

AS RACIONALIDADES DE PROCESSOS E DIMENSÕES ORGANIZACIONAIS FRENTE AS ORIENTAÇÕES EXTENSIONISTAS PARA ORGANIZAÇÕES ECONÔMICAS DE AGRICULTURA FAMILIAR¹

THE RATIONALITIES OF PROCESSES AND ORGANIZATIONAL DIMENSIONS THROUGH THE EXTENSIONIST GUIDELINES FOR FAMILY FARMING ECONOMIC ORGANIZATIONS

Autores: Marcos Roberto P. Gregolin², Marcelo R. Meneghetti³, Renato S. de Souza⁴

Filiação: Universidad de la Cuenca del Plata²; Universidade Federal de Santa Maria^{2, 4}; Universidade Estadual do Oeste do Paraná³.

E-mail: marcosgregolin@yahoo.com.br; marcelo.meneghetti@unioeste.br; renatosdesouza@gmail.com.

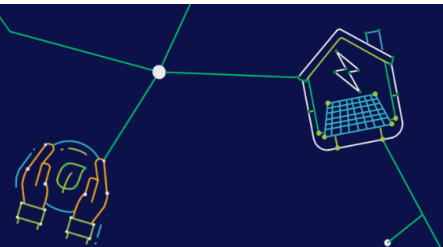
Eixo temático: 1 - Identidades Cooperativas e Direito Cooperativo

Resumo

Neste artigo objetivamos confrontar as orientações práticas do projeto “Mais Gestão” com as características típico-ideais das racionalidades de processos e dinâmicas organizacionais. Partimos do pressuposto que as organizações econômicas de agricultora familiar são dirigidas por ações racionais com relação aos valores e não unicamente por ações racionalmente vinculadas aos fins, como é de costume em ambientes mercantis capitalistas. A partir disso, apresentamos contribuições oriundas de literatura nacional e internacional que abordam distintas ações racionais em organizações, e construímos um quadro com processos e dimensões organizacionais e características típico-ideais de ações racionais (instrumental/formal ou substantiva/coletivista) para os processos ou dimensões. Tendo por base a análise do guia metodológico do projeto “Mais Gestão” e ao entendermos que as organizações econômicas de agricultores familiares são guiadas pela racionalidade substantiva, negando a supremacia da burocracia, bem como a anteposição do econômico ao social, concluímos que há um hiato entre a metodologia proposta e as características das cooperativas de agricultores familiares, beneficiárias da ação.

¹ O artigo aqui apresentado é parte de um dos capítulos de resultados da Tese apresentada pelo primeiro autor ao Programa de Pós-graduação em Extensão Rural da UFSM com Orientação do Professor Renato Santos de Souza. A elaboração do texto original e do texto que aqui se apresenta teve substancial apoio (em sua elaboração e reconfiguração para o formato do evento) do Professor Marcelo Roger Meneghetti.

² Pesquisador na Universidad de la Cuenca del Plata com bolsa de pós-doutorado pela “Agência Nacional de Promoción de la Investigación, el Desarrollo Tecnológico y la Innovación”, vinculado ao projeto “Dinámicas de articulación entre investigación y extensión rural en el marco de sistemas de innovación agropecuaria: Trabas, facilitadores y arreglos institucionales”. Professor Voluntário na Universidade Federal de Santa Maria – UFSM. Doutor em Extensão Rural



Palavras-chave: Racionalidades; Extensão Rural; Cooperativismo; Associativismo; Agricultura familiar.

Abstract

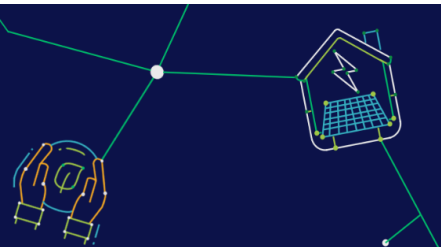
In this article we aim to confront the practical guidelines of the “Mais Gestão” project with the typical-ideal characteristics of process rationalities and organizational dynamics. We start from the assumption that the family farming economic organizations are guided by rational actions in relation to values and not only by actions rationally linked to ends, as is usual in capitalist mercantile environments. From this, we present contributions from national and international literature that address different rational actions in organizations, and we build a framework with organizational processes and dimensions and typical-ideal characteristics of rational actions (instrumental/formal or substantive/collectivist) for the processes or dimensions. Based on the analysis of the methodological guide of the “Mais Gestão” project and when we understand that the family farming economic organizations are guided by substantive rationality, denying the supremacy of bureaucracy, as well as the preposition of the economic to the social, we conclude that there is a gap between the proposed methodology and the characteristics of family farmer cooperatives, beneficiaries of the action.

Keywords: Rationalities; rural extension; cooperativism; associativism; family farming.

1. Introdução

Alberto Guerreiro Ramos fundou, no Brasil, o campo de análise das racionalidades nas organizações, principalmente ao dedicar-se à teorização da racionalidade substantiva e sua relação com as práticas administrativas. Porém, em função da sua morte prematura, o autor “deixou o campo de estudos da racionalidade nas organizações com um impasse, por não demonstrar claramente que a razão instrumental não é a única a fundamentar práticas de gestão” (SERVA et al., 2015, p. 415).

Este estudo parte do pressuposto de que as organizações econômicas de agricultores familiares (associações e cooperativas) são conduzidas, em maior grau, por ações administrativas pautadas na racionalidade substantiva, vinculação essa que contradiz a lógica de mercado, comumente operada por meio da racionalidade instrumental. Entre os autores e estudos que fulcram esse entendimento, podemos citar Cançado, Carvalho e Pereira (2011), Christoffoli (2000), Felski, Sampaio e Dallabrida (2011), Matarazzo e Boeira (2016), Severo e Pedrozo (2008), Silva e Neto (2015) e Zwick e Pereira, (2013). Os principais constructos teóricos utilizados neste



artigo são os de tipos ideais e de racionalidade (instrumental e substantiva) oriundos da sociologia weberiana e tidos como pontos-chave para as interpretações que aqui nos propomos a fazer.

Por tipos ideais, entendemos a sistematização de um quadro de pensamento, e não a realidade engessada, pura, intocável e irreduzível. O tipo ideal pode ser comparado a uma régua, pois estabelece um parâmetro, por meio do qual, entendemos e avaliamos a realidade, buscando, nessa comparação, elucidar as minúcias do fato empírico, levando em consideração elementos importantes e necessários para a pesquisa em questão.

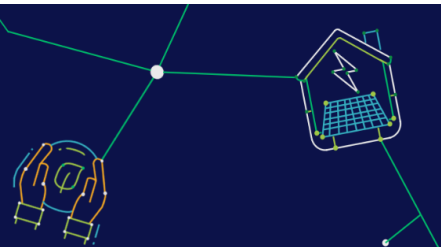
Por tipos ideais, entendemos a sistematização de um quadro de pensamento, e não a realidade engessada, pura, intocável e irreduzível. O tipo ideal pode ser comparado a uma régua, pois estabelece um parâmetro, por meio do qual, entendemos e avaliamos a realidade, buscando, nessa comparação, elucidar as minúcias do fato empírico, levando em consideração elementos importantes e necessários para a pesquisa em questão.

A racionalidade, segundo constructo utilizado, é interpretada por Kalberg (1980, p. 1145) “como, talvez, o tema principal na obra de Max Weber”. Contudo, essa abordagem deve ser entendida “como recurso heurístico e meio de análise. Trata-se de um dos vários recursos conceituais que Weber utilizou para elaborar sua teoria” (SELL, 2012, p. 160). Em síntese, “a problemática da racionalidade, em Weber, é elaborada tendo-se em vista compreender, a partir dela, a especificidade das ações sociais” (SELL, 2012, p. 163).

Como objeto de estudo entendemos o projeto de ATER “Mais Gestão”, que é uma ação governamental que visa ao aprimoramento das estratégias de gestão em organizações econômicas de agricultores familiares (associações e cooperativas) e que, caracterizam-se como organizações coletivistas, cuja gestão é guiada pela ação racional substantiva, a qual, de acordo com Serva (1997, p. 122), é orientada basicamente para duas dimensões, a individual e a grupal: “na dimensão individual, refere-se à autorrealização, compreendida como concretização de potencialidades e satisfação; na dimensão grupal, refere-se ao entendimento, nas direções da responsabilidade e das satisfações sociais”.

A partir destes constructos a pergunta que move esta pesquisa é: As orientações dadas pelo arcabouço metodológico do “Mais Gestão” em suas áreas e subáreas de ação vinculam-se, em que medida, a qual das racionalidades da gestão econômica? Logo, esta pesquisa tem por objetivo confrontar as orientações práticas constantes no “Mais Gestão”, em suas diversas áreas e subáreas, com as características (tipo ideais) das racionalidades, características estas vinculadas a processos e dimensões de gestão, apresentados por Joyce Rothschild-Whitt (1979) e Serva (1997).

Para realizar essa tarefa, levaremos em consideração as proposições teóricas de Joyce Rothschild-Whitt (1979) e de Maurício Serva (1997), os quais organizaram quadros de análises compostos de dimensões e processos organizacionais e



respectivas características para organizações pautadas na racionalidade instrumental e racionalidades Substantivas/Coletivistas.

As orientações práticas são provenientes do guia metodológico do “Mais Gestão”, documento público, de livre acesso e disponível na rede mundial de computadores. A tratativa com os documentos valeu-se da análise de conteúdo e buscou elementos que se aproximem dos processos e dimensões organizacionais propostos pelos autores, além de interpretar qual o tipo de racionalidade que as práticas sugeridas por essas orientações subentendem.

2. Referencial teórico

Entre os principais elementos constitutivos das Organizações Substantivas, também conhecidas como alternativas e/ou coletivistas, Serva (1993) aponta, em primeiro lugar, os princípios, salientando o reconhecimento da individualidade dos integrantes da organização e a constante busca do equilíbrio entre os objetivos do coletivo com os objetivos individuais,

ou seja, partindo-se do indivíduo tenta-se construir uma organização que possa viabilizar seus anseios conjugados na base da proximidade e compatibilidade de valores. Daí, surgem os demais princípios, tais como o respeito à dignidade humana, o culto à liberdade, a assunção espontânea de compromissos (vontade), e a identidade de valores gerais (SERVA, 1993, p. 38)

As organizações alternativas ou “organizações coletivistas”, caracterizam-se como embriões de uma nova sociedade, que buscam suplantam as velhas estruturas com versões novas e melhoradas. E o maior diferencial de uma organização coletivista jaz na autoridade que é depositada no coletivo e não como incumbência de um cargo ou de alguma especialidade (ROTHSCHILD-WHITT, 1979).

Serva (1993, 1997), aponta seis elementos fundantes da ação racional em organizações substantivas, os quais, de uma maneira geral, caracterizam-se pela valorização do potencial e pela busca da satisfação dos indivíduos; pela busca do entendimento, proveniente de acordos e consensos conquistados por meio da comunicação livre e responsável; pelo julgamento ético oriundo do debate e da comunicação entre os indivíduos; pela honestidade, franqueza e integridade; pela busca do bem-estar coletivo, mudança social, solidariedade, liberdade individual e comprometimento com o grupo; e por fim, pela possibilidade de os indivíduos agirem e expressarem-se livremente na vida da organização.

A Ação “de modo racional referente a valores” (WEBER, 2000, p. 15) (*Wertrational*) é “determinada pela crença consciente no valor - interpretável como ético, estético, religioso ou de qualquer outra forma - próprio e absoluto de um determinado comportamento, considerado como tal, sem levar em consideração as possibilidades de êxito” (WEBER, 1973, p. 417; 2000, p. 15). Ou seja, tem por base o apreço aos princípios e é a convicção em seus valores que inspira as condutas, não



sendo guiado, então, pela estimativa dos efeitos que poderão resultar dos seus atos. “O significado da ação não se encontra, portanto, em seu resultado ou em suas consequências, mas no desenrolar da própria conduta” (QUINTANEIRO, BARBOSA e OLIVEIRA, 2003, p. 107).

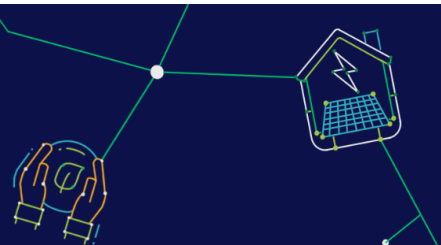
Acrescenta Kalberg (2010) que, ao remeter-se aos valores, o agente o faz conscientemente e atribui o significado ético e valorativo (entre outros valores) ao ato em si. De acordo com esse autor, a noção de ato obrigatório (*verbindlich*) e compulsório também está presente nessas ações, não como uma lei externa ou mando coercitivo, mas sim como um imperativo categórico.

Por outro lado, levamos em consideração as exposições de Weber (1973, 2000), que em seus estudos deixa claro que a ação racional instrumental é o sustentáculo da vida econômica, legal e científica da sociedade moderna. De acordo com Japiassú e Marcondes, a ação racional instrumental também é conhecida como ação formal e por Weber definida como ação racional com relações aos fins (*Zweckrational*). Para esses autores, Weber identifica a razão instrumental com o capitalismo e o desenvolvimento da técnica e da sociedade industrial (JAPIASSÚ; MARCONDES, 1990, p. 427). De acordo com Quintaneiro, Barbosa e Oliveira (2003), tem-se na atualidade, além de na economia, o ambiente acadêmico como lócus privilegiados deste tipo de ação.

Ao abordar as categorias sociológicas fundamentais da gestão econômica, Weber delimita por “racionalidade formal de uma gestão econômica o grau de cálculo tecnicamente possível e que ela realmente aplica” (WEBER, 2000, p. 52).

Baseado nisso, Serva (1997, p. 123) define que a ação racional em organizações instrumentais é aquela “baseada no cálculo, orientada para o alcance de metas técnicas ou de finalidades ligadas a interesses econômicos ou de poder social, através da maximização dos recursos disponíveis”. São constitutivos dessa racionalidade o utilitarismo, operacionalizado pelo cálculo; os fins, de natureza técnica, econômica ou política, visando geralmente ao aumento de poder (seja ele qual for); a maximização dos recursos desatrelada de julgamentos éticos, principalmente no que diz respeito ao uso dos recursos; a busca incessante pelo êxito e pela aferição de resultados, estabelecidos como padrões, níveis, estágios e situações desejadas; o desempenho aferido por meio da performance individual em ações unicamente motivadas pela utilidade e rentabilidade; e por fim, as estratégias interpessoais, subsidiadas pela antecipação das reações dos indivíduos a determinados estímulos, visando a atingir a conformidade.

Os modelos propostos por Rothschild-Whitt (1979) e por Mauricio Serva (1997) são úteis para esse estudo na medida em que relacionam processos organizacionais com elementos constitutivos de racionalidade, seja ela substantiva/coletivista ou racional/burocrática. É a partir desse quadro comparativo que se torna possível, diagnosticar os processos organizacionais fomentados em um determinado serviço, voltado às organizações dos agricultores familiares e a sua vinculação com uma ou outra racionalidade.



É importante termos a consciência de que, mesmo a mais pura e genuína burocracia, fundada na primazia da racionalidade formal/instrumental, é para nós um tipo ideal, do mesmo modo que a gestão democrática, tipificada idealmente e operacionalizada por meio da racionalidade substantiva, em sua forma pura, completa, é inalcançável (ROTHSCHILD-WHITT, 1979), pois, no “mundo da vida”, as organizações são híbridas e reagem a estímulos e tensões que as fazem movimentar-se entre um tipo ideal e outro.

3. Metodologia

Neste estudo, buscamos informações e evidências em documentos orientadores do “Mais Gestão” e, em função disso, o classificaremos, além de teórico, como documental. Este tipo de estudo tem como característica a busca de informações em diversas fontes, como documentos internos e oficiais, relatórios de empresas e outros, os quais não possuem tratamento analítico (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Ao avaliarmos os documentos do “Mais Gestão”, constatamos que a totalidade das orientações (gerais e pormenorizadas) se encontram no Guia Metodológico do Programa, publicado pela Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) no âmbito da consultoria “Novos instrumentos de ATER para organizações econômicas da Agricultura Familiar” em fevereiro de 2018. Ele é composto por 6 tópicos, detalhados no quadro 01.

Quadro 1 - Organização do Manual do Projeto Mais Gestão. Fonte: dados da pesquisa (2022).

Tópico	Tema	Páginas
1	Introdução	02
2	Abordagem metodológica: visão geral	07
3	Áreas funcionais da organização	17
4	Nível de maturidade organizacional: visão estratégica	05
5	Plano de fortalecimento organizacional	02
6	Recursos metodológicos para o trabalho de ATER	27

FONTE: GIZ, 2018.

No fragmento da introdução são apresentados os objetivos do “Mais Gestão”; na seção 02, apresenta-se a abordagem metodológica que perpassa toda a execução, além de princípios básicos e processos mínimos; na parte 03, são apresentadas as áreas e subáreas de gestão, primeiramente, uma conceituação teórica de cada uma delas e, na sequência, as questões que irão calibrar o olhar das equipes de técnicos, posturas e dimensões de gestão que se subentendem necessárias para o bom andamento da organização;

No quarto fragmento do material, tem-se a apresentação da proposta de classificação das organizações em níveis de maturidade específicos para cada subárea e um nível de maturidade geral. Esse nível se comporta como uma escala, que vai do nível zero (maturidade inexistente) ao nível 5 (excelência). Esse indicador



numérico é proveniente da sistematização automática das respostas dadas pela organização na etapa do diagnóstico.

Na quinta parte do guia, constam orientações para a elaboração do plano de fortalecimento organizacional; e, na sexta parte, é apresentada uma “caixa de ferramentas metodológicas” para execução de ações ao longo do “Mais Gestão”.

Para operacionalizar o exame dos dados, optou-se pela “análise de conteúdo”, pois realizamos o tratamento das mensagens constantes no manual para identificar os significados que nos permitam realizar interpretações e atribuir sentidos ao texto, tendo por base informações que não necessariamente estavam explícitas nas mensagens. Busca-se uma nova compreensão do material textual que possa revelar o que está escondido, latente ou subentendido. A leitura feita na análise de conteúdo não termina com a interpretação das letras, ela objetiva descortinar um sentido alocado em segundo plano, portador de significados, de natureza psicológica, sociológica, política, histórica etc. (BARDIN, 2011).

Ao caracterizar a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas, diversas iniciativas pertencem ao domínio desse tipo de análise, tendo como ponto comum os momentos de explicitação, sistematização de conteúdo das mensagens e, por fim, a expressão do conteúdo. Esses três momentos são cronologicamente definidos como: i) pré-análise; ii) exploração do material; e iii) tratamento dos resultados, inferência e interpretação (BARDIN, 2011, p. 125).

A pré-análise, em nosso estudo, deu-se cronologicamente após a revisão de literatura e consistiu na aproximação com os documentos disponíveis sobre o “Mais Gestão”, a formulação da pergunta problema, bem como do objetivo, e a escolha das categorias de análise.

A fase da exploração do material se deu por meio da busca de responder à questão problema, atendendo ao objetivo proposto, tendo por base a exploração do material fulcrada pelas categorias de análise requisitadas do referencial teórico. De uma maneira mais pragmática, foi analisado o guia metodológico do “Mais Gestão”, tendo por base a busca de referências a processos e dimensões organizacionais (categorias de análise), contrapondo-as com características (tipos ideais) de racionalidade em cada uma das categorias.

A respeito dos tipos ideais, salientamos que, por meio deles, o pesquisador estabelece os parâmetros pelos quais centrará a sua análise.

Trata-se de um quadro de pensamento, não da realidade histórica, e muito menos da realidade “autêntica”; não serve de esquema em que se possa incluir a realidade à maneira de exemplar. Tem, antes, o significado de um conceito-limite, puramente ideal, em relação ao qual se mede a realidade a fim de esclarecer o conteúdo empírico de alguns dos seus elementos importantes, e com o qual está é comparada. Tais conceitos são configurações nas quais construímos relações, por meio da utilização da categoria de possibilidade objetiva, que a nossa imaginação, formada e orientada segundo a realidade, julga adequadas (WEBER, 2001 p. 138).



Nesse sentido, os tipos ideais se apresentam para nós como guias ou moldes, nos dando ferramentas para leitura e interpretação do objeto de estudo. Cabe salientar que essa leitura e interpretação é, ou pode ser, diferente de pesquisador para pesquisador.

O tratamento dos resultados foi realizado tendo por base o material explorado e as interpretações sobre os significados que, em fragmento, vinculados aos processos e dimensões organizacionais, emanaram. Não foi utilizada abordagem quantitativa nessa análise, apenas buscamos evidenciar a aproximação das recomendações aos tipos ideais de racionalidade teorizados.

Dentro da análise do conteúdo, este estudo assume as categorias de análise propostas por Joyce Rothschild-Whitt (1979) e por Mauricio Serva (1997), por meio dos quais tornou-se possível diferenciar características constitutivas de tipos ideais de racionalidade instrumental e substantiva, materializadas em dimensões e processos organizacionais. Temos, a partir de Rothschild-Whitt (1979) as seguintes dimensões: autoridade, controle social, diferenciação no trabalho, estratificação social, estruturas de incentivos, recrutamento e progressão, regras e relações sociais. Enquanto de Serva (1997), recrutamos as seguintes dimensões: ação social e relações ambientais, comunicação e relações interpessoais, conflitos, controle, dimensão simbólica, divisão de trabalho, hierarquia e normas, reflexão sobre a organização, satisfação individual, tomada de decisão e valores e objetivos organizacionais.

Tendo por base cada dimensão ou processo organizacional anteriormente referenciados, abrimos uma chave de avaliação na qual consta as características do tipo ideal de gestão (racional ou substantiva) passando então a avaliar se a orientação proveniente do manual do projeto vincula-se a um ou outro tipo de racionalidade.

Quadro 2 – Chave de análise, com Processos e dimensões. Fonte: elaborado a partir de Rothschild-Whitt (1979) e Serva (1997).

Processos e dimensões organizacionais	Elementos Constitutivos	Tipo de Racionalidade
Ação social e relações ambientais	Buscam potencializar e fomentam valores emancipatórios.	Substantiva
	Direcionam-se pela finalidade de se obterem os resultados.	Instrumental
Autoridade	A autoridade reside na coletividade como um todo; se for necessário, haverá delegação, porém, tem caráter temporário e pode ser modificada. A conformidade é buscada tendo por base o consenso do coletivo, que é aberto à negociação.	Substantiva
	A autoridade tem sua base nos indivíduos e é pautada no cargo e/ou experiência; A organização é muito departamentalizada e hierárquica. A conformidade se dá por meio do atendimento das regras fixas e universais.	Instrumental
Comunicação e relações interpessoais	Fundamentam-se na Autenticidade, nos Valores emancipatórios e na Autonomia.	Substantiva
	Almejam a potencialização do desempenho e o êxito nos Resultados. Fundamentam-se em Estratégias interpessoais.	Instrumental



Conflitos	Estão circunscritos por Julgamentos éticos, por Autenticidade e pela Autonomia dos envolvidos.	Substantiva
	São mediados pelo Cálculo dos Fins, bem como se fundamentam em estratégias interpessoais.	Instrumental
Controle	O controle (social) é personalista ou moralista e dá-se por meio da seleção de pessoal. Quando necessário, deliberações são dadas tendo por base o entendimento do coletivo.	Substantiva
	O comportamento organizacional está sujeito ao controle social, principalmente através de supervisão direta, regras e sanções padronizadas, e, indiretamente, através da seleção de pessoal homogêneo, especialmente em níveis superiores. Busca a maximização dos recursos, do Desempenho e fundamenta-se em Estratégia interpessoal	Instrumental
Divisão do trabalho	Divisão mínima do trabalho: a administração é combinada com tarefas; A divisão entre trabalho intelectual e manual é reduzida. Generalização de empregos e funções; papéis holísticos, desmistificação da supremacia do conhecimento. Aceita-se a dedicação de amadores. Proporciona a autorrealização e dá-se por meio do entendimento do coletivo, não infringindo a autonomia dos indivíduos.	Substantiva
	Divisão de trabalho máxima: dicotomia entre trabalho intelectual e trabalho manual e entre tarefas administrativas e tarefas de desempenho. Especialização máxima de empregos e funções; papéis segmentados. A perícia técnica é o que se busca. Busca a Maximização dos recursos, por meio da potencialização do desempenho e amparado em cálculos	Instrumental
Dimensão simbólica	Visa à autorrealização e promove valores emancipatórios.	Substantiva
	Tem a finalidade de maximizar o desempenho, promovendo resultados mais exitosos.	Instrumental
Estratificação social	Ambiente Igualitário; os diferenciais de recompensa ou incentivos, quando houver, são deliberados pela coletividade.	Substantiva
	Distribuição diferenciada de prestígio, privilégio e poder; recompensas e incentivos se diferenciam tendo como justificativa a hierarquia.	Instrumental
Estruturas de incentivo	Os incentivos normativos e solidários são primários; os incentivos materiais são secundários.	Substantiva
	Os incentivos remuneratórios estão em primeira ordem.	Instrumental
Hierarquia	É estabelecida por meio do entendimento coletivo e do julgamento ético.	Substantiva
	É estabelecida valorizando os fins, tendo como principal objetivo o desempenho.	Instrumental
Recrutamento e progressão	O emprego é baseado em amizades, valores políticos, atributos de personalidade e, por avaliações informais de conhecimento e habilidades. O conceito de progressão na carreira não é significativo, não há hierarquia de posições.	Substantiva
	O emprego é baseado em treinamento especializado e certificação formal, constitui carreira e a progressão é baseada em antiguidade ou realização.	Instrumental



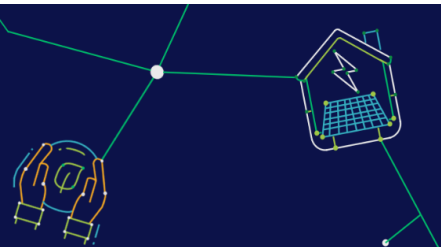
Reflexão sobre a organização	Dá-se com base no julgamento ético e em valores emancipatórios.	Substantiva
	Almeja a potencialização do Desempenho e o aumento da rentabilidade.	Instrumental
Regras	As regras são mínimas; o primado é dado às decisões ad hoc; O cálculo é realizado com base no conhecimento ético substancial envolvido na situação.	Substantiva
	As regras são fixas. A calculabilidade, a tomada e a revisão das decisões se dão com base na correspondência com a lei formal e escrita.	Instrumental
Relações sociais	São relações que primam pelo coletivo, pela comunidade. As relações devem ser intelectuais, pessoais e de valor em si mesmas.	Substantiva
	São pautadas na impessoalidade e devem ser baseadas em papéis segmentares e instrumentais.	Instrumental
Satisfação individual	Busca a autorrealização e promove a autonomia dos indivíduos.	Substantiva
	Sua promoção almeja o êxito da organização e o aprimoramento do desempenho dos indivíduos.	Instrumental
Tomada de decisão	É estabelecida por meio do entendimento coletivo e do julgamento ético.	Substantiva
	Acontece por meio do Cálculo de utilidade e de Maximização dos recursos.	Instrumental
Valores e objetivos organizacionais	São estabelecidos visando à autorrealização, à promoção dos valores emancipatórios e dos julgamentos éticos.	Substantiva
	São estabelecidos pela sua utilidade, vinculada aos fins, principalmente, a rentabilidade.	Instrumental

Elaborado a partir de Rothschild-Whitt (1979) e Serva (1997).

Os resultados desta análise serão apresentados por meio de interpretações macro sobre a visão geral metodológica e sobre as áreas e subáreas de gestão, relacionando-as com processos e dimensões organizacionais com o constructo das racionalidades a eles atreladas.

4. Discussões

Os resultados desta análise serão apresentados em três momentos distintos. No primeiro, serão apresentados os achados e as interpretações provenientes da análise de conteúdo do Capítulo 02 do Guia Metodológico, intitulado “Abordagem metodológica: visão geral”. No segundo momento, serão apresentadas as interpretações sobre os achados no Capítulo 03 do Guia, o qual é composto pela apresentação conceitual das áreas e subáreas de gestão e pelo questionário de diagnóstico.



4.1 Análise dos dados

O Guia Metodológico foi analisado tendo por base a busca de informações relacionadas aos processos gerenciais constantes no modelo proposto por Serva (1997) e Rothschild-Whitt (1979), e serão apresentadas, primeiramente, as vinculações com os aspectos gerais do Guia Metodológico para, na sequência, apresentar as informações relativas às áreas funcionais e às questões do diagnóstico.

O Guia Metodológico do “Mais Gestão” foi elaborado e publicado em 2018, por meio de uma parceria realizada entre a Secretaria Especial de Agricultura Familiar e do Desenvolvimento Agrário da Casa Civil com a *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)*³ e é composto por várias seções, cabendo, no nosso estudo, a análise do Capítulo 2 – Abordagem metodológica: visão geral e, posteriormente, do Capítulo 3 – Áreas funcionais da organização.

4.2. Abordagem metodológica: visão geral

Já nos primeiros momentos dessa abordagem, o Guia Metodológico do “Mais Gestão” apresenta o que, para Rothschild-Whitt (1979), é chamado de diferenciação no trabalho. De acordo com o entendimento dessa autora, em uma organização instrumental, busca-se a especialização máxima de empregos e funções, por meio de papéis segmentados, em que a perícia técnica é valorizada e colocada em primeiro lugar. Visualizamos isso quando, de acordo com o guia, tem-se que “a metodologia apresenta melhores resultados junto a organizações que apresentam um razoável grau de diferenciação interna (apresentem áreas funcionais bem definidas)” (GIZ, 2018, p. 7).

Em outro fragmento do Guia Metodológico, constata-se a vinculação com o processo organizacional postulado por Serva (1997) e intitulado como reflexão sobre a organização.

O desenvolvimento organizacional implica em processos de mudança. É importante que o grupo apoiado tenha clareza da sua condição atual e reflita sobre quais mudanças são desejadas e quais são os horizontes futuros da organização. No âmbito da gestão as mudanças quase sempre envolvem o abandono de práticas gerenciais antigas e a adoção de novas, visando melhorar o desempenho econômico e a motivação dos associados (GIZ, 2018, p. 7).

³ A *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)* é uma empresa do governo alemão atuante no âmbito da cooperação internacional para o desenvolvimento sustentável. A GIZ tem mais de 50 anos de experiência em uma ampla variedade de áreas, como desenvolvimento e emprego, energia, meio ambiente, manutenção da paz e segurança. Como empresa federal de utilidade pública, a GIZ apoia o governo alemão – em particular, o Ministério Federal para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (BMZ) e o Ministério do Meio Ambiente, (BMU) – e outras entidades dos setores público e privado em cerca de 130 países no alcance dos seus objetivos em cooperação internacional. Fonte: <https://www.giz.de/>

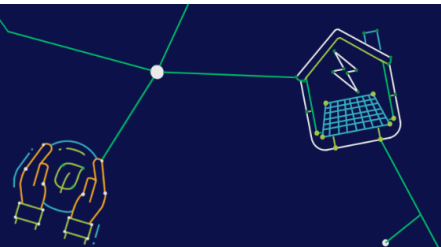


Ao observarmos esse texto, temos a possibilidade de ajuizar sobre qual a reflexão que o “Mais Gestão” fomenta. Nós chegamos ao entendimento de que, por mais que, ao encerrar a orientação, o guia faça referência à motivação dos associados, o ponto central fica no desempenho econômico, e isso vem a dialogar com as características preconizadas por Serva (1997) para as organizações instrumentais, em que as reflexões sobre a organização buscam potencializar o desempenho e gerar aumento de rentabilidade.

De modo semelhante à reflexão acima exposta, percebe-se, no Guia Metodológico, em sua visão geral, que o “programa visa capturar o potencial econômico das cadeias de valor” (GIZ, 2018, p. 8), estando vinculado, por exemplo, à dimensão valores e objetivos, contudo sem levar em conta características substantivas de autorrealização, de promoção de valores emancipatórios e dos julgamentos éticos. Outrossim, os valores e objetivos são estabelecidos levando em consideração sua utilidade vinculada aos fins, principalmente econômicos (SERVA, 1997).

A continuidade da leitura do Guia Metodológico apresenta uma nova relação entre seus preceitos com os processos e dimensões organizacionais apontados pelos autores basilares desse estudo. Esse encontro se dá quando observamos o aspecto tomada de decisão, que, de acordo com Serva (1997), são feitas, em organizações substantivas, embasadas no julgamento ético e tomadas por meio do entendimento do coletivo. Sobre isso, o Guia sugere que a avaliação do diagnóstico, e posterior construção do plano de aprimoramento da organização, deve ser feito “de forma participativa, de maneira a validar as observações da assessoria e incorporar a visão dos dirigentes sobre as seis áreas funcionais da organização” (GIZ, 2018, p. 11). Percebemos aí que, em primeiro lugar, são as observações da assessoria que darão o rumo para as atividades, e que, quando se diz respeito à participação dos integrantes do empreendimento, é a visão dos dirigentes que deve ser levada em consideração. Isto posto, percebemos incompatibilidade entre as posturas ideias em organizações substantivas para a tomada de decisão com as orientações do “Mais Gestão”.

Para encerrar as reflexões sobre essa primeira parte do Guia, retomamos a discussão feita por Rothschild-Whitt (1979) no âmbito da diferenciação no trabalho. Para ela, em uma organização instrumental, além de termos papéis segmentados, vivenciamos o primado da perícia técnica, ao passo que, em uma organização guiada pela racionalidade coletivista, tem-se a desmistificação da supremacia do conhecimento e aceitam-se a dedicação e a participação de “amadores”. Nesse sentido, ao observamos as recomendações, temos parte do direcionamento feito pela aplicação de um questionário de diagnóstico, elaborado por especialistas, composto por questões que, ao serem respondidas, mostram aos técnicos (peritos) a maturidade e o que precisa ser modificado na organização. Esse diagnóstico é tido como ferramenta central para que as equipes técnicas possam ter uma visão panorâmica da organização. Esse questionário é



um dos instrumentos centrais da metodologia sendo formado por um conjunto de questões sobre as seis áreas funcionais. Ele visa verificar a presença total, parcial ou ausência de conhecimentos e práticas importantes para o bom desempenho das organizações em cada área funcional (GIZ, 2018, p. 14).

Ao detectar a ausência de certa prática ou conhecimento, o sistema construído para sistematização do diagnóstico tende a dotar a área na qual a questão está inserida com um nível de maturidade preterido, por consequência, essa área passa a ser o foco das equipes de ATER para proposição de ações corretivas. Nesse aspecto, detectamos que o primado do saber técnico (componente da dimensão diferenciação no trabalho) acaba por afetar a dimensão tomada de decisão e reflexões sobre a organização, pois

a classificação das organizações segundo o seu nível de maturidade é um recurso metodológico cujo objetivo é identificar, com o máximo de precisão, o estágio de desenvolvimento da cooperativa ou associação. Ela é o resultado de uma avaliação qualitativa e evidencia as etapas a serem percorridas até que a organização atinja um nível de excelência na gestão (GIZ, 2018, p. 31)

Em organizações instrumentais, a tomada de decisão acontece, como já visto, por meio do cálculo de utilidade das ações e visam à maximização dos recursos, ao passo que a reflexão sobre a organização almeja a potencialização do desempenho e o aumento da rentabilidade, em detrimento dos julgamentos éticos e dos valores emancipatórios (SERVA, 1997).

A seguir, adentraremos na análise do fragmento do Guia Metodológico, que, além de apresentar as áreas de gestão, traz as questões que dão direção para a busca de se conhecer o estágio de desenvolvimento das organizações atendidas pelo “Mais Gestão”.

4.3 Áreas de Gestão: orientações preliminares e respectivas questões

Tendo por base o Guia Metodológico do ATER “Mais Gestão”, percebe-se que a opção de se trabalhar com a segmentação do planejamento e da proposição de ações em áreas funcionais é tida como exitosa, haja vista que “contribui para uma visão sistêmica da cooperativa ou associação” (GIZ, 2018, p. 06).

Outrossim, salienta-se que já é apresentada como uma condição de sucesso para a aplicação do programa a diferenciação interna, ou seja, áreas funcionais bem definidas. (GIZ, 2018, p. 07).

Nesse sentido, ao confrontar essas recomendações com as teorizações propostas por Serva (1997) e por Rothschild-Whitt (1979), notamos aqui uma orientação que dialoga com características de organizações com predominância de racionalidade instrumental, haja vista que, para Serva (1997), em organizações instrumentais, a divisão do trabalho busca, em primeiro lugar, a maximização do



desempenho e dos resultados. No mesmo expediente, Rothschild-Whitt (1979) teoriza que, em uma organização burocrática/instrumental, busca-se a divisão máxima de trabalho, por meio de papéis segmentados e a especialização máxima de empregos e funções.

Além das áreas organizacionais (governança organizacional, gestão de pessoas, gestão financeira, gestão de processos produtivos, gestão comercial e gestão socioambiental), tem-se para a metodologia do “Mais Gestão” a divisão de subáreas. As subáreas são compostas por questões, as quais, de acordo com o Guia Metodológico, constituem o instrumento central da metodologia, que “visa verificar a presença total, parcial ou ausência de conhecimentos e práticas importantes para o bom desempenho das organizações em cada área funcional” (GIZ, 2018, p. 14). A seguir, serão apresentadas as áreas, subáreas e as questões, bem como a problematização sobre os processos organizacionais e as racionalidades a eles inerentes.

Ao tomarmos por base os textos explicativos sobre as áreas gerenciais, bem como as questões de cada área que compõem o diagnóstico, notamos que os processos e as dimensões organizacionais levadas em consideração pelo “Mais Gestão” estão, majoritariamente, vinculadas aos atributos da racionalidade instrumental.

No Quadro 03, sistematizamos, por área de gestão, os processos e dimensões incidentes e a racionalidade vinculada a cada um deles, tendo por base a conceituação, bem como as questões orientadoras da excelência em cada uma das áreas.

No que diz respeito à área de Governança Organizacional, foram destacados, em nove momentos distintos, vinculação das recomendações com dimensões ou processos organizacionais: comunicação e relações interpessoais; conflitos; divisão de trabalho; estrutura de incentivo; hierarquia e normas; reflexão sobre a organização; regras; e tomada de decisão (por duas vezes). Nas duas vezes em que apareceu o processo organizacional “tomada de decisão”, a atribuição de racionalidade foi diferenciada, estando, em uma das vezes, vinculada à racionalidade substantiva e, na outra, à racionalidade instrumental. No que diz respeito à estrutura de incentivo, houve aderência das orientações sobre o tema com os elementos constitutivos do processo em organizações com predominância da racionalidade substantiva. Em todos os outros processos, a racionalidade atribuída foi a instrumental, o que demonstra uma grande aderência das premissas de gestão.

Quadro 03 – Processos e dimensões organizacionais e aspectos vinculantes às racionalidades instrumental e substantiva/coletivista.

Área de Gestão	Processos e Dimensões organizacionais identificados	Predominância Racional
Governança Organizacional	Comunicação e relações interpessoais	Instrumental
	Conflitos	Instrumental
	Divisão de trabalho	Instrumental
	Estrutura de incentivo	Substantiva



	Hierarquia e normas	Instrumental
	Reflexão sobre a organização	Instrumental
	Regras	Instrumental
	Tomada de decisão	Instrumental
	Tomada de decisão	Substantiva
Gestão de Pessoas	Controle social	Instrumental
	Divisão de trabalho	Instrumental
	Estratificação social	Instrumental
	Recrutamento e seleção	Instrumental
	Reflexão sobre a organização	Substantiva
	Relações sociais	Substantiva
	Satisfação individual	Instrumental
	Satisfação individual	Instrumental
Gestão Econômica e Financeira	Tomada de decisão	Instrumental
Gestão de Processos Produtivos	Reflexão sobre a organização	Substantiva
	Relações sociais	Substantiva
Gestão Comercial	Ação social e relações ambientais	Instrumental
	Diferenciação no trabalho	Instrumental
	Dimensão simbólica	Instrumental
	Recrutamento e progressão	Instrumental
	Recrutamento e progressão	Instrumental
	Reflexão sobre a organização	Instrumental
	Reflexão sobre a organização	Substantiva
	Reflexão sobre a organização	Instrumental
	Reflexão sobre a organização	Instrumental
	Reflexão sobre a organização	Instrumental
	Valores e objetivos	Instrumental
Gestão Socioambiental	Ação social e relações ambientais	Substantiva

Fonte: análise dos dados

Quando a análise teve como foco a área de Gestão de Pessoas, constatamos, em oito momentos distintos, vinculação com processos e dimensões organizacionais, sendo eles: Controle social; Divisão de trabalho; Estratificação social; Recrutamento e seleção; Reflexão sobre a organização; Relações sociais; e Satisfação individual (por duas vezes). Nos sete processos (levando em consideração a duplicidade em um deles), a vinculação com a racionalidade instrumental esteve presente em cinco, de acordo com nossa análise, sendo atribuída a racionalidade substantiva para reflexão sobre a organização e relações sociais.

No que diz respeito à área de gestão econômica, por mais que esta seja composta por várias questões, nossa análise resultou na identificação de um único processo organizacional (tomada de decisão), o que entendemos ser o objetivo de toda a área, levando em consideração toda a sua estrutura de diagnóstico e conceituação. Ao vincular o processo organizacional tomada de decisão, e vislumbrando a finalidade dessas decisões, entendemos que sua vinculação é dada à racionalidade instrumental.



Em se tratando da área Gestão de Processos Produtivos, a qual é composta pelas subáreas: i) planejamento produtivo; ii) bens de produção; iii) layout, fluxos e rotulagem; iv) logística da produção e ou beneficiamento; v) controle de qualidade, padronização e rotulagem; e vi) cadeia de valor, mapeamos e atribuímos duas questões a dimensões organizacionais distintas: reflexão sobre a organização e relações sociais, as quais, de maneira muito curiosa, manifestaram-se atreladas à racionalidade substantiva, dentro de uma área totalmente vinculada aos processos produtivos da organização.

No que concerne à área Gestão Comercial, foram mapeadas vinculações em onze momentos, contudo seis processos e dimensões organizacionais foram vinculados a esses fragmentos textuais. O processo de ação social e relações ambientais foi identificado e a ele foi atribuída vinculação à racionalidade instrumental, do mesmo modo que diferenciação no trabalho e dimensão simbólica também tiveram a mesma vinculação. O processo organizacional de recrutamento e progressão foi identificado duas vezes e em ambas atribuímos vinculação à racionalidade instrumental. Os processos de reflexão sobre a organização foram identificados em cinco vezes, e nestas, uma delas foi identificada como aderente aos elementos da racionalidade substantiva, ao passo que as outras quatro, à racionalidade instrumental. A dimensão organizacional valores e objetivos também foi diagnosticada como aderente aos preceitos da racionalidade instrumental.

Por fim, na área de Gestão Socioambiental foi identificada vinculação com o processo organizacional de ação social e relações ambientais, e nele as orientações e direcionamentos são aderentes aos aspectos constitutivos pautadas na racionalidade substantiva.

Em resumo, nossa análise identificou elementos de processos e dimensões organizacionais em trinta e dois momentos durante a leitura e avaliação do terceiro capítulo do guia metodológico (as áreas funcionais da organização), e entre elas, vinte e cinco foram classificadas como vinculadas à racionalidade instrumental e sete, à racionalidade substantiva.

6. Considerações finais

Por meio deste estudo concluímos que, ao adotarmos a teorização de Serva (1997) e Rothschild-Whitt (1979), elencamos a incidência de 17 processos e dimensões organizacionais, entre os quais, na maioria deles, há vinculação as práticas inerentes à racionalidade instrumental. Optamos por realizar essa análise, pois entendemos que o “Mais Gestão”, ao adotar uma metodologia e um questionário, induz ou, no mínimo, sinaliza quais processos ou dimensões organizacionais devem ser buscados pelos empreendimentos, para que, ao olhar dos gestores da política pública, atinjam a excelência.

Nos processos e dimensões organizacionais Comunicação e relações interpessoais; Conflitos; Controle social; Dimensão simbólica; Estratificação social; Hierarquia e Normas; e Regras, todos eles identificados uma única vez, constatamos



EBPC

7ª EDIÇÃO

7º Encontro Brasileiro
de Pesquisadores em
Cooperativismo



que as recomendações e sugestões do projeto levam em consideração práticas instrumentais.

Por sua vez, diferenciação no trabalho (que foi identificado em três momentos), divisão no trabalho (em dois momentos), recrutamento e progressão (duas vezes), satisfação individual (duas vezes), valores e objetivos (duas vezes) e recrutamento e seleção (uma única vez) também, em todos os seus casos, estavam vinculados a práticas organizacionais identificadas e atreladas à racionalidade instrumental.

Nos processos organizacionais de ação social e relações ambientais, com duas identificações ao longo da avaliação do guia do “Mais Gestão”, percebemos que há uma certa convivência entre orientações vinculadas a práticas em organizações pautadas nas racionalidades instrumental e substantiva.

De forma similar à anteriormente relatada, no que diz respeito a processos de tomada de decisão, identificamos, ao longo do manual, quatro incidências de orientações ou ambições de práticas, das quais, três delas apresentaram-se muito alinhadas a práticas vinculadas a organizações pautadas em racionalidade instrumental e uma pautada em racionalidade organizacional substantiva. No que diz respeito às práticas ou posturas sugeridas que acarretam reflexões sobre a organização, constatamos nove inserções, das quais seis vinculam-se diretamente a organizações instrumentais e três a organizações substantivas.

Por fim, inventariamos que as orientações vinculadas às práticas de relações sociais (incidentes duas vezes) e as de estrutura de incentivo (uma única vez) possuem aderência a características dos processos tipificados por Serva (1997) e Rothschild-Whitt (1979) em organizações substantivas/coletivistas.

Mediante essa exposição e levando em consideração que nosso estudo não possui pretensões quantitativas, podemos concluir que as recomendações constantes no Guia Metodológico do “Mais Gestão”, tendo por base os pressupostos teóricos de Serva (1997) e Rothschild-Whitt (1979), aderem majoritariamente à tipologia organizacional pautada na racionalidade instrumental.

Contudo, ao entendermos que as cooperativas de agricultura familiar se caracterizam como organizações guiadas pela racionalidade substantiva, negando a supremacia da burocracia, bem como a anteposição do econômico ao social, concluímos que há um hiato entre a metodologia proposta e as características do público-alvo atendido.

Mediante essas conclusões, acreditamos ter logrado êxito na busca por **analisar a vinculação metodológica e racional do Projeto de ATER “Mais Gestão” com as especificidades das cooperativas de agricultores familiares, beneficiárias da ação.**

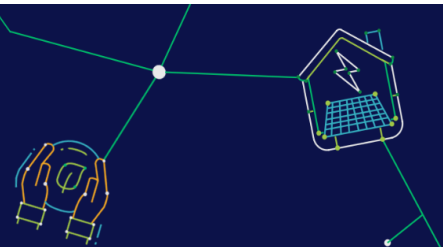
Sobre as especificidades das cooperativas de agricultores familiares, alguns autores (DUARTE; WEHRMANN, 2006; CHRISTOFFOLI, 2000; SEVERO; PEDROZO, 2008) dão conta de que existem diferenciações substanciais entre as cooperativas tradicionais e as cooperativas tidas como solidárias, de resistência, populares, entre outras denominações, aproximando-as, tendo por base as



EBPC

7ª EDIÇÃO

7º Encontro Brasileiro
de Pesquisadores em
Cooperativismo



características estudadas, de organizações coletivistas, guiadas majoritariamente pela racionalidade substantiva.

Mediante o anteriormente exposto, visando dar conta das especificidades das cooperativas de agricultores familiares, Gregolin e Souza (2021) argumentam que as cooperativas agrícolas, no decorrer de sua evolução, acabaram por se segmentar em grupos que atuam em lógicas diferenciadas, sendo um deles (o tradicional) pautado majoritariamente na eficiência mercadológica, e o “novo cooperativismo”, que teve sua gênese vinculada ao atendimento de segmentos marginalizados da própria evolução do cooperativismo tradicional, tendo em primeiro plano (ou no mínimo em planos iguais) os aspectos sociais em detrimento dos econômicos. Essas constatações corroboram o entendimento dos autores mencionados anteriormente de que o cooperativismo tido como “novo” é guiado por racionalidade distinta à instrumental, sustentáculo das ações meramente econômicas, em que os fins são mais importantes do que os meios.

Nesse sentido, partindo das recomendações constantes no Guia Metodológico do “Mais Gestão”, nossa contribuição está no fato de que, ao comparar fatores constitutivos da racionalidade instrumental e substantiva em processos e dimensões organizacionais, percebemos a majoritária vinculação com elementos constitutivos da racionalidade instrumental. Com essa constatação, a contribuição pode ser atribuída ao fato de que, em se tratando de as Cooperativas de Agricultores Familiares serem majoritariamente geridas por ações com racionalidade substantiva, temos um equívoco metodológico na ênfase dada pelo “Mais Gestão”, materializada em seu Guia Metodológico.

Ao retomarmos **análise da vinculação metodológica e racional do Projeto de ATER “Mais Gestão” com as especificidades das cooperativas de agricultores familiares, beneficiárias da ação**, temos uma negativa, pois concluímos que as orientações de ação propostas pelo Projeto “Mais Gestão”, em específico a racionalidade subjacente às práticas, e os processos organizacionais propostos se afastam das características tidas como inerentes ao tipo organizacional das cooperativas de agricultores familiares, público-alvo do projeto, por vezes referenciado como novo cooperativismo, cooperativismo popular ou de economia solidária.

6. Referências Bibliográficas

AGÊNCIA NACIONAL DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL – ANATER. **Edital de Chamada Pública ANATER nº 006/2018**. Chamada Pública para seleção de entidades executoras de ATER no âmbito do Programa ATER Mais Gestão. Brasília: ANATER, 2018.

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



EBPC

7ª EDIÇÃO

7º Encontro Brasileiro
de Pesquisadores em
Cooperativismo



CANÇADO, Ailton Cardoso; DE CARVALHO, Jacqueline Elisa Furtado Barreto; PEREIRA, José Roberto. Gestão e racionalidade: análise da metodologia de incubação de cooperativas populares da ITCP/Nesol/UFT. **Redes**, v. 16, n. 3, p. 5-27, 2011.

CHRISTOFFOLI, Pedro Ivan. **O desenvolvimento de cooperativas coletivas de produção de trabalhadores rurais no capitalismo**: contradições, limites e possibilidades. 2000. 240 p. Dissertação (Mestrado e Administração) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba: PR, 2000.

DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR INTERNATIONALE ZUSAMMENARBEIT (GIZ). **Guia metodológico Programa ATER Mais Gestão**. Brasília: GIZ, 2018.

DUARTE, Laura Maria Goulart; WEHRMANN, Magda Eva S. de F. **Histórico do cooperativismo agrícola no Brasil e perspectivas para a agricultura familiar**. Associativismo, Cooperativismo e Economia Solidária no Meio Rural, p. 13, 2006.

FELSKI, Henrique; SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce; DALLABRIDA, Ivan Sidney. O processo de tomada de decisão sob o viés da ecossocioeconomia das organizações: o caso de uma cooperativa catarinense de artesãos. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 12, n. 1, 2011.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. PLAGEDER, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas S/A, 2008.

GREGOLIN, Marcos Roberto Pires.; SOUZA, Renato Santos de. Da origem ao Cisma: o cooperativismo agrícola brasileiro e o dualismo representativo. **PEGADA - A Revista da Geografia do Trabalho**, v. 22, n. 2, p. 152–184, 2021.

GUERREIRO RAMOS, Alberto. **A nova ciência das organizações**: uma reconceitualização da riqueza das nações. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

JAPIASSÚ, Hilton; MARCONDES, Danilo. **Dicionário básico de Filosofia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1990.

KALBERG, Stephen. **Max Weber**: Uma introdução. Rio de Janeiro: Zahar, 2010.

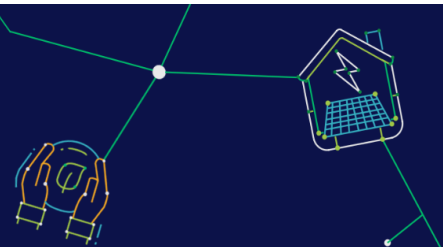
MATARAZZO, Gustavo; BOEIRA, Sérgio Luís. Incubação de cooperativas populares: representações sociais e tensões entre racionalidades. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 14, n. 1, p. 207-227, 2016.



EBPC

7ª EDIÇÃO

7º Encontro Brasileiro
de Pesquisadores em
Cooperativismo



QUINTANEIRO, Tania; BARBOSA, Maria Lígia de Oliveira; OLIVEIRA, Márcia Gardênia Monteiro de. **Um toque de clássicos: Durkheim, Marx e Weber**. Editora UFMG, 2003.

SERVA, Maurício et al. A análise da racionalidade nas organizações—um balanço do desenvolvimento de um campo de estudos no Brasil. **Cadernos Ebape. BR**, v. 13, n. 3, p. 414-437, 2015.

SERVA, Maurício. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de administração de empresas**, v. 37, n. 2, p. 18-30, 1997.

SERVA, Maurício. O fenômeno das organizações substantivas. **Revista de administração de empresas**, v. 33, n. 2, p. 36-43, 1993.

SERVA, Maurício. **Racionalidade e organizações**: o fenômeno das organizações substantivas. São Paulo, 1996. 633 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas. 2 v.

SEVERO, Lessandra Scherer; PEDROZO, Eugênio Ávila. A citricultura orgânica na região do Vale do Caí (RS): racionalidade substantiva ou instrumental? **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 2, p. 58-81, 2008.

SILVA, Karin Vieira da; NETO, Luis Moretto. Gestão social e participação nas decisões: estudos de caso em cooperativas de base social catarinenses. **Desenvolvimento em Questão**, v. 13, n. 30, p. 132-154, 2015.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Volume 1. Brasília: Editora UNB, 2000.

WEBER, Max. **Metodologia das ciências sociais. Volume 2**. São Paulo: Cortez, 1973.

ZWICK, Elisa; PEREIRA, José Roberto. Gestão de cooperativas: derivações teóricas do pensamento utópico. **Acta Scientiarum. Human and Social Sciences**, v. 35, n. 1, 2013.

