

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL**  
**CAMPUS CERRO LARGO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO E POLÍTICAS**  
**PÚBLICAS**

**MORGANI LANG**

**PARTICIPAÇÃO DOS COOPERADOS NOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS EM**  
**UMA COOPERATIVA DO RAMO AGROPECUÁRIO: UMA COMPREENSÃO DAS**  
**RACIONALIDADES E DESENVOLVIMENTO NA MICRORREGIÃO DE CERRO**  
**LARGO/RS**

**CERRO LARGO**

**2021**

**MORGANI LANG**

**PARTICIPAÇÃO DOS COOPERADOS NOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS EM  
UMA COOPERATIVA DO RAMO AGROPECUÁRIO: UMA COMPREENSÃO DAS  
RACIONALIDADES E DESENVOLVIMENTO NA MICRORREGIÃO DE CERRO  
LARGO/RS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Políticas Públicas (PPGDPP) da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento e Políticas Públicas. Linha de Pesquisa 2: Dinâmicas Sociopolíticas e Experiências de Desenvolvimento.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Eduardo Ruschel Anes

Coorientadora: Profa. Dra. Dionéia Dalcin

CERRO LARGO

2021

**Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS**

Lang, Morgani  
Participação dos cooperados nos processos  
organizacionais em uma cooperativa do ramo agropecuário:  
uma compreensão das racionalidades e desenvolvimento na  
microrregião de Cerro Largo/RS / Morgani Lang. -- 2021.  
130 f.:il.

Orientador: Dr. Carlos Eduardo Ruschel Anes  
Co-orientadora: Dra. Dionéia Dalcin  
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal da  
Fronteira Sul, Programa de Pós-Graduação em  
Desenvolvimento e Políticas Públicas, Cerro Largo, RS,  
2021.

1. Cooperativismo. 2. Participação. 3. Processos  
organizacionais. 4. Racionalidades. 5. Desenvolvimento.  
I. Anes, Carlos Eduardo Ruschel, orient. II. Dalcin,  
Dionéia, co-orient. III. Universidade Federal da  
Fronteira Sul. IV. Título.

MORGANI LANG

**PARTICIPAÇÃO DOS COOPERADOS NOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS EM  
UMA COOPERATIVA DO RAMO AGROPECUÁRIO: UMA COMPREENSÃO DAS  
RACIONALIDADES E DESENVOLVIMENTO NA MICRORREGIÃO DE CERRO  
LARGO/RS**

Dissertação apresentada no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Políticas Públicas (PPGDPP) da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento e Políticas Públicas. Linha de Pesquisa 2: Dinâmicas Sociopolíticas e Experiências de Desenvolvimento.

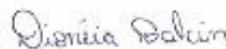
Este trabalho foi defendido e aprovado pela banca em: 25/02/2021.

BANCA EXAMINADORA



---

Prof. Dr. Carlos Eduardo Ruschel Anes – UFFS  
Orientador



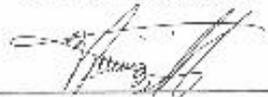
---

Profa. Dra. Dionéia Dalcin – UFFS  
Coorientadora



---

Prof. Dr. Edemar Rotta – UFFS



---

Prof. Dr. Vilmar Antônio Boff – URI

## AGRADECIMENTOS

A Deus por ter-me concedido a oportunidade de vivenciar esta experiência única, que me fez evoluir, permitindo que eu aproveitasse os momentos de aprendizado e enfrentasse os desafios, sempre com saúde.

Aos meus pais, Moacir e Irene, e ao meu irmão Alan, que estiveram junto de mim todos os dias, vendo e compartilhando minhas felicidades e aflições nesta caminhada, em busca do título de Mestre. Grande parcela de minha conquista deve-se ao apoio, à dedicação e à doação que tiveram comigo.

Ao meu namorado Matheus, meu companheiro nos momentos alegres e meu amparo nos momentos de angústias, possibilitando que eu persistisse nessa jornada que exige comprometimento. Sempre, sempre compreensivo comigo, ouvindo-me, acalmando-me e demonstrando alternativas para minhas indecisões.

À organização em que trabalho por ter-me permitido e apoiado em ampliar meus conhecimentos.

Aos meus colegas de trabalho pela parceria e incentivo em enfrentar este desafio, concomitantemente com as minhas tarefas de trabalho.

Aos professores que compuseram a banca avaliadora deste estudo, pelas sugestões e contribuições.

Ao meu orientador, Professor Dr. Carlos Eduardo Ruschel Anes, e a minha coorientadora, Professora Dra. Dionéia Dalcin, que me apontavam o caminho para a busca do conhecimento, sendo solícitos e disponíveis, transmitindo, de forma convicta, esclarecimentos às minhas dúvidas, exercendo com maestria suas funções de professores orientadores.

Gratidão a todos que estiveram presentes nesta jornada!

## RESUMO

A ação cooperativista existiu antes da emergência da economia de mercado, em que, por meio da redistribuição e reciprocidade, a vida dos indivíduos e sociedade era impulsionada por uma motivação não-econômica. Diante da sociedade de mercado, regida pela competitividade e a acumulação de capital, o cooperativismo corre o risco de ser dominado pelo interesse do capital. O que baliza o interesse das pessoas são as racionalidades. As racionalidades que orientam a ação social dos indivíduos contribuem para o entendimento da participação destes em organizações cooperativas. Desse modo, o objetivo geral desse estudo é compreender como as racionalidades se manifestam na participação dos cooperados nos processos organizacionais, em uma cooperativa do ramo agropecuário. Para isso, primeiramente, é realizada a caracterização dos cooperados de uma cooperativa do ramo agropecuário, busca-se entender a participação dos cooperados em sua cooperativa, descrever as racionalidades em relação a tal participação e, por fim, relacionar as racionalidades dos cooperados às diferentes interpretações de desenvolvimento. A abordagem metodológica da pesquisa foi a fenomenológica, classificada como qualitativa e descritiva, com procedimentos técnicos que a caracterizaram como um estudo de caso. A coleta de dados ocorreu por meio de documentos fornecidos pela organização, bem como por entrevistas com 14 (catorze) cooperados, os quais são representantes dos demais cooperados, e componentes do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal. A partir do relato dos entrevistados, foi possível identificar traços da racionalidade instrumental, a qual está voltada a uma lógica economicista. Todavia, a racionalidade substantiva, ligada à lógica humana, destacou-se nos discursos a respeito da participação dos cooperados nos processos organizacionais, revelando-se pelos elementos da autorrealização, julgamento ético, entendimento, valores emancipatórios, autonomia e autenticidade. Assim, a racionalidade se manifesta, predominantemente, de maneira substantiva, inclusive permitindo classificar a organização como isonômica. Houve manifestações instrumentais em diversas rubricas, porém, em nenhum processo organizacional a racionalidade instrumental se revelou com maior frequência do que a substantiva. É perceptível que ambas as racionalidades se manifestam nas ações dos indivíduos em diferentes ocasiões, cada uma contribuindo às diversas interpretações de desenvolvimento. A presença da racionalidade instrumental predispõe a busca pelo desenvolvimento econômico e também colabora ao desenvolvimento rural, local e regional. Contudo, sendo a racionalidade substantiva dominante, há maior tendência de esta organização cooperativa em contribuir ao desenvolvimento territorial, social, sustentável,

rural, local e regional, os quais, a partir da interpretação da literatura, possuem maior vínculo com a racionalidade substantiva.

Palavras-chave: Cooperativismo. Participação. Processos organizacionais. Racionalidades. Desenvolvimento.

## RESUMEN

La acción cooperativista existió ayer de la emersión de la economía del mercado, en el que, por medio de la redistribución y reciprocidad, la vida de los individuos y de la sociedad fue impulsada por una motivación no económica. Delante de la sociedad del mercado, gobernada por la competitividad y la acumulación del capital, el cooperativismo corre peligro de ser dominado por el interés del capital. Y lo que guía el interés de las personas son las racionalidades. Las racionalidades que orientan la acción social de los individuos contribuyen para el entendimiento de la participación de ellos en organizaciones cooperativas. De ese modo, el objetivo general de ese estudio es comprender como las racionalidades se manifiestan en la participación de los cooperativistas en los procesos organizacionales, en una cooperativa del sector agropecuario. Para eso, primeramente, es realizada la caracterización de los cooperativistas de una cooperativa del sector agropecuario, buscarse entender la participación de los cooperativistas en su cooperativa, describir las racionalidades en relación a la participación y, por fin, relacionar las racionalidades de los cooperativistas a los diferentes enfoques del desarrollo. El abordaje metodológico de la investigación fue el fenomenológico clasificado como cualitativo y descriptivo, con procedimientos técnicos caracterizándose como un estudio de caso. La recopilación de datos se realizó a través de documentos proporcionados por la organización, así como a través de entrevistas con 14 (catorce) cooperativistas, los cuales son representantes de los otros cooperados, y componentes del Conselho de Administração y del Conselho Fiscal. A partir del informe de los entrevistados, fue posible identificar rastros de la racionalidad instrumental, la cual se orienta a una lógica economicista. Sin embargo, la racionalidad sustantiva, relacionada a la lógica humana, se destacó en los discursos sobre la participación de los cooperativistas en los procesos organizacionales, revelándose por los elementos de autorrealización, juicio ético, comprensión, valores emancipadores, autonomía y autenticidad. Así, la racionalidad manifiestase, predominantemente, de manera sustantiva, incluso permitiendo clasificar la organización como isonómica. Había manifestaciones instrumentales en diversas rúbricas, pero, en ningún proceso organizacional la racionalidad instrumental resultó ser más frecuente que la sustantiva. Está claro que ambas las racionalidades originan en las acciones de los individuos en diferentes ocasiones, cada una contribuyendo a las diferentes formas de desarrollo. La presencia de la racionalidad instrumental predispone la búsqueda del desarrollo económico y también contribuye al desarrollo rural, local y regional. Todavía, dado que la racionalidad sustantiva dominante, hay una mayor tendencia de esta organización cooperativa

en contribuir con el desarrollo territorial, social, sostenible, rural, local y regional, los cuales, desde la interpretación de la literatura, poseen un mayor vínculo con la racionalidad sustantiva.

Palabras-clave: Cooperativismo. Participación. Procesos organizacionales. Racionalidades. Desarrollo.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Localização da microrregião de Cerro Largo e dos municípios de abrangência da cooperativa.....	52
Figura 2 - Aporte teórico do estudo .....	62

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Idade dos conselheiros .....	66
Gráfico 2 - Grau de escolaridade dos conselheiros.....	66
Gráfico 3 - Tempo de associado na cooperativa.....	67
Gráfico 4 - Principais produtos entregues na cooperativa .....	67
Gráfico 5 - Já desempenhou outros cargos eletivos na cooperativa? .....	68

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Princípios do cooperativismo.....	26
Quadro 2 - Ramos do cooperativismo.....	27
Quadro 3 - Paradigma paraeconômico.....	35
Quadro 4 - Elementos constitutivos das racionalidades.....	39
Quadro 5 - Quadro de Análise das racionalidades nos processos organizacionais .....	40
Quadro 6 - Interpretações acerca do desenvolvimento .....	43
Quadro 7 - Objetivos específicos da pesquisa <i>versus</i> meios de busca à sua realização .....	57
Quadro 8 - Quadro de tabulação e análise das racionalidades e processos organizacionais....	59
Quadro 9 - Categorização, conforme o objetivo geral e os objetivos específicos.....	61
Quadro 10 - Resultado de racionalidade por processo organizacional .....	98
Quadro 11 - Relação entre desenvolvimento e racionalidades.....	106

## **LISTA DE SIGLAS**

CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
FATES	Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
OCERGS	Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul
OMS	Organização Mundial da Saúde
SESCOOP/RS	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo do Rio Grande do Sul
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UFFS	Universidade Federal da Fronteira Sul

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>2</b>	<b>COOPERATIVISMO, PARTICIPAÇÃO, RACIONALIDADES E DESENVOLVIMENTO .....</b>	<b>22</b>
2.1	HISTÓRICO DO COOPERATIVISMO .....	22
<b>2.1.1</b>	<b>Princípios e ramos do cooperativismo .....</b>	<b>25</b>
2.2	PARTICIPAÇÃO NAS COOPERATIVAS .....	28
2.3	RACIONALIDADES .....	31
2.4	INTERPRETAÇÕES ACERCA DO DESENVOLVIMENTO .....	42
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>49</b>
3.1	ABORDAGEM E CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	49
3.2	CONTEXTUALIZAÇÃO E DEFINIÇÃO DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA .....	51
3.3	COLETA DE DADOS .....	54
3.4	ANÁLISE DOS DADOS .....	58
3.5	ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA .....	63
<b>4</b>	<b>RACIONALIDADE SUBSTANTIVA E INSTRUMENTAL: AS DIFERENTES MANIFESTAÇÕES NA PARTICIPAÇÃO DOS COOPERADOS.....</b>	<b>65</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DOS COOPERADOS .....	65
4.2	PARTICIPAÇÃO DOS COOPERADOS NOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS .....	69
4.3	RACIONALIDADES NA PARTICIPAÇÃO DOS COOPERADOS NOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS .....	77
<b>4.3.1</b>	<b>Hierarquia e normas .....</b>	<b>77</b>
<b>4.3.2</b>	<b>Valores e objetivos organizacionais .....</b>	<b>79</b>
<b>4.3.3</b>	<b>Tomada de decisão .....</b>	<b>81</b>
<b>4.3.4</b>	<b>Controle .....</b>	<b>83</b>
<b>4.3.5</b>	<b>Divisão do trabalho .....</b>	<b>84</b>
<b>4.3.6</b>	<b>Comunicação e relações interpessoais .....</b>	<b>86</b>
<b>4.3.7</b>	<b>Ação social e relações ambientais .....</b>	<b>88</b>
<b>4.3.8</b>	<b>Reflexão sobre a organização.....</b>	<b>90</b>
<b>4.3.9</b>	<b>Conflitos.....</b>	<b>92</b>

<b>4.3.10</b>	<b>Satisfação individual .....</b>	<b>93</b>
<b>4.3.11</b>	<b>Dimensão simbólica .....</b>	<b>96</b>
4.4	RACIONALIDADES DOS COOPERADOS E ABORDAGENS DE DESENVOLVIMENTO.....	99
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>110</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>115</b>
	<b>APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA PARA CONSELHEIROS DE ADMINISTRAÇÃO .....</b>	<b>123</b>
	<b>APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA PARA CONSELHEIROS FISCAIS.....</b>	<b>126</b>
	<b>APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE).....</b>	<b>128</b>

# 1 INTRODUÇÃO

O cooperativismo é uma atividade associativa, visado como um fato social, lastreado pela economia, que atua no processo de trabalho e distribuição da produção, e que teve sua origem a partir da luta por qualidade de vida, por melhores oportunidades sociais e contra a má distribuição de riqueza (FRANTZ, 2012). Com a ascensão da modernidade<sup>1</sup>, emerge o Movimento Cooperativista Moderno, pautado na defesa e valorização do trabalho humano, na solidariedade, voltado à cultura do humano e não do capital.

A raiz do Movimento Cooperativista Moderno surge em Rochdale, na Inglaterra, em 1844, por meio da criação de uma cooperativa de consumo, a qual foi a experiência que conseguiu colocar em prática princípios necessários à ordem da organização cooperativa, diante da nova situação econômica da sociedade, em decorrência da Revolução Industrial. As cooperativas, além de tentarem suprir as necessidades dos cooperados<sup>2</sup>, fundamentam-se nos interesses destes, incentivando a cooperação, mas também, conforme Frantz (2012), tentando reduzir custos dos associados, aumentando a sua economia, o que tende a melhorar a condição de vida dos mesmos.

Para melhor organização das atividades das cooperativas, o cooperativismo é dividido em sete ramos: produção de bens e serviços, infraestrutura, consumo, transporte, saúde, agropecuário e crédito. No presente estudo, os cooperados participantes da pesquisa pertencem a uma cooperativa<sup>3</sup> do ramo agropecuário. De acordo com o Anuário do Cooperativismo Brasileiro 2019 (SISTEMA OCB, 2019), o ramo agropecuário se destaca dentre os demais ramos do cooperativismo, o qual é considerado referência no agronegócio brasileiro. Conforme este anuário, no ano de 2018, o ramo agropecuário possuía 1.613 (mil, seiscentas e treze) cooperativas, sendo que, em 2014, possuía 1.543 (mil, quinhentas e quarenta e três) cooperativas, bem como houve o aumento do número de cooperados, os

---

<sup>1</sup> Modo de comportamento estabelecido na Europa após o feudalismo, que se espalhou pelo restante do mundo. É fundamentada no uso de maquinário nos processos de produção, bem como na mercantilização competitiva da produção proposta pelo capitalismo. É visada como uma ordem pós-tradicional. A reflexividade em torno da atividade social, das relações materiais com a natureza e a revisão do novo conhecimento também são características da modernidade (GIDDENS, 2002).

<sup>2</sup> “[...] membro parte da cooperativa, é o trabalhador rural ou urbano, profissional de qualquer atividade socioeconômica, que se associa para ativamente participar de um dos segmentos cooperativos, assumindo responsabilidades, direitos e deveres” (REISDORFER, 2014, p. 16).

<sup>3</sup> O nome da cooperativa não é mencionado no estudo, a fim de preservar a identidade dos cooperados. Conselheiros de Administração e Conselheiros Fiscais, os quais compõem a amostra não probabilística da pesquisa.

quais, em 2014 eram 993,5 mil e, em 2018 passaram a ser 1 milhão. A quantidade de colaboradores também aumentou de 180,9 mil em 2014 para 209,8 mil em 2018.

Diante das diversas características do cooperativismo, o qual existe para o atendimento das necessidades e qualidade de vida do cooperado, buscando a sobrevivência no mercado competitivo, é pertinente compreender como as racionalidades se manifestam naqueles que são a essência do cooperativismo: os cooperados. Conforme Weber (2000), as racionalidades são os elementos que qualificam a ação social dos indivíduos. A partir de Serva (1996), é possível identificar que a racionalidade está relacionada à razão, uma vez que Guerreiro Ramos (1989) aborda que, no sentido antigo, a razão está ligada à psique humana, balizando o indivíduo a decidir entre o falso e o verdadeiro, o bem e o mal, orientando sua vida. Interpretando Serva (1996), percebe-se que a racionalidade possui diferentes formas de origem, de acordo com as diferentes áreas do conhecimento.

Alberto Guerreiro Ramos, sociólogo brasileiro, ao observar que através da modernidade estava ocorrendo a despersonalização do indivíduo, já que a ciência cada vez mais focava na sociedade centrada no mercado, propôs-se a desenvolver uma nova ciência, voltada ao ser humano, conforme menciona Siqueira (2014), e que buscasse a emancipação humana por meio da racionalidade substantiva (AZEVEDO, 2006). As racionalidades podem orientar a ação diante de diferentes perspectivas, sendo estas denominadas “Racionalidade Instrumental” e “Racionalidade Substantiva” (GUERREIRO RAMOS, 1989; SERVA, 1996; ANES, 2017). A racionalidade instrumental está ligada à lógica economicista de mercado, ao cálculo para maximização dos recursos, e a racionalidade substantiva é voltada ao pensamento humano, aos valores emancipatórios, à ética, sendo atributo natural do indivíduo (GUERREIRO RAMOS, 1989; SERVA, 1996; ANES, 2017).

O cooperado, na participação em sua cooperativa, também age com determinada racionalidade. Em cooperativas, os cooperados se unem para tomar decisões na Assembleia Geral. Contudo, no cotidiano da organização, o quadro social é representado por alguns cooperados, os quais compõem o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal. Tais conselheiros manifestam racionalidades nos processos organizacionais em que participam. A participação dos cooperados contribui na construção da identidade da cooperativa, o que espelha também a racionalidade predominante na organização. As cooperativas são fundamentadas por valores e ideais semelhantes às características que Guerreiro Ramos (1989) menciona como qualificantes das entidades isonômicas no paradigma paraeconômico, como por exemplo, a igualdade entre os membros da organização, a importância do

relacionamento entre as pessoas, a recompensa pela participação não visando a renda e a busca da realização dos objetivos intrínsecos do indivíduo. É pertinente destacar que as organizações isonômicas possuem características que se relacionam à racionalidade substantiva, a qual é voltada à lógica humana (SERVA, 1996). Desta forma, o tema deste estudo é inerente às racionalidades na participação dos cooperados nos processos organizacionais em uma cooperativa do ramo agropecuário. O objeto de análise do estudo são os cooperados componentes do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal.

As racionalidades são constituídas por elementos, os quais, em uma relação de associação, como neste caso de participação em cooperativas, também podem gerar certa tendência a diferentes tipologias de desenvolvimento. O desenvolvimento surgiu como sinônimo de progresso e crescimento econômico, como um produto da sistematização da riqueza e distribuição de seus recursos (SANTOS *et al.*, 2016). Contudo, o desenvolvimento visto estritamente sob tal enfoque, passou a ter um viés mais inclusivo, a partir da observação de que nem sempre o crescimento estava relacionado à melhoria da qualidade de vida (PIMENTA, 2014). Assim, essa visão inclusiva de desenvolvimento complementa os critérios de mensuração, baseados em índices econômicos, e passa a ter foco na dimensão humana, libera a participação coletiva como instrumento de planejamento e valoriza os requisitos históricos e culturais da região que está se desenvolvendo. O desenvolvimento ligado à sustentabilidade gera reflexos na área da ética, da solidariedade e da cooperação, conforme interpreta Pimenta (2014). Para Bassan e Siedenberg (2008) o desenvolvimento resulta dos interesses das pessoas e Weber (2000) menciona que os interesses que movem uma relação associativa são dotados de racionalidade.

Conforme Frantz (2012), o cooperativismo surgiu pela busca da emancipação humana, contra os interesses de capital. Todavia, diante da competitividade e do interesse ao capital existente perante as relações de mercado, em que o mercado pressiona os produtores à melhora e ao aumento de produção, as organizações cooperativas correm o risco de se voltarem ao interesse do capital e da razão técnica. Em consequência disso, pode ocorrer a diminuição da vivência dos princípios cooperativos e da solidariedade (FRANTZ, 2012).

Desse modo, surge o questionamento da presente pesquisa: Como as racionalidades se manifestam na participação dos cooperados nos processos organizacionais, em uma cooperativa do ramo agropecuário?

Para tanto, este estudo tem como objetivo geral compreender como as racionalidades se manifestam na participação dos cooperados nos processos organizacionais, em uma

cooperativa do ramo agropecuário. Indagando os cooperados e compreendendo suas convicções e atuação nos processos organizacionais, é que poderá ser identificado como as racionalidades se manifestam em tal participação. Para alcançar o objetivo geral, têm-se os seguintes objetivos específicos: caracterizar os cooperados de uma cooperativa do ramo agropecuário; entender a participação dos cooperados nos processos organizacionais; descrever as racionalidades em relação à participação dos cooperados nos processos organizacionais; e relacionar as racionalidades dos cooperados às diferentes abordagens de desenvolvimento.

A caracterização dos cooperados é relevante, uma vez que esta é a base para conhecermos o perfil dos cooperados, o que facilitará a compreensão dos demais objetivos específicos. Este objetivo aborda o gênero, a idade, grau de escolaridade, a associação de familiares do cooperado na organização, tempo de associado na cooperativa, principais produtos entregues e o desempenho de outros cargos eletivos na cooperativa. O entendimento da forma que os cooperados participam de sua cooperativa é a base para a realização do objetivo específico, que está relacionado à descrição das racionalidades dos cooperados nos processos da organização.

A resposta dos entrevistados em relação ao seu entendimento, opinião ou ação em cada processo organizacional manifestará elementos que revelam a racionalidade instrumental ou substantiva. A partir disso, o último objetivo específico pode ser realizado. Sabendo-se as racionalidades manifestadas, é possível relacioná-las às diferentes abordagens de desenvolvimento, ou seja, relacionar as racionalidades predominantes nos processos organizacionais para com a tendência de desenvolvimento que elas podem se alinhar.

Por meio do exposto, percebe-se que este estudo abrange a interdisciplinaridade prevista pelo Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Políticas Públicas, bem como envolvendo um dos objetivos específicos deste Programa: “analisar a realidade regional a partir de alternativas que contribuam para projetos de desenvolvimento e de políticas públicas pautadas na interdisciplinaridade e que busquem a promoção da democracia e a participação”, é que o estudo voltado às racionalidades na participação dos cooperados nos processos organizacionais de uma cooperativa do ramo agropecuário, está atrelado ao Mestrado em Desenvolvimento e Políticas Públicas. Isso, pois, a pesquisa relaciona-se à análise da realidade regional proposta pelo Programa, uma vez que contempla, como objeto de estudo, os cooperados de uma cooperativa localizada na microrregião de Cerro Largo, pertencente à região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Tal região possui histórico na

criação de cooperativas, atestado por Rotta, Bütenbender e Höfler (2016), a partir da vivência do cooperativismo por meio da experiência das Reduções Jesuíticas, do modelo caboclo existente na região e da colonização por imigrantes europeus.

Nesta proposta de pesquisa, procura-se compreender como as racionalidades se manifestam na participação de cooperados nos processos organizacionais, em uma cooperativa do ramo agropecuário, racionalidades estas que caracterizam a intenção ou os objetivos dos indivíduos em uma ação associativa. Os objetivos e intenções das pessoas estão relacionados ao desenvolvimento (BASSAN; SIEDENBERG, 2008). Logo, tal racionalidade dotada de intenção pode relacionar-se a alguma tipologia de desenvolvimento, relação esta que se almeja demonstrar no decorrer do estudo. Destaca-se ainda que o estudo foi realizado com parte dos cooperados de uma cooperativa, em tese fundamentada nos princípios do cooperativismo, a qual é interpretada por Santos (2012) como alternativa para a promoção do desenvolvimento. Assim, o estudo envolve cooperativismo, racionalidades, processos organizacionais e desenvolvimento, e, a partir desses elementos, atua em um campo interdisciplinar, característica relevante do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Políticas Públicas.

No que concerne à Linha de Pesquisa “Dinâmicas Sociopolíticas e Experiências de Desenvolvimento”, esta pesquisa justifica-se por direcionar-se às experiências de desenvolvimento, relacionando as racionalidades da participação de cooperados nos processos organizacionais em uma cooperativa com as diferentes abordagens teóricas sobre desenvolvimento. Desse modo, o estudo anseia estabelecer uma relação entre a participação no mundo cooperativo, a partir da forma de vivenciar o cooperativismo pela participação e pela intenção na ação cooperada, para com o perfil de desenvolvimento, o qual pode decorrer ou possuir uma inclinação de existir, a partir da racionalidade envolvida na participação cooperativa.

Optou-se por uma cooperativa do ramo agropecuário, uma vez que, segundo o Sistema de Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul (OCERGS) e Serviço Nacional de Aprendizagem da Cooperativa do Estado do Rio Grande do Sul (SESCOOP/RS) (2019), o ramo agropecuário é, economicamente, o ramo mais forte do cooperativismo gaúcho. O Sistema OCERGS e SESCOOP/RS (2019), em seu relatório intitulado “Expressão do Cooperativismo Gaúcho 2019 – Ano-Base 2018”, demonstra que, das 437 cooperativas existentes no estado do Rio Grande do Sul, 128 pertencem ao ramo agropecuário, sendo este constituído pela maior quantidade de cooperativas no Estado do Rio Grande do Sul. Essas, no

ano de 2018, contavam com 350,2 mil cooperados e 36,6 mil colaboradores. Salienta-se também que, das 128 cooperativas agropecuárias presentes no Rio Grande do Sul, 50 delas possuem sede na região Noroeste, sendo esta a que possui maior quantidade de cooperativas do referido ramo (SISTEMA OCERGS; SESCOOP/RS, 2020).

No que concerne às racionalidades, as mesmas podem ser vistas sob dois enfoques: substantiva e instrumental (GUERREIRO RAMOS, 1989). Anes (2017) aborda que a racionalidade substantiva refere-se a uma lógica humana e a racionalidade instrumental está relacionada à lógica econômica. Assim, esses dois enfoques foram estudados a partir das respostas dos cooperados, em que foi observado como as racionalidades se manifestam na participação dos mesmos em uma entidade cooperativa, sendo que a mesma, em tese, é lastreada pelos princípios e ideais do cooperativismo e também está relacionada à economia, uma vez que oferece suporte às relações de mercado de seus cooperados e busca manter-se dentro de tal mercado competitivo.

Desse modo, a presente pesquisa visa contribuir com a ciência, buscando estudar como se manifesta a racionalidade em uma organização com características diferenciadas das empresas convencionais: uma cooperativa. Analisa a racionalidade de cooperados, os quais são donos da cooperativa e representantes de todos os demais cooperados, por meio do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal. A pesquisa colabora também para evidenciar se, atualmente, a racionalidade que molda a ação do cooperado na cooperativa é a substantiva ou a instrumental.

A partir do estudo, busca-se contribuir para o campo de estudos da racionalidade, cooperativismo e desenvolvimento. Espera-se que o tema dessa pesquisa instigue outros pesquisadores, a fim de demonstrar o perfil das organizações no que se refere às racionalidades e qual o caminho que elas podem traçar ao desenvolvimento, a partir da racionalidade nas ações sociais de seus integrantes.

A análise das racionalidades que orientam os cooperados na sua participação na cooperativa é importante para toda sociedade que está em torno do cooperado e da cooperativa. Isso, pois, de acordo com Büttendörfer (2011), o cooperativismo contribui ao desenvolvimento da sociedade de diversas formas, sendo na organização produtiva e de serviços, na relação com a organização das pessoas na construção da cidadania, ou então para implementação de projetos públicos ou privados. Assim, saber se a racionalidade que move a cooperativa por meio de seus cooperados possui uma tendência mais substantiva ou instrumental contribui para a sociedade assimilá-la e juntar-se ao cooperativismo, na busca do

desenvolvimento.

O estudo demonstra-se relevante à pesquisadora, uma vez que o tema das racionalidades no cooperativismo instiga a mesma no que concerne em averiguar, empiricamente, como a racionalidade substantiva e a racionalidade instrumental se manifestam em participantes de uma organização que objetiva vivenciar ideais do cooperativismo, como a igualdade e a solidariedade entre seus integrantes. Bem como, desperta o interesse em estabelecer um elo entre as características da racionalidade que se sobressaiu na participação dos cooperados para com o perfil das diferentes perspectivas de desenvolvimento, podendo, assim, cogitar a tendência de desenvolvimento que pode haver a partir das ações e intenções dos cooperados.

Para tanto, essa dissertação é constituída por cinco capítulos, sendo eles, respectivamente: introdução, revisão de literatura, metodologia, análise e discussão dos resultados e considerações finais. O capítulo da introdução contextualiza o que foi abordado no estudo, bem como apresenta o tema, problema, objetivos – geral e específicos – e a justificativa de realização do estudo.

O capítulo dois, que trata da revisão de literatura, visa caracterizar as principais abordagens do estudo. Assim, é composto por uma seção que trata do histórico do cooperativismo – subdividida em princípios e ramos do cooperativismo. Outra seção aborda a participação nas cooperativas, seguida por uma seção das racionalidades, e, para finalizar o capítulo, são apresentadas interpretações acerca do desenvolvimento.

A metodologia, constante no capítulo três, retrata a forma de realização do estudo. Logo, neste capítulo, é detalhada a abordagem e classificação da pesquisa, bem como há a contextualização e definição dos participantes da pesquisa. A forma em que se almejou coletar e analisar os dados é abordada neste capítulo, respectivamente, nas seções “Plano de coleta de dados” e “Plano de análise dos dados”. Na sequência, são enfatizados os aspectos éticos da pesquisa.

No capítulo quatro é realizada a análise e discussão dos resultados. Neste, ocorre a caracterização dos cooperados, busca-se entender a participação destes nos processos organizacionais, descrever como as racionalidades se manifestam em tal participação e a relação dessas racionalidades com as abordagens de desenvolvimento. Logo após, no capítulo cinco, constam as considerações finais, com os principais resultados da pesquisa, limitações e sugestão de estudos futuros.

## **2 COOPERATIVISMO, PARTICIPAÇÃO, RACIONALIDADES E DESENVOLVIMENTO**

No presente capítulo, realizar-se-á uma revisão da literatura, no que concerne aos fundamentos teóricos que sustentam este estudo. Primeiramente, é realizada uma contextualização a respeito do cooperativismo, suas definições, origens, princípios e ramos. Posteriormente, é realizada uma abordagem a respeito da participação cooperativa. A seção subsequente trata das racionalidades, mais especificamente da racionalidade substantiva e da instrumental. No último tópico, são apresentadas diferentes interpretações acerca do desenvolvimento.

### **2.1 HISTÓRICO DO COOPERATIVISMO**

Até o fim do feudalismo na Europa Ocidental, o sistema econômico era regido por princípios como a reciprocidade, a redistribuição e a domesticidade (POLANYI, 2000). Estes são lastreados por uma motivação não-econômica, em que a reciprocidade está ligada à subsistência familiar e à salvaguarda da produção; a redistribuição está atrelada ao armazenamento do que fora produzido e posterior distribuição entre os membros da sociedade; e a domesticidade relaciona-se à produção para o consumo próprio. O sistema econômico não possuía o propósito do lucro e nem de competição, e a doação era considerada uma virtude, uma vez que, naquela época, essa forma de sistema econômico era considerada uma função da organização social.

A partir de Polanyi (2000), é perceptível que a introdução da economia de mercado na sociedade agrária e comercial da Inglaterra, no século XVII, é orientada somente por preços de mercado e que não recebe interferência externa, trazendo modificações no modo de vida dos indivíduos. Para o autor, foi a partir da economia de mercado - introduzida pela Revolução Industrial, a partir da utilização de máquinas que exigiam alta venda de produtos para compensar seu custo - que a sociedade, que antes era motivada pela ação da subsistência, passou a ser motivada pela ação do lucro.

Silva e Bartholo (p. 43, 2003) complementam que “[...] transações sociais se converteram em transações monetárias.”. Para estes autores, antes da emergência da economia de mercado, a produção tinha como finalidade o uso, e, com a nova forma de economia autorregulável, passou a ter como escopo a troca. Logo, destacam que a economia de mercado

trouxe modificações nas relações humanas e que o progresso técnico, trazido pela Revolução Industrial, trouxe também a inversão do lugar que a economia deveria ocupar na sociedade, levando diversas pessoas ao empobrecimento, à humilhação e à miséria.

Tais problemas sociais, bem como o desemprego, a baixa renda dos trabalhadores e a falta de alimentos, foram impulsionadores para que o cooperativismo emergisse com maior intensidade, a partir da Revolução Industrial. Com essa Revolução, as pessoas passavam muito tempo nas fábricas, não restando tempo para produção própria de alimentos e, assim, a economia da necessidade cedeu espaço à economia do interesse, resultante das relações de mercado (FRANTZ, 2012).

A ação cooperativista fora praticada por diversos povos antes de tornar-se um movimento reconhecido mundialmente. Contudo, foi a partir do declínio da ordem feudalista e ascendência da ordem capitalista, por meio da Revolução Francesa e da Revolução Industrial, que o movimento cooperativista tomou força e resultou no chamado “Movimento Cooperativista Moderno” (FRANTZ, 2012).

O Movimento Cooperativista Moderno teve sua origem a partir do conflito social, gerado pela má distribuição de riquezas, restritas oportunidades sociais e pela busca por melhor qualidade de vida. Conforme Frantz (2012), este defendia a valorização do trabalho humano, e, assim, era visado como lugar das reconstruções de vida e como uma economia humana.

O referido movimento teve por objetivo melhorar as condições socioeconômicas por meio de associações equitativas e voluntárias que fizessem mudanças nas formas de produção industrial e nos regimes de troca, uma vez que os trabalhadores das fábricas eram explorados durante o período da Revolução Industrial. Desse modo, no ano de 1844, foi criada a primeira cooperativa, na cidade de Rochdale, na Inglaterra. Era constituída por 28 tecelões, os quais organizaram a entidade em um armazém que oferecia artigos de primeira necessidade, sendo que esta pertencia ao ramo do consumo (GUASSELLI, 2009). O grupo de tecelões que realizavam a cooperação era liderado por Robert Owen, que, conforme Guazzi (1999), é considerado o pai do cooperativismo.

O Movimento Cooperativista Moderno, sendo caracterizado por melhores condições de produção industrial e de vida dos trabalhadores, é considerado um movimento que parte de operários. De acordo com Hobsbawn (2000), o movimento operário se atém em lutar pelas pessoas que não têm direitos ou têm menos direitos que os demais. Neste caso, pode ser

considerado um movimento operário moderno, uma vez que surge em meio à sociedade industrial moderna.

Sendo um processo associativo, o cooperativismo é caracterizado por envolver indivíduos e por possuir relação com a economia, uma vez que dá aporte à produção de seus cooperados, bem como realiza a distribuição de bens e riquezas. Assim, pode ser considerado um fato social com base econômica (GUASSELLI, 2009; FRANTZ, 2012). Ele é visado como uma das formas alternativas ao sistema econômico capitalista, objetivando emancipação social, a igualdade e a solidariedade (SANTOS, 2012).

Segundo Schmidt e Perius (2003), o cooperativismo já era praticado no Brasil entre os povos indígenas, sendo incentivado também pelos padres jesuítas nas Reduções Jesuíticas, em que buscavam catequizar os índios, enfatizando a importância do trabalho coletivo, da ajuda mútua e do bem-estar do indivíduo e da família para uma melhor produção. De acordo com relatos dos autores recentemente mencionados, em 1891, na cidade de Limeira, estado de São Paulo, surgiu a primeira organização cooperativa brasileira, a Companhia Telefônica. Já a primeira cooperativa de produtores rurais surgiu, no Brasil, no ano de 1892, e foi organizada em Veranópolis e Antônio Prado, no Rio Grande do Sul. Em 1894 e 1895, surgiram, em Minas Gerais e em Pernambuco, respectivamente, cooperativas de consumo. O cooperativismo de crédito teve início com a união de lideranças rurais e com Pe. Theodoro Amstadt, no ano de 1902, na cidade de Nova Petrópolis, no Rio Grande do Sul.

Em consonância com a interpretação de Rotta, Büttgenbender e Höfler (2016), a região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul possui a vivência do cooperativismo atrelada a sua história. Isso se deve a fatores como as Reduções Jesuíticas que ali estavam instaladas, ao modelo caboclo existente na região e aos colonos imigrantes europeus não-ibéricos. Neste âmbito, as Reduções Jesuíticas são vistas como experiência originária, em que os padres jesuítas buscavam catequizar os índios, bem como ensinavam a importância do uso comum da propriedade, da divisão do trabalho, da não acumulação individual, da partilha comunitária, da solidariedade e da cooperação. O modelo caboclo provém de índios remanescentes das Reduções, de escravos negros e descendentes de portugueses e espanhóis, os quais valorizavam a subsistência familiar e o bom convívio com a natureza, também praticavam a solidariedade e a cooperação. Os imigrantes europeus introduziram a agricultura familiar com peculiaridades trazidas da Europa e formavam comunidades de acordo com a descendência étnica ou religiosa, em que buscavam, por meio da união, superar os desafios; valorizavam a família, a cultura e a religião, sendo que a Igreja incentivava o cooperativismo.

Desse modo, o cooperativismo não é um movimento de estruturação única. Pode ser considerado, conforme Frantz (2012), um movimento de organização que é moldado conforme sua constituição de estrutura social e econômica, concepção política e crenças religiosas. Cada movimento possui diferentes interpretações de cooperativismo e diferentes propostas, as quais variam de acordo com o problema a ser superado.

Mesmo cada movimento possuindo diferentes interpretações, toda organização cooperativa segue princípios, os quais sustentam a existência da entidade. Tais princípios balizam a cooperativa em sua atuação na economia e na sociedade, bem como contribuem para a vivência de seus valores, como a igualdade, democracia, responsabilidade, equidade, autoajuda e solidariedade (SCHMIDT; PERIUS, 2003). Assim como é fundamental a vivência dos princípios na cooperativa, é importante também a organização da mesma, contribuindo na busca dos objetivos de seus cooperados. Para facilitar tal fato, cada cooperativa pertence a um ramo do cooperativismo. Jansen (2017) descreve que os ramos representam a modalidade de atividade da cooperativa, sendo que a regulamentação deles, no Brasil, é realizada pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB).

### **2.1.1 Princípios e ramos do cooperativismo**

Segundo Bialoskorski Neto (2015), as cooperativas são caracterizadas como organizações que amparam as relações entre produtores cooperados e o mercado. Logo, possuem o intuito de promover o incremento econômico do cooperado e a integração do mesmo com a cadeia produtiva. Esse tipo de organização é reconhecido como uma sociedade de pessoas, em que, nas Assembleias Gerais, cada associado tem direito a um voto apenas, diferentemente das sociedades de capital, em que cada voto é proporcional ao capital do acionista.

Conforme a Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971, que define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e dá outras providências:

Art. 4º As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades pelas seguintes características:

I - adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços;

II - variabilidade do capital social representado por quotas-partes;

- III - limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais;
- IV - inacessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade;
- V - singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade;
- VI - quorum para o funcionamento e deliberação da Assembleia Geral baseado no número de associados e não no capital;
- VII - retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembleia Geral;
- VIII - indivisibilidade dos fundos de Reserva e de Assistência Técnica Educacional e Social;
- IX - neutralidade política e discriminação religiosa, racial e social;
- X - prestação de assistência aos associados, e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa;
- XI - área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços.

As cooperativas seguem princípios fundamentais para a sustentação da organização, os quais foram elaborados pelos tecelões de Rochdale. Estes foram revisados, posteriormente, sendo a última atualização em 1995, em Manchester, na Inglaterra (FRANTZ, 2012). Tais princípios são apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 - Princípios do cooperativismo

PRINCÍPIO	SIGNIFICADO
<b>Adesão Livre e Voluntária</b>	Caracteriza a liberdade de qualquer pessoa associar-se, independentemente de gênero, religião, raça ou partido político e quem decide associar-se em uma cooperativa deve fazê-lo de forma voluntária.
<b>Controle Democrático pelos Sócios</b>	As cooperativas devem ser geridas pelos seus sócios, os quais devem participar da tomada de decisão.
<b>Participação Econômica dos Sócios</b>	Representa a contribuição monetária realizada pelo sócio de forma equitativa, conhecida como capital social.
<b>Autonomia e Independência</b>	Define que as cooperativas são organizações autônomas de ajuda mútua, devem atuar de forma que preservem o controle democrático dos sócios e mantenham sua autonomia.
<b>Educação, Treinamento e Informação</b>	Sugere que as cooperativas ofereçam a oportunidade para associados e colaboradores se aperfeiçoarem através de cursos, para assim contribuírem ao desenvolvimento da cooperativa que pertencem.
<b>Cooperação entre Cooperativas</b>	Fundamenta-se na intercooperação das cooperativas, em que juntas realizam o atendimento do associado contribuindo para o fortalecimento de todo sistema cooperativo.
<b>Preocupação com a Comunidade</b>	É conceituado, como o princípio em que as cooperativas devem promover o desenvolvimento sustentável e assumir a responsabilidade social para com sua comunidade.

Fonte: Adaptado de Schmidt; Perius (2003)

Observa-se que, através dos princípios, os cooperados e a cooperativa solidificam o espírito de cooperação e mantêm a cooperativa íntegra na busca de seus objetivos, o que é

positivo para cooperados, cooperativa e sociedade em que está inserida. Para contribuir na busca dos objetivos das cooperativas, inclusive perante os Três Poderes, a OCB criou os treze ramos do cooperativismo, os quais, em 2019, mediante resolução nº 56/2019 da OCB, foram reorganizados e reclassificados, resultando em sete ramos do cooperativismo, os quais constam no Quadro 2.

Quadro 2 - Ramos do cooperativismo

<b>RAMOS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>Produção de Bens e Serviços</b>	Caracterizado por cooperativas que realizam a produção de bens ou prestam serviços a terceiros.
<b>Infraestrutura</b>	Prestam serviço de infraestrutura aos cooperados.
<b>Consumo</b>	Cooperativas que realizam compras de produtos e serviços aos associados.
<b>Transporte</b>	Seu cooperado deve ser proprietário de veículo. A cooperativa caracteriza-se pelo transporte de carga ou passageiros.
<b>Saúde</b>	Formada por profissionais da área da saúde, que se dedicam à promoção da saúde.
<b>Agropecuário</b>	Composto por cooperativas que realizam atividades do ramo agropecuário, agroindustrial, extrativista, pesqueiro.
<b>Crédito</b>	Prestam serviços financeiros aos cooperados.

Fonte: Adaptado de Resolução OCB nº 056/2019

O ramo agropecuário, abordado neste estudo, contribui para melhor distribuição de renda dos produtores rurais, uma vez que agrega valor aos produtos agrícolas e facilita a comercialização do produto (GIMENES; GIMENES, 2007). Neves, Castro e Freitas (2019, p. 559) mencionam que “as cooperativas no meio rural são constituídas, majoritariamente, por produtores rurais associados, que buscam, com estas organizações, atender aos anseios relacionados às suas atividades”. Assim, Bialoskorski (1994) complementa que a cooperativa serve como intermediária entre o cooperado e o mercado, promovendo o incremento entre ambos, com intuito da satisfação dos cooperados.

Uma cooperativa agropecuária no Brasil pode ser, ao mesmo tempo, caracterizada como cooperativa de compra, de venda, de produção e de crédito. Dada a variedade de atividades que uma cooperativa pode desenvolver, os riscos que incidem em suas operações são de vários tipos e advêm de diversas fontes. Além disso, no Brasil as cooperativas ainda são consideradas organizações que possuem funções sociais e, apesar de ser um pré-requisito para o desempenho social, o desempenho econômico nem sempre é devidamente alcançado, aumentando assim a incidência de riscos financeiros (MOREIRA; BARREIROS; PROTIL, 2011, p. 327).

O cooperativismo agropecuário estende-se em todo território nacional e é um dos ramos mais reconhecidos pela sociedade brasileira. Isso, pois, segundo Gozer (2003), abastece de alimentos o mercado interno, bem como contribui para a efetividade da balança comercial,

por meio da exportação da produção. Os associados de cooperativas do ramo agropecuário, além de serem beneficiados por meio de serviços de assistência social, recebem também assistência técnica no período do plantio à colheita, bem como usufruem de serviços de armazenamento da produção, industrialização e comercialização do produto entregue à cooperativa. Gozer (2003) menciona, ainda, que o principal objetivo do cooperativismo agropecuário é a organização e comercialização dos produtos agrícolas de seus cooperados, venda de insumos e disponibilização de implementos agrícolas aos associados. Cabe ressaltar ainda, que as cooperativas, além da assistência social e técnica, fornecem assistência educacional a seus cooperados, assistências estas que podem ser realizadas por meio de recursos financeiros do Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social (FATES), o qual é regulamentado pela Lei 5.764, do ano de 1971.

Observa-se que os ramos do cooperativismo contribuem para melhor atendimento das necessidades dos associados e que os objetivos destes e de sua cooperativa sejam alcançados com maior eficiência, bem como os princípios do cooperativismo orientam o cooperado e a cooperativa à vivência do cooperativismo de forma justa e sadia. Guasselli (2009) relata que os princípios demonstram que as cooperativas se preocupam com a maximização da atualização pessoal de seus membros em que também existem as barreiras do mundo social.

Tanto a vivência dos princípios do cooperativismo quanto o fortalecimento do ramo ao qual a cooperativa pertence devem provir da atuação do cooperado. Essa atuação dá-se diante de sua participação na organização cooperativa. Como nem sempre é possível todos os cooperados participarem do cotidiano da cooperativa, escolhem-se outros cooperados para os representarem na tomada de decisões e também na fiscalização das atividades nela executadas. Assim, além de existir a participação individual do cooperado no que estiver ao seu alcance, há também a participação, por meio de representação dos cooperados do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal, escolhidos pelo órgão máximo da cooperativa, a Assembleia Geral (CORDEIRO, 2001; SCHNEIDER, 2005).

## 2.2 PARTICIPAÇÃO NAS COOPERATIVAS

Sendo visada como uma necessidade humana (BORDENAVE, 1994), a participação é um processo que tem sua evolução histórica, desde o agrupamento em clãs, associações, partidos políticos e empresas. No momento em que uma sociedade for participativa, isto é,

que seus integrantes contribuirão no processo de produção, gerência e usufruto do que fora produzido, colaborará ao desenvolvimento do próprio indivíduo.

Bordenave (1994) cita diferentes tipologias de participação. Para o autor, a participação “de fato” é aquela relacionada ao seio familiar, às atividades de subsistência, na recreação e no culto religioso. A participação “espontânea” é aquela evidenciada pela relação entre vizinhos e amigos, não havendo formalidade e contribuindo à satisfação das necessidades psicológicas. No momento em que o indivíduo é obrigado a participar de algum grupo ou fato, considera-se como participação “imposta”. A participação “concedida” é a parte de poder exercida pelos subordinados, considerada por eles e por seus superiores como legítima, tendo como exemplo a participação nos lucros. Assim que indivíduos ou grupos forem influenciados por agentes externos para atingirem seus objetivos, sua participação será “provocada”. Já, quando um grupo é criado por vontade própria, definindo sua organização e com seus objetivos e métodos de trabalho, ocorre a participação “voluntária”. Essa última tipologia de participação é aquela que ocorre em sindicatos livres, partidos políticos e sociedades cooperativas (BORDENAVE, 1994).

Sob enfoque organizacional, a participação objetiva a realização da função social da organização, diminuição de conflitos, cooperação, equilíbrio de interesse e satisfação dos envolvidos, enfatizando que os cenários de participação devem ser criados conforme o compromisso, o envolvimento e a presença dos participantes (SILVA, 2004). A falta de participação é apontada por Bandeira (1999) como uma das causas de projetos não se concretizarem, de não atingirem, na íntegra, seus objetivos.

A entidade cooperativa é denominada por Binda (2014) como “esfera pública cooperativa”, pelo fato do agir comunicativo de seus cooperados, diretores e agentes externos. Considera a participação importante na vivência cooperativista, pois gera comprometimento dos cooperados no processo decisório da entidade da qual são membros. Todavia, tal participação não se deve dar apenas pela presença física, mas também pela expressão de opinião, pelo agir e, no final do processo, pela repartição do que fora produzido.

O comprometimento do cooperado é influenciado por características do grupo (tamanho da cooperativa e sua capacidade de ofertar bens coletivos), dos próprios membros (grau de homogeneidade dos interesses entre os associados), dos bens coletivos que estão sendo ofertados e dos instrumentos de seleção e incentivo existentes entre as instituições do grupo (SERIGATI; AZEVEDO, 2013, p.226).

Conforme Jansen (2017), a governança cooperativa possui a participação como um fator relevante, uma vez que a autora descreve que é o único tipo de organização empresarial em que cada cooperado tem voto igualitário, independentemente de quanto investiu para poder ingressar na mesma. Ressalta ainda que outra diferença entre sociedade cooperativa e empresarial é que nas assembleias gerais, além de o cooperado ter o direito de votar, possui também, ao final do exercício, o de receber sobras proporcionalmente à entrega da produção e às movimentações financeiras do mesmo.

Em cooperativas, os associados assumem papel de donos, gestores, clientes e fornecedores. Em meio a estas atividades, destaca-se que o cooperado deve ser participativo e colaborativo (ARAÚJO, 2014). Mattos e Santos (2013) ressaltam que a participação dos cooperados nas diversas etapas de desenvolvimento da cooperativa é que definirá se a mesma conquistará os objetivos almejados. Assim, é vista como um direito e obrigação dos associados, que são donos da organização e podem participar da gestão e tomada de decisões.

Dessa forma, Mendes (2010) elenca a participação como essência da cooperação, sendo ela representada por dois princípios do cooperativismo: gestão democrática e participação econômica. A gestão democrática está relacionada à contribuição do sócio na gestão, organização e tomada de decisão na cooperativa, bem como à participação em assembleias, respeitando a regra de que um indivíduo equivale a um voto; e o princípio da participação econômica refere-se ao direito que todos os cooperados têm de tomar decisões sobre a destinação do capital que investiram.

Para Bordenave (1994), o fato de um grupo aderir ao processo de participação não significa que todos os integrantes devem participar de todas as reuniões. Isso, pois, podem ser escolhidos, de forma democrática, representantes para tomada de decisões. Assim, Schneider (2005) relata que a presença do associado na tomada de decisões ocorre cotidianamente e tal fato dá-se através da representação do Conselho em que o presidente assume a gestão da organização. Estando presente no cotidiano da cooperativa, o presidente auxilia na resolução de problemas, bem como no atendimento aos associados. O presidente recebeu tal incumbência, durante a Assembleia, a partir da outorga do poder de comando do cooperado ao Conselho.

Nesse contexto, Cordeiro (2001) descreve que a Assembleia Geral (Ordinária ou Extraordinária) é o órgão máximo da cooperativa, pois é nele que os cooperados expõem suas opiniões frente à administração e avaliam questões que lhes são apresentadas. Para dar prosseguimento às escolhas da assembleia e à administração, é eleito o Conselho de

Administração. O Conselho Fiscal também é eleito pela assembleia e possui a incumbência de avaliar, controlar e fiscalizar as atividades da cooperativa, subsidiando a Assembleia Geral e o Conselho de Administração, estes últimos que são fundamentais ao processo decisório da organização.

A participação do cooperado na Assembleia Geral é importante. Todavia, Bialoskorski Neto (2007) aponta que esta também pode ficar comprometida no caso de a cooperativa possuir grande número de cooperados. O autor descreve que, quanto maior o crescimento econômico de uma cooperativa agropecuária, mais pessoas interessadas se associam, bem como maior a área geográfica de abrangência da cooperativa, podendo tais fatores dificultarem a participação do cooperado na cooperativa, uma vez que sua representatividade nas assembleias pode ser menor, e maior a distância para chegar até a cooperativa. Isso pode acarretar também no distanciamento do cooperado da cooperativa, sendo que deverá receber incentivos e benefícios compensatórios, para evitar que isso ocorra.

A participação do cooperado na cooperativa envolve objetivos e razões de unir-se aos demais integrantes da cooperativa em busca do que almeja. Assim, existem racionalidades nesta relação associativa de cooperação, as quais podem estar inclinadas a um viés economicista ou então na busca da autorrealização e emancipação humana (GUERREIRO RAMOS, 1989; AZEVÊDO, 2006).

### 2.3 RACIONALIDADES

No que se refere à racionalidade, a partir de Weber (2000), é possível constatar que ela pode estar relacionada à ação social<sup>4</sup> do indivíduo, qualificando tal ação. Essa qualificação pode ser referente a fins, ou seja, por meio de expectativas como condições de se chegar a uma finalidade própria, como por exemplo, o sucesso. Bem como essa qualificação pode estar relacionada a valores, referente à crença consciente no valor, indiferentemente do resultado, como por exemplo, valores religiosos.

Guerreiro Ramos (1989) percebe a existência da racionalidade substantiva e da racionalidade instrumental. Este autor coloca a racionalidade substantiva como alternativa à racionalidade instrumental, esta última, que vem conduzindo a sociedade e as organizações. A sociedade centrada no mercado, que é regida por uma racionalidade instrumental, é descrita

---

<sup>4</sup> “Ação “social”, por sua vez, significa uma ação que, quanto a seu sentido visado pelo agente ou os agentes, se refere ao comportamento de outros, orientando-se por este em seu curso. (WEBER, 2000, p. 03)”.

pelo autor, como um modelo que desfigura a vida humana como um todo. Guerreiro Ramos (1989), menciona que estudantes, das mais variadas ciências, ainda recebem ensinamentos muito lastreados nos ideais da sociedade centrada no mercado.

Os elementos do parágrafo anterior ajudam a entender a “nova ciência” proposta por Alberto Guerreiro Ramos. Siqueira (2014) menciona que Guerreiro Ramos, ao buscar desenvolver uma nova ciência, com menos centralização no mercado e mais foco no ser humano, criou a chamada “redução sociológica”, tendo como um dos quesitos a atitude parentética. O homem parentético, segundo Azevêdo (2006), está ligado a um novo humanismo, em que o indivíduo não se deixaria influenciar pelas organizações, as quais contribuem à socialização das pessoas, mas também podem opor-se a questões morais, como a liberdade. Assim, a atitude parentética contribuiria à emancipação humana (AZEVEDO, 2006).

O homem parentético é ameaçado pelo ambiente organizacional, uma vez que esse ambiente pode contradizer valores e fundamentos racionais do próprio indivíduo (SIQUEIRA, 2014). O homem parentético é dotado de racionalidade substantiva, busca a autorrealização, autonomia e liberdade. Segundo Siqueira (2014), a partir do homem parentético, Guerreiro Ramos busca libertar o indivíduo das organizações econômicas e redesenhar a sociedade a partir da “nova ciência”.

Para a concepção da nova ciência, Guerreiro Ramos aborda a dicotomia da razão, de face utilitária e de face espiritual, ou seja, a racionalidade instrumental e a substantiva (AZEVEDO, 2006). Para isso, Guerreiro Ramos (1989) considera a razão como sendo essencial para a ciência da sociedade e das organizações, servindo para orientá-las no sentido social e pessoal. Para fazer uma avaliação à razão moderna, Guerreiro Ramos recorre a autores como Max Weber, Karl Mannheim e Eric Voegelin (AZEVEDO, 2006).

Azevêdo (2006) menciona que a diferenciação que Weber realiza entre racionalidade formal e substantiva foi uma das bases para Guerreiro Ramos formar seu pensamento social. Para Weber, a racionalidade formal e instrumental (*Zweckrationalität*) está relacionada a uma expectativa com finalidade calculada e a racionalidade substantiva ou de valor (*Wertrationalität*) é uma ação humana que não está interessada nos resultados posteriores a tal ação, não está preocupada com o sucesso. Logo, a burocracia e a sociedade capitalista centrada no mercado possuem relação com a realidade formal e os valores intrínsecos do indivíduo com a realidade substantiva (GUERREIRO RAMOS, 1989).

Ao que se refere à racionalidade formal e substantiva de Weber, Karl Mannheim fazia

reflexões sobre tais racionalidades, porém, ao invés de chamar racionalidade formal e substantiva, as chamava de funcional e substantiva (AZEVEDO, 2006). Conforme Guerreiro Ramos (1989), a racionalidade funcional é vista por Mannheim como acontecimento ou fato que é reconhecido como forma de atingir um objetivo, também que pode acometer as qualificações éticas da vida humana. A racionalidade substantiva, para Mannheim, está ligada ao fundamento da ética e responsabilidade na vida humana, como um pensamento inteligente nas inter-relações que ocorrem em determinado fato (GUERREIRO RAMOS, 1989).

Segundo Azevêdo (2006), Eric Voegelin chamou a racionalidade instrumental de racionalidade pragmática e a racionalidade substantiva de racionalidade noética e, a partir delas, examinava os problemas políticos e sociais. Voegelin possuía a percepção de que a sociedade se tornaria “boa” assim que a racionalidade noética exercesse influência sobre a vida humana. Assim como Weber e Mannheim, Voegelin também percebe que, na sociedade da época, prevalece a racionalidade instrumental ou pragmática (AZEVEDO, 2006).

A partir de Weber, Mannheim, Voegelin, a racionalidade instrumental, para Guerreiro Ramos (1989), é perceptível na teoria das organizações no momento em que há a introdução do sistema de mercado na vida humana. Assim, a teoria da organização deixa de oferecer diretrizes para que os indivíduos possam participar de relações interpessoais que sejam auto gratificantes. As organizações formais, ou seja, que usam da racionalidade instrumental, são fundadas no cálculo e possuem seu sistema voltado à maximização dos recursos. Em contrapartida a essa racionalidade, Guerreiro Ramos (1989) aborda a racionalidade substantiva, para a qual o lugar adequado à razão é a psique humana, sendo esta considerada como orientadora da vida social e da ciência social geral, que tem como base o estudo sistemático de uma organização.

Para Guerreiro Ramos (1989), a racionalidade substantiva pode ser baseada na tarefa de desenvolver análise que elucide os componentes epistemológicos dos cenários organizacionais ou na tarefa de desenvolver uma análise organizacional que não distorça os padrões de linguagem e de conceitualização. No que concerne aos componentes epistemológicos na organização, os indivíduos criam as definições de realidade a partir da socialização (GUERREIRO RAMOS, 1989). Ao deparar-se com uma situação nova, o indivíduo interpreta esta conforme um vocabulário conceitual familiar à entidade, para que não esbarre em insegurança e incerteza. Assim, o autor menciona que a epistemologia nos sistemas sociais nem sempre recebe a devida importância. Todavia, ao participar de determinado grupo, há uma teoria e, se essa for alterada, também podem haver modificações

na organização, no que se refere à auto interpretação, definição de metas, natureza das operações e transações com o mundo exterior.

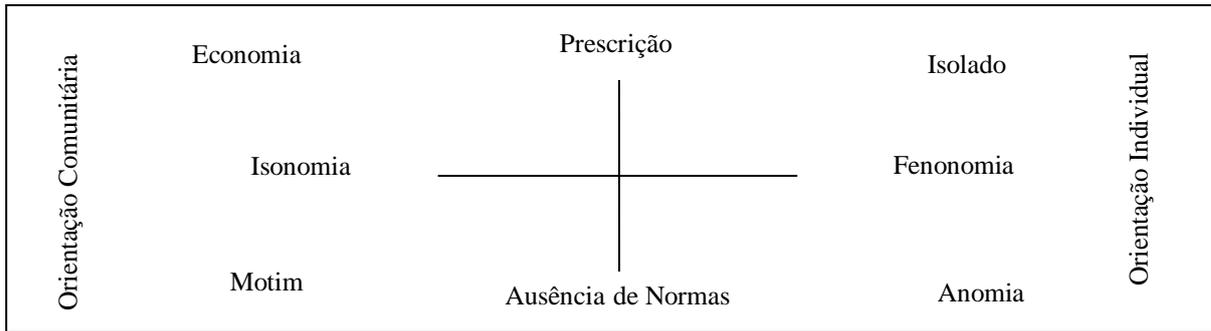
Como destaca Serva (1996), Guerreiro Ramos reconhece que há a prevalência da razão instrumental nas organizações, por meio da sociedade centrada no mercado, que contribui para a insegurança psicológica, degradação da qualidade de vida e desperdício de recursos naturais, inclusive corrobora em uma teoria organizacional que não abrange os espaços sociais gratificantes às pessoas. Já a racionalidade substantiva é marcada pela ética como preponderante à vida social, em que o indivíduo busca a autorrealização e também reconhece o direito que o outro tem de fazê-lo. Azevêdo (2006) relata que, a partir do homem parentético, Guerreiro Ramos defende que a razão é um elemento humano centrado no sujeito e, a partir da razão substantiva, localiza a ação transcendental humana, enquanto a racionalidade instrumental está ligada à capacidade inerente ao operacional.

A racionalidade é vista por Anes (2017, p. 56) como algo que “[...] qualifica o sentido da ação materializada nas relações sociais, ou seja, é o que explica o sentido que orienta a ação social”. Para o autor, esta pode remeter a diferentes perspectivas, sendo duas delas, a Racionalidade Instrumental e a Racionalidade Substantiva, opostas no significado. A primeira é relacionada a uma lógica econômica e a segunda a uma lógica humana. A lógica humana, se submetida à instrumental, pode conduzir à despersonalização do indivíduo (ANES, 2017).

Conforme Guerreiro Ramos (1989), o modelo de análise e planejamento em áreas como a administração e ciência social, é unidimensional, considerando o mercado como categoria de organização dos negócios pessoais e sociais. Todavia, o autor propõe um modelo multidimensional de planejamento, o qual possui o mercado como necessário, porém limitado e regulado, o que resulta no paradigma paraeconômico. Para o sociólogo brasileiro, a paraeconomia pode proporcionar uma estrutura para a política substantiva, a fim de alocar os recursos e relacionamentos entre elementos sociais que são necessários à qualidade de vida social.

Os elementos que formam o paradigma paraeconômico, segundo Guerreiro Ramos (1989), são a organização individual e comunitária, prescrição, ausência de normas e categorias delimitadoras, os quais constam no Quadro 3.

Quadro 3 - Paradigma paraeconômico



Fonte: Guerreiro Ramos (1989, p. 141)

A organização individual e comunitária é caracterizada pelo fato de que no mundo visado pelo paradigma paraeconômico pode haver uma atualização pessoal livre de obrigações e imposições, podendo esta ser individual ou comunitária. Desse modo, ocorreria uma escolha pessoal (GUERREIRO RAMOS, 1989).

No elemento que trata da prescrição contra ausência de normas, Guerreiro Ramos (1989) menciona que, para a execução de um trabalho, são necessárias normas operacionais e quanto maior o caráter econômico do trabalho, menor é a oportunidade de atualização fornecida aos que executam tais atividades, o que demonstra mínima possibilidade de escolha pessoal. Tal contradição entre desejo individual e organizacional nem sempre é resolvida facilmente. Quanto mais as organizações estão centradas no mercado, maior a probabilidade de obrigarem seus membros a aceitarem as prescrições da entidade. O autor também afirma que quanto maior a superorganização, maior a despersonalização do indivíduo.

As categorias delimitadoras no paradigma paraeconômico, de acordo com Guerreiro Ramos (1989), são: economia, isonomia, motim, anomia, fenonomia e isolado. A economia é um contexto organizacional voltado à produção ou à prestação de serviços, sendo este um sistema ordenado e livre para modelar seus membros e cidadãos. A isonomia abrange um contexto em que todos os membros são iguais; visa permitir a atualização dos mesmos; é auto gratificante, pois nela os indivíduos são associados de forma livre; seus associados não praticam as atividades pela renda, as pessoas se ocupam; e não há diferença entre gerência e subordinados. Motim está relacionado à falta de ordem social de uma coletividade, a qual não possui normas orientadoras.

A anomia é uma situação em que a vida pessoal e social desaparece, o indivíduo não se relaciona com os outros, é a incapacidade de um projeto pessoal. Fenonomia é um sistema de caráter esporádico, protegido da penetração do mercado, liderado por uma pessoa ou por

um grupo minoritário, sendo que não há caráter de subordinação a prescrições formais, permitindo o máximo de opção pessoal; é também um ambiente voltado à criatividade e à motivação. O isolado, ao contrário da anomia e motim, que não possuem normas a serem seguidas, possui uma norma única, a qual isola o mesmo do mundo social como decorrência de ele focar apenas na sua própria crença (GUERREIRO RAMOS, 1989).

Diante de tais categorias do paradigma paraeconômico, é possível analisar qual delas está relacionada ao cooperativismo. O cooperativismo é pautado em princípios que norteiam as atividades da cooperativa e em valores, os quais são inspiradores à vivência do cooperativismo nas organizações. Tais valores são mencionados por Schmidt e Perius (2003) como autonomia, participação, solidariedade, ajuda mútua e democracia. Os valores éticos como sinceridade, responsabilidade social, honestidade e preocupação com os demais também devem fazer parte da vivência cooperativista.

Nas cooperativas, o tempo é vivenciado por meio das relações interpessoais de reciprocidade e, no espaço, há as relações interpessoais primárias, sendo o tempo e o espaço considerados a eficácia do sistema social, segundo Guasselli (2009). Há também a busca pela atualização pessoal de seus membros, em que as prescrições operacionais do mundo social não deixam de existir, salientando que Guerreiro Ramos (1989) relata que, quanto maior o caráter econômico de uma organização, menos oportunidade de atualização pessoal de seus membros.

Assim, as cooperativas são visadas como sistemas sociais relacionados à categoria do paradigma paraeconômico denominada “Isonomia” (GUASSELLI, 2009). Para o autor, a isonomia é característica de organizações que possuem percepção no indivíduo, tendo como base uma razão substantiva, pautada no respeito e nas relações pessoais que se tornam gratificantes. Ao contrário de uma lógica formal, que é baseada no cálculo, na busca de metas e na indiferença nos conteúdos de valor das relações entre os indivíduos.

[...] podemos imaginar como tentativas de ambientes isonômicos a associação de pais e mestres, a associação de estudantes, as associações locais de consumidores, as empresas de propriedade dos trabalhadores, as organizações cooperativas, entre outras. Nestes ambientes, o indivíduo se revela como inserido e participante do sistema social, manifestando suas percepções e seus direcionamentos (GUASSELLI, 2009, p. 69).

A partir de Guerreiro Ramos (1989), é possível reiterar características que definem a isonomia. É pertinente destacar a permissão da atualização pessoal de seus membros, com

empenho nas relações interpessoais; os indivíduos participam de um relacionamento social em que dão e recebem; prevalecem as relações primárias, em que, com o aumento de tamanho excessivo, pode gerar relacionamentos categóricos, perdendo a característica de isonomia, podendo se transformar em democracia ou burocracia. Por tal motivo, frequentemente as isonomias possuem tamanho moderado (GUERREIRO RAMOS, 1989).

Guasselli (2009) reitera que o paradigma paraeconômico é voltado ao desenvolvimento de uma nova teoria das organizações, a qual recupera a autonomia do indivíduo no sistema de mercado e também gera uma orientação comunitária para o sistema social. Azevêdo (2006) complementa que esse paradigma observa as categorias que delimitam o espaço econômico com a necessidade de realização pessoal do indivíduo, em que, inclusive, ele almeja libertar-se da dependência total de mercado, buscando autossuficiência contra os critérios de mercado, agindo conforme a racionalidade substantiva.

Outro fator que Guerreiro Ramos elabora para fazer parte da nova ciência é a lei dos requisitos adequados. Essa aborda que a variedade de sistemas sociais é importante para as necessidades básicas de atualização de seus membros e cada um desses sistemas elabora seus requisitos de planejamento (GUERREIRO RAMOS, 1989). Tecnologia, tamanho, espaço, cognição e tempo são dimensões de sistemas sociais.

Sobre a tecnologia, Guerreiro Ramos (1989) relata que a mesma é uma estrutura de apoio essencial em um sistema social. Antes de o planejador aplicá-la, deve avaliar se ela facilita ou dificulta seu objetivo. O tamanho está vinculado ao número de pessoas de um cenário social, em que cada cenário possui um espaço máximo ou mínimo que pode influenciar no atingir de suas metas, bem como a relação entre membros de um cenário social tende a declinar, à medida que há o aumento de seu tamanho. O espaço é característica específica de cada tipo de sistema social. O tratamento adequado dos espaços no sistema social é uma das formas de estimular a atmosfera psicológica conforme os objetivos.

A cognição pode ser funcional quando o interesse está na produção, política quando está voltado ao bem-estar social, personalista quando está interligada ao desenvolvimento do conhecimento pessoal e deformada quando não há um interesse central. O tempo, na teoria econômica e organizacional, negligencia os objetivos humanos que são diferentes do funcionamento de mercado. O tempo das organizações sociais está ligado à reciprocidade interpessoal. Guerreiro Ramos (1989) destaca que a sociedade centrada no mercado tem privado o indivíduo de desfrutar do tempo que ele sempre teve à disposição.

Guerreiro Ramos (1989) relata que as organizações estão voltadas,

predominantemente, à racionalidade instrumental, e, assim, propõe que a teoria das organizações seja substantiva, buscando a realização pessoal e libertando-se da dependência do mercado. Serva (1996) observa que diversos estudos são realizados no que se refere à racionalidade substantiva de Guerreiro Ramos. Todavia, constata que os autores desses estudos, inclusive Guerreiro Ramos, não chegaram a demonstrar, empiricamente, como a racionalidade substantiva ocorre nos processos organizacionais, como por exemplo, em processos como no controle, na divisão do trabalho, na tomada de decisão, na comunicação, entre outros.

Assim, Serva realizou um estudo para análise da racionalidade em organizações, a partir dos processos organizacionais. Sugere que tais análises sejam realizadas em uma entidade considerada como isonômica, sendo que o autor menciona que Guerreiro Ramos entende que a racionalidade substantiva é predominante nas isonomias. A partir de Guerreiro Ramos (1989), é possível estabelecer relação entre as características das organizações isonômicas, como a igualdade entre os membros e a participação livre e auto gratificante, para com os ideais e princípios cooperativistas, o que se enquadra na presente pesquisa.

Em seu estudo, Serva (1996) classificou os dados obtidos por meio da observação participante, entrevistas e análises de documentos, de acordo com os processos organizacionais. São onze processos organizacionais, dos quais sete considerados essenciais e quatro complementares. Os essenciais são os sete primeiros mencionados e os complementares são os quatro finais, sendo interpretados a partir de Serva (1996):

- hierarquia e normas: modo que o poder é exercido, tipo de autoridade, estilo da estrutura hierárquica, cumprimento de normas e consequências à infração das mesmas;
- valores e objetivos: valores predominantes na organização, objetivos e comunicação destes;
- tomada de decisão: processos decisórios, pessoas que decidem, dimensões do processo decisório;
- controle: formas e instrumentos de controle, pessoas responsáveis pelo controle;
- divisão do trabalho: departamentalização, formas de divisão do trabalho, intensidade de especialização;
- comunicação e relações interpessoais: estilo da comunicação, linguagem e expressões usadas, comunicação aberta ou “estratégica”, estilo de relação entre os membros do grupo;
- ação social e relações ambientais: ação da entidade no meio social que se encontra, relações com outras organizações da sociedade, relação entre valores e ação social concreta;
- reflexão sobre a organização: análise e reflexão no que concerne à existência da entidade;

- conflitos: natureza dos conflitos, como são encarados, grau de tensão provocado;
- satisfação individual: motivos de satisfação ou insatisfação, grau de satisfação por fazer parte da organização;
- dimensão simbólica: símbolos da organização, relação do imaginário com as práticas cotidianas da organização.

Cada um dos processos organizacionais mencionados tem sua ação voltada à racionalidade substantiva ou à racionalidade instrumental. A partir de Serva (1996), há elementos que qualificam a racionalidade como sendo substantiva ou instrumental. Tais elementos são descritos no Quadro 4:

Quadro 4 - Elementos constitutivos das racionalidades

RACIONALIDADE	ELEMENTOS DA RACIONALIDADE	DESCRIÇÃO DOS ELEMENTOS DA RACIONALIDADE
Substantiva	Autorrealização	Satisfação, realização do potencial do próprio indivíduo.
	Entendimento	Processo que estabelece acordo racional, por meio da comunicação, que coordena processos comuns.
	Julgamento ético	Debates racionais baseados em juízos de valor (bom, mau, certo, errado, etc.).
	Autenticidade	Franqueza, honestidade nas interações.
	Valores emancipatórios	Valores de aperfeiçoamento do social, voltado ao bem-estar coletivo, liberdade, comprometimento, respeito à individualidade e solidariedade.
	Autonomia	Liberdade do indivíduo para agir e se expressar.
Instrumental	Cálculo	Previsão utilitarista das consequências dos atos dos indivíduos.
	Fins	Aumento de poder, metas econômicas, políticas ou técnicas.
	Maximização dos recursos	Objetivo de eficiência e eficácia máxima no tratamento dos recursos humanos, materiais, financeiros, de tempo ou energéticos, não considerando valores éticos.
	Êxito, resultados	Conquista de níveis e padrões considerados vitoriosos na competição da sociedade capitalista.
	Desempenho	Resultado individual na realização de atividades.
	Utilidade	Dimensão econômica tida como um valor fundamental nas interações.
	Rentabilidade	Retorno econômico dos resultados esperados.
	Estratégia interpessoal	Atingir o ponto fraco da outra pessoa, por meio da influência planejada sobre o outro.

Fonte: Adaptado de Serva (1996; 1997)

Possuindo a ciência dos processos organizacionais a serem analisados, bem como das características elementares que definirão a racionalidade em cada um desses processos, Serva (1996) elaborou um Quadro de Análise. Este visa, conforme Serva (1996, p. 338):

“[...] demonstrar como e quando a racionalidade substantiva, como também a instrumental se manifestam nas operações desenvolvidas nas empresas pesquisadas, ou seja, como tais racionalidades se concretizam em atos dos indivíduos enquanto membros da organização”.

Na sequência, está esquematizado o Quadro de Análise, conforme o Quadro 5:

Quadro 5 - Quadro de Análise das racionalidades nos processos organizacionais

<b>TIPO DE RACIONALIDADE X PROCESSOS ORGANIZACIONAIS</b>	<b>RACIONALIDADE SUBSTANTIVA</b>	<b>RACIONALIDADE INSTRUMENTAL</b>
<b>Hierarquia e normas</b>	Entendimento Julgamento ético	Fins Desempenho Estratégia interpessoal
<b>Valores e objetivos</b>	Autorrealização Valores emancipatórios Julgamento ético	Utilidade Fins Rentabilidade
<b>Tomada de decisão</b>	Entendimento Julgamento ético	Cálculo Utilidade Maximização recursos
<b>Controle</b>	Entendimento	Maximização recursos Desempenho Estratégia interpessoal
<b>Divisão do trabalho</b>	Autorrealização Entendimento Autonomia	Maximização recursos Desempenho Cálculo
<b>Comunicação e Relações interpessoais</b>	Autenticidade Valores emancipatórios Autonomia	Desempenho Êxito/Resultados Estratégia interpessoal
<b>Ação social e Relações ambientais</b>	Valores emancipatórios	Fins Êxito/Resultados
<b>Reflexão sobre a organização</b>	Julgamento ético Valores emancipatórios	Desempenho Fins Rentabilidade
<b>Conflitos</b>	Julgamento ético Autenticidade Autonomia	Cálculo Fins Estratégia interpessoal
<b>Satisfação individual</b>	Autorrealização Autonomia	Fins Êxito Desempenho
<b>Dimensão simbólica</b>	Autorrealização Valores emancipatórios	Utilidade Êxito/Resultados Desempenho

Fonte: Serva (1996, p. 345)

Observa-se que, na primeira coluna do Quadro 5, Serva (1996) elenca os processos organizacionais, sendo os sete primeiros os processos essenciais e os quatro últimos os

processos complementares. Na segunda e terceira coluna, constam a racionalidade substantiva e instrumental, respectivamente, sendo que os elementos que compõem cada uma delas estão dispostos na tabela, conforme a natureza intrínseca de cada processo organizacional. O Quadro de Análise proposto por Serva (1996) busca lastrear a identificação empírica da manifestação da racionalidade. Serva (1996) deixa claro que há a existência da racionalidade substantiva e da racionalidade instrumental nas ações dos indivíduos e, conseqüentemente, nas organizações, sendo a existência de ambas motivo para mapear qual delas predomina.

Severo e Pedrozo (2008) aplicaram o modelo de Serva para análise da racionalidade substantiva e instrumental em cooperados citricultores, no que se refere a aderir ao sistema cooperativista. Concluíram que tais citricultores estão satisfeitos por fazerem parte da cooperativa e foram motivados a participar por incentivos dos colegas, melhor retorno, cuidado com o meio ambiente, qualidade do produto e saúde do consumidor e menos custos. Assim, observaram que a racionalidade predominante em sete processos organizacionais dos dez processos analisados era a racionalidade substantiva, caracterizando a cooperativa de citricultores como uma organização substantiva.

O estudo de Dorneles (2003) também buscou analisar a racionalidade predominante nos processos de interação de uma empresa autogestionária, sendo esta uma sociedade em que todos os trabalhadores são sócios e que possui como órgão máximo a assembleia geral, em que identificou o predomínio da racionalidade substantiva. Interpretando Dorneles (2003), a permanência de uma organização em um modelo alternativo, o qual não se deixa dominar pela racionalidade instrumental, dependerá muito da reflexão de seus membros e de seguimento de seus valores.

O estudo das racionalidades se torna importante à medida que a supremacia do mercado se espalha por todos os âmbitos e passa a ser vislumbrada nos mais variados meios e atividades. Esse avanço descontrolado é o responsável pelos processos de degradação da qualidade de vida e a incapacidade de proporcionar ambientes nos quais os agentes possam participar de maneira gratificante. (SANTOS, 2019, p. 151)

Santos (2019) aborda que podem existir tensões entre a racionalidade substantiva e a racionalidade instrumental. A autora percebe, em seu estudo realizado em uma Unidade Acadêmica de Artes do Ensino Superior, que os docentes, os quais foram entrevistados, compondo o objeto de seu estudo, são influenciados ou então sofrem determinada tensão pela racionalidade substantiva e instrumental. Isso, pois, os docentes ligados à atuação acadêmica

de professor-artista, possuem afinidade com a racionalidade substantiva e podem estar mais afastados da lógica utilitarista. Assim, vivem uma tensão entre a educação do campo artístico e a vertente dominante da racionalidade instrumental existente na educação formal.

Matta (1998) estudou a racionalidade dentro de uma organização cooperativa do ramo da saúde. De forma semelhante ao relato de Santos (2019), referente às tensões entre racionalidades, ele percebe que os cooperados desta cooperativa lutam contra um serviço médico, visto como uma mercadoria, que estaria conforme as leis de mercado, todavia, utilizando instrumentos capitalistas para a concorrência empresarial.

As organizações envolvidas em um cotidiano repleto de regras economicistas, visando a eficácia e eficiência máxima nos processos organizacionais e de produção, bem como a rentabilidade de seus recursos, estão sendo conduzidas por uma racionalidade instrumental. Hey (2008) destaca a importância da potencialização dos valores substantivos, ou seja, da valorização do ser humano, da ética, da autorrealização, buscando diminuir os impactos das exigências de mercado impostas às organizações. Elementos da racionalidade instrumental, como cálculo, fins frequentemente delineiam as regras da lógica de mercado nas organizações. Todavia, para as relações pessoais e sociais, a presença destes elementos é considerada irracional por Valeriano (2006).

A busca da emancipação humana e da realização dos objetivos pessoais ligados a valores podem tornar-se difíceis em meio à lógica instrumental, contudo, não impossível. O mesmo desafio também surge para organizações que possuem ideais substantivos e que devem manter-se firmes a não se converterem, em sua totalidade, à lógica de mercado, podendo perder sua identidade, principalmente quando estão em busca de seu desenvolvimento e do desenvolvimento da área em que estão inseridas.

#### 2.4 INTERPRETAÇÕES ACERCA DO DESENVOLVIMENTO

A ideia de desenvolvimento nem sempre está estritamente relacionada ao crescimento. Isso, pois, Bassan e Siedenberg (2008) mencionam que desenvolvimento está interligado à satisfação das necessidades das pessoas, melhor qualidade de vida e distribuição de renda, bem como à busca dos interesses da sociedade. Nessa mesma linha, o desenvolvimento pode estar relacionado à liberdade, pois, a partir dela, os indivíduos podem tomar suas escolhas, interagindo com o meio que os cerca e influenciando a sociedade (SEN, 2010). Para Boisier (2006, p.69):

[...] pode-se afirmar que o desenvolvimento é entendido como a obtenção de um contexto, meio, *momentum*, situação, âmbito, ou como se prefira chamá-lo, que possibilite a potenciação do ser humano, para que ele se transforme em pessoa humana, na sua dupla dimensão biológica e espiritual, capaz nesta última condição de conhecer e amar. Isso significa recolocar o conceito de desenvolvimento num quadro construtivista, subjetivo e intersubjetivo, valorativo ou axiológico e, com certeza, endógeno, ou seja, diretamente dependente da autoconfiança coletiva na capacidade para inventar recursos, movimentar aqueles já existentes e agir em forma cooperativa e solidária, desde o próprio território.

O desenvolvimento pode ser visado sob diversas perspectivas. O Quadro 6 apresenta uma breve descrição das diferentes interpretações que versam sobre este.

Quadro 6 - Interpretações acerca do desenvolvimento

	TEORIA	AUTOR
<b>Desenvolvimento</b>	Contexto que possibilita que o ser humano se transforme em pessoa humana, capaz de conhecer e amar. Depende da autoconfiança coletiva para inventar recursos e agir de forma cooperativa e solidária.	Boisier (2006)
<b>Desenvolvimento Econômico</b>	Processo de acumulação de capital, bem como de progresso técnico ao trabalho e ao capital, o qual aumenta a produtividade e a renda dos indivíduos e, com isso, gera também o aumento dos salários e do consumo da sociedade.	Bresser-Pereira (2006)
<b>Desenvolvimento Local</b>	Desenvolvimento gerado a partir dos atores locais, baseando-se nas potencialidades de uma delimitada região geográfica. Envolve o capital social e busca a solidariedade, reciprocidade e cooperação, a fim de proporcionar bem-estar socioeconômico, cultural, político e ambiental do local.	Tenório (2007)
<b>Desenvolvimento Regional</b>	Processo de mudanças econômicas e sociais que acontecem em determinada região. Podem ser de aspecto político, cultural, etnográfico, econômico, físico-naturais, administrativo, geográfico, entre outros. Pode ter recorte de dimensão continental, de dimensão intermediária entre um país e seus estados ou dimensão intermediária entre estados e municípios.	Siedenberg (2006)
<b>Desenvolvimento Rural</b>	Processo de mudanças socioeconômicas e ambientais no espaço rural, a qual resulta em melhora da qualidade de vida e de renda da população rural.	Schneider (2004)
<b>Desenvolvimento Social</b>	Forma de desenvolvimento pautada na equidade social. Busca a justiça social no âmbito de raça, gênero, renda, acesso a bens coletivos e emprego.	Lampreia (1995)
<b>Desenvolvimento Sustentável</b>	Busca o atendimento das necessidades básicas das pessoas, relacionado ao consumo mínimo, o qual possui ligação com a cultura dos indivíduos. Preocupa-se com as gerações futuras, pregando a preservação dos recursos ambientais e limitando o consumo material. Visa a qualidade de vida dos indivíduos, com preservação do meio ambiente.	Montibeller-Filho (2001)
<b>Desenvolvimento Territorial</b>	Desenvolvimento que ocorre numa escala inexistente, podendo ser em pequena localidade ou um espaço maior. Determinado espaço é atingido pelas inter-relações de atores sociais, econômicos e institucionais provenientes daquela área.	Dallabrida; Fernández (2008)

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Após a Segunda Guerra Mundial, com a crise do socialismo e do capitalismo, os quais

defendiam o desenvolvimento de formas distintas, houve o início dos questionamentos sobre o mesmo e passaram a surgir diferentes abordagens de desenvolvimento, sendo uma delas a abordagem regionalista (ROTTA, 2012). Essa perspectiva aborda a territorialização, a qual sustenta que as especificidades de cada espaço local é que definem as condições de desenvolvimento, conforme o detalhado por Rotta (2012). As condições econômicas, sociais, políticas, culturais e ambientais são provenientes dos espaços locais e interagem com dinâmicas globais.

O viés do desenvolvimento voltado ao território é considerado, por Moraes (2008), como um novo paradigma de desenvolvimento, uma vez que envolve comunidades locais que possuem uma estratégia de ação própria, inclinada a suas identidades e fortalecendo sua capacidade organizacional. O desenvolvimento territorial ocorre a partir das dinâmicas de cooperação entre seus agentes econômicos e sociopolíticos.

Ao utilizar o conceito “desenvolvimento territorial” tem-se a pretensão de estar se referindo a um processo localizado de desenvolvimento, não tendo uma referência exata quanto à escala: pode-se estar tratando de uma pequena localidade ou de um conjunto de localidades. A abrangência de um referido processo de desenvolvimento tem um parâmetro: a área atingida por um conjunto de relações de identidades localizadas, ou seja, as inter-relações dos atores sociais, econômicos e institucionais que atuam neste âmbito espacial (DALLABRIDA; FERNANDEZ, 2008, p.41).

O desenvolvimento territorial é sinônimo de desenvolvimento local-regional para Moraes (2008). Este é considerado um processo endógeno, centrado nas comunidades locais que possuem estratégias próprias de organização, mobilização e cooperação. O autor complementa que essa forma de desenvolvimento usa as capacidades da comunidade e da sua identidade social e histórica. Assim, por meio da capacidade organizativa das administrações locais, pelo aproveitamento dos recursos e formação social, fatores regionais influenciam o desenvolvimento regional (MORAES, 2008).

O desenvolvimento regional é fundamentado em fatores e modelos que resultam em práticas distintas (WITTMANN; DOTTO; BOFF, 2008). A tradição, arranjos organizacionais, cultura, liberdade, crenças, capital social e associativismo são considerados os fatores que, ao se relacionarem, poderão potencializar determinada região. Isso, pois, esses fatores geram práticas e relações sociais, os quais se associam a estruturas que permitem o desenvolvimento regional.

As transformações econômicas, sociais e políticas originadas de dentro para fora, ou seja, a partir de alterações endógenas, por sujeitos coletivos regionais, é que desencadeiam o

processo de desenvolvimento regional (BECKER, 2008). Este é, para Siedenberg (2006, p.71), “[...] um processo de mudanças sociais e econômicas que ocorrem numa determinada região”. O autor complementa que a delimitação do recorte regional pode ser realizada em diferentes aspectos como geográficos, culturais, políticos, econômicos, etnográficos, físico-naturais, entre outros.

Uma vez que o desenvolvimento territorial está relacionado à perspectiva local-regional, Tenório (2007) relaciona território com desenvolvimento local. O desenvolvimento passa a ser visto pelo viés “local”, a partir da década de 1990, em que o desenvolvimento acontece a partir de características, vocações e apelo local (TENÓRIO, 2007). Silva (2013, p.21) caracteriza o desenvolvimento local como “[...] conjunto de atividades econômicas, sociais, culturais, e políticas que compartilham de um projeto de transformação da realidade local.”. O desenvolvimento local, para Buarque (1999), é um processo endógeno que ocorre em pequenos territórios ou agrupamentos humanos, promovendo, além de dinamismo econômico, a melhoria da qualidade de vida das pessoas daquela sociedade. Explora as capacidades e potencialidades específicas de cada localidade, resultando em mudança nas bases econômicas e também na organização social em nível local. O autor complementa que o desenvolvimento local requer o envolvimento dos atores locais para o projeto coletivo, desencadeando as oportunidades e qualidade de vida.

Desse modo, Tenório (2007) relata que o desenvolvimento deixa de ser realizado a partir de um desenvolvimento centralizado, de cima para baixo e passa a ser estruturado pelos atores locais. O autor complementa que o desenvolvimento local não se fundamenta apenas em variáveis econômicas como salários, inflação, taxa de juros, entre outros. Baseia-se nas potencialidades de uma região geográfica, como recursos naturais existentes, vocação produtiva da comunidade e fatores socioculturais, podendo exemplificar costumes, religião, etnia, laços familiares, confiança entre agentes produtores e cooperação interfirmas.

Essa forma de desenvolvimento também pode ser observada como um processo em que pessoas e instituições buscam a transformação da sociedade e da economia local. Dessa forma, é realizada uma dedicação de lideranças e organizações de uma localidade que visam a mudança da forma de produção e realização dos serviços, para que proporcionem melhor qualidade de vida aos cidadãos, por meio da valorização dos recursos e atividades daquele lugar (JESUS, 2003). Ajala (2014) complementa que a organização da comunidade e da produção são importantes para atingir o desenvolvimento local. Isso, pois, em determinado território pessoas vivem e organizações produzem. As pessoas buscam melhor qualidade de

vida, progresso social e econômico; as organizações pretendem rentabilizar sua produção. Dessa maneira, ambos perfazem o âmbito local.

A melhora da qualidade de vida da população também é buscada nos espaços rurais. Esta, ao ser resultante de mudanças ambientais e socioeconômicas, é reconhecida como desenvolvimento rural (SCHNEIDER, 2004). Abramovay (2000) complementa que o desenvolvimento rural pode ser visto sob perspectiva territorial ou do capital social, sendo que, a partir das mesmas, é possível deixar de ver o meio rural como um resíduo do que se encontra no meio urbano. Segundo o autor, a dimensão territorial fundamenta-se na divisão geográfica em que instituições agem de forma cooperativa, a fim de fortalecer o tecido social de uma localidade. Já a dimensão do capital social relaciona-se com a união de indivíduos na busca de objetivos que, individualmente, teriam maior dificuldade de atingir.

Outra interpretação de desenvolvimento é o desenvolvimento social. Não só objetivando a questão do combate à pobreza, mas também as mais diversas iniquidades sociais, como de raça, de renda e de gênero, o desenvolvimento social está ligado à promoção da justiça social, em que o respeito pelas diferenças passa a vigorar, evitando a exclusão social. A articulação entre políticas sociais e econômicas, visando à redistribuição de renda, contribui à promoção do desenvolvimento social (LAMPREIA, 1995). Rezende (2013) complementa que há várias reflexões sobre o desenvolvimento social. A partir do autor, é possível identificar que essa forma de desenvolvimento está relacionada à distribuição de renda, ao bem-estar social, democratização, políticas redistributivas e processos geradores de emprego.

Para Lampreia (1995, p.18), no desenvolvimento social, “o social não pode subordinar-se ao econômico, mas que ambos devem estar estreitamente articulados entre si”. No que concerne ao desenvolvimento econômico, o mesmo está relacionado ao capitalismo profissional e ao capital do conhecimento; é visado como um fenômeno histórico de base capitalista, o qual teve início pela burguesia e pelo capital físico (BRESSER-PEREIRA, 2006). O desenvolvimento econômico contribui ao aumento do capital humano, constituindo melhores níveis de saúde, educação, bem como aperfeiçoando a mão-de-obra dos trabalhadores, aumentando também os níveis salariais. Esta forma de desenvolvimento pode estar relacionada à oferta, a partir do aumento da produção por meio do capital humano e do capital físico; ou relacionado à demanda, por meio do investimento, visando lucro, e do emprego resultante de tal investimento. Bresser-Pereira (2006) interpreta, ainda, que o desenvolvimento econômico é fruto da competição existente no sistema capitalista.

Para Montibeller-Filho (2001, p. 124), “o desenvolvimento sustentável é, para a economia ecológica, como uma resposta à crise ambiental gerada pelo paradigma economicista e excludente, atualmente dominante”. A economia ecológica é considerada por Souza (2000), uma abordagem que não avalia o ambiente monetariamente por ele ser intangível à vida das pessoas e perpassar várias gerações, e critica a economia de mercado e a economia ambiental neoclássica, que prevê o custo-benefício nas ações de caráter ambiental.

Ao se reportar ao desenvolvimento sustentável, Montibeller-Filho (2001) percebe o mesmo como forma de desenvolvimento, voltada à capacidade de dar suporte às necessidades da sociedade, buscando produzir sem degradar e visando um consumo mínimo com finalidade de preservar o meio ambiente, para melhor qualidade de vida de gerações futuras. Contudo, segundo o autor, há fatores culturais que influenciam na adesão aos valores de menores padrões de consumo.

Assim, um fator que pode influenciar ao desenvolvimento é a cultura. Lago e Rotta (2017) destacam, porém, que para isso, devemos considerar a cultura como elemento que organiza a forma de viver das pessoas. Neste caso, a cultura não pode estar percebida estritamente como mercadoria vendável, que resulta em desenvolvimento, mas sim, como um conjunto de valores e crenças que determinam o modo de agir dos indivíduos. Para os autores, a cultura de uma sociedade é a cultura dos grupos dominantes da mesma, uma vez que, no momento em que há a tentativa de realizar alguma transformação da organização social, haverá resistência de tais grupos dominantes.

Ajala (2014) reitera que o estudo do desenvolvimento deve ocorrer em diversos campos, como economia, história, sociologia e outras ciências que percebem a construção social, a partir da cooperação e reciprocidade, as quais compõem o capital social. Para Putnam (2006), o capital social é um conjunto de características de uma organização social, em que há confiança, sistemas e normas que auxiliam a eficiência da sociedade. Assim, uma comunidade que possui um bom capital social, resultante da associação cívica e da reciprocidade, atingirá, com maior facilidade, a vivência da cooperação voluntária. Ajala (2014) complementa que um capital social elevado favorece um ambiente que envolve mais indivíduos em busca do desenvolvimento.

A existência de capital social em determinada região permite que ações colaborativas beneficiem toda sociedade (MORAES, 2008). Para o autor, o desenvolvimento local-regional está relacionado às relações cívicas de uma região, relações cívicas presentes em meio a associações, em que, para Putnam (2006), a participação em associações contribui para

espírito de cooperação, senso de responsabilidade comum, bem como maior consciência política e confiança social.

Interpretando Max Weber, é possível identificar que, em uma organização cooperativa, existe uma relação associativa, sendo assim denominada “quando e na medida em que a atitude na ação social repousa num *ajuste* ou numa *união* de interesses racionalmente motivados (com referência a valores ou fins)” (WEBER, 2000, p. 25). Observando que Bassan e Siedenberg (2008) mencionam que o desenvolvimento é ligado aos objetivos da sociedade, ou seja, aos seus interesses, os quais, em relações associativas encontram-se racionalmente motivados (WEBER, 2000), é possível entender que as racionalidades influenciam na orientação do desenvolvimento.

O cooperativismo, resultante da relação associativa de cooperados que se unem para realização de seus objetivos, é fortalecido por meio da vivência dos princípios cooperativistas pelos cooperados. Estes indivíduos participam na entidade cooperativa, buscando a realização de seus objetivos e intenções, os quais são movidos por racionalidades, podendo ser mais inclinada a um viés economicista – racionalidade instrumental - ou da valorização e emancipação humana – racionalidade substantiva. A partir da racionalidade dos cooperados na participação cooperativista, é possível relacionar a racionalidade predominante às características das diferentes tipologias de desenvolvimento.

Diante disso, busca-se, por meio de procedimentos metodológicos, caracterizar os cooperados de uma cooperativa do ramo agropecuário e entender de que forma participam da organização da qual são donos. A partir disso, será possível descrever as racionalidades que se manifestam nessa participação e estabelecer uma relação da racionalidade para com abordagens de desenvolvimento. A metodologia envolve os procedimentos técnicos para desenvolver a pesquisa, como por exemplo, a forma de coleta e análise dos dados (GIL, 2002).

### 3 METODOLOGIA

A metodologia abrange a descrição dos procedimentos técnicos que foram utilizados para a realização da pesquisa (GIL, 2002). A organização da metodologia difere de um estudo para o outro. Porém, conforme Gil (2002), é importante que contemple informações como a população e a amostra do estudo, a forma de como foram coletados e analisados os dados. Nessa perspectiva, o presente capítulo contempla a metodologia utilizada para a realização da pesquisa.

#### 3.1 ABORDAGEM E CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A abordagem da presente pesquisa é fenomenológica, uma vez que relaciona os fenômenos sociais a partir da interpretação do indivíduo, ouvindo o que o mesmo fala, observando o meio no qual está inserido, enfim, tentando fazer interpretações a partir do ponto de vista dos outros indivíduos (TAYLOR; BOGDAN, 1987). O filósofo alemão Edmund Gustav Albrecht Husserl (2008) descreve a fenomenologia como método de crítica do conhecimento, vista como doutrina universal das essências, considerando a mesma como a ciência da essência do conhecimento.

De acordo com Triviños (1987), Husserl defendia a fenomenologia a partir da “redução fenomenológica”. Por meio desta, seria possível chegar às essências. Gil (2016, p. 39) complementa que esta “[...] consiste em restringir o conhecimento ao fenômeno da experiência de consciência, o que implica desconsiderar o mundo real, colocá-lo entre parênteses”, ou seja, resulta em analisar a visão de mundo que o indivíduo tem. Semelhante a isso, Guerreiro Ramos buscava a redução sociológica, a qual consiste “em uma postura raiz por parte do sujeito, qual seja, a de colocar os objetos “entre parênteses”, a fim de superar os elementos que obstaculizavam a percepção correta de seus significados imanentes [...]” (AZEVEDO, 2006, p. 197).

Husserl (2006) propunha, a partir da redução fenomenológica, buscar a essência do indivíduo, deixando de lado a constituição do mundo, formada por coisas e seres vivos. O autor enfatiza que, na redução fenomenológica, nada se perde, mas se ganha e se analisa o indivíduo absoluto, o qual contém todas as transcendências mundanas. A redução fenomenológica busca a consciência pura, evita viver e efetuar as teses cogitativas, mas busca refletir sobre tais teses. Dessa maneira, a presente pesquisa também está ancorada à redução

fenomenológica. Isso, pois, busca, a partir da essência do cooperado, ou seja, a partir do que ele expressa, refletir e compreender qual racionalidade orienta sua participação nos processos organizacionais da cooperativa, bem como relacionar as essências da racionalidade às características das diferentes perspectivas de desenvolvimento.

A fenomenologia baseia-se na essência, propõe um exame do conhecimento. Possui como ideia fundamental a intencionalidade, baseando-se no fato de que a consciência sempre se direciona a algum objeto, destacando que não há objeto sem sujeito. A fenomenologia interpreta o mundo que surge a partir da consciência, na experiência do sujeito, dando ênfase ao ator. Objetiva estudar a realidade, descrevê-la e apresentá-la, puramente, como ela é (TRIVIÑOS, 1987).

Desse modo, o presente estudo é considerado fenomenológico, uma vez que pretendeu buscar a essência de cooperados participarem dos processos organizacionais em uma cooperativa do ramo agropecuário. A partir da expressão dos seus pensamentos, buscou-se interpretar como as racionalidades se manifestam nessa participação. Taylor e Bogdan (1987) complementam que, o que o ser humano diz e faz, bem como sua conduta, são aspectos que definem seu mundo e é por meio da pesquisa fenomenológica e enfoque qualitativo que o pesquisador realiza a interpretação, a partir do outro ser humano.

O enfoque desta pesquisa é qualitativo, sendo que Taylor e Bogdan (1987) interpretam que a pesquisa qualitativa é uma investigação que resulta em dados descritivos, a partir das palavras faladas ou escritas de outros indivíduos ou da observação dos mesmos. Complementam também que, neste enfoque de pesquisa, o pesquisador qualitativo deve desconsiderar suas crenças e perspectivas, estudando as outras pessoas, a situação em que se encontram, buscando entender como o outro vê as coisas. O enfoque qualitativo é considerado humanista, pelo fato de conhecer os indivíduos pessoalmente, compreendendo o aspecto humano e suas lutas na sociedade em que vivem.

Sampieri, Collado e Lucio (2013) definem o enfoque qualitativo, como um enfoque de pesquisa que analisa os fenômenos em profundidade, extrai significados de dados, contextualiza o ambiente e experiências do participante, aborda a subjetividade, é flexível e não usa dados estatísticos. Uma vez que o problema do estudo é “Como as racionalidades se manifestam na participação dos cooperados nos processos organizacionais em uma cooperativa do ramo agropecuário?”, pretendeu-se, a partir da subjetividade e das experiências dos cooperados, analisar sua participação por meio dos dados externados na sua entrevista, buscando-se compreender o fenômeno de existência das racionalidades no

processo de participação na organização.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é considerada como descritiva. A pesquisa descritiva busca descrever os atributos de uma população, podendo também identificar possíveis relações entre variáveis (GIL, 2016). No que concerne a esse tipo de pesquisa, Gil (2016, p.28) complementa que “são incluídas nesse grupo as pesquisas que têm por objetivo levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população”.

O alcance da pesquisa em relação aos objetivos é descritivo no momento em que “procura especificar as propriedades, as características e os perfis das pessoas, objetos ou qualquer outro fenômeno que possa ser submetido a uma análise” (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013, p. 107). Dessa maneira, a partir das características identificadas como pertencentes à determinada racionalidade dos cooperados, descreveu-se tal fato, buscando também estabelecer uma relação entre a racionalidade manifestada na participação destes nos processos organizacionais, com as diferentes perspectivas de desenvolvimento.

Quanto aos procedimentos técnicos, ou seja, os procedimentos para coletar e analisar os dados, esta pesquisa é considerada como estudo de caso. Conforme Gil (2016, p. 37), o estudo de caso é “[...] estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento [...]”. O autor considera também que o estudo de caso não prevê o conhecimento preciso das características de uma população, mas sim, entendê-lo de forma global, analisando o que influencia o mesmo ou pode estar sofrendo influência dele. Triviños (1987) interpreta que estudo de caso analisa uma unidade, de modo aprofundado. Logo, a presente pesquisa buscou compreender as racionalidades dos cooperados nos processos organizacionais de “uma unidade”, como menciona Triviños (1987), neste caso, de uma organização cooperativa. Assim, foi possível entender as racionalidades que se manifestam na participação dos cooperados nos processos organizacionais, estabelecendo uma relação destas para com as diferentes perspectivas de desenvolvimento.

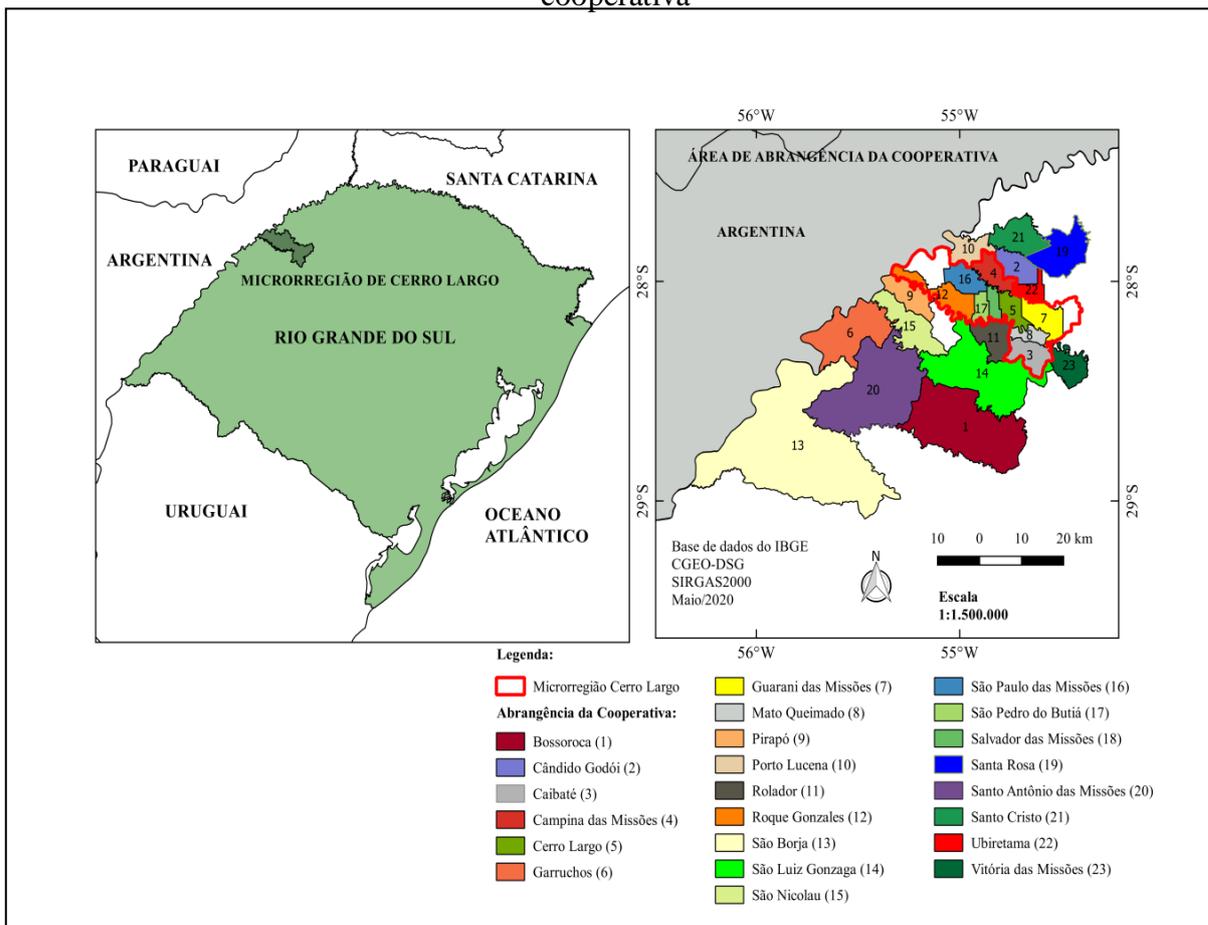
### 3.2 CONTEXTUALIZAÇÃO E DEFINIÇÃO DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

A cooperativa em estudo destaca-se no recebimento e comercialização de grãos - soja, milho e trigo – provenientes da produção de seus cooperados, sendo assim caracterizada pela OCERGS como pertencente ao ramo agropecuário. Conforme o relatório de gestão e demonstrações contábeis da cooperativa (2019), ela atua também nas atividades de

resfriamento da produção leiteira, loja agropecuária, supermercado, magazine, padaria, moinho de trigo e tratamento de sementes industrial.

Conforme relatório de cooperados, fornecido pela cooperativa em estudo, em 30 de abril de 2020, possuía cooperados com propriedades rurais em vinte e três municípios do Estado do Rio Grande do Sul, sendo eles: Bossoroca, Caibaté, Campina das Missões, Cândido Godói, Cerro Largo, Garruchos, Guarani das Missões, Mato Queimado, Pirapó, Porto Lucena, Rolador, Roque Gonzales, Salvador das Missões, Santa Rosa, Santo Antônio das Missões, Santo Cristo, São Borja, São Luiz Gonzaga, São Nicolau, São Paulo das Missões, São Pedro do Butiá, Ubiretama e Vitória das Missões. Na Figura 1, constam os municípios de abrangência da cooperativa, recentemente mencionados, os quais podem ser identificados conforme as cores e numeração da legenda, bem como o delineamento da microrregião de Cerro Largo, na cor vermelha, na qual a cooperativa está inserida.

Figura 1 - Localização da microrregião de Cerro Largo e dos municípios de abrangência da cooperativa



Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2020)

O universo da pesquisa, também denominado de “população”, é considerado por Marconi e Lakatos (2010), como o conjunto de seres que possuem pelo menos uma característica em comum. A presente pesquisa possui como universo de pesquisa, os cooperados pertencentes à cooperativa em estudo, a qual, no final do mês de abril do ano de 2020, contava com 1.399 (mil trezentos e noventa e nove) cooperados.

A partir do universo, foi possível selecionar a amostra da pesquisa, a qual é caracterizada por Gil (2016), como uma parcela do universo. Para Flick (2009), a amostra está relacionada a quais pessoas entrevistar e de quais grupos essas pessoas devem ser originárias. Na presente pesquisa, a amostra foi não probabilística, na qual “[...] a escolha dos elementos depende de razões relacionadas com as características da pesquisa” (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013, p. 405). Gil (2016) acrescenta que a pesquisa fenomenológica não é probabilística e nem necessita de muitos participantes. Isso, pois, nesse tipo de pesquisa, o importante é que os participantes consigam descrever suas experiências de vida.

A amostra não probabilística pode ser classificada como intencional, ou seja, que necessita de critérios para classificá-la como tal (COOPER, 2003). Para Cooper (2003), tal amostra intencional pode ser subdividida em amostra por julgamento, a qual consiste na seleção de membros para atender alguns critérios da pesquisa. Gil (2016) considera a amostragem não probabilística “intencional” como sinônimo de amostragem não probabilística por “tipicidade”. Esse tipo de amostragem é caracterizado por “[...] selecionar um grupo da população que, com base nas informações disponíveis, possa ser considerado representativo de toda a população” (GIL, 1999, p. 104). Mesmo que Cooper (2003) não trate da amostragem por tipicidade abordada por Gil (2016), e sim da amostra por julgamento, ambos tratam da amostragem não probabilística intencional, possuindo convergência entre suas interpretações.

A partir disso, interpreta-se que a amostra não probabilística da presente pesquisa é intencional, baseada nos conceitos de Cooper (2003) e Gil (2016). Destaca-se que esta pesquisa está ancorada à amostra por julgamento de Cooper (2003), por selecionar cooperados que atendam o critério de possuir relação com os processos organizacionais da cooperativa.

Desse modo, a amostra não probabilística do estudo foi constituída por 14 (catorze) cooperados, os quais são os componentes do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal da cooperativa, sendo 8 (oito) deles do primeiro conselho mencionado e 6 (seis) do segundo, abrangendo, assim, a totalidade dos membros constituintes dos conselhos da cooperativa. Tais cooperados foram escolhidos para participar da pesquisa, pelo fato de satisfazerem o critério

de ser cooperado, representar os demais cooperados e também por terem conhecimento e participarem de diversos processos organizacionais, por meio de suas incumbências no conselho, tornando-se viável a análise da racionalidade na organização a partir dos processos organizacionais, proposto por Serva (1996).

A incumbência dos componentes da amostra não probabilística desta pesquisa, ou seja, do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal de cooperativas, é elencada, respectivamente, na Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971, que define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e dá outras providências:

Art. 47. A sociedade será administrada por uma Diretoria ou Conselho de Administração, composto exclusivamente de associados eleitos pela Assembléia Geral, com mandato nunca superior a 4 (quatro) anos, sendo obrigatória a renovação de, no mínimo, 1/3 (um terço) do Conselho de Administração.

[...]

Art. 56. A administração da sociedade será fiscalizada, assídua e minuciosamente, por um Conselho Fiscal, constituído de 3 (três) membros efetivos e 3 (três) suplentes, todos associados eleitos anualmente pela Assembléia Geral, sendo permitida apenas a reeleição de 1/3 (um terço) dos seus componentes.

Assim, diante do exposto, verifica-se que ambos os conselheiros devem ser associados e escolhidos por meio de eleição na Assembleia Geral. A principal função do Conselho de Administração é administrar a sociedade; e a do Conselho Fiscal é fiscalizar a administração da sociedade, sendo as demais incumbências de ambos os Conselhos, definidas de forma estatutária. Os conselheiros de administração entrevistados foram eleitos no ano de 2018, e os conselheiros fiscais, em 2020, conforme dados disponibilizados pela cooperativa em seu sítio eletrônico (2020).

Definidos o universo e a amostra não probabilísticos da pesquisa, é possível elaborar e apresentar a coleta dos dados que foi realizada com tal amostra definida. A coleta de dados constitui a aplicação rigorosa dos instrumentos e técnicas selecionadas, sendo importante também o planejamento do período necessário para execução dessa etapa (MARCONI; LAKATOS, 2010).

### 3.3 COLETA DE DADOS

Em pesquisas qualitativas, a coleta de dados não objetiva medir variáveis para realizar inferências, mas, sim, obter dados de pessoas, contextos e situações de forma profunda e na

expressão de cada uma delas. Para isso, a pesquisa teve como instrumento de coleta de dados a entrevista, a qual é considerada uma reunião para troca de informações entre entrevistador e entrevistado (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Marconi e Lakatos (2010) descrevem que a entrevista é um instrumento de coleta de dados, usado na investigação social, tratando-se de uma conversação face a face que segue determinada sistemática, a qual possui o intuito de obter informações do entrevistado, referente a determinado assunto. Taylor e Bogdan (1987) mencionam que, a partir de relatos verbais do entrevistado, é que o pesquisador consegue compreender a vida social. Complementam ainda que essa forma de obtenção de dados costuma ser dinâmica e flexível.

As entrevistas realizadas na presente pesquisa foram semiestruturadas, ou seja, a entrevistadora pôde realizar perguntas, além das que estavam no roteiro de entrevista, para obter uma informação mais precisa sobre o tema desejado, de acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2013). Essa entrevista também pode ser denominada como “parcialmente estruturada”, sendo que a pesquisadora, no decorrer da entrevista, buscou resposta ao seu problema, seguindo pontos que considerou pertinentes (GIL, 2016). Triviños (1987) complementa que as entrevistas semiestruturadas partem de roteiros básicos que tiveram um aporte teórico e, a partir das respostas dos entrevistados, vão surgindo novas perguntas. Com isso, o entrevistado segue, de forma espontânea, uma linha de pensamento que acaba estruturando o conteúdo da pesquisa.

As entrevistas foram realizadas pela pesquisadora, nos meses de agosto a setembro de 2020. O agendamento da entrevista com os cooperados foi realizado antecipadamente, por meio de ligação telefônica, em que o cooperado pôde escolher o horário que considerou conveniente para a realização da entrevista. Em virtude da pandemia do COVID-19, a fim de não oferecer riscos de transmissão aos cooperados e à pesquisadora, optou-se por convidar os conselheiros a realizar as entrevistas por meio de uma videochamada on-line, via aplicativo *WhatsApp*. Todos os cooperados tinham acesso a esse aplicativo e por meio dele foi possível que a pesquisadora pudesse observar suas reações e expressões durante a entrevista. Dos 14 (catorze) conselheiros, 13 (treze) deles estiveram plenamente de acordo em realizar a entrevista de forma *on-line*, sendo que todos escolheram um horário noturno, o qual consideraram mais apropriado por já terem findado suas atividades de manejo da lavoura e com o gado. Apenas um dos conselheiros manifestou que se sentiria mais à vontade em realizar a entrevista de forma presencial, nas dependências da cooperativa. Neste caso, foram seguidos os protocolos de segurança sugeridos pela Organização Mundial da Saúde (OMS). A

da duração de cada entrevista foi de, aproximadamente, uma hora.

As entrevistas foram gravadas através de aplicativo de gravação de áudio, denominado *Voice Recorder*, de um aparelho *Smartphone*. Destaca-se que a gravação da entrevista somente ocorreu por meio do consentimento do cooperado, em que, ao iniciar a videochamada, a pesquisadora o questionou se concordaria que a entrevista fosse gravada e esclareceu que o entrevistado possuía a liberdade de escolha, comunicando que, em outro momento, a pesquisadora entregaria ao cooperado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), no qual o cooperado assinalaria a autorização ou não da gravação, bem como assinaria a concordância em participar da pesquisa.

Apenas o cooperado que quis realizar a entrevista de forma presencial não aceitou a gravação. Neste caso, o TCLE foi assinado antes do início da entrevista. As respostas de cada questão foram anotadas pela pesquisadora e, logo após o final da entrevista, ela disponibilizou as anotações da entrevista ao cooperado para que ele lesse e atestasse a veracidade do que foi escrito em cada resposta.

Uma vez que os cooperados conselheiros de administração e conselheiros fiscais não possuem as mesmas incumbências no processo organizacional da cooperativa, foram elaborados dois roteiros de entrevistas. O roteiro de entrevista que consta no Apêndice A foi aplicado aos conselheiros de administração; e o que se encontra no Apêndice B, aos conselheiros fiscais. Os roteiros de entrevistas são amparados pela literatura constante na revisão de literatura desta dissertação, a partir da relação das racionalidades substantiva e instrumental para com processos organizacionais, sendo sustentados na pesquisa de Serva (1996).

Para a realização do primeiro objetivo específico “Caracterizar os cooperados de uma cooperativa do ramo agropecuário”, foram utilizadas as respostas das questões 01 à 09 do roteiro de entrevista. A busca de realização do objetivo “b”: “Entender a participação dos cooperados nos processos organizacionais”, ocorreu por meio das respostas das questões 10, 11, 15, 18, 19, 21, 23, 24 e 25; e, para contemplar parte do objetivo “c”: “Descrever as racionalidades em relação à participação dos cooperados nos processos organizacionais”, foram realizadas as perguntas de número 10 à 30 do roteiro de entrevista, e outra parte desse objetivo específico buscou-se por meio da análise de conteúdo. O objetivo “d”, que visa “Relacionar as racionalidades dos cooperados às diferentes abordagens de desenvolvimento”, foi realizado por meio da análise da relação entre a definição da racionalidade que prevalece na participação dos cooperados nos processos organizacionais da cooperativa para com a

significação das diferentes perspectivas de desenvolvimento: racionalidade instrumental, relacionada ao desenvolvimento de viés econômico, e racionalidade substantiva, relacionada às tipologias de desenvolvimento que não se reduzem ao viés econômico. Salienta-se que, mesmo havendo dois roteiros de entrevistas, um para o Conselho de Administração e outro para o Conselho Fiscal, ambos possuem o mesmo número de perguntas, as quais buscam contemplar os mesmos objetivos. O Quadro 7 apresenta a esquematização das questões que foram respondidas para atender aos objetivos específicos.

Quadro 7 - Objetivos específicos da pesquisa *versus* meios de busca à sua realização

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	MEIOS DE BUSCA AO ATENDIMENTO DOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS
a) Caracterizar os cooperados de uma cooperativa do ramo agropecuário	Perguntas 01 à 09 do roteiro de entrevista.
b) Entender a participação dos cooperados nos processos organizacionais	Perguntas 10, 11, 15, 18, 19, 21, 23, 24 e 25 do roteiro de entrevista.
c) Descrever as racionalidades em relação à participação dos cooperados nos processos organizacionais	Perguntas 10 à 30 do roteiro de entrevista e análise de conteúdo.
d) Relacionar as racionalidades dos cooperados às diferentes abordagens de desenvolvimento	Análise de conteúdo.

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Outra forma de coleta de dado utilizada foi a pesquisa de documentos. No estudo, houve a consulta de documentos, como o estatuto da organização, seu relatório de gestão, bem como relatórios fornecidos pelo setor de Recursos Humanos e de cadastro de cooperados, os quais complementaram o estudo com informações que não foram abordadas nas entrevistas. Para ter acesso aos documentos necessários, foi realizado contato com o responsável pelo arquivamento, solicitando os relatórios necessários. De acordo com Marconi e Lakatos (2010), esta forma de coleta de dados é restrita a documentos, podendo os mesmos serem escritos ou não. Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 440) consideram que documentos “servem para que o pesquisador conheça os antecedentes de um ambiente, as experiências, vivências ou situações e como é seu dia a dia”.

Após a coleta de dados, as entrevistas foram transcritas pela pesquisadora. Esta transcrição dos dados teve uma duração aproximada de dois meses. Tal transcrição foi realizada a partir da escuta de um trecho do áudio gravado, o qual foi, imediatamente, digitado no sistema de edição de texto *Libre Office Write*. Realizada a transcrição dos dados, os mesmos foram ser analisados, a fim de, posteriormente, descrever os resultados da pesquisa.

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram analisados por meio da técnica da análise de conteúdo. Conforme Rocha e Deusdará (2005), a análise de conteúdo pretende alcançar uma significação profunda, busca encontrar o verdadeiro significado dos fatos. Esta é abordada por Flick (2009) como análise de um material textual, em que são usadas categorias. As categorias são consideradas por Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 458), como “[...] conceitos, experiências, ideias, fatos relevantes e com significado. [...] cada elemento ou unidade é definido como similar ou diferente de outros”.

Bardin (1977) menciona que a análise de conteúdo pode utilizar a categorização. Esta consiste em uma classificação dos elementos que possuem características comuns, a partir de critérios previamente definidos, gerando um agrupamento de tais elementos.

Na presente pesquisa, as categorias oriundas da revisão de literatura, com base em Alberto Guerreiro Ramos, foram a racionalidade instrumental e a racionalidade substantiva, as quais estão relacionadas ao objetivo geral. Conexas aos objetivos específicos, há as subcategorias. A subcategoria “perfil do cooperado” relaciona-se ao objetivo específico “a”. Para os objetivos “b” e “c”, há subcategorias provenientes dos estudos de Serva (1996), que são os processos organizacionais, nos quais foram analisadas a participação do cooperado e a racionalidade que se manifesta em cada um deles. Os processos organizacionais, utilizados como subcategorias, são onze: hierarquia e normas; valores e objetivos; tomada de decisão; controle; divisão do trabalho; comunicação e relações interpessoais; ação social e relações ambientais; reflexão sobre a organização; conflitos; satisfação individual; e dimensão simbólica. No objetivo “d”, foi estabelecida uma relação da subcategoria das “racionalidades nos processos organizacionais” para com a subcategoria “abordagens sobre desenvolvimento”.

Para a análise da racionalidade existente em cada processo organizacional, elaborou-se um quadro semelhante ao Quadro de Análise, proposto por Serva (1996). A partir das perguntas referentes a cada processo organizacional, as quais constam no roteiro de entrevista, foram identificados os elementos de racionalidade predominantes em cada processo, os quais demonstraram se o processo analisado é marcado por ações racionais substantivas ou instrumentais.

Serva (1996) descreve que, primeiramente, é necessário detectar quais elementos indicadores de racionalidade se revelam em cada processo organizacional, os quais, na

presente pesquisa, foram detectados a partir das respostas dos cooperados na sua participação em cada um dos processos organizacionais. Em cada resposta referente à participação do cooperado, foi identificada a existência dos elementos constitutivos das racionalidades, que constam no Quadro 4, para detectar se no referido processo organizacional se manifesta uma racionalidade substantiva ou instrumental. Após, “analisando um processo organizacional por vez, pode-se então reunir todos os indicadores detectados e verificar o indicador predominante naquele processo examinado” (SERVA, 1996, p. 348). O Quadro 8 foi elaborado com intuito de demonstrar como foram tabulados os dados e, posteriormente, identificadas as racionalidades manifestadas em cada processo organizacional, por conselheiro:

Quadro 8 - Quadro de tabulação e análise das racionalidades e processos organizacionais

	<b>Processo Organizacional</b>	<b>Conselheiro 1</b>	<b>Conselheiro 2</b>	<b>Conselheiro n</b>	<b>Resultado de racionalidade por processo</b>
<b>Processos essenciais</b>	<b>Hierarquia e normas</b>				
	<b>Valores e objetivos</b>				
	<b>Tomada de decisão</b>				
	<b>Controle</b>				
	<b>Divisão do trabalho</b>				
	<b>Comunicação e Relações interpessoais</b>				
	<b>Ação social e Relações ambientais</b>				
<b>Processos complementares</b>	<b>Reflexão sobre a organização</b>				
	<b>Conflitos</b>				
	<b>Satisfação individual</b>				
	<b>Dimensão simbólica</b>				

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Assim, para cada resposta à pergunta referente ao processo organizacional, foi identificado o elemento constituinte da racionalidade, resultando em racionalidade substantiva

ou instrumental do conselheiro no referido processo. Após isso, foi analisada qual racionalidade predomina em cada processo, a partir das respostas de todos os conselheiros em cada processo.

Destaca-se que, dos onze processos organizacionais, sete são os essenciais (hierarquia e normas, valores e objetivos, tomada de decisão, controle, divisão do trabalho, comunicação e relações interpessoais) e quatro são complementares (reflexão sobre a organização, conflitos, satisfação individual, dimensão simbólica). Segundo Serva (1996), para a organização ser mais substantiva, os elementos da racionalidade substantiva devem ser predominantes em relação aos onze processos analisados, bem como na maioria dos sete processos essenciais.

Em suma, o presente estudo foi formado pelas categorias: Racionalidade Substantiva e Racionalidade Instrumental (GUERREIRO RAMOS, 1989), as quais buscam atender ao objetivo geral. Relacionando-se aos objetivos específicos, estão as subcategorias: perfil do cooperado; processos organizacionais, os quais estão sustentados em Serva (1996); “racionalidades nos processos organizacionais” e “abordagens sobre desenvolvimento”. As categorias e subcategorias estão esquematizadas no Quadro 9.

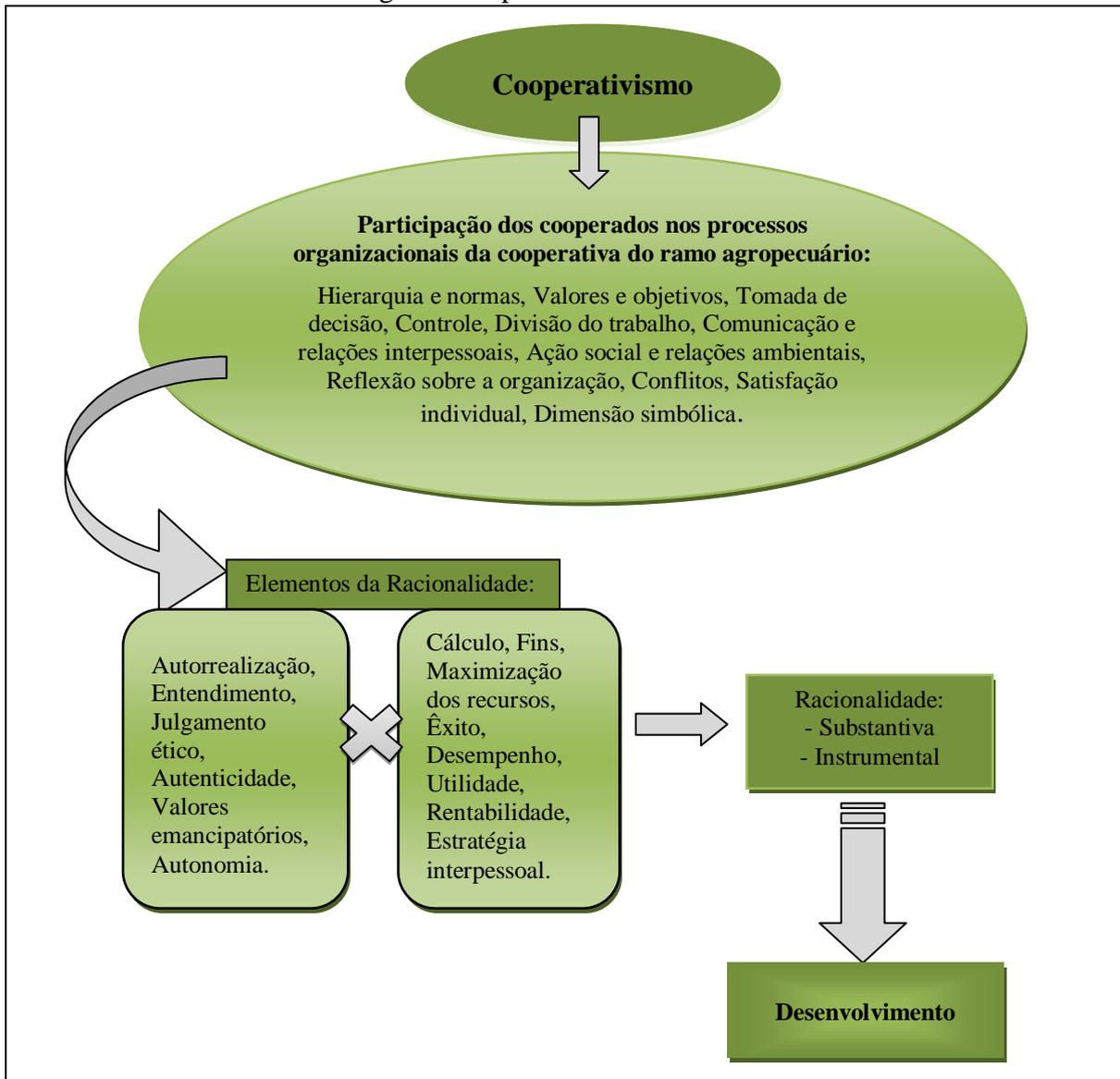
Quadro 9 - Categorização, conforme o objetivo geral e os objetivos específicos

Objetivo Geral	Categorias	
Compreender como as racionalidades se manifestam na participação dos cooperados nos processos organizacionais, em uma cooperativa do ramo agropecuário.	Racionalidade Substantiva	Racionalidade Instrumental
Objetivos específicos	Subcategorias	
a) Caracterizar os cooperados de uma cooperativa do ramo agropecuário;	Perfil do cooperado	
b) Entender a participação dos cooperados nos processos organizacionais;	Hierarquia e normas; Valores e objetivos; Tomada de decisão; Controle; Divisão do trabalho; Comunicação e relações interpessoais; Ação social e relações ambientais; Reflexão sobre a organização; Conflitos; Satisfação individual; Dimensão simbólica. (SERVA, 1996)	
c) Descrever as racionalidades em relação à participação dos cooperados nos processos organizacionais;		
d) Relacionar as racionalidades dos cooperados às diferentes abordagens de desenvolvimento.	Racionalidades nos processos organizacionais	Abordagens sobre desenvolvimento

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Definidas as categorias que foram utilizadas para análise dos dados coletados, é possível demonstrar o aporte teórico do presente estudo, o qual está representado na Figura 2.

Figura 2 - Aporte teórico do estudo



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

O cooperativismo é tido como ponto de partida no aporte teórico desta pesquisa. Ele é um processo associativo que envolve aspectos sociais e econômicos, bem como reúne indivíduos em busca da proteção de seus interesses (FRANTZ, 2012). Nesse sentido, estudar a participação dos associados em cooperativas do ramo agropecuário e seus interesses pelos processos organizacionais ajuda a compreender como se manifestam as racionalidades dos cooperados nessas organizações.

A racionalidade, a qual orienta a ação social do indivíduo, pode ser classificada como instrumental ou substantiva (GUERREIRO RAMOS, 1989; ANES 2017). A racionalidade instrumental é voltada à lógica do econômico, do cálculo; e a substantiva está relacionada ao

humano, que busca a satisfação e a emancipação social. A partir da identificação da racionalidade que prevalece na participação dos cooperados nos processos organizacionais da cooperativa do ramo agropecuário, foi estabelecida uma relação entre esta e as tipologias de desenvolvimento estudadas, por meio do significado de tal racionalidade e da definição das diferentes perspectivas de desenvolvimento.

### 3.5 ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA

A presente pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), com a finalidade de análise e aprovação no que concerne aos aspectos éticos da entrevista a ser realizada. Esta pesquisa foi aprovada por meio de parecer consubstanciado número 4.161.742 do CEP, na data de 18 de julho de 2020, sendo que seu código CAAE é de número 34021420.4.0000.5564.

Respeitando os processos éticos, os cooperados que compõem a amostra não probabilística foram convidados a participarem da entrevista, em que foram informados do objetivo da pesquisa e da sua importância.

Também foi explicado aos cooperados, da liberdade em escolherem se desejavam ou não participar da pesquisa, bem como foram indagados se concordariam em realizar a entrevista por videochamada, via aplicativo *WhatsApp*, para evitar uma possível transmissão do vírus da COVID-19. Ao concordarem da realização da entrevista, esta teve horário agendado. Nos casos em que o cooperado concordou que a entrevista fosse realizada de forma *on-line*, antes do seu início, o cooperado foi questionado se concordaria que a entrevista fosse gravada e foi explicado que ele possuía a liberdade de escolha na gravação ou não da entrevista. Também foi informado que, em momento oportuno, a pesquisadora colheria sua assinatura de concordância de participação e autorização para gravação, por meio do TCLE, conforme Apêndice C.

No caso em que o entrevistado não aceitou realizar a entrevista de forma *on-line*, esta fora realizada de forma presencial, nas dependências da cooperativa, conforme o desejado pelo cooperado, seguindo os protocolos da OMS. O mesmo não concordou com a gravação da entrevista. Neste caso, o TCLE foi assinado antes do início da entrevista, as respostas foram registradas no diário da pesquisadora e, posteriormente, ela disponibilizou a anotação das respostas para o cooperado atestar a veracidade das informações.

Realizada a entrevista, ocorreu a transcrição dos dados e, após isso, o material das

entrevistas foi arquivado pela pesquisadora em pastas de arquivos digitais e físicos, as quais permanecerão guardadas pelo prazo máximo de 05 (cinco) anos. Após este período, os arquivos digitais e físicos serão deletados e descartados, respectivamente.

A ética em uma pesquisa é importante, uma vez que envolve respeito para com o entrevistado, tanto no que se refere à sua liberdade de expressão, bem como na sua liberdade em desistir de participar da pesquisa. Assim, como procedimento ético, esta pesquisa garante a confidencialidade da identidade dos participantes e entregará uma versão final deste estudo para a cooperativa estudada.

#### **4 RACIONALIDADE SUBSTANTIVA E INSTRUMENTAL: AS DIFERENTES MANIFESTAÇÕES NA PARTICIPAÇÃO DOS COOPERADOS**

Nesse capítulo, é apresentada a análise e discussão dos resultados em relação aos objetivos propostos da pesquisa. Primeiramente, é abordada a caracterização dos cooperados da cooperativa do ramo agropecuário. Após, buscou-se entender a participação destes cooperados nos processos organizacionais da cooperativa, na qual eles são conselheiros de administração ou fiscais. Na sequência, foram descritas as manifestações das racionalidades dos cooperados nos processos organizacionais que participam e, por fim, relacionou-se tais racionalidades manifestadas às diferentes abordagens de desenvolvimento.

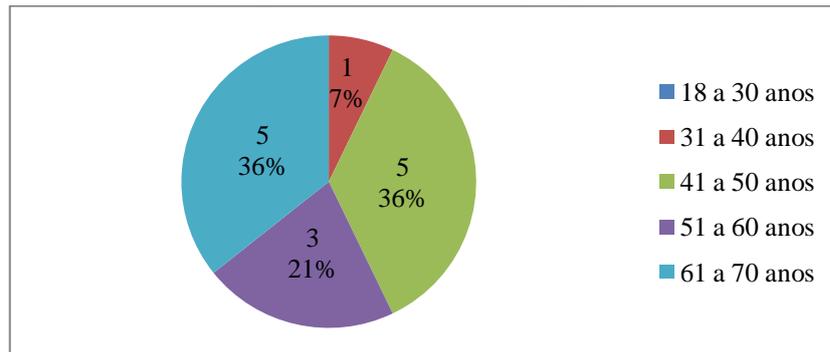
##### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS COOPERADOS**

Os cooperados que compõem o Conselho de Administração e Fiscal de uma cooperativa representam o quadro social na participação dos processos organizacionais de uma cooperativa. Com a intenção de demonstrar o perfil destes cooperados, durante a entrevista, foram realizados questionamentos que estão relacionados à caracterização dos cooperados da cooperativa do ramo agropecuário em estudo.

No que concerne ao gênero dos componentes do Conselho de Administração e Fiscal, a totalidade destes, ou seja, os 14 (catorze) conselheiros, são do sexo masculino. Destaca-se que não há registros históricos de participação de mulheres em Conselho de Administração e Conselho Fiscal. De acordo com o Anuário do Cooperativismo Brasileiro 2019 (SISTEMA OCB, 2019), o quadro de dirigentes das cooperativas brasileiras, que compreende Conselheiros de Administração, Conselheiros Fiscais e diretorias, em 2018, o percentual de mulheres nesses cargos foi de 25%, o que, inclusive, é resultado de uma suba de 1% em relação ao ano de 2017. Dessa forma, a não participação de mulheres no quadro de gestão da cooperativa em estudo está distante do evidenciado pelo Sistema OCB.

A idade dos conselheiros da cooperativa agropecuária foi questionada. A partir disso, obteve-se o Gráfico 1.

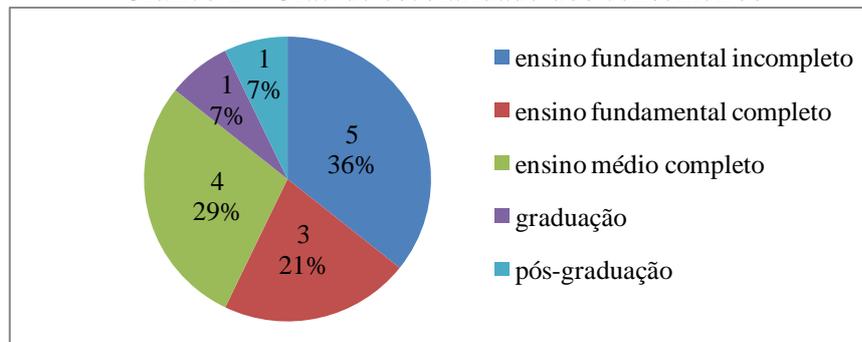
Gráfico 1 - Idade dos conselheiros



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Conforme o Gráfico 1, dentre os 14 componentes, a maioria possui idade entre 41 e 50 anos e entre 61 e 70 anos, totalizando 10 conselheiros, os quais perfazem um percentual de 72% do total de entrevistados. Apenas 03 componentes possuem idade entre 51 e 60 anos, e 01 conselheiro na faixa etária dos 31 aos 40 anos, possuindo 39 anos, é o mais jovem entre os conselheiros. Conforme relatório disponibilizado pelo setor de cadastro de cooperados, é possível identificar que 30% dos cooperados encontra-se na faixa etária dos 51 aos 60 anos, sendo essa a faixa etária com maior número de cooperados, destacando que a média de idade do quadro social é de 54 anos.

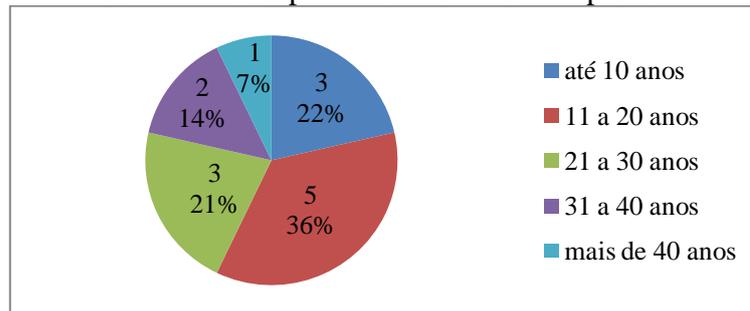
Gráfico 2 - Grau de escolaridade dos conselheiros



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

No Gráfico 2, é perceptível que 36% dos entrevistados possui ensino fundamental incompleto, sendo 04 do Conselho de Administração e 01 do Conselho Fiscal. Na sequência, observa-se que 03 conselheiros possuem Ensino Fundamental completo e 04 possuem Ensino Médio completo. Um conselheiro é graduado e outro é pós-graduado, ambos componentes do Conselho Fiscal.

Gráfico 3 - Tempo de associado na cooperativa

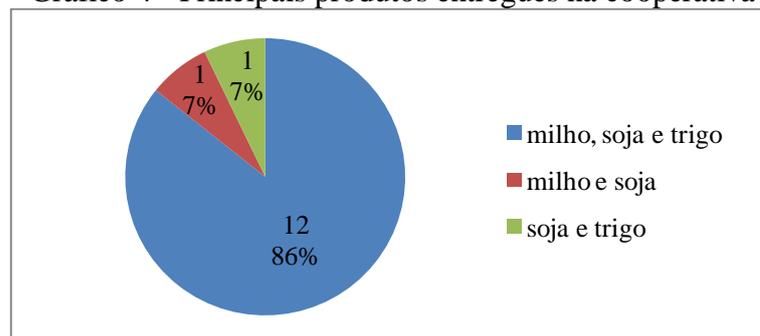


Fonte: Dados da pesquisa (2020)

O Gráfico 3 demonstra que 03 entrevistados são sócios em torno de 10 anos e 03 são associados de 21 a 30 anos. Maior parte dos entrevistados (36%) são cooperados de 11 a 20 anos. Na faixa entre 31 e 40 anos, há 02 associados, um conselheiro de administração e outro conselheiro fiscal. Apenas um entrevistado é sócio há mais de 40 anos, este é o Presidente.

Também foi indagado aos conselheiros, se outros familiares são ou foram cooperados. Todos os conselheiros possuem algum familiar associado à cooperativa. Dos 14 conselheiros, 05 mencionaram que a esposa é associada, 6 possuem filhos cooperados, 9 citaram que os pais foram sócios. Houve também a menção de irmãos e cunhados. Destaca-se que um cooperado, o qual participa do Conselho de Administração, é neto de sócios fundadores paternos e maternos e relatou que esse foi um dos motivos que foi convidado a compor a chapa para votação da Assembleia.

Gráfico 4 - Principais produtos entregues na cooperativa



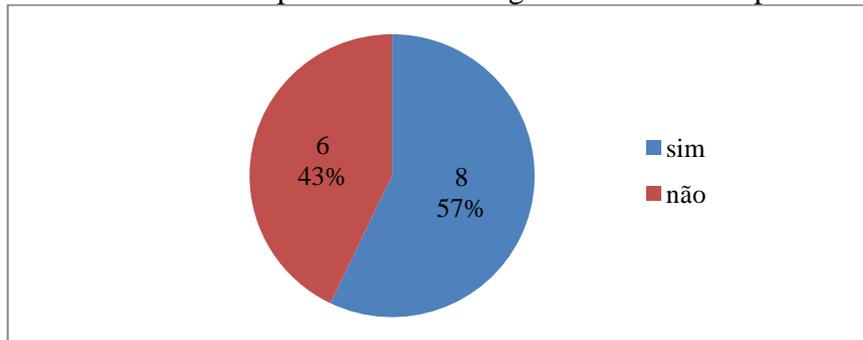
Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Dos 8 conselheiros de administração, 06 entregam sua produção de milho, soja e trigo na cooperativa. Um deles entrega milho e soja, e outro somente soja e trigo. Já os conselheiros fiscais produzem e depositam na cooperativa milho, soja e trigo. Assim, de acordo com o Gráfico 4, a maioria dos conselheiros, ou seja, 86%, produzem as três culturas – milho, soja e

trigo, e estocam estas na cooperativa. No que concerne ao cultivo de soja, milho e trigo, de acordo com o sítio eletrônico da Emater/RS – Ascar (2021), o principal produto agrícola produzido na região de abrangência do escritório Regional de Santa Rosa, o qual atende 45 municípios, dentre eles, os municípios da microrregião de Cerro Largo, é a soja, destacando também a cultura do milho e trigo.

A partir do relatório de gestão e demonstrações contábeis da cooperativa (2019), é possível identificar que, no que se refere ao recebimento da produção do cooperado, além do recebimento e armazenagem de soja, milho e trigo, atua também no recebimento e resfriamento de leite. Por meio da fala de alguns conselheiros, foi externado que já entregavam a produção leiteira à cooperativa, porém não mais a realizam, por eles já terem cessado suas atividades nessa área. Houve também os que disseram que já entregavam a sua produção de suínos à cooperativa, na época em que a cooperativa ainda atuava nesse setor.

Gráfico 5 - Já desempenhou outros cargos eletivos na cooperativa?



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

O Gráfico 5 demonstra que 57%, ou seja, 8 dos 14 conselheiros já desempenharam outro cargo eletivo na cooperativa. Observou-se que a maioria destes, primeiramente, foi conselheiro fiscal, renovando o cargo de conselheiro após isso, ou então, passando a fazer parte do Conselho de Administração. Nenhum deles fora Presidente antes do cargo que estão exercendo atualmente, porém houve relatos de vice-presidência e secretaria.

Desta forma, percebe-se que todos os conselheiros são do gênero masculino. A maioria deles possui de 41 a 50 anos e 61 e 70 anos de idade. No que concerne ao grau de escolaridade, esse possui maior representatividade em ensino fundamental incompleto. De acordo com Liszbinski *et al.* (2014), que buscou identificar práticas de governança a partir dos estatutos sociais de doze cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul, no que concerne ao grau de escolaridade dos conselheiros de administração das cooperativas que

estudou, não era obrigatório tivessem algum grau de qualificação para assumirem o cargo. Logo, percebe-se que tal fato não ocorre unicamente na cooperativa agropecuária em estudo.

Em relação ao tempo de cooperado, a maior parte (36%) dos cooperados entrevistados é associada na cooperativa entre 11 a 20 anos. Todos os cooperados relataram ter algum familiar que foi ou é associado à cooperativa agropecuária em estudo. Maldaner e Kieling (2019) citam que o espírito do cooperativismo é transferido com maior facilidade a outras gerações, no momento em que há fortes crenças sobre o cooperativismo na família e quando a cooperativa está próxima dos cooperados, o que gera um futuro promissor para as cooperativas do ramo em estudo. As autoras reforçam que o acompanhamento da cooperativa deve estar adaptado a cada ambiente e de acordo com as mudanças de mercado, principalmente, por meio da assistência técnica, a qual desencadeia um bom relacionamento, bem como estimula a existência de um sucessor na propriedade e contribui para a manutenção do quadro social da cooperativa. Esse fato de a cooperativa acompanhar o cooperado é notado, principalmente, quando entrevistados relatam sobre o trabalho de assistência técnica da cooperativa, como discursa o entrevistado 08, ao ser indagado sobre sua relação com a cooperativa: “Ah, mas ali a relação é muito boa, porque nós temos lá o departamento técnico. Assim como eles nos ajudam, nós retribuimos entregando o produto na cooperativa”. No que se refere aos produtos entregues na cooperativa, 86% mencionaram que entregam a produção das cultivares de milho, soja e trigo. Dos 14 conselheiros, 08 relataram já terem exercido outro cargo eletivo na cooperativa.

#### 4.2 PARTICIPAÇÃO DOS COOPERADOS NOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

Quando avaliada a forma de como o conselheiro vê a sua função no que tange ao poder e autoridade na cooperativa, foi perceptível, a partir da fala do entrevistado 01, que as decisões são tomadas em conjunto com o Superintendente e Gerente da cooperativa, ressaltando que estes, por meio de procuração, recebem a autorização do Presidente para a realização dos negócios, pois o conselheiro, como cooperado, também possui suas atividades agrícolas e não pode fazer-se presente de forma integral na cooperativa. No que concerne a essa delegação de função aos administradores da cooperativa, o entrevistado 03 complementa que há necessidade da contratação de pessoas para gestão, ressaltando que estas devem prestar contas de que estão fazendo o melhor para a cooperativa, visto que são responsáveis pelos seus atos administrativos. Menciona também que o presidente e o secretário é que avalizam e

são responsáveis perante a lei.

Os conselheiros de Administração relataram também, que contribuem com opiniões, reivindicações que vão ao encontro das necessidades dos associados. As opções e orientações do caminho que a cooperativa pode trilhar são dadas pelo Superintendente, cargo este que, conforme o conselheiro 03, é renovado cada vez que ocorre a escolha de um novo Conselho de Administração. A partir do explanado pelo Superintendente, é que o conselho decide se aprova ou não o exposto, pois, conforme um conselheiro 06, o “Conselheiro está ali para decidir os destinos da cooperativa”. Tal fato vai ao encontro do exposto por Binda (2014), em que relata que a participação do cooperado deve se dar pelo agir comunicativo e pela expressão, não somente pela presença física. A partir disso, o cooperado terá mais comprometimento para com as decisões e jornada da sua entidade.

Os conselheiros fiscais expuseram que estão no cargo, representando os cooperados e que sua função é fiscalizar os atos da diretoria executiva e analisar a contabilidade. Realizam a verificação dos dados apresentados pela contabilidade, se estes condizem com a realidade, bem como votam referente ao que está em pauta.

A partir das respostas dos conselheiros de administração, foi perceptível que a elaboração de normas ocorre após a proposição da gerência, que expõe as vantagens e desvantagens. As normas são aprovadas pelos conselheiros com a condição de estarem dentro dos aspectos legais, referente aos quais os membros recebem amparo através da explicação do setor jurídico da cooperativa. No momento em que uma normativa precisa ser alterada, ela novamente passa por avaliação do Conselho de Administração, ou seja, conforme exposto pelo conselheiro 03, não pode ser aprovada pelo colaborador contratado, mas sim somente pelo Conselho de Administração, “é uma normativa do Conselho de Administração”, destacou. Esta é uma maneira de exercer o princípio da participação democrática, que Mendes (2010) relata ser o princípio que está relacionado à participação do cooperado na tomada de decisão e gestão da cooperativa.

Os conselheiros de administração já estão no terceiro ano de seus mandatos, uma vez que a eleição ocorre a cada três anos, conforme o estatuto da cooperativa. Já os conselheiros fiscais são renovados a cada ano e expuseram que, devido à pandemia, tiveram duas reuniões juntamente com o Conselho de Administração e ainda não tiveram uma reunião somente do Conselho Fiscal. Desse modo, percebe-se que os conselheiros são escolhidos para acompanharem a cooperativa, representando os demais cooperados, assim como cita Bordenave (1994), não sendo necessária a presença diária de todos os componentes do quadro

social. Referente ao controle, o entrevistado 12 relatou que, antes de fiscalizar algo, é necessário conhecer a norma para, a partir disso, realizar a fiscalização. Na fiscalização não só de norma, mas também de operações da cooperativa, foi mencionado pelo conselheiro 09, que é importante analisar os riscos de uma operação, os números e o resultado.

No que concerne às tomadas de decisão pelo Conselho de Administração da cooperativa, os conselheiros têm ciência de que as decisões tomadas devem ser em prol do cooperado e da cooperativa. A partir dos relatos, observou-se que o processo de tomada de decisão se inicia a partir das sugestões trazidas pelos colaboradores que compõem a gerência da cooperativa, sendo que o conselheiro 01 deixou claro que os cooperados possuem abertura para requerer ações que devam ser executadas. Após, é realizada análise pelos conselheiros e, conforme o conselheiro 04, “eles apresentam os projetos e daí às vezes, fica pra decidir na outra vez, não tá bem claro, mas onde tem clareza, se define na hora”. Ou seja, após a gerência apresentar ao conselho o que seria necessário realizar na cooperativa, os conselheiros de Administração discutem entre si, analisam as vantagens de realização do proposto e tomam a decisão de aprovar ou não.

Os membros do Conselho Fiscal, entrevistados 07 e 09, já estão participando desse conselho pelo segundo ano consecutivo e expuseram que, dificilmente, o Conselho Fiscal necessita tomar uma decisão, mas que colaboram com sugestões sempre que possível. Os quatro conselheiros fiscais que em 2020 assumiram pela primeira vez esta função, relataram que, nas duas reuniões que o Conselho Fiscal participou neste ano, juntamente com o Conselho de Administração, não tiveram que tomar muitas decisões, pois foi uma exposição de informações. Os assuntos eram elencados pela gerência e os conselhos aprovavam.

O questionamento 18 se refere ao controle, o qual está atrelado às incumbências de ambos os conselhos. O conselheiro de administração 02 destacou que o controle é importante ao futuro da cooperativa, para o bem dos cooperados. Não é possível ter todos os controles por meio de apenas as reuniões do conselho, conforme o entrevistado 03. Ele destaca que é necessário buscar a informação, ser um conselheiro ativo. O controle é considerado importante para o conselheiro 10, para estar a par do andamento da cooperativa. O entrevistado 01 expôs que o controle é exercido pelo Conselho de Administração, por meio da análise de balancetes mensais e funcionamento das atividades dos diversos setores da cooperativa, contribuindo também com sugestões do que pode ser feito para melhorar a situação de cada um desses setores. Alguns conselheiros expuseram também que o controle da cooperativa provém, principalmente, dos cargos de gerência, que acompanham a cooperativa

no seu cotidiano, o qual é realizado com segurança e essa segurança é transmitida também aos conselheiros.

Os conselheiros fiscais que já foram reeleitos relataram que, no ano de 2019, realizavam reuniões com os chefes dos diversos setores da cooperativa, para terem conhecimento do andamento e situação do setor, sendo essa uma maneira de exercer o controle. O conselheiro 09 comentou que outra forma de exercer o controle é verificar, por amostragem, produtos existentes fisicamente, com relatórios contábeis. Os conselheiros fiscais recentemente eleitos comentam que o controle é necessário também para a cooperativa não “quebrar”, ou seja, não cessar suas atividades. Isso corrobora com o descrito por Mattos e Santos (2013), de que a participação dos cooperados nos diferentes processos de desenvolvimento, que neste caso é a prática do controle, é que definirá a conquista de seus objetivos.

No que concerne à organização das reuniões, como elaboração de pauta, por exemplo, o Conselho de Administração relatou que a mesma é elaborada pelo superintendente.

A pauta faz o Diretor Superintendente da cooperativa. E, mas cada conselheiro ele pode trazer, ou Presidente, ou vice, eles podem trazer assuntos, depois... nós passamos primeiro a agenda oficial, como se diz, da reunião. E, depois de passados todos assuntos da agenda, então, os conselheiros entregam para o Presidente, então o Presidente apresenta a sua agenda depois. Assim que funciona. Mas a primeira é a oficial da cooperativa, que, até o estatuto diz que, o estatuto diz que o gerente, mas hoje nós temos o superintendente, ele apresenta a agenda da reunião do conselho. (Conselheiro 01)

A comunicação do local e horário da reunião do Conselho de Administração, conforme o relato dos componentes, é feita, geralmente, pelo Presidente, já no início do ano, em que são marcadas duas reuniões mensais (na segunda quinta-feira do mês e na quarta quinta-feira do mês) e o Presidente reforça, no dia da reunião, a data que terá reunião novamente. Atualmente, com a pandemia, o comunicado da data da reunião é realizado pela secretária ou pelo Diretor Administrativo, pelo aplicativo *WhatsApp*. O registro do ocorrido nas reuniões se dá através de ata, redigida por um diretor, em computador, em que a mesma é impressa ao final da reunião, lida e, após aprovada, assinada pelos presentes. Quanto ao arquivamento das atas, nem todos os conselheiros souberam responder onde o documento fica guardado, porém o conselheiro 03 relatou que a cooperativa tem um arquivo próprio pra isso e, por vezes, até é guardado no cofre.

Pelo fato de até a data final da coleta de dados, ou seja, 25 de setembro de 2020, o

Conselho Fiscal ter somente reuniões com o Conselho de Administração, os conselheiros fiscais relataram que, nestas reuniões, as atas foram digitadas no computador por um diretor da cooperativa, a qual, após impressa, lida e aprovada, é assinada pelos participantes. Os conselheiros fiscais não souberam responder onde a ata fica arquivada, mas relataram que creem que fica junto com as demais atas dos conselhos. O anúncio do local e data da reunião são divulgados pela secretária ou Diretor Administrativo por meio do aplicativo *WhatsApp*. As pautas das reuniões que tiveram em 2020 foram elaboradas pelo Superintendente e Diretor Administrativo. O conselheiro fiscal 09, que já está em seu segundo mandato neste conselho, comentou que, no ano de 2019, era o presidente e secretário do Conselho Fiscal que combinavam com os demais membros qual seria a pauta, o setor abordado, além dos números contábeis.

No que concerne à comunicação entre os membros dos conselhos, durante as reuniões, a resposta dos conselheiros do Conselho Administrativo e Fiscal, foi unânime: todos têm vez e voz. Isso corrobora com o mencionado por Binda (2014), em que ele chama a cooperativa de “esfera pública cooperativa”, por seus cooperados, diretores e agentes externos possuírem abertura para se manifestar e colocar sua opinião. O entrevistado 02 relatou “todos têm voz e vez: só querendo usufruir da palavra que tem voz e vez”. O Presidente lê os assuntos da pauta e só segue para o próximo item da pauta, assim que estiver tudo esclarecido, conforme declara o conselheiro 03, que complementa que isso é uma questão democrática. O conselheiro 04 comentou que, como há muitos assuntos na pauta, por vezes, o conselheiro tem que ser ágil para fazer o questionamento, mas afirmou que todos têm voz e vez. Todos podem opinar e até mesmo são questionados sobre qual o posicionamento dos componentes do conselho, menciona o entrevistado 05.

Os conselheiros fiscais também relataram que a reunião é aberta, que a comunicação é livre. Conforme o conselheiro 11, todos podem se manifestar no momento em que possuem alguma dúvida. Ao questionar o entrevistado 09, se todos têm vez e voz durante as reuniões do Conselho Fiscal, ele respondeu:

Todos, todos. Tem que ter. Senão, senão as coisas não funcionam. Eu que, eu acho sempre interessante que todo mundo se manifeste. Que é ali o lugar que tem que ser questionado, que tem que falar o que está pensando, tem que perguntar se tem alguma dúvida, o que tem que fazer, como funciona isso ou aquilo, muito importante.

Observa-se que os entrevistados estão cientes da importância da participação por meio

da comunicação. Esta pode se dar por meio da manifestação de opinião ou então para esclarecimento de dúvida, uma vez que ambos os casos contribuem para a consolidação das tarefas de cada conselheiro.

Os conselheiros de administração consideram importante a prática de ações sociais pela cooperativa, uma vez que auxilia no desenvolvimento das entidades e de toda a sociedade, conforme o relatado pelo conselheiro 06. O entrevistado 02 comentou que, no caso das ações sociais, nem sempre é decisão que o conselho tem que aprovar ou não. Mas foram mencionadas ações sociais que a cooperativa realizou como: ajuda aos hospitais em decorrência da pandemia de COVID-19, doação ao Lar do Idoso e à Casa de Acolhimento/Passagem de crianças e adolescentes. O entrevistado 02 lembrou que tais ações, além de serem boas ações, as quais eles veem que tem ligação com a função do cooperativismo, é também um *marketing* à cooperativa.

Outra forma de apoio considerada pelos conselheiros como uma ação social são os patrocínios aos sindicatos e programas radiofônicos de Paróquias e de Grupos da 3ª idade, bem como ajuda em valores financeiros aos municípios, este último que não mais é realizado pela cooperativa, pois já estava se tornando motivo de conflito. Todavia, o conselheiro 04 não considera importante tais maneiras de ações sociais pelo fato de gerarem conflito e sugere que tal valor deveria ser investido em palestras e cursos aos cooperados. O conselheiro 06 lembra que a cooperativa pode utilizar recursos de um fundo existente para tal finalidade, o FATES.

Ainda no que se refere a ações sociais, os conselheiros fiscais não comentaram de que tiveram que analisar alguma ação social. Todavia, expuseram que consideram importante a cooperativa reconhecer que é necessário fazer o bem ao associado e ao não associado. Lembraram da realização do dia de campo, promovido aos associados da cooperativa, doações aos hospitais e Lar do Idoso. O entrevistado 09 destaca que o lado social depende do lado financeiro da cooperativa. O conselheiro 14 ressalta a importância das ações sociais em que várias pessoas possam se beneficiar, diferentemente do que acontece no caso de patrocínio de feiras.

No que concerne a ações ambientais, ambos os conselhos têm a ciência da importância dos cuidados ao meio ambiente e relatam que a cooperativa realiza esse cuidado. No entanto, alguns conselheiros de administração e fiscais relataram que isso não é algo comentado por eles nas reuniões, sendo que houve também a menção de que o Superintendente e Diretor Administrativo expõem ao conselho a relação da cooperativa com as ações ambientais. Foram mencionados exemplos de cuidado da cooperativa para com o meio ambiente, sendo relatado

também que a cooperativa sempre segue os requisitos necessários no que concerne a licenciamentos.

O conselheiro 03 destacou o reflorestamento de eucaliptos em áreas de terra da cooperativa. Este mesmo conselheiro lembrou do sistema de cavacos, ideia que é complementada como relato do entrevistado 09, que menciona a importância do beneficiamento do eucalipto para queima em secadores de grãos. O pó eliminado pelos secadores diminuiu a partir da instalação de exaustores e o ruído dos geradores deixou de atrapalhar os moradores próximos, após o deslocamento dos mesmos para locais mais afastados. Os componentes do Conselho Fiscal, entrevistados 07 e 12, lembraram da preocupação que todos devem ter em relação à aplicação de defensivos agrícolas. O conselheiro 04 destaca a importância de a cooperativa incentivar o cooperado a cuidar do meio ambiente também.

Ao questionar como ocorre a reflexão sobre os andamentos das atividades da cooperativa nas reuniões dos conselhos e assembleias, foi perceptível, a partir da fala dos conselheiros de administração, que esta análise é realizada de diversas maneiras. Grande parte dos conselheiros de administração recordou da realização e análise do andamento de projetos e investimentos da cooperativa em obras. Tal reflexão é importante e coloca em prática o princípio da participação econômica, o qual Mendes (2010) cita como o direito que os cooperados têm de decidir o destino do capital que investiram. Os entrevistados demonstraram preocupação em relação aos altos investimentos, mas o que tranquiliza é o aval do auditor externo, que atesta que a cooperativa está pagando suas dívidas, apesar dos investimentos. O entrevistado 06 afirma: “É astronômico o que a cooperativa tem crescido ultimamente”, no que concerne às construções nos diversos setores.

Estamos na safra, então nós debatemos o que dá pra melhorar no recebimento da safra. Assim funcionam as coisas... depois, outras reuniões envolve a construção ou os investimentos da cooperativa... como podemos fazer melhor e mais rápido, ou se tem dinheiro no caixa. Se não tem, nós temos que frear um pouco os investimentos, pra não cair o nosso índice de liquidez da cooperativa, porque a cooperativa, todos nós sabemos que, nós dependemos do associado. (Conselheiro 01)

Foi mencionada, também, a análise comparativa mensal de evolução de cada setor que compõe a cooperativa, bem como as exigências dos órgãos fiscalizadores do trabalho no que se refere às leis trabalhistas, sendo que o conselheiro tem a ciência da importância de a cooperativa dar o exemplo perante a sociedade. O diálogo nas reuniões do Conselho de

Administração a respeito da situação de diversos colaboradores foi um aspecto citado pelo conselheiro 05.

Os conselheiros fiscais tiveram relatos muito semelhantes aos conselheiros de administração. Expuseram que, financeiramente, a cooperativa está muito bem, e o entrevistado 11 esclareceu que, a partir de relatórios, é possível verificar o índice de liquidez da cooperativa e a situação por setores. O conselheiro 09 disse que sempre é analisada a conjuntura da cooperativa no que concerne à capacidade de realização do planejado, seja com recursos próprios ou de terceiros, contanto que não comprometa a situação financeira da cooperativa. O conselheiro 13 considera importante a análise da situação da cooperativa, pois, por vezes, há pessoas que fazem reclamações e é fundamental o conselheiro estar a par para dar as devidas explicações.

É perceptível que a participação dos conselheiros em ambos os conselhos é efetiva e semelhante, havendo algumas diferenças no que concerne às incumbências de cada conselho. As tomadas de decisão, tanto pelo Conselho de Administração, quanto pelo Fiscal, são realizadas após explanação pelos colaboradores ligados à gerência da cooperativa e após terem clareza das vantagens e desvantagens dessa tomada de decisão e, principalmente, se o ato estará dentro dos trâmites legais, destacando que os conselheiros fiscais deixaram claro que, poucas vezes, cabe a eles tomarem decisões.

No que concerne ao controle, os conselheiros de administração realizam tal tarefa, preocupados com o futuro da cooperativa, analisando balancetes mensais, observando a situação financeira dos setores, buscando informações como conselheiros ativos para realizar um controle mais efetivo e contribuindo com sugestões. Os conselheiros deixaram explícito que a maior parte do controle está nas mãos dos diretores da cooperativa, os quais acompanham a cooperativa diariamente. Os conselheiros fiscais contribuem para o controle da cooperativa por meio da reunião com os coordenadores de cada setor da cooperativa e verificação por amostragem de produtos físicos em relação aos relatórios contábeis.

A comunicação nas reuniões é aberta a todos. Mesmo sendo perceptível, por meio dos relatos dos conselheiros, que as reuniões possuem pautas extensas e o andamento deve ser ágil para conseguir analisar todos os itens da pauta, todos os conselheiros podem expor sua opinião e esclarecer suas dúvidas.

No que se refere a ações sociais e ambientais, observa-se que a cooperativa realiza ações nessas duas áreas, porém são pouco discutidas e analisadas nas reuniões dos conselhos, apesar de haver o relato de que o Superintendente e o Diretor Administrativo deixam os

conselhos a par dessas questões. Contudo, os conselheiros apoiam as ações sociais e ambientais, sendo que alguns fizeram a ressalva que, para realizar ações sociais, a cooperativa também deveria ter condições financeiras para realizá-las, e outros comentaram que seria importante realizar ações sociais que estivessem mais diretamente ligadas aos cooperados, como por exemplo, por meio de palestras e cursos. Ressaltaram também a importância de a cooperativa realizar ações ambientais e incentivar os cooperados a cuidarem do meio ambiente.

A análise do andamento das atividades da cooperativa é realizada pelos conselheiros de forma semelhante. Foram citadas a análise dos investimentos da cooperativa em obras nos diversos setores, o cuidado com o índice de liquidez da cooperativa, a análise da situação e evolução do resultado de cada setor por meio da observação dos balancetes mensais. O diálogo a respeito de questões sobre os colaboradores da cooperativa e o cumprimento de exigências trabalhistas, também são fatos que os conselheiros analisam e veem como importante para que o a cooperativa seja uma entidade exemplo perante a sociedade.

A partir do exposto, é notório que a participação dos cooperados ocorre de diversas maneiras nos processos organizacionais da cooperativa agropecuária. Tais formas de participação podem ser relacionadas às características como cooperação, compromisso, diminuição de conflitos, satisfação dos envolvidos e função social da organização, mencionados por Silva (2004).

#### 4.3 RACIONALIDADES NA PARTICIPAÇÃO DOS COOPERADOS NOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

Nesta seção, será descrito como as racionalidades dos cooperados se manifestam nas suas participações em processos organizacionais da cooperativa agropecuária. Além de ser demonstrada a racionalidade que se manifestou por meio de seus elementos constitutivos, também será descrita a racionalidade que se encontra predominante na totalidade dos processos organizacionais que os cooperados participam.

##### 4.3.1 Hierarquia e normas

Ao analisar se o conselheiro considera que exerce algum tipo de poder ou autoridade na cooperativa e em relação às normas, o que é priorizado no momento de elaborar ou fiscalizar uma norma, obteve-se resultado de uma racionalidade substantiva, tanto nas

respostas dos conselheiros de administração, quanto nas dos conselheiros fiscais. Para considerar tal resultado substantivo, houve a predominância de elementos que constituem a ação racional substantiva.

Os elementos “entendimento” e “julgamento ético” se mostraram presentes na maioria das respostas que se referiam à hierarquia e normas. Alguns dos trechos em que há a presença desses elementos são demonstrados a seguir. Primeiramente, referente à hierarquia e, após, no que concerne a normas.

Olha...autoridade não, acho que... a gente... conversa e fala [...], analisa a contabilidade. Mas autoridade acho que é mais para a diretoria que exerce a função de administrar a cooperativa. O conselho fiscal é um órgão independente, que está ali para representar o associado e analisar o que a diretoria executa, e analisar a contabilidade, e... Graças a Deus não temos muito problema em cima disso aí. (Conselheiro 09)

É, a questão do dia a dia da cooperativa, se ela é importante, que ela tem que ser normatizada, não simplesmente falada. [...]. Daí nós normatizamos, é que daí você pode...não é só cobrar, mas dialogar com o colaborador de que aquilo não está certo, ou está certo. Então, é que nem um contrato... contrato você faz entre as partes e ele vai colocar o que vai tem que ser, o que tem que ser obedecido. (Conselheiro 03)

A partir da fala do conselheiro 09, é possível verificar que este não considera que exerce uma autoridade na cooperativa. Reflete a ideia de entendimento, no momento em que menciona que conversa, fala e analisa a contabilidade da cooperativa. O conselheiro 03 expressou que normas são necessárias para o diálogo com o colaborador, a respeito do que está ou não correto, o que está ligado ao elemento do entendimento e do julgamento ético. Conforme Serva (1996), no entendimento são estabelecidos acordos e consensos mediados pela comunicação livre; e o julgamento ético consiste em uma análise racional, baseada em juízos de valor, sendo que ambos estão ligados à ação racional substantiva. A partir da análise da racionalidade existente em três empresas – uma delas atua no ramo do teatro e educação, outra em uma clínica de psicoterapia e medicina naturista, e outra é uma clínica psicológica - Serva (1996) entende que, pelo observado na escola, a comunicação intensa, diálogo e discussão constantes revelam o elemento do entendimento, uma vez que relata que diretores explicam a postura da escola em relação às normas aos pais resistentes a elas.

No processo organizacional hierarquia e normas, também foram identificados elementos substantivos como autonomia, valores emancipatórios e autenticidade. Nem todas as respostas possuíram somente elementos de racionalidade substantiva. Cálculo e resultado, constitutivos da ação racional instrumental, também estiveram presentes em algumas

respostas. O conselheiro 04, ao mencionar que, no momento de elaborar uma norma ou deliberar sobre alguma regra da cooperativa, o primeiro passo é estudar se ela está de acordo com a lei, o que manifesta o julgamento ético da racionalidade substantiva. Também refere que isso é necessário para evitar o prejuízo, o que revela o elemento instrumental de cálculo. Assim que algo é fiscalizado na cooperativa, o conselheiro 09 relata que são verificados números, operações de risco ou devedores que possam comprometer o resultado da cooperativa, o que está ligado ao elemento do resultado, relacionado à racionalidade instrumental. De forma semelhante, Valeriano (2006) também identifica a existência de elementos da racionalidade instrumental neste processo, ao analisar a Coopervale, no momento em que um entrevistado relata que é preciso analisar o custo e o benefício para saber qual caminho trilhar.

No presente estudo, houve manifestações instrumentais com o elemento cálculo e o resultado. Todavia, estes não foram predominantes em nenhuma resposta e, assim, as respostas dos catorze conselheiros tiveram viés substantivo.

#### **4.3.2 Valores e objetivos organizacionais**

Esta rubrica, conforme Serva (1996), está relacionada aos valores que predominam na organização e aos objetivos do grupo. Dos 14 entrevistados, 11 tiveram a resposta predominantemente fundamentada em elementos que resultam na racionalidade substantiva, e os demais em elementos da racionalidade instrumental.

Autorrealização, valores emancipatórios, julgamento ético, entendimento, autenticidade e autonomia são elementos da racionalidade substantiva que estiveram presentes nos relatos dos conselheiros, ao serem questionados a respeito dos valores e objetivos organizacionais. Os elementos que prevaleceram nas falas dos cooperados foram a autorrealização, definida por Serva (1996) como realização do potencial do indivíduo complementado pela satisfação; e o julgamento ético que o autor menciona ser o debate lastreado pelos juízos de valor. A presença de autorrealização e julgamento ético é demonstrada nas falas a seguir.

Não, motivo... eu até fiquei surpreso, porque... a gente, motivo, não tinha assim, mas eu recebi o convite e... e estou orgulhoso, com isso, porque... sei lá, eles, certamente, eles têm um, é um vínculo, sei lá o que... a gente não tem palavras pra explicar, mas... é um orgulho ser conselheiro da cooperativa, hoje. (Conselheiro 05)

Porque é uma cooperativa séria. Todo mundo sempre falava bem da cooperativa. Então hoje eu acho que a gente tem que se associar em cooperativas sérias. Porque a cooperativa também tem pessoas sérias que trabalham pro bem do associado e isso me chamou bastante atenção. (Conselheiro 07)

No relato do conselheiro 05, foi perceptível a existência de autorrealização. Isso, pois, manifesta o sentimento de orgulho ao ser indagado por qual motivo aceitou em participar do conselho da cooperativa. O conselheiro 07, ao ser questionado o motivo que despertou seu interesse em associar-se na cooperativa em estudo, revelou que foi pelo fato de ser uma cooperativa séria e por ela possuir indivíduos que trabalham pelo bem do cooperado. Nessa fala, está presente o julgamento ético, por demonstrar uma escolha pela seriedade da cooperativa, sendo que, também, manifestam-se traços de valores emancipatórios, no momento em que o conselheiro menciona que as pessoas que trabalham na cooperativa fazem isso pelo bem do quadro social.

As vantagens que a gente tem com a cooperativa. Desde receber assistência técnica, desde valores nas compras de insumos, desde no momento de faturar a gente receber algum incentivo como no caso do biodiesel, que em outros lugares a gente não recebe, e... principalmente isso, acho... preços bons. (Conselheiro 11)

Apesar de não estar presente na maioria das respostas proferidas pelos conselheiros, houve também a presença do elemento utilidade, este que, conforme Serva (1996), está ligado à ação racional instrumental. A utilidade é direcionada à dimensão econômica, tida como fundamental nas interações (SERVA, 1997). Na fala do conselheiro 11, há a prevalência de fatores voltados à dimensão econômica, principalmente, quando o conselheiro menciona a vantagem que os cooperados têm nos preços dos insumos que eles compram da cooperativa, bem como ao citar os incentivos, no momento de o cooperado faturar seu produto e vendê-lo à cooperativa, frisando ainda, no fim de sua fala, “preços bons”. Matta (1998), ao analisar as racionalidades em uma cooperativa do ramo da saúde, relata que, apesar de haver a ciência da importância dos valores cooperativistas, percebe viés economicista, quando um dos cooperados se rebela em relação à redução da carga horária e por valores financeiros estarem encolhidos.

Hey (2008, p. 123) relata que “A racionalidade substantiva de Guerreiro Ramos está baseada na autorrealização, no entendimento, no julgamento ético, nos valores emancipatórios e na autonomia, que são, na verdade, ações voltadas às práticas de mudança social.”. Assim, mesmo havendo a presença de elementos instrumentais, os valores mencionados por Hey

(2008) foram encontrados na maioria das respostas dos conselheiros e, dessa maneira, moldam o processo “valores e objetivos organizacionais” como racionalidade substantiva.

### 4.3.3 Tomada de decisão

Entrevistados em relação à tomada de decisão na cooperativa, 13 conselheiros tiveram prevalência em suas respostas elementos como: entendimento, julgamento ético, autonomia, autenticidade e valores emancipatórios, todos resultantes em racionalidade substantiva. Algumas das respostas que contêm tais elementos substantivos são reproduzidas na sequência.

Olha... as tomadas são, é... as perguntas, as questões vêm sendo trazidas pelo Superintendente, lidas pelo Presidente... então, em comum acordo com a maioria dos da diretoria da administração, são aprovadas ou, no caso, se não for, são recusadas também. O que vem ao encontro, de novo, do associado e não compromete a questão financeira da nossa cooperativa. Que não coloque em risco a cooperativa que é um bem dos associados. Porque hoje, na realidade, nós somos representantes de todos os associados do quadro social da cooperativa. (Conselheiro 02)

Hoje, a cooperativa existe por causa do associado. Vamos dizer, se não tivesse associado, não teria a cooperativa. Então hoje, vamos dizer, eu acho que isso já acontece, toda decisão deve se pensada para melhorar, vamos dizer, o atendimento, alguma maneira que melhore para o associado. Na verdade, o benefício da decisão que vai se tomada deve atingir, vamos dizer, deve atingir o associado. Vamos dizer, toda melhoria, vamos dizer um exemplo que já aconteceu, a agropecuária. Na verdade o grande beneficiado, além da cooperativa que tem um espaço maior para atender o associado, mas o grande beneficiado é o associado. Que tem agora, tem mais itens, melhor para ele pra ele se, vamos dizer, se achar, assim... mas ele tem, [...] tudo que preciso hoje numa atividade agropecuária... [...] acho que a ideia é chegar no futuro que tenha quase tudo na agropecuária. O associado não precisa ir buscar em outro lugar. (Conselheiro 12)

É percebida a existência do elemento “entendimento”, no momento em que o conselheiro 02 relata que as decisões são tomadas em comum acordo entre os conselheiros de administração, convergindo com os ideais dos cooperados e da cooperativa, a qual é um bem do quadro social. É notória a necessidade de realização de julgamento ético no momento da tomada de decisão, expressada pelo conselheiro 02, “O que vem ao encontro, de novo, do associado e não compromete a questão financeira da nossa cooperativa.”.

Serva (1996, p. 339) define valores emancipatórios como “os valores de mudança e aperfeiçoamento do social, bem estar coletivo, solidariedade, respeito à individualidade, liberdade e comprometimento, presentes nos indivíduos e no contexto normativo do grupo”. Estes podem ser percebidos no momento em que o conselheiro 12 explica que toda decisão deve ser tomada para abranger o associado, o qual é o dono da cooperativa.

Ao ser questionado sobre qual aspecto considera que não pode faltar no momento de tomar uma decisão na cooperativa, o conselheiro 05 diz: “É o aspecto do nome da cooperativa. Zelar o nome dela hoje, porque a cooperativa está muito visada por outras, [...] e até mesmo a gente tem que pensar muito, antes de tomar uma decisão. Pra não tomar uma errada, uma decisão errada”. Ele menciona que o zelo pelo nome da cooperativa é essencial, revelando o elemento de autenticidade, o qual Serva (1996) elucida como franqueza, integridade e honestidade nas interações. Salienta também a necessidade de análise antes da tomada de decisão, para que esta não seja equivocada.

Em resposta à tomada de decisão nas reuniões do conselho e também na Assembleia Geral Ordinária, o conselheiro 04 teve resposta, predominantemente, voltada ao elemento da rentabilidade, a qual, segundo Valeriano (2006), é um elemento da racionalidade instrumental. Também apresentou, no início da resposta, traços de entendimento que, conforme Serva (1996), estão ligados à racionalidade substantiva. Salienta-se que Serva (1996) descreve que a rentabilidade está voltada ao retorno econômico dos resultados alcançados.

[...] Às vezes fica pra decidir na outra vez, não tá bem claro, mas onde tem clareza, se define na hora. [...] Pois é, a maioria das decisões, é, os projetos que são de construção, sempre tem junto essa parte. Às vezes até a gente opina um pouquinho diferente, aí muitas vezes os conselheiros apoiam, outras vezes falam contra e... como é, normal... isso faz parte... que às vezes a gente tem uma visão e os outros tem outra visão. [...] Às vezes, é sim ou não, mas é... nós temos um Diretor Administrativo e o Superintendente, os dois sabem trabalhar, aí tu não tem muito que contrariar, enquanto isto vem, vem bem, funciona, dá renda, dá lucro, não pode ir contra isso. Mas a gente fica opinando sempre. [...] E de sobras e perdas, e a bonificação, até dois anos agora ou três, os funcionários têm participação pra animar, isso foi uma coisa muita boa, daí todos se animam. (Conselheiro 04)

Mesmo a maioria das respostas dos conselheiros tenham sido constituídas por elementos da racionalidade substantiva, em algumas respostas, juntamente com tais elementos substantivos, também foi externado elemento instrumental denominado cálculo. Este elemento revelou-se na fala do conselheiro 10, no momento em que citou que, na tomada de decisão, é necessário analisar se “vale a pena” fazer ou não fazer a mudança. O conselheiro 14 manifestou o elemento instrumental do cálculo, ao relatar “depende o que querem fazer, se o custo e o benefício valem a pena”. Matta (1998) também revela a existência do cálculo na tomada de decisão na cooperativa de saúde que estudou. O autor relata que, sempre que havia casos de demandas que ultrapassavam o que constava no contrato com os usuários, por exemplo, prazos de internação maiores do que o previsto em contrato, as decisões sempre eram tomadas pela direção, de forma “paternalista”, a favor do paciente. Para que essa decisão

fosse tomada de forma mais técnica e a fim de evitar que tais questões fossem até a diretoria, foi criada uma gerência de serviço social, o que resguardou a diretoria em relação a decisões que comprometessem o resultado financeiro. Por tal motivo, Matta (1998) evidenciou a manifestação do elemento do cálculo.

Salienta-se que, neste processo, a existência de respostas com elemento instrumental foi pouco relevante em relação ao embasamento geral das respostas proferidas, que eram compostas por elementos substantivos. Assim, a racionalidade predominante nos atos dos conselheiros é substantiva na rubrica tomada de decisões.

#### 4.3.4 Controle

Este quesito é caracterizado pela forma de realização do controle, qual a sua finalidade e por quem é realizado (SERVA, 1996). Nela, 05 conselheiros tiveram respostas com viés instrumental e 09 com viés substantivo.

Ah, com certeza, o controle sempre é importante, porque desde uma propriedade que nem a gente tem que ter o controle. Desde uma empresa, por mais pequena que ela seja, se você não tem o controle, então... aí no mundo de hoje... É e foi mudado muitas coisas, tipo controle de veículos e tal da cooperativa. Isso é muito bom, está dando resultado, deu resultado e... e vai mudar muita coisa, com isso. Eu acho que ... simplesmente, assim, você não ter o controle, um motorista, tipo, usar uma coisa em excesso ou... É muito importante isso. Eu sou dessa opinião. (Conselheiro 05)

O conselheiro 05, através da resposta à pergunta que se refere à importância do controle e como ele é exercido, manifestou o elemento “desempenho”, interpretado por Valeriano (2006) como um elemento instrumental. Tal elemento emerge no momento em que o conselheiro destaca que o controle está dando resultado, quando se refere a algum motorista usar algum material a mais do que o necessário. Assim também, o conselheiro 10 expôs uma resposta instrumental, no momento em que menciona que o controle é realizado mensalmente através da apresentação do balanço, das vendas, das entradas e se houve lucro ou prejuízo. Nesta resposta, identificou-se o elemento instrumental da rentabilidade. De maneira semelhante, Valeriano (2006) percebeu que, na Coopervale, o controle está bastante ligado a assuntos de mercado, com análise de relatórios, avaliações de números, comparações, ligando isso a elementos como a rentabilidade, maximização de recursos e o resultado. A partir dessas características, Valeriano (2006) evidencia a existência da racionalidade instrumental.

Serva (1996) demonstra somente o elemento do entendimento ligado a este processo.

Todavia, conforme argumentos dos conselheiros fiscais e de administração, foi possível perceber, além da existência do entendimento, a presença de autonomia, valores emancipatórios, autenticidade e autorrealização.

É o controle... controle, você tem que muitas vezes, você tem que ter autonomia de ir buscar. Você... não é numa reunião de conselho que você vai ter todos os controles. Reunião de conselho é para tocar a cooperativa. Então, é de interesse de cada conselheiro, assim que nem eu, que nem eu coloquei antes, eu busco informação, eu procuro ser um conselheiro ativo, mas não recorrendo, recorrendo às, como é que eu vou dizer... as dependências lá e tudo. Porque nós temos que também colocar uma coisa: nós não podemos interferir junto aos setores, porque nós temos uma pessoa encarregada pra isso, contratada. (Conselheiro 03)

A partir da fala do conselheiro 03, foi observada a menção do elemento “autonomia”, a qual, conforme o entrevistado 03, o conselheiro deve ter para buscar informação para edificar o exercício do controle. A autonomia é definida como “condição plena dos indivíduos para poder agir e expressar-se livremente nas interações” (SERVA, 1996, p. 339).

O entendimento foi perceptível no momento em que os cooperados expressaram que realizam reuniões com os chefes de setores, para analisar melhor a situação de cada setor (Conselheiro 07), no momento de receber sugestões de pessoas que não são integrantes dos conselhos (Conselheiro 12) e ao receber explicações dos gestores sobre as propostas a serem realizadas.

Os valores emancipatórios são ligados ao controle, no momento em que o sócio declara a importância do controle para melhorar a cooperativa para o futuro, visando o bem dos cooperados (Conselheiro 02), bem como ao conselheiro perceber que isso é uma obrigação de realizar o que está ao seu alcance (Conselheiro 13). A autenticidade foi expressa pelo conselheiro 04, ao mencionar a importância do cooperado seguir o controle das finanças e do trabalho para estar de “bem com a cooperativa”. A autorrealização é demonstrada no momento em que o conselheiro 08 expressa que está “contente” com o controle que está sendo realizado na cooperativa.

Neste processo organizacional, tal como nos demais já descritos, foi perceptível a predominância de elementos da racionalidade substantiva nas respostas dos entrevistados. Destacando que também houve respostas de viés totalmente instrumental.

#### **4.3.5 Divisão do trabalho**

Em questionamento referente à divisão do trabalho, principalmente durante as

reuniões do conselho, as respostas proferidas pela maioria dos conselheiros foram semelhantes. Foi relatado que a pauta das reuniões do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal foi elaborada pelo Superintendente, sendo que alguns conselheiros citaram também a colaboração do Presidente e do Diretor Administrativo. O conselheiro 01 relatou que, além dos assuntos da pauta, cada conselheiro pode abordar o assunto que deseja, durante a reunião.

O horário e local das reuniões é combinado em reunião anterior, entre os conselheiros, ou então, repassados pela secretária da cooperativa por meio do aplicativo *WhatsApp*. O registro das reuniões é realizado em ata, digitada em *notebook* pelo diretor administrativo. Esta é lida, aprovada, impressa e assinada por todos os integrantes da reunião. Ao questionar o arquivamento desse registro, foi alegado que esta permanece nas dependências da cooperativa.

Tanto os cooperados pertencentes ao Conselho Fiscal, quanto os do Conselho de Administração demonstraram-se dispostos a contribuir em tarefas solicitadas pela cooperativa. Alguns disseram que ainda não foram incumbidos de tal tarefa, outros destacaram que já representaram a cooperativa em eventos, comunicação de reuniões, bem como dar explicações dos andamentos das atividades da cooperativa aos demais cooperados.

Nesse processo, identificou-se a predominância da racionalidade substantiva, sendo que nele, diferentemente dos demais já abordados, não houve manifestação de algum elemento inerente à racionalidade instrumental. O elemento que aparece com maior frequência nas respostas concernentes à divisão do trabalho é a autorrealização.

Ah, eu acho que... eu já falei no início, tu tem que ter um orgulho pessoal um pouco quando tu é considerado a ajudar em algum setor, em alguma coisa. Do contrário, tu nem estaria participando disto. Eu gosto de participar de ajudar sempre, dentro das limitações que a gente tem e... (Conselheiro 06)

Lógico, jamais ia recusar, e é uma gratidão pra mim. Mas externo, assim, muitos associados vêm, sabendo que eu sou conselheiro, vêm a mim e perguntam como é que funciona isso, se é verdade foi aprovado isso, vai ser feita essa melhoria... isso é uma gratidão eu poder explicar tanto no Conselho Fiscal, que já vinham e perguntavam. Isso, pra mim é uma gratidão enorme, como antes já falei, de poder ajudar o associado. (Conselheiro 08)

A autorrealização foi percebida, principalmente, em respostas à pergunta do sentimento que o cooperado tem no momento que é convidado para realizar uma tarefa que não esteja ligada às reuniões. O conselheiro 11 externou “ah, eu me sinto privilegiado, em

poder levar o nome da cooperativa adiante e, com certeza, faria com maior satisfação, com certeza.”. Assim como o entrevistado 11, o conselheiro 06 expressou autorrealização no momento em que relata que gosta de participar e o conselheiro 08 mencionou que tal tarefa é uma gratidão, enfatizando sua tarefa de prestar esclarecimentos aos demais cooperados.

Também foi identificada a presença de entendimento, em que Serva (1996, p. 88) considera que processos de entendimento “têm como meta um acordo que satisfaça as condições de aceitação, racionalmente motivada, do conteúdo de uma emissão”. O elemento entendimento foi perceptível, no momento em que os cooperados relatam que as reuniões são explicativas, que são convidados colaboradores de diversos setores para esclarecer a situação do setor e que participar da cooperativa, sendo conselheiro, é uma maneira de se inteirar do que acontece nela. Essa forma de integração com outros setores pode ser vista como um trabalho em conjunto, o qual Valeriano (2006) percebe que ocorre na Coopervale e relaciona isso ao entendimento, no que concerne à divisão do trabalho.

Houve, ainda, a manifestação de autonomia, principalmente quando os conselheiros relatam que todos os conselheiros podem sugerir assuntos a serem adicionados à pauta, bem como o fato de que cada conselheiro representa e se manifesta a respeito de novos produtores a serem admitidos na cooperativa. Valores emancipatórios se revelaram, quando os entrevistados 10 e 13 se demonstram dispostos e comprometidos a contribuir em atividades auxiliares na cooperativa, que não estão, diretamente, ligadas à função de conselheiros.

#### **4.3.6 Comunicação e relações interpessoais**

A rubrica de comunicação e relações interpessoais<sup>5</sup> foi marcada por elementos da racionalidade substantiva. No que se refere à comunicação, os cooperados foram interrogados a respeito da oportunidade de todos os membros terem para se expressar durante as reuniões. A resposta de que todos têm vez e voz foi unânime.

Todos, todos. Tem que ter. Senão, senão as coisas não funcionam. Eu acho sempre interessante que todo mundo se manifesta. Que é ali é o lugar que tem que ser questionado, que tem que fala o que tá pensando, tem que perguntar se tem alguma

---

<sup>5</sup> Estilos e formas de comunicação dominantes. Comunicação formal e informal. Linguagens específicas e seus significados. Comunicação aberta, com *feed-back*, autenticidade e autonomia, ou comunicação “estratégica”. Significado e lugar da palavra no cotidiano da organização. Liberdade ou limitação da expressão. Estilos das relações entre os membros do grupo. Formalidade e informalidade. Clima e ambiente interno dominantes, face às relações interpessoais. (SERVA, 1996, p. 312 – 313)

dúvida, o que tem que fazer, como funciona isso ou aquilo, muito importante. (Conselheiro 09)

Sim, na reunião sim, todos têm vez e voz. Até quando o Superintendente coloca a pauta, ela é discutida e quem tem alguma ideia ou algum comentário a mais, ele pode fazer, a reunião é aberta. Não é só um que gere e ninguém pode dar sua opinião. Ao contrário, todos, no momento que tem alguma dúvida, todos podem se manifestar, com certeza. (Conselheiro 11)

Assim, ficou clara a presença do elemento autonomia, a qual o conselheiro possui para expor seus argumentos e opiniões. Valeriano (2006) detectou que, na Coopervale, a autonomia na comunicação existe a partir da liberdade que o diretor possui em realizar o que considera conveniente e ao dar sugestões; e o entendimento é revelado no processo organizacional comunicação, no momento em que o entrevistado revela que é através da comunicação que a cooperativa está sendo gerida.

Além da autonomia que o cooperado tem para se manifestar, em diversas falas do presente estudo foi percebido o elemento do entendimento. O entendimento esteve presente tanto nas respostas sobre a comunicação, quanto nas relações interpessoais.

Vamos dizer então a área técnica, que ontem a engenheira agrônoma participou, tão que ela explanou lá o que tá sendo feito e depois é aberto se alguém quer dar uma opinião/sugestão, fazer algum questionamento, isso é bem tranquilo. Às vezes é, a maioria dos que apresentam é o Superintendente, mas se alguém tiver algum questionamento pode fazer, se alguém tiver alguma dúvida, bem, isso aí tem ocorrido. (Conselheiro 12)

Não pode pecar por medo ou por vergonha de perguntar ou vergonha de falar, ou vergonha... não questionar as coisas. Tem que ser um relacionamento assim, tem que ser muito proveitoso sempre, não adianta falar mal da cooperativa, falar mal do seu próprio negócio, isso não pode acontecer. (Conselheiro 09)

A fala do conselheiro 12 demonstra a existência da busca do entendimento por meio do espaço que há para cooperados receberem esclarecimentos de colaboradores dos diversos setores, bem como da oportunidade de realizarem questionamentos. O conselheiro 09 expõe a importância de realizar questionamentos e tornar o relacionamento para com a cooperativa mais proveitoso.

Foi perceptível que o relacionamento dos conselheiros entre si, com os demais cooperados e com os colaboradores, é tranquilo e amigável. Houve a manifestação de um conselheiro em relação ao seu desapontamento com um ex-colaborador da cooperativa, em relação às atitudes do mesmo em seu ambiente de trabalho. Todavia, nos demais pontos relacionados às boas relações interpessoais, as respostas foram positivas.

E dentro da diretoria a gente tem uma amizade. Pena que agora este ano não está mais nada funcionando, mas esse 3º tempo que tinha sido instituído antes de eu participar das reuniões, cada um que tinha aniversário tinha que pagar uns lanches, daí sai muita conversa fiada, mas isso aproxima mais as pessoas, daí tu começa a conhecer as famílias dos outros e conhece um pouco mais da vida particular das famílias dos outros. (Conselheiro 06)

Eu sempre, sorrisos nos lábios... e... com quem eu consigo falar, eu falo... assim, eu acho que faz bem pra todo mundo... o associado ele quer ser valorizado quando ele vem pra cooperativa, dá ideias como é que tá e... até assim a gente nota quando ele tá, tem problemas... dá um consolo nele. Nós temos às vezes, pessoas que são depressivas e... a gente já conhece. Eu vou lá e: “óia... você... o que tem?” “isso vai mudar”, “não fica assim”. Uma pessoa doente, às vezes... tem que dá força pra ele se senti bem, nesse sentido. Não querer ser, uma pessoa acima deles. Somos todos iguais. (Conselheiro 01)

Os funcionários, é... isso é de praxe, já, a gente brincar. A turma aí do escritório principalmente ali da das faturas de produtos, aí então... e a parte técnica também ali do...mas é, acredito eu que temos uma boa relação assim, eu acho, eu pelo menos acho, não sei... o pessoal... a gente sempre fica naquela, porque a gente, gosta de brincar muitas vezes mas é... mas a gente é de outro município, daí a gente não conhece a realidade ali da comunidade dali, mas a gente acaba formando uma família. (Conselheiro 05)

Estas falas justificam a boa relação entre conselheiros, conselheiros e cooperados, bem como conselheiros e colaboradores. Os conselheiros 05 e 06 remetem autorrealização nas suas relações como conselheiros. O relato do conselheiro 01 manifesta o elemento de valores emancipatórios, ao demonstrar solidariedade para com os demais cooperados.

Logo, em decorrência da frequência de elementos como autorrealização, valores emancipatórios, entendimento e autonomia, este processo organizacional pode ser considerado como substantivo.

#### **4.3.7 Ação social e relações ambientais**

No que concerne à ação social e relações ambientais, Serva (1996) descreve que é a forma pela qual a organização se insere no meio social. Este quesito organizacional teve prevalência de respostas com elementos substantivos. Todavia, também houve relatos de caráter instrumental.

Sobre as ações sociais, foi percebida a presença de elementos como entendimento, julgamento ético e, principalmente, valores emancipatórios. Houve respostas com elementos como resultados, fins e cálculo, estes ligados à racionalidade instrumental, conforme Valeriano (2006).

[...] eu acho isso justo e, vamos dizer, muito bom, vamos dizer, a cooperativa reconhecer que, na verdade, a cooperativa fazendo essas doações pros hospitais, a cooperativa vai tá fazendo uma ajuda pro próprio associado. Não só ao associado, mas também outras pessoas. (Conselheiro 12)

Olha, tem ações sociais que, como é que eu vou dizer, eu não... tem os dias de campo, é bom pro associado, tem eu sei que a cooperativa participa com todos os sindicatos com patrocínio de programas de rádio ali, isso é uma parte social, e... tem que fazer as coisas conforme é possível. Tem que atender o associado e... não adianta, eu sempre digo o lado social depende do lado financeiro, se cabe na cooperativa ... se tu quer fazer a parte social, pode só fazer se tem condições pra isso. Mas divulgar assembleia, essas coisas são, e sempre pedir a participação dos associados, isso que é importante. O associado tem que conhecer, conhecer as cooperativas. É fundamental. (Conselheiro 09)

Na fala do conselheiro 12, é perceptível a existência do elemento julgamento ético, quando esse relata considerar justo a cooperativa fazer as doações para hospitais. Em sua fala, há também valores emancipatórios, quando remete à ajuda que a cooperativa realiza aos associados e aos demais indivíduos. Valeriano (2006) relata que, na Coopervale, também foi notória a existência do elemento valores emancipatórios, em que, de forma indireta, a cooperativa ajudou o coletivo. Tal auxílio foi dado a um sindicato, por meio de um patrocínio para a festa do dia do trabalhador, sindicato esse que, inclusive, possui vários associados em comum com a Coopervale. Na fala do conselheiro 09, é possível diagnosticar a presença do cálculo, este que, conforme Serva (1996, p. 340), consiste numa “projeção utilitária das consequências dos atos humanos”, no momento em que este conselheiro expõe que o lado social depende das condições financeiras para ser realizado, ou seja, somente percebe a possibilidade da prática da ação social se a cooperativa estiver em boa situação financeira.

Nas respostas de caráter ambiental, é possível identificar a prevalência da racionalidade substantiva, representada pelos elementos: entendimento, julgamento ético e, principalmente, valores emancipatórios. Por meio da fala do conselheiro 03, é possível identificar a presença do elemento “valores emancipatórios”, na medida em que ele relata as adequações e investimentos ambientais realizados, pela cooperativa, em prol do bem-estar social.

Então aquela vez se optou em encher de eucaliptos. E as outras áreas também que nós pegamos ali do fundo [...]. E depois nós contratamos, nós contratamos ali o engenheiro ambiental, então ele tá cuidando bem disso. Então porque a área ambiental, nós temos que cuidar todos os setores. O responsável dos armazéns e todas essas questões ambientais que nós fizemos através dos secadores, agora novamente do cavaco, então nós colocamos tudo ali. Ruído dos geradores, porque é uma poluição ambiental sonora. [...] Tão, porque esses geradores que estavam bem

aqui à frente incomodando algumas casas ali no setor de balanças foi, levado lá pro fundo; a questão do, daí depois teve gente que queria fazer baixo assinado por causa do pó, do secador. Pó não, a felugem do milho, milho solta aquele... mas hoje todo é sequestrado, hoje nós temos exaustores lá que tá tudo ok, nós estamos dentro da questão ambiental e tem que ter porque se não... (Conselheiro 03)

Assim como em ações sociais, nas perguntas referentes às relações ambientais, também foi identificado o elemento cálculo, o qual está ligado a uma previsão utilitarista dos atos das pessoas (SERVA, 1996), quando o entrevistado 01 relata a necessidade de cuidar do meio ambiente, não só pelo fato da preservação, mas também pela penalização que o produtor pode receber por atos prejudiciais ao meio ambiente. A rentabilidade é outro elemento instrumental revelado, no momento em que o conselheiro 09 cita como importante o uso do eucalipto em forma de cavaco, uma vez que isso diminuiu a despesa com colaboradores.

Neste processo, nas respostas de alguns cooperados, houve a presença de elementos instrumentais. Todavia, somente um entrevistado teve o relato totalmente instrumental. Logo, as respostas instrumentais foram superadas pelos elementos que desencadeiam a ação racional substantiva.

#### **4.3.8 Reflexão sobre a organização**

O quesito “reflexão sobre a organização” envolve a análise da existência e atuação da entidade. Esta foi a rubrica que apresentou maior quantidade de manifestações de ação instrumental: 06 conselheiros deram respostas com elementos como desempenho, êxito e rentabilidade.

Vamos dizer, tem que estar cuidando ela. Porque, se não, quando viu está dando prejuízo e ninguém sabe, e daí quando viu a coisa não flui daí que sabe pode ser tarde pra tentar recuperar pra ter lucro ou pra reverter. Por isso, tem que cuidar muito, se não a coisa desanda. (Conselheiro 14)

Em resposta à pergunta de como é realizada a reflexão sobre a organização durante as reuniões do conselho, o conselheiro 03 menciona “Nós temos ali no demonstrativo, nós temos ele bem especificado por sessões, pra nós está havendo sempre um comparativo do mês, o mês e mais o ano, e eu encho ele de rabisco, ali está, começo a calcular na reunião, se nós estamos dentro”. Foi perceptível que a reflexão à que ele se refere é a comparação da situação atual e anteriores das sessões existentes na cooperativa, o que está relacionado ao elemento “desempenho”; e também remete à verificação de parâmetros, no momento em que comenta o

cálculo na reunião para ver se “estamos dentro”, que está relacionado ao desempenho e resultados. O relato do conselheiro 14 ocorreu para justificar a importância da reflexão sobre a organização durante as reuniões do conselho. Ele manifesta que a reflexão é importante para observar a existência de prejuízo e tentar reverter tal situação, resultando no elemento de rentabilidade.

A reflexão sobre a organização, quando realizada sobre as ações da entidade e não em relação à filosofia do cooperativismo, está relacionada à ação racional instrumental (VALERIANO, 2006). O referido autor relata que a reflexão sobre a organização na Coopervale ocorre nas reuniões, em que são tratados, prioritariamente, assuntos de mercado. Desta forma, Valeriano (2006) discorre que a ação racional instrumental, neste caso, é manifestada por possuir uma ligação natural com o tema, sendo caracterizada por elementos como rentabilidade e resultados.

Apesar da existência de tais elementos da ação racional instrumental, também houve 08 respostas voltadas à racionalidade substantiva. Autonomia, entendimento, valores emancipatórios, julgamento ético e autenticidade foram manifestados nas respostas dos entrevistados.

Olha, porque a gente sempre, a gente, nós cooperativa, muitas vez nós achamos que nós estamos agindo certo. Mas às vezes uma reflexão auxilia e ajuda pra ver, na real situação, se nós realmente estamos no caminho certo. Porque a gente trabalha, não é só a nível de cooperativa, em casa também, às vezes a gente tem que parar e fazer uma análise: olha, eu estou no caminho certo? É realmente isso que nós queremos a nível de nossa casa? E a cooperativa é isso na realidade que o associado almeja, espera da nossa cooperativa? (Conselheiro 02)

Cada reunião tem a reflexão, é discutido... o que melhorar, o que tá sendo feito, as melhorias. Sempre tem um momento a gente pega um tempo e... discute entre nós assim, falamos, pra ver, pra melhorar... todas... o andamento lá dentro. Pra melhorar a cada dia pra ela ser mais fácil pro associado e o funcionário. (Conselheiro 08)

Na primeira fala, é possível detectar a presença do elemento “julgamento ético”, no momento em que o cooperado 02 comenta a necessidade da reflexão para análise do caminho que a cooperativa trilha. Os valores emancipatórios são externados no discurso do conselheiro 08, quando este cita que a reflexão é realizada para buscar melhorar a cooperativa em prol dos cooperados e colaboradores. O conselheiro 04 atesta a importância da reflexão sobre a organização, “sim, isso aí se fosse não analisar, a gente ia acho que pro rumo errado. Porque, hoje em dia, o planejamento, organização, isso é importante, pra todo setor, seja que for. Daí tem que refletir, às vezes tem uma coisa que não está tão bem, tem que planejar.” E, a partir

de seu relato, é possível identificar a existência do elemento “entendimento”, ao comentar sobre a realização da análise, planejamento e organização para o bom andamento do setor. O elemento substantivo da “autonomia” também é revelado, quando o entrevistado 12 relata que os conselheiros concedem o aval aos colaboradores diretores da cooperativa para realizarem a administração.

Logo, observa-se que a reflexão sobre a organização ocorre de diversas maneiras, tendo, inclusive, caráter instrumental, a partir do proferido por alguns conselheiros. Todavia, a manifestação de elementos constitutivos da racionalidade substantiva ocorre, com maior frequência, nas respostas dos entrevistados em relação aos da racionalidade instrumental. Isso corrobora com o mencionado por Serva (1996), de que indivíduos e organizações agem com racionalidade substantiva e instrumental e, por isso, a necessidade de analisar a predominância de uma delas.

#### **4.3.9 Conflitos**

No tema “conflitos”, as respostas dos conselheiros eram compostas por elementos como autorrealização, valores emancipatórios, julgamento ético e, predominantemente, o entendimento. Ambos os elementos desencadeiam a existência da ação racional substantiva.

Os conselheiros de administração relataram que a divergência de ideias existe. Porém, tanto os conselheiros de administração, como os conselheiros fiscais expuseram que não chegaram a presenciar conflitos nas reuniões. O conselheiro 01 reiterou que, se tal fato acontecer, todos são ouvidos, todos têm a oportunidade de dar o seu parecer e são respeitados, sendo tomado o cuidado para que ninguém se magoe. A partir disso, pode ser identificado o elemento do entendimento e também da autenticidade.

De forma semelhante, Serva (1996) relata que, em seu estudo, a escola que ele teve como objeto demonstrou que há existência de conflitos. Todavia, o autor narra que o respeito mútuo existe. Há a liberdade de expressão, durante as reuniões pedagógicas, em que os sentimentos são manifestados sem constrangimento aos demais. Serva (1996) expõe que, nesse caso, há os elementos da autonomia e autenticidade.

É, existe...às vezes realmente existe estas divergências. Mas as divergências devem trazer pra nós as lições também. Porque divergências é bom que existe isso, mas nós vamos ter que ver o que é o mais certo, o que é o mais correto. Que nem sempre nós comungamos: eu tenho um posicionamento, outro tem, outro pode ter outro. Então a gente tem que ver o que a maioria acha, porque a razão sempre tá com a maioria,

não tá com a minoria. (Conselheiro 02)

Olha, devem ser analisados os dois lados. Às vezes uma crítica, às vezes pode ser uma crítica construtiva, é uma ideia a mais. Mas eu acho que deve haver o diálogo, deve haver o consenso, depois, já que é um conselho, que não é um só que vai dizer o que está certo ou não, acho que deve ter um consenso entre todos os conselheiros. Mesmo havendo uma divergência, deve ser analisada e estudada, e todos devem estar cientes e conscientes de que deve ser feito o melhor. Desde não, desde que seja crítica, mas que seja, como é que eu vou te dizer... discutida e analisada. (Conselheiro 11)

Em ambos os discursos, um proveniente de um conselheiro de administração e outro de um conselheiro fiscal, é possível identificar a presença dos elementos julgamento ético e entendimento. O julgamento ético está presente na fala destes conselheiros, no momento em que expressam que deve ser analisado “o que é o mais correto”, analisar “os dois lados”. Eles demonstram que, ao haver divergência de opiniões, deve ser realizada a análise dos posicionamentos e o diálogo, manifestando a busca do entendimento. Em relação à forma de análise e estudo de uma divergência de opiniões, mencionada pelo conselheiro 11, foi possível perceber, por meio da fala do conselheiro 01, que o método usado para resolução do problema é o parecer dos conselheiros, sendo que o conselheiro 01 enfatizou que há respeito, principalmente para que nenhum dos componentes seja magoado, o que revela o elemento substantivo do entendimento.

A autorrealização foi manifestada no momento em que o conselheiro 05 expôs que, apesar de não existirem os conflitos, tal situação seria complicada e ressaltou que as opiniões podem ser dadas para resolver a situação, e que se sente orgulhoso pelas opiniões que já deu, as quais foram assertivas. O conselheiro 07 relatou que, ao haver divergência de ideias, deve ser analisado o que é melhor para a cooperativa, manifestando o elemento de valores emancipatórios, o qual está ligado ao bem-estar coletivo e ao comprometimento (SERVA, 1996).

Neste quesito analisado, as 14 respostas resultaram na ação racional substantiva. É importante destacar que não foi constatada a presença de elementos que contemplam a racionalidade instrumental em respostas referentes ao tema “conflitos”.

#### **4.3.10 Satisfação individual**

Em questionamentos a respeito da satisfação individual em ser cooperado, houve respostas substantivas com alguns traços de elementos instrumentais. Também houve

respostas totalmente instrumentais, bem como totalmente substantivas. O aspecto satisfação individual está relacionado aos motivos de satisfação e insatisfação do ser humano na organização (SERVA, 1996).

Observa-se que a autorrealização é o principal elemento delineador da satisfação do indivíduo em fazer parte da cooperativa. O conselheiro 02 declara que o que traz satisfação para ele é ver a cooperativa bem, sendo que muitos indivíduos gostariam de ter uma cooperativa tal como a estudada, todavia não têm, pelo fato de suas cooperativas terem outra visão de trabalho e não se aterem tanto ao associado quanto a cooperativa em estudo. Reitera que sente satisfação e orgulho por fazer parte de uma cooperativa deste porte.

Minha satisfação é grande, nós sempre, eu sempre fui cooperativista, e por modo de ajudar, contribuir e ver sua cooperativa crescendo... e a fidelidade, tudo isso. E a gente vê ao redor os comércios, os particulares, tanto as cooperativas indo mal, fechando as portas... então eu assim, eu estou muito grato em poder estar participando hoje da nossa cooperativa, ainda mais como conselheiro, muita gratidão. Eu sempre, se hoje era pra começar tudo de novo, entrar, ia fazer tudo de novo. Porque eu sou muito cooperativista, nesse ponto... (Conselheiro 08)

Na fala do conselheiro 08, é possível identificar o elemento substantivo da autorrealização e da autenticidade. Ele demonstra autorrealização, assim que menciona que está satisfeito e se sente grato em fazer parte da cooperativa, pois vê ela crescendo e pela fidelidade que há na organização. A autorrealização está explícita, ao citar que faria tudo novamente, caso tivesse que ingressar na cooperativa de novo. A autenticidade, considerada por Serva (1996, p.339) como “integridade, honestidade e franqueza dos indivíduos nas interações”, é percebida no momento em que o conselheiro 08 cita que ser cooperativista é ajudar e contribuir no crescimento de sua organização.

Os conselheiros também foram indagados se o fato de eles serem conselheiros aumenta a satisfação em fazer parte da cooperativa. O conselheiro 11 relatou “Olha, acho que sendo membro, sim, é um algo a mais, você tá participando diretamente ali de decisões, algumas coisas, você está tipo assim, mais interagido com as ações da cooperativa. Me sinto muito satisfeito, sim.”. Assim como o conselheiro 11 demonstrou a autorrealização por ser conselheiro, outros manifestaram elementos substantivos, como valores emancipatórios, em que o cooperado 08 revelou a satisfação individual por poder repassar as notícias da cooperativa aos outros cooperados; e o entrevistado 11 relatou notar o crescimento dos demais cooperados, dos colaboradores e municípios, o que demonstra o interesse dos conselheiros para com o bem-estar coletivo. O elemento substantivo da autenticidade se manifesta ao

revelar que deve haver responsabilidade do conselheiro em representar os demais cooperados, bem como a satisfação individual, partindo da premissa do ser cooperativista, relatado pelos conselheiros 05 e 08, respectivamente.

Nesse quesito analisado, há algumas respostas que prevaleceram elementos de caráter instrumental. Entre eles, estão a rentabilidade e o desempenho.

Além de, vamos dizer, além de ser muito bem atendido, pela cooperativa, a gente tem o retorno de toda a movimentação que a gente faz na cooperativa, querendo ou não isso é... isso é uma satisfação pra nós. [...] A cooperativa mostra o que está acontecendo, o que deu de resultado, se aconteceu algum problema durante o período, durante o exercício, no caso, e ainda além de eu participar mais eu ainda ganho um retorno financeiro. Querendo ou não isso deixa a gente bem valorizado, vamos dizer assim, isso é importante. (Conselheiro 12)

O conselheiro 12 destaca a importância do retorno financeiro que o associado recebe ao final do ano/exercício, a partir das movimentações e participações nas atividades da cooperativa. A partir disso, é notória a existência do elemento instrumental rentabilidade, o qual é caracterizado por Serva (1996) como retorno dos resultados obtidos.

Ao estudar as racionalidades na Coopervale, Valeriano (2006) percebe que a existência da racionalidade instrumental, nesse processo organizacional, manifesta-se no momento em que alguns diretores relatam que não recebem remuneração e nem refeições e passagens pagas, sendo que consideram que, por tal motivo, muitos cooperados não assumem cargos de diretoria. Desse modo, Valeriano (2006) coloca que o interesse dos cooperados na remuneração é instrumental e a atitude da cooperativa de não remunerar é substantivo. Contudo, no presente estudo, ocorre o oposto: a cooperativa remunera os conselheiros e os conselheiros não demonstraram insatisfação por fins financeiros e, inclusive, no quesito “valores e objetivos organizacionais” foram questionados se a remuneração interferiu na decisão em participar no conselho da cooperativa. A resposta foi negativa, tanto no Conselho de Administração quanto no Conselho Fiscal. Tal fato pode ser relacionado ao conceito de isonomia, no qual Guerreiro Ramos (1989) menciona que os participantes de uma isonomia não visam à remuneração, pois suas atividades são vistas como vocação e não como emprego, sua recompensa está na realização de seus objetivos intrínsecos.

Apesar da existência de elementos da racionalidade instrumental nas respostas dos conselheiros, a maioria delas representa elementos da racionalidade substantiva. Assim, o quesito “satisfação individual” é considerado substantivo na organização em estudo.

#### 4.3.11 Dimensão simbólica

A dimensão simbólica, para Serva (1996, p. 313), representa a “iconografia utilizada na organização”, remete aos valores e ideias que o grupo tem sobre a organização. Ao serem indagados “O que a cooperativa representa para você, o que ela simboliza para o Sr.?”, foi perceptível, por meio do relato dos conselheiros de administração e fiscais, que ela é motivo do orgulho ao cooperado, representa fidelidade, honestidade, segurança, progresso e desenvolvimento. Conforme a fala do conselheiro 01, a cooperativa representa muito, não só para ele, bem como a sua família e localidade que ela está inserida.

Olha... representa muita coisa! A cooperativa... se... eu não me veria trabalhando na lavoura, na agricultura como estou trabalhando se eu não tivesse a cooperativa onde eu poderia entregar os meus insumos, ela me dá assistência técnica, sabe que... e as empresas particulares são aquela coisa... [...] às vezes a empresa particular te oferece coisas que são mais em conta, mas é bem simples de entender, porque ela não presta assistência técnica, não presta serviço pra mim. Então hoje nós temos que ser, olhar, ser, no íntimo, cooperativista. Cooperar. Porque só, se eu só quero, o que compro, vejo na cooperativa pego o que fica mais em conta pra mim, como é que a cooperativa vai querer se manter, então? Eu tenho que olhar, ser cooperativista nos momentos bons e nos momentos menos bons que não é tanto assim. (Conselheiro 02)

A partir do relato do conselheiro 02, é possível identificar a importância da cooperativa ao trabalho do cooperado, o que remete a um sentimento de satisfação, ligado ao elemento da autorrealização. A autenticidade também é clara em seu discurso, assim que expressa a importância de cooperar e de ser cooperativista, nos momentos bons e nos de dificuldades.

O conselheiro 12 relatou que a cooperativa representa honestidade e confiança, justificado pelo fato de não precisar faturar o produto no momento da entrega, manifesta-se aí o elemento utilidade por demonstrar ser esta a base da interação (SERVA, 1996). Caso semelhante ocorre no momento em que o entrevistado 06 expressa que a cooperativa é motivo de orgulho e, inerente a isso, justifica que a cooperativa paga a mais pela soja comprada do cooperado em relação a outras cooperativas. Outro elemento instrumental, o resultado, foi manifestado pelo entrevistado 06, ao mencionar:

Então ter a cooperativa, pra nós, é um motivo e uma maneira que nos ajuda a facilitar a nossa vida em muitos sentidos. Se hoje nós queremos fazer a recuperação de solo, com essa agricultura de precisão isso tudo é muito fácil e muito correto e isso traz resultados muito amplos pra nós.

Ele revela a importância da cooperativa, relacionando maior cuidado com o solo e, consequentemente, maior produção, gerando maiores resultados aos produtores. Serva (1996) relata que há a presença do elemento êxito/resultados, ao buscar sucesso econômico, como no momento em que descreve que, na clínica que realizou seus estudos sobre racionalidade, a dimensão simbólica teve a presença deste elemento quando entrevistados relataram a continuidade da empresa em meio à crise econômica vivenciada pelo país.

No presente processo organizacional, mesmo que houve a presença de elementos como utilidade, resultados, desempenho, os quais estão ligados à racionalidade instrumental, foi predominante a manifestação de elementos da racionalidade substantiva. Autenticidade, valores emancipatórios, julgamento ético, foram os elementos substantivos manifestados, com predominância do elemento autorrealização.

A partir da análise dos elementos que constituem a racionalidade, em onze processos organizacionais, elaborou-se o Quadro 10, o qual demonstra a quantidade de conselheiros que compõem a racionalidade predominante em cada processo organizacional.

Quadro 10 - Resultado de racionalidade por processo organizacional

	PROCESSO ORGANIZACIONAL	RESULTADOS	
		Número de entrevistados em que predominou a Racionalidade Substantiva	Número de entrevistados em que predominou a Racionalidade Instrumental
<b>PROCESSOS ESSENCIAIS</b>	<b>Hierarquia e normas</b>	14	00
	<b>Valores e objetivos</b>	11	03
	<b>Tomada de decisão</b>	13	01
	<b>Controle</b>	09	05
	<b>Divisão do trabalho</b>	14	00
	<b>Comunicação e Relações interpessoais</b>	14	00
	<b>Ação social e Relações ambientais</b>	13	01
<b>PROCESSOS COMPLEMENTARES</b>	<b>Reflexão sobre a organização</b>	08	06
	<b>Conflitos</b>	14	00
	<b>Satisfação individual</b>	11	03
	<b>Dimensão simbólica</b>	09	05

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Serva (1996) argumenta que, nas ações dos indivíduos e das organizações, há a presença da racionalidade substantiva e da racionalidade instrumental e, assim, relata que, por tal fator, é interessante que a racionalidade seja mapeada. É perceptível que a ação racional substantiva demonstrou-se predominante, tanto nos processos essenciais, como nos processos complementares. Destaca-se que a racionalidade instrumental também se mostrou em diversos processos, contudo fora manifestada com menor frequência, uma vez que, a partir da fala do conselheiro, foi identificado o elemento que mais se manifestou em determinado processo organizacional e a racionalidade de tal elemento atribuída ao respectivo processo organizacional. No final da pesquisa, foram somadas as quantidades de manifestações racionais de cada processo.

Para uma organização ser substantiva, é necessário que tal racionalidade se manifeste na maioria dos processos organizacionais, bem como na maioria dos sete processos essenciais (SERVA, 1996). Ou seja, esta cooperativa agropecuária pode ser considerada uma organização substantiva. A partir de Guerreiro Ramos (1989), sabe-se que a racionalidade instrumental está ligada à teoria das organizações, na qual os indivíduos não conseguem ter relações sociais autogratiíficas, ao contrário do ocorrido no presente estudo, em que os cooperados transpareceram autorrealização, satisfação e gratidão por participarem da cooperativa. A autorrealização na organização também é uma das características das entidades isonômicas. Percebe-se que a cooperativa em estudo é uma isonomia, justamente pela autorrealização manifestada por seus integrantes, bem como pelos conselheiros declararem que a remuneração não é o motivo de participarem dos conselhos e por demonstrarem boas relações pessoais, tanto entre conselheiros, como para com colaboradores e demais cooperados. Pelo fato de a racionalidade substantiva ser identificada como a orientadora dessa cooperativa, também é motivo para classificá-la como isonomia.

#### 4.4 RACIONALIDADES DOS COOPERADOS E ABORDAGENS DE DESENVOLVIMENTO

Analisados os onze processos organizacionais, observou-se que todos possuem, predominantemente, a presença de elementos que constituem uma racionalidade substantiva. Entretanto, diversas argumentações manifestaram também a ação racional instrumental. Conforme Guerreiro Ramos (1989), as sociedades em que a razão instrumental predomina são contrárias às organizações substantivas, pois preveem a maximização dos recursos. A partir disso, intenta-se relacionar esse predomínio de racionalidade substantiva e traços de racionalidade instrumental com as diversas abordagens de desenvolvimento.

Por meio das perguntas 23 e 24, do roteiro de entrevista, que tratam sobre a ação social e relações ambientais, foi possível perceber a opinião dos conselheiros e as atividades da cooperativa, no que concerne a ações sociais e ambientais. Tais questões permitem relacionar as racionalidades manifestadas com a abordagem de desenvolvimento social e sustentável. Foi evidenciada a racionalidade substantiva nas perguntas ligadas às ações sociais e ambientais da cooperativa.

No que se refere às ações sociais, houve a manifestação de elementos que constituem a ação racional instrumental. Todavia, elementos da razão substantiva se sobressaíram ante os

demais.

No momento em que o conselheiro 03 elencou doações beneficentes como sendo importante ação de *marketing*, além de ser social, manifesta-se uma racionalidade instrumental relacionada ao elemento “fins”, o qual, conforme Serva (1996), está ligado a metas de natureza técnica ou econômica. A necessidade de retorno da ação social, referente à doação de valores a grupos folclóricos, citada pelo conselheiro 06, demonstra a existência do elemento rentabilidade. O conselheiro 09 também apresenta um elemento instrumental em sua fala, ao citar que, para realizar ações sociais é preciso, primeiramente, estar em boas condições financeiras. De acordo com o relatório de funcionários da cooperativa, disponibilizado pelo setor de Recursos Humanos, no final do mês de outubro do ano de 2020, esta possuía 216 colaboradores, o que demonstra que ela participa na distribuição de renda, elemento que Rezende (2013) menciona estar ligado ao desenvolvimento social.

Elementos que formam a racionalidade substantiva se manifestaram, no momento em que os cooperados entrevistados destacaram a importância de a cooperativa realizar ações sociais, em que mencionaram a atuação da cooperativa diante do tema. Foram citadas, como ações sociais, o incentivo ao esporte e educação, a doação ao asilo “Lar do Idoso”, à Casa de Acolhimento/Passagem de crianças e adolescentes, aos hospitais, auxílio financeiro em programas radiofônicos de paróquias, grupos da 3ª idade e sindicatos, os quais atingem várias pessoas e comunidades, contribuição em eventos natalinos e feiras realizados em diversos municípios, bem como palestras em dias de campo, para cooperados.

Guerreiro Ramos (1989), ao abordar o paradigma paraeconômico, o qual é oposto à sociedade centrada no mercado, descreve que neste, a sociedade permite que seus membros vivenciem tópicos substantivos, conforme seus valores intrínsecos e no contexto que estes tópicos pertencem. Afirma, ainda, que a qualidade e o desenvolvimento de uma sociedade não dependem apenas dos sistemas ligados ao mercado, mas também de uma variedade de produtos e processos que não ambicionam troca.

Apesar de emergirem características da ação racional instrumental, a racionalidade substantiva foi a predominante no processo da ação social. Assim, a importância que a cooperativa dá à realização de atos que atinjam a coletividade, principalmente indivíduos que se encontram em vulnerabilidade social, tais como idosos, doentes, crianças e jovens desamparados, demonstram sua contribuição ao desenvolvimento social. Tais fatores estão ligados à equidade social, em que Lampreia (1995) relata que o desenvolvimento social busca esta forma de equidade. Além disso, beneficiar a coletividade por meio da comunicação,

educação, esporte e lazer contribui, também, ao aumento do bem-estar social, o qual, conforme Rezende (2013), é um dos fatos relacionados ao desenvolvimento social.

Foi externada a preocupação para com o meio ambiente e relatadas as atitudes em prol do meio ambiente, realizadas pela cooperativa. Tais fatores foram os principais componentes da racionalidade substantiva.

O entrevistado 02 argumentou que não se deve visar somente a perspectiva financeira e de produtividade, enfatizando a importância de cuidar do meio ambiente, o qual ele considera como sendo a vida das pessoas. Tal menção pode ser ligada à premissa de produzir sem degradar o meio ambiente e utilizando o mínimo de recursos naturais, a qual está relacionada ao desenvolvimento sustentável (MONTIBELLER-FILHO, 2001). O conselheiro 02 destaca, também, que a cooperativa se preocupa com as questões ambientais e deve aconselhar os cooperados a preservarem o meio ambiente.

O plantio de mudas de eucalipto, a captação de resíduos provenientes da secagem de grãos, o sistema de transformação da lenha em cavaco, possibilitando o melhor aproveitamento da madeira na secagem dos cereais, o deslocamento de equipamentos para diminuição do ruído, bem como o licenciamento ambiental para construções, conforme os conselheiros 03, 09 e 10, foram as principais ações da cooperativa em relação ao meio ambiente. Destacando que essas ações também possuem cunho social, uma vez que buscam o bem-estar da população, como por exemplo, no caso dos ruídos emitidos pelos geradores e na captação de resíduos que importunavam os moradores das redondezas. Montibeller-Filho (2001) argumenta que o desenvolvimento sustentável busca melhor qualidade de vida, com cuidado ao meio ambiente.

Todavia, houve também relatos que tiveram traços de uma ação racional instrumental. Alguns entrevistados disseram que a questão de ações ambientais é pouco tratada em reuniões do conselho. Alguns conselheiros fiscais relataram que, nas poucas reuniões que realizaram, o assunto ainda não fora abordado. O entrevistado 09, ao mencionar o sistema de queima de eucaliptos em forma de cavacos para o secador de grãos, além de citar o uso eficiente de eucaliptos, que pode remeter a um viés instrumental, pelo fato de eficiência estar ligada ao elemento da rentabilidade, possui também um viés substantivo e que comunga com o desenvolvimento sustentável. Também citou a diminuição da despesa com funcionário que esta melhoria traz por não necessitar tanta mão de obra em relação ao sistema anterior de queima de lenha para a secagem. Essa menção da diminuição da mão de obra está ligada ao elemento da racionalidade instrumental, denominado rentabilidade. Serva (1996) cita que a

rentabilidade está relacionada ao retorno econômico.

A partir de Montibeller-Filho (2001), é perceptível que o desenvolvimento sustentável relaciona-se à Economia Ecológica. Tal forma de economia, segundo Souza (2000), é contrária à Economia Ambiental, por esta valorar o meio ambiente monetariamente. A Economia Ambiental prevê também o aspecto e a racionalidade econômica como predominante sobre o ecológico. Assim, Souza (2000) enfatiza que a Economia Ecológica defende que a Economia Ambiental não segue os princípios da sustentabilidade do ambiente, reduz os problemas ambientais à dimensão econômica e busca tornar o tratamento do meio ambiente compatível ao sistema de mercado. Logo, percebe-se uma aproximação entre os discursos instrumentais para com as características da Economia Ambiental, a qual não converge com o desenvolvimento sustentável.

A partir de Guerreiro Ramos (1989), é perceptível que, com a modernização, a poluição, a degradação da qualidade de vida e o desperdício dos recursos naturais do planeta estão presentes nas sociedades industriais, marcadas pela racionalidade funcional/instrumental. Ou seja, a indiferença de uma organização, em relação aos recursos naturais, resulta em uma manifestação instrumental, e o contrário, a uma razão substantiva. A presença de elementos instrumentais na manifestação dos conselheiros está ligada à Economia Ambiental, oposta à Economia Ecológica, e, conseqüentemente, do desenvolvimento sustentável. Contudo, a conscientização da necessidade de preservar o meio ambiente, manifestada pelos conselheiros, e também pelas ações que estes elencaram e que a cooperativa realiza em benefício do meio ambiente e ao bem-estar dos indivíduos, foram predominantes na maioria dos discursos e demonstram que há a contribuição para o desenvolvimento sustentável.

Nos processos organizacionais essenciais e nos complementares, houve a predominância da racionalidade substantiva. No entanto, elementos da ação racional instrumental também se manifestaram. A racionalidade instrumental está centrada no mercado, na visão utilitarista das conseqüências de ações humanas, ou seja, à lógica econômica (GUERREIRO RAMOS, 1989; SERVA, 1996; ANES, 2017). Logo, subentende-se que essa racionalidade manifesta a busca de objetivos econômicos, o que pode contribuir com o desenvolvimento econômico.

Bresser-Pereira (2006) menciona que, no momento em que há um processo de desenvolvimento econômico, este tende a continuar, na medida em que o mercado capitalista incentiva a acumulação de capital e de conhecimento técnico. O autor complementa que o

desenvolvimento econômico dificilmente regride em uma sociedade capitalista, em que a acumulação de capital e progresso técnico são os balizadores, para que uma empresa sobreviva no mercado competitivo.

A racionalidade instrumental reflete desenvolvimento econômico, no momento em que o cooperado 03 menciona que a relação do cooperado é “recíproca”, em que todo negócio deve ter uma retribuição. Cita que a cooperativa auxilia no aumento da produção do cooperado e, assim, o cooperado deve entregar a produção na cooperativa e dela deve comprar seus produtos. O entrevistado 03 complementa, ainda, que é necessário retribuir a fidelidade do associado, ele deve saber que, junto da cooperativa, irá produzir mais. Bresser-Pereira (2006) menciona que o desenvolvimento econômico está relacionado ao aumento de produtividade e acumulação de capital.

O conselheiro 04, ao manifestar a racionalidade instrumental no que concerne à tomada de decisão, demonstra que, além da opinião dos conselheiros, a atuação dos gestores não tem necessidade de ser contrariada, enfatizando a presença do lucro. Da mesma forma, menciona que o principal ponto a ser observado na tomada de decisão é que o resultado do exercício não seja prejuízo. A distribuição de parte das sobras aos colaboradores também foi citado por este entrevistado. O entrevistado 14 também cita a importância da reflexão sobre a organização, a fim de observar se está tendo prejuízo e, caso estiver, reverter a situação. Tal distribuição de sobras aos colaboradores é uma forma de aumento de renda dos mesmos, bem como a importância da existência do lucro, o qual é distribuído entre os cooperados, também resulta no aumento de renda. Tais fatores estão relacionados ao aumento de salários, mencionado por Bresser-Pereira (2006), que é uma consequência do desenvolvimento econômico, em que a taxa de salário sobe com o aumento da produtividade.

Os investimentos realizados pela cooperativa são mencionados pelo entrevistado 06, principalmente no que concerne aos investimentos em construções. Neste caso, há a presença da racionalidade instrumental, bem como na fala do conselheiro 11, ao argumentar que interesse em se associar provém de benefícios como, além da assistência técnica, bons preços e incentivo de valor do biodiesel no momento da fatura, o qual, segundo o sítio eletrônico da cooperativa (2021), consiste em um acréscimo de R\$ 1,20 no pagamento da saca de soja dos produtores da agricultura familiar.

Assim, Bresser-Pereira (2006) afirma que não há desenvolvimento econômico sem investimento e sem lucro. O desenvolvimento econômico é um processo de aumento de produção, acumulação de capital e de conhecimento técnico. De acordo com Bresser-Pereira

(2006), o desenvolvimento econômico está relacionado a mudanças culturais, em que os interesses de grupos sociais podem provir de conflito ou cooperação; a mudanças estruturais em que, por meio da tecnologia, grupos sociais estão sempre em processo de mudança; e também, mudanças nas instituições da sociedade, as quais buscam mudanças na cultura e estrutura.

De acordo com Schneider (2004), o desenvolvimento rural é caracterizado pelas mudanças ambientais e socioeconômicas no meio rural, a partir de melhor qualidade de vida e melhora da renda dos indivíduos que residem nesse território. De acordo com estas características, essa interpretação sobre desenvolvimento pode estar relacionada tanto à racionalidade substantiva como à instrumental.

O entrevistado 01 relata que, em épocas de estiagem, os agricultores cooperados estavam desanimados e preocupados em função de seus débitos com a cooperativa, e que era função dos conselheiros compreendê-los, bem como mencionou que seus débitos tiveram prazos renegociados. O entrevistado reforça que deve haver trabalho em prol da cooperativa, para que esta não se endivide. Percebe-se a existência de uma racionalidade substantiva, assim que o entrevistado demonstra a importância do entendimento para com a situação dos cooperados, bem como a característica de êxito, referente à racionalidade instrumental, quando relata a importância de cooperativa não se endividar. A partir disso, é possível verificar que a cooperativa contribui para o desenvolvimento rural, uma vez que proporciona amparo ao estado psicológico do cooperado, por meio do entendimento e atenção às dificuldades por ele vivenciadas, quanto financeiro aos agricultores cooperados, no momento em que estes são afetados por imprevistos e intempéries, dos quais os agricultores não detêm controle.

Abramovay (2000) relata que o desenvolvimento rural pode ser visto por meio do capital social e do desenvolvimento territorial. O desenvolvimento territorial é uma forma de desenvolvimento que não está vinculada a uma extensão exata, pode estar ligado a uma ou a várias localidades (DALLABRIDA; FERNANDEZ, 2008). Sendo a racionalidade substantiva predominante nos processos organizacionais que os conselheiros estão envolvidos, esta racionalidade pode contribuir à condução do desenvolvimento territorial, uma vez que, conforme Dallabrida e Fernandez (2008), a relação de identidades dos atores que atuam em determinado espaço resultam em desenvolvimento territorial. Conforme a fala do conselheiro 01, de que os conselheiros da cooperativa provêm de diferentes localidades e estes levam à cooperativa opiniões e pedidos dos demais cooperados, subentende-se que tais sugestões não

são apenas de melhorias à cooperativa, mas, conseqüentemente, também ao território destes cooperados, território este que, segundo Moraes (2008), pode ser considerado sinônimo de desenvolvimento local-regional.

Tenório (2007) expressa que o capital social está relacionado ao desenvolvimento local. O capital social é formado pela confiança, reciprocidade, organização social e associação cívica, o que facilita a cooperação (PUTNAM, 2006). Logo, o entrevistado 02 relata que, ao tomar decisões, deve ser observado o que fará bem a todos, destacando que os conselheiros são os representantes de todos os cooperados da cooperativa. Essa busca pelo bem dos demais e a consciência da importância da representação estão ligados à solidificação do capital social. O entrevistado 09 também discorre sobre a importância da reciprocidade, em que cita que o cooperado deve fazer sua parte, considerando que a cooperativa vai bem se o cooperado fizer sua parte também. As doações aos hospitais, casa de acolhimento de crianças e adolescentes, bem como ao asilo, são ações que beneficiam a sociedade e demonstram a existência do capital social, tal como cita Moraes (2008). O discurso de entrevistados de que a cooperativa representa confiança também reforça o capital social, conforme Putnam (2006).

Todos os cooperados entrevistados relataram que outros membros de sua família foram ou são sócios da cooperativa agropecuária em estudo. Assim, percebe-se a existência de características que Tenório (2007) menciona como presente no desenvolvimento local: os laços de familiaridade e os costumes.

O desenvolvimento local é um processo endógeno, gerado a partir dos atores locais, que realiza uma mudança econômica e na qualidade de vida das pessoas (BUARQUE, 1999). A partir de Buarque (1999), é perceptível que a presença dos fatores “mudança econômica” e da “qualidade de vida” pode ser relacionada a elementos de uma ação racional instrumental e substantiva, respectivamente. No que concerne à racionalidade predominante, na totalidade dos processos organizacionais analisados, ou seja, a substantiva, pode-se afirmar que, a partir do discurso dos conselheiros, a cooperativa contribui com o desenvolvimento local, por meio da atuação dos atores locais, ou seja, seus cooperados, bem como, a partir de um capital social sólido, enfatizando a reciprocidade, a confiança e os laços de familiaridade. Contudo, os traços de racionalidade instrumental também estão ligados ao desenvolvimento local. Estes são perceptíveis, principalmente, quando os entrevistados expressam o aumento de produção, bons preços e, conseqüentemente, melhora de suas situações financeiras.

O desenvolvimento regional é caracterizado por mudanças econômicas e sociais que ocorrem em uma determinada região (SIEDENBERG, 2006). A busca pela mudança ou então

melhora de condições econômicas fora relatada no parágrafo anterior, em que os cooperados manifestam a ação racional instrumental. O capital social e o associativismo, por meio da cooperação, são fatores presentes nos discursos dos cooperados e, de acordo com Wittmann, Dotto e Boff (2008), essas características potencializam o desenvolvimento regional, por gerarem relações sociais que, junto às organizações, resultam em desenvolvimento. O capital social e o associativismo estão mais ligados à racionalidade substantiva, pelo fato de que ambos buscam o bem-estar coletivo, característica esta que perfaz a racionalidade substantiva.

Weber (2000) menciona que a relação associativa é motivada por racionalidades e que a racionalidade qualifica a ação social do indivíduo. Neste caso, a ação associativa é, predominantemente, guiada por uma racionalidade substantiva nos processos organizacionais. Contudo, houve também a presença da racionalidade instrumental nos relatos dos cooperados, apesar de não ser sobressalente. Bassan e Siedenberg (2008) relatam que as intenções das pessoas estão ligadas ao desenvolvimento. Assim, existindo a racionalidade substantiva e a instrumental nos discursos dos entrevistados, foi possível estabelecer a relação da racionalidade com a tipologia de desenvolvimento refletida no discurso. Para demonstrar a relação das tipologias de desenvolvimento e as racionalidades instrumental e substantiva, sustentadas por Guerreiro Ramos (1989), o Quadro 11 é apresentando, a seguir.

Quadro 11 - Relação entre desenvolvimento e racionalidades

ABORDAGEM DE DESENVOLVIMENTO	DESCRIÇÃO DA ABORDAGEM DE DESENVOLVIMENTO	DISCURSO DO COOPERADO	RACIONALIDADE DO DISCURSO
Econômico	Processo de acumulação de capital, bem como de progresso técnico ao trabalho e ao capital, o qual aumenta a produtividade e a renda dos indivíduos e, com isso, gera também o aumento dos salários e do consumo da sociedade. Bresser-Pereira (2006)	A gente tem que ter uma relação, uma questão recíproca. Todo negócio ele tem que ter uma retribuição [...] você tem que saber que a cooperativa, ela vai te ajudar na produção, no aumento da produção, e com isso você tem que ter o dever de colaborar com a cooperativa. (Conselheiro 03)	Instrumental

(continua)

ABORDAGEM DE DESENVOLVIMENTO	DESCRIÇÃO DA ABORDAGEM DE DESENVOLVIMENTO	DISCURSO DO COOPERADO	RACIONALIDADE DO DISCURSO
Territorial	Desenvolvimento que ocorre numa escala inexata, podendo ser em pequena localidade ou um espaço maior. Determinado espaço é atingido pelas inter-relações de atores sociais, econômicos e institucionais provenientes daquela área. Dallabrida; Fernández (2008)	[...] é interessante, os nossos conselheiros são todos de comunidades diferentes. Vêm do interior, da base... e, muitas vezes, o associado, ele buzina no ouvido dele: “isso aqui tem que melhorar na cooperativa... isso e isso, e aquilo”. [...] muitas coisas boas e ideias boas surgem da base que vem do interior, do associado. E os conselheiros trazem isso nas reuniões do conselho para serem debatidas... então, esse é o lado bom. (Conselheiro 01)	Substantiva
Social	Forma de desenvolvimento pautada na equidade social. Busca a justiça social no âmbito de raça, gênero, renda, acesso a bens coletivos e emprego. Lampreia (1995)	Distribuíram uma boa parte em dinheiro entre os hospitais [...]. Tem os sindicatos que recebem do biodiesel uma porcentagem todos os anos. A cooperativa em muitos sentidos está ajudando e contribuindo no desenvolvimento das sociedades e de entidades sociais, e como já falei, dos hospitais da região. (Conselheiro 06)	Substantiva
Sustentável	Busca o atendimento das necessidades básicas das pessoas, relacionado ao consumo mínimo, o qual possui ligação com a cultura dos indivíduos. Preocupa-se com as gerações futuras, pregando a preservação dos recursos ambientais e limitando o consumo material. Montibeller-Filho (2001)	Aquela vez se optou em encher de eucaliptos. Todas essas questões ambientais que nós fizemos através dos secadores, agora novamente do cavaco [...]. Ruído dos geradores, porque é uma poluição ambiental sonora [...] a cooperativa sempre é a primeira a ser visitada... nós temos que dar o exemplo pra região. (Conselheiro 03)	Substantiva

(continua)

ABORDAGEM DE DESENVOLVIMENTO	DESCRIÇÃO DA ABORDAGEM DE DESENVOLVIMENTO	DISCURSO DO COOPERADO	RACIONALIDADE DO DISCURSO
Rural	Processo de mudanças socioeconômicas e ambientais no espaço rural, a qual resulta em melhora da qualidade de vida e de renda da população rural. Schneider (2004)	A gente via no semblante do dos associados, que... desesperados, mais uma seca [...] E daí nós tínhamos que dar uma palavra de alento pra eles[...]: Vocês não se preocupem que quem tem dívidas nós vamos prorrogar, nós vamos ajudar vocês. (Conselheiro 01)	Substantiva
		Se o ano não é bom, não dá resultado, nós temos que trabalhar e cuidar muito bem pra nós não endividarmos a cooperativa. Porque isso é um retrocesso. (Conselheiro 01)	Instrumental
Local	Desenvolvimento gerado a partir dos atores locais, baseando-se nas potencialidades de uma delimitada região geográfica. Envolve o capital social e busca a solidariedade, reciprocidade e cooperação, a fim de proporcionar bem-estar socioeconômico, cultural, político e ambiental do local. Tenório (2007)	[...] as pessoas, onde você vai, você já é tachado: está aqui um representante da cooperativa. Então, a gente tem que levar, com honra o nome da cooperativa em todos os lugares onde a gente esteja. (Conselheiro 03)	Substantiva
		Olhando só o preço da soja... se nós vamos pro outro lado do rio, é R\$ 2,00, R\$ 3,00 a menos por saco. Então a cooperativa, ela abre caminhos hoje já. E por isso ela é motivo de orgulho pra nós e... e ela nos ajuda nesse sentido. [...] Se hoje nós queremos fazer a recuperação de solo, com essa agricultura de precisão isso tudo é muito fácil e muito correto e isso traz resultados muito amplos pra nós. (Conselheiro 06)	Instrumental
Regional	Processo de mudanças econômicas e sociais que acontecem em determinada região. Podem ser de aspecto político, cultural, etnográfico, econômico,	Tem que tem que olhar o bom senso de todos, não se pode olhar, sabe, o lado particular de alguém, é pro bem de todos. (Conselheiro 02)	Substantiva

(conclusão)

ABORDAGEM DE DESENVOLVIMENTO	DESCRIÇÃO DA ABORDAGEM DE DESENVOLVIMENTO	DISCURSO DO COOPERADO	RACIONALIDADE DO DISCURSO
	físico-naturais, administrativo, geográfico, entre outros. Siedenberg (2006)	Desde receber assistência técnica, desde valores nas compras de insumos, desde no momento de faturar a gente receber algum incentivo como no caso do biodiesel, que em outros lugares a gente não recebe, e... principalmente isso, acho... preços bons. (Conselheiro 11)	Instrumental

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

O Quadro 11 busca esclarecer como o discurso dos entrevistados está relacionado com determinada tipologia de desenvolvimento e qual racionalidade se manifestou no respectivo discurso. Destaca-se que tal relação não é apresentada de forma exaustiva, porém, é representada pelas racionalidades manifestadas que se sobressaem e moldam cada tipo de desenvolvimento, a partir do proferido pelos conselheiros.

Conforme o exposto, é perceptível a presença tanto da razão instrumental quanto da substantiva, no que concerne às diferentes abordagens de desenvolvimento. A razão instrumental aparece com maior intensidade na abordagem do desenvolvimento econômico. O desenvolvimento territorial, neste caso, relaciona-se à racionalidade substantiva, uma vez que essa abordagem de desenvolvimento é marcada pela protagonização dos atores locais, os quais revelam maior potencial de ação substantiva. O desenvolvimento social e o sustentável possuem definição inclinada à razão substantiva.

Mesmo que na abordagem rural, local e regional existe a ligação da racionalidade instrumental e da substantiva para com o conceito das respectivas abordagens de desenvolvimento, o fato de a racionalidade substantiva predominar, na maioria dos relatos da entrevista, demonstra que esta é a propulsora e a modeladora das diferentes formas de desenvolvimento geradas pela cooperação. Complementando que Guerreiro Ramos (1989) relata que a razão orienta a vida pessoal e social dos indivíduos.

Assim, é perceptível que a racionalidade instrumental manifestada pelos entrevistados contribui ao desenvolvimento econômico, rural, local e regional. Todavia, pelo fato de a racionalidade substantiva revelar-se de forma mais enfática, esta tende a contribuir na condução do desenvolvimento territorial, social, sustentável, rural, local e regional.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Além de ser uma atividade associativa, o cooperativismo envolve indivíduos, possui relação com a economia e prima pela distribuição de bens e riquezas (GUASSELLI, 2009; FRANTZ, 2012). Uma organização cooperativa é, portanto, formada por indivíduos que agem de acordo com sua racionalidade. As racionalidades são elementos que qualificam a ação social do indivíduo (WEBER, 2000). Estes podem estar voltados aos valores emancipatórios das pessoas, por meio da racionalidade substantiva, ou então, possuir viés econômico, voltado aos fins, compondo a racionalidade instrumental (GUERREIRO RAMOS, 1989; SERVA, 1996; ANES, 2017).

Nesse sentido, esta dissertação teve como objetivo compreender como as racionalidades se manifestam na participação dos cooperados nos processos organizacionais, em uma cooperativa do ramo agropecuário. Para realização desse objetivo geral, foram traçados quatro objetivos específicos.

O primeiro objetivo específico aborda a caracterização dos cooperados de uma cooperativa do ramo agropecuário. Foi possível identificar que os cooperados que compõem o Conselho de Administração e Fiscal são todos do gênero masculino. A maioria (72%) dos conselheiros está nas faixas etárias entre 41 e 50 anos e, também, entre 61 e 70 anos. O grau de escolaridade da maioria dos conselheiros (36%) é ensino fundamental incompleto. Grande parte dos conselheiros é associada à cooperativa de 11 a 20 anos, e todos eles possuem algum membro da família que já foi, ou é cooperado. Todos os entrevistados entregam sua produção de grãos na cooperativa, porém nenhum relatou que entrega produção leiteira. No que concerne a cargos eletivos na cooperativa, 57% dos cooperados já desempenhou outro cargo eletivo na organização.

Sabendo-se das características que moldam o perfil do cooperado, foi possível entender, com maior facilidade, como o cooperado participa nos processos organizacionais de sua cooperativa. Assim, buscou-se responder o objetivo específico “b”, o qual procurou “entender a participação dos cooperados nos processos organizacionais”.

No que concerne ao processo organizacional de hierarquia e normas, os entrevistados demonstram que não primam pelo poder hierárquico, sendo que as decisões são tomadas em conjunto com o Superintendente e Diretor Administrativo. O controle não é obtido apenas com a participação em reuniões, mas, também, buscando a informação. A comunicação é algo aberto e livre, uma vez que todos os conselheiros relataram que todos os integrantes têm vez e

voz para expressar sua opinião.

Ações sociais nem sempre são comentadas em reuniões para aprovação, mas os colaboradores ligados à administração informam aos conselheiros sobre a realização da ação social. Foram citadas ações sociais como doações aos hospitais, lar de idosos, casa de passagem de crianças e adolescentes, e também patrocínio de programas radiofônicos. Ações ambientais é assunto pouco abordado em reuniões dos Conselhos de Administração e Fiscal. Porém, percebe-se que os colaboradores responsáveis pela gestão expõem aos conselheiros as relações da cooperativa para com o meio ambiente. Na reflexão sobre a organização, são observados os investimentos em construções, a conjuntura da cooperativa no que se refere à capacidade financeira de arcar com o investido, a evolução dos setores e a fiscalização realizada por órgãos reguladores. A reflexão sobre a organização foi relatada como importante, para que o conselheiro pudesse repassar as informações aos demais cooperados.

Por meio da participação, o cooperado contribui ao seu desenvolvimento e, conseqüentemente, também da cooperativa, uma vez que foi identificado que o cooperado contribui no processo de produção, gerência e usufruto do que fora produzido (BORDENAVE, 1994), o que se dá, no caso em análise, no momento da entrega de produção – soja, milho e trigo –, gerência através da participação no conselho e usufruto que ocorre por meio da distribuição das sobras, em retorno financeiro aos cooperados. Observa-se que há participação dos cooperados, no momento em que são identificadas características como a cooperação, o equilíbrio de interesses, envolvimento, poucos conflitos e o compromisso dos cooperados, atributos mencionados por Silva (2004) como objetivos da participação.

A participação dos conselheiros nos processos organizacionais é delineada por racionalidades. A partir disso, buscou-se realizar o objetivo específico “c”: “descrever as racionalidades em relação à participação dos cooperados nos processos organizacionais”.

A razão instrumental revelou-se, ao ser declarada a importância de evitar o resultado negativo na cooperativa, bem como análise de risco e de devedores que possam gerar o resultado negativo. Vantagens nos preços dos insumos, incentivos ao cooperado no momento do faturamento de seu produto, a análise do custo e do benefício na tomada de decisão possuem um viés economicista, ligado à racionalidade instrumental.

A visão por melhores resultados na produção, o recebimento do retorno financeiro pelo cooperado ao final do ano, em decorrência da entrega de sua produção à cooperativa e não haver a preocupação de que a cooperativa entre em concordata são características instrumentais, reveladas em processos como “dimensão simbólica”. A reflexão sobre a

organização, a partir da comparação de resultados entre períodos e a visão de alguns conselheiros de que a ação social somente é possível se a cooperativa estiver em boas condições financeiras, demonstram a racionalidade instrumental.

A busca de acordos e consensos na elaboração de normas, o zelo pelo nome da cooperativa na tomada de decisão e as decisões que sejam benéficas aos cooperados refletem, respectivamente, julgamento ético, autenticidade e valores emancipatórios, elementos constituintes da racionalidade substantiva. A comunicação livre está ligada ao elemento substantivo do entendimento, manifestado de forma expressiva no quesito “conflitos”.

Ações sociais e ambientais são marcadas pelo elemento substantivo, no que concerne à ajuda da cooperativa aos cooperados e à sociedade, bem como adequações e investimentos ambientais foram realizados pelo bem-estar da sociedade. A satisfação individual é marcada pelo orgulho de ser cooperado, também da importância de ser cooperativista e contribuir ao desenvolvimento de sua organização. Na dimensão simbólica, a cooperativa representa, para a maioria dos conselheiros, orgulho, fidelidade, honestidade, segurança, progresso e desenvolvimento, o que transparece os elementos substantivos da autorrealização e autenticidade.

Em análise à participação dos cooperados nos onze processos organizacionais propostos pelos estudos de Serva (1996), para identificação das racionalidades, foi possível detectar a presença de elementos da racionalidade instrumental, mas também da racionalidade substantiva, a qual é predominante em todos os processos. Serva (1996) menciona que, para uma organização ser considerada substantiva, é necessário que esta racionalidade prevaleça na maioria dos onze processos organizacionais, bem como na maioria dos sete processos essenciais. A partir disso, percebe-se que a organização cooperativa é substantiva. Também é possível identificar essa cooperativa como uma organização isonômica, ratificando o exposto por Guasselli (2009), que descreve que isonomias são marcadas pela racionalidade substantiva e que possuem como base as relações pessoais gratificantes.

Em resposta ao objetivo específico “d”: “relacionar as racionalidades dos cooperados às diferentes abordagens de desenvolvimento”, percebeu-se que as racionalidades instrumental e substantiva emergem em diferentes ocasiões, assim, também, elas podem estar relacionadas a diferentes abordagens de desenvolvimento. Interpretando a literatura apresentada, algumas abordagens de desenvolvimento possuem uma relação mais direta com a racionalidade instrumental, outras com a racionalidade substantiva e outras com ambas as racionalidades.

A partir dos dados coletados e analisados, foi perceptível que ambas as racionalidades estiveram presentes no discurso dos cooperados. Elementos do pensamento instrumentalista, ligados diretamente à sociedade de mercado e ao desenvolvimento econômico, bem como ao desenvolvimento rural, local e regional, foram manifestados com menor frequência e intensidade do que elementos da racionalidade substantiva. A racionalidade substantiva demonstrou-se predominante nos onze processos organizacionais analisados. Esta possui vínculo com o desenvolvimento territorial, social, sustentável, rural, local e regional. Logo, esta organização cooperativa contribui ao desenvolvimento econômico, contudo, pelo fato de a racionalidade substantiva ser predominante, há maior tendência de gerar desenvolvimento territorial, social, ambiental, rural, local e regional.

Assim, em resposta ao objetivo geral “Como as racionalidades se manifestam na participação dos cooperados nos processos organizacionais, em uma cooperativa do ramo agropecuário?”, é perceptível que a racionalidade se manifesta, predominantemente, de forma substantiva, nos onze processos organizacionais. Salienta-se que houve respostas instrumentais, tanto dos Conselheiros de Administração quanto dos Conselheiros Fiscais. Todavia, estas não foram manifestadas por mais da metade dos conselheiros em cada processo e, por tal motivo, a racionalidade instrumental não é a racionalidade definidora de nenhum dos processos organizacionais. Destaca-se que, mesmo a racionalidade instrumental não prevalecendo, ela existe. Não só existe, como possui sua importância, uma vez que é a base para o desenvolvimento econômico e também constitui, em parte, o desenvolvimento rural, local e regional. Tal fato corrobora com a ideia de Guerreiro Ramos (1989), que descreve que o mercado, ou seja, este que é dotado de racionalidade instrumental, é necessário à sociedade, porém é limitado.

A pandemia do COVID-19 pode ser considerada um dos limitadores desse estudo, uma vez que coincidiu com o período da coleta de dados, em que as entrevistas podem não ter ocorrido de forma tão intensa em relação à coleta de dados presencial. Em decorrência do curto espaço de tempo para coleta e análise dos dados, outro limitador desse estudo foi o fato de a amostra de cooperados ser reduzida, sendo entrevistados apenas conselheiros, mesmo sendo os representantes dos demais. É sabido que, com uma amostra maior, o resultado da pesquisa poderia ser mais preciso.

A existência, tanto da racionalidade substantiva como da racionalidade instrumental nos atos dos indivíduos e, conseqüentemente, nas organizações, é vista por Serva (1996), como motivo para mapear qual delas predomina. Desse modo, este estudo não teve a

pretensão de esgotar o assunto e sugere-se que sejam realizados mais estudos sobre as racionalidades em processos organizacionais de cooperativas agropecuárias, principalmente, envolvendo a coleta de dados por meio da observação participante, além da análise de documentos e entrevistas, observando se o revelado nas entrevistas condiz com o praticado.

## REFERÊNCIAS

- ABRAMOVAY, R. O capital social dos territórios: repensando o desenvolvimento rural. **Economia Aplicada**. São Paulo, v. 4, n° 2, p. 379-397, abr./jun. 2000.
- AJALA, R. S. **Diretrizes do cooperativismo como estratégia de desenvolvimento local: o caso Cooperoque**. 2014. 131 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica de Organizações) - Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações, Universidade Regional do Alto Uruguai e das Missões, Santo Ângelo, 2014.
- ANES, C. E. R. **Pensamento instrumental e substantivo da dinâmica produtiva das agroindústrias familiares na região das Missões – RS**. 2017. 207 f. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Regional) – Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional, Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, 2017.
- ARAÚJO, F. S. **Participação dos associados em cooperativas de crédito: caso do Sicredi no município de Campo Grande, MS**. 2014. 93 p. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Local) - Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Local da Universidade Católica Dom Bosco, Campo Grande, 2014.
- AZEVÊDO, A. **A Sociologia Antropocêntrica de Alberto Guerreiro Ramos**. 2006. 354 f. Tese (Doutorado em Sociologia Política) - Programa de Pós-Graduação em Sociologia Política, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.
- BANDEIRA, P. **Participação, Articulação de Atores Sociais e Desenvolvimento Regional**. Texto para Discussão n° 630. Brasília: Projeto “Novas Formas de Atuação no Desenvolvimento Regional” (IPEA/BNDES/ANPEC), 1999. Disponível em: <[http://www.unc.br/mestrado/mestrado\\_materiais/texto\\_pedro\\_bandeira\\_n.630.pdf](http://www.unc.br/mestrado/mestrado_materiais/texto_pedro_bandeira_n.630.pdf)> . Acesso em: 28 set. 2019.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução por Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Rio de Janeiro: Ed.70,1977. 225 p.
- BASSAN, D. S.; SIEDENBERG, D. R. Desenvolver buscando a redução das desigualdades. In: BECKER, D. F., WITTMANN, M. L. (Org.). **Desenvolvimento regional: abordagens interdisciplinares**. 2. ed. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2008. p. 137-156.
- BECKER, D. F. A. A economia política do (des) envolvimento regional contemporâneo. In: BECKER, D. F., WITTMANN, M. L. (Org.). **Desenvolvimento regional: abordagens interdisciplinares**. 2. ed. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2008. p. 37-66.
- BIALOSKORSKI NETO, S. Agribusiness cooperativo. In: ZILBERSTZTAJN, D.; NEVES, M. F.; CALEMAN, S.M. Q. (Org.). **Gestão de sistemas de agronegócios**. São Paulo: Atlas, 2015. p. 194-200.
- BIALOSKORSKI NETO, S. **Agribusiness cooperativo: economia, doutrina e estratégias de gestão**. 1994. 135 p. Dissertação (Mestrado em Agronomia) – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz da Universidade Federal de São Paulo, Piracicaba, 1994.

BIALOSKORSKI NETO, S. Um ensaio sobre desempenho econômico e participação em cooperativas agropecuárias. **Revista de economia e sociologia rural**. Brasília, vol.45, n.1, p.119-138. 2007. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-20032007000100006](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20032007000100006)> Acesso em: 24 jan. 2020.

BINDA, N. **Cooperativismo agrícola: esfera pública, participação e sustentabilidade**. 2014. 269 p. Tese. (Doutorado em Desenvolvimento Rural) - Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural e Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

BOISIER, S. Desenvolvimento. In: Siedenberg, D. R. (Org.) **Dicionário do desenvolvimento regional**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2006. p. 69.

BORDENAVE, J. E. D. **O que é participação**. 8. ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 1994.

BRASIL. **Lei 5.764 de 16 de dezembro de 1971**. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L5764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L5764.htm)>. Acesso em: 25 jul. 2019.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Conceito histórico de desenvolvimento econômico**. Texto para Discussão. São Paulo: EESP/FGV 157. 2006. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/texto-discuss%C3%A3o/06.12-Conceito-hist%C3%B3rico-DesenvEconomico-TD157.pdf>> Acesso em: 22 dez. 2019.

BUARQUE, S. **Metodologia de planejamento do desenvolvimento local e municipal sustentável: Material para orientação técnica e treinamento de multiplicadores e técnicos em planejamento local e municipal**. Projeto de Cooperação Técnica INCRA/IICA PCT – INCRA/IICA. Brasília, 1999. p. 9-33.

BÜTTENBENDER, P. L. **Estudos sobre o cooperativismo no noroeste do estado do Rio Grande do Sul, de 2004 a 2010: documento sistematizador do TCC**. 2011. 91 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Administração) - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Santa Rosa, 2012.

COOPER, D. R. **Métodos de pesquisa em administração**. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORDEIRO, S. M. **O papel das cooperativas de trabalho no contexto das transformações da sociedade brasileira: um estudo de caso no município do Rio de Janeiro**. 2001. 114 p. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Curso de Mestrado em Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2001.

DALLABRIDA, V. R.; FERNÁNDEZ, V. R. **Desenvolvimento territorial: possibilidades e desafios, considerando a realidade de âmbitos espaciais periféricos**. Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo; Ijuí: Ed. Unijuí, 2008. 198 p.

DORNELES, S. B. **Autogestão e racionalidade substantiva**. 2003. 173 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

EMATER/RS – ASCAR. **Regional Santa Rosa**. 2021. Disponível em: <http://www.emater.tche.br/site/social/regionais/santa-rosa.php>. Acesso em: 01. jan. 2021.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009. 405 p.

FRANTZ, W. **Associativismo, cooperativismo e economia solidária**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2012. 162 p.

GIDDENS, A. **Modernidade e identidade**. Tradução Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Jorge Zaher Editor. 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIMENES, R. M. T.; GIMENES, F. M. P. Agronegócio cooperativo: a transição e os desafios da competitividade. **Revista do Desenvolvimento Regional**, Santa Cruz do Sul, v. 12, n. 2, p. 92-108, mai./ago. 2007.

GOZER, I. S. **Análise da capacidade de autofinanciamento das cooperativas agropecuárias do Estado do Paraná**. 2003. 234 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

GUASSELLI, I. G. G. **Razões de fruticultores da Serra Gaúcha para associar-se em organizações cooperativas**. 2009. 209 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

GUAZZI, D. M. **Utilização do QFD como uma ferramenta de melhoria contínua do grau de satisfação de clientes internos: uma aplicação em cooperativas agropecuárias**. 1999. 226 p. Tese. (Doutorado em Engenharia da Produção) - Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

GUERREIRO RAMOS, A. **A nova ciência das organizações**. Tradução de Mary Cardoso. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1989. 210 p.

HEY, L. A. N. **A racionalidade instrumental e substantiva nas práticas de formação do administrador: um estudo de casos múltiplos junto a instituições de ensino em Curitiba**. 2008. 138 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Mestrado e Doutorado em Administração, Universidade Positivo, Curitiba, 2008.

HOBBSAWN, E. **Mundos do trabalho**. Tradução de Waldea Barcellos e Sandra Bedran. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

HUSSERL, E. **A ideia da fenomenologia**. Tradução de Artur Morão. Rio de Janeiro: Edições 70, 2008. 133 p.

HUSSERL, E. **Ideias para uma fenomenologia pura e para uma filosofia fenomenológica: introdução geral à fenomenologia pura**. Aparecida, SP: Ideias & Letras, 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Base de dados IBGE: CGEO-DSG SIRGAS2000**, 2020. Escala: 1:1.500.000.

JANSEN, A. C. **Governança cooperativa: um estudo de caso sobre as mudanças após a padronização das práticas pelo Banco Central do Brasil**. 2017. 127 p. Dissertação. (Mestrado em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais) - Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2017.

JESUS, P. Cooperativismo – cooperativa. In: CATTANI, A. D. (Org.). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003. p.72-75.

LAGO, I. C.; ROTTA, E. Sobre a relação entre cultura e desenvolvimento: alguns apontamentos em defesa do conceito antropológico de cultura. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE DESENVOLVIMENTO REGIONAL, 8., 2017, Santa Cruz do Sul. **Anais eletrônicos...** Santa Cruz do Sul, 2017. Disponível em: <<https://online.unisc.br/seer/index.php/redes/article/view/12517>> Acesso em: 22 dez. 2019.

LAMPREIA, L. F. Relatório brasileiro sobre desenvolvimento social. **Estudos avançados**. São Paulo, v. 9, n. 24, p. 9-74, mai./ago. 1995.

LISZBINSKI, B.B. et al. Governança em cooperativas agropecuárias: um estudo sob a ótica da arquitetura contratual. In: Fórum Internacional Ecoinvar, 3., 2014, Santa Maria. **Anais eletrônicos...** Santa Maria, 2014. Disponível em: <<http://ecoinovar.com.br/cd2014/arquivos/artigos/ECO480.pdf>> Acesso em: 04 jan. 2021.

MALDANER, G. L., KIELING, R. I. A Sucessão Vista sob a Ótica da Transferência da Doutrina do Cooperativismo Entre e Intra as Gerações de Famílias de Cooperados: Um Caso de Associados de Cooperativa. **Revista Pleiade**. Foz do Iguaçu, v.13, n.29, p. 69-89, jul./dez. 2019.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010. 297 p.

MATTA, W. **Pesquisa da racionalidade no sistema Unimed da Bahia**. 1998. 171 p. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal da Bahia, Bahia, 1998.

MATTOS S. A.; SANTOS J. Z. V. Participação, Comprometimento e Satisfação dos Associados: uma análise da Cooperativa Mista Vista Gaúcha – COOPERVISTA. In: COTRIMD. (Org.) **Gestão de Cooperativas: produção acadêmica da ASCAR**. Porto Alegre,

RS: Emater/RS-Ascar, 2013. p. 121-140.

MENDES, M. M. **Relação entre educação cooperativista, participação e satisfação dos cooperados:** verdades incertas. 2010. 233 p. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) - Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2010.

MONTIBELLER-FILHO, G. **O mito do desenvolvimento sustentável:** meio ambiente e custos sociais no moderno sistema produtor de mercadorias. Florianópolis: Ed. UFSC, 2001. p. 111 – 138.

MORAES, J. L. A. Capital Social: potencialidades dos fatores locais e políticas públicas de desenvolvimento local-regional. In: BECKER, D. F., WITTMANN, M. L. (Org.). **Desenvolvimento regional:** abordagens interdisciplinares. 2. ed. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2008. p. 263-284.

MOREIRA, V. R.; BARREIROS, R. F.; PROTIL, R. M. Portfólio da produção agropecuária e gestão de riscos de mercado nas cooperativas do agronegócio paraense. **Revista de Administração São Paulo**. São Paulo, v. 46, n.4, p. 325-341, out./nov./dez. 2011.

NEVES, M. C. R.; CASTRO L. S.; FREITAS, C. O. O impacto das cooperativas na produção agropecuária brasileira: uma análise econométrica espacial. **Revista de Economia e Sociologia Rural**. Brasília, v. 57, n. 4, p. 559-576, out./dez. 2019.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **Resolução nº 056, de 2019.** Regulamenta a reorganização e nova classificação dos ramos do Cooperativismo. Brasília: 2019.

PIMENTA, C. A. M. Tendências do desenvolvimento: elementos para reflexão sobre as dimensões sociais na contemporaneidade. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**. Taubaté, v. 10, n. 3, p. 44-66, set. 2014.

POLANYI, K. **A grande transformação:** as origens da nossa época. Tradução de Fanny Wrabell. 2 ed. Rio de Janeiro: Compus, 2000.

PUTNAM, R. D. **Comunidade e democracia:** a experiência da Itália moderna. 5 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. 260 p.

REISDORFER, V. K. **Introdução ao cooperativismo.** Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico, Rede e-Tec Brasil, 2014. 106 p.

REZENDE, M. J. As noções de desenvolvimento social como base para a abordagem do desenvolvimento humano presente no Relatório do Desenvolvimento Humano (RDH) de 1990. **Ensaio FEE**. Porto Alegre, v. 34, n.1, p. 91-122, jul. 2013.

ROCHA, D.; DEUSDARÁ, B. Análise de Conteúdo e Análise do Discurso: aproximações e afastamentos na (re)construção de uma trajetória. **Revista Alea: Estudos neolatinos**. Rio de Janeiro, v. 7, n.2, p. 305-222, jul./dez. 2005.

ROTTA, E. Desenvolvimento regional e políticas sociais: um estudo do noroeste do Rio Grande do Sul na primeira década do século XXI. **Revista Textos & Contextos**. Porto Alegre, v. 11, n. 1, p. 74-91, jan./jul. 2012. Disponível em <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/fass/ojs/index.php/fass/article/download/8918/8051>> Acesso em: 04 set. 2019.

ROTTA, E.; BÜTTENBENDER P. L.; HÖFLER, C. E. A presença dos princípios do cooperativismo no Noroeste do Rio Grande do Sul: revisitando a tradição histórica. In: CORAZZA, G.; RADIN, J. C. (Org.). **Fronteira Sul – ensaios socioeconômicos**. Florianópolis: Insular, 2016. p. 163-194.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de Pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, E. R. et al. Capital social e desenvolvimento local no Vale do Rio dos Sinos: Novo Hamburgo e Estância Velha. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**. Taubaté, v. 12, n. 3, p. 4-26, set./dez. 2016.

SANTOS, B. S. **Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista**. 3. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2012. 514 p.

SANTOS, J. S. **As Tensões entre a Racionalidade Instrumental e a Racionalidade Substantiva**: um estudo de caso de uma Unidade Acadêmica de Artes em uma Instituição Federal de Ensino Superior. 2019. 169 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional, da Faculdade de Administração e de Turismo, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas. 2019.

SCHNEIDER, A. M. **Análise da influência dos valores do cooperativismo na definição dos estilos de liderança**. 2005. 230 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

SCHNEIDER, S. A abordagem territorial do desenvolvimento rural e suas articulações externas. **Sociologias**. Porto Alegre, n. 11, p. 88-125, jan./jun. 2004.

SCHMIDT, D; PERIUS, V. Cooperativismo – cooperativa. In: CATTANI, A. D. (Org.). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003. p.63–71.

SEN, A. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2010. 461 p.

SERIGATI, F. C.; AZEVEDO, P. F. Comprometimento, características da cooperativa e desempenho financeiro: uma análise em painel com as cooperativas agrícolas paulistas. **Revista de Administração São Paulo**. São Paulo, v. 48, n.2, p. 222-238, abr./jun. 2013.

SERVA, M. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, p. 18-30, abr./jun. 1997. Disponível em <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/38031/36776>>. Acesso em: 18 ago. 2019.

SERVA, M. **Racionalidade e organizações: o fenômeno das organizações substantivas.** 633 p. Tese. (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação da EAESP/FGV, São Paulo, 1996.

SEVERO, L. S.; PEDROZO, E. A. A citricultura orgânica no Vale do Caí (RS): racionalidade substantiva ou instrumental? **Revista de Administração Mackenzie.** São Paulo, v. 9, n. 2, p. 58-51, mar./abr. 2008.

SIEDENBERG, D. R. Desenvolvimento regional. In: Siedenber, D. R. (Org.) **Dicionário do desenvolvimento regional.** Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2006. p. 71-73.

SILVA, G. T.; BARTHOLO, R. Três caminhos para a servidão. **Revista sociedade e estado.** Brasília, v. 8, n.1/ 2, p. 41-66, jan./dez. 2003.

SILVA, G. P. **Planejamento Estratégico Participativo como Fonte de Capital Social.** 2004. 136 p. Dissertação. (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2004.

SILVA, T. M. **Cooperativismo, capital social e desenvolvimento local: o caso da Cooprocor de Corumbataí do Sul e região.** 2013. 133 f. Dissertação. (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional e Agronegócio, Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Toledo, 2013.

SIQUEIRA, G. Epistemologia da Razão Substantiva de Guerreiro Ramos. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE EPISTEMOLOGIA E SOCIOLOGIA DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO, 4., 2014, Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Florianópolis: Ord, 2014. Disponível em: < <https://redeord.org/2014-2/>> Acesso em: 13 ago. 2019.

SISTEMA DE ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL; SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO DO RIO GRANDE DO SUL. **Expressão do Cooperativismo Gaúcho 2019 – Ano-Base 2018.** Porto Alegre: Stampa Comunicação Corporativa, 2019. 49 p. Disponível em <<http://www.sescooprs.coop.br/app/uploads/2019/07/expressao-cooperativismo-gaoucho-2019-07-03.pdf>>. Acesso em: 01 ago. 2019.

SISTEMA DE ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL; SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO DO RIO GRANDE DO SUL. **Lista de cooperativas gaúchas.** ca. 2020. Disponível em <<http://www.sescooprs.coop.br/cooperativismo/lista-de-cooperativas-gauchas/>>. Acesso em: 15 mai. 2020.

SISTEMA OCB. **Anuário do cooperativismo brasileiro 2019.** Brasília, DF, 2019. Disponível em < <https://www.ocb.org.br/publicacao/53/anuario-do-cooperativismo-brasileiro-2019> >. Acesso em: 23 fev. 2020.

SOUZA, R. S. **Entendendo a questão ambiental: temas de economia, política e gestão do meio ambiente.** Santa Cruz Do Sul: Edunisc, 2000. p. 142-174.

TAYLOR, S. J.; BOGDAN, R. **Introducción a los métodos cualitativos de investigación.** Buenos Aires: Ed. Paidós Ibérica, 1987.

TENÓRIO, F. G. **Cidadania e desenvolvimento local.** Rio de Janeiro: FGV; Ijuí: Ed. Unijuí, 2007. 632 p.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo, Atlas, 1987. p. 30-75.

VALERIANO, J. C. S. **Racionalidade nas práticas administrativas de uma cooperativa em Itabira/MG.** 2006. 199 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Gestão Empreendedora, FEAD- Minas, Belo Horizonte, 2006.

WEBER, M. **Economia e Sociedade:** fundamentos da sociologia compreensiva. Tradução de Régis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa. 4. ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2000. 464 p.

WITTMANN, M. L. DOTTO, D. R. V.; BOFF, V. A. Desenvolvimento regional: análise dos processos organizacionais de desenvolvimento integrado. In: BECKER, D. F., WITTMANN, M. L. (Org.). **Desenvolvimento regional:** abordagens interdisciplinares. 2. ed. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2008. p. 319-340.

## **APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA PARA CONSELHEIROS DE ADMINISTRAÇÃO**

Universidade Federal da Fronteira Sul – *Campus* Cerro Largo  
Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Políticas Públicas

Prezado cooperado! A presente pesquisa possui como objetivo geral “Compreender como as racionalidades se manifestam na participação dos cooperados nos processos organizacionais, em uma cooperativa do ramo agropecuário.”.

Entrevista nº: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Entrevistado: \_\_\_\_\_

### **Caracterização do cooperado**

1. Sexo:
2. Idade:
3. Grau de escolaridade:
4. Tempo de associado:
5. Principais produtos entregues na cooperativa:
6. Como é sua relação com a cooperativa? De que forma você contribui nas atividades da cooperativa e como ela auxilia nas suas atividades agrícolas?
7. Outros componentes da família já foram ou são associados a esta cooperativa? Que membros são estes?
8. Quando foi eleito conselheiro?
9. Já desempenhou outros cargos eletivos na cooperativa? Se sim, quais? Quando?

### **Racionalidades na participação do cooperado - Conselheiro de Administração**

#### Hierarquia e normas

10. Como Conselheiro de Administração, você exerce algum tipo de poder ou autoridade na cooperativa?
11. No momento em que é elaborada alguma norma ou deliberado sobre alguma regra que deve ser seguida ou realizada na cooperativa, o que é priorizado para aprovar ou não a nova norma?

#### Valores e objetivos organizacionais

12. O que despertou o seu interesse em se associar?
13. Por qual motivo você aceitou o convite em fazer parte do Conselho de Administração?
14. Sabe-se que você é remunerado pela sua função de Conselheiro de Administração. Isso interferiu na sua decisão em participar do Conselho de Administração?

### Tomada de decisão

15. Quais decisões são tomadas no Conselho de Administração? Como são realizadas tais tomadas de decisão?
16. Como são tomadas as decisões na Assembleia Geral Ordinária? Qual sua opinião sobre isso?
17. Qual aspecto você considera que não pode faltar no momento de tomar alguma decisão na cooperativa?

### Controle

18. Em análise ao estatuto da cooperativa, disponível em seu *site*, verifica-se que há incumbências do Conselho de Administração ligadas ao controle. Como esse controle é exercido e qual intuito de realizá-lo?

### Divisão do trabalho

19. Como são organizados os assuntos das reuniões e quem elabora a pauta? Quem comunica aos conselheiros sobre a data, local, horário e pauta da reunião? Quem faz o registro do que foi tratado nas reuniões? Qual instrumento é utilizado para o registro do que foi tratado nas reuniões? Onde é arquivado o instrumento com os registros de cada reunião?
20. Ao ser incumbido de realizar alguma tarefa para auxiliar a cooperativa, como você se sente? Você considera importante tais contribuições?

### Comunicação e relações interpessoais

21. Como acontece a comunicação nas reuniões do Conselho de Administração? Todos têm vez e voz?
22. Como são suas relações com os demais conselheiros, com os outros cooperados e com os colaboradores da cooperativa?

### Ação social e relações ambientais

23. Quais ações sociais da cooperativa foram analisadas pelo Conselho de Administração? Qual o seu pensamento sobre essas ações sociais?
24. Quais ações de caráter ambiental da cooperativa foram analisadas pelo Conselho de Administração? Qual o seu pensamento sobre essas ações de caráter ambiental?

### Reflexões sobre a organização

25. Durante as reuniões do conselho e assembleias da cooperativa, como vocês refletem sobre a situação e o andamento das atividades da cooperativa?
26. Por qual motivo você considera importante o Conselho de Administração realizar essa reflexão e análise da situação da cooperativa?

### Conflitos

27. Ao ocorrer algum tipo de conflito/divergência de opinião durante as reuniões do conselho, ou até mesmo para com a opinião da superintendência, qual atitude você geralmente tem em relação ao conflito?

### Satisfação individual

28. O que te traz satisfação por ser cooperado?
29. Por ser membro do Conselho de Administração, você se sente mais satisfeito em participar da cooperativa? Por quê?

Dimensão simbólica

30. O que a cooperativa simboliza/representa para você?

## **APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA PARA CONSELHEIROS FISCAIS**

Universidade Federal da Fronteira Sul – *Campus* Cerro Largo  
Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Políticas Públicas

Prezado cooperado! A presente pesquisa possui como objetivo geral “Compreender como as racionalidades se manifestam na participação dos cooperados nos processos organizacionais, em uma cooperativa do ramo agropecuário.”.

Entrevista nº: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Entrevistado: \_\_\_\_\_

### **Caracterização do cooperado**

1. Sexo:
2. Idade:
3. Grau de escolaridade:
4. Tempo de associado:
5. Principais produtos entregues na cooperativa:
6. Como é sua relação com a cooperativa? De que forma você contribui nas atividades da cooperativa e como ela auxilia nas suas atividades agrícolas?
7. Outros componentes da família já foram ou são associados a esta cooperativa? Que membros são estes?
8. Quando foi eleito conselheiro?
9. Já desempenhou outros cargos eletivos na cooperativa? Se sim, quais? Quando?

### **Racionalidades na participação do cooperado - Conselheiro Fiscal**

#### Hierarquia e normas

10. Como Conselheiro Fiscal, você exerce algum tipo de poder ou autoridade na cooperativa?
11. No momento em que é fiscalizada ou analisada alguma operação, serviço ou norma da cooperativa, o que é priorizado no momento de realizar tal atividade?

#### Valores e objetivos organizacionais

12. O que despertou o seu interesse em se associar?
13. Por qual motivo você aceitou o convite em fazer parte do Conselho Fiscal?
14. Sabe-se que você é remunerado pela sua função de Conselho Fiscal. Isso interferiu na sua decisão em participar do Conselho Fiscal?

#### Tomada de decisão

15. Quais decisões são tomadas no Conselho Fiscal? Como são realizadas tais tomadas de decisão?

16. Como são tomadas as decisões na Assembleia Geral Ordinária? Qual sua opinião sobre isso?
17. Qual aspecto você considera que não pode faltar no momento de tomar alguma decisão na cooperativa?

#### Controle

18. Em análise ao estatuto da cooperativa, disponível em seu *site*, verifica-se que as incumbências do Conselho Fiscal estão ligadas ao controle. Como esse controle é exercido e qual intuito de realizá-lo?

#### Divisão do trabalho

19. Como são organizados os assuntos das reuniões e quem elabora a pauta? Quem comunica aos conselheiros sobre a data, local, horário e pauta da reunião? Quem faz o registro do que foi tratado nas reuniões? Qual instrumento é utilizado para o registro do que foi tratado nas reuniões? Onde é arquivado o instrumento com os registros de cada reunião?
20. Ao ser incumbido de realizar alguma tarefa para auxiliar a cooperativa, como você se sente? Você considera importante tais contribuições?

#### Comunicação e relações interpessoais

21. Como acontece a comunicação nas reuniões do Conselho Fiscal? Todos têm vez e voz?
22. Como são suas relações com os demais conselheiros, com os outros cooperados e com os colaboradores da cooperativa?

#### Ação social e relações ambientais

23. Quais ações sociais da cooperativa foram analisadas pelo Conselho Fiscal? Qual o seu pensamento sobre essas ações sociais?
24. Quais ações de caráter ambiental da cooperativa foram analisadas pelo Conselho Fiscal? Qual o seu pensamento sobre essas ações de caráter ambiental?

#### Reflexões sobre a organização

25. Durante as reuniões do conselho e assembleias da cooperativa, como vocês refletem sobre a situação e o andamento das atividades da cooperativa?
26. Por qual motivo você considera importante o Conselho Fiscal realizar essa reflexão e análise da situação da cooperativa?

#### Conflitos

27. Ao ocorrer algum tipo de conflito/divergência de opinião durante as reuniões do conselho, ou até mesmo para com a opinião da superintendência, qual atitude você geralmente tem em relação ao conflito?

#### Satisfação individual

28. O que te traz satisfação por ser cooperado?
29. Por ser membro do Conselho Fiscal, você se sente mais satisfeito em participar da cooperativa? Por quê?

#### Dimensão simbólica

30. O que a cooperativa simboliza/representa para você?

## APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

### **“PARTICIPAÇÃO DOS COOPERADOS NOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS EM UMA COOPERATIVA DO RAMO AGROPECUÁRIO: UMA COMPREENSÃO DAS RACIONALIDADES E DESENVOLVIMENTO NA MICRORREGIÃO DE CERRO LARGO/RS”**

Prezado!

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa intitulada “**Participação dos cooperados nos processos organizacionais em uma cooperativa do ramo agropecuário: uma compreensão das racionalidades e desenvolvimento na microrregião de Cerro Largo/RS**”, desenvolvida por **MORGANI LANG**, discente do Programa de Pós-graduação *Stricto Sensu* em Desenvolvimento e Políticas Públicas da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), *Campus* de Cerro Largo, sob orientação do Professor Carlos Eduardo Ruschel Anes e sob coorientação da Professora Dionéia Dalcin.

O objetivo geral da pesquisa é: Compreender como as racionalidades se manifestam na participação dos cooperados nos processos organizacionais, em uma cooperativa do ramo agropecuário. Tal estudo justifica-se por sua relação com experiências de desenvolvimento, originadas a partir das racionalidades de cooperados na participação junto à cooperativa do ramo agropecuário.

O convite está sendo realizado a você, por pertencer ao Conselho de Administração ou ao Conselho Fiscal da cooperativa. Sua contribuição é importante, pois, a partir das informações que prestar, será possível identificar os motivos que sustentam a participação dos cooperados nos processos organizacionais da cooperativa.

Sua participação não é obrigatória e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como desistir da colaboração nesta pesquisa no momento em que desejar, sem necessidade de qualquer explicação e sem nenhuma forma de penalização. Contudo, sua participação é muito importante para a execução da pesquisa. Você não receberá remuneração e nenhum tipo de recompensa, sendo sua participação voluntária.

Serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas, destacando também que o seu nome e o nome da cooperativa não serão divulgados. Qualquer dado que possa identificá-lo será omitido na divulgação dos resultados da pesquisa e todos os arquivos de áudio e documentos serão armazenados em local seguro, sob responsabilidade da pesquisadora.

A qualquer momento, durante a pesquisa, ou posteriormente, você poderá solicitar do pesquisador informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser feito através dos meios de contato explicitados neste Termo.

Na presente pesquisa, o participante terá o benefício de conhecer qual racionalidade se manifesta na participação nos processos organizacionais da cooperativa, se esta participação é de racionalidade com viés mais substantivo (valores intrínsecos ao indivíduo) ou mais instrumental (valores econômicos). A partir disso, ficará ciente também da relação que pode ser estabelecida entre a racionalidade manifestada na participação cooperativa e as diferentes tipologias de desenvolvimento local-regional.

A participação na pesquisa poderá causar riscos ao entrevistado, como risco de algum constrangimento mediante alguma pergunta constante no roteiro de entrevistas ou então risco de algum desconforto emocional. Porém, o pesquisador terá cuidado na elaboração/adaptação das perguntas do roteiro de entrevista, colocando-se na posição do entrevistado, buscando evitar que o constrangimento ocorra. Salienta-se que, caso, mesmo assim, o entrevistado se sentir ofendido ou constrangido, dar-se-á uma pausa na entrevista, deixando claro ao participante e confortando-o de que cada indivíduo possui suas particularidades na forma de pensar e de agir, bem como de que cada um possui a liberdade de fazê-lo. Percebendo a melhora das condições psicológicas do participante, dar-se-á prosseguimento à entrevista.

A sua participação consistirá em responder um roteiro de entrevista semiestruturado, composto por 30 (trinta) questões, as quais serão aplicadas pela pesquisadora. O tempo de duração da entrevista é de, aproximadamente, 01 (uma) hora.

A entrevista será gravada somente para a transcrição das informações e somente com a sua autorização de gravação. Assinale, a seguir, conforme sua autorização:

Autorizo gravação       Não autorizo gravação

Após a gravação da entrevista, esta será transcrita. Caso o participante não aceitar que a entrevista seja gravada, a mesma terá as respostas de cada questão anotadas pela pesquisadora e, logo após o final da entrevista, ela disponibilizará as anotações da entrevista para que o entrevistado leia e ateste a veracidade do que foi escrito em cada resposta. Somente a pesquisadora, professor orientador e professora coorientadora terão acesso aos dados da mesma. Concluída a pesquisa, os dados ficarão armazenados, sob responsabilidade da pesquisadora, em meio digital e impresso por 05 (cinco) anos, sendo que, passado tal período, as informações serão excluídas e queimadas, respectivamente.

Encerrado o estudo, este terá uma cópia impressa entregue à cooperativa do ramo

agropecuário da qual os cooperados entrevistados participam, bem como estará disponível em um *link* de acesso ao banco de dados da biblioteca da UFFS. Os participantes da entrevista terão acesso ao estudo por meio de tal *link* e, caso quiserem o mesmo em meio impresso, poderão entrar em contato com a pesquisadora, a qual entregará uma cópia impressa do estudo ao cooperado, em sua propriedade ou residência. Destaca-se que os resultados serão divulgados em eventos e/ou publicações científicas, mantendo sigilo dos dados pessoais dos entrevistados e da identificação da cooperativa.

Caso concorde em participar, uma via deste termo ficará em seu poder e a outra será entregue ao pesquisador. Não receberá cópia deste termo, mas apenas uma via. Desde já, agradecemos sua participação!

Cerro Largo, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2020.

---

MORGANI LANG  
Pesquisadora Responsável

Declaro que entendi os objetivos e condições de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

Nome completo do (a) participante: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

Contato com a pesquisadora responsável, Morgani Lang: Celular: (55) 9 9183-4319, e-mail: morganilang@hotmail.com, endereço para correspondência: Vila Santa Catarina, Interior, Salvador das Missões – Rio Grande do Sul, Brasil, CEP: 97.940-000.

Em caso de dúvida quanto à condução ética do estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da UFFS: Tel e Fax - (0XX) 49- 2049-3745, e-mail: cep.uffs@uffs.edu.br, endereço para correspondência: Universidade Federal da Fronteira Sul/UFFS - Comitê de Ética em Pesquisa da UFFS, Rodovia SC 484 Km 02, Fronteira Sul, CEP 89815-899, Chapecó - Santa Catarina – Brasil.