderes de destruição; e quanto mais dilata o volume da produção tanto mais tem de sepultar tudo sob montanhas de lixo asfíxiante. O conceito de *economicitação sem mencionar o nome do entrevistado* é radicalmente incompatível com a “economia” da produção do capital (...). (grifos do autor)

Vista por este lado, a busca de sobrevivência das empresas está calcada na destruição. As soluções propostas para superar as crises do

capital comprometem, inclusive, o futuro da humanidade no planeta. E do ponto de vista das organizações, para ser competitivo, o objetivo também é “destruir” o concorrente, tomar um posto no qual não haja concorrência à altura. Por isso empresas se potencializam através de mudanças e transformações e, por outro lado, outras, mesmo realizando-as, não conseguem sobreviver.

Para Faria (2009, p. 2), o sistema do capital tem tecnologias avançadíssimas - de base microeletrônica, de gestão, de processo (articulada com a utilização de softwares) e de produto – e o centro das relações de trabalho continua sendo a exploração, agora mais sofisticada. A discussão crítica sobre relações entre trabalho, inovação e participação, estratégias de sobrevivência dos trabalhadores e das organizações, formas “alternativas” de gestão (como gestão de cooperativas e autogestão), dentre outros, se faz necessária. A gestão do capital, especialmente depois dos anos 1990, com a reestruturação produtiva são, para a classe trabalhadora, segundo Guimarães, Chaves e Paulo (2007, p. 3) uma forma de gestão que, para obter seus objetivos, vale-se da flexibilização da força de trabalho, da desregulamentação de direitos trabalhistas, ampliando a precarização e a superexploração do trabalho”.

Compreende-se que as mudanças organizacionais ocorrem em uma realidade na qual existem mediações de ordem particulares e amplas, não podendo ser mantido o olhar apenas para o ambiente das organizações e de seu mundo externo direto, mas a sua colocação em um sistema que determina as relações sociais de produção.

Faria (2007, p. XIX) destaca que a Área de Teoria Crítica em Estudos Organizacionais é composta de estudos e pesquisas críticas que avançam no seguimento de uma linha “marxista, frankfurtiana, foucaultiana, dejoursiana, da psicossociologia (sociologia clínica) e da psicologia social”. A Teoria Crítica considera a complexidade das organizações, que devem ser levadas em conta para as análises sobre as mudanças:

Nesta área temática, as organizações são entendidas como instâncias de mediação da natureza econômica, jurídico-política e ideológica e como campo de dominação, de resistência e de conflito em que se desenrolam complexas e contraditórias relações de poder e de trabalho, desenvolvem-se mecanismos de controle, de disciplina e de regras, estruturam-se

formas de gestão (autogestão, organizações solidárias de produção, cooperativas de trabalho, heterogestão, cogestão, burocracias) e se constituem aparelhos psíquicos grupais nos quais operam as relações objetivas e subjetivas dos sujeitos individuais e coletivos (FARIA, 2007, p. XIX).

A Teoria Crítica não é contra a gestão, segundo Faria (2007, p. XIX), pois entende que a autogestão é possível e contribui na seguinte perspectiva:

(...) criar sociedades e organizações livres da dominação, em que todos possam contribuir e desenvolver-se, participando da construção de um projeto político de reorganização da sociedade, de modo a superar os elementos de conformidade e de manutenção do *status quo*, propondo, em seu lugar, uma reflexão sobre esta racionalidade.

A abordagem da Teoria Crítica relacionada à mudança, em um sentido geral, contribui para o estudo das mudanças organizacionais em dois pontos que podem ser lavados em conta quando se realiza esta pesquisa. Segundo Faria (2007, p. 18), o movimento das coisas é permanente, tudo muda e as mudanças acontecem tanto quantitativamente quanto qualitativamente. As mudanças quantitativas, segundo o que ele expõe, não interferem na essência do objeto ou do fato, pois é uma transformação simples. Já a qualitativa é aquela de passagem de um estado para outro.

A segunda não acontece sem a primeira: mudanças mínimas (quantitativas) vão se acrescentando e provocam, em determinado momento, um salto ou mudança de qualidade. Isto explica porque as pequenas mudanças podem levar a uma ruptura de uma determinada estrutura. Esta passagem também permite distinguir evolução (ou reforma) de revolução, crescimento de desenvolvimento, contingente de necessário. (FARIA, 2007, p. 18)

O estudo realizado demonstrou que na Coopat as mudanças ocorrem o tempo todo, podendo ser possível identificar, na trajetória da cooperativa, momentos de transformação. Estes momentos são caracterizados pelo acontecimento de várias mudanças simultaneamente, em diversos aspectos organizacionais - como estratégia, pessoas, trabalho, processo, cultura - que culminaram em uma transformação organizacional, a qual garante novas qualidades à cooperativa.

#### 4.1 MUDANÇA DA MATRIZ TECNOLÓGICA NO CULTIVO DE ARROZ: DO CONVENCIONAL PARA O ECOLÓGICO

A Coopat produzia arroz no modo convencional e passou por um processo que durou cerca de três anos para realizar a mudança para a produção de arroz ecológico em toda a sua lavoura, em 2001.

Em síntese, é preciso ter clareza que a agricultura ecológica e a agricultura orgânica, entre outras denominações existentes, conceitual e empiricamente, em geral, são o resultado da aplicação de técnicas e métodos diferenciados dos pacotes convencionais, normalmente estabelecidas de acordo e em função de regulamentos e regras que orientam a produção e impõem limites ao uso de certos tipos de insumos e a liberdade para o uso de outros (CAPORAL e COSTABEBER, 2004, p. 9).

O cultivo de arroz no sistema convencional começou aos poucos, pois os assentados, nas suas regiões de origem só sabiam fazer plantio em área seca, inclusive do arroz. Como a área é toda plana, tentaram plantar as culturas que cultivavam na região Norte do estado, de onde vinham, e tudo sob a forma de cultivo seco. A Emater buscou conscientizá-los de que ali a realidade era outra e não adiantava os assentados tentarem plantar o que plantavam lá na serra. E realmente eles começaram a plantar milho, feijão e soja, mas por serem as terras muito úmidas, nos dois primeiros anos não tiveram sucesso e, pior, perderam o pouco que tinham sob forma de investimento.

Aprenderam a cultivar o arroz irrigado com uma pessoa que era arrendatária de parte da terra do assentamento que estava sendo gerida

por um banco. Esta pessoa tinha direito, pelo arrendamento, em contrato, a explorar parte da área por um ano. Os assentados contribuíam nos serviços e recebiam parte da colheita. Plantaram uma pequena área, de 10 hectares, por perto para observar o que era feito e aprender no modelo convencional. Colheram bem, de 250 a 280 sacos por hectare. Isso animou a todos e foram vendo que não era difícil plantar o arroz ali, pois a área era bem propícia de água, luz e com um bom trabalho de limpeza e de preparo da lavoura seria possível ampliar.

A área aos poucos aumentou, assim como os investimentos neste tipo de cultivo. “No ano que o homem saiu daqui, que ele tirou *tudo* maquinário dele daí, entregou pra nós, *pros assentado*, nós *conseguimo* financiar com o Procera<sup>9</sup>, veio um tratorzinho. Ainda pequeno, mas nós *comecemo* comprando *umas coisinha* e se *atraquemo*” (sic)<sup>10</sup>, afirma um dos associados da Coopat (Ent. 7, SPAA).

No terceiro ano em que estavam investindo na lavoura, os recursos econômicos ficaram quase todos comprometidos e houve pouca sobra.

(...) foi um problema que quando *nós fazia* convencionalmente, *nós buscava* toda a fertilidade do arroz *nas pecuária, nas química das grandes indústria* de veneno. (...) Porque *nós buscava* da porteira de fora pra dentro e depois ficava tudo pra pagar e não sobrava quase nada (Ent. 9, SPAA).

Machado e Machado Filho (2014, p. 184) afirmam que a economia agrícola convencional utiliza-se da chamada lei da fertilidade decrescente para convencer agricultores de que os

---

<sup>9</sup> O Programa de Crédito Especial para a Reforma Agrária (Procera) foi criado em 1985. O crédito era destinado aos assentados e tinha subsídios. Financiavam todo o processo produtivo, com exceção da implantação da infra-estrutura econômica e social dos assentamentos, que é de responsabilidade do governo (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 1997, p. 19).

<sup>10</sup> A opção, neste estudo, foi de fazer a transcrição fiel da fala dos entrevistados. Estas não estão adequadas à norma, portanto, as ocorrências serão destacadas com as fontes em itálico e não haverá, deste ponto para frente, a sinalização com (sic) na fala dos entrevistados.

agrotóxicos e fertilizantes devem ser utilizados permanentemente. A lógica utilizada seria de que com as colheitas, a fertilidade dos solos vai se exaurindo e há queda na produtividade sucessivamente.

Há, assim, toda uma doutrina, fortemente subsidiada pela indústria, que leva ao consumo dos chamados “insumos modernos”, que viriam restituir os nutrientes extraídos pelas colheitas. Aparentemente, um raciocínio lógico e absolutamente correto. As consequências sócio-econômicas, entretanto, como os custos a erosão, a contaminação ambiental, o êxodo rural, a exclusão social e tantas outras externalidades não são levadas em conta. Pode-se mesmo dizer que são habilmente omitidas (MACHADO e MACHADO FILHO, 2014, p. 185).

O arroz estava em crise, e todos os produtores, desde os grandes aos pequenos, foram afetados. Os custos de produção eram muito altos. O MST tinha um grupo que discutia o desenvolvimento do arroz nos assentamentos da região e diante dos problemas econômicos este grupo, junto com o Sistema Cooperativista dos Assentados (SCA)<sup>11</sup>, passaram a formular alternativas. De maneira geral o MST sempre foi crítico à agricultura convencional e pautava entre os assentados a necessidade de se fazer o enfrentamento da matriz tecnológica (VIGNOLO et al, 2011, p. 450).

---

<sup>11</sup> O Sistema Cooperativista dos Assentados foi criado em 1990, com o objetivo de garantir a melhoria da produção agropecuária através da melhora no estímulo à cooperação agrícola (CONFEDERAÇÃO DAS COOPERATIVAS DE REFORMA AGRÁRIA DO BRASIL, p. 1). Segundo Scopinho e Martins (2003 apud CONFEDERAÇÃO DAS COOPERATIVAS DE REFORMA AGRÁRIA DO BRASIL, p. 1), o SCA “procura mobilizar e organizar os assentados para desenvolver a economia com base em outros valores que não apenas a busca de lucro, perseguindo objetivos políticos e sociais através da organização de base, da defesa da autonomia de organização e de representação e, o mais importante, da criação de mecanismos institucionais que possibilitem aos trabalhadores se apropriarem dos instrumentos de produção e de gestão das cooperativas.

Na época já eram realizadas várias discussões e haviam propostas para a mudança de matriz. Um associado lembra da discussão feita na época pelo MST na região: “Se nós assentados, *se nós continuar* no convencional, continuar trabalhando que nem os grandes, os grandes quebraram, continuam na quebradeira. Nós assentados *vamos se tornar* sem terra de novo” (Ent. 9, SPAA). O entendimento e o receio dos assentados estava correto, pois, como afirma Germer (2006, p. 49):

Não há capitalismo sem concorrência, e não há concorrência sem concentração, que se baseia da absorção dos que perderam pelos ganhadores, dos pequenos pelos grandes. E os perdedores descem invariavelmente à condição de assalariados. Esse é o cerne da questão. É neste cenário de concorrência que estão mergulhados os pequenos agricultores, em situação extremamente desfavorável.

Foi em 1999 apenas, depois de muitos debates, incentivada pelo MST do estado, diante da crise econômica, e já com um grupo de assentados associados e organizados pela Coopat, que esta iniciou um campo de experimento de três hectares de arroz onde não fossem utilizados nem adubos químicos nem venenos. Em outros assentamentos pequenas experiências iniciaram nesta época também.

Como primeira experiência, houve muitos percalços nesta área experimental para que houvesse êxito na implementação da alternativa. Um deles, por exemplo, está relacionado à não possibilidade de continuar com a rizipiscicultura. Na região havia muitos predadores, e, por ser ali local com farta existência de peixes, passou a ser um local onde todos os predadores iam, pois sabiam que ali haveria comida. Não era possível que para preservar a lavoura se tivesse que matar animais. Esta não é a lógica de um sistema que se propõe ser benéfico ao ambiente. Para não terem que atacar a fauna foi decidido abrir mão desta técnica no plantio de arroz ecológico (GESSINGER, 2012, p. 5). Também houve a tentativa de cultivar o arroz consorciado com o marreco de pequim para o controle de pragas na lavoura, durante um ano, mas não houve bom retorno.

O bom resultado incentivou a que, no segundo ano, a área aumentasse para 15 hectares. Os assentados não sabiam bem o que utilizar na lavoura, mas a partir da experiência em outros cultivos nos

quais não colocavam adubo nem veneno, como nas hortas, passaram a experimentar biofertilizantes, bosta e urina de gado, alho, entre outras coisas.

Os assentados viram na produção de arroz ecológico a possibilidade de ter menos custo de produção e de não ficarem dependentes dos caros produtos das indústrias, como os agrotóxicos e fertilizantes. Isso era bastante propício, pois o custeio que os assentados recebiam era muito baixo, ou seja, haviam poucos recursos e não havia também crédito no banco. Três (Ent. 9, SPAA; Ent. 8, SPLA; Ent. 2, SPAA) afirmam que estavam conscientes de que iriam colher menos, mas teriam mais retorno econômico porque os custos seriam menores e os preços pagos seriam maiores, pelo fato de o arroz ser ecológico. Assim, em 2001, plantavam 120 hectares de arroz sem a utilização de venenos nem de adubos químicos. “Então na região os outros também começaram a entrar. Só que no começo nós *fomos criticado*, que nós somos loucos de jogar tudo isso de uma vez. É muito arroz, se não dá certo, não dá. E isso também não foi fácil *nós convencer* o nosso pessoal aqui dentro”, lembra um associado (Ent. 9, SPAA) sobre o processo de decisão da mudança da matriz tecnológica do arroz convencional para o ecológico. Foi um grupo de três pessoas que estava convencido de que deveria ser a lavoura toda orgânica e os debates culminaram que no quarto ano então toda ela estava com a matriz mudada.

Outro objetivo da realização da mudança de matriz do cultivo de arroz do convencional para o ecológico, também apontado pelos associados, era acabar com os problemas de saúde que estavam sendo causados pela utilização dos agrotóxicos.

**(...) as famílias sentiram isso de que não era mais possível produzir o arroz convencional, pelo excesso de veneno que se usava, pelas doenças que já tava trazendo pras famílias.**

Porque teve gente ali, olha, gente nova ali, na flor da idade, que parecia uma pessoa idosa, cheia de problemas. Isso foi o resultado dos venenos (Ent. 5, SADM). (Grifos meus)

A Coopat utilizava, na época, a pulverização de veneno por avião. Ocorre que essa prática exigia que algumas pessoas sinalizassem com uma bandeira em solo quais eram os limites da área a ser pulverizada. Desta maneira, não só a lavoura, mas as pessoas



eram o alvo destes aviões. Quem fazia esta atividade eram os homens, que se revezavam. As consequências para a saúde apareceram, as pessoas que bandeiravam ficavam doentes. Ninguém queria mais sinalizar com a bandeira para o avião. Ninguém mais queria assumir este trabalho.

Machado E Machado Filho (2014, p. 97) alertam que “a incidência de câncer como *causa mortis* nos óbitos de agricultores, profissionais que usam sistematicamente os agrotóxicos, é 10,6 vezes maior que no conjunto das outras 22 profissões estudadas” em Santa Catarina, pela Secretaria de Saúde do Estado<sup>12</sup>. Na atualidade, em que o Brasil é o país que mais consome agrotóxicos no mundo, este número pode ser maior.

Conhecendo os perigos dos agrotóxicos de perto, através da produção do alimento no sistema convencional, as famílias também passaram a se conscientizar de que o melhor mesmo é consumir alimentos saudáveis, assim como os que produziam na horta do assentamento, sem venenos. Um associado ressalta: “Não adianta fazer um cantinho de comida saudável e *tu ficar* com isso pra ti e a sociedade ter que comer o que tá hoje por aí. Então nós optamos pelo orgânico” (Ent. 9, SPAA). Além de consumir, oferecer alimentos sem agrotóxicos a quem fosse consumir os produtos do assentamento também seria uma meta, assimilando na consciência que se o produtor não deseja comer alimentos envenenados, não pode oferecer à população alimentos envenenados. “Como é que nós vamos produzir um alimento que nós não queremos consumir químico e vamos produzir um arroz com químico pro nosso freguês, pro consumidor? Então isso veio a questão de consciência”, assim afirma um dos associados da Coopat (Ent. 5, SADM).

Machado e Machado Filho (2014, p. 91), afirmam que apenas a indústria se beneficia com a produção e consumo dos agrotóxicos, pois obtém os lucros desejados. O autor adverte:

Não há, pois, razão técnica, moral, ética, sanitária, ambiental ou mesmo econômica que justifique sua produção e uso. Por que, então, são usados? Porque, dizem seus acólitos, sem

---

<sup>12</sup> A Secretaria acompanhou a incidência de câncer nos óbitos de diversas profissões no triênio 2000-2002, segundo o autor (MACHADO E MACHADO FILHO, 2014, p. 97)

eles não seria possível produzir os alimentos que a humanidade necessita.

Isto é falso!

Pode-se sim e se deve produzir sem veneno os alimentos e os produtos que a humanidade demanda (MACHADO e MACHADO FILHO, 2014, p. 91).

Por fim, havia uma preocupação ambiental, de manter a área com as propriedades ideais para que ali se continue por muito tempo a produzir alimentos e, portanto, que não houvesse degradação ambiental através da agricultura convencional. A agricultura mundial vem sofrendo grandes transformações, iniciadas no século passado e que se estendem até os dias de hoje, de forma cada vez mais acelerada, alcançando os lugares mais longínquos do globo terrestre. Avança a monocultura, a qual propaga as “vantagens” da produtividade. Animais são criados em confinamento. Os produtos químicos estão disseminados, tanto para as plantas quanto para os animais. Machado (2013) cita também a mecanização com máquinas importadas, os confinamentos na criação, programas de melhoramento animal com importação de material genético, o uso de aditivos em rações, a inseminação, os agrotóxicos, fertilizantes, sementes modificadas e certificadas, a redução dos ciclos das culturas, dentre outras.

A mudança proposta para ser feita na Coopat, relacionada à agricultura caminhou para o inverso disso. Teixeira (2013) afirma que diante do contexto “há que se pensar, de imediato, em uma 'nova agricultura' no decorrer do século XXI, sob pena de possíveis crises alimentares globais que desdobrarão em eventos sociais e políticos imponderáveis”. Foi com esta visão mais ampla, não só local, mas de projeto para o futuro, que os associados da Coopat, começaram ali no assentamento o cultivo de arroz ecológico.

Foram realizadas várias discussões e reuniões dos assentados da Coopat juntamente com o MST e o grupo específico de discussão do arroz ecológico, que estava em construção. O MST contribuiu para que os debates fossem levados com mais qualidade para dentro da Coopat. Além disso, havia os técnicos que trabalhavam no assentamento e que incentivavam a agricultura alternativa em pequenos experimentos. Os associados compreendiam que não fariam a mudança da matriz de uma hora para outra e tudo ali para eles eram experimentos, pois vários afirmaram que nem sabiam ao certo quais

resultados teriam. Fazer alguns experimentos e cuidar bem deles poderia contribuir para que todos que ainda nem tinham ouvido falar em qualquer tipo de agricultura alternativa ou sobre como fazer a mudança de matriz, se convencessem de que era possível.

Também foi de fundamental importância contar com a experiência de quem já estava na caminhada da agricultura alternativa há muito tempo. No caso da Coopat, a figura de João Batista Wolkmann<sup>13</sup> é sempre lembrada pelos associados. Ele fez uma palestra para o pessoal do MST do estado do Rio Grande do Sul, mas as pessoas ainda tinham receio de fazer a mudança. Os associados da Coopat foram até Sentinela do Sul, município vizinho a Tapes, conhecer o trabalho concreto que este pioneiro desenvolvia há anos.

(...) foi um debate assim, bem complicado. O que aconteceu é que nós *peguemo* todo o assentamento aqui e *fomo* todo mundo pra lá. *Nós tinha* um caminhãozinho vermelho e *botemo* todo, *fomo* de pau-de-arara e *fomo* pra lá. *Daí fomo* conhecer a morada dele, *fomo* pra lá, *fomo* pra cá. E aí *vortemo* com a cabeça, todo mundo veio com a cabeça pro outro lado. Ele explicou, até hoje ele produz melhor do que quem planta convencional (Ent. 8, SPLA).

Depois, João Batista foi chamado à Coopat, mapeou a área da Coopat e dos implementos, e conversou com o coletivo todo, orientou, compartilhou seu histórico e seu conhecimento.

Ele pegou um pacote de arroz, nunca vou esquecer, ele pegou um pacote de arroz: aqui vocês têm certeza que neste pacote tem tudo que é porcaria, desde química até o veneno. Agora este aqui que eu produzo eu te garanto que não tem nada disso, ele é natural. Então qual é o arroz que vocês vão querer comer? Então se vocês querem o natural, mas vocês tão plantando contra *ti mesmo* (Ent. 9, SPAA).

Eu me lembro que ele disse pra nós assim: “olha é o seguinte, ou é cem por cento ou não é

---

<sup>13</sup> João Batista Wolkmann é engenheiro agrônomo e produtor da agricultura biodinâmica.

nada”. Então nós, aquilo, ele foi um bom motivador, ele nos motivou e nós fizemos cem por cento. **Essa foi a metodologia que mais influenciou nós a peitar, a ter a coragem mesmo. Ou tu é orgânico ou tu não é** (Ent. 3, SADM). (Grifo meu)

A partir deste dia praticamente se consolidou a decisão, em assembléia, de mudança da matriz em toda a lavoura.

Para realizar mudanças em um ambiente de tomadas de decisões coletivas deve-se considerar que “a necessidade de mudança é percebida de forma diferenciada pelos vários segmentos da organização, tanto em seu diagnóstico como na compreensão da necessidade de mudança” (SILVESTRE e CRUBELLATE, 2007, p. 5).

Foi em uma assembléia preparada antecipadamente pela coordenação e posteriormente pela direção que foi decidida a questão. A grande discussão era se a mudança daria certo ou não, falando em termos de cultivo e econômico. Não havia consenso na época e por isso foram realizadas várias reuniões e assembleias antes de chegar a esta que tomou a definição. “Foi decidido em assembléia. Tudo é decidido em assembléia. *Foi levantada as propostas* no setor, do setor foi pra coordenação, daí a direção se reuniu e foi levado pra assembléia”, conta um sócio da Coopat (Ent. 6, SPAA).

O setor da lavoura era o maior na época, tinha grande representatividade. Nem todos ficaram contentes com a decisão da mudança. Os descontentes respeitaram a decisão porque houve a participação de todo o coletivo. Mas optaram depois por sair da cooperativa e foram respeitados pelos demais por causa disso. Um associado relata:

(...) se você já gostou fica mais fácil. Se *tu não gostou*, mas atuando, o tempo vai te conscientizar. Ou às vezes não tem jeito mesmo, daí estas pessoas também não querem conviver com este modelo. E são fatos que nós tivemos aqui dentro. Tem *pessoas que não optou*. Tem um vizinho lá com veneno, com um monte de coisa pra produzir mais, mas, faz a conta tudo certinho... (Ent. 9, SPAA).

As pessoas que já tinham a ideia de fazer a transição estavam decididas. Algumas não estavam bem convencidas, mas concordaram em votação para que fosse feita a mudança e, acreditava-se que elas seriam conscientizadas conforme fosse implementada a mudança. As que se opuseram à mudança, posteriormente saíram da cooperativa, estão plantando em lotes individuais no sistema convencional, como gostariam que tivesse ficado a lavoura da cooperativa. Neste sistema, estão passando as dificuldades econômicas decorrentes da dependência na agricultura convencional.

Tomada a decisão, foi feito o planejamento do ano para 100% da lavoura, o que persiste ainda hoje. Toda a lavoura teve investimento dos associados para a sua sistematização, já que quando era convencional era cheia de curvas. Para fazer o cultivo ecológico é preciso ter a lavoura plana para controlar as ervas e inços<sup>14</sup> com a água. No começo teve até aplicação de biofertilizante com avião. E todos os associados se envolveram com a lavoura.

A mudança da matriz tecnológica praticamente obrigou a Coopat a ter uma planta de agroindústria, porque de nada adiantava ter a produção orgânica e não ter onde processá-la, ou seja, vendê-la ainda em estado de matéria-prima junto ao arroz convencional produzido em toda a região. “Foi o princípio assim pra nós desenvolver o restante da cadeia”, conclui uma pessoa da Coopat. Este será o próximo passo da cooperativa, como se verá a seguir.

Sobre a mudança da matriz para o cultivo ecológico, ainda há questionamentos e também há certezas dos associados, pelo que podem acompanhar dos tempos do início dos anos 2000 para cá:

Será que o que a gente fez deu certo? Não sei, mas de uma coisa a gente tem certeza: que certo ou errado, foi certo porque a prova tá aí que é tantos anos e a gente *tá* avançando na produção do arroz orgânico. Esta foi uma coisa que marcou muito pra nós aí (Ent. 5, SADM).

A mudança de matriz não só deu certo, como se expandiu para outros assentamentos, onde outras famílias cultivam o arroz ecológico e vivem desta produção. A organização das famílias da região de Grande Porto Alegre gerou o Grupo Gestor do Arroz Ecológico e fortaleceu a Cootap, cooperativa regional. A maior produção de arroz

---

<sup>14</sup> Plantas espontâneas, daninhas.

ecológico do Brasil hoje é daquela região, tendo sido produzidas, na safra 2012-2013, 289.955 sacas em 3.401 hectares, com o envolvimento de 439 famílias (COOPERATIVA DOS TRABALHADORES ASSENTADOS NA REGIÃO DE PORTO ALEGRE; COOPERATIVA DE PRODUÇÃO AGROPECUÁRIA NOVA SANTA RITA; COOPERATIVA DE PRODUÇÃO AGROPECUÁRIA DOS ASSENTAMENTOS DE TAPES, 2013).

Eu acho que uma das coisas *que fez*, que a gente tem orgulho, nós como cooperativa, é com esse processo que nós começamos em 15 famílias, 30 famílias, de fazer uma produção orgânica, que é reconhecida no mundo inteiro. **Nós somos hoje o maior produtor de arroz orgânico do mundo. Nós, Grupo Gestor. Então isso não tem o que paga. Porque ninguém acreditava nisso.** (Ent. 9, SPAA). (grifo meu)

#### 4.2 MUDANÇA DA PRODUÇÃO DO GRÃO PARA A PRODUÇÃO DO ALIMENTO: O BENEFICIAMENTO E AGROINDUSTRIALIZAÇÃO

O início do beneficiamento do arroz pela própria cooperativa se deu a partir de 2003. A Coopat produzia o arroz ecológico, mas vendia este arroz na casca e este caía no que os associados chamam de “vala comum”. Ou seja, um arroz produzido ecologicamente, e, portanto, portador de qualidades diferentes das do arroz plantado no sistema convencional, tornava-se um arroz qualquer quando era vendido para ser processado junto ao arroz dos outros produtores da região.

Esta situação está conectada com dois motivos pelo qual a Coopat partiu para o beneficiamento e realizou a mudança de produzir matéria-prima para produzir alimento. Olhando pelo lado econômico, identifica-se que ao vender o arroz na casca, os compradores pagavam o mesmo preço do arroz do sistema convencional. Não havia preço diferencial para o arroz ecológico do assentamento, o que era esperado pelos trabalhadores. Pelo lado político, também não se destacava a produção de arroz ecológico para fazer contraponto com o sistema convencional de agricultura e demonstrar que é possível produzir com as preocupações ambientais e de saúde. Estas duas questões eram tão importantes e dependiam tanto que fosse feito o beneficiamento do arroz ecológico que um associado adverte: “(...) eu não sei se ia ter

produção de arroz orgânico até hoje se não fosse a industrialização do arroz” (Ent. 5, SADM).

Quando os associados falam sobre a relação da produção do arroz ecológico com a agroindustrialização, observa-se a afirmação de que um não existiria sem o outro. Foi o fato de ter um arroz diferenciado a ser beneficiado que fez com que os assentados fossem buscar a aquisição de um engenho próprio para beneficiamento, já que pelas normas de certificação os equipamentos para alimentos orgânicos devem processar apenas alimentos orgânicos. Por outro lado, foi o beneficiamento que deu ao produto as características diferenciais que ele tinha, porém, que se mostravam apenas após o produto ser transformado. Foi com a agroindustrialização que o arroz ecológico passou a ter o verdadeiro valor de ser ecológico.

A Coopat acessou recursos do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), da Conab, na modalidade Formação de Estoque<sup>15</sup>. A relação de mercado era diferenciada, pois a Conab liberava recursos para os assentados investirem na lavoura. Na colheita, este recurso era pago em mercadoria, a qual a Conab utilizava para formar seu estoque de alimentos. A Coopat compreendeu que este era um bom programa, já que não tinham recursos para investimentos em lavouras, e quando tinham, não eram suficientes.

Em 2003 a Coopat tinha uma devolução de recursos a fazer à Conab, para pagar com arroz em casca, porém este não era suficiente para liquidar o total. O gerente da Companhia, na época, perguntou porque eles não beneficiavam o produto para ter um preço melhor e garantiu que pagaria mais pelo arroz se este fosse entregue beneficiado. A compra do arroz em casca configura-se como compra de matéria-prima. A compra do arroz beneficiado configura como compra já de alimento. Esta resposta da Conab transformou-se em desafio aos associados da Coopat.

A decisão de avançar para o beneficiamento do arroz foi tomada em assembleia. Segundo relata um associado:

---

<sup>15</sup> Esta modalidade “que possibilita às organizações da agricultura familiar obter recursos para a aquisição de produtos da safra vigente, próprios para o consumo humano, com o objetivo de formar estoques, tanto do produto 'in natura' como do produto processado/beneficiado/industrializado e, assim, criar condições para melhor comercializá-los de acordo com os movimentos do mercado (COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO, p. 2).

“(…) foi apresentado *os número* pra assembléia. Se *nós entregar* nossa produção pra Conab vai tantos mil sacos se nós entregar em casca. Se nós transformar vai diminuir bastante, mas vai ter estes gastos, com embalagem, com transporte pra levar o arroz pra beneficiar. Tanto vai custar pra beneficiar, tanto pra trazer, mais ou menos tanto de volta. E pra quem já tava sonhando de beneficiar arroz, nós, foi um sonho aquela hora” (Ent. 5, SADM).

O arroz da Coopat começou a ser processado com contratação de prestação de serviços em um engenho localizado na cidade de Tapes, que havia sido reformado, pois era antigo, e o dono ainda não havia utilizado para transformar arroz convencional. O secador do arroz já havia sido adquirido pela Coopat e ali mesmo era feita a secagem. Foram feitos, então, os acordos com o dono do engenho para a prestação do serviço e com a Conab para a compra do produto beneficiado com melhor preço. A Coopat precisou colocar os associados à disposição para carregar os sacos de arroz pra o engenho e depois carregá-los de volta, beneficiados, para a sede da cooperativa. Homens e mulheres se envolveram na tarefa de carregar os pesados sacos de 50 quilos de arroz cada um. O arroz não foi pra “vala comum”. Foi beneficiado. Todos os custos foram pagos e ainda houve uma boa sobra, segundo relatam os associados.

**Ali foi onde nós assumimos o desafio de uma nova perspectiva para agricultura aqui, de um outro modelo.** O agricultor vai completar o ciclo econômico, completar o processo produtivo na propriedade. Nós passamos a produzir, armazenar, beneficiar, e até comercializar, e até a fazer as entregas. **Acho que foi esse talvez o período mais, o período que a mudança foi mais radical pra nós** (Ent. 3, SADM). (grifos meus)

Depararam-se com mais uma necessidade que seria a de embalar o produto. Alugaram uma máquina para empacotar. Foi desenvolvida uma embalagem de cinco quilos. A máquina foi colocada onde hoje é a padaria. Ali trabalhavam 18 pessoas para embalar o arroz e não era muita quantidade que se conseguia embalar.



Com toda esta movimentação, os assentados conseguiram um pequeno projeto de financiamento através do Programa Terra Sol<sup>16</sup>. Com este projeto esperava-se adquirir um engenho que tivesse a capacidade de processar três sacos por hora, além de uma máquina de empacotar arroz. Mas ainda faltava recurso para adquirir uma caixa onde se coloca o arroz beneficiado pra ele descansar, esfriar para depois ele ser embalado. Na procura por esta caixa, depararam-se com um proprietário que estava, na verdade, trocando todo seu engenho antigo por um novo. O engenho disponível tinha capacidade de processar 25 sacos por hora. Já era pouca capacidade para aquele proprietário, que o ofereceu inteiro aos assentados. Seriam quase 10 vezes mais sacos que o engenho que pretendiam adquirir. Houve a preocupação de haver pedidos maiores do produto e demorar muito tempo para atender.

Isso foi feito lá em reunião também. Participou a coordenação também, a direção, a coordenação, e aí *tivemo* assembléia. É aprovar ou não aprovar. Porque a gente, não é uma coisa tão facil também, né? Tem que saber porque que tá investindo naquilo, era um dinheiro grande, e da onde que ia pegar pra fazer isso também. Não, não existia o dinheiro. Se tem o dinheiro tudo bem, mas sei que não existia também. E aí donde é que vai tirar isso? (Ent. 7, SPAA).

O financiamento disponível não era suficiente para comprá-lo, mas a Coopat decidiu entrar com uma parte de investimento neste negócio. A decisão de nível estratégico foi tomada em assembléia,

---

<sup>16</sup> “O Terra Sol é um programa de fomento à agroindustrialização e à comercialização por meio da elaboração de planos de negócios, pesquisa de mercado, consultorias, capacitação em viabilidade econômica, além de gestão e implantação/recuperação/ampliação de agroindústrias. Atividades não agrícolas - como turismo rural, artesanato e agroecologia - também são apoiadas. A ação foi criada em 2004 e faz parte do Plano Nacional de Reforma Agrária (PNRA) e do Plano Plurianual (PPA) que define os programas prioritários do Governo Federal (INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZAÇÃO E REFORMA AGRÁRIA, 2015).

após discussão aberta sobre o assunto e com a participação plena dos associados<sup>17</sup>.

Isso foi fácil. Foi fácil pra nós porque é como o que eu falo, é o econômico. Ele mexe. Mas nós fizemos aquele arroz, alugamos engenho na cidade, levamos o caminhãozinho com todo o arroz, trazendo arroz pra cá, processando eles. A mulherada lá da padaria, o pessoal, até aqui no meio dos arroz e dê-lhe empacotando, empacotando... E vendeu e deu resultado? Foi a coisa mais fácil. “Então *vamo botá* nosso engenho!” (Ent. 9, SPAA).

Os próprios associados tinham uma noção de como era um engenho de arroz, e então foram até o local onde estava aquele e eles mesmos desmontaram os equipamentos marcando as peças e montaram no local onde escolheram para instalá-lo.

**Tudo que nós decide aqui é em assembléia**, coisa de investimento. Mas foi tão pequeno o primeiro investimento que nós *fizemo* lá (...). *Compremo* o primeiro. Custou o engenho completo, *compremo* lá por 20 mil reais. Então foi comprado à vista, botado ali, nós mesmo *montemo*. Foi tranquilo, né? (Ent. 8, SPLA).

Só para regular as máquinas é que foi contratado um especialista. E aí o fluxo foi desenhado de forma autodidática, como define um associado:

(...) todas as mudanças, *tu coloca* uma energia muito grande. Então o grupo fez isso. Começou a procurar quem tava sobrando e “*vamo* pra lá,

---

<sup>17</sup> A participação de todo o coletivo no processo de concepção, de decisão, de gestão e execução das decisões é um dos elementos chave da autogestão para Christoffoli (2000, p. 77). Para o autor, “a participação não necessariamente deve envolver a todos em todos os momentos, porém deve-se buscar criar as condições para que esse processo ocorra caso as pessoas assim o queiram e para que sejam estimuladas para este fim” (CHRISTOFFOLI, 2000, p. 77)

vamo fazer”. Alguns abandonaram o local que tava pra ir trabalhar lá. É mais ou menos assim o mecanismo que funciona, que funcionou com nós. Às vezes cria alguma dificuldade porque nós tínhamos cada um um setor e as pessoas abandonaram o setor pra ir lá (Ent. 3, SADM).

E depois foi contratada uma pessoa para aperfeiçoar o fluxo. A Coopat passou a ter mais um setor produtivo. A produção do arroz passou a ser composta de dois setores, sendo o Setor Lavoura de Arroz e o novo Setor Agroindústria do Arroz.

A decisão foi rápida, pois “representava um negócio bom e foi um negócio bem mais viável que entregar arroz em casca e serviu de experiência pra nós, **então foi uma questão bem mais rápida que a mudança do modelo tecnológico**<sup>18</sup>”, como observou um associado (Ent. 5, SADM). Para ele, decidir passar para a agroindustrialização do arroz foi mais rápido e mais fácil que mudar da agricultura convencional para a agricultura ecológica. Havia mais segurança entre os cooperados de que o negócio seria bom e, além disso, os resultados seriam mais rápidos. “Serviu de experiência pra nós”, como diz o associado, quer dizer que a partir do início do processamento do arroz pela Coopat foi possível ter a agroindustrialização no horizonte do MST na região, e, de fato, em 2008 foi fundada mais uma agroindústria de arroz, no assentamento Capela, na Cooperativa de Produção Agropecuária Nova Santa Rita (Coopan), localizado em Nova Santa Rita. Também a agroindustrialização contribuiu para expandir a produção de arroz ecológico nos demais assentamentos da região, pois haveria onde processar o produto.

---

<sup>18</sup> A mudança do modelo tecnológico, para os assentados, sempre se refere à mudança da agricultura convencional para a agricultura ecológica, conforme o tratamento dado pelo SPCMA do MST nas discussões sobre a conversão para a agroecologia. No item 4 do capítulo IV do Programa de Reforma Agrária Popular do MST, nomeado de “Uma nova matriz tecnológica que mude o modo de produzir e distribuir a riqueza na agricultura”, o primeiro ponto apresentado é de “Exigir do Estado políticas de créditos, financiamentos subsidiados, pesquisas e aprendizados tecnológicos voltados para a produção agrícola de matriz agroecológica e com o incentivo à adoção de técnicas que aumentem a produtividade do trabalho e das áreas, em equilíbrio com a natureza (MOVIMENTO DOS TRABALHADORES RURAIS SEM TERRA, 2014, p. 42)

**(...) nós éramos agricultores sem terra, nós sabia era plantar e colher. Hoje, isso é uma grande mudança, isso é uma revolução,** que nós, eu acho também, eu jamais um dia achava que eu fazia parte de um projeto ou de um agricultor que sabe plantar, sabe colher, sabe processar e botar na mesa, ou no mercado. **Nós, agricultor, nós entendia que isso é coisa pra outros fazer. Isso foi uma mudança, muito assim, que ninguém imaginou** (Ent. 9, SPAA).

É compreensível a ênfase do associado quando fala sobre esta mudança, porque é possível identificar, em sua fala, que se desenvolveu não só a forma de produzir, mas a forma de pensar das pessoas da cooperativa. Carvalho (2003, p. 1) destaca que a agricultura brasileira vem, desde os anos 1970, passando por um processo contínuo de mudanças tecnológicas e de relações de trabalho. As grandes empresas agropecuárias, segundo o autor, têm feito isso para produzir mercadorias para exportação, em sistemas de monoculturas que utilizam vastas áreas, e através da integração com o capital industrial multinacional. O autor afirma que o lucro é o objetivo principal nesta agricultura considerada moderna, não havendo considerações relacionadas às consequências destrutivas no campo econômico, social, ambiental, cultural dentre outros. Aos camponeses restam, portanto, instituições públicas de apoio ao desenvolvimento rural totalmente desmanteladas, políticas públicas precarizadas e insuficientes e a agricultura e as terras abertas para o capital internacional se apropriar, segundo o autor. Mas a estes elementos ele acrescenta a “concepção política e ideológica que preconiza para os pequenos produtores rurais a mesma lógica de gestão de negócios da grande empresa capitalista do campo”.

Nesse processo de adoção do modelo de produção e no de consumo alimentar familiar dominantes o campesinato perdeu as perspectivas futuras de emancipação econômica: tornou-se cativo da transferência continuada de renda para as grandes empresas fornecedoras de sementes e de insumos e para as compradoras dos seus produtos; permaneceu dependente dos subsídios governamentais e, subjetivamente, é atormentado pelas sequelas

psicológicas devido à perda da sua identidade social camponesa (CARVALHO, 2003, p. 3).

Quando os camponeses que compõem hoje a Coopat se associaram, buscavam superar as dificuldades e produzir para poderem construir suas vidas em família, no campo. Com a reprodução da agricultura dominante estava difícil a viabilidade. Com as mudanças realizadas, de contraposição ao modelo de agricultura e à concepção política e ideológica dominantes, estes camponeses não só se viabilizaram, como se perceberam sujeitos que poderiam fazer diferente, através da produção ecológica, e que poderiam fazer mais, através da superação do fornecimento de matéria-prima no mercado, passando para a agroindustrialização e produção de alimentos.

No MST se começou a discutir quais os passos necessários para a agroindustrialização, porque não se trata apenas de adquirir equipamentos. Há também outras exigências, como atender à legislação, ao Ministério da Agricultura, à vigilância sanitária, dentre outras que garantem que o trabalhador possa industrializar algo. Havia esta preocupação, conforme conta um dos associados:

Agora, quando *tu quer* entrar no processo industrial e mercado, e ser um alguém que *tu tem* o poder de mandar pro consumidor, tem todo um processo burocrático, questão legal, questão de ministério, de agricultura, meio ambiente, atinge tudo. E aí *nós não tava* tão assim (Ent. 9, SPAA).

A discussão se dava em um momento em que havia o desenvolvimento da cadeia produtiva do arroz em curso, ou seja, enquanto a cadeia produtiva vai se desenvolvendo, os problemas vão aparecendo e as soluções vão sendo propostas. Atualmente ainda há várias questões para discutir, mas o associado da Coopat comemora este desenvolvimento na região, pelos assentados do MST, pois proporciona o domínio da cadeia produtiva atualmente pelos trabalhadores: “Sim, é você ser dono daquilo que faz. A cadeia produtiva tá no seu controle. E nós *temo* completa. Nós *temo* desde a semente até o mercado” (Ent. 9, SPAA).

De fato, são os assentamentos do MST, no conjunto, que estão desenvolvendo toda a cadeia produtiva e não a Coopat sozinha. É olhando o conjunto que se consegue identificar os elos da cadeia

produtiva. É importante fazer este destaque, porque para o elo dos insumos na cadeia, por exemplo, a Coopat adquire as sementes e os fertilizantes junto à Cootap. Não se trata insumos produzidos pelos próprios assentados, o que seria possível, mas da compra destes de produtores externos ao MST. Também não há controle da cadeia no que o associado define como final, que é o mercado. Há sim, domínio do processo de comercialização como último elo da cadeia. Porém existe ainda uma dependência grande do mercado, que atualmente é voltado em quase sua totalidade ao mercado institucional, e, portanto, depende do governo para realizar as compras da mercadoria. Campos e Medeiros (2012, p. 5) chamam a atenção para que um dos fatores que beneficiou o desenvolvimento da cadeia produtiva do arroz ecológico foi o apoio do Estado. “Esse apoio ocorre sobretudo na comercialização, mas também é significativo no financiamento a estruturas de armazenagem e beneficiamento, sem as quais não teria sido possível expandir a produção”, afirmam as autoras.

A especialização da Coopat na industrialização do arroz, a ampliação da comercialização do produto, os problemas constantes de funcionamento do engenho antigo de baixa capacidade de produção, as exigências da vigilância sanitária e a oportunidade de financiamento do BNDES para instalação de um engenho novo levou a Coopat a modernizar a sua agroindústria de arroz.

Aquele outro nosso era muita coisa de madeira. Era um monte. Era elevador de madeira, separador de madeira, tinha muita madeira. As próprias beiradas *dos polidor* era madeira. E aí na legislação, não pode produzir alimento onde tem madeira. Tem que ser chapa, ou inox ou galvanizada. E daí tinha que botar, senão eles tiravam o alvará nosso. Daí *fomo*, tinha que fazer o investimento, meio sem poder, mas tinha que fazer. Tá ali, tá funcionando a todo vapor (Ent. 8, SPLA).

O engenho antigo parou em 2012. A instalação do novo engenho levou quase um ano, tendo iniciado suas atividades em maio de 2013.

“Então *fomo* mudando. *Achamo* melhor de trocar este engenho aí. *Fomo* mudando. Mas pra trocar o engenho nós *tivemo* que trocar muita

coisa ali dentro. Muita coisa porque a instalação, a luz, totalmente diferente, é compressor, ih, pensa *nos gasto!* Mas *fumo, conseguimos, tamo* fazendo com muita luta. Mas claro, se *desenvolvemo* bastante (Ent. 7, SPAA).

Atualmente a maior parte do tempo de funcionamento da agroindústria é para prestação de serviços. A quantidade arroz processada no ano passado, proveniente das lavouras da própria Coopat foi em torno de 12 mil sacos. E ao todo foram beneficiados cerca de 90 mil sacos de arroz. O arroz que vem dos outros assentamentos é intermediado pela Cootap, que adquire todo o arroz ecológico da região, dos assentamentos que não têm indústria ou não tem lugar para armazenar. Este arroz será transformado ou pela Coopat ou pela Coopan, que tem uma indústria um pouco maior que a da Coopat.

Atualmente, a nova agroindústria, ampliada e com equipamentos mais modernos está assalariando trabalhadores. As atividades onde existem trabalhadores assalariados, não-sócios portanto, são as de empacotamento e carregamento do arroz industrializado, ou seja, as atividades que estão no final do processo de beneficiamento. Os trabalhadores contratados são da comunidade próxima e do próprio assentamento, o que de certa forma contribui para que estes, além da renda proveniente do trabalho no lote, tenham uma outra renda fixa.

#### 4.3 A BUSCA DA QUALIDADE NO PRODUTO: DO ARROZ “BARRIGA MOLE” PARA O ARROZ A VÁCUO

Quando a Coopat começou a beneficiar o arroz ecológico, como dito anteriormente, ela pagava a prestação de serviços em um engenho que não empacotava o arroz, somente beneficiava. O arroz, então, saía da cooperativa no assentamento, ia para a cidade de Tapes para ser beneficiado e voltava para o assentamento para ser empacotado. Na época, os pacotes produzidos eram de 5 quilos “barriga mole”, expressão utilizada para a embalagem de alimentos em sacos plásticos. Foi desenvolvida uma marca e uma embalagem do produto com o nome da Coopat e um dos associados se recorda: “E quando saiu o pacote com nossa marca, eu me lembro que era vermelha, a bandeira do movimento. O que que a gente ia pensar em

custo, gasto? **Porque nosso cérebro massageou. Que coisa! Isso é nosso! E deus o livre falar mal!**” (Ent. 3, SADM).

Figura 1 – Embalagem do arroz da marca Coopat.



Fonte: Arquivo da Coopat.

O produto de todo o trabalho realizado pelos associados da Coopat e de toda a proposta política do MST estava ali, materializado sob forma de alimento disponível para a população. A bandeira do MST no pacote de um alimento industrializado não precisa de legenda. Está claramente dito ali, para a sociedade, que “A Reforma Agrária dá certo”. O arroz produzido pela Coopat não está mais na “vala comum”, como os associados relataram estar, no princípio da produção de arroz no assentamento. A satisfação desta conquista, de ter um produto com o nome da Coopat e o símbolo do MST, é a de quem almeja algo por muito tempo e conquista o que tanto perseguiu. O pacote de arroz que estava em mãos daqueles trabalhadores é o orgulho desta conquista.

Os pacotes de arroz em embalagem “barriga mole” apresentavam um grave problema de manutenção da qualidade. Pelo fato de o arroz ser ecológico e não serem utilizados produtos químicos neles havia o problema de fazer estoque e em pouco tempo insetos daninhos, chamados popularmente de carunchos, se criarem. Com a embalagem a vácuo e a ausência de ar dentro do pacote, os carunchos não conseguem se desenvolver, o que dá mais qualidade e tempo de validade ao arroz da Coopat.



Novamente a Coopat contou com a experiência do vizinho João Batista Wolkmann para desenvolver a embalagem do arroz a vácuo. Na produção de Wolkmann já era utilizada a embalagem a vácuo para o arroz, café e outros produtos. Mas ali a produção de arroz era de cerca de mil quilos por dia. A Coopat pegou esta mesma tecnologia. Mas havia uma demanda muito grande de vendas para a Conab, o que exigiu que junto a empresas produtoras de máquinas e de embalagens fosse sendo desenvolvida uma nova tecnologia para empacotamento do arroz da Coopat. A Conab ficou satisfeita com o resultado, o preço do produto foi negociado e de 12 a 15 mil quilos por dia passaram a ser processados pela nova máquina, colocados na nova embalagem e um novo produto chegou ao mercado.

Um pacote de arroz que sai da Coopat não contém apenas arroz ecológico em seu interior. Ali dentro está a certificação de que não há nenhum tipo de veneno ou químico, a garantia de que ele não vai se estragar antes do prazo de qualidade, além de que o peso está correto e de que a quantidade de arroz inferior ou quebrado seja mínima, atendendo as normas e exigências do Ministério da Agricultura. Os lotes do arroz são devidamente controlados por um técnico em sua qualidade em todo o processo de produção, desde que o grão chega na moega até quando ele passa pelo empacotamento. O trabalho técnico de controle de qualidade foi implementado em 2013, quando o engenho mais moderno começou a funcionar e os associados e especialmente o pessoal da agroindústria sabem que houve consideráveis melhoras no produto e a devolução diminuiu sensivelmente.

A embalagem primeira do arroz “barriga mole” era da marca Coopat. Enquanto a cooperativa comercializava o seu arroz, foi aumentando a produção do arroz ecológico na região. A Cootap, cooperativa regional, fortaleceu a organização das vendas deste arroz da região e passou a contratar a Coopat para o beneficiamento e empacotamento. A Cootap começou a discussão de ter uma marca só de arroz, a marca Terra Livre, para toda a região, como forma de valorizar todo o esforço e as conquistas dos assentamentos da região. Depois de algumas discussões internas a Coopat teve a compreensão da importância do fortalecimento da marca Terra Livre e a adotou, desde 2010, deixando de ter a sua própria marca.

Figura 2 – Embalagem do arroz a vácuo da marca Terra Livre



Fonte: Arquivo da Coopat

Atualmente há três tipos de pacote a serem feitos no engenho da Coopat: o arroz a vácuo, de um quilo; o arroz de um quilo; e o de cinco quilos que são “barriga mole”. Para cada tipo destes, pode ser empacotado o arroz branco ou o integral. Para produzir o arroz a vácuo, utilizando as duas máquinas disponíveis de empacotamento, são necessárias 13 pessoas. Para o pacote “barriga mole”, seja de um quilo ou de cinco quilos, são necessárias oito pessoas. Segundo os cálculos de um associado, a produção do arroz a vácuo é lenta se comparada com a produção do arroz na máquina de “barriga mole”. Segundo ele, uma carga de dezoito mil quilos é processada e embalada em no máximo em sete horas na máquina de “barriga mole”, com no máximo seis pessoas trabalhando. Já para produzir uma carga treze mil quilos do arroz a vácuo, seria necessário até 23 pessoas produzindo por 12 horas.

Figura 3- Empacotamento do arroz a vácuo (visão parcial).



Fonte: da autora.

No momento, a maioria dos pacotes produzidos é de cinco quilos “barriga mole”. O arroz a vácuo raramente é produzido. A decisão de restringir a sua produção não foi da Coopat, mas do mercado. A Conab comprava o arroz a vácuo para o programa Doação Simultânea<sup>19</sup> e agora não mais faz isso.

O empacotamento do arroz é o local onde é possível identificar, pela fala dos associados, que entram os trabalhadores “coringas”, ou seja, trabalhadores de outros setores que vão contribuir quando falta alguém do trabalho.

---

<sup>19</sup> “A Modalidade Compra com Doação Simultânea promove a articulação entre a produção da agricultura familiar e as demandas locais de suplementação alimentar, além do desenvolvimento da economia local. Os produtos adquiridos dos agricultores familiares são doados às entidades da rede socioassistencial, aos equipamentos públicos de segurança alimentar e nutricional (Restaurantes Populares, Cozinhas Comunitárias e Bancos de Alimentos) e, em condições específicas definidas pelo Grupo Gestor do PAA, à rede pública e filantrópica de ensino” (MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL E COMBATE À FOME, 2015).

#### 4.4 O MERCADO PARA O PRODUTO: DAS PEQUENAS VENDAS NO VAREJO ÀS GRANDES VENDAS PARA O MERCADO INSTITUCIONAL

O mercado para os produtos da Coopat, logo que ela se organizou, era vendido no comércio varejista e em feiras. Eram vendidos legumes, verduras, frutas, cereais. Primeiro ia apenas uma carroça de produtos para a cidade. Aumentou a procura pelos produtos do assentamento e também a produção na Coopat. Começaram a levar os produtos de caminhão. E com o tempo foram agregados produtos de origem animal, como carne de frango, de porco e leite de vaca.

Quando ela começou a produzir o arroz de cultivo convencional, este era vendido para outras empresas, que o beneficiava e então o vendiam como alimento. Mas o maior comprador do arroz em grão ainda era a Conab, através do Programa Formação de Estoques.

A partir do momento em que começaram a beneficiar o arroz, e este já era ecológico, continuaram a vendê-lo para a Conab, porém a um preço melhor, pois ela já comprava beneficiado. Também procuraram vendê-lo no comércio varejista e nas feiras, com os demais produtos.

A Coopat tentou exportar o arroz ecológico, mas esta foi uma experiência que não deu certo. Além disso, foi considerado por alguns sócios que não houve avanços também políticos relacionados à venda do arroz, pois o que chegou no outro país não tinha a embalagem do assentamento nem do MST, de forma que não contribuiu para que as pessoas conhecessem a experiência que se estava vivendo aqui de produção de produtos orgânicos por uma organização de sem terras.

(...) *saiu muitos* containers de arroz daqui, mas também serviu de experiência. Como não se tinha experiência de venda. Que mesmo arroz beneficiado, mas também foi quase que nem matéria-prima, porque foi com embalagem branca e lá eles embalavam com a embalagem deles, com a marca deles. Então aqui pra nós foi que nem fosse vender na vala comum, porque não foi a marca da Coopat, não foi principalmente a marca do MST. Aquele arroz foi pro exterior mas foi sem marca (Ent. 5, SADM).

A venda para as escolas, através do PNAE, começou em 2005, através de um projeto piloto onde havia uma triangulação na compra da alimentação escolar da pequena agricultura. A Conab comprava da pequena agricultura e vendia para a prefeitura. Foi assim que a Coopat teve sua primeira experiência com a entrega de alimento para as escolas de Tapes. E foi através desta relação e desta comercialização que a Coopat passou a se desenvolver na comercialização:

Como nós teríamos experiência de comercialização se ninguém comprasse de nós? Como *nós saberia* que deveria evoluir? Como *nós ia* descobrir a necessidade de legislação, de organização? Como *nós descobriria* se nós não encontrasse com o fiscal, não encontrasse com a vigilância, não encontrasse com todas as situações? (Ent. 3, SADM).

Este foi um projeto piloto que aconteceu em alguns outros municípios e que deu elementos para o melhoramento da política o PNAE, que hoje é de abrangência nacional, de compra de alimentos de agricultores familiares<sup>20</sup>. De lá para cá são nove anos de experiência com este tipo de vendas. A Coopat já abasteceu escolas nos municípios de Caxias do Sul, São Leopoldo, Canoas, Guaíba, Camacã, Eldorado, Porto Alegre.

Recentemente foi feita uma ofensiva de comercialização nas escolas, planejada pelo pessoal responsável pela atividade. “Cada tempo a gente se organiza, o próprio mercado exige isso, muda o cliente, muda talvez o produto ou a embalagem do produto”, afirma um dos associados. Foi feito um trabalho intensivo de venda de produtos para a alimentação escolar, com visitas a várias escolas, no ano de 2012. O foco eram as escolas estaduais da região de Porto

---

<sup>20</sup> Com a Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009, ficou determinado que os estados, municípios e Distrito Federal devem utilizar no mínimo 30% dos recursos repassados do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) para o Programa Nacional de Alimentação Escolar (Pnae) na compra de alimentos produzidos pela agricultura familiar (PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR, 20--, p. 4).

Alegre, e mais especificamente na capital. Na visita foram apresentados os produtos, o orçamento, foi explicado como funciona o programa para as compras de alimentos da agricultura familiar (em várias escolas os responsáveis pelas compras não sabiam como era) e também havia orientação em relação à documentação necessária. “(...) preparamos produto, folder, documentos que sabia que era necessário, então a gente fez uma pasta, um envelope com todos os documentos que precisa pra chamada pública, tudo” explica um associado (Ent. 5, SADM). Com este material era feita a conversa com a responsável das compras ou com a direção da escola e era deixada a amostra do produto. Na segunda visita se buscava saber sobre a aceitação do produto, se haveria interesse em adquirir e os encaminhamentos práticos para a contratação, o que acontecia em uma terceira visita, se houvesse interesse da escola.

O arroz da Coopat saiu da distribuição no Rio Grande do Sul e chegou ao estado de São Paulo em 2010, através de uma venda feita pelo escritório de comercialização do MST, localizado na capital. A venda foi feita para as prefeituras de Guarulhos e São Bernardo do Campo, dentro do PNAE. A Coopat iniciou o abastecimento nas primeiras vendas, mas como a quantidade necessária para abastecer as escolas destas duas cidades era muito grande, foi preciso abranger a produção de arroz de outros assentamentos e organizar a comercialização regionalmente. Desde então a Cootap ficou responsável pela organização das vendas para São Paulo.

Os preços pagos pelo mercado institucional podem ser melhores que os preços do mercado convencional. Porém, isso depende muito do contrato que é feito. Além disso, a compra garantida de maiores quantidades do produto é um grande atrativo. Tanto é assim, que a prioridade passou a serem feitas as vendas para o mercado institucional e o varejo deixou de ser um mercado importante. Um associado lembra: “(...) nós vendemos muito arroz de fardo, no mercadinho aí, na orla, em toda parte. Mas daí o preço era baixo e *nós fazia* entrega de fardo em fardo, aí o custo pra nós se tornava muito alto, né? E o preço baixo” (Ent. 7, SPAA).

Além do arroz, são vendidos também o farelo e o arroz quebrado. Estes são resíduos do produto principal, mas como uma quantidade deles é produzida no processo, a Coopat os comercializa, especialmente para agricultores da região, que os utilizam para alimentação animal.

Figura 4 - Arroz quebrado



Fonte: da autora.

Há três pessoas que trabalham diretamente com a comercialização. Uma delas se encarrega também da gestão da cooperativa como um todo. Mas em termos de comercialização, ela faz a ponte entre o que é vendido e o que precisa ser produzido e em que condições. As outras duas pessoas trabalham com entregas nas escolas para as quais a Coopat vende produtos e também fazem a relação com o pessoal que trabalha na escola, o que é fundamental para ter um retorno sobre a qualidade do atendimento e do produto entregue, além de orientação para a realização de novas compras e quantidades.

Uma destas pessoas da comercialização, inclusive, contribui com pesquisas sobre os municípios e escolas que estão em processo de compras para a alimentação escolar e os tipos de documentações necessárias para que as vendas sejam efetivadas. Os três juntos desenham a estratégia de comercialização da cooperativa, de médio e longo prazo, planejam e executam. Os três são associados da Coopat.

É a estratégia de comercialização, porque a metodologia que usamos aqui é desenvolver a produção de acordo com a comercialização. E nós, graças a Deus, sempre tivemos mais vendas do que produto. Então isso nos deu uma possibilidade boa de ter uma boa relação custo-benefício, de poder optar entre preços, de poder optar entre mercados (Ent. 3, SADM).

A tendência de um mercado promissor de alimentos orgânicos é apontada por vários estudos, e refletem a opção crescente não apenas em nível internacional, mas também do Brasil, segundo Silveira, Antunes e Dias (2012, p. 717). Este é um mercado cuja demanda já é maior que a oferta, e, portanto, tem garantido bom retorno econômico.

A comercialização acaba por incluir as demais pessoas que trabalham no Setor de Administração, pois pelas mãos delas passam os pedidos, as contas a receber e as contas a pagar. A comercialização desde um ponto de vista mais pensado existe desde 2002. Até então ela era considerada apenas como a venda de um produto. “Mas não é só isso, *é todas* as etapas, e justamente este elo entre agroindústria, produção e a venda, o mecanismo de funcionamento. E aí envolve mais”, ressalta um associado (Ent. 3, SADM). O conhecimento para o desenvolvimento da cadeia produtiva pelos associados da Coopat se deu através principalmente através das capacitações, seminários e trocas de experiências organizados pelo Grupo Gestor do Arroz Ecológico, e com profissionais que contribuem para os debates junto aos trabalhadores do MST. Estes são professores universitários, profissionais liberais, pesquisadores e trabalhadores das áreas correspondentes ao conhecimento que se necessita aprofundar. A prática da gestão da cadeia produtiva da Coopat é realizada através da articulação e planejamento dos setores produtivos e da administração e tem o acompanhamento do Grupo Gestor do Arroz Ecológico e do SPCMA, pois a produção da Coopat se articula com a produção regional.



#### 4.5 A NECESSIDADE DE AMPLIAÇÃO DA PRODUÇÃO DE ARROZ: A PRODUÇÃO NA COOPAT E A AMPLIAÇÃO COM A LAVOURA DO ASSENTAMENTO APOLÔNIO DE CARVALHO

A partir de 2010 a Coopat definiu que seria necessário ampliar a produção dos grãos a serem beneficiados na agroindústria do arroz e que fossem comercializados por ela. Nas áreas da própria Coopat isso não seria possível, pois elas estão limitadas ao tamanho da propriedade de cada associado, que tem em média 12 hectares cada uma. Além disso, não havia sinais de que a Coopat teria novos associados ou recuperaria algum dos que havia saído.

Ficou definido que a possibilidade seria a parceria com algum assentamento que tivesse interesse de cultivar arroz ecológico, porém que não tinha conhecimento, nem experiência e nem um mínimo de estrutura para isso. Foi localizado no município de Eldorado do Sul o Assentamento Apolônio de Carvalho. Houve reuniões com a Cootap, a cooperativa regional, e foi disponibilizado pessoal desta para contribuir lá também.

Para se chegar à decisão de plantar em outras terras, primeiramente um grupo da Coopat foi a Eldorado do Sul fazer uma visita pra conhecer a área. Foi feita uma reunião com o pessoal de lá e com representantes do Incra, pois as terras são de Reforma Agrária, e depois realizadas reuniões para definir como poderia ser esta parceria. Após foi convocada uma reunião do Setor de Lavoura com a coordenação da Coopat. Levantadas as questões e ponderações feitas em reunião, foi feita uma assembleia, pois, como ressalta um associado, “(...) a decisão era grande, não era uma coisa tu sair daqui e ir ali em Tapes, plantar um pedacinho ali”.

O local fica a 120 quilômetros do Assentamento Hugo Chávez. A Coopat tem 100 hectares plantados e com esta parceria passou para 370 hectares. Ali foram utilizadas as mesmas técnicas que a Coopat utiliza. “Não tinham nada. Só tinham terra. Não tinham nada. E quando *cheguemo* lá o capim cobria *os trator*”, lembra um associado (Ent. 1, SPLA). Outro lembra dos trabalhos para o início de tudo: “(...) era *tudo umas terra* meio deixada lá, né? *Aí arrumemo* tudo, valo, tudo, tudo. Eles arrumaram tudo. Porque dá um serviço! Porque *tu pegar* uma terra que é *tudo bruta*, pra *tu transformar* em lavoura de arroz... Foi feito tudo” (Ent. 7, SPAA). E havia também gente pra trabalhar, os assentados. Nos dois primeiros anos se colheu bem e na lavoura 2013-2014 a colheita não foi boa. O arroz colhido seguia para

a Coopat e ali era processado. O objetivo desta parceria, além de contribuir para o pessoal do assentamento desenvolver o cultivo de arroz ecológico era de que houvesse também uma boa sobra para a Coopat. Nos primeiros dois anos foram alcançados estes objetivos, mas no último ano foi plantada uma área menor, de 60 hectares (antes eram 200 hectares), pois havia poucas pessoas disponíveis de lá para o plantio. Do ano 2014-2015 em diante as próprias pessoas do assentamento vão continuar o plantio.

#### 4.6 A DIVERSIFICAÇÃO DA PRODUÇÃO AGROINDUSTRIALIZADA: PRIMEIRO O ARROZ E DEPOIS A PADARIA

As atividades da padaria existem na Coopat desde 2004 e os seus produtos eram direcionados para consumo próprio apenas. Os produtos da padaria passaram a ser vendidos para a Conab, dentro do programa Doação Simultânea, e para a alimentação escolar, desde 2006.

E daí deu uma alavancada meio, pra nós foi grande, foi significativa, na época surpreendeu até o prefeito, até o poder público do município, a sociedade. Porque se produzia ali, por entrega, em torno de *mil pão*, de quinhentos, seiscentos gramas. Mais um tanto de biscoito. E ali que alavancou também a questão da padaria (Ent. 5, SADM).

Depois os produtos de padaria começaram a ser oferecidos para o mercado varejista. Para o varejo haviam mais de dez tipos disponíveis de pães e biscoitos, os quais tinham boa aceitação. Mas com o avanço das vendas para a alimentação escolar em Camacua, Eldorado, Guaíba e Porto Alegre, as vendas acabaram sendo direcionadas somente para as escolas.

No início o pessoal que trabalhava na padaria era todo associado. Atualmente são contratados trabalhadores para que se possa atender tantos pedidos nos prazos estabelecidos. As mulheres e jovens são a grande maioria dos trabalhadores da padaria.

Neste momento a Coopat está em fase de investir mais na padaria, pois há uma avaliação de que é possível, mesmo com uma estrutura menor e atividade menos pesada, que a sua receita se iguale à receita do arroz. Além disso, um associado conclui que “(...) como

negócio ela é melhor de fazer gestão, de administrar melhor, de controlar, tem menos impacto quando as coisas não dão tão certo”.

O fato é que por conta do endividamento por causa da baixa produtividade do arroz nos últimos dois anos, a padaria contribuiu para que nem tudo estivesse perdido. Além disso, de setembro de 2012 a maio de 2013, portanto durante oito meses, a agroindústria ficou parada porque estavam fazendo as novas instalações do engenho. Este foi um período no qual a Coopat ficou praticamente sem receita do arroz e só conseguiu se sustentar por que haviam as receitas da padaria.

Atualmente o que a Coopat pretende é entrar com os produtos da padaria em pregões, para ampliar as vendas e entrar no mercado das compras institucionais através de um outro caminho. Um associado da Coopat explica:

Então nós *tamos preparado* pra participar de pregão, já *tamo* cadastrado, já iniciamos alguns, no ano passado e nesse ano, já participamos de alguns. Isso muda que a vida lá fora é mais competitiva, os preços são menores, os custos são maiores, a eficiência tem que ser melhor. Tudo muda e aí precisa ser mais competente, precisa *tá* mais preparado, e *tamo* apostando nisso. Por isso *tamo* fazendo investimento na padaria, porque é o produto que mais *conseguimo* vender nesses locais, por isso *tamo* tentando nos preparar pra que *nós possa* dar mais um passo na vida econômica da cooperativa (Ent. 3, SADM).

#### 4.7 A NOVA ESCALA DE PRODUÇÃO: O AVANÇO DA AGROINDÚSTRIA DO ARROZ E DA PADARIA E A EXTINÇÃO DO SETOR PRODUTIVO DE HORTAS E BARAÇOS

O cultivo de alimentos de hortas e baraos esteve desde o início entre as atividades da Coopat. “Trabalhei muito em horta, em roça, coisa boa. Na horta trabalhei muitos anos. Daí a gente plantava, tinha uma época que plantava aipim, melancia, melão, feijão, milho, daí tinha horta grande, que *nós fazia as feira*”, lembra um associado (Ent. 4, SPAA). A venda dos produtos na feira era feita uma vez por semana. No intervalo, trabalhadores trabalhavam no cultivo dos

alimentos, colheita e preparo destes para serem vendidos. Os produtos também eram para o consumo das próprias famílias da Coopat.

O desenvolvimento da agroindústria do arroz e da padaria começaram a influenciar no dia a dia do trabalho na Coopat. Como a cooperativa tem poucos sócios, todos passaram a assumir funções ou em um local ou em outro. A padaria é a que mais absorve o trabalho das mulheres e jovens. As mulheres eram as que mais trabalhavam na horta. Deixaram de fazer isso para ampliar o número de pessoas na padaria, afinal, haviam pedidos e prazos para entregas. “Foi parando devagar. O povo indo pra outros postos. A horta ano passado acabou. *Temo* a horta lá pra trás mas não *temo* nada plantado”, diz um associado (Ent. 4, SPAA). “E daí tudo depende hoje de o que nós *temo* hoje aqui pra consumo. É o leite, o arroz e o pão. A carne já tá sendo pouca já, o leite já tá sendo pouco”, confirma outro associado (Ent. 1, SPLA). Atualmente tanto o arroz quanto a padaria não dão conta mais da demanda sem ter funcionários contratados. Este fato é relevante porque insere o trabalho assalariado na autogestão. Mais à frente este assunto será tratado.

Na Coopat já houve tentativa de começar de novo o cultivo de horta e barços de forma coletiva para pelo menos haver o abastecimento interno das famílias, mas a tentativa foi sem sucesso. O que se vê hoje no assentamento, neste sentido, são algumas casas que aproveitam a área de quintal para cultivo individual, para a própria família. São seus membros que cuidam desta pequena produção, nas horas de folga. Quem não tem este espaço de cultivo, acaba comprando de tudo no supermercado. A cozinha comunitária muitas vezes se abastece dos produtos cultivados nos quintais.

Hoje nós *temo* que comprar pra fazer o almoço, porque nós não tamo plantando mais. Desde o repolho e a salada estas coisas, cebola... Nós plantava cebola, nós tinha até uma casinha lá pra nós fazer estoque de cebola. Tinha pro ano. E agora tudo no mercado (Ent. 4, SPAA).

Não há dificuldades de acesso aos alimentos pelas famílias dos associados da Coopat, porém, não está acontecendo ali o que o Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (2008, p. 116) chama de soberania alimentar nos assentamentos. Ou seja, segundo o MST, os assentados precisam garantir, através do assentamento, “alimentos em quantidade, qualidade, diversidade, em todo o período

do ano”. A produção foi ampliada, mas houve a restrição ao cultivo diversificado, ao menos na forma coletiva, como produção da cooperativa. Isso causa uma nova forma de consumo de alimentos, quase sempre industrializados e não-ecológicos, além da dependência da compra destes produtos no supermercado com dinheiro, em um processo que o MST define de intensificação da “monetização das nossas relações” (MOVIMENTO DOS TRABALHADORES RURAIS SEM TERRA, 2008, p. 116), o que deveria, na visão do movimento, ser evitada.

#### 4.8 CONSIDERAÇÕES RELACIONADAS ÀS MUDANÇAS E TRANSFORMAÇÕES ORGANIZACIONAIS OCORRIDAS NA COOPAT

Ao analisar as mudanças identificadas pelos associados da Coopat e confrontá-las com as abordagens teóricas acerca das mudanças organizacionais que configuram nas teorias de administração, cabe ressaltar que em todas aconteceram mudanças organizacionais. Neste estudo considera-se que em dois casos há um conjunto de mudanças organizacionais que intensificam o movimento de mudança e resultam em uma nova forma de produzir e uma nova consciência entre o grupo de associados da Coopat, podendo ser consideradas transformações organizacionais. Estas duas mudanças são: a mudança do cultivo do arroz do modo convencional para o ecológico e da passagem de produtor do cereal arroz para produtor do alimento arroz agroindustrializado. Estas mudanças, como se pode observar, estão intimamente relacionadas com o desenvolvimento da cadeia produtiva.

Para auxiliar na análise das mudanças ocorridas nestes dois momentos, foi utilizado o quadro de análise de mudanças organizacionais (APÊNDICE C), construído a partir dos vários componentes considerados por vários autores. Lima e Bressan (2003, p. 25) afirmam que:

Mudança organizacional é qualquer alteração, planejada ou não, nos *componentes organizacionais – pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura – ou nas relações entre a*

*organização e seu ambiente (grifo meu)*<sup>21</sup>, que possam ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional.

As autoras também consideram as alterações em relação à organização e o seu ambiente. Quando Wood Jr. (2000, p. 25) considera que a mudança seja “qualquer transformação de natureza **estruturada, estratégica, cultural, tecnológica, humana** (grifo meu) ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização”, ele também contribui com novos componentes. Tanure e Soares (2007, apud SALES, 2012) ressaltam que a transformação acontece quando há mudanças simultâneas e profundas no conjunto da **estratégia, estrutura, processos e pessoas** (grifo meu) da organização. Os outros elementos, autores e conteúdos levantados para montar o quadro de análise de mudanças organizacionais constam no Apêndice C.

Nos casos das mudanças relacionadas ao cultivo do arroz do modo convencional para o ecológico e da produção de matéria-prima para a produção agroindustrializada, pode-se afirmar diretamente que a mudança ocorrida foi apenas de tecnologia. Mas para que estas mudanças tivessem acontecido, outro conjunto de mudanças organizacionais teve que ser realizado.

O quadro abaixo, construído a partir do Quadro de Análise de Mudanças Organizacionais, da mudança do cultivo de arroz do modo convencional para o ecológico, evidencia o conjunto:

QUADRO 1 - Mudança da matriz tecnológica no cultivo de arroz do modo convencional para o ecológico

<p><b>Mudanças de estratégia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mudança de mercado – da venda para beneficiadoras de arroz para a venda à Conab</li> <li>- Mudança de produto – do cereal de cultivo convencional para o de cultivo ecológico</li> </ul>	<p><b>Mudança de estrutura organizacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Constituição do Setor de Lavoura do Arroz</li> <li>- Definição de coordenação para o Setor de Lavoura do Arroz</li> <li>- Ampliação de representação na Coordenação da Coopat com a Coordenação do Setor de Lavoura do Arroz.</li> </ul>
--	---

<sup>21</sup> O que foi grifado posteriormente foi organizado com vistas a formar o Quadro de Análise de Mudanças Organizacionais ocorridas.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alterações de procedimentos e fluxos com o novo setor</li> </ul>
<p><b>Mudanças em relação às pessoas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mudanças de funções/tarefas – ampliação do pessoal na lavoura</li> <li>- Escala para trabalhar com a nova tecnologia em local maior (plantio, manejo da água, abertura de valos etc.)</li> <li>- Capacitação dos trabalhadores da lavoura para a nova tecnologia</li> <li>- Contribuições de pré-conhecimentos de trabalhadores sobre cultivo sem veneno</li> <li>- Espaços de discussão e de decisão sobre a nova tecnologia e implementação desta em toda a área</li> </ul>	<p><b>Mudanças em relação ao trabalho</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mudanças de processos de trabalho com a nova tecnologia</li> <li>- Eliminação de atividades relacionadas ao plantio convencional</li> <li>- Inserção de atividades relacionadas ao cultivo ecológico</li> <li>- Redefinição dos tempos e do planejamento da produção</li> </ul>
<p><b>Mudança de tecnologia e de estruturas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mudança na forma de produzir o arroz, do convencional para o orgânico.</li> <li>- Adoção de maquinários de lavoura (trator, grade)</li> <li>- Sistematização da área para o manejo ecológico</li> </ul>	<p><b>Mudança política ou cultural</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Enfrentamento à agricultura convencional – “É possível outro modelo de agricultura”.</li> <li>- Defesa da saúde das pessoas</li> <li>- Defesa ambiental</li> </ul>
<p><b>Mudança da relação dos setores do arroz com os demais setores produtivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Absorção de pessoas de outros setores para trabalhos pontuais na lavoura</li> </ul>	<p><b>Mudança nas relações dos setores produtivos do arroz com o ambiente externo – outras cooperativas, MST, órgãos do governo, outras organizações etc.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliação das relações com sujeitos conhecedores e experientes com cultivo de ecológicos – técnicos, universidades, João Batista Wolkmann</li> <li>- Incorporação de orientações do MST, de João Batista Wolkmann, da Embrapa e universidades.</li> <li>- Participação no Grupo Gestor do Arroz</li> </ul>

- |  |
|--|
| - Busca de apoio junto a programas governamentais (PAA, PNAE, Terra Sol) |
|--|

Fonte: Dados primários. Elaborado pela autora.

Este outro quadro abaixo, relacionado à mudança da produção do grão (matéria-prima) para o arroz alimento, através da mesma ferramenta, também evidencia o conjunto de mudanças:

QUADRO 2 - Mudança da produção do grão para a produção do alimento

<p><b>Mudanças de estratégia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mudança de mercado – ampliação de mercado para o varejo e programas de alimentação escolar</li> <li>- Mudança de produto – do cereal em casca e em sacas para o arroz beneficiado e empacotado</li> </ul>	<p><b>Mudança de estrutura organizacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Constituição do Setor Agroindústria do Arroz</li> <li>- Definição de coordenação para o Setor de Agroindústria do Arroz.</li> <li>- Ampliação de representação na Coordenação da Coopat com a Coordenação do Setor de Agroindústria do Arroz.</li> <li>- Definição de procedimentos e fluxos com o novo setor</li> </ul>
<p><b>Mudanças em relação às pessoas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mudanças de funções/tarefas – inserção de associados no trabalho da agroindústria do arroz</li> <li>- Ampliação de pessoal na agroindústria do arroz com contratação de trabalhadores (especialmente para o arroz a vácuo).</li> <li>- Contratação de trabalhadores na lavoura de arroz.</li> <li>- Inserção de jovens na agroindústria do arroz</li> <li>- Auto-capacitação de trabalhadores para a nova tecnologia</li> <li>- Capacitação dos trabalhadores para a nova tecnologia</li> <li>- Contribuições de trabalhadores a partir da prática</li> <li>- Estabelecimento de espaços de</li> </ul>	<p><b>Mudanças em relação ao trabalho</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definição de processos e fluxos de trabalho</li> <li>- Acréscimo da atividade do controle de qualidade na agroindústria</li> <li>- Acréscimo de atividades no empacotamento com a produção do arroz à vácuo</li> <li>- Definição dos tempos e do planejamento da produção</li> <li>- Aumento da produção com o engenho novo (2013)</li> <li>- Definição e adoção de procedimentos e equipamentos de segurança na produção</li> <li>- Estabelecimento e adoção de padrões de qualidade na produção.</li> </ul>



discussão e de decisão sobre o processo produtivo	
<p><b>Mudança de tecnologia e de estruturas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adoção de tecnologia para o beneficiamento do arroz ecológico</li> <li>- Adoção de novas tecnologias de beneficiamento com o novo engenho (2012)</li> <li>- Adaptação de espaço da produção (prédio) para a agroindústria</li> <li>- Adaptação do espaço de produção conforme as normas de segurança e da vigilância sanitária</li> </ul>	<p><b>Mudança política ou cultural</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- “Não somos mais produtores de matéria-prima. Agora nós produzimos alimento”</li> <li>- “A produção de alimento saudável não se limita, pode ser produzido em grande escala para alimentar a população”</li> <li>- “É possível ter o controle de toda a cadeia produtiva”, evitar atravessadores, a dependência de outras empresas no processo de produção e apropriar-se da renda gerada pelo próprio trabalho.</li> </ul>
<p><b>Mudança da relação dos setores do arroz com os demais setores produtivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Absorção de pessoas de outros setores nos postos de trabalho na agroindústria</li> <li>- Requerimento de associados “coringa” de outros setores para o trabalho na agroindústria em caso de insuficiência de pessoas por faltas ou em caso de mudança do produto para arroz à vácuo, que necessita de mais gente.</li> </ul>	<p><b>Mudança nas relações dos setores produtivos do arroz com o ambiente externo – outras cooperativas, MST, órgãos do governo, outras organizações etc.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratação de profissionais para serviços em tecnologia e administração</li> <li>- Realizações de ações conjuntas à Cootap (vendas, capacitação, assessorias)</li> <li>- Busca de apoio junto ao governo (PAA, PNAE, Terra Sol, BNDES)</li> </ul>

Fonte : Dados primários. Elaborado pela autora.

Com estas mudanças organizacionais todas, pode-se afirmar que transformações organizacionais foram resultado do processo, lembrando que estas são consideradas, neste estudo, como a mudança na própria organização, que acontece simultaneamente nos seus diferentes espaços, sendo de abrangência maior e realizada a partir da estratégia da organização para melhorar a sua participação no mercado. No caso da Coopat, pode-se adicionar a este objetivo econômico o objetivo político de enfrentamento ao modo de produção capitalista.

Uma organização pode facilmente mudar um produto ou indivíduo isoladamente. Mas mudar, digamos, a visão ou a estrutura sem mudar nada mais é tolo, somente um gesto vazio... Por exemplo, não faz sentido algum mudar a estrutura sem mudar sistemas e pessoas ou mudar a visão sem repensar as posições estratégicas ou sem redesenhar programas e produtos. **Mudanças sérias em organizações incluem estratégia e organização, do mais conceitual para o mais concreto, tanto formal quanto informalmente** (MINTZBERG, 2014). (grifo meu)

A citação refere-se à forma gerencialista<sup>22</sup> de fazer as transformações organizacionais. Na cooperativa é o conjunto dos associados que elaboram e conduzem as mudanças, mas cabe ressaltar que realizar mudanças pontuais e localizadas pode não refletir os resultados esperados.

Em relação às demais mudanças realizadas, percebe-se que há mudanças organizacionais pontuais e menos intensas, mas que não deixam de marcar novos momentos na Coopat. Estas são as de criação do novo produto arroz a vácuo; de expansão da comercialização da produção para o mercado institucional; de superação do limite do tamanho de propriedade com a ampliação de área de cultivo em Eldorado do Sul e sul do estado do Rio Grande do Sul. Entende-se que elas estão relacionadas às transformações acontecidas na Coopat, como consequências destas e como busca de aperfeiçoamento contínuo.

A mudança relacionada à de diversificação da produção agroindustrializada com o desenvolvimento da padaria e de extinção do setor produtivo de hortas e barços, extrapola o foco na produção de arroz pela Coopat e merece um estudo mais detalhado, o qual pode ser feito à *posteriori* e pelo qual os associados da cooperativa já demonstraram interesse<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> Quando a condução do processo de transformações organizacionais é feita pelos gerentes e estes contam com os líderes para envolver o todo da organização no processo e efetivação da mudança.

<sup>23</sup> Em muitas conversas com os associados, quando se ia explicar sobre o que seria o estudo das mudanças organizacionais e que neste momento o foco

## 5 PROCESSOS DE MUDANÇAS E TRANSFORMAÇÕES ORGANIZACIONAIS NA COOPAT

Os processos de mudanças e transformações organizacionais são importantes para garantir que a mudança desejada ou planejada aconteça, da melhor forma possível e se consiga alcançar os resultados desejados. No caso das transformações organizacionais, quando acontecem múltiplas mudanças e em vários aspectos ao mesmo tempo, que necessitam do compromisso de todos, o processo é mais complexo e necessita muito o comprometimento das pessoas.

Guimarães (1992, p. 4), quando se refere à inovação organizacional causada pela inovação de processos e de produtos, afirma que aquela “pressupõe novas concepções sobre a organização que rompem com os padrões tradicionais”, passando a ser implementadas, portanto, novas formas de organizar e estruturar a empresa, o trabalho ali realizado, novos métodos e práticas de gestão, e de relações sociais e laborais. A autora sugere que para alcançar os resultados desejados, é apropriado realizar um planejamento estratégico global, ou seja, um processo participativo em que todos analisam, discutem, decidem, compartilham responsabilidades, e reduzem as resistências no processo da inovação (GUIMARÃES, 1992, p. 11).

Os diversos autores que escrevem sobre o assunto fazem uma abordagem gerencial, ou seja, a condução do processo é feita pelos gerentes e estes contam com os líderes para envolver o todo da organização no processo e efetivação da mudança. Hernandez e Caldas (2001, p. 31), os quais fazem uma revisão crítica relacionada à resistência à mudança, destacam que na literatura gerencial há uma tendência de definir aos gerentes ou agentes de mudança o papel de apresentar e conduzir o processo de implementação de mudanças e aos empregados o papel de resistir às mudanças e, portanto, são culpabilizados no caso de fracasso no processo de implementação destas. Os autores relembram, no entanto, que na teoria dos anos 40, de Kurt Lewin, a resistência está atribuída tanto a um grupo quanto a outro. Não é objetivo aqui a discussão sobre a questão da resistência às mudanças organizacionais, mas demonstrar como a visão gerencial faz esta divisão entre os sujeitos do processo, dando a

---

seria na produção do arroz, vários deles expressaram que seria importante fazer depois o da padaria, já que é uma produção que está em fase de desenvolvimento mais intensificado.

responsabilidade toda de condução e de sucesso de mudanças organizacionais aos gerentes.

Capelli (2009, p. 29) afirma que:

O principal objetivo de uma empresa utilizar uma sistemática de mudanças organizacionais é auxiliar no desenvolvimento das propostas, de forma estruturada, alinhando as ações que se inter-relacionam através da priorização de atividades frente às demais, possibilitando à empresa o alcance do novo modelo de atuação.

A autora ressalta, no entanto, que uma empresa difere da outra e, portanto a sistemática utilizada por uma pode não surtir os resultados esperados em outra. Isso se deve ao fato de que os fatores que interferem no processo podem ser diferentes devido às realidades organizacionais diferenciadas (CAPELLI, 2009, p. 30). Assim, as “receitas prontas”, ou “fórmulas fantásticas” para mudanças organizacionais não funcionam exatamente como as organizações gostariam que funcionassem. Deve-se analisar atentamente qual tipo de sistemática pode se aproximar do que pode ser efetivado na organização, se pode ser adaptada ou se será necessário que a organização tenha a sua própria. Isso quer dizer que as formas como são feitas as mudanças organizacionais podem ser variadas, pois cada organização tem uma forma de gestão definida que vai se refletir nos processos de mudanças.

As empresas capitalistas, interessadas no incessante crescimento e processo de acumulação de capital, adotaram, para alcançar seus objetivos, a forma de organizações burocráticas. “Antes de mais nada, burocracia é poder; antes de mais nada, burocracia é uma organização que confere àqueles que a controlam uma imensa parcela de poder” (MOTTA e PEREIRA, 2007, p. 10). Em uma organização onde há estratégia de administração burocrática, segundo Motta e Pereira (2007, p. 10), alguns terão poderes e serão condutores de processos, e outros, apesar da resistência, não só terão que aceitar este processo, como disciplinadamente serão obrigados a cooperar para que eles se efetivem. Neste caso, pode-se compreender a preocupação de empresas que querem ou necessitam realizar mudanças organizacionais e ao mesmo tempo manter esta estratégia de administração.

Não por acaso várias propostas de sistemáticas de implementação de mudanças organizacionais têm uma grande preocupação em garantir etapas de informação intensiva e de recompensas pelo esforço no processo, como se pode ver, por exemplo, no “Modelo de Processo de Persuasão”, de Garvin e Roberto (2005, apud CAPELLI, 2009, p. 27)<sup>24</sup>. Isso é necessário quando há tomadas de decisões coletivas sem envolvimento do grupo de pessoas na construção da nova proposta. Segundo Motta e Pereira (2007, p. 191), o método a ser adotado vai depender da relação de forças dos grupos em conflito. Para os autores, se a administração no momento tem força superior a dos subordinados, vai se utilizar do método da força e amenizar suas ações com toques de paternalismo. Se as forças da administração e dos subordinados estiverem em equilíbrio, afirmam os autores que a barganha será utilizada.

É preciso estar atento, pois, na atualidade, quando se fala em mudanças organizacionais e em transformações organizacionais logo se entende que as organizações que as realizam estão em busca de tornar-se ou são as mais modernas e flexíveis e, portanto, que a administração burocrática e os métodos citados acima não cabem mais neste tipo de organização.

Nesse sentido Motta e Pereira (2007) alertam que:

Na medida em que a palavra burocracia possui conotações negativas, procura-se retirá-la de tudo aquilo que se pretende defender. Ao invés

---

<sup>24</sup> Garvin e Roberto (2005), propõem oito passos para que seja realizada a transformação em uma organização através da persuasão. O primeiro é de análise da realidade onde está a organização, com a identificação do mercado, crises e oportunidades; o segundo passo é a de formação de líderes e fortalecimento de uma equipe para condução de processos; a definição da estratégia é o terceiro passo, para direcionar os esforços da mudança organizacional; o quarto passo é de comunicar por todos os meios a estratégia e buscar novos comportamentos; o enfrentamento de obstáculos e resistências de funcionários e o encorajamento para as mudanças é o quinto passo; a visibilidade de melhoras de desempenho e o reconhecimento dos envolvidos, através de ganhos e recompensas, é o sexto passo; em seguida, o sétimo, é o de, com a melhora do desempenho, dar credibilidade às mudanças e aos envolvidos com a revigoração do processo, agora com novos agentes, projetos e temas; por fim, o oitavo passo é o de valorizar o sucesso corporativo relacionando-os à adoção de novos comportamentos e assegurando novas lideranças.

de cairmos nesta armadilha ideológica, preferimos adotar um conceito amplo de organização burocrática. Todo sistema social administrado segundo critérios racionais e hierárquicos é uma organização burocrática. Haverá organizações burocráticas mais flexíveis ou menos rígidas, mais formalizadas ou menos, mais ou menos autoritárias. Mas todas serão organizações burocráticas desde que o sentido básico do processo decisório seja de cima para baixo (MOTTA; PEREIRA, 2007, p. 13).

As organizações burocráticas no mundo moderno se apresentam de diversas formas, segundo Motta e Pereira (2007, p. 13), e tomar a burocracia como algo extremamente rígido e centralizado, como definia Max Weber com seus tipos ideais, pode desfavorecer a crítica às organizações burocráticas, pois basta ela apresentar uma certa “leveza” ou flexibilidade que já não representaria uma organização do tipo burocrática. Por isso os autores trabalham com este conceito mais amplo.

É possível, no entanto, para os autores, uma alternativa a esta forma de gestão e de organização burocrática, e ela se expressa na forma de organização democrática ou autogestionária, “em que a racionalidade administrativa se expressa no sentido inverso, de baixo para cima” (MOTTA; PEREIRA, 2007, p. 14). Segundo Guimarães; Korosue; Corrêa, (2005, p. 1), a autogestão é uma forma de gestão “democrática e coletivista” que foi construída a partir de um ideário socialista. As autoras reforçam que, como na autogestão, a propriedade é coletiva, assim como as tomadas de decisões e o controle do empreendimento, esta é uma “forma inovadora de gestão” que rompe com os paradigmas e modelos clássicos da administração. Assim, ela ressurgue nos tempos atuais “como uma estratégia de sobrevivência das organizações e dos trabalhadores, permitindo a manutenção e criação de postos de trabalho e garantia de renda, a um contingente expressivo de trabalhadores” (GUIMARÃES; KOROSUE ; CORRÊA, 2005, p. 1).

A forma como é organizada e realizada, pois, a gestão de uma organização, é a expressão das relações de poder que ali acontecem. Gestão é forma de poder, segundo Faria (2009, p. 83). O autor a define como:

(...) capacidade, seja de gerência, seja dos produtores, isoladamente ou em um conjunto, tanto de definir seus interesses objetivos e subjetivos (econômicos, políticos ideológicos e psicossociais) específicos, como (e, principalmente) de realizá-los, capacidade esta que se reflete precisamente no grau de controle que os agentes têm sobre cada elemento e seus componentes.

Esta capacidade é coletiva na Coopat. Os agentes políticos, econômicos e da gestão na Coopat e nas mudanças organizacionais ocorridas ali são os próprios trabalhadores associados da cooperativa, que planejam e tomam as decisões coletivamente, assumindo os compromissos da mudança e responsabilizando-se pela sua realização. Sendo assim, as mudanças organizacionais na Coopat têm uma forma de serem definidas, decididas e implementadas, relacionada com o acúmulo organizativo que seus associados têm, de origem no MST. Alguns associados lembram da discussão sobre o trabalho coletivo desde o acampamento, quando buscavam já formar um grupo que ao ser assentado se identificasse com esta proposta.

“Ah, eu vou pro acampamento, eu acho um grupo lá que começa tudo do zero. E aí tudo vai ter igual, mesma quantia de terra e tal”. E não deu outra. Então a gente já foi sonhando com o coletivo lá da base. A gente vem falar assim, eu fico pensando, são 3, 4, 5 ano acampado, pensando em começar o coletivo. (...) Mas eu já saí lá da base: “eu vou pra lá, mas eu vou me acampar com o objetivo de organizar um grupo coletivo e vou trabalhar coletivo” (Ent. 5, SADM).

Outro associado fala sobre o caminho das discussões e o processo de tomadas de decisões na cooperativa, muito similar ao das instâncias, sejam regionais, estaduais ou nacionais, do MST: “Foi decidido em assembleia. Tudo é decidido em assembleia. Foi *levantada as propostas* no setor, do setor foi pra coordenação, daí a direção se reuniu e foi levado pra assembleia. Foi tomada a decisão (Ent. 6, SPAA).” Nos acampamentos e assentamentos, as propostas são levantadas nos núcleos de base, dali vão pra coordenação, junta

com a direção e, se for o caso, é levado em assembleia. Todas as decisões que afetam todo o coletivo são decididas em assembleia.

## 5.1 O APRENDIZADO DA COOPAT COM A ORGANIZAÇÃO E PARTICIPAÇÃO NO MST

O MST tem uma estrutura organizativa a qual objetiva que as pessoas que dela fazem parte tenham mais participação e que os debates e as tomadas de decisões realizem-se desde as instâncias de base até as instâncias nacionais. Em relação à participação, Bordenave (1985, p. 12) afirma que:

Do ponto de vista dos setores progressistas, a participação facilita o crescimento da consciência crítica da população, fortalece seu poder de reivindicação e a prepara para adquirir mais poder na sociedade. Além disto, por meio da participação conseguem-se resolver problemas que ao indivíduo parecem insolúveis se contar só com suas próprias forças (...)

A participação no MST é promovida desde a sua base social, e tanto para os debates quanto para as ações realizadas. O MST se constitui enquanto força social, como movimento, a partir da sua organização interna, desde o acampamento até os assentamentos. Há em vários níveis instâncias políticas, onde são realizadas as tomadas de decisões. Também há em vários níveis os setores, responsáveis por organizar ações relacionadas ao debate e implementação de projetos relacionados às diversas dimensões da existência das famílias nos acampamentos, nos assentamentos e relacioná-las com os contextos regionais, estaduais e nacionais.

Segundo a Cooperativa de Prestação de Serviços Técnicos (2009, p. 106), o “sistema organizativo desenvolvido no Movimento prioriza a discussão e tomadas de decisão a partir do coletivo resultando na formação de grupos, associações e cooperativas”.

Os materiais produzidos pelo SPCMA e outros do MST, quando tratam das suas cooperativas, participação das pessoas e tomadas de decisões, adquirem algumas definições importantes para se compreender, mais à frente, o processo de mudanças



organizacionais na Coopat. Assim, ressalta Christoffoli et al (2010, p. 12):

Uma cooperativa se diferencia das empresas capitalistas em parte porque deve funcionar com base em princípios de democracia interna, de solidariedade, de intercooperação, etc. Mas na essência essa diferenciação se dá na forma de apropriação dos excedentes econômicos gerados no processo de produção e circulação das mercadorias gerados.

A Assembléia Geral, segundo o autor, é o órgão máximo de tomadas de decisões relacionadas aos rumos da cooperativa. Além disso, deve haver estatutos e regulamentos internos para regular as políticas e atividades (CHRISTOFOLLI et al, 2010, p. 12).

A cooperativa deve estimular a participação dos associados nas várias instâncias desta e no MST, assim como nas atividades realizadas ou a serem executadas a partir das decisões tomadas pelos associados. Além disso, o planejamento e controle também são os associados que fazem, pois eles definem os caminhos a serem percorridos, e se certificam de como estão sendo desenvolvidas as ações definidas, com informações, questionamentos, acompanhamento, checagem dos resultados obtidos e definição de correções. “Nesse processo todos os sócios podem participar, opinar, contribuir e, finalmente decidir a qual plano de ação da cooperativa” (CHRISTOFFOLI et al, 2010, p. 12).

Esta forma de constituir a cooperativa com base em uma gestão democrática faz com que ela se movimente a partir do que se chama “democracia ascendente e descendente” (CHRISTOFFOLI, 2010, p. 12). É ascendente porque partem da base as discussões e decisões. O fluxo do poder se dá da base até o topo da organização. É descendente porque depois de ruminadas as discussões, propostas e definições serem feitas, elas têm que ser implementadas para que haja resultados, ou seja, o próprio desenvolvimento político, social e econômico da cooperativa e dos associados. Christoffoli et al (2010, p. 13) explicam que é então que o movimento se torna descendente, para implementação do que foi definido.

O processo de gestão corresponde à implementação no detalhe, no dia a dia, das decisões estratégicas tomadas pelas instâncias

superiores da cooperativa em vista do desenvolvimento econômico e social das experiências associativas. Aqui o objetivo é a execução, é fazer acontecer o que foi decidido e planejado (CHRISTOFFOLI et al, 2010, p. 14).

É com a democracia ascendente e descendente que todos debatem, tomam decisões e se responsabilizam pela implementação das ações definidas.

No decorrer da pesquisa de campo foi possível constatar que na Coopat, tudo que é decidido, inclusive as mudanças organizacionais, é realizado sempre de forma coletiva, entre os associados. Não foi possível observar decisões tomadas a partir de uma cabeça só. As discussões difíceis, que afetam a coletividade, integram todos que dela fazem parte ou a grande maioria destas pessoas.

## 5.2 SOBRE O PROCESSO DE TOMADAS DE DECISÕES NA COOPAT

O princípio do trabalho e da tomada de decisões coletivas acompanha os sócios da Coopat desde quando ainda estavam acampados, em busca de conquistar a terra, as pessoas que são hoje sócias da Coopat já faziam parte de uma organização que tinha a sua forma coletiva de planejar e dividir as tarefas. No acampamento existem setores e instâncias também e todo o espaço de convivência é coletivo. Tais organização e coletivização são necessárias para que as famílias que ocuparam a terra possam ali permanecer e superar as dificuldades das vidas de acampados, como a falta de comida, de água, de moradia, de segurança, dentre outras. O objetivo é permanecerem acampadas na área ocupada até a conquista da terra. E a organização interna do acampamento é a chave para isso. “Enquanto aguardavam a conquista da posse da terra, os acampados trabalhavam em grupos de cooperação. Essa experiência serviu de alicerce para o trabalho coletivo, pelo qual optaram após assentados”, afirma Gessinger et al (2012, p. 4).

As conquistas e derrotas obtidas durante esta jornada, também passaram por um processo de tomada de decisão, que por vezes não é fácil tomá-las. Mas sem dúvida serviram de estímulo e aprendizado ao Grupo, que é ciente de que por

mais que se faça, sempre tem o que se melhorar, consolidar, almejar e vivenciar. Isso, a fim de compartilhar o conhecimento e a experiência obtida, e possibilitar aos outros camponeses a oportunidade de oferecer alimento saudável aos seus semelhantes. (PRA, 2009, p. 110)

Quando estas famílias foram assentadas, prezaram para que continuassem os trabalhos sob forma de cooperação. No assentamento, permaneceram por dois anos como um grupo informal de trabalho, afinal, lidar com o início de um assentamento de famílias também não é fácil, pois ali elas se fixarão, e as dificuldades apresentadas no acampamento reaparecem no assentamento. Porém na nova situação, além de trabalhar para resolver as necessidades básicas, é preciso avançar em outras questões para se estabelecer definitivamente, especialmente falando sobre produção e moradia, transformando o assentamento primeiramente em um local para trabalhar e viver. O grupo que era informal se consolida e, dois anos depois, parte dos assentados do Assentamento Lagoa do Junco funda a Coopat, em 1998.

(...) o trabalho cooperado está representado pela Cooperativa de Produção Agropecuária dos Assentados de Tapes – COOPAT. Essa forma de organização representa, além da socialização do trabalho, também um espaço para socialização dos integrantes, assim há um consenso coletivo tanto em âmbito social quanto produtivo. No contexto produtivo ocorre o uso conjunto de maquinários, investimentos, entre outros, além do que a terra é trabalhada também em âmbito coletivo. (WASKIEVICZ, 2011, apud WASKIEVICZ e SALAMONI, 2012, p. 7)

A fundação da Coopat formaliza, portanto, a decisão tomada por aquelas pessoas de que a propriedade da terra fosse coletiva, ou seja, a terra disponível para o conjunto dos sócios para a produção é a junção de todas as áreas de cada uma das famílias. Ao participarem da cooperativa, todos doam seus lotes a ela e, sendo a produção coletiva, todos os cooperativados usam a área disponível para plantação. Todas as atividades produtivas foram também organizadas coletivamente,

assim como a aquisição de ferramentas, maquinários e meios para produzir (GESSINGER, 2012, p. 5).

É importante destacar que a partir do estabelecimento do Assentamento Lagoa do Junco, as famílias assentadas não se desvinculam do MST. Elas estão, nesse momento, organizando-se internamente para produzir e viver ali, porém também estão articuladas organizativamente no MST, através da coordenação do assentamento que participa da coordenação regional, por exemplo, ou participação da Coopat e seus membros no Sistema Cooperativista dos Assentados, da contribuição das pessoas assentadas em setores estaduais (muitos participaram e participam no Setor da Frente de Massa e no Setor de Produção), do envio de pessoas para atividades de formação e de mobilizações, dentre outros.

As mudanças e transformações organizacionais na Coopat aconteceram através de um processo de tomadas de decisões e de implementação destas desenvolvidos pelos próprios associados com base no acúmulo organizativo de origem no MST. Os processos de mudanças organizacionais nos dois casos que culminaram em transformações na Coopat – da mudança do cultivo de arroz do modo convencional para o ecológico e da produção do cereal arroz para o alimento arroz agroindustrializado – demonstram que para efetivar a mudança, os associados da Coopat passaram pelo seguinte processo:

- 1) Identificação dos problemas;
- 2) Construção/estudo de alternativas;
- 3) Tomada de decisões;
- 4) Implementação das decisões.

A identificação dos problemas, a construção/estudo de alternativas e a tomada de decisões fazem parte da democracia ascendente. A implementação das decisões está relacionada à democracia descendente.

Para que a democracia ascendente funcione, a Coopat conta, atualmente, com uma estrutura que desenha o caminho da tomada de decisões, sendo que o início se dá nos setores produtivos, e passa pelas demais instâncias conforme a amplitude da decisão, sendo as posteriores a Coordenação e Direção da cooperativa e, por fim, a Assembleia Geral.

Os setores produtivos da Coopat se organizam em equipes de trabalho conforme o processo de produção. Os setores se mobilizam conforme o processo e conforme problemas que podem surgir nele. Todos os setores produtivos têm um coordenador, que, além de suas

tarefas, faz o acompanhamento de todo o processo e organiza os trabalhadores.

Os problemas relacionados à produção no setor são discutidos e definidas as propostas de solução internamente. Se o problema extrapola o setor, no sentido de envolver outros setores ou até o todo da cooperativa, ele será discutido pelo Setor e vai passar pelas instâncias de discussão e decisão competentes. Pela realidade vivida hoje na Coopat, vai direto para a Coordenação. O planejamento dos setores é feito nos setores, mas as metas definidas na cooperativa como um todo e para cada setor é definida na Coordenação e/ou na Assembleia de fim de ano, realizada no período de final do exercício fiscal. Na Coopat ocorre entre os meses de julho e agosto.

A Coordenação é formada por um coordenador de cada setor mais a Direção. A troca de pessoas na coordenação acontece de dois em dois anos. As reuniões da Coordenação são mensais. Nelas são feitas análises a partir das informações sistematizadas pelo Setor de Administração. É analisado o que aconteceu durante o mês que passou, ou seja, os resultados da cooperativa. Analisa-se também este resultado em relação aos dois meses anteriores. E então são verificadas as tendências para os próximos dois meses. No meio do ano, que é o começo do ano agrícola, por exemplo, é a época de planejar a lavoura de arroz:

Agora nós *tamo* sentando pra fazer o planejamento da lavoura nesse próximo ano. Vamos avaliar o planejamento que nós fizemos no ano passado, ver se nós *alcançemo* a meta que planejamos. Se não *alcançemos*, porquê? E *planeja* o próximo ano, corrigindo os erros que teve no ano passado (Ent. 8, SPLA).

É também reunião de avaliação política. Se há alguma questão para ser resolvida, alguns pontos que precisam ser discutidos, estes entrem em pauta. “É pra ver como está a produção, o que está acontecendo no setor, se *tá* indo bem, se tem algum problema, como resolver o problema, como melhorar a produção, como resolver lá a situação do setor. Ou melhorar, ou mudanças, ampliação”, explica um associado (Ent. 5, SADM).

Além dos coordenadores dos setores produtivos e de administração, os demais associados são convidados a participar. Às vezes participam também pessoas que não estão em atividades

produtivas, porque compreende-se que é um espaço importante de diálogo e para que compreendam a dinâmica da cooperativa, principalmente no que diz respeito às mudanças de conjuntura e necessidades de adaptações para o período.

Então a gente tá tentando aproximar esse grupo já que é pequeno, já que tem uma geografia, a cooperativa tem uma geografia favorável a isso, é uma rua, as casas tudo ao redor da rua e o setor produtivo tudo pertinho daqui, tudo a 200, 300 metros, então não tem porque *tu não dinamizar* (Ent. 3, SADM).

Estas pessoas são, no caso, as das famílias dos associados. O mesmo não se aplica aos trabalhadores contratados, que são convidados a participar da reunião apenas se há alguma questão a ser resolvida na produção da qual eles tenham um bom conhecimento e possam contribuir com informações.

A Coordenação também realiza reuniões extraordinárias, caso aconteça algum problema ou haja algum ponto de discussão que necessite desta urgência.

Três pessoas compõem a Direção da Coopat, sendo o presidente, o tesoureiro e o secretário. A troca dos membros da Direção é de dois em dois anos e a escolha é feita na Assembleia Geral. As atribuições da Direção são executivas, de gestão em todas as atividades, desde a produção, comercialização e acompanhamento a projetos. Uma pessoa do setor de administração sempre faz o acompanhamento de todas as discussões da Direção.

A Direção tem a definição de se reunir semanalmente, porém se reúne esporadicamente, quando há uma necessidade. Não existem reuniões periódicas e ela pode se reunir rapidamente, porque participam destas reuniões apenas as três pessoas e mais duas pessoas do Setor de Administração. Às vezes a Direção se reúne para dar respostas a questões que deveriam ser respondidas pela Coordenação “(...) porque as pessoas são coordenador do setor de padaria, coordenador do setor de arroz, coordenador do setor de lavoura, são pessoas que *tão* muito envolvimento na produção”, observa um associado (Ent. 3, SADM). A direção tem mais flexibilidade e facilidade para se reunir, por isso suas reuniões são mais pontuais e imediatas e conforme as competências de decisão. Assim, as questões mais importantes são resolvidas pela Coordenação, e as menos

importantes são pela direção. As questões muito importantes são resolvidas pela assembleia. “Eu não posso eu decidir e os outros ter que fazer. Não. Aí é todo mundo. Esta tese é a maior que nos toca pra muito das nossas discussões” (Ent. 9, SPAA).

A Assembleia Geral é realizada mensalmente para fazer prestação de contas e análise. Isso é possível porque são poucos associados. “Isso dá um dinamismo na metodologia de prestação de contas e de avaliação muito grande”, ressalta um associado (Ent. 3, SADM). A participação nas assembleias sempre fica em torno de 80% dos associados. Em alguns momentos se consegue reunir os 100%, especialmente quando o ponto de discussão é a distribuição das sobras.

No fim do ano também na Assembleia Geral é feito o planejamento geral da Cooperativa, é feita a avaliação do ano, são traçadas as metas para o próximo ano, investimentos e há outros pontos de discussão.

Final do ano faz planejamento pro ano. Bom isso aqui nós vamos trabalhar. É nestes termos aqui, esta estratégia pra nós chegar a tal produção. Vamos trabalhar assim, assim, assim. Se nós não fizer é avaliado e é corrigido. Um corrige o outro. Posso corrigir o pessoal do campo, posso corrigir o pessoal da padaria, eu tenho o direito de me expressar porque o problema não é só do tambo<sup>25</sup>, é nosso, é nós aqui, é da cooperativa. Esse é o produtivo (Ent. 9, SPAA).

Como foi exposto anteriormente, é também na assembleia que os debates e tomadas de decisões sobre questões que envolvem toda a coletividade acontecem. Se necessário, pode-se convocar e realizar assembleia geral sobre um tema diversas vezes, pois a Coopat tem como princípio o consenso coletivo, que também é originário da organização do MST.

**(...) quando se tomam as decisões no movimento, em geral elas são quase unânimes. Isso não está em nenhum regulamento interno. Acho que foi se criando**

---

<sup>25</sup> Setor de produção de leite.

**essa sensibilidade de que quando a coisa é muito empatada não vale a pena insistir. É preciso amadurecer mais.** Se uma ideia foi vitoriosa por pequena margem, ou se comprova na prática que não era o melhor momento para adotá-la, ou ela ressurge com mais força num outro momento (...). **A tradição do movimento é a de implementar o que de fato é um sentimento generalizado, o que nos impede de cometer erros maiores** (STEDILE e MANÇANO, 1999, p. 85). (Grifo meu)

É possível observar este princípio aplicado no caminho da tomada de decisão nos dois casos de transformações organizacionais na Coopat, relatados anteriormente. Para mudar o modelo de produção do convencional para o ecológico foram realizadas várias reuniões e assembleias, momentos de conhecer experiências práticas, debates com o MST e com outros conhecedores do assunto, até que em uma assembleia se definiu a mudança. Já no caso da passagem da produção da matéria-prima arroz para a produção do arroz agroindustrializado o coletivo teve pouca hesitação e rapidamente foi aprovada a mudança.

A construção de alternativas é elaborada pelos próprios associados da Coopat, que contam, muitas vezes, com a colaboração da direção do MST no estado, e do Setor de Produção, pois eles fomentam os debates sobre a produção, especialmente vinculados com o debate político do MST.

Os profissionais técnicos que acompanham os trabalhos nos assentamentos também contribuem, vinculando o debate que está sendo realizado na cooperativa com as práticas produtivas. No caso da mudança do cultivo do modelo convencional para o ecológico, por exemplo, houve socialização de conhecimentos e efetivação das práticas em uma pequena área, para que os assentados pudessem fazer avaliações. Neste processo, é importante ressaltar que os assentados também socializaram conhecimentos com os técnicos, a partir de alguns conhecimentos da agricultura tradicional que ainda tinham consigo. Um exemplo é o de que o cultivo da horta não utilizava venenos e nem adubos químicos, e alguns conhecimentos foram experimentados no cultivo do arroz.

Estes debates e as contribuições que são dadas por estes grupos permitem que, para tomar uma decisão, esta seja composta não só de peso político, mas de conhecimento técnico sobre as possibilidades de serem efetivadas as alternativas propostas.



É importante compreender que como a Coopat foi construída dentro do Assentamento Hugo Chávez e por pessoas organizadas no MST, ela está vinculada ao MST, e seus membros fazem parte de instâncias do movimento como representantes da Cooperativa e do assentamento. Nos assuntos gerais do assentamento busca-se envolver, inclusive, as famílias que não são sócias da Coopat (como a questão do acesso à água, por exemplo, ou melhoramento das estradas, ou de programas de moradia dentre outros). Esta organização busca garantir o desenvolvimento do assentamento. E assim é feita a discussão, decisão e definição de encaminhamentos em várias instâncias, partindo sempre da discussão feita no assentamento, indo para a Direção Regional do MST e, após, para a direção estadual. A construção de alternativas e os encaminhamentos para os assentamentos em geral também são definidos na Direção Regional. Ali pode-se desenvolver as formas de promover determinadas atividades produtivas em assentamentos, o apoio na organização da produção, e, inclusive despertar potencialidades produtivas nos assentamentos, de atividades que ainda não estão sendo desenvolvidas por eles, como o beneficiamento (COOPERATIVA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS TÉCNICOS, 2009, p. 89). Em nível estadual são definidas pessoas que fazem a relação com a sociedade, com órgãos públicos e com as instâncias nacionais do MST.

Assim, os assentamentos não se limitam a resolver as questões específicas da produção e da economia mais ampla, mas o político e o social também fazem parte das discussões e tomadas de decisões, de forma articulada (COOPERATIVA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS TÉCNICOS, 2009, p. 90).

Esta estrutura garante organização, conquistas e soluções de problemas que podem ser de forma ampla ou mais localizada. A estrutura orgânica do assentamento pode buscar solucionar suas demandas imediatas e locais, relacionadas à questão produtiva (eficiência, desenvolvimento de processos, comercialização por exemplo), ou desenvolver processos sociais e culturais para as famílias do assentamento, como a busca de direitos básicos, como estradas, energia elétrica, água etc. (COOPERATIVA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS TÉCNICOS, 2009, p. 91)

Em todos os momentos em que se fala sobre o processo de tomadas de decisões com os sócios da Coopat, eles se recordam de cada tipo de debate que foi feito, quais argumentações foram utilizadas, os contrapontos e como foi tomada a decisão, o que denota uma grande participação nestes processos. Em alguns casos até as falas de algumas pessoas são reproduzidas de forma muito parecida por várias pessoas.

O processo de implementação das decisões, portanto de movimento descendente na estrutura da Coopat, pode ser o da esperança (de que tudo dê certo) e das incertezas (mas será mesmo que dará certo? Será que optamos mesmo pelo melhor?). Não é um momento fácil em um assentamento, pela falta de recursos. Mas, até para tomar uma decisão analisa-se antes o que será necessário, faz-se um levantamento de possibilidades e a implementação, por parte dos recursos necessários, acontece conforme os recursos estão disponibilizados e as mudanças vão sendo feitas.

Olhando os processos de mudanças na Coopat, na produção do arroz ecológico, compreende-se que os assentados passam primeiro por uma experiência prática de menor corpo e depois dão um salto para algo maior. Assim foi com a lavoura de arroz, que teve primeiro, experiências de cultivo ecológico em pequenas áreas, até que se consolidou a área toda, havendo várias tomadas de decisões neste processo. Com o beneficiamento aconteceu o mesmo. Primeiro implementaram um engenho artesanal e, recentemente instalaram uma agroindústria.

No caso da produção do arroz no modo ecológico, ao tomar a decisão de converter toda a lavoura, foi necessária uma grande dedicação à ampliação de conhecimentos acerca dos princípios e manejos agroecológicos. A capacitação e a troca de experiências entre os assentados que cultivavam as pequenas áreas e com os técnicos, além do conhecimento de outros agricultores da região sobre o assunto, foram fundamentais para isso e para aplicar na sua realidade (COOPERATIVA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS TÉCNICOS, 2009, p. 106).

Foi feita a sistematização e documentação dos “dados técnicos e de produção da atividade, e os fatores que levaram os assentados a adotar a tecnologia, a analisar seus efeitos nos assentamentos e a comparar economicamente os modelos de produção” (VIGNOLO et al, 2011, p. 449) pela Coceargs, pelo Setor de Produção e Assistência Técnica, juntamente com o Grupo do Arroz Ecológico. Eles são úteis para a construção de conhecimentos que são socializados depois entre

as famílias assentadas (COOPERATIVA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS TÉCNICOS, 2009, p. 108). O processo na Coopat não só gerou conhecimentos para o Grupo Gestor, como teve a contribuição de conhecimentos produzidos em outros locais e colocados à disposição através deste trabalho da sistematização e documentação. Quando um associado chama a atenção para as dificuldades relacionadas ao conhecimento no processo de mudanças organizacionais, ele afirma: “Como eu gostaria de começar agora os investimentos no arroz com o conhecimento *que nós tem*. Mas não funciona assim. A gente tem que passar pra ver (Ent. 3, SADM).” Os dados têm o “intuito de incentivar outros assentados a aderirem à atividade, de forma que isso sirva de ferramenta de memória e fonte de pesquisa e debate sobre a atividade na região” (VIGNOLO et al, 2011, p. 449). É desta forma que todos estes sujeitos do processo mencionados acima buscam êxito na implementação da decisão da conversão para a produção orgânica, com o fortalecimento da produção e a ampliação do número de famílias a tomar esta decisão também, partindo do conhecimento das experiências que dão certo e do apoio técnico e sustentação política da proposta.

Com o aumento das famílias, aumento da produção na região, demanda de planejamento estratégico das unidades, se consolida o Grupo Gestor do Arroz Ecológico, o constituiu organizacionalmente as atividades (COOPERATIVA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS TÉCNICOS, 2009, p. 108). A Coopat tem, então, mais este espaço organizacional do qual faz parte e onde vai se basear para as questões de gestão relacionadas à produção na cooperativa.

Um elemento importante na implementação das mudanças é o acompanhamento. Não só a coordenação da Coopat acompanha esta implementação, mas a equipe técnica e o Grupo Gestor também. Para que haja êxito, o acompanhamento é importante para buscar a solução de problemas que possam surgir, de forma coletiva. As atividades planejadas e executadas para a implementação são monitoradas para que sejam concretizados os planos e objetivos sejam alcançados (COOPERATIVA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS TÉCNICOS, 2009, p. 86).

A postura da assistência técnica precisa ser, neste processo, conforme o MST ressalta, de “desprendimento em sempre querer ensinar, repassar seus conhecimentos técnicos aos trabalhadores. E ao mesmo tempo de humildade em respeitar o saber popular e as experiências de vida dos trabalhadores” (COOPERATIVA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS TÉCNICOS, 2009, p. 86). É este tipo

de postura que pode garantir as relações de construção coletiva entre trabalhadores e técnicos.

O que há, portanto, que ser destacado neste processo, é que fazem parte do processo de implementação das mudanças organizacionais na Coopat, o comprometimento do coletivo com a decisão e com o processo de implementação; a definição de responsáveis em conduzir o processo de mudança; a elaboração da forma de implementar; o acompanhamento técnico; e o acompanhamento do processo e, se necessário, as correções. “Esta parte da empolgação, cada mudança, cada investimento, cada novidade que tem, a gente dá o sangue, a gente anda a 160 por hora” (Ent. 3, SADM), destaca um associado, reforçando que as pessoas participam do processo de mudanças para que elas se efetivem.

### 5.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE O PROCESSO DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS NA COOPAT

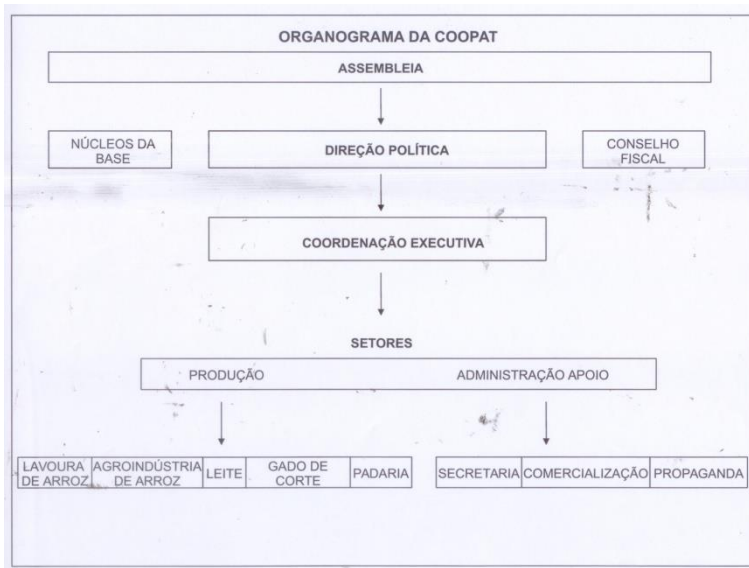
Os associados da Coopat têm bastante clareza a respeito de como funciona o processo de tomadas de decisões na Coopat e demonstram ter participação ativa nele. É possível compreender que na Coopat esta participação está garantida porque a cooperativa tem um quadro de poucos sócios e que, por consequência, a maioria destes já assumiu funções de coordenação de setor produtivo e, portanto, já foi da Coordenação Executiva da cooperativa. Este é um espaço bastante representativo e, pelo relato dos associados, onde se tomam a maioria das decisões.

Percebe-se que no organograma da Coopat a Direção política da Cooperativa situa-se acima da Coordenação Executiva. Porém, pelo relato dos associados, a Direção Política atualmente decide questões mais executivas e de necessidade de reunir para decidir com urgência determinados assuntos. É interessante que tenha surgido esta modificação que está sendo feita na prática, porque denota que os temas que precisam de mais debate e têm decisões que afetam com mais amplitude o coletivo estão sendo aprofundados e definidos por uma instância mais democrática em nível de representação e quantidade de pessoas. A Direção Política continua a existir. Na legislação das cooperativas ela é chamada de diretoria e responde judicialmente pela cooperativa e representa esta extra-judicialmente.

O fato de a Coopat ter no seu interior a preocupação relacionada à produção e também à política, faz com que o desenho de sua estrutura tenha os dois aspectos contemplados, o que pode causar algumas

confusões a quem analisa o organograma sem ter contato com a vida da cooperativa ou do MST:

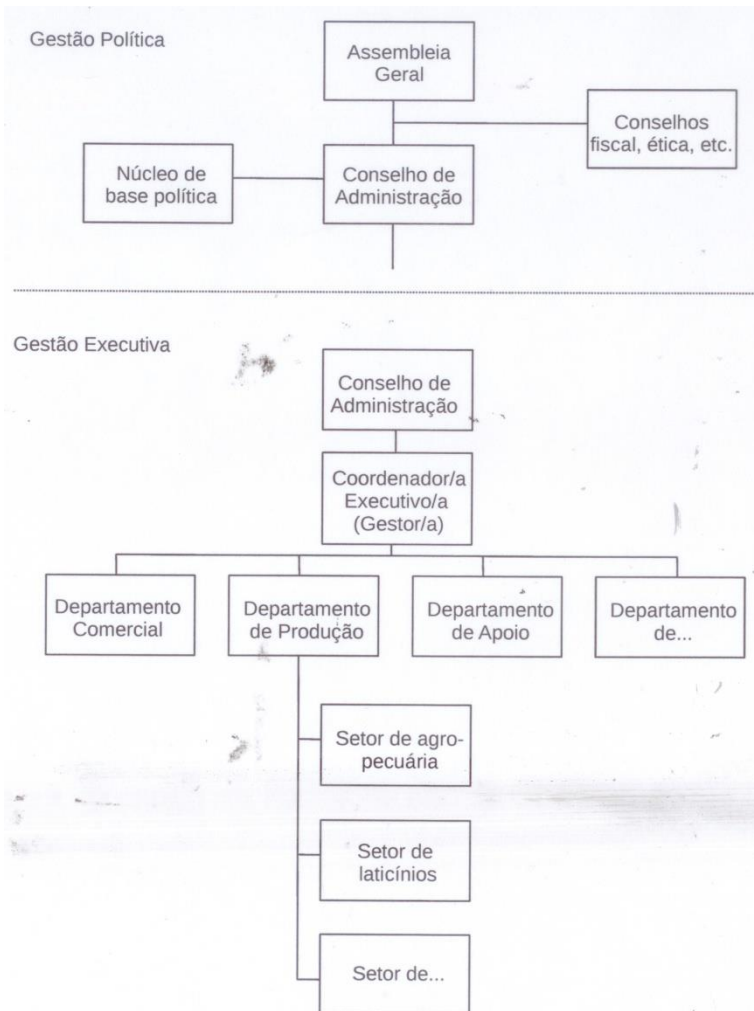
Figura 5 – Organograma da Coopat



Fonte: Coopat (2013). Adaptado pela autora.

Christoffoli (2010, p. 23), no entanto, demonstra como se organizam as cooperativas vinculadas ao MST:

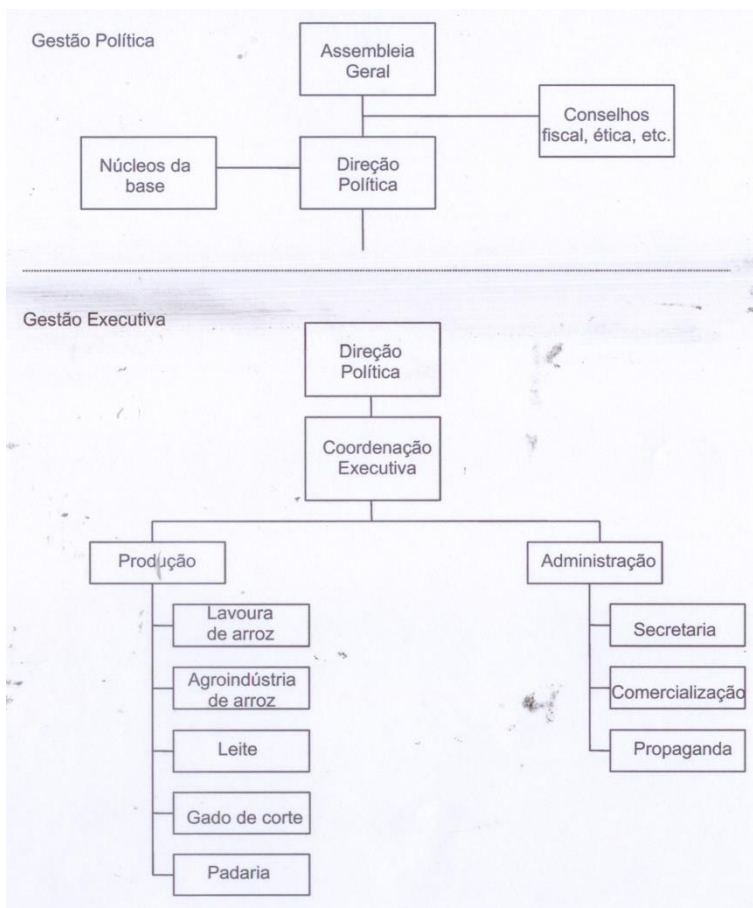
Figura 6 – Organograma de CPAs



Fonte: Christofolli (2010).

O organograma da Coopat, tal como funciona hoje, e conforme a estrutura que dá visibilidade tanto à gestão política, quanto executiva (CHRISTOFFOLI, 2010) se apresenta desta forma:

Figura 7 – Organograma da Coopat com gestão política e administrativa visíveis



Fonte: Christoffoli (2010) com adaptação da autora.

Nesta forma fica clara a forma como hoje funciona a gestão política e a gestão executiva da Coopat. Na estrutura de gestão

política, com a presença dos núcleos de base política, são discutidos os aspectos políticos e sociais relacionados à cooperativa e às famílias que dela fazem parte. Como a cooperativa tem também fins políticos e sociais, precisa de espaço para debates e tomadas de decisões. A organização dos núcleos de base política se dá pontualmente e agrupa pessoas conforme o tipo de discussão, para que posteriormente, debates e definições sejam feitos na Direção ou na Assembleia. Christoffoli (2010, p. 22) salienta que o núcleo de base política deve:

(...) discutir questões ligadas ao dia a dia das famílias associadas e buscar meios de resolução dos problemas enfrentados pelas mesmas. É também espaço de formação política e ideológica, onde são discutidos materiais de formação, jornais, encaminhamentos dos movimentos sociais etc.

A estrutura da gestão executiva está relacionada diretamente às decisões no âmbito da produção. Na Coopat, a Coordenação executiva fica como topo desta estrutura, o que acontece atualmente. Deve-se levar em consideração que a Direção faz parte da Coordenação Executiva. Abaixo, portanto, os setores produtivos e os setores de administração tal como se constituem hoje.

Acima de tudo é importante considerar que devem estar visualizadas as duas estruturas de gestão em uma só da cooperativa, para que não haja a desvinculação dos fins propostos. Além disso, já houve mudanças nas estruturas e elas devem ser atualizadas, para que não se perca o processo de democracia ascendente e descendente no maio de um caminho que está mal desenhado. A possibilidade de a tomada de decisões tomar outros rumos pela falta de definição sólida da estrutura é um risco para as organizações, pois quando as ideias não correspondem aos fatos, elas podem se tornar fato bem diferentes dos propostos.



## **6 LIMITES E AVANÇOS NOS PROCESSOS DE MUDANÇAS E TRANSFORMAÇÕES ORGANIZACIONAIS NA COOPAT**

A pesquisa de campo realizada na Coopat demonstrou que desde os primeiros anos de existência desta cooperativa ela vem passando por várias mudanças que têm configurado quadros de mudanças organizacionais e, em situações mais amplas, transformações organizacionais, ou seja, de múltiplas mudanças organizacionais ocorridas, que incluem a de estratégia e de cultura, dando novas características à organização da Coopat, provocando saltos de qualidade e uma nova forma de existência tanto internamente quanto para seu ambiente externo, especialmente para o mercado e para a sociedade.

O processo de tomadas de decisões e de implementação das mudanças organizacionais tem sido de forma democrática e participativa dos associados, seguindo o caminho das discussões e decisões de forma ascendente e de implementação das decisões de forma descendente, na linha do acúmulo organizativo que os associados da Coopat obtiveram em sua vida no MST.

As mudanças e transformações organizacionais não acontecem em um ambiente destituído de relações e que possa, portanto, serem implementadas ao sabor do desejo. Pelo contrário, a cooperativa se constitui a partir de relações entre seus associados e suas famílias, destes com o MST e sua organização nos mais diversos níveis, da cooperativa com a sociedade, com o mercado, com a concorrência, com o Estado, enfim, há sujeitos, relações e forças que podem limitar ou impulsionar as mudanças e transformações organizacionais.

Neste capítulo pretende-se demonstrar, através do caso da Coopat, quais foram os limites e avanços relacionados ao processo de mudanças e transformações organizacionais. Tal levantamento tem o objetivo de contribuir para que outras organizações com características similares as da Coopat possam, de certa forma, identificar sujeitos nestes processos e compreender como eles se movimentam e pressionam tanto para limitar quanto para impulsionar as mudanças e transformações organizacionais, podendo, em alguns casos, realizar as duas coisas, como será possível ver adiante. Não se pretende, no entanto, elencar para transpor para outras organizações, mas contribuir para que outras organizações tenham perspectivas de análise a partir da experiência da Coopat.

A abordagem neste estudo parte do relato dos associados da Coopat, e, por fim, identificará as contradições também existentes entre elementos que podem, ao mesmo tempo, impulsionar e limitar os processos.

## 6.1 A QUEDA DA PRODUTIVIDADE DA TERRA

Vários associados trataram a queda da produtividade da lavoura de arroz depois desta mudar do modelo convencional para o ecológico, como um fator que pode ter limitado as mudanças e transformações organizacionais, no sentido de que provocou certa incredibilidade na decisão e muitas dúvidas no processo de implantação da mudança.

Isso faz 15 anos. Não, o que eu me lembro, naquela época, claro era uma coisa nova. Tudo mundo ficava “vai dar certo? Não vai dar certo?”. Todo mundo até poucos anos atrás aí falava “isso não dá certo. Vocês tão colhendo arroz, e não tão colhendo mais nada”. E tem mais gente ainda na *vorta* que fala, “isso não dá certo. Como é que vocês vão colher 50 sacos por hectare, ou 70?” Só que tem os cara que tão colhendo 120 mas não tão pagando as contas também, né? (risos) Daí não, né, convencional? (Ent. 1, SPLA).

Nos primeiros anos de implantação da lavoura ecológica se sentiu a queda de cerca de 50% da produtividade, pela mudança de matriz tecnológica, com a retirada dos adubos industriais e agrotóxicos e a nova forma de manejo na lavoura. Um associado exemplificou:

Na lavoura que *tu planta* 10 hectares de arroz, tu, na nossa aqui que é uma terra mais ruim, uma terra mais fraca, é mais areia, tu colhe 10 hectares de arroz ecológico, nós *coiemo* em torno de 700 saco, 70 por *hectar*, 80 na primeira vez, um pouquinho mais, um pouquinho menos. Um arroz, este arroz o convencional que eles *colhe* aí no convencional, eles *colhe* aí, um *hectar* eles *colhe* até 280, 300 *saco* (Ent. 7, SPAA).

A queda, no entanto, ainda era considerada razoável. Mas o cultivo de arroz realizado pela Coopat, por ser ecológico e não agroecológico, tem uma característica que deve ser levadas em conta, pois pode empobrecer o solo. A área do arroz é de monocultura. “Então nos *primeiros ano nós colhemo* mais ou menos bem, deu muito resultado econômico pra nós. Só que com o tempo nós fomos desgastando, desgastando a terra, e nós não *se preocupemo* muito assim de corrigir a terra”, explica um associado (Ent, 9, SPAA).

Machado e Machado Filho (2014, p. 193) afirmam que na agroecologia não há queda de produtividade e que são verificadas produções iguais ou até mesmo superiores que as do agronegócio. “Os detratores da agroecologia apregoam uma falácia, dizem que a 'agroecologia demanda tempo e as produções são menores que no agronegócio'. Isto é falso” (MACHADO e MACHADO FILHO, 2014, p. 193).

A safra 2012-2013 é citada como problemática. Nessa safra, foi feita uma séria discussão em busca de recuperar a produtividade na lavoura com alguns insumos ecológicos e permitidos de serem utilizados, para que não afetassem a certificação orgânica.

*Nós chegemo* uma época, no ano passado, *nós conversamo* que se nós não entrasse com um adubinho aí, um esterco de galinha que pode botar, tem um outro adubo que nós *tamo* colocando também, granulado, que também é ecológico, se nós não *chegasse* à conclusão de botar isso, pois olha tinha parado de plantar porque *chegamo* num ponto que a terra não dá mais. (Ent. 7, SPAA)

“Agora que nós *tamo* recuperando. Agora que nós *tamo* conseguindo pagar as contas”, afirma um associado (Ent. 3, SADM). Atualmente está havendo uma recuperação de produtividade e de qualidade do arroz produzido e está sendo possível ter melhores resultados com o arroz. Atualmente estão usando o calcário e um adubo orgânico que a certificadora autoriza o uso. A utilização do adubo, é importante destacar, está sendo feita pelos assentamentos da região toda, pois a queda de produtividade foi acontecendo não só na Coopat. A Copat compra o adubo orgânico de uma empresa. E os assentados compram o adubo da Coopat. A melhora tem sifo

significativa, segundo um associado, que afirma que “(...) hoje ela tá voltando assim a ser uma colheita bem razoável. Tem muita gente assim que fez aplicação bem certinho e tá dando tanto quanto convencional, eles *tão* colhendo na produção ecológica também” (Ent. 8, SPLA). Na Coopat, um associado compara o período de baixíssima produtividade, antes da utilização dos insumos, e o momento atual: “(...) o que nós colhemo ano passado, 40, 45 sacos, este ano nós colhemo 85, 90 sacos. Então *botemo* duas vezes o adubo orgânico. Deu uma melhorada, bem melhorada” (Ent. 1, SPLA).

Ainda há outras propostas de irem sendo implementadas no processo de produção na lavoura, que têm o objetivo de preservação maior do solo, como a sistematização da lavoura e a melhora do manejo da água, a ser feito com menos água, pois quando ela é tirada dos quadros, atualmente, por ser bastante, muito solo acaba saindo junto. Ainda há muito a ser estudado para que o cultivo de arroz ecológico irrigado tenha melhor produtividade, segundo Machado e Machado Filho (2014, p. 285), como as sementes adequadas à nova realidade, a rotação de culturas e presença de animais, época de plantios, drenagem e filtros, queima da casca e uso das cinzas (MACHADO e MACHADO FILHO, p. 286)

Apesar destes problemas de produtividade e de busca de resultados com a lavoura do arroz ecológico, vários associados ressaltam que não há o que temer e nem duvidar de que a mudança escolhida foi a melhor, pois sempre ressaltam, de forma geral, que o plantio no convencional pode ter melhor produtividade, mas que as sobras econômicas são muito pequenas, quando há. “Acho que nenhum resultado negativo perto do que *nós tava*. Teve um problema de baixa produtividade, mas isso não significa nada perto do que *nós tinha* maior produtividade e não sobrava nada”, conclui um associado (Ent. 3, SADM).

Ainda hoje a produtividade não corresponde à convencional. Mas os associados fazem as contas e percebem que economicamente ainda vale a pena plantar o arroz no sistema ecológico. E destacam também outros ganhos: “(...) se *tu fizer* tudo as contas, tudo certinho no lápis, *tu pode* quase empatar ou não ter todo esse lucro, mas faz todo um ganho em outro sentido. Todos estes problemas de saúde sérios aqui dentro, na lagoa, tava *todo* sério” (Ent. 9, SPAA). Ressaltam também esta conclusão Machado e Machado Filho (2014, p. 286), afirmando que “(...) os melhores rendimentos financeiros, aliados a uma produção limpa, sem venenos, compensarão plenamente essa nova atitude do produtor”.

No entanto, se dispostos enfrentar o mercado convencional, como alguns associados ressaltam a necessidade, terão que estar muito atentos à redução de custos, seguida pela redução de preços e, como alerta Germer (2006, p. 50), estas são resultado do aumento da produtividade do trabalho, obtido com a redução do tempo de trabalho necessário para a produção da unidade de mercadoria. Segundo o autor, como o avanço tecnológico tem o objetivo de reduzir este tempo necessário, é preciso ter tecnologia disponível mais desenvolvida (GERMER, 2006, p. 50).

Além disso, Machado e Machado Filho (2014, p. 286) destacam que o planejamento da lavoura é fundamental para garantir bons resultados e os agricultores devem assumir postura de gerentes do seu negócio. “(...) como não há receitas, cada lavoura deve ser pensada a partir das condições locais, sempre específicas, isto é, antes há que ser feito o respectivo planejamento, abrangendo todas as etapas da cultura e do manejo do solo nos 12 meses do ano”, apontam os autores.

## 6.2 O LIMITE DO TAMANHO DA PROPRIEDADE DA TERRA

O tamanho de cada lote de assentado associado na Coopat mede entre 12 a 14 hectares. Mesmo organizando a propriedade da terra de forma coletiva, agrupando todos os lotes para a lavoura de arroz, os associados avaliavam que para o plantio de arroz o tamanho da área seria pequeno. Cabe retomar que, com a discussão da mudança do cultivo de arroz do modelo convencional para o ecológico, saíram associados que não concordaram com a decisão. “Esse pessoal que saiu da cooperativa, levaram metade *das terra*, cinco família levaram metade *das terra* que a cooperativa tinha”, lembra um associado (Ent. 2, SPAA). O momento marca uma alta limitação, pois além de ter a área menor para o plantio, os associados estão vivendo também a queda da produtividade, e estes fatores vão se constituindo enquanto grandes limitantes para o processo da mudança.

A situação de quem vive da agricultura com pouco capital, tecnologia parcial ou ultrapassada e pouco ou nenhum estoque de terras, para Germer (2006, p. 47) é inviável ou está em decadência, como é o caso da pequena burguesia rural. Aos que não reúnem estes três fatores, segundo o autor, dificilmente conseguirão custos unitários menores e, portanto, manterem-se em pé de concorrência com grandes capitalistas agrícolas (GERMER, 2006, p. 47).

Esta maioria de pequenos agricultores está condenada, portanto, a um processo mais ou menos rápido de decadência. Uma parte menor dos pequenos agricultores é constituída por empresas capitalistas ainda viáveis, cuja pequena dimensão é devida ou à insuficiência de terras ou apenas porque as escalas não podem ser aumentadas devido a dificuldades técnicas ou porque os mercados são muito pequenos (GERMER, 2006, p. 47)

Com a instalação da indústria e a possibilidade de armazenar e processar mais arroz, este sentimento ficou maior. Um associado calcula, de cabeça: “(...) hoje cresceu a indústria, nós devia ter no mínimo uns 20 hectare pra cada um (Ent. 7, SPAA).

A investida no plantio no Assentamento Apolônio de Carvalho, teve como fundamentação contribuir para que as famílias ali aprendessem a trabalhar com o cultivo de arroz ecológico. Mas, como houve investimento por parte da Coopat, ela teria direito a uma parte da produção, conforme o que foi investido. Desta forma não se ampliava a propriedade da terra, porque a área do Apolônio de Carvalho continuaria sendo dos assentados de lá. Mas seria ampliada a produção de arroz nesta área, com 200 hectares. No Assentamento Apolônio de Carvalho ficaram quatro anos trabalhando.

Alguns associados apontam que esta expansão teve o seu preço: alto custo de deslocamento de pessoas e máquinas e também com a sistematização da área, plantios com atraso que acarretaram em menor produtividade e baixa qualidade do arroz, desentendimento ou desgaste com os assentados do Apolônio, pois não sabiam fazer e não houve esforço à altura da parceria, segundo alguns associados. Nos primeiros anos colheram bem o arroz. O último ano de plantio em Eldorado do Sul se deu na safra 2013-2014, quando não houve boa colheita. A parceria finalizou e a Coopat decidiu que não dava mais para trabalhar ali. O pessoal do Assentamento Apolônio de Carvalho vai dar continuidade ao cultivo.

Mas a gente investiu muito lá. Investiu muito dinheiro. E o objetivo era que ia sobrar. Mas podia ser melhor, né? Podia ter sido melhor se nós não *tivesse* dado uma errada, que nós *demo* uma errada lá. E aqui também. Era duas lavoura uma distante da outra, a gente chegava teve uns

dois ano nós *cheguemo* aqui já era quase fora da época pra plantar aqui. E aí tu plantar fora de época já fica, já é um risco, tinha que trabalhar dia e noite, dia e noite e não alcançava mais, né? Mas, fazer o quê? Agricultura a gente nunca espera que vai dar tudo 100% (Ent. 1, SPLA).

A Coopat ainda não definiu como superar este limite do tamanho da área de cultivo do arroz ainda, mas o arrendamento de terras já foi cogitado por alguns associados. Não há sinais, no momento, de como e se vai seguir esta discussão.

### 6.3 O RISCO DE CONTAMINAÇÃO DA LAVOURA

Ser o único produtor de arroz ecológico entre vários produtores de arroz do cultivo convencional é uma questão que dificultou muito a mudança na Coopat, pelo risco de contaminação por agrotóxicos de outras lavouras.

(...) teve as lavoura que passava o avião, com veneno próximo. Nós não *podia*, teve várias discussões que não podia mais passar, porque o veneno se esparrama longe, no ar, no vento. Foi conversado várias vezes com eles, (...) que eles não podiam passar, eles foram avisados, senão eles tinham que indenizar nós. A gente ia perder as lavouras depois que tivesse a certificação. No começo não foi fácil.

Além disso, em cada lado da lavoura do assentamento havia um campo de aviação de empresas prestadoras de serviços de pulverização com avião e o dia inteiro estes aviões cruzavam por cima da lavoura da Coopat. Estas empresas pulverizavam agrotóxicos pelo ar até em pequenas lavouras no assentamento, mas de assentados que não eram da Coopat. Também teve que haver conversa com estas empresas.

A contaminação da lavoura poderia ter sido realmente prejudicial a todo o processo de transformação pelo qual estava passando a Coopat, afinal, a cooperativa levou cerca de três anos para certificar a produção de toda a sua área e tinha em mãos um produto diferenciado e seguindo as normas definidas para produtos orgânicos.

“Ultimamente não tá tanto, porque até o próprio Ibama<sup>26</sup> tá proibindo a pulverização. Mas no começo foi difícil, porque era tudo liberado. Às vezes cruzavam o avião por cima e caía as gotas de veneno”, identifica um associado (Ent. 6, SPAA). Ou seja, o diálogo com os sujeitos da contaminação foi feito, mas o que reduziu mesmo o risco foi a proibição da pulverização por um órgão de fiscalização ambiental.

A outra questão ainda relacionada à possibilidade de contaminação da lavoura ecológica está relacionada à configuração dos lotes dos assentamentos. Na área de lavoura existem lotes de associados da Coopat, onde se planta arroz ecológico, e lotes dos assentados não-associados. Dentre estes, alguns plantam arroz ecológico e outros não. Como estes lotes estão localizados em uma área contínua, na divisão dos lotes é possível que os lotes plantados no modelo convencional contaminem a lavoura coletiva ecológica, especialmente através da água.

Teve que reorganizar. Acho que até dois anos atrás ainda foi feita troca de lotes. Eles também não vão ser prejudicados. Quando eles começaram a entender, eles mesmo procuraram. Não ia ter solução. Se eles não trocasse de lote eles ia passar veneno e ia atingir no nosso.

Para resolver este problema, foi realizado, quando este foi detectado, portanto, a troca de lotes entre os assentados para que o plantio de arroz ecológico fique em faixa contínua e, portanto, para que o controle das águas seja maior.

Vale lembrar que quando associados se desligam da cooperativa e, se, por acaso decidirem voltar para o convencional, o mesmo procedimento será buscado de se realizar.

#### 6.4 O DESENVOLVIMENTO DO CONHECIMENTO COM AS CONDIÇÕES COLOCADAS PELA REALIDADE

O desenvolvimento da produção na Coopat, a realização de processos de mudanças organizacionais e de transformações também estão estreitamente relacionados com o desenvolvimento do

---

<sup>26</sup> Instituto Brasileiro do Meio Ambiente.



conhecimento e as mudanças e transformações das pessoas comprometidas com este projeto não só econômico, mas de vida.

Os associados da Coopat citam em vários momentos as dificuldades que passaram para realizar as mudanças e transformações organizacionais na cooperativa por falta de conhecimento ou por não terem assistência ou assessoria para desenvolvê-lo. Muitos atribuem a dificuldade pela própria origem e história de cada um que compõe a cooperativa, por terem vindo da área rural e também por terem atingido níveis baixos de escolaridade.

Um dos nossos limites bastante é em *vários aspectos*. *Nós tudo vem*, todo o pessoal praticamente de origem da agricultura familiar. Quase todo o pessoal da mesma idade, faixa etária, e praticamente quase *todos analfabeto*. Então isso aqui dificultou e tá dificultando pro avanço. Porque daí não se consegue adquirir novos conhecimentos (Ent. 5, SADM).

Outros destacam que além disso, a falta de conhecimento se deu por falta de contato com experiências anteriores de outros grupos de características semelhantes na questão de organização social e produtiva. “Como eu gostaria de começar agora os investimentos no arroz com o conhecimento que *nós tem*. Mas não funciona assim. A gente tem que passar pra ver” (Ent. 3, SADM), é a afirmação de um associado. De fato, consideram-se pioneiros que encararam desafios sem ter conhecimento suficiente para lidar com as novas situações.

Foi assim com a mudança do cultivo de arroz do modo convencional para o ecológico. Precisavam, pelos motivos expostos anteriormente, e decidiram fazer a mudança. E iniciaram o processo em toda a lavoura mesmo sem saber, resultando no que é hoje o conhecimento acumulado sobre isso em muitos assentamentos da região, que estão produzindo arroz ecológico. Quem revela isso é um associado, que afirma: “Mal e mal sabia como fazer. Mas fizemos. E aí tivemos, nesta história toda, altos e baixos, e uma tecnologia que hoje tá sendo implantada como qualquer outra tecnologia” (Ent. 3, SADM).

Quando começaram a plantar o arroz ecológico ninguém tinha experiência nisso. As pequenas áreas plantadas no assentamento, inicialmente, tiveram orientação de alguns técnicos que trabalhavam em assentamentos e eram “simpáticos” à agroecologia. Um associado

chega a afirmar que neste processo assentados e técnicos estavam aprendendo. “*Nós não tinha* pessoa especializada pra trabalhar nesse ramo orgânico. Então isso dificultou”, afirma (Ent. 2, SPAA). E naquela época se tinha mesmo poucas pessoas que trabalhassem com isso, pois em todos os locais que formassem pessoas e opiniões a única solução para as lavouras era o pacote tecnológico das indústrias, como ressaltam Machado e Machado Filho (2014, p. 161):

Ressalvadas, como sempre, as honrosas exceções, todo o contexto humano – professores, pesquisadores, profissionais, produtores e, o que é estarrecedor, consumidores – todo o contexto está impregnado pelas mensagens explícitas e ocultas dos diferentes meios de comunicação – jornais, TV, rádio, “outdoors”, literatura etc. Todos estão com suas mentes repletas de mensagens sabiamente emanadas dos teóricos do agronegócio. Esta é uma dolorosa realidade que não se pode esquecer e, muito menos, subestimar (MACHADO E MACHADO FILHO, 2014, p.161)

Do conhecimento pessoal dos assentados, foram colocados alguns que eles tinham, mas em relação a outros cultivos os quais eles não utilizavam agrotóxicos e adubos industriais.

Não tinha assistência técnica. Porque hoje é pouco, mas já tem, tá mais avançada, já tem alguma pesquisa. Mas na época não existia técnica, não tinha ninguém assim, um agrônomo que orientasse, “ah! pode usar este produto pra substituir”. Nós fomos copiando assim alguma coisa que a gente fez antes. O arroz *nós copiamo* da horta, porque a horta que *nós tinha* no coletivo ela sempre foi orgânica. Então a gente tirou alguma noção de biofertilizantes da horta e levamos pra lavoura do arroz Ent. 5, SADM).

A contribuição de João Batista Wolkmann é citada por vários associados, pois na região ele era a pessoa que tinha acúmulo de

conhecimento de plantio do arroz e de outros cultivos de forma ecológica.

A influência, por exemplo, do João Wolkman. Claro que ele produz mais o biodinâmico<sup>27</sup>. Mas daí a gente pra fazer esta mudança, como a gente não sabia, não conhecia, nem esse nosso sistema de produção orgânica, nem a produção biodinâmica dele, então no primeiro, segundo ano a gente meio fazia um pouco de uma coisa, um pouco da outra, até que depois a gente traçou. Mas de certa forma foi muito importante porque ajudou a conduzir o processo. Alavancou o processo do modelo tecnológico. (Ent. 5, SADM)

A aprendizagem na mudança do modelo convencional para o ecológico no cultivo de arroz foi realizada na base da troca de experiências, em sua maior parte, como se pode constatar na fala dos entrevistados, e que fica bem expressa nesta afirmação:

O João contribuiu, buscamos algumas informações na Embrapa, porque tinha muito pouca coisa, principalmente na época. Nós desenvolvemos também a rizipiscicultura, que é arroz com peixe. E aí nós trouxemos um pessoal da China, que aí nós *trocamos* experiência. E tem alguns técnicos que sempre gostaram da agroecologia, que nos acompanharam e então realizamos algumas visitas técnicas, troca de experiências (Ent. 3, SADM).

Além das trocas de experiências e visitas técnicas, houve a aprendizagem através de cursos, seja na Coopat, seja fora, quando um associado saía para participar e levar ao pessoal da lavoura mais conhecimentos:

---

<sup>27</sup> Método de abordagem sistêmica que entende a propriedade como um organismo vivo, no qual há harmonia entre solo, plantas, animais e seres humanos e a autosuficiência é baseada na fertilidade. O alemão Rudolf Steiner, criador do método, ressaltava “a importância das relações entre o solo e as forças de origem cósmica da natureza, recomendou o uso de preparado biodinâmico preparado por ele” (FAGUNDES, 2006, p. 17)

Na época nós *fazia*. Volta e meia vinha um cara fazer um curso com nós, uma coisa e outra, sempre, né? A gente foi se... ou um de nós saía. (...) fazia um curso aqui, um curso ali, então eu pegava muita coisa ali. “Tem que fazer assim, tem que fazer assado” (Ent. 7, SPAA).

Cabe lembrar que durante este aprendizado e a formação dos conhecimentos houve também a queda de produtividade do arroz devido à mudança do modelo, como destaca um associado:

E a coragem *de nós* de enfrentar, né? *Enfrentamo* uma queda muito brusca de produção. Teve queda porque nós não vamos usar mais veneno e não vamos usar mais adubo. Aí *cortemo*, mas *cortemo* cortado, e aí quando nós não tinha uma visão, não tinha experiência nenhuma em produção de arroz orgânico (Ent. 5, SADM).

Para esta situação, os associados tinham que buscar soluções, para que não houvesse retrocesso na decisão da mudança. Foi assim que os trabalhadores da lavoura da Coopat foram ampliando seus conhecimentos. É importante destacar que não havia um modelo de cultivo de arroz no modo ecológico. O que se fazia naquele período era saber de alguma coisa que se fazia em um local, saber de outro local também o que estava sendo feito ou como resolviam problemas, conhecer algumas coisas que estavam sistematizadas e aprender em cursos algumas técnicas. A aplicação prática deste saber era o que provia os associados de conhecimento sobre o que poderia ser desenvolvido ou não ali na lavoura da Coopat. Com estes conhecimentos sistematizados é que poderiam ser aperfeiçoados os processos. E assim foi feito. Também foram feitos os cálculos de custos de produção da lavoura para que houvesse comparação com o cultivo no modelo tradicional. Sem estes cálculos e a demonstração de que mesmo com a queda da produtividade ainda se tinha vantagem econômica, dificilmente os associados se convenceriam de continuar com a lavoura ecológica.

Com o acompanhamento de técnicos que trabalhavam nos assentamentos da região, desde o princípio, e com a estruturação do Grupo Gestor do Arroz Ecológico, foi possível fazer a sistematização

das experiências no cultivo do arroz ecológico na região e também dar continuidade e fortalecer as trocas de experiências e cursos realizados na região.

Mas, basicamente o que definiu, como não era um modelo pronto, foi um modelo construído pelo movimento. Então pegamos algumas teorias e fomos aplicando elas, modificando algumas, criando outras, e hoje tem um modelo. Hoje chegou ao ponto que o movimento tem uma cartilha do arroz orgânico, como produzir arroz orgânico do início ao fim. *Tá* naquela cartilha. Então nós desenvolvemos uma tecnologia que realmente *tá* documentada hoje. (Ent. 3, SADM)

Assim fica claro que enquanto fator limitante, a falta de conhecimentos foi sentida pelo coletivo da Coopat que só pode ser superada com organização interna, definição de responsabilidades e construção de processos de conhecimentos e de produção. Para os associados este limite não está ainda superado, pois consideram que há sempre um novo desafio que os coloca em situação de aperfeiçoamento e superação, como afirma um deles, de que “Então tem um monte de coisa que nós *vamo* ter que ir buscando tecnologia, pra nós chegar o momento que 'olha, agora tá perfeito mesmo!'. Pra desenvolver mais. (...) tem um monte de fatores *que desafiam*. Nós *temo* que se desafiar e ir fazendo” (Ent. 8, SPLA).

Ainda no campo das limitações de conhecimentos, os associados fazem referências também ao período de desenvolvimento que vem com a mudança da produção do cereal para a produção do alimento e da instalação da agroindústria na Coopat. As necessidades de conhecimento não estão relacionadas ao processo de produção na agroindústria, pelo menos para os associados, pois não chegaram a mencionar isso. A grande preocupação está no desenvolvimento da gestão para este momento. “Desde irem busca de, na questão da administração, finanças, administração, comercialização, projetos, estudos de viabilidade, então isso aqui atrapalha bastante a gente. E como camponês, aí se tem uma resistência de se aperfeiçoar”, afirma um associado.

O que foi possível observar, na Coopat, no entanto, em relação à resistência ao aperfeiçoamento, é que há já na organização uma cultura de aprender conforme os problemas surgem e há muito menos

ações planejadas para evitá-los e projeções feitas para o alcance de metas, embora já haja esforços para isso. Machado e Machado Filho (2014, p. 195) afirmam que a produção limpa deve ter uma atenção especial à administração, sob pena de que se o empreendimento não tiver sucesso por este motivo, toda a produção poderá ser abandonada.

(...) a dimensão administrativa deve estar incorporada ao processo produtivo, de tal sorte que o produtor seja o senhor de seu negócio, de sua produção, e não como acontece no agronegócio que ele simplesmente segue o “pacote” da multinacional. No agronegócio o produtor não é “dono de seu negócio” (MACHADO e MACHADO FILHO, 2014, 195)

Um exemplo que envolve lavoura e agroindústria é o da produção de orgânicos agroindustrializados. Como já foi questionado anteriormente por um associado, há muito mais normas e legislação para quem pratica a produção limpa do que para os que produzem com agrotóxicos e químicos. Quando os associados se depararam com as exigências relacionadas a isso, acrescentadas das exigências relacionadas à produção em agroindústria, ficaram espantados e lidar com as adaptações necessárias se tornaram um fardo grande para lidar. “Então isso, *tá* louco, foi um troço assim que deixou a gente... Tudo foi assim, passo a passo, muitos tropeços, mas falta muito. Hoje ainda falta muito pra nós *aprender*, muita coisa”, afirma um associado em relação às normas e legislação (Ent. 9, SPAA). Na fala de outro associado, a crítica está presente: “Tem muita coisa da parte da legislação que ela se torna perigosa e *tu fica* na mão deles. Querendo ou não, tem todas *as razão* deles, do sistema, só que o sistema hoje é pra grande indústria. E a gente corre o risco de ser escravizado” (Ent. 8, SPLA).

A legislação é transposta de tal maneira para as cooperativas e empresas de pequeno porte que muitas vezes inviabiliza a sua adequação e por falta de recursos, pode causar o fechamento. Não foi o caso na Coopat, porém os associados destacam que sempre estão a fazer modificações e adaptações de acordo com a legislação, e sempre correndo atrás de recursos para viabilizá-las. “*As indústria, os pequeno*, tem que programar isso. **Nós com produto diferenciado,**

**produto ecológico, é bem mais fiscalizado que numa indústria convencional, que pode usar veneno, pode usar tudo”**, adverte um associado (Ent. 8, SPLA). (grifo meu)

Na questão da gestão, passa-se a um período de produção ampliada e mais complexa e de entrada no mercado de alimentos. Mais uma vez, através de questionamentos de um associado, fica clara a presença dos problemas para resolvê-los e tirar lições disso: “Como *nós saberia que deveria* evoluir, como *nós ia* descobrir a necessidade de legislação, de organização, como *nós descobriria* se *nós não encontrasse* com o fiscal, *não encontrasse* com a vigilância, *não encontrasse* com todas as situações? (Ent. 3, SADM).

A resposta é que, neste caso, pode haver uma mistura de conhecimento adquirido através da solução de problemas com o conhecimento adquirido através de cursos oferecidos principalmente pelo Setor de Produção do MST e pela Cootap, como afirma um associado: (...) as atividades são regionais. Que daí é por tema. Então a região prepara hoje e nós *vamo* fazer uma capacitação, e às vezes é com um palestrante, às vezes é troca de experiência (Ent. 3, SADM). As capacitações acontecem durante todo o ano, acompanhando os períodos de produção do arroz na lavoura. Um associado explica, que “se *tão* fazendo a planta do arroz, então vai ter capacitação sobre planta de arroz. E aí *é feito* visitas de campo, vai, faz a troca de experiência, visita e tem um palestrante”. Também há capacitações para controle de qualidade do arroz, armazenagem, gestão de cooperativas, dentre outros temas.

Em relação a estes cursos, a Coopat escolhe uma pessoa que participará. Esta comparece, adquire conhecimentos e aplica-os em seu trabalho diário e compartilha ou não com outros trabalhadores. Quem participa destes cursos são os associados e filhos. Há, porém, alguns limites também em relação à participação nestes cursos. Por exemplo, no momento de realização deste estudo, estava havendo um curso organizado pelo Programa Terra Forte sobre gestão de cooperativas e empreendimentos, realizado em etapas de duração de uma semana, em uma escola do MST localizada na Serra Gaúcha. O grande questionamento na Coopat era a possibilidade de participar deste curso e o trabalhador se ausentar durante tantos dias da cooperativa. “A região, inclusive, tá propondo um pra região aqui, pra regional. Um curso assim. Que aí, várias pessoas conseguem fazer e aí tu também *consegue*, vai e volta, resolve os problemas, *tu não deixa* o que tá fazendo e nem deixa de estudar”, explica um associado (Ent. 3, SADM).

Mas o conhecimento segue sendo construído, a exemplo de associados que citaram em conversas sobre cursos e debates realizados sobre comercialização, sobre terceirização, combate a incêndios, boas práticas de fabricação, gestão e contabilidade, relações trabalhistas, planejamento estratégico. Alguns também demonstraram interesse em fazer cursos, mesmo que à distância, na área de gestão e finanças.

A situação é de grande preocupação da Coopat em ampliar os conhecimentos nesta área se expressa no esforço em capacitar os associados a conseguirem fazer leituras da realidade da cooperativa em busca de aperfeiçoar análises, planejamento e desempenho da produção. Esta capacitação parte da preparação das informações sobre o desempenho da cooperativa pelo Setor de Administração, que são levados para reuniões mensais da Coordenação.

E aí alguns, então como a gente não tem, agora que nós passamos a ter alguns índices pra tomar definição. A gente passou a discutir esta avaliação financeira, de ponto de equilíbrio, de fluxo de caixa, de eficiência. Estes números têm sido, até porque *nós não desenvolveu*, não aprimoramos nada melhor, mas estes números têm sido os índices pra nós tomar novas definições. É isso que a gente tem usado. (...) E o pessoal aceitou assim. Não tão, claro é muito imperfeito isso, mas pelo menos eles saem da esfera política pra tomar decisão (Ent. 3, SADM).

Nesta reunião, os membros da Coordenação, da Direção e do Setor de Administração, junto aos demais associados que queiram participar, analisam os quadros e definem intervenções que possam ser necessárias no período, levando em conta que já existe um planejamento da produção que pode necessitar ser adaptado ou problemas que necessitam soluções em um curto prazo.

Com os quadros expostos, os associados podem fazer os devidos questionamentos para compreender e buscar a solução dos problemas. Mas, segundo um associado, é necessário melhorar ainda o método de exposição e também fazer o registro das análises, pois “este contexto, ele existe e é de domínio do coletivo, se você for e perguntar pra eles sobre isso (...) o que levou a estes resultados, o pessoal tem



esse, o que acontece é que nós não estamos registrando” (Ent. 3, SADM).

O conhecimento sobre a gestão financeira é o mais difícil de se construir nesta lógica de extrair lições pela solução dos problemas. Por isso este esforço todo está sendo realizado não só pelo Setor de Administração, que busca o comprometimento de todos na compreensão e solução dos problemas, mas pelos associados dos demais setores, que estão aprendendo a desenvolver o pensamento de forma mais complexa dentro de uma organização. Um associado explica:

Então as reuniões mais elaboradas que tem do arroz são as que o escritório elabora as informações. Ah, então, vamos seguir esta sequência, vamos ver se alcançamos o ponto de equilíbrio, vamos analisar estas informações dos custos, vamos analisar a nossa eficiência, enfim... (Ent. 3, SADM)

Além disso, todo o planejamento estratégico da Coopat começou a ser feito, coletivamente e um associado afirma que “agora *nós tamo* num processo de discussão. Pela primeira vez no planejamento estratégico nós vamos usar uma metodologia. A metodologia de, *vamo* rediscutir missão, visão, valores, *vamo* discutir o novo organograma, discutir um novo conceito” (Ent. 3, SADM). O planejamento da produção continua sendo feito anualmente, e agora sendo enriquecido com as informações financeiras para qualificar as intervenções. É assim que a Coopat busca melhorar, com ampliação do conhecimento, a gestão na cooperativa e, desta forma alcançar resultados econômicos, sociais e políticos.

Na verdade o mais forte sempre foi o econômico. O econômico, né? *Tu trabalha, tu produz*, mas qual é a sobra? A primeira coisa é: qual é a sobra? Tá vamos fazer custo de produção. Agora, quem vai fazer custos de produção *é nós*. Então pra isso que a gente sempre faz, então o planejamento anual, a projeção. Tudo, tudo, tudo, cada unidade. Isso, queira ou não queira, qualquer cooperativa tem que ter o político, tem que ter o social e tem que

ter o econômico. Agora quando tu só pensa uma coisa das três não funciona. (Ent. 9, SPAA)

“Acho que agora nós estamos na fase do amadurecimento, nós estamos realmente que nem a pessoa quando passa dos 30, que queria ter com 18 a cabeça que tem nos 30. É mais ou menos isso que a gente se refere à agroindústria do arroz”, revela um associado (Ent. 3, SADM), pois têm bastante experiência e conhecimento agora, os quais teria sido bem melhor se tivessem logo que se iniciou a cooperativa.

A necessidade de mais conhecimento foi apontada, inclusive, para outras áreas que não estão ligadas diretamente à produção, como forma de buscar baixar os custos. Um exemplo destes é o de trabalhadores da lavoura de arroz que aprenderam a fazer manutenção de máquinas e tratores.

A gente hoje *tá* bem avançado que não depende por qualquer coisa buscar o mecânico pra arrumar *os* trator. Nós *mesmo fizemo*. Teve esse avanço que em cada ano que passa a gente *tá* adquirindo mais experiência. E hoje *os mecânico* são muito picareta. Depende, o mecânico pega, *te arruma* uma peça e deixa outra quebrando pra *tu voltar* lá amanhã. A gente entende como é essas coisas então a gente tem que apender, se obriga aprender. (Ent. 8, SPLA)

Na agroindústria também se vê a necessidade de ter pessoas especializadas para desenvolverem serviços de elétrica e manutenção de máquinas. Não têm nenhum destes profissionais no quadro da Coopat. E a reclamação é grande em relação à que eles não prestam bem o serviço para garantir que sempre terão que voltar para fazer outros reparos e cobrar mais.

Existe esta preocupação mas ainda não se sabe como resolver isso: “Então essa parte nós ainda temo que se desafiar, botar gente fazer curso pra essa parte. São coisas que, muitos passos nós tamo cuidando, mas não resolve de uma hora pra outra” (Ent. 8, SPAA). Como estes não são conhecimentos adquiridos de momento, há sugestões também de se contratar os profissionais para trabalharem em tempo integral na Coopat e estes irem capacitando pessoas da cooperativa no serviço. A ideia partiu do caso de aprendizagem e conhecimento ocorrido na função do técnico de controle de qualidade

do arroz. A Coopat contratou um profissional para a função que trabalhou ali durante um ano. Antes de sair para trabalhar em outro local este profissional capacitou o filho de um do associado para exercer esta função na agroindústria do arroz. Para a proposta mencionada acima, no entanto, não há definição ainda.

## 6.5 POLÍTICAS PÚBLICAS ENTRE AVANÇOS E LIMITES

As políticas públicas existem na história da Coopat como grande dilema de serem fatores de avanços ou de limites para os processos de mudanças e transformações organizacionais. Os associados costumam falar delas como se fossem inevitáveis para o crescimento e desenvolvimento da cooperativa. Ressaltam, no entanto, que elas se transformam em limites tão logo os processos ocorrem.

As famílias que foram assentadas no Assentamento Hugo Chávez, na época, em 1998, eram sem terra. Não tinham, portanto, terra para trabalhar. E quando chegaram ao local também não tinham recursos para investir. A Coopat foi criada com o objetivo de juntar forças e coletivizar o pouco que cada um tinha para alavancar processos de produção. Os assentados costumam dizer que idéias haviam muitas, mas não haviam recursos para empreender. Não haviam recursos pessoais e nem acesso a financiamentos. Foi com os recursos originados de políticas e programas voltados para a estruturação de assentamentos e para desenvolvimento da agricultura familiar que a Coopat se desenvolveu, conforme assinala um associado:

A cooperativa viveu, se estruturou e cresceu com estas políticas que eu falei: formação de estoque, investimento do governo em pequenos negócios, enfim, foi em cima disso que nós crescemos. Estes são os que contribuíram. Sim, mas se não houvesse esse recurso... (Ent. 3).

Foram investimentos de caráter econômico, com a compra da produção da Coopat, assim como a instalação da agroindústria do arroz antiga e da nova. Um associado confirma a importância destes investimentos:

Por mais que às vezes a gente acha que chega tarde, demora e tal, mas é os projetos que

chegam aí. Cada projeto tem seus critérios, mas sempre tentando encaixar ali, não deixou de ser importante, porque sem esses também não tinha como industrializar (Ent. 5, SADM).

Um associado destaca que os benefícios destas políticas e programas não foram só econômicos. Foram também sociais.

Isso trouxe um desenvolvimento da economia local, criou uma nova dinâmica, tanto de caráter econômico, produtivo, geração de postos de trabalho para outros assentados e deu uma vida social mais prolongada pra agricultura aqui, até porque os jovens ficam um tempo mais morando com os pais, essa coisa que na agricultura normalmente não acontece (Ent. 3, SADM).

Há um entendimento de que com a presidência sendo do Partido dos Trabalhadores, com a posse de Luís Inácio da Silva, o “Lula”, houve mais acesso às políticas e programas públicos. Apesar de esta realidade não ter sido nacional, pois não houve massificação de assentamentos nem de investimentos nestes, foram implantados vários projetos pilotos por parte do governo federal e a Coopat foi contemplada com eles:

Tivemos Formação de Estoques. Foi um programa do governo que massificou pros agricultores, na época de 2003, uma possibilidade de crédito, de financiamento pras famílias, e não deu muito certo com a massificação deste programa. Porém com algumas cooperativas, com alguns grupos deu certo e nosso caso também deu certo. Essa foi uma parte importante (Ent. 3, SADM).

Também houve investimento do Programa Terra Sol, do Incra. Este é voltado para investimentos em agroindústrias. Os gestores do Incra, observam os locais onde pode ser bem investido o recurso e gerar resultados. A Coopat recebeu um pequeno recurso, de R\$ 34 mil, mas este montante foi suficiente para que a cooperativa iniciasse o processo de mudança da produção do cereal arroz para o alimento arroz. Ou seja, foi com este recurso que se alavancou o processo de

instalação da agroindústria do arroz, mesmo com estrutura precária, como mencionado no capítulo das mudanças e transformações organizacionais. Um associado assegura: “Então foi dando uma credibilidade de ‘vamos por mais dinheiro lá, tá precisando’” (Ent. 3, SADM). A partir daí mudava o produto, a forma de comercializar o produto e o enquadramento nas normas sanitárias. De novo, houve recursos do Terra Sol e foi financiada uma reforma nas estruturas que possibilitou que a Coopat tivesse um alvará da vigilância sanitária. Enquanto fator de avanço para as mudanças e transformações na Coopat, um associado destaca com ênfase que “(...) pra que tudo isso desse certo precisava ter este outro caráter. **Acho que isso mudou totalmente o nosso conceito de produção e de agricultura e nos jogou nessa de construir um novo modelo**” (Ent. 3, SADM). (grifo meu)

Os limites colocados por estas políticas e programas, no entanto, fazem com que a Coopat busque se enquadrar na vida cotidiana de uma empresa, correndo os riscos que estas correm. A explicação é porque as políticas e programas, seja de comercialização, seja de investimento, têm limites de acesso por família.

A Declaração de Aptidão ao Pronaf é um instrumento que identifica os agricultores familiares e/ou suas formas associativas organizadas em pessoas jurídicas, aptos a acessarem programas e políticas públicas. Além dos agricultores familiares, são também beneficiários pescadores artesanais, extrativistas, silvicultores, aquicultores, quilombolas e indígenas.

Em 2012, o limite para a comercialização de alimentos para o PNAE passou de R\$ 9.000,00 por ano para R\$ 20.000,00 por Dap. Em reunião da Coordenação Nacional do MST, realizada em janeiro de 2015, o SPCMA anunciou que o comitê gestor do PNAE manteve os R\$ 20.000,00 por Dap, porém, atualmente, por órgão executor, até o teto de R\$ 360.000,00. Isso quer dizer que o agricultor pode, por exemplo, ter vários contratos, cada um com teto de R\$ 20.000,00 e a soma de todos estes contratos não podem passar de R\$ 360.000,00. Quando as entrevistas foram feitas na Coopat, um associado mencionou a possibilidade desta ampliação. Os entrevistados, no entanto, criticavam o limite de R\$ 20.000,00 totais.

Um associado explica que são vários problemas relacionados ao limite da Dap e à obrigatoriedade de as escolas comprarem 30% da alimentação escolar de produtos da agricultura familiar. Segundo ele, há demanda, mas “a agricultura familiar tava muito descapitalizada, não tava organizada na produção, então não tem produção da

agricultura familiar” (Ent. 5, SADM), no caso suficiente para abastecer nesta demanda. Por outro lado, o associado cita o caso da Coopat como uma contradição, pois “quem tá organizado pra produzir tem um limite pra vender” (Ent. 5, SADM). E então as escolas não compram o tanto que é destinado para a agricultura familiar e entram em cena os atravessadores, outras empresas grandes, que entram no lugar da agricultura familiar.

Com o desenvolvimento organizacional atingido na Coopat, estes limites ficaram pequenos. “Parece que tudo isso tá preparado, foi pensando pro colono que produz aipim Quem não se atreve a fazer uma mudança se tem uma mudança, uma melhoria de qualidade de vida ali? Todo ser humano, eu penso assim, eu vejo no nosso assentamento isso aqui. É óbvio que daí impulsiona. Esse anseio das pessoas quererem uma vida melhor, uma vida digna. (Ent. 5, SADM) pra vender e alface. Quando nós trabalhamos com agroindústria, definitivamente aquele valor do PAA não serve, não serve de nada” (Ent. 3, SADM), reclama um associado, diante da constatação de que a Coopat produz muito mais alimentos do que estas políticas e programas dão conta de pagar por agricultor.

Existe toda uma mobilização para que o limite da Dap aumente. “Agora, se aumentar o limite, aumentou. Nós temos que buscar outro porque, porque essa percepção das políticas sociais e da legislação é que já não nos apoia mais daqui pra frente, nos apoiou a até agora, constata um associado (Ent. 3, SADM). Com o aumento do limite em 2015, provavelmente a Coopat vai preparar uma ofensiva de ampliação dos contratos de comercialização pelo PNAE, através dos pregões eletrônicos, mencionados anteriormente.

Um outro limite em relação às políticas públicas está no fato de que ao manter as vendas da produção no mercado institucional em sua maioria, ao ocorrer qualquer problema relacionado a ele, este reflete na situação da cooperativa. É o caso do que aconteceu no ano de 2013, quando a Conab passou por um processo de criminalização e investigação e instantaneamente suspendeu as compras. Um associado constata este reflexo: “Aí claro, agora com esse corte que a Conab deu em todos os assentamento, não foi no nosso aqui, não foi aqui no Sul, mas foi em todos os assentamento, esse processo meio ruim aí, a Conab meio parada de comprar, aí deu uma decaída, né?” (Ent. 7, SPAA). O que ainda segurou as vendas não só da Coopat, mas dos assentamentos da região, foram as compras de prefeituras do estado de São Paulo.

Outro associado ressalta a necessidade de manter tudo o que foi conquistado com trabalho, organização e estes apoios:

(...) nós, com todos os problemas que a gente enfrenta, a gente se considera como um grupo que teve evolução. Mas tem muitas coisas que, por parte de políticas públicas, a gente não consegue avançar mais. Então o que *tá* garantido é nós *manter* a cooperativa, é o sistema da coletividade, que nós implantamos aqui. Muito sistema que a gente já viu que foi implantado e não durou muito. Então, todo mundo passa as crises, nós hoje nós também *tamo* passando por uma crise, por causa destas políticas públicas, mas nós já *tamo* se ajeitando pra escapar por outro lado (Ent. 9, SPAA).

Há o reconhecimento de que o acesso a recursos através das políticas públicas foi um fator de avanço para as mudanças e transformações terem acontecido, mas há consciência de que um conjunto de fatores contribuiu, como demonstra um associado:

Sim, porque já hoje as pessoas *entra* aqui dentro e ai olha aqui e “ô, os caras tão bem porque vem dinheiro do governo. O governo manda dinheiro pra eles”. Mas dá vontade, olha, de... Mas que dinheiro do governo onde? Dinheiro trabalhado! (...) Tem até alguns programas que contribuíram pra alguma coisa, mas se não tem toda essa organização e gente pra tocar o trabalho... (Ent. 2, SPAA)

A Coopat tem buscado saídas. Uma delas é a venda para pregões<sup>28</sup>. Ocorre que ao entrar nestes pregões a Coopat passa a se comportar como uma outra empresa, sem ter benefícios garantidos por políticas e programas públicos, por exemplo, como a garantia de preços. Pelo contrário, ela entra em concorrência com outras empresas

---

<sup>28</sup> “É uma modalidade de licitação para aquisição de bens e serviços comuns no âmbito da União, Estados, Municípios e Distrito Federal, cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser objetivamente definidos pelo edital, por meio de especificações usuais no mercado” (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO, 2015)

que já estão no mercado há anos participando deste tipo de vendas. As vendas realizadas em sua grande maioria para programas do governo até agora beneficiaram o crescimento e desenvolvimento organizacional da Coopat, mas, por outro lado, não a preparou para a realidade do mercado. Um associado se preocupa, afirmando que “até hoje a gente conhece muito pouco de mercado. Na verdade a vida lá fora, a vida da economia normal, ela é muito mais difícil” (Ent. 3, SADM). Um assentado calcula que a venda para o mercado institucional está em torno de 80% da produção e conclui:

Nós *temo* que, o que é um desafio pra nós, ir buscar o mercado convencional, de entregar nas *rede* de supermercado. *Tamo* entregando, mas é muito pouco, porque numa dessa dá uma troca de governo, né? Esses *negócio* de PAA, merenda escolar, de Conab, ele pode nos atingir grande, numa troca de governo. (Ent. 8, SPLA)

O risco de ser atingido pela ausência ou escassez de políticas públicas pode causar danos imensos à Coopat. Com esta dependência do mercado institucional e pouco conhecimento do mercado convencional, possivelmente a Coopat passaria por grandes dificuldades de sobrevivência diante da concorrência. Nesta situação, quem está em desvantagem ainda são os que têm menos capital, menos terras e menos tecnologia e, portanto, custos menores. A Coopat e os assentamentos da região que produzem arroz ecológico, por reunirem todas estas características, teriam ainda a vantagem de ter um produto diferenciado, mas precisam abrir ampliar experiência no mercado convencional, inclusive para poderem medir suas forças neste difícil ambiente. Germer (2006, p. 49), adverte que os pequenos agricultores têm situação totalmente desfavorável em um cenário de concorrência, e correm o risco de se tornarem assalariados ou sem terra novamente, porque ganhar a concorrência inclui absorver os perdedores.

A compra da alimentação escolar pela prefeitura de Tapes também é bastante lembrada pelos associados em relação a ser fator que alavancou as mudanças e transformações na Coopat. “Foi essa parceria que nós sempre tivemos com o município de Tapes, que acreditou também na nossa proposta, no nosso esforço e sempre comprou merenda escolar de nós mesmo sabendo que talvez nós ainda não estivéssemos prontos”, ressalta um associado (Ent. 3, SADM).



Esta relação não era possível, porém, com o antigo prefeito, que não gostava de sem terra e não contribuía em nada para o avanço da cooperativa. “Aqui mesmo nós tinha um prefeito na época, que nós não conseguia nem entrar lá pra negociar com ele. E aí depois que entrou um prefeito meio, não era totalmente pro nosso lado, mas daí já... aí nós entrava lá”, conta um associado, ressaltando como se dão as relações com o poder municipal, que são bem mais próximas. As relações mais próximas só foram possíveis a partir de 2009, com um prefeito que tinha abertura para diálogo ao menos e contribuía em alguns aspectos para o assentamento e a Coopat. As relações foram ficando mais próximas com o desenvolvimento da Coopat e com a entrada de um novo prefeito, em 2013.

#### 6.6 A BASE DAS MUDANÇAS E TRANSFORMAÇÕES FORTALECIDAS COM A ORGANIZAÇÃO E O APOIO DA SOCIEDADE

A trajetória de vida dos associados da Coopat é aquela que tem um marco na organização destas pessoas com o objetivo de obter conquistas. É interessante observar como as mudanças ocorreram na vida destas pessoas a partir do momento em que elas decidem se organizar e continuam ocorrendo pelo veio da organização. Por esta razão, os associados citaram a organização como fator de avanço nos processos de mudanças e transformações organizacionais.

Quem não se atreve a fazer uma mudança se tem uma mudança, uma melhoria de qualidade de vida ali? Todo ser humano, eu penso assim, eu vejo no nosso assentamento isso aqui. É óbvio que daí impulsiona. Esse anseio das pessoas quererem uma vida melhor, uma vida digna. (Ent. 5, SADM)

A organização é destacada como fator que propicia avanços para a cooperativa desde o seu começo, especialmente pelo fato de que, sendo um grupo organizado e fortalecido, conseguia abrir diálogos e buscar recursos para impulsionar a produção e as mudanças e transformações.

Eu acho que nós *avançou* porque nós tava bem organizado. Porque como nós na época *comecemo* na cooperativa, nós tinha gente pra se enfiar lá no sindicato, pra se enfiar no governo, pra *dá* um cutucão aqui, um cutucão ali, por causa do recurso. Por que sem recurso não faz nada. *Vamo* negociar lá com a prefeitura. *Vamo* negociar lá não sei *aonde*. (...) Era um pão que tu *tava* começando amassar ele ali, botar farinha, botar fermento. E assim veio vindo. (Ent. 7, SPAA)

A organização que vem destas pessoas associadas da Coopat desde que elas estavam lá no acampamento sonhando com um lugar para morar e trabalhar e se consolida no grupo coletivo que fundou a Coopat é considerada fator de avanço para alavancar processos inclusive em períodos de crise, conforme afirma um associado, que “quando você enfrenta uma crise sozinha, é muito difícil de você sair. Ou você acha que vai sair e vai se afundar mais. E no conjunto a gente consegue com mais facilidade. E todo problema que a gente tem a gente consegue resolver (Ent. 9, SPAA).

A organização é tão valorizada pelos associados, que estes lamentam as pessoas que deixaram compor o quadro da cooperativa, pois demonstra que uma parte de sua força se vai com a saída destes, gerando um impacto negativo para a Coopat e para eles mesmos.

Um impacto negativo, eu acho que um pouco, eu me refiro negativo e quando nós fizemos a discussão e o debate do arroz orgânico da propriedade, nós *perdemo* 3, 4 companheiros que saíram da cooperativa, porque não acreditavam e achavam que dá muito pouco, não sei o quê, não sei o quê. Mas *perdemo* eles não só por causa disso, mas sim com um processo coletivo. A gente trabalha, a cooperativa trabalha muito isso a questão de garantir a produtividade. Mas, eles hoje tem famílias, não tão muito bem assim, sabe? Conseguiram tudo que nós *conseguimo* da cooperativa, seja do governo, seja de quem for, NE? Subsidiaram eles, mas não conseguiram ter muito (Ent. 9, SPAA).

A organização do Grupo Gestor do Arroz Ecológico também é um exemplo de como a organização contribui para o avanço. Primeiramente ele reuniu e organizou as famílias assentadas que cultivam arroz ecológico. A força deste grupo e a experiência de organização da produção tem ressonância em todo o estado e em nível nacional, sendo exemplo para muitos locais que estão em vias de se organizar. O Grupo Gestor fortaleceu não só a Coopat, mas todos os assentamentos que produzem na região. Através dele e das atividades organizadas pela Coopat, são viabilizados recursos e investimentos na produção, são feitos estudos de mercado, organizadas vendas e compras coletiva, por exemplo. O Setor de Produção do MST contribui no conjunto das atividades para esta organização, com dirigentes que trabalham aspectos práticos da produção e também os de formação para a cooperação e soberania alimentar.

O apoio da sociedade se coloca também como fator de grande importância para o avanço das mudanças e transformações organizacionais, considerando não só os aspectos econômicos, mas, também os políticos. No capítulo da caracterização da Coopat fica exposto como ela se relaciona com a sociedade a importância desta relação. Na batalha contra a visão estereotipada do sem terra que aparece na mídia, conseguir mostrar o que significa ser sem terra, quais as suas lutas, e principalmente quais as suas conquistas, se reflete, na grande maioria das vezes, em pessoas que vão compreender o sentido de lutar e muitas vezes se engajar em movimentos e organizações sociais, assim como se engajar na própria luta pela reforma agrária.

A Coopat busca sempre a relação com a sociedade, começando com uma boa dose de informações que as pessoas não tem através dos meios de comunicação de massa:

Graças ao trabalho que foi feito nas universidades, muito trabalho com as universidades, muitas palestras com as escolas, a merenda escolar, por exemplo, hoje, nós temos muito mercado com as escolas, com os municípios, porque nós fomos conversar com os alunos, da diferença de um produto que é feito pelos agricultores, pelos assentados, daí tu *vem* a questão do arroz orgânico. Então é tudo isso. Então, a boa relação política que se criou, isso... No começo foi muito criticado (Ent. 9, SPAA).

O MST é bem organizado para fazer relação com a sociedade e as cooperativas se organizam também para isso:

E se a gente fez isso como cooperativa, é porque a gente aprendeu da organização de fazer isso. Então isso que é o bom que a gente tem uma organização pra garantir as coisas que chama e de fato traz frutos. Nós estamos hoje aqui graças a toda a sociedade. A igreja, os sindicatos, alguns partidos. (Ent. 9, SPAA)

O interesse não é só divulgar a sua produção, mas a luta pela reforma agrária. “Se você não faz uma boa relação com a sociedade, ou você não mostra produção pra sociedade, então não adianta você falar de Reforma Agrária”, afirma o associado (Ent. 9, SPAA), quando explica que é importante que a sociedade compreenda que na organização MST e nas cooperativas não se discute somente produção, mas também discute saúde, educação, lazer e outras questões necessárias para se ter vida digna no campo. No processo de mudanças também o apoio da sociedade foi e tem sido muito importante. Um associado se lembra das dificuldades que passavam quando converteram a lavoura para o modelo ecológico e o apoio que receberam:

Olha de fora, que vinha assim, era apoio. “*Vamo* que vai dar certo! *Vamo* que vai dar certo!” Da própria comunidade, movimento, pessoas, sindicato. Até políticos, né? Todos diziam: “*tamo* junto com vocês aí!” Pra nós vai ser um... Dava um ânimo um pouco pra nós. (Ent. 2, SPAA)

Há dois momentos que são bastante lembrados pelos associados, pela importância que têm no aspecto de relação com a sociedade, de a Cooperativa ter recebido muita gente ali, que pode conhecer a realidade que eles vivem, a produção e concluir que a reforma agrária dá certo e divulgar em nível nacional e internacional. Um deles é a ida de Hugo Chávez ao assentamento, quando estiveram presentes ali milhares de pessoas que também participavam do Fórum Social Mundial de Proto Alegre. O outro momento foi a 37ª. Romaria da Terra, organizada pela Comissão Pastoral da Terra (CPT).

A solidariedade internacional também é destacada por um associado:

Que nós *tivemo* ali vários turistas do mundo que vinham ver o assentamento. Holanda, Estados Unidos, Cuba, Nigéria, vários países. Todos anos *vinha* os turista. E depois a vinda do Hugo Chávez, aí fechou, no encerramento do Fórum Social Mundial. Daí o Hugo Chávez veio pra cá. Daí veio mar de gente que nem fosse Argentina e Brasil jogando. (Ent. 2, SPAA)

De fato, o Assentamento Hugo Chávez bastante divulgado por todas estas pessoas que o conhece e o apoia, assim como toda a experiência de organização e de produção do arroz ecológico pelos assentados da região.

A solidariedade da sociedade brasileira e internacional é mencionada como fator de avanço, primeiro por indicar que ali estava havendo avanços, já que quanto mais o assentamento ia se desenvolvendo, mais gente ia até lá para conhecer e para contribuir. E cada pessoa que passou pelo assentamento, ou deixou a sua contribuição lá mesmo, através de trabalho, conhecimentos e relações solidárias, ou promoveu as experiências do MST nos seus locais de convivência, com informações, organizando outras visitas e promovendo a ampliação de mais relações solidárias. Um associado chega a mencionar que com estas visitas “se levanta a autoestima” (Ent. 8, SPLA) e incentiva o grupo a avançar mais, pois é o reconhecimento do trabalho.

Este fator sendo citado pelos entrevistados chama a atenção como sendo de avanço para as mudanças e transformações organizacionais, pois se trata de um elemento de afirmação das mudanças, de reconhecimento de que as decisões tomadas estão dando certo e de incentivo a futuras transformações.

## 6.7 A AMEAÇA À CONTINUIDADE DAS MUDANÇAS E TRANSFORMAÇÕES FUTURAS

Alguns associados da Coopat manifestaram nas entrevistas e em outros espaços de diálogo durante o processo de pesquisa que têm preocupação em relação à juventude, filhos dos associados, virem a assumir postos de trabalho e direção da cooperativa. A preocupação se

dá no sentido de que estes associados que foram acampar e depois foram assentados ali na sua juventude já estão começando a sentir o peso do tempo que passou e percebem que não têm mais o mesmo vigor para o trabalho como tinham antes. Os associados sentem que estão chegando no limite da produtividade necessária internamente:

E nós estamos limitados porque nós já *tamo* numa faixa etária média, maior de 50 anos e tu *tem* uma estrutura começada que tem respaldo, tem apoio, tem tudo, tem algumas políticas públicas que incentiva a nossa produção. Sabe, nós *tamo* preocupado mesmo. Como nós *vamo* tocar a partir de agora? (Ent. 9, SPAA).

Além disso, já há mais postos de trabalho na cooperativa do que número de associados, e o efeito disso é que estão contratando funcionários para o trabalho que precisa ser feito na cooperativa. Por fim, depois de tantas conquistas econômicas, políticas e sociais, há a preocupação de quem dará continuidade aos processos de desenvolvimento, e quem vai preservar o que um associado chamou acima de “sistema da coletividade” e as conquistas oriundas desta organização.

(...) nós, tá chegando muita gente, muito de nossos sócios, o quadro social é pequeno, mas faltam 3 anos pra se aposentar, alguns deles, uma grande parte, e a gente *tá* preocupado. Bom, o que vai acontecer? Nossos jovens vão assumir? Vão dirigir a cooperativa? Aqueles que *tão* um pouquinho mais novo, vamos conseguir, vamos ter qualificação suficiente pra seguir pra frente? Acho que esse é o grande desafio daqui pra frente (Ent. 3, SADM).

Por outro lado, a juventude do assentamento<sup>29</sup> é incerta em relação a assumir a cooperativa e sua produção. Alguns estão se

---

<sup>29</sup> Sobre a questão da juventude nos assentamentos há mais informações em GUIDANI, Carla Tatiane. **A juventude no MST** - uma análise sobre os jovens do Assentamento Conquista na Fronteira. 2015. Dissertação (Mestrado Profissional em Agroecossistemas) – Curso de Mestrado Profissional em Agroecossistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015. (no prelo). Também sobre o assunto, consultar:

formando em áreas não relacionadas e trabalhando fora do assentamento. Outros foram embora para trabalhar em cidades da região. Há também os jovens que estão em um acampamento para conquistar sua própria terra e contribuem na organização do MST.

Um associado identifica que um dos problemas grandes existentes para a permanência dos jovens no assentamento e na cooperativa é o retorno financeiro que ela possa dar, diante de todo o trabalho que é necessário dedicar e de todo o estudo que eles estão tendo oportunidade de desenvolver. “Mas a maioria da nossa juventude já tão se formando, mas aí eles ouvem pra dentro das nossas bodega, ou cooperativa, ‘que a receita não compete pelo que a gente estudou, se especializou’. Nós *temo* esse problema”, explica (Ent. 9, SADM). Há também afirmações de que jovens vão trabalhar na cidade de “peão” em empresa porque prefere receber o salário com carteira assinada do que se incomodar com o trabalho e mais a manutenção da cooperativa.

Alguns jovens filhos de associados foram identificados em postos de trabalho na cooperativa, sendo dois na linha de produção do arroz (empacotamento e expedição), uma pessoa na padaria (esta é associada), uma pessoa no controle de qualidade do arroz (também associada) e uma na administração. Nenhum destes jovens, como se pode observar, está em atividades da lavoura. E sobre isso, um associado resume:

É muito mais fácil renovar e fortalecer aonde tem computador, onde tá debaixo do telhado protegido de chuva. Nós *temo* dificuldade de renovar e fazer a sucessão pra lavoura. Os trabalhos da agricultura a juventude não quer e os velhos estão vendo. Tá difícil (Ent. 3, SADM).

Destes jovens que são associados e estão em postos de trabalho na cooperativa, nenhum tem cargo de direção. Alguns associados reconhecem que é difícil os associados antigos abrirem espaço para uma atuação mais participativa dos jovens. Colocam-se em grandes

dúvidas sobre como inter-relacionar as gerações e como preparar uma sucessão para a direção da cooperativa. Não ficou claro e nem foi mencionado se há uma proposta da organização relacionada a isso.

## 6.8 OBSERVAÇÃO E COMENTÁRIO SOBRE A CONTRATAÇÃO DE TRABALHADORES

Muito pouco se fala sobre o assunto da contratação de trabalhadores na Coopat. Uma vez ou outra o tema é citado, mas na realização da pesquisa no assentamento não se pode deixar de observar que atualmente há trabalhadores contratados nos dois setores produtivos do arroz – Setor de Lavoura e Setor de Agroindústria do Arroz, no Setor de Administração e no Setor Produtivo da Padaria.

Tal fato chama a atenção de quem visita a Coopat, porque demonstra que a organização dos trabalhadores sem terra se desenvolveu, gerou novos postos de trabalho e está beneficiando não somente as famílias da cooperativa, mas também as do Assentamento Hugo Chávez e da comunidade de Tapes. Alguns associados chegam a ressaltar isso em suas falas:

*Os pedido foi aumentando, só os sócios não deram conta. Tanto seja no arroz ou na padaria o mesmo jeito. Contribuiu pra gente e até pra bastante gente aqui do assentamento que não são do coletivo e trabalha ali, como gente de fora também, porque a nossa mão-de-obra é pouca e os pedidos são bastante, tem prazo pra entregar. (Ent. 6, SPAA)*

Também é de se observar que a cooperativa, que anteriormente se caracterizava como uma organização autogestionária, começa a se mesclar, mantendo características da autogestão por um lado e se configurando com características diferenciadas e ainda indefiníveis por outro lado, mas que, nesse sentido, se aproxima das organizações capitalistas, heterogeridas.

Fazendo uma análise do ponto de vista da crítica da economia política, Germer (2006, p. 42) define que produtores agrícolas podem ser classificados como pertencentes à pequena burguesia, quando são proprietários de meios de produção e sobrevivem da produção e venda de mercadorias, mesmo que em pequena escala. Para ele, no entanto, o que mais ressalta esta definição é a contratação, por parte destes, de



assalariados. Com esta definição, pode-se compreender que a Coopat está inserida nas relações sociais de produção capitalistas em vários aspectos e, por mais que se caracterize enquanto um empreendimento de trabalhadores, autogestionário, na sua concepção plena, ela não mais pode ser considerada, porque sua materialidade não corresponde ao que ela gostaria de ser completamente. Sobre isso:

O que faz um indivíduo um capitalista e de outro um assalariado não é a opinião de cada um deles, mas a sua função econômica objetiva: um deles é proprietário de meios de produção e conseqüentemente compra força de trabalho e vende mercadorias, o outro é não proprietário e vende a sua força de trabalho, a única coisa que tem para vender. O fato de um capitalista ser relativamente pobre ou modesto também não é relevante. O importante não é quanto alguém ganha, mas como ganha (GERMER, 2006, p. 42).

A Coopat pode estar, depois de todo um processo de mudanças e de transformações organizacionais estar começando a realizar alterações em sua genética.

A contratação de trabalhadores para setores produtivos da cooperativa iniciou-se timidamente no Setor de Lavoura, quando associados que contribuíam na lavoura passaram a assumir os postos criados na agroindústria de arroz. Um associado destaca que não estão conseguindo, na cooperativa, fazer a sucessão para a lavoura. De associados ali há dois que já estão há muito tempo com a função de coordenar e trabalhar e mais dois trabalhadores contratados. “Na verdade, o que tá havendo, é muito mais fácil renovar e fortalecer onde tem computador” explica um associado (Ent. 3, SADM) sobre a inserção de jovens nos postos. E ele ressalta, ainda, que nem os associados antigos, que já estão em outros postos de trabalho que não os da lavoura, querem assumir trabalho ali. Em períodos do cultivo de arroz nos quais se precisa de mais gente no manejo, passaram a ser contratados trabalhadores temporários.

Quando toda a produção ecológica da Coopat passou a ser beneficiada e processada, foi criado um novo produto, o arroz a vácuo, e isso, segundo um associado, alterou toda a configuração do trabalho na cooperativa:

Porque basicamente não foi o engenho de arroz que, não é ele que gera tanta mão-de-obra, mas é ele que iniciou a cadeia. Porque bota um engenho tem que ter um silo de armazenagem, tem que ter um arroz, tem que ter um elevador, tem que ter uma linha de produção, tem que ter um pacote, tem que ter carga e descarga. Cada peça desta puxa uma pessoa. Quando nós vimos tinha uma população ali devido à agroindústria. Mas hoje a gente tá aprendendo lidar com isso (Ent. 3, SADM).

Hoje, segundo o associado, a maior parte da folha de pagamento da cooperativa se localiza na agroindústria:

E nós passamos a ter, nós praticamente tivemos o número igual de associados e empregados. Tivemos que contratar. *Iniciamo* contratando como cooperativa de trabalho, mas a legislação não entende isso como legal e hoje *tamo* contratando como CLT. Então outras perguntas passaram a surgir pra nós. Como é que nós vamos se comportar com isso, como é que vai ser? (Ent. 3, SADM)

Recentemente os associados iniciaram debates a respeito, segundo este associado, pois o objetivo primeiro era resolver esta necessidade de ter mais trabalhadores na produção, para que esta se desenvolvesse plenamente. Atualmente, resolvido este problema, o que mais se discute é o custo que representa estes trabalhadores para a cooperativa e as responsabilidades trabalhistas. Foram feitos alguns ajustes no final de 2013, quando houve redução do quadro de trabalhadores contratados, porque todos que ficaram passaram a ser registrados em carteira. “(...) quando nós passamos pra CLT a gente se preocupou com os encargos e nós reduzimos”, afirma um associado (Ent. 3, SADM). Foram demitidos quatro trabalhadores. Anteriormente os trabalhadores eram contratados através de uma cooperativa de trabalho, mas a cooperativa decidiu tê-los com carteira assinada. Em todos os setores a Coopat só contrata com carteira assinada agora, inclusive na lavoura e um associado explica: “(...) nós não interessa se é por período ou não, nós só *contratamo* por CLT, e

no mínimo pra 3 meses. Nós não pegamos ninguém por uma semana. Nós *pegamo* no mínimo pra três meses” (Ent. 3, SADM).



## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa ficou evidenciado que a Coopat foi pioneira em uma trajetória histórica composta por mudanças e transformações organizacionais que vêm resultando em uma objetivação de uma forma alternativa de organização da produção de alimentos. Os intelectuais da economia rural, totalmente vinculados ao modelo de modernização excludente e ao mesmo tempo dependente do capital internacional podem propagar que o modelo que eles defendem é o único viável para alimentar a humanidade. Mas experiências como a que a Coopat e posteriormente os assentamentos da região de Porto Alegre, organizados no Grupo Gestor do Arroz Ecológico, buscam demonstrar que há, sim, outra forma de produzir alimentos, e que ela é possível de se concretizar.

A concepção do mundo rural está alicerçada na grande empresa agropecuária e está sendo disseminada por meio da importação de modelos e teorias no ensino técnico e superior e no trabalho de assistência técnica agropecuária. Pequenos agricultores estão seguindo a mesma lógica de gestão de negócios da grande empresa capitalista no campo e estão tornando-se dependentes e economicamente inviáveis. Os associados da Coopat agiram, contando com a motivação do MST do Rio Grande do Sul e mais especificamente pelo SPCMA, para superar esses modelos e teorias importadas. Foi com a elaboração de uma nova proposta e a decisão da mudança que construíram conhecimentos sobre uma nova forma de produzir alimentos, praticaram-no e contribuíram para que ele fosse qualificado e compartilhado.

As mudanças e transformações organizacionais aconteceram na Coopat como uma obrigação econômica, política e social, quando passa a viver as dificuldades causadas pelo modelo convencional de agricultura. Aparentemente seria apenas uma mudança tecnológica, de mudança de cultivo do arroz no modelo convencional para o modelo ecológico, portanto, caracterizando uma mudança organizacional. Porém, viria a ser muito mais que isso. Aconteceu na Coopat uma transformação organizacional, pois houve uma diversidade de mudanças, que aconteceram ao mesmo tempo, nos vários espaços da organização, incluindo alteração no rumo da estratégia e a nova consciência na organização.

O mesmo pode-se dizer do momento em que os associados decidem adquirir um engenho de beneficiamento do arroz ecológico e passam a produzir muito mais do que compreendiam que poderiam.

“Mas a gente pode fazer isso?”, se perguntou pela primeira vez um dos associados quando foi provocado por um diretor da Conab sobre o porquê de eles não beneficiarem o arroz. A decisão coletivamente tomada de adquirir um engenho para resolver um problema econômico tem uma dimensão muito maior do que aparenta. A Coopat neste momento dá um passo importante de mudança, que começa a mexer com toda a organização. As mudanças organizacionais acontecem em todos os aspectos e espaços da organização. Simultaneamente são modificadas várias características e as transformações organizacionais ocorrem. A Coopat entra no mercado e está contribuindo para que uma região inteira se fortaleça em uma só estratégia que vai tornar a produção do cereal arroz pelo agricultor na produção do alimento arroz pelo agricultor e pelos trabalhadores da indústria de alimentos que está nos assentamentos de reforma agrária. Um associado expressa: “Há uma agroindústria. Agricultura industrial. (...) mas nunca imaginava que você pode ser dono de uma indústria que produz alimentos, processados”. A cadeia produtiva do arroz ecológico se desenvolve, mas não inicia e nem se encerra só na Coopat. A cooperativa conta e faz parte de uma organização regional que envolveu, na safra 2012-2013, 439 famílias, que plantaram arroz ecológico em 3.401 hectares e colheram 289.955 sacas. O Grupo Gestor do Arroz Ecológico se destaca como o instrumento organizativo necessário dos trabalhadores para o desenvolvimento da cadeia produtiva do arroz ecológico em grande escala, garantindo qualidade da produção, inserção no mercado e resultados econômicos, sociais e políticos.

As mudanças e transformações organizacionais na Coopat acontecem também sob a forma da autogestão. Trabalhadores assentados, organizados no MST, fundam uma cooperativa, coletivizam os meios de produção e tomam as decisões coletivamente, assim como se responsabilizam coletivamente pela implementação destas. É assim que as mudanças e transformações organizacionais da Coopat se diferenciam das mudanças e transformações realizadas nas grandes empresas que se desenvolvem sob a forma da heterogestão.

Após tantos anos de desenvolvimento da produção, a Coopat ainda está em processo de aprendizado em relação à gestão. O processo de tomada de decisões está bem delineado e tem origem na experiência democrática de participação dos associados desde os acampamentos de luta pela terra. Mas ainda há desafios relacionados à gestão financeira e, mais recentemente vem surgindo a preocupação com a gestão de pessoas.

As teorias e abordagens existentes relacionadas às mudanças e transformações organizacionais são voltadas para grandes empresas e corporações empresariais. Não são suficientes para a compreensão dos processos em cooperativas de produção de pequeno porte autogestionadas. No entanto, as mudanças e transformações organizacionais são de fundamental importância para a sobrevivência de organizações deste tipo, que têm sua própria dinâmica, ajustada aos seus objetivos econômicos, sociais e políticos, mas, como organizações econômicas, buscam garantir a produção da existência de seus associados, trabalhadores e outros profissionais comprometidos com esse tipo de organização.

Além de a Coopat estar a lidar com os desafios da organização interna, ela está em permanente relação com o seu ambiente externo, que passa por transformações aceleradas pela dinâmica da sociedade sob o sistema capitalista. O conhecimento sistematizado sobre processos de mudanças e transformações organizacionais pelos associados da Coopat pode contribuir para que eles venham realizá-los de forma planejada, com agilidade e mais capacidade de visão geral, análise e definições de ações adequadas. Da mesma forma, a construção do conhecimento de sua trajetória histórica marcada por mudanças e transformações realizadas dentro de determinados contextos pode contribuir para análises substanciais sobre quais mudanças e transformações gerariam impactos e através de que método. A utilização da ferramenta “linha do tempo” pode contribuir para este processo e ser utilizada nas assembleias, para o conjunto se apropriar das informações, realizar análises e tomar decisões. A ferramenta de análise de mudanças e transformações organizacionais contribui para iniciar o processo de planejamento da mudança ou transformação. O olhar sobre os limites e avanços nos processos de mudanças e transformações organizacionais anteriores contribui tanto para a construção do planejamento quanto para a avaliação de possíveis riscos.

Em uma conversa realizada na Coopat, um associado contava sobre a ida de um grupo de assentados de outro estado do Brasil que estava em vias de apresentar um projeto para o Programa Terra Forte, também de produção de arroz, e queriam conhecer a experiência da Coopat. Aquele associado chamou a atenção para duas questões importantes, as quais merecem ser compartilhadas neste capítulo de considerações. Uma delas foi sobre o cuidado que se deve ter relacionado a conhecer a realidade atual da cooperativa e vislumbrar algo que se quer para a própria organização sem levar em conta as

condições nas quais foram criadas aquela realidade e os processos. A segunda diz respeito a não conhecer apenas as experiências exitosas das organizações, mas também as que não tiveram êxito e buscar saber o porquê disso. A troca de experiências é muito importante para a construção dos conhecimentos. Neste estudo foi possível mostrar como a Coopat se desenvolveu organizacionalmente através também da troca de experiências, conhecimento de outras experiências. E as preocupações do associado, mencionadas acima, demonstram que também se aprendeu a conhecer mais, com método e análise.

Cada organização tem suas características e contextos que as definem, assim como interferem nos rumos a serem tomados. O estudo de caso da Coopat pode, portanto, ter elementos de referência para outras experiências. No entanto, com o decorrer da pesquisa e a aproximação das considerações finais, ficou claro que se espera que outras organizações compreendam a importância da realização de mudanças e transformações organizacionais para se desenvolverem e enfrentarem as realidades que se colocam para que haja êxito e conquistas. Espera-se que compreendam e busquem os pontos de mudança e de transformação, assim como definam a forma como vão realizar. Além disso, há expectativa de que outros compreendam a importância de um processo democrático e participativo de tomadas de decisões. São eles que garantem que o coletivo se responsabilize pela implementação destas.

Finalmente, três questões não poderiam deixar de ser tratadas nesta conclusão, porque são três indagações feitas no decorrer da pesquisa que podem resultar em muitos debates no MST, assim como em novos estudos a serem feitos. Um deles é sobre a juventude e a produção de alimentos saudáveis, o outro é sobre a contratação de trabalhadores em grupos autogestionários e a terceira é sobre o Setor da Padaria.

Primeiramente, o MST vem preparando muitos jovens em cursos de agroecologia em todo o país. O MST está preparando estes jovens para darem assistência técnica ou para trabalharem nas áreas de cultivo e criação, nas atividades diárias? A crise pela qual está passando a Coopat na questão de que nem a juventude nem os mais velhos querem trabalhar na lavoura, quando têm outros postos de trabalho para ocupar, é preocupante. Quem serão os sujeitos das transformações na agricultura? Serão os trabalhadores contratados? Como a juventude vai se integrar na proposta de uma nova agricultura agroecológica? Ter sujeitos trabalhadores externos ao movimento implementando na prática a proposta agroecológica e a gestão do



planejamento ser da responsabilidade dos sujeitos trabalhadores do coletivo é suficiente? Esta pergunta transporta a mais uma questão em relação à contratação de trabalhadores pelas CPAs. É importante ou não para os associados de uma cooperativa como a Coopat que ela continue sendo autogestionária? Qual será o comportamento, as atitudes do coletivo se ali se produzirem relações conflituosas entre capital e trabalho, características de uma heterogestão? Esta é uma preocupação que precisa estar presente, avaliando a trajetória histórica da Cooperativa e verificando que é muito recente a contratação. O que pode estar tranquilo hoje pode vir a se expressar de maneira contrária com o passar do tempo, pois se trata de uma mudança organizacional que pode vir a ser transformação.

Por fim, sobre o desenvolvimento de novas formas de produzir nos assentamentos, pode-se dizer que a Coopat começou modestamente um empreendimento de padaria, como mencionado no estudo. Este virou um setor produtivo da cooperativa, cresceu, manteve as finanças da cooperativa quando a agroindústria ficou parada para a instalação de tecnologia mais moderna. Atualmente, segundo um associado, as receitas da padaria estão quase equivalentes à da produção de arroz, que engloba dois setores, sendo o da lavoura e o da agroindústria. Está ficando óbvio para os associados que o gasto de energia para a produção do arroz ecológico é imenso, se comparado com os da padaria. Ocorre que a produção do Setor de Padaria não é agropecuária e sua produção não é orgânica nem agroecológica, sendo os ingredientes da indústria de alimentos, convencionais. Este fato pode também gerar debates conflituosos mais à frente, apesar de que para uma organização econômica a diversificação da produção pode ser uma boa saída para problemas relacionados a custos de produção, aproveitamento de estruturas e segurança para períodos de crises específicas de mercado ou de matéria-prima, por exemplo.

Assim, considera-se que o estudo realizado abre novas discussões que podem vir aflorar com o tempo e as quais vão exigir muita reflexão e decisões a serem tomadas no sentido estratégico da organização da Coopat. A metodologia do estudo, inicialmente elaborada, contava com a apresentação da linha do tempo da Coopat aos associados antes da finalização do estudo, porém com limite de tempo e de recursos esta ação não foi realizada. Mas, como trata-se de um instrumento importante para visualizar o contexto interno e externo da cooperativa e para as futuras tomadas de decisões, ela será apresentada aos associados no retorno da pesquisadora à cooperativa, quando entregará o estudo conclusivo.

Às cooperativas de reforma agrária e todas as que se identificam com as características que tem a Coopap, este estudo espera poder contribuir para ressaltar que as mudanças e transformações na organização são necessárias para que estas se desenvolvam. Além disso, destaca-se que as mudanças e transformações podem ser planejadas e, portanto, não são carentes de “receitas infalíveis”, mas de organização de informações, conhecimento do que é processo de mudança e de transformação organizacional, dos componentes organizacionais com os quais se vai lidar, de conhecimento de limites e de elementos impulsionadores dos processos de mudanças e, de suma importância, tomadas de decisões coletivas.

Ao relembrar o que o associado falou a respeito de que conhecer também as experiências que não tiveram sucesso, pois elas existem e são possíveis de acontecer, pode-se considerar que esta sabedoria é a dos que produzem sob as condições limites, em decorrência de sua posição na sociedade, de ser trabalhador, sem terra, com pouco estudo e outras tantas possibilidades de não terem êxito. Mudanças e transformações não indicam apenas progresso, como já mencionado anteriormente em outro capítulo. Mudanças e transformações, em especial nas organizações, podem ressaltar contradições imensas, provocar processos conflituosos, como alguns associados exemplificaram, com a exposição dos limites e também com a perda de algumas famílias da cooperativa. Como aprendizado através deste estudo ressalta-se a organização coletiva, que esteve presente em todos os momentos da pesquisa e que espera-se que possa ser compreendida pelos demais com a qual seja compartilhada, como o maior suporte organizacional para as mudanças e transformações.

## 8 REFERÊNCIAS

BERTERO, C. O. Mudança organizacional e processo decisório. **RAE**. Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 29-40, mar./abr. 1976. Disponível em: <[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75901976000200004.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901976000200004.pdf)>. Acesso em: 01 abr. 2014.

BORDENAVE, Juan E. Díaz. **O que é participação**. São Paulo: Brasiliense, 1985.

CAMPOS, C. S. S.; MEDEIROS, R. M. V.. **Análise da cadeia produtiva do arroz ecológico nos assentamentos da região metropolitana de Porto Alegre**. In: Encontro de Economia Gaúcha, 6., Porto Alegre, 2012. Disponível em: <[http://cdn.fee.tche.br/eeg/6/mesa1/Analise\\_da\\_cadeia\\_produtiva\\_do\\_arroz\\_ecologico\\_nos\\_assentamentos\\_da\\_RMPA.pdf](http://cdn.fee.tche.br/eeg/6/mesa1/Analise_da_cadeia_produtiva_do_arroz_ecologico_nos_assentamentos_da_RMPA.pdf)> Acesso em: 28 jan. 2015.

CAPELLI, Andressa Lacerda. **Mudança organizacional e fatores críticos de sucesso**: estudo de caso no Sistema FIERGS. 2009. 140 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/18985/000731563.pdf?sequence=1>. Acesso em: 01 mar. 2014.

CAPORAL, F. R.; COSTABEBER, J. A.. **Agroecologia**: alguns conceitos e princípios. Brasília: MDA/ SAF/ DATER-IICA, 2004.

CARVALHO, Horácio Martins de. O camponês no capitalismo atual. **Revista Sem Terra**, São Paulo, n. 19, p. 16-19, abr./jun. 2003.

CARVALHO, Horácio Martins de. **O agronegócio e a acumulação via espoliação**. Curitiba, 8 p., 2013. Trabalho não publicado.

CHRISTOFFOLI, Pedro Ivan. **O desenvolvimento de cooperativas de produção coletiva de trabalhadores rurais no capitalismo: limites e possibilidades**. 2000. 323 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Mestrado em Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2000

CHRISTOFFOLI, Pedro Ivan. Trabalho associado e mudança social: uma leitura a partir das experiências do MST. In: DAL RI, Neusa Maria (Org.). Trabalho associado, Economia solidária e mudança social na América Latina. São Paulo: Cultura Acadêmica; Marília: Oficina Universitária; Montevidéu: Editorial PROCOAS, 2010. p. 23-41. Disponível em: <[https://www.academia.edu/1317686/Trabalho\\_associado\\_e\\_mudanC3%A7a\\_social\\_uma\\_leitura\\_a\\_partir\\_das\\_experi%C3%A7oes\\_do\\_MST](https://www.academia.edu/1317686/Trabalho_associado_e_mudanC3%A7a_social_uma_leitura_a_partir_das_experi%C3%A7oes_do_MST)>. Acesso em: 20 jul. 2014

CHRISTOFFOLI, P. I. et al. **Constituição e gestão de iniciativas agroindustriais cooperativas em áreas de reforma agrária.** Laranjeiras do Sul: Ceagro, 2010.

COMISSÃO PASTORAL DA TERRA DO RIO GRANDE DO SUL. **37a. Romaria da Terra.** Coordenada pela Comissão Pastoral da Terra da Regional Rio Grande do Sul (CPT-RS). Apresenta Informações de acontecimentos vinculados à CPT-RS. Disponível em: <<http://cptdors.blogspot.com.br/2014/01/37-romaria-da-terra-tapes-paroquia-de.html>>. Acesso em: 14 set. 2014.

COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO. **Cartilha da formação de estoque pela agricultura familiar – CPR-Estoque.** Disponível em: <<http://www.conab.gov.br/OlalaCMS/uploads/arquivos/5722b649e43920a708cafa40fc34f928..pdf>>. Acesso em: 12 jan. 2015.

CONFEDERAÇÃO DAS COOPERATIVAS DE REFORMA AGRÁRIA DO BRASIL. **Articulação e Organização no Sistema Cooperativista dos Assentados.** Disponível em: <[http://www.itsbrasil.org.br/sites/itsbrasil.w20.com.br/files/Sistema\\_Cooperativista\\_dos\\_Assentados.pdf](http://www.itsbrasil.org.br/sites/itsbrasil.w20.com.br/files/Sistema_Cooperativista_dos_Assentados.pdf)>. Acesso em: 12 jan. 2015.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DAS COOPERATIVAS DE REFORMA AGRÁRIA DO BRASIL. **Programa de acompanhamento das empresas sociais dos assentamentos da reforma agrária.** Brasília, 2006. Trabalho não publicado.

COOPERATIVA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS TÉCNICOS. **Plano de recuperação do Assentamento Lagoa do Junco.** Tapes,

2009 Disponível em: <<http://www.coptec.org.br/pdas.html>>. Acesso em: 16 set. 2013.

COOPERATIVA DE PRODUÇÃO AGROPECUÁRIA DOS ASSENTADOS DE TAPES. **Página da Coopat**. Coordenada pelo Setor de Administração da Coopat. Apresenta informações gerais sobre a Cooperativa de Produção Agropecuária dos Assentados de Tapes Ltda. Disponível em: <[www.coopat.com.br/cooperativa.html](http://www.coopat.com.br/cooperativa.html)>. Acesso em: 19 jun. 2013.

COOPERATIVA DOS TRABALHADORES ASSENTADOS NA REGIÃO DE PORTO ALEGRE; COOPERATIVA DE PRODUÇÃO AGROPECUÁRIA NOVA SANTA RITA; COOPERATIVA DE PRODUÇÃO AGROPECUÁRIA DOS ASSENTAMENTOS DE TAPES. **Arroz Terra Livre**. Produto orgânico. Livre de agrotóxicos. [S. l.: s. n.], [2013].

FARIA, José Henrique de (Org.). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

FARIA, José Henrique de. **Gestão participativa**. Relações de poder e de Trabalho nas Organizações. São Paulo: Atlas, 2009.

FISCHER, Rosa Maria. Mudança e transformação organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GERMER, Claus. Anotações Críticas sobre o papel da C&T na reforma agrária. **Reforma Agrária e Meio Ambiente**. Brasília, n. 1, nov. 2006, p. 41-56.

GESSINGER, Rosana Maria et al. A trajetória da comunidade Lagoa do Junco e o desafio de construir conhecimento com educação não formal. **Ciência em tela**, v. 5, n. 1, 2012.

GUIMARÃES, Valeska Nahas. Planejamento estratégico de novas tecnologias de produção. In: Encontro Anual da ANPAD, 2., [s. l.], 1992. **Anais...** [s. l.]: ANPAD, 1992.

GUIMARÃES, V. N.; CHAVES, K. E.; PAULO, P. E.. **Formas “alternativas” de gestão no contexto da reestruturação produtiva:**

**um estudo em cooperativas de saúde da Grande Florianópolis - Santa Catarina - Brasil.** In: Anais do Congresso Internacional da Associação Latino-americana de Sociologia do Trabalho ALAST, Montevideu, 2007.

GUIMARÃES, V. N.; KOROSUE, A. ; CORRÊA, F. Z..Tecnologia Social Emergente: a autogestão de empreendimentos em Santa Catarina. In: Seminário de Modernização Tecnológica Periférica. 9., Recife, 2005. **Anais...** Recife, 2005.

HERNANDEZ, J. M. Da C.; Caldas, Miguel P.. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 2, abr.-jun. 2001. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37709/36458>. Acesso em: 18 jul. 2014.

HIRATA, Helena; ZARIFIAN, Philippe. Força e fragilidade do modelo japonês. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 5, n. 12, mai./ago. 1991. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-40141991000200011#3not](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40141991000200011#3not) . Acesso em: 11 fev. 2015.

INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZAÇÃO E REFORMA AGRÁRIA. **Programa Terra Sol.** Disponível em: <[http://www.incra.gov.br/programa\\_terra\\_sol](http://www.incra.gov.br/programa_terra_sol)>. Acesso em: 12 jan. 2015.

LIMA, Suzana Maria Valle; BRESSAN, Cyndia Laura. Mudança organizacional: uma introdução. In: LIMA, Suzana Maria Valle. (Org.). **Mudança organizacional:** teoria e gestão. São Paulo: FGV, 2003.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. Pesquisa em educação: abordagem qualitativa. São Paulo: EPU, 1986.

MACHADO, Lucília R. de S.. Controle da Qualidade Total: uma nova gestão do trabalho, uma nova pedagogia do capital. In: FIDALGO, Fernando S.; MACHADO, Lucília R. de S.. (Org.). **Controle da qualidade total:** uma nova pedagogia do capital. Belo Horizonte: Movimento de Cultura Marxista, 1996.

MACHADO, Luiz Carlos Pinheiro; MACHADO FILHO, Luiz Carlos Pinheiro. **A dialética da agroecologia**. Contribuição para um mundo com alimentos sem veneno. São Paulo: Expressão Popular, 2014.

MACHADO, Luiz Carlos Pinheiro. **O ensaio dialético**. [S. l.], 30 p., 2013. Trabalho não publicado.

MÉSZÁROS, István. **A crise estrutural do capital**. São Paulo: Boitempo, 2009.

\_\_\_\_\_. **O século XXI**. Socialismo ou barbárie?. São Paulo: Boitempo, 2009.

MINAYO, M. C. S.. **O desafio do conhecimento**. Pesquisa qualitativa em saúde. 11. ed. São Paulo: Hucitec, 2008.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL E COMBATE À FOME. **Compra com doação simultânea**. Disponível em: <<http://www.mds.gov.br/segurancaalimentar/aquisicao-e-comercializacao-da-agricultura-familiar/entenda-o-paa/modalidades-1/compra-com-doacao-simultanea>>. Acesso em: 12 jan. 2015.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **Página das Compras Governamentais**. Coordenada pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Disponível em: <[http://www.comprasnet.gov.br/ajuda/siasg/FaqPregaoElet\\_Jan2008.htm#R11](http://www.comprasnet.gov.br/ajuda/siasg/FaqPregaoElet_Jan2008.htm#R11)>. Acesso em: 15 jan. 2015.

MINTZBERG, Henry. **A criação artesanal da estratégia**. Disponível em: <<http://inspirebr.com.br/uploads/midiateca/971af5443ccec421df5ee04347571467.pdf>>. Acesso em: 23 dez. 2014.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. 1. ed. 13. Reimpr. - São Paulo: Atlas, 2009. Disponível em: <[http://www.ufjf.br/mba\\_gep/files/2008/07/Gareth-Morgan-Imagens-da-Organiza%C3%A7%C3%A3o.pdf](http://www.ufjf.br/mba_gep/files/2008/07/Gareth-Morgan-Imagens-da-Organiza%C3%A7%C3%A3o.pdf)>. Acesso em: 28 jan. 2015.

MOTTA, Fernando C. Prestes; PEREIRA, Luiz Bresse. **Introdução à organização burocrática**. São Paulo: Brasiliense, 2007.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional**. A teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MOVIMENTO DOS TRABALHADORES RURAIS SEM TERRA. **Programa de formação para a cooperação e organização dos assentamentos**. São Paulo: MST, 2008.

\_\_\_\_\_. **A agroecologia na estratégia do MST como parte da contraposição ao agronegócio**. Porto Alegre, 2012. Trabalho não publicado.

\_\_\_\_\_. **Programa Agrário do MST**. Texto em construção para o VI Congresso Nacional do MST. São Paulo: MST, 2013.

\_\_\_\_\_. **Programa Agrário do MST**. São Paulo: MST, 2014.

MUELLER, Rafael Rodrigo. **Racionalidade para racionalização: A GESTÃO DA PRODUÇÃO E DA FORÇA DE TRABALHO ENQUANTO TECNOLOGIA CAPITALISTA**. 2010. 195 f. Tese (Doutorado em Educação) – Curso de Pós-graduação em Educação, Universidade Federal de Santa Catarina, 2010.

NAVES, F. L.; MAFRA, L. A. S.; GOMES, M. A. NAVES, F. L.; AMÂNCIO, R.. Diagnóstico organizacional participativo: potenciais e limites na análise de organizações. **Revista Organização & Sociedade – O&S**. v. 7, n. 19, set./dez. 2000.

OLIVEIRA, Eurenice de. **Toyotismo no Brasil**. São Paulo: Expressão Popular, 2004.

PORTAL DE ADMINISTRAÇÃO. **Stakeholders** – Do significado à classificação. Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2014/07/stakeholders-significado-classificacao.html>. Acesso em: 28 jan. 2015.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Reforma agrária**. Compromisso de todos. Brasília, 1997. Disponível em: [http://www.incra.gov.br/media/servicos/publicacao/outras\\_publicacoes/Compromisso%20de%20todos%20-%20Governo%20Fernando%20Henrique%20Cardoso.pdf](http://www.incra.gov.br/media/servicos/publicacao/outras_publicacoes/Compromisso%20de%20todos%20-%20Governo%20Fernando%20Henrique%20Cardoso.pdf). Acesso em: 02 fev. 2015.



PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR. **Aquisição de produtos da agricultura familiar para a alimentação escolar.** Brasília: Programa Nacional de Alimentação Escolar, [20--]. Disponível em: < <http://www.fnde.gov.br/arquivos/category/116-alimentacao-escolar?download=8939:aquisicao-de-produtos-da-agricultura-familiar-para-a-alimentacao-escolar>>. Acesso em: 28 jan. 2015.

ROBBINS, Stephen P.. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SALES, Selmara Raquel Gomes. **Transformação organizacional: um estudo de caso sobre a percepção dos gestores em uma mineradora no Brasil.** 2012. 136 p. . Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Curso de Mestrado Profissional em Administração, Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2012. Disponível em: [http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes\\_2012/dissertacao\\_selmara\\_raquel\\_gomes\\_sales\\_2012.pdf](http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2012/dissertacao_selmara_raquel_gomes_sales_2012.pdf). Acesso em: 01 mar. 2014.

SILVA, J. R. G.; VERGARA, S. C. Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. *Revista de Administração de Empresas – RAE.* São Paulo, v. 43, n. 3, p. 10-21, jul./set. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v43n3/v43n3a02.pdf>. Acesso em: 01 abr. 2014

SILVEIRA, V. M. da; ANTUNES, G. M.; DIAS, M. F. P.. Inovação em sistemas de produção de arroz orgânico no Rio Grande do Sul. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, Santa Maria, v. 5, dez. 2012. p. 715-728. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273425839008>. Acesso em: 14 abr. 2014.

SILVESTRE, M. G.; CRUBELLATE, J. M. **Cooperativismo no agronegócio: mudanças organizacionais e valores culturais na COCOMAR Cooperativa Agroindustrial de Maringá - 1990-2005.** In: ENCONTRO DA ANPAD, 31., Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR-A443.pdf> . Acesso em: 15 fev. 2014.

STEDILE, João Pedro; FERNANDES, Bernardo Mançano. **Brava gente**. A trajetória do MST e a luta pela terra no Brasil. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 1999.

TEIXEIRA, Gerson. **Uma leitura da conjuntura brasileira e possíveis cenários futuros**. 2013. Brasília, 7 p., 2013. Trabalho não publicado.

TRAGTENBERG, Maurício. **Administração, poder e ideologia**. São Paulo: UNESP, 2005.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. A pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: ATLAS, 1987.

VIGNOLO, Antonio Marcos dos Santos, et al. A produção de arroz orgânico nos assentamentos da reforma agrária na região metropolitana de Porto Alegre, RS. **Cadernos de Ciência e Tecnologia**, Brasília, v. 28, n. 28, mai-ago. 2011. Disponível em: <http://seer.sct.embrapa.br/index.php/cct/article/view/13300/7495> . Acesso em: 14 fev. 2014.

WASKIEVICZ, Carmen A. ; SALAMONI, Giancarla. **Dinamização produtiva e organização social em assentamentos de reforma agrária: a agricultura familiar camponesa no Lagoa do Junco – Tapes/RS**. In: ENCONTRO NACIONAL DE GEOGRAFIA AGRÁRIA. 21, Uberlândia, 2012. Disponível em: [http://www.lagea.ig.ufu.br/xx1enga/anais\\_enga\\_2012/eixos/1097\\_1.pdf](http://www.lagea.ig.ufu.br/xx1enga/anais_enga_2012/eixos/1097_1.pdf) . Acesso em: 19 jun. 2013.

WOOD Jr., Thomaz. Mudança organizacional: uma abordagem preliminar. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo , n. 32, p. 74-87, jul./ago. 1992. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v32n3/a09v32n3> . Acesso em: 15 jul. 2013.

WOOD JR., Thomas. (Org.). **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 2000.

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



## **APÊNDICE A - ROTEIRO ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA INDIVIDUAL – ASSOCIADOS DA COOPAT**

### **Dados pessoais:**

- 1) Nome:
- 2) Idade:
- 3) Escolaridade:
- 4) Desde quando está na cooperativa?

### **Dados relação com o MST:**

- 5) Desde quando está no MST?
- 6) Como conheceu o MST?
- 7) Como entrou no movimento? Se possível, fazer um pequeno histórico.
- 8) Tem alguma atividade específica que exerce dentro do MST(em setores, instâncias etc.)?
- 9) Já exerceu anteriormente atividades dentro do MST? Se sim, quais?

### **Dados sobre atividades nas instâncias de direção política da Coopat:**

- 10) Você participa atualmente de alguma instância política da Coopat (a constar, existem os Núcleos de Base, o Conselho Fiscal, Coordenação/Direção e a Coordenação Executiva). Qual?
- 11) Descreva como funciona a instância da qual você faz parte
- 12) De que forma você participa desta instância?
- 13) Quais atividades já exerceu nas instâncias políticas da cooperativa anteriormente e em que período elas foram exercidas?

14) Descreva cada uma destas atividades que exerceu nas instâncias políticas da cooperativa anteriormente.

### **Dados sobre atividades nos setores produtivos da Coopat:**

15) Qual é a atividade que exerce dentro da cooperativa, nos setores produtivos, atualmente? Desde quando?

16) Descreva a atividade que exerce na cooperativa atualmente.

17) Quais atividades já exerceu na cooperativa, nos setores produtivos, anteriormente e em que período elas foram exercidas?

18) Descreva cada uma das atividades que exerceu na cooperativa anteriormente.

### **Dados sobre mudanças realizadas na Coopat**

19) Neste período de atividades nos setores produtivos da cooperativa, qual mudança ou quais mudanças ocorreram, na produção ou na cooperativa, que é importante destacar?

20) Porque foi realizada esta mudança?

21) Como foi decidida a realização da mudança relatada?

22) Qual processo foi utilizado para decidir esta mudança organizacional? (método, tempo para decidir, informações, capacitações, dentre outros)

23) O que foi mais ponto de discussão entre os participantes, para que se chegasse a esta decisão?

24) Quem decidiu esta mudança?

25) Depois da decisão, como foi o processo de implantação da mudança?

26) O objetivo para o qual foi definida a mudança foi alcançado?

27) Houve algum outro efeito, algum outro resultado, ou impacto seja ele positivo ou negativo, alcançado a partir da implementação da mudança?

### **Dados sobre limites, avanços e contextos de mudanças**

28) Quais foram os elementos que podem ter colocado limites ou dificultado a implementação destas mudanças?

29) Tem algum elemento que colocou limites ou dificultou as mudanças, que tenha sido interno, ou seja, de dentro da cooperativa e de seus associados?

30) Tem algum elemento que colocou limites ou que dificultou as mudanças, que tenha sido externo, ou seja, de fora pra dentro da cooperativa e de seus sócios?

31) Tem algum elemento que contribuiu para o avanço das mudanças, que tenha sido interno, ou seja, de dentro da cooperativa e de seus sócios?

32) Tem algum elemento que contribuiu para o avanço das mudanças, que tenha sido externo, ou seja, de fora pra dentro da cooperativa e de seus sócios?

33) Para fora da cooperativa também acontecem mudanças, que podem ser significativas e influenciar na vida da cooperativa, de seu desenvolvimento. Há algum acontecimento na conjuntura nacional ou internacional, que tenha influenciado ou é importante destacar quando se fala sobre o período histórico no qual a Coopat está se desenvolvendo e estão ocorrendo mudanças nela?

34) Há algum acontecimento na conjuntura estadual ou local que tenha acontecido e que tenha influenciado ou é importante destacar quando se fala sobre o período histórico no qual a Coopat está se desenvolvendo e estão ocorrendo mudanças nela?





## APÊNDICE B – LINHA DO TEMPO DA COOPAT E DA PRODUÇÃO DO ARROZ ECOLÓGICO EM SEU CONTEXTO

Ano	Coopat	Contexto
1998	<p>Fundação da Coopat.</p> <p>Assentados contribuem nos novos acampamentos e na organização do MST em nível estadual e nacional.</p> <p>Lutas por crédito, moradia, assistência técnica, escolas, atendimento à saúde e outras necessidades.</p> <p>Sinais de endividamento crescente, doenças associadas ao uso de agrotóxicos e degradação ambiental.</p>	<p>Reeleição do governo de Fernando Henrique Cardoso.</p> <p>Na região, a matriz econômica nos assentamentos centrada na cultura do arroz irrigado, por meio da reprodução do modelo de rizicultura convencional.</p>
1999	<p>Primeira experiência de plantio de arroz com insumos naturais e rizipiscicultura em área de 3 a 4 hectares.</p>	<p>Governo Fernando Henrique Cardoso.</p> <p>Crise do setor orizícola - altos custos de produção e baixo preço de comercialização.</p> <p>Acordo do Brasil com Argentina e Uruguai de baixar as tarifas aduaneiras de alguns produtos, entre eles o arroz.</p> <p>Endividamento dos assentados.</p>

		<p>Constituição de grupo organizativo de produtores do arroz ecológico ou pretendentes do arroz ecológico. Gérmen do Grupo Gestor do Arroz Ecológico.</p> <p>MST, assentados e corpo técnico debatem alternativas para a crise.</p> <p>Início da produção de arroz ecológico no Assentamento da Capela, na Coopan, em área de 3 a 4 hectares.</p> <p>Organização de apoio pela Coceargs e Coptec.</p> <p>Apoio institucional de órgãos de ensino, pesquisa e em experiências práticas de produção de arroz ecológico no estado.</p>
2000	<p>Bom desempenho do assentamento.</p> <p>Governador Olívio Dutra vai ao assentamento na abertura da colheita anual da safra de arroz.</p> <p>Visitas de estudantes, pesquisadores e</p>	<p>Governo Fernando Henrique Cardoso</p>

	jornalistas de outros Estados e países.	
2001	Produção do arroz ecológico em expansão  Criada a unidade de panificação	Governo Fernando Henrique Cardoso
2002	Início de experiência de arroz pré-germinado ecológico.  Realização, no assentamento, de “dia de campo” - troca de experiências - com famílias da região.	Governo Fernando Henrique Cardoso  Lula elege-se presidente  Consolidação do Grupo do Arroz Ecológico
2003	Início do processo de certificação do arroz ecológico.  O presidente da Venezuela, Hugo Chávez visita o assentamento.	Primeiro ano de governo Lula  Início do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA)  Decretada a Lei 10.831, de 23 de dezembro de 2003 que dispõe sobre a agricultura orgânica e dá outras providências.  Adoção de um novo método de organização política, de tomada de decisão e de planejamento, e criação do Grupo Gestor do Arroz Ecológico.
2004	Início das atividades	Governo Lula

	da padaria.	Assentamentos da região de Porto Alegre adotam o Método de Validação Progressiva (MVP).
2005	<p>20 famílias integram a Coopat</p> <p>200 hectares de arroz ecológico plantado</p> <p>Principais linhas de produção do assentamento: arroz irrigado, plantado no sistema pré-germinado com produção 10.000 sacos/ano; pecuária leiteira, com rebanho de 20 vacas de raça holandesa e produção de 90.000 litros de leite/ano; suinocultura com produção 45 mil quilos/ano; avicultura, que produz 12 mil quilos/ano; horta ecológica, de 2 hectares, com 25 diferentes produtos; padaria com produção artesanal de pães, cucas, biscoitos, queijo e doce de leite.</p> <p>Produtos vendidos no comércio da região, feiras pelo estado e dois pontos de comercialização em Porto Alegre.</p> <p>Primeira experiência</p>	<p>Governo Lula</p> <p>A partir da safra 2005-2006, a COCEARGS assume a responsabilidade da certificação e torna-se a mandatária do processo de certificação em todas as unidades que participam do Grupo do Arroz Ecológico.</p> <p>Avanços na formação em produção ecológica.</p> <p>Realização do IV Seminário do Arroz Ecológico com a participação de mais de 50 agricultores e técnicos.</p>

	<p>com fornecimento de alimentação escolar (arroz e pães), através de convênio com prefeitura de Tapes e Conab.</p> <p>O presidente da Venezuela, Hugo Chávez visita o assentamento.</p>	
2006	Venda de produtos da padaria para Conab e PNAE	<p>Governo Lula</p> <p>O presidente Lula se reelege</p> <p>“Dia de campo” na Coopan e V Seminário do Arroz Ecológico da Grande Região de Porto Alegre.</p>
2007		<p>Início do segundo mandato do governo Lula</p> <p>Exportados oito contêineres da produção de arroz.</p>
2008	<p>Safra 2008/2009 tem produção de 12.000 sacas de arroz em casca.</p> <p>Engenhos da Coopan e da Coopat desenvolvem a cadeia produtiva com capacidade de absorver uma parte da produção regional.</p>	<p>Governo Lula</p> <p>O Brasil torna-se o maior consumidor de agrotóxicos do mundo, e o Estado se omite de fiscalizar e ainda dá isenções fiscais.</p> <p>Diversas variedades transgênicas foram liberadas pelo governo, como soja, milho, algodão e feijão.</p>

		<p>Grupo do Arroz Ecológico e organizações regionais do MST, organizam o primeiro seminário em agroecologia, em Viamão.</p> <p>Implementação do Sistema de Controle Interno (SIC) do processo de certificação coletiva da Coceargs com inspeção e avaliação de mais de 100 unidades de produção de arroz ecológico.</p>
2009	<p>Domínio da cadeia produtiva do arroz, com a produção do grão, silo-secador, beneficiamento e saída do produto direto para o comércio, ou para entrega em entidades receptoras pelo PAA-doação simultânea.</p> <p>Acesso apenas ao custeio da lavoura de arroz irrigado, no valor de R\$ 3.000,00.</p>	<p>Governo Lula.</p> <p>VI Seminário do Arroz Ecológico em Eldorado do Sul.</p> <p>A safra com abrangência em 6 municípios e 147 unidades certificadas.</p>
2010	<p>A abertura da 7a. Colheita do Arroz Ecológico na Coopat.</p> <p>A cooperativa consegue se auto-sustentar há dois anos,</p>	<p>Governo Lula</p> <p>Dilma Rousseff se elege presidente do Brasil</p> <p>Arroz do agronegócio</p>

	<p>trabalhar sem custeio.</p> <p>A cooperativa baixou em 15% a diferença do custo de produção e o custo de fazer lavoura em relação a 2009.</p>	<p>tem excedente de produção e baixos preços.</p> <p>De 1975 a 2010 o preço do arroz teve queda de 4,0% ao ano e projeção futura de baixa</p> <p>2.104 hectares de arroz ecológico plantados na região, em oito assentamentos, com 211 famílias assentadas.</p> <p>Adesão ao sistema cresce 18% ao ano, aproximadamente.</p>
2011	<p>A colheita por meio mecanizado, sendo obedecidos os parâmetros técnicos tradicionais.</p> <p>A produtividade de 80 a 95 sacos por hectare (seco e limpo)</p> <p>Comercialização com a Conab, mercados próprios, e alimentação escolar junto às prefeituras.</p>	<p>Início do terceiro mandato do PT e primeiro de Dilma Rousseff.</p> <p>Safr a envolve 16 assentamentos, 11 municípios e 428 famílias, com área total plantada de 3.880,57 hectares e produção total de 344.627,88 sacas. Incremento em todos os tipos de dados foi de uma média de 98,6%.</p> <p>Confecção de uma marca e rótulo próprios.</p>
2012	Produção de sementes	Governo Dilma

	<p>orgânicas pelo assentamento.</p> <p>Ainda houve sobra de capital. Rendimentos foram reinvestidos no assentamento.</p> <p>Conquista da agroindústria nova para o beneficiamento de arroz ecológico.</p>	<p>Roussef</p> <p>Realização da Rio +20</p> <p>Votação do Código Florestal – a sociedade se manifestou em defesa das florestas</p> <p>Campanha Nacional Contra os Agrotóxicos e pela Vida bem sucedida</p> <p>A agroecologia no centro das reivindicações dos movimentos sociais do campo.</p> <p>De 2003 a 2012, o PAA havia investido apenas R\$ 3,5 bilhões.</p> <p>Há uma crescente demanda de sanitização com relação à produção de alimentos, condicionando as formas tradicionais de produção a uma maneira mais uniformizada e tecnificada.</p> <p>A Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) passa a divulgar os dados do Programa de Análise de Resíduos de Agrotóxicos em Alimentos – PARA.</p>
--	---	---



		<p>Está em elaboração a Política Nacional de Agroecologia e Sistemas Orgânicos de Produção.</p> <p>A reforma agrária está praticamente parada.</p>
2013	<p>A padaria é a maior geradora de posto de trabalho para mulheres e jovens associadas da Coopat.</p> <p>Elaboração do Programa de Prevenção de Riscos e Acidentes</p> <p>Contratação de profissional de controle de qualidade do arroz</p> <p>Funcionamento da nova agroindústria de arroz</p> <p>Mudança de nome do assentamento para Hugo Chávez</p>	<p>Governo Dilma Roussef</p> <p>Criminalização da Conab</p>
2014	<p>Ofensiva de vendas de arroz e produtos de padaria para pregões eletrônicos</p>	<p>Governo Dilma Roussef</p> <p>Reeleição de Dilma Roussef em disputa acirrada com o candidato do PSDB.</p>



## APÊNDICE C - QUADRO PARA ANÁLISE DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

<p><b>Mudanças de estratégia</b></p> <p><u>Autores:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wood Jr. (2000)</li> <li>- Morgan (2009)</li> <li>- Tanure e Soares (2007, apud SALES, 2012)</li> <li>- Naves et al (2000)</li> </ul> <p><u>Conteúdos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercado-alvo, foco de direcionamento (WOOD JR., 2009, apud SALES)</li> <li>- Interfaces da organização com o meio ambiente – objetivos, produtos, serviços (MOTTA, 2001)</li> <li>- objetivo a ser alcançado, visão de futuro (TANURE e SOARES, 2007 apud SALES, 2012)</li> <li>- visão de futuro e planejamento de ações para alcançar objetivos (RODRIGUES; NAKAYAMA, 2000 apud CAPELLI, 2009)</li> </ul>	<p><b>Mudanças de estrutura organizacional</b></p> <p><u>Autores:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lima e Bressan (2003)</li> <li>- Wood Jr. (2000)</li> <li>- Morgan (2009)</li> <li>- Tanure e Soares (2007)</li> <li>- Naves et al (2000)</li> </ul> <p><u>Conteúdos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organograma, funções e tarefas (WOOD JR., 2009, apud SALES)</li> <li>- Distribuição de autoridade e responsabilidade (MOTTA, 2001)</li> <li>- organização, fluxo decisório, relações de poder (TANURE e SOARES, 2007 apud SALES, 2012)</li> <li>- adequação ao desempenho das tarefas (BERTERO, 1976)</li> <li>- reprojeter em cargos (AZEVEDO, 1997 apud CAPELLI, 2009)</li> </ul>
<p><b>Mudanças em relação às pessoas</b></p> <p><u>Autores:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lima e Bressan (2003)</li> <li>- Wood Jr. (2000)</li> <li>- Morgan (2009)</li> <li>- Tanure e Soares (2007 apud SALES, 2012)</li> </ul> <p><u>Conteúdos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pessoas, políticas de formação (WOOD JR., 2009, apud SALES)</li> <li>- motivação, atitudes, habilidades e comportamentos individuais, comunicação e relacionamento grupal (MOTTA, 2001)</li> <li>- competências, qualificações,</li> </ul>	<p><b>Mudanças em relação ao trabalho</b></p> <p><u>Autores:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lima e Bressan (2003)</li> <li>- Tanure e Soares (2007, apud SALES, 2012)</li> </ul> <p><u>Conteúdos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Divisão do trabalho, especialização de funções e dos processos (MOTTA, 2001)</li> <li>- gestão de processos, aproveitamento dos recursos, escopo do trabalho, regulação das atividades (TANURE e SOARES, 2007 apud SALES, 2012)</li> <li>- processos e rotinas, conhecimento</li> </ul>

<p>comprometimento (TANURE e SOARES, 2007 apud SALES, 2012)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- relações de indivíduos com a organização (SILVA e VERGARA, 2003).</li> <li>- relações de indivíduos com os companheiros (SILVA e VERGARA, 2003)</li> <li>- relações de indivíduos com eles mesmos (SILVA e VERGARA, 2003)</li> <li>- funcionários e talentos (RODRIGUES; NAKAYAMA, 2000 apud CAPELLI, 2009)</li> <li>- Treinamento de pessoas para novo desempenho ou novas tarefas (AZEVEDO, 1997 apud CAPELLI, 2009)</li> </ul>	<p>sistematizado - (RODRIGUES; NAKAYAMA, 2000 apud CAPELLI, 2009)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- reprojeter procedimentos (AZEVEDO, 1997 apud CAPELLI, 2009)</li> </ul>
<p><b>Mudanças de tecnologia e de estruturas</b></p> <p><u>Autores:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wood Jr. (2000)</li> <li>- Morgan (2009)</li> <li>- Tanure e Soares (2007 apud SALES, 2012)</li> </ul> <p><u>Conteúdos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- processos, produção (WOOD JR., 2009, apud SALES)</li> <li>- recursos materiais e intelectuais (MOTTA, 2001)</li> <li>- equipamentos e infraestrutura (RODRIGUES; NAKAYAMA, 2000 apud CAPELLI, 2009)</li> <li>- Reprojetar sistemas e tecnologia (AZEVEDO, 1997 apud CAPELLI, 2009)</li> </ul>	<p><b>Mudança política ou cultural</b></p> <p><u>Autores:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lima e Bressan (2003)</li> <li>- Wood Jr. (2000)</li> <li>- Morgan (2009)</li> <li>- Tanure e Soares (2007 apud SALES, 2012)</li> </ul> <p><u>Conteúdos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valores, crenças, estilos de gestão (WOOD JR., 2009, apud SALES)</li> <li>- Característica de singularidade que definem a programação coletiva de uma organização (MOTTA, 2001)</li> <li>- Forma pela qual os interesses individuais e coletivos são articulados e agregados (MOTTA, 2001)</li> <li>- Valores praticados e expressos através das ações das pessoas (TANURE e SOARES, 2007 apud SALES, 2012)</li> <li>- mudança comportamental ou</li> </ul>

atitudinal (BERTERO, 1976)
----------------------------

<p><b>Mudanças da relação com o ambiente interno</b></p> <p><u>Autores:</u> - Lima e Bressan (2003)</p> <p><u>Conteúdos:</u> - Mudanças em prol de uma visão de futuro (WOOD JR., 2009, apud SALES)</p>	<p><b>Mudanças nas com o ambiente</b></p> <p><u>Autores:</u> - Lima e Bressan (2003)</p> <p><u>Conteúdos:</u> - Adequação às exigências do ambiente externo (WOOD JR., 2009, apud SALES) - relações da organização com a sociedade(SILVA e VERGARA, 2003)</p>
---	---

Fonte: Elaborado pela autora