

## **A COOPERCUC E A METÁFORA DO CÉREBRO E DA MÁQUINA NAS TEORIAS ORGANIZACIONAIS DE GARETH MORGAN**

**Autor(es):** Danielle Cristina da Silva Dias

**Filiação:** UNIVASF

**E-mail:** danielle.dias.fgts@gmail.com

**Autor(es):** Lucas Di Paula Gama dos Santos

**Filiação:** UNIVASF

**E-mail:** lucas.di@discente.univasf.edu.br

**Autor(es):** Nederjane Delmondes Coelho de Oliveira

**Filiação:** UNIVASF

**E-mail:** nederjane.oliveira@discente.univasf.edu.br

**Autor(es):** Edevaldo Braz Nunes

**Filiação:** Mestrando UNIVASF

**E-mail:** edeves.braz.nunes@gmail.com

**Autor(es):** Deranor Gomes de Oliveira

**Filiação:** PPGDIDES

**E-mail:** deranor.oliveira@univasf.edu.br

## **A COOPERCUC E A METÁFORA DO CÉREBRO E DA MÁQUINA NAS TEORIAS ORGANIZACIONAIS DE GARETH MORGAN**

### **Grupo de Trabalho: Administração**

#### **1. INTRODUÇÃO**

A complexidade das organizações contemporâneas, marcadas por rápidas transformações sociais e tecnológicas, exige novas formas de interpretar o comportamento organizacional. Nesse contexto, as metáforas propostas por Gareth Morgan (1986) oferecem um instrumento teórico relevante para compreender diferentes dimensões das organizações. Entre elas, destacam-se as metáforas da Máquina e do Cérebro, que representam, respectivamente, modelos de gestão voltados à eficiência e sistemas baseados em aprendizagem e adaptação.

Este estudo analisa a **COOPERCUC** — Cooperativa Agropecuária Familiar de Canudos, Uauá e Curaçá — como exemplo de organização do semiárido baiano que combina racionalidade técnica e inteligência coletiva. O problema da pesquisa consiste em compreender como a cooperativa equilibra estruturas formais e processos de aprendizagem organizacional, conciliando eficiência, participação e inovação.

Ao longo de sua trajetória, a COOPERCUC enfrentou transformações significativas em sua estrutura administrativa, ampliando parcerias com instituições públicas e privadas e incorporando novas tecnologias de gestão e produção. Essas mudanças, embora positivas, introduziram tensões entre a lógica da eficiência, representada pela busca por produtividade e padronização, e a lógica da cooperação, baseada na participação, na solidariedade e na aprendizagem coletiva.

Diante desse cenário, o estudo busca compreender como a COOPERCUC equilibra a racionalidade técnica e a inteligência coletiva em seus processos de gestão, analisando, por meio das metáforas da Máquina e do Cérebro, de que forma a organização concilia eficiência e adaptabilidade em um contexto de constantes transformações.

#### **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

A Teoria das Organizações busca compreender como as instituições estruturam seus processos, aprendem e se adaptam às transformações do ambiente. Entre as contribuições mais relevantes está a abordagem metafórica de Gareth Morgan (1986; 2013), que utiliza imagens conceituais para interpretar o funcionamento organizacional. Dentre elas, destacam-se as metáforas da Máquina e do Cérebro, fundamentais para compreender a dinâmica entre controle e aprendizagem nas organizações.

A metáfora da Máquina, inspirada no taylorismo e na burocracia weberiana, enxerga a organização como um sistema de engrenagens interdependentes, voltado à eficiência, à

padronização e ao controle hierárquico. Embora eficaz em contextos estáveis, esse modelo tende a limitar a criatividade e a capacidade de adaptação (Morgan, 1986; Chiavenato, 2014).

Em contraste, a metáfora do Cérebro interpreta as organizações como sistemas inteligentes e adaptativos, capazes de aprender com a experiência, processar informações e se autorregular. Fundamentada na cibernética e nas teorias de aprendizagem organizacional (Argyris; Schon, 1978; Senge, 1990), essa perspectiva valoriza o conhecimento compartilhado, a descentralização e a inovação contínua.

À luz dessas metáforas, a COOPERCUC revela um equilíbrio entre racionalidade técnica e inteligência coletiva. Sua gestão combina processos formais — necessários à eficiência — com práticas participativas e de autogestão, que fortalecem o aprendizado e a coesão social. O conhecimento é distribuído entre os cooperados, configurando uma organização que aprende, na qual a cooperação se traduz em inovação e sustentabilidade.

Portanto, compreender a COOPERCUC pelas metáforas da Máquina e do Cérebro permite reconhecer que o verdadeiro desenvolvimento organizacional no semiárido depende não apenas de estruturas técnicas, mas da capacidade de aprender, adaptar-se e inovar coletivamente.

### **3. METODOLOGIA**

A pesquisa, de natureza qualitativa, adota o estudo de caso como estratégia central, por ser adequada à análise de fenômenos organizacionais complexos. Inicialmente, realizou-se uma revisão bibliográfica sobre Teoria Organizacional e as metáforas da Máquina e do Cérebro, propostas por Gareth Morgan (2013), que fundamentam a análise da cooperativa.

Na etapa empírica, os dados foram obtidos por meio de entrevistas com a gerência da COOPERCUC e pela análise de documentos institucionais e publicações acadêmicas sobre sua atuação. Essa combinação metodológica permitiu compreender práticas de gestão, comunicação e comprometimento organizacional, revelando como a cooperativa articula eficiência técnica e aprendizagem coletiva.

Os dados foram tratados por análise de conteúdo, confrontando evidências empíricas com o referencial teórico, a fim de interpretar as manifestações das metáforas de Morgan na dinâmica organizacional e propor reflexões gerenciais para o fortalecimento da cooperação e da adaptabilidade.

### **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

#### **4.1 Leitura Diagnóstico**

A análise da COOPERCUC evidencia uma estrutura organizacional híbrida, na qual coexistem práticas de gestão técnica e processos colaborativos. A cooperativa consolidou mecanismos administrativos formais, padronização produtiva e controle de qualidade, indispensáveis para atender às exigências legais e mercadológicas. Esses elementos asseguram previsibilidade e estabilidade, características da racionalidade técnica necessária à

sustentabilidade financeira. Paralelamente, nota-se uma cultura organizacional fortemente orientada pela cooperação e pela aprendizagem coletiva, sustentada pela confiança, pelo compartilhamento de saberes e pela valorização do capital humano — fatores que contribuem para a coesão e o engajamento dos cooperados.

## 4.2 Análise crítica

### 4.2.1 Metáfora da Máquina

Sob a ótica da metáfora da **Máquina**, a COOPERCUC revela uma estrutura burocrática caracterizada por hierarquia funcional, fluxos de trabalho padronizados e metas orientadas a resultados mensuráveis. Essa configuração assegura eficiência, previsibilidade e controle, aspectos essenciais para a estabilidade organizacional e o cumprimento das exigências legais e mercadológicas. Contudo, essa lógica mecanicista tende a reduzir a autonomia dos cooperados e a limitar a criatividade, comprometendo a capacidade de inovação e adaptação diante das transformações socioeconômicas e ambientais do semiárido.

### 4.2.2 Metáfora do cérebro

Já pela metáfora do **Cérebro**, a cooperativa se revela como um sistema inteligente e adaptativo, capaz de aprender coletivamente e se autorregular. As práticas participativas, a gestão horizontal e a troca de experiências entre os cooperados fortalecem a aprendizagem organizacional e a inovação social, traduzindo o potencial de uma organização que aprende. O equilíbrio entre essas duas metáforas é o que sustenta o desempenho e a longevidade institucional da COOPERCUC em um contexto de adversidades climáticas e socioeconômicas.

## 4.3 Plano de ação e direções estratégicas

A análise sugere a necessidade de aprofundar a integração entre racionalidade técnica e inteligência coletiva. Recomenda-se o fortalecimento de políticas de **gestão do conhecimento**, com a criação de espaços permanentes de formação, experimentação e troca de saberes, favorecendo a inovação contínua. Também se propõe a adoção de **mecanismos de monitoramento e avaliação participativa**, capazes de conciliar eficiência produtiva com valores cooperativistas. Por fim, o incentivo à **governança compartilhada** e à incorporação gradual de tecnologias sociais e digitais pode ampliar a capacidade adaptativa e a competitividade da cooperativa, consolidando-a como referência em gestão colaborativa e sustentável no semiárido brasileiro.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que a COOPERCUC necessita fortalecer suas práticas de gestão do conhecimento, criando espaços permanentes de formação, inovação e troca de saberes entre cooperados, a fim de equilibrar eficiência técnica e cooperação solidária. As metáforas da Máquina e do Cérebro mostraram-se adequadas para interpretar essa dualidade, revelando como o controle e a aprendizagem podem atuar de forma complementar. Assim, a cooperativa amplia sua capacidade adaptativa, reforça a sustentabilidade organizacional e consolida-se como referência em desenvolvimento territorial colaborativo no semiárido.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.

CHIAVENATO, I. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

MORGAN, G. *Images of Organization*. Beverly Hills: Sage Publications, 1986.  
MORGAN, G. *Metáforas da Organização*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

SENGE, P. *A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende*. Rio de Janeiro: Best Seller, 1990.