



CAMILA PEREIRA DE SOUZA

**TENSÃO ENTRE RACIONALIDADES: ESTUDO DE CASO DA
ASSOCIAÇÃO DE CATADORES DE MATERIAIS
RECICLÁVEIS DE LAVRAS (ACAMAR)**

**LAVRAS – MG
2018**

CAMILA PEREIRA DE SOUZA

**TENSÃO ENTRE RACIONALIDADES: ESTUDO DE CASO DA ASSOCIAÇÃO DE
CATADORES DE MATERIAIS RECICLÁVEIS DE LAVRAS (ACAMAR)**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração Pública, para a obtenção do título de Bacharel.

Prof. Valderí de Castro Alcântara
Orientador

**LAVRAS – MG
2018**

**Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Geração de Ficha Catalográfica da Biblioteca
Universitária da UFLA, com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).**

Souza, Camila Pereira de.

Tensão entre racionalidades : estudo de caso da Associação de
Catadores de Materiais Recicláveis de Lavras (ACAMAR) / Camila
Pereira de Souza. - 2018.

79 p. : il.

Orientador(a): Valderí de Castro Alcântara.

.

TCC (graduação) - Universidade Federal de Lavras, 2018.

Bibliografia.

1. Racionalidades. 2. Tensões. 3. Empreendimentos
Econômicos Solidários. I. Alcântara, Valderí de Castro. . II. Título.

CAMILA PEREIRA DE SOUZA

TENSÃO ENTRE RACIONALIDADES: ESTUDO DE CASO DA ASSOCIAÇÃO DE CATADORES DE MATERIAIS RECICLÁVEIS DE LAVRAS (ACAMAR)

TENSION AMONG RATIONALITIES: CASE STUDY OF THE ASSOCIATION OF COLLECTORS OF RECYCLABLE MATERIALS OF LAVRAS (ACAMAR)

Monografia apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração Pública, para a obtenção do título de Bacharel.

APROVADA em 29 de novembro de 2018.

Prof.^a Jéssica de Carvalho Machado – UFLA

Prof.^a Érica Aline Ferreira Silva – UFLA

Prof. Valderí de Castro Alcântara
Orientador

**LAVRAS – MG
2018**

Dedico este trabalho a duas pessoas:

Primeiramente ao meu pai, Maurício, cujo carinho e apoio foram essenciais nos momentos de dificuldade, me dando forças para prosseguir e chegar até esta etapa da minha vida.

Dedico também a alguém que mesmo de longe está vibrando com a minha vitória: a você mãe, Maria Terezinha (in memoriam), que me amou infinitamente e nunca deixou de acreditar em mim.

AGRADECIMENTOS

Agradeço imensamente a Deus por tudo que tem feito por mim, guiando e protegendo meu caminho e minhas escolhas. Sem Ele, nada disso seria possível.

Ao meu pai além de dedicar este trabalho, faço também meu agradecimento mais especial. Obrigada por mesmo à distância ter se feito tão presente; por se empenhar e não medir esforços para a realização dos meus sonhos. Esta conquista é nossa.

À República Desapego, minha segunda família, pela amizade, carinho, apoio, cumplicidade, crescimento e oportunidade de ser a “Dendê”. Em especial, minhas grandes amigas Karine e Isis (Copélia e Girafa).

Aos amigos que fiz no decorrer desses quatro anos e meio em Lavras, especialmente as meninas do melhor grupo do WhatsApp; Kaique Luan (Calabresa) e todos da República Boléia. Muito obrigada pelos momentos inesquecíveis.

Agradeço também aos meus parceiros de curso Edison, Milena e Telma por terem tornado esta caminhada mais divertida, leve e doce.

Ao Prof. Valderí Alcântara pelo aprendizado, orientação, paciência, confiança, disponibilidade que sempre manifestou e empatia com que recebeu minhas ideias, possibilitando concluir esta pesquisa.

Ao Prof. Dr. José Roberto Pereira e à Prof.^a Jéssica Machado agradeço pelos ensinamentos e, principalmente, por terem despertado em mim o interesse pelo associativismo e cooperativismo popular.

Ao CNPq, pela concessão de bolsa na modalidade Apoio Técnico em Extensão no País (ATP-B).

Agradeço também a todos os catadores da ACAMAR, em especial Cídia e Evaldo, por me permitirem vivenciar o seu dia-a-dia de trabalho e por compartilharem suas histórias de vida e confiarem a mim seus sonhos.

Por fim, agradeço à INCUBACOOOP por ter contribuído significativamente na minha formação profissional e por ter transformado minha maneira de enxergar o mundo, tornando-me mais madura e mais humana. Mas, sobretudo, sou grata por encher meu coração de satisfação e alegria ao proporcionar minha descoberta vocacional.

Concluo minha graduação com a convicção de que não poderia ter escolhido outro caminho senão este.

“Agradeço todas as dificuldades que enfrentei; não fosse por elas, eu não teria saído do lugar.”

(Chico Xavier)

RESUMO

O presente trabalho trata de uma pesquisa social qualitativa, realizada em um empreendimento econômico solidário de catadores de materiais recicláveis, na cidade de Lavras, Minas Gerais. De forma geral, é indicado na literatura sobre cooperativas e associações que, organizações desse tipo deveriam ser geridas por meio de uma racionalidade substantiva e/ou comunicativa em detrimento de uma instrumental. Contudo, a partir do Diagnóstico Rápido Participativo Emancipador (DRPE), foi verificado que os membros da Associação de Catadores de Materiais Recicláveis de Lavras (ACAMAR) também possuem uma racionalidade instrumental quanto aos negócios comuns. Diante disso, o objetivo foi compreender as tensões entre as racionalidades substantiva e instrumental na gestão da ACAMAR. A parte teórica dessa pesquisa teve como base os trabalhos da primeira e segunda geração dos estudos teórico-empíricos sobre racionalidade nas organizações. Para a coleta de dados foram usadas as técnicas pesquisa documental, observação participante e entrevista semiestruturada. As análises, por sua vez, ocorreram em quatro momentos, são eles: análise de cada elemento constitutivo de ação substantiva e instrumental; mapeamento dos indicadores predominantes; identificação das tensões existentes; compreensão dos efeitos das tensões no cotidiano organizacional e na gestão. Os resultados alcançados mostraram que a maioria das ações administrativas da ACAMAR são subsidiadas tanto pela lógica substantiva quanto pela lógica instrumental e, por conseguinte, as tensões entre elas são frequentes no cotidiano do empreendimento e nos processos de gestão. Mostrou-se também que os catadores lidam com a tensão na ACAMAR de duas formas: nada fazem a respeito, na medida em que não reconhecem sua existência; ou ao reconhecerem sua existência tentam eliminá-la, porque a consideram indesejável. Portanto, em razão dessa forma na qual as tensões são encaradas pelos associados, o ambiente interno da Associação é marcado a despeito dos traços de substantividade por atritos, apatia, insatisfação, sentimento de não realização humana e não melhoria do êxito produtivo.

Palavras-Chave: Racionalidade Substantiva. Racionalidade Instrumental. Tensões. Empreendimentos Econômicos Solidários. Catadores de Materiais Recicláveis.

ABSTRACT

The present work deals with a qualitative social research, carried out in an economical solidarity project of collectors of recyclable materials, in the city of Lavras, Minas Gerais. In general, it is indicated in the literature on cooperatives and associations that organizations of this type should be managed through a substantive and / or communicative rationality rather than an instrumental one. However, from the Rapid Participatory Emancipatory Diagnosis (DRPE), it was verified that the members of the Lavras Recyclers Association (ACAMAR) also have an instrumental rationality regarding common business. Therefore, the objective was to understand the tensions between the substantive and instrumental rationalities in the management of ACAMAR. The theoretical part of this research was based on the works of the first and second generation of theoretical-empirical studies on rationality in organizations. For data collection, documentary research, participant observation and semi-structured interviews were used. The analyzes, in turn, occurred in four moments, they are: analysis of each constituent element of substantive and instrumental action; mapping of prevailing indicators; identification of existing tensions; comprehension of the effects of tensions in daily organizational and management. The results showed that most of ACAMAR's administrative actions are subsidized both by substantive logic and instrumental logic, and therefore, the tensions between them are frequent in the daily life of the enterprise and in the management processes. It has also been shown that collectors deal with the tension in ACAMAR in two ways: they do nothing about it, insofar as they do not recognize its existence; or in recognizing their existence try to eliminate it, because they consider it undesirable. Therefore, because of the way in which tensions are faced by members, the internal environment of the Association is marked in spite of the traits of substantivity due to friction, apathy, dissatisfaction, a sense of human nonperformance and not improvement of productive success.

Keywords: Substantive Rationality. Instrumental Rationality. Tensions. Solidary Economic Projects. Collectors of Recyclable Materials.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Gerações de estudos sobre racionalidades.....	26
Figura 2 – Ano e frequência das pesquisas sobre tensões entre racionalidades.....	29
Figura 3 – Modelos de estudo.....	31
Figura 4 – Fotografia do presidente da ACAMAR e bolsistas da INCUBACOOP.....	32
Figura 5 – Triangulação de coleta de dados.....	37
Figura 6 – Etapa da análise das tensões entre racionalidade na ACAMAR.....	39
Figura 7 – Fotografia dos associados da ACAMAR.....	43
Figura 8 – Fotografia dos associados da ACAMAR durante a aplicação da técnica do DRPE “Entra e Sai”	43
Figura 9 – Fotografia dos associados da ACAMAR.....	44
Figura 10 – Fotografia do caminhão com carroceria gaiola da ACAMAR.....	44
Figura 11 – Fotografia dos associados da ACAMAR trabalhando na esteira.....	45
Figura 12 – Fotografia das prensas da ACAMAR.....	45
Figura 13 – Fotografia do associado da ACAMAR operando a empilhadeira.....	46
Figura 14 – Fotografia da cozinha da ACAMAR.	46
Figura 15 – Fotografia dos associados da ACAMAR e membros da INCUBACOOP.....	48
Figura 16 – Fotografia dos dirigentes da ACAMAR e bolsistas da INCUBACOOP.....	48
Figura 17 – Fotografia de fardos de materiais recicláveis na ACAMAR.....	49
Figura 18 – Fotografia do desenho construído na técnica da Construção.....	50
Figura 19 – Linha do tempo.....	51
Figura 20 – Fotografia da escala de trabalho da ACAMAR.....	58
Figura 21 – <i>Continuum</i> de intensidade de racionalidade substantiva e instrumental.....	65
Figura 22 – Como os atores percebem as tensões.	69

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Elementos constitutivos de racionalidade e a natureza de cada processo organizacional.....	22
Quadro 2 – Descrição dos processos.....	23
Quadro 3 – Pesquisas sobre tensão entre racionalidades.....	27
Quadro 4 – Análise da tensão entre racionalidades.....	29
Quadro 5 – Elementos da tensão entre as racionalidades.	30
Quadro 6 – Cronograma de aplicação do DRPE.	33
Quadro 7 – Datas de aplicação do DRPE.....	33
Quadro 8 – Documentos analisados.....	37
Quadro 9 – Técnicas do DRPE.....	39
Quadro 10 – Organização das entrevistas.....	40
Quadro 11 – Resumo de análise das racionalidades na ACAMAR.....	64

LISTA DE SIGLAS

ACAMAR	Associação de Catadores de Materiais Recicláveis de Lavras.
AGAM	Associação dos Agentes Ambientais de Materiais Recicláveis de Lavras
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
DRPE	Diagnóstico Rápido Participativo Emancipador
ESAL	Escola Superior de Agricultura de Lavras
FPDA	Fundação Pró Defesa Ambiental
FUNASA	Fundação Nacional da Saúde
Inbatec	Incubadora de Empresas de Base Tecnológica
INCUBACOOOP	Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade Federal de Lavras
ITCPs	Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares
MROSC	Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil
UFLA	Universidade Federal de Lavras

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.3 Objetivos	17
1.3.1 Objetivo Geral.....	17
1.3.2 Objetivos Específicos	18
1.4 Justificativa e relevância	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 Racionalidades e organizações.....	20
2.2 Análise das tensões entre racionalidades substantiva e instrumental.....	26
3 CAMINHOS METODOLÓGICOS.....	31
3.1 A partir da experiência: um breve relato em primeira pessoa	31
3.1 Natureza e tipo de pesquisa.....	35
3.2 Estudo de caso	36
3.3 Coleta de dados	36
3.4 Interpretação dos dados	41
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	42
4.1 ACAMAR: uma breve história.....	42
4.2 Elementos constitutivos das racionalidades substantiva e instrumental na ACAMAR	52
4.3 Tensões entre racionalidades na ACAMAR e seus efeitos na gestão	66
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	71
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	74

1 INTRODUÇÃO

No atual cenário do Brasil, a crise do mercado formal de trabalho tem integrado a pauta central de diversos debates. O problema do trabalho precarizado, do desemprego e da exclusão socioeconômica é realidade principalmente das classes baixas na estratificação social. Nesse sentido, ações alternativas geradoras de emprego, distribuição de renda e desenvolvimento local sustentável, fazem-se necessárias para a superação dessa condição de vulnerabilidade.

Nesse contexto, a Economia Solidária emergiu como um novo modelo de relações sociais de produção, comercialização e consumo de bens e serviços, centrada na valorização do indivíduo e não do capital. Segundo Porto e Opuszka (2015), ela está alicerçada em 4 (quatro) princípios básicos, são eles: autogestão, cooperação, solidariedade e democracia. Ademais, Singer (2000) afirma que a Economia Solidária atua com o propósito de criar possibilidades reais de inclusão social por meio dos empreendimentos solidários, como cooperativas populares e associações.

Em apoio aos Empreendimentos Econômicos Solidários (EES) surgiram as Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCPs), que são projetos, programas ou entidades – vinculadas a instituições de Ensino Superior – que prestam assessoria, capacitação e acompanhamento de grupos de trabalhadores, configurando-se como agentes de um processo educativo para a cooperação e a autogestão (GUERRA; PERREIRA, 2010). Essas ITCPs formam uma rede, a Rede Universitária de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares, criada em 1999 com o objetivo principal de desenvolver e disseminar estudos sobre Economia Solidária, Associativismo, Cooperativismo Popular, Autogestão, dentre outros. Além disso, “ela surge para integrar de forma dinâmica as incubadoras e favorecer a transferência de tecnologias, metodologias e conhecimentos” (ITCP, 2018).

Nesse contexto, foi fundada, em 2005, a Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade Federal de Lavras (INCUBACOOOP/UFLA). A INCUBACOOOP é um órgão integrante da Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (PROEC) e da Rede Nacional de ITCPs, com função gerenciadora e executiva de projetos de incubação, pós-incubação e assessoria de grupos de pessoas e empreendimentos econômicos solidários da microrregião de Lavras, sul de Minas Gerais. Atualmente a Incubadora trabalha com diversos empreendimentos solidários, dentre eles a Associação de Catadores de Materiais Recicláveis de Lavras (ACAMAR).

A ACAMAR realiza desde 1998 a coleta, separação e comercialização de materiais recicláveis no município de Lavras. Quando foi fundada, possuía 6 (seis) associados que

apresentavam uma renda líquida mensal média de aproximadamente R\$ 50,00 (cinquenta reais). Hoje a associação realiza coleta seletiva de cerca de 100 (cem) a 150 (cento e cinquenta) toneladas mês e gera emprego e renda para 37 (trinta e sete) associados – 24 (vinte e quatro) homens e 13 (treze) mulheres –, que estão divididos entre o centro de separação de materiais e a serraria.

De forma mais ampla e histórica, a atuação dos catadores de materiais recicláveis no Brasil remonta o processo de urbanização, no século XIX. De maneira geral, esse segmento social é constituído por homens e mulheres de diferentes faixas etárias, que vivem em condições de vulnerabilidade socioeconômica e encontram na coleta seletiva a possibilidade para sobreviver (IPEA, 2013). A atividade realizada por estes trabalhadores “[...] consiste em catar, separar, transportar, acondicionar e, às vezes, beneficiar os resíduos sólidos com valor de mercado para reutilização ou reciclagem” (IPEA, 2013, p. 5). Portanto, proporcionam a transformação desses materiais em novos produtos e a reintrodução dos mesmos no ciclo produtivo, gerando “benefícios positivos para a natureza e para a sociedade, já que promove a economia de recursos naturais e de espaços para o armazenamento dos resíduos” (MAGALHÃES, 2012, p. 14).

No entanto, somente recentemente, em decorrência do aumento da produção de resíduos em grande escala, que a importância dos catadores de materiais recicláveis, tanto para a sociedade, quanto para a conservação do meio ambiente foi reconhecida. Ademais, apenas em 2002 que essa categoria profissional foi aprovada pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). E, em 2010, dada a urgência de regulamentar a atividade dos catadores e tirá-los de uma condição precária de trabalho e vida, foi sancionada a Lei nº 12.305, que instituiu a Política Nacional de Resíduos Sólidos – PNRS (LEITE; MAIA, 2017). Na PNRS, no artigo 7º, inciso XII, define como sendo um de seus objetivos a “integração dos catadores de materiais reutilizáveis e recicláveis nas ações que envolvam a responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos” (BRASIL, 2007). Além disso em seu artigo 8º, inciso IV, incentiva a criação e o desenvolvimento de cooperativas e associações de catadores de materiais reutilizáveis e recicláveis. A esse respeito, destaca-se a Lei nº 11.445, de 2007, na qual já estabelecia a contratação de cooperativas ou associações de catadores por parte dos titulares dos serviços públicos de saneamento básico (BRASIL, 2007).

Desse modo, esses empreendimentos econômicos de base solidária configuram-se como elementos fundamentais para a implementação efetiva da PNRS, para a ampliação da atuação dos catadores na cadeia produtiva da reciclagem, bem como para o desenvolvimento local sustentável e a geração de emprego e renda para esta categoria profissional.

Na literatura sobre cooperativas e associações muito se discute sobre sua racionalidade se diferenciar daquela das empresas (GUERRA; PEREIRA, 2010; MACHADO, 2017). De forma geral, é indicado que esses empreendimentos sejam geridos por meio de uma racionalidade substantiva e/ou comunicativa em detrimento de uma racionalidade instrumental. Contudo, os resultados de diversas pesquisas acadêmicas (MACHADO, 2017; PEREIRA; CANÇADO, 2018; SILVA; SOUZA; ALCÂNTARA, 2018) e os resultados da aplicação do Diagnóstico Rápido Participativo Emancipador (DRPE), que consiste em uma das metodologias do processo de incubação utilizado pela INCUBACOOOP, mostram que os associados da ACAMAR também apresentam uma racionalidade instrumental na gestão e organização de seu empreendimento. A partir de ampla literatura, Machado (2017) mostra que nos estudos sobre cooperativas a racionalidade instrumental é predominante.

Esse estudo também segue uma agenda de Machado (2017), a saber, “buscar desenvolver mais trabalhos que abordem a temática das racionalidades aplicadas às cooperativas” e associações (MACHADO, 2017, p. 129). E, também a chamada de Pereira e Cançado (2018) para desenvolver formas de gestão para estes tipos de organizações que não são pautadas na lógica mercantil.

Na literatura de racionalidades, por muito tempo os trabalhos focaram em entender a predominância de uma outra racionalidade (SERVA, 1997), no entanto, mais recentemente se desenvolveu um campo de estudos interessados nas tensões entre as racionalidades – pelas quais este trabalho se interessa no âmbito de cooperativas e associações de catadores de materiais recicláveis. A tensão “é entendida como em uma área intermediária da realidade onde a existência humana acontece, [...] entre [...] conhecimento e ignorância, imortalidade e mortalidade, pessoa humana e sociedade, indivíduo e organização, razão instrumental e razão substantiva” (SIQUEIRA, 2017, p. 771).

Segundo Alcântara e Pereira (2017) entender as tensões permite estudar as possibilidades de complementariedade, justaposições, intercâmbio e conflitos entre diferentes racionalidades – superando o entendimento de que elas são simplesmente dicotômicas. Afinal, como coloca Richard Rorty pensando nas racionalidades estratégica e comunicativa: ao tratar de uso estratégico (ação estratégica) e não-estratégico da linguagem (ação comunicativa): “A maior parte do tempo, estamos aí pelo meio entre esses dois extremos” (RORTY, 2005, p. 119).

O estudo das tensões entre racionalidade se inicia no campo dos Estudos Organizacionais (SANTOS, 2012; SIQUEIRA, 2017) e mais recentemente as tensões aparecem como agenda de pesquisa recente no campo da Gestão Social (CABRAL, 2011; ALCÂNTARA; PEREIRA, 2017; ALCÂNTARA et al., 2018). Alcântara et al. (2018)

argumentam que investigar como são possíveis tensões entre as racionalidades é um caminho de pesquisa mais promissor do que partir da ideia de dicotomias. Essa noção de tensões é explorada no campo da Gestão Social por Cabral (2011; 2016), Alcântara e Pereira (2017) e Alcântara et al. (2018), dentre outros.

No que tange ao campo do cooperativismo mapeou-se apenas o trabalho de Matarazzo e Boeira (2016) que teve como objeto de estudo o processo de incubação de cooperativas populares. Esse trabalho discutiu a tensão entre as racionalidades instrumental e substantiva. Segundo Matarazzo e Boeira (2016, p. 213) “não há na abordagem das racionalidades instrumental e substantiva, [...] a partir da contribuição de Guerreiro Ramos, uma compreensão meramente dicotômica ou idealista, mas fundamentalmente crítica, existencial, fenomenológica e também ecológica”.

Considerando a relevância do estudo das tensões entre racionalidades nas organizações o problema de pesquisa é: **Quais os efeitos da tensão entre a racionalidade substantiva e a instrumental na gestão da Associação de Catadores de Materiais Recicláveis de Lavras (ACAMAR)?**

Portanto, esta pesquisa delimita algumas questões: a) o signo tensão avança em uma perspectiva mais descritiva do que normativa dos empreendimentos; b) existe uma diversidade de racionalidades (substantiva, instrumental, comunicativa, ambiental etc.), assim, a delimitação; c) a escolha por tratar das racionalidades substantiva e instrumental foi teórica e metodológica – para esse debate existe a construção feita por Serva (1997) e colaboradores; d) entendemos que é possível analisar individualmente, a existência e até a predominância de uma ou outra racionalidade, mas essa análise é incompleta; e) em decorrência disso, busca-se analisar as tensões e os efeitos delas para a gestão em empreendimento da economia solidária; f) o signo tensão avança em uma perspectiva mais descritiva do que normativa dos empreendimentos; e, g) a existência de “tensões” não é um pressuposto, mas, foi percebida pela pesquisadora nas atividades de extensão realizadas na ACAMAR.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo é compreender as tensões entre as racionalidades substantiva e instrumental na gestão de um empreendimento econômico solidário de catadores de materiais recicláveis em Lavras, Minas Gerais.

1.3.2 Objetivos Específicos

- i. Identificar os elementos constitutivos das racionalidades substantiva e instrumental na gestão de um empreendimento de catadores de materiais recicláveis;
- ii. Identificar e descrever as tensões existentes;
- iii. Compreender os efeitos das tensões na gestão de um empreendimento de catadores de materiais recicláveis.

1.4 Justificativa e relevância

A busca da compreensão da racionalidade enquanto fundamento das ações humanas no interior das organizações tem sido a preocupação de diversos cientistas sociais e filósofos, tais como Kant, Max Weber, Eric Voegelin e Habermas. Mostrando essa relevância, Habermas (2012, p. 30) afirma que “para cada sociologia com pretensão de teoria social, desde que proceda de maneira suficientemente radical, o problema da racionalidade apresenta-se ao mesmo tempo em ‘um plano metateórico, um plano metodológico e um plano empírico’”.

O debate sobre o tipo de racionalidade predominante nas organizações é antigo, e envolve uma gama variada de autores de diferentes tendências teóricas (RAMOS, 1981; SERVA, 1997; TENÓRIO, 1998, 2004). Entretanto, o debate ainda é incipiente em relação as organizações cooperativas, o que o torna relevante para esse tipo de organização. (MACHADO, 2017, p. 13).

Assim, no Brasil, a questão da racionalidade mobilizou pesquisadores como Guerreiro Ramos, Mauricio Serva e Fernando Tenório. Contudo, os estudos se davam quase que exclusivamente na perspectiva de polarização entre racionalidades. A existência de tensões aparece como uma perspectiva nos Estudos Organizacionais (SIQUEIRA, 2017) e uma agenda de pesquisa recente no campo da Gestão Social (ALCÂNTARA; PEREIRA, 2017). Assim, a importância do estudo de um empreendimento econômico solidário de catadores de materiais recicláveis sob a ótica das tensões entre as racionalidades substantiva e instrumental justifica-se pela necessidade de continuidade e aprofundamento dessa nova vertente de pesquisa, bem como sua observação na prática.

O enfoque descritivo evita também que se tenha o diagnóstico “muito instrumental” ou “pouco instrumental” antes da própria pesquisa.

As concepções “purificadas” (dicotômicas) acabam por direcionar processos de construção do conhecimento, concepções epistemo-metodológicas, que já se pautam pela possibilidade, a priori, e não problematizada de “identificar” e “separar” (dicotomicamente) ações, racionalidades e lógicas, reduzindo os potenciais de compreensão de ações, organizações, espaços e lógicas híbridas. De outra forma, este tipo de construção teórica reduz as possibilidades de hibridismo, vinculação, *entanglement* e tensão, antes mesmo da pesquisa de campo. A partir disso, outras dicotomias reproduzidas por pesquisadores no campo da gestão social e que podem ser problematizadas são: natural e social/cultural, fato e valor, razão e emoção,

normativo e descritivo, público e privado, dentre outras dicotomias cujos nossos estudos direcionam para a existência de redes, elementos e práticas heterogêneas e híbridas. (ALCÂNTARA et al., 2018, p. 40).

Isso lembra em outros campos a insistência de Cabral (2011, p. 49) no entendimento das possibilidades de “coexistência de racionalidades e interesses plurais” a partir do “[...] intercâmbio e do diálogo dessas lógicas e tensões”. E, nisso, a ideia de tensões permite “[...] explorar empiricamente momentos de disputas e cooperação entre as lógicas e ações” (ALCÂNTARA; PEREIRA, 2017, p. 424).

Ademais, como indicado em Santos (2012) e Siqueira (2017) a existência de tais tensões pode ser tanto benéfica quanto desfavorável e que a forma na qual são encaradas pelos atores em seus cotidianos é determinante para o sucesso de uma organização. Considerando isso a pesquisa pode fornecer dados para a atuação da INCUBACOOOP e a orientação de uma busca conjunta para uma gestão eficiente, participativa e dialógica no empreendimento. Portanto, a compreensão da interação entre as racionalidades na gestão de cooperativas e associações de catadores de materiais recicláveis pode auxiliar a INCUBACOOOP e demais ITCPs no desenvolvimento de tecnologias sociais de extensão que articulem as necessidades individuais e organizacionais, isto é, que não busquem extinguir a tensão entre os dois polos, mas que procurem atender simultaneamente as expectativas substantivas e instrumentais, uma vez que:

[...] a tentativa de *eliminar* a tensão entre racionalidade instrumental e substantiva, conjugada à *ambiguidade* ou *contradição* entre valores professados e práticas administrativas pode exacerbar os atritos e provocar tanto o *não êxito produtivo* quanto a *apatia*, a *insatisfação* e a *não realização humana* [...] (SIQUEIRA, 2017, p. 770; grifo no original).

Portanto, é importante estudar como os atores nas organizações se relacionam com as tensões ou, de outra forma, seus efeitos. Com isso a gestão da interação de lógicas concorrentes e complementares é importante em espaços em que existe a coexistência de uma pluralidade de racionalidades e interesses (CABRAL, 2008; ALCÂNTARA et al., 2018). A importância de reconhecer e estudar as contradições foi destacada por Fischer (2012). Para a autora, os conflitos de interesses e lógicas estão presentes também em formas organizativas solidárias – fazendo desses espaços híbridos: “[...] um caráter relacional recíproco, sugere também desequilíbrio e um jogo de forças com momentos de convergência e de antagonismo, de pactos e rupturas. Supõe liberdade e possibilidades de ação e zonas de incerteza que possibilitam recuos e proximidades” (FISCHER et al., 2006, p. 796).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Racionalidades e organizações

Segundo Aristóteles, o homem se diferencia dos demais animais por ser dotado de razão e discurso. Na visão clássica, a razão é entendida como um atributo inerente à psique humana e que confere ao indivíduo a capacidade de discernir o bem e o mal, o conhecimento falso e o verdadeiro, servindo de critério para a ordenação da sua vida pessoal e social (GUERREIRO RAMOS, 1981). A concepção moderna, por sua vez, passou a sustentar a ideia de racionalidade como uma capacidade adquirida e meramente instrumental. Essa racionalidade é entendida por Weber a partir da noção de “cálculo utilitário de consequências.

No entanto, essa visão de racionalidade não é a única: outras podem ser destacadas como substantiva, comunicativa, ambiental etc. Diversos cientistas sociais questionaram o conceito moderno de razão, tais como Max Weber, Karl Mannheim, Max Horkheimer, Jürgen Habermas e Eric Voegelin (SIQUEIRA, 2017). Essa ideia de racionalidade, enquanto instrumento dirigido para a acumulação de bens e de riquezas ou de dominação econômica nas sociedades industriais ocidentais, instigou Guerreiro Ramos (1981) a retomar o sentido clássico e rever o significado da racionalidade nas organizações. Assim, em sua obra “A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações” faz a proposta de reformulação organizacional que resgata a racionalidade substantiva. Além disso, tinha o propósito de continuar sua pesquisa demonstrando tal racionalidade na prática administrativa (SIQUEIRA, 2017, p. 769).

Outro autor que buscou superar a concepção de racionalidade instrumental foi Habermas: “a teoria da ação comunicativa de Habermas tem como objetivo retomar a dimensão da razão comunicativa na sociedade moderna, uma vez que a sociedade é composta por sujeitos com capacidade de interação e de realizar acordos racionais” (MACHADO, 2017, p. 13).

Habermas (2012) propõe a racionalidade comunicativa como forma de orientar as ações dos indivíduos na sociedade, mediadas pela linguagem e pela comunicação. Assim, na visão do autor, a ação racional é desenvolvida por meio de três conceitos relacionados a ela, crítica e fundamentação, permeados pelo senso crítico dos indivíduos. Dessa forma, a ação racional proposta por Habermas pode ser analisada como uma crítica da racionalidade que é fundamentada nos interesses e nas realizações individuais, ou seja, a racionalidade instrumental. (MACHADO, 2017, p. 14).

Dessa forma, diferentes perspectivas afirmam que o ser humano “encontra no uso da racionalidade um fator de legitimidade para suas decisões. Tal condição subsidia sua ação para ser entendida como a ação ideal” (MUZZIO, 2014, p. 710). Mesmo com a relevância do debate sobre racionalidade comunicativa, neste trabalho buscou-se as relações entre racionalidade substantiva e instrumental – seguindo debate de Guerreiro Ramos e as operacionalizações teórico-metodológicas de Maurício Serva.

Para Guerreiro Ramos a ação administrativa, que consiste em um conjunto de atividades desenvolvidas no âmbito das organizações, “[...] é pautada entre a racionalidade funcional e a substantiva” (GUERREIRO RAMOS, 1983, p. 49). Sendo a racionalidade funcional ou instrumental aquela que “[...] se revela como a capacidade de calcular probabilidades e desse modo coordenar os meios corretos com um fim determinado” (HORKHEIMER, 2002, p. 11). Dessa forma, ela é uma “ação baseada no cálculo, orientada para o alcance de metas técnicas ou de finalidades ligadas a interesses econômicos ou de poder social, através da maximização dos recursos disponíveis” (SERVA, 1997, p. 22).

No que se refere aos Estudos Organizacionais o trabalho de Guerreiro Ramos foi fundamental:

A crítica de Guerreiro Ramos se destacou no campo dos estudos organizacionais por não somente se restringir à crítica em si, mas por também oferecer uma contribuição para o desenvolvimento de uma nova concepção teórica divergente das teorias tradicionais (GUERREIRO RAMOS, 1981), denominada por ele “abordagem substantiva da organização”. Esta via aberta pelo autor acaba por assumir um espaço significativo nos estudos organizacionais no Brasil. Para Dellagnelo (2004), a discussão da racionalidade se tornou o ponto de partida para possibilidades de emancipação ou desenvolvimento dos indivíduos dentro das organizações formais. É nesta perspectiva que a obra de Guerreiro Ramos ganhou um significado expressivo no campo da administração, especificamente no que tange aos estudos da racionalidade nas organizações. (SERVA et al., 2015, p. 417).

A racionalidade substantiva é entendida “[...] como força cognitiva luminosa ativa na psique humana, dimensão de consciência crítica, capacidade de fazer julgamentos éticos e críticos de natureza pessoal, cuja ação é pautada pela intencionalidade” (SIQUEIRA, 2017, p. 769).

[...] a razão substantiva seria sua principal categoria de análise e seria embasada pela ética ao abordar a vida social, sendo esta conduzida em direção a autorrealização e a emancipação na busca pela satisfação social, baseados em um diálogo racional e em um julgamento ético-valorativo das ações dos indivíduos. (MACHADO, 2017, p. 13).

Para Muzzio (2014, p. 710) “a racionalidade substantiva voltada ao âmbito da análise organizacional tem em Alberto Guerreiro Ramos seu principal expoente”.

A racionalidade substantiva voltada ao âmbito da análise organizacional tem em Alberto Guerreiro Ramos seu principal expoente. Ela se caracteriza pelo julgamento ético, quando a ação humana é avaliada a partir de um juízo de valor (algo que é bom ou mau); pela autorrealização, quando a ação humana está orientada para o alcance da plenitude do potencial humano; pela emancipação, quando a ação humana deve almejar um bem-estar social; e pela autonomia, quando a ação humana é realizada sob condição de liberdade de escolha. (MUZZIO, 2014, p. 710).

De acordo com Siqueira (2017), os estudos de Guerreiro Ramos e a emergência de empreendimentos sem finalidade lucrativa em todo o mundo impulsionaram avanços nas pesquisas sobre racionalidade nas organizações, entretanto, as análises se deram quase que exclusivamente na teoria e nas discussões epistemológicas: “[...] Foram incapazes de abordar a

manifestação da racionalidade instrumental e da racionalidade substantiva na prática administrativa de maneira empírica, configurando-se assim um impasse no campo” (SERVA; SIQUEIRA, 2014, p. 2).

Tal impasse foi solucionado apenas em 1996 por Mauricio Serva que, a partir da base conceitual de Guerreiro Ramos, desenvolveu um quadro analítico que permite identificar qual racionalidade – dentre a substantiva e a instrumental – predomina e como ela se concretiza nos processos administrativos em organizações produtivas reais (SERVA; SIQUEIRA, 2014, p. 2). Os elementos constitutivos de racionalidade e a natureza dos processos organizacionais estão presentes no Quadro 1.

Quadro 1 – Elementos constitutivos de racionalidade e a natureza de cada processo organizacional.

Tipo de racionalidade X Processos organizacionais	Racionalidade substantiva	Racionalidade instrumental
Hierarquia e normas	Entendimento Julgamento ético	Fins Desempenho Estratégia Interpessoal
Valores e objetivos	Autorrealização Valores emancipatórios Julgamento ético	Utilidade Fins Rentabilidade
Tomada de decisão	Entendimento Julgamento ético	Cálculo Utilidade Maximização de recursos
Controle	Entendimento	Maximização de recursos Desempenho Estratégia Interpessoal
Divisão do trabalho	Autorrealização Entendimento Autonomia	Maximização de recursos Desempenho Cálculo
Comunicação e relações interpessoais	Autenticidade Valores emancipatórios Autonomia	Desempenho Êxito/resultados Estratégia Interpessoal
Ação social e relações ambientais	Valores emancipatórios	Fins Êxito/resultados
Reflexão sobre a organização	Julgamento ético Valores emancipatórios	Desempenho Fins Rentabilidade
Conflitos	Julgamento ético Autenticidade Autonomia	Cálculo Fins Estratégia Interpessoal
Satisfação individual	Autorrealização Autonomia	Fins Êxito Desempenho
Dimensão simbólica	Autorrealização Valores emancipatórios	Utilidade Êxito/resultados Desempenho

Fonte: Serva (1997b, p. 126).

Esse quadro é formado por 11 (onze) processos organizacionais – dispostos na primeira coluna –, dos quais 7 (sete) são tidos como essenciais: **hierarquia e normas, valores e objetivos, tomada de decisão, controle, divisão de trabalho, comunicação e relações interpessoais, ação social e relações ambientais**. Os demais são considerados complementares: **conflitos, satisfação individual e dimensão simbólica**.

Cada um desses processos reúne um conjunto de ideias, práticas administrativas específicas e ações cotidianas das organizações produtivas (Quadro 2).

Quadro 2 – Descrição dos processos.

Processos	Descrição
Hierarquia e normas	refere-se à configuração da estrutura hierárquica; aos critérios e requisitos para a ocupação de cargos; tipos de autoridade; processos de emissão de ordens, elaboração e estabelecimento de normas; natureza das normas (escritas ou não); instrumentos ou formas de difusão das normas; cumprimento das normas; consequências ao não cumprimento das normas.
Valores e objetivos	diz respeito aos valores predominantes na organização; objetivos do grupo; processo de determinação dos objetivos (formal ou não); comunicação dos objetivos.
Tomada de decisão	faz alusão aos processos decisórios; às pessoas ou subgrupos que deliberam.
Controle	refere-se aos instrumentos utilizados para controle; às pessoas responsáveis por controlar e a finalidade do controle.
Divisão do trabalho	diz respeito aos critérios e formas empregados para a divisão das atividades; ao nível de especialização; departamentalização; flexibilidade e multifuncionalidade.
Comunicação e relações interpessoais	faz menção às formas de comunicação (formal ou informal); comunicação aberta, com feedback, autenticidade e autonomia ou comunicação estratégica; liberdade ou limitação para expressar; estilos das relações entre os membros do grupo; clima e ambiente interno dominante; linguagens específicas e seus significados.
Ação social e relações ambientais	refere-se às ações da organização que marcam sobretudo sua inserção no meio social; às relações com outras organizações da sociedade; redes, conexões e integração interorganizacional.
Reflexão sobre a organização	diz respeito aos processos de análise sobre a existência e atuação da organização no seu meio social interno e externo; autocrítica como grupo organizado.
Conflitos	faz alusão à natureza dos conflitos; às formas como são encarados e solucionados os conflitos; percepção dos conflitos (fontes de desenvolvimento ou de risco de desagregação do grupo, atitudes consequentes).
Satisfação individual	faz menção ao nível de contentamento dos membros em fazer parte da organização; principais fontes de satisfação ou de insatisfação.
Dimensão simbólica	refere-se aos elementos do imaginário do grupo, suas origens e mutabilidade; relação do imaginário com as práticas cotidianas na organização.

Fonte: Serva (1997b, p. 124-125).

A partir de cada processo o autor apresenta os elementos constitutivos da ação racional substantiva e da ação racional instrumental. Os elementos da racionalidade substantiva indicados são: **Autorrealização** (designa o sentimento de satisfação decorrente do crescimento pessoal); **Entendimento** (consiste no estabelecimento de acordos e consensos racionais, através de uma comunicação livre, para a coordenação de atividades comuns); **Julgamento ético** (decisão, baseada em um conjunto específico de valores, que se processa mediante debate racional a respeito das pretensões de validade emitidas pelos indivíduos nas interações);

Autenticidade (designa a sinceridade e a honestidade dos indivíduos nas interações); **Valores emancipatórios** (corresponde à mudança e ao aprimoramento do social no sentido do bem-estar coletivo, da solidariedade, do respeito à individualidade, da liberdade e do comprometimento. **Autonomia**: (condição plena dos indivíduos para poder agir e expressar-se de forma livre nas interações (SERVA, 1997b, p. 122-123).

Os elementos da racionalidade instrumental apresentados no quadro, por sua vez, são: **Cálculo** (trata da projeção dos resultados da ação humana); **Fins** (são as metas a serem alcançadas no âmbito técnico, econômico e político); **Maximização de recursos** (procura da mais elevada eficiência e eficácia no uso dos recursos disponíveis, sejam eles humanos, materiais, financeiros, técnicos, energéticos ou de tempo); **Êxito** (consiste no alcance dos resultados considerados como favoráveis em face de processos competitivos numa sociedade capitalista; **Desempenho** (corresponde à atuação individual na execução das atividades); **Utilidade** (dimensão econômica considerada na base das interações); **Rentabilidade** (retorno econômico dos resultados esperados); **Estratégia interpessoal** (influência planejada sobre outras pessoas, através da antecipação de suas prováveis reações a determinados estímulos e ações, com o objetivo de atingir seus pontos fracos) (SERVA, 1997b, p. 123).

Esses procedimentos são importantes, pois, indicam que “identificar a predominância é assumir que ambas as racionalidades podem estar presentes em todos os processos organizacionais, num dado período” (SERVA, 1997b, p. 126).

Mapear os indicadores predominantes traduz uma posição conceitual claramente definida: não há exclusividade de um só tipo de racionalidade nas ações de indivíduos que compõem organizações produtivas. Nossa posição conceitual tem por fundamento a ideia de que a dinâmica do cotidiano das organizações produtivas implica a presença tanto da razão substantiva quanto da razão instrumental. (SERVA, 1997b, p. 126).

Segundo Serva (1997b) a operacionalização desse quadro de análise ocorre em duas fases, conforme Serva (1997b): Fase I – Detecção dos indicadores; e Fase II – Mapeamento dos indicadores predominantes.

Cada elemento constitutivo das ações racionais corresponde a um indicador. Assim, na primeira fase, procura-se identificá-los em cada situação observada, nos acontecimentos reconstituídos, nas opiniões expressas e no exame de documentos, tendo em vista os processos organizacionais. Na fase seguinte, cada processo é analisado por vez, sendo reunido os indicadores detectados e verificado qual deles predominou ao longo do tempo. “A predominância de um determinado indicador revela o elemento que mais determinou as ações dos indivíduos e guiou as práticas operativas da organização em cada processo” (SERVA, 1997b, p. 125). Por fim, identifica-se a intensidade da racionalidade substantiva por meio de

um *continuum*, que varia da intensidade mínima para a intensidade elevada e situa a organização num determinado ponto do mesmo (SILVA, 2009).

Diversos foram os estudos que aplicaram essa ferramenta de Serva (1997a; 1997b) em variadas organizações brasileiras, como: associações; cooperativas; grupos de artesãos; pequenos agricultores; entidades de caráter religioso e filantrópico; micro, pequenas, médias e grandes empresas de produtos e serviços; fundações empresariais e multinacionais.

Estima-se que foram elaborados ao longo dos anos seguintes à defesa da tese de Serva, em 1996, e sobretudo a partir da publicação de “A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa” na Revista de Administração de Empresas (ERA), em 1997, e “Abordagem substantiva e ação comunicativa: uma complementaridade proveitosa para a teoria das organizações” publicada na Revista de Administração Pública (RAP) ao menos 19 (dezenove) trabalhos que utilizaram seu quadro de análise, dos quais 9 (nove) tiveram os resultados divulgados em eventos e revistas das áreas de Administração e Economia Social (SERVA; SIQUEIRA, 2014). Silva (2009) chamou esses trabalhos de primeira geração do estudo teórico-empírico da racionalidade nas organizações.

Para Serva et al. (2015, p. 420)

“os estudos da primeira geração ou da primeira etapa buscaram demonstrar de diferentes formas a real possibilidade de utilizar o quadro de análise desenvolvido por Serva (1996), bem como realizaram uma vasta revisão sobre a razão clássica, razão moderna e os estudos organizacionais”.

Contudo, os estudos da primeira geração não se estenderam para além da análise da racionalidade que predomina na organização, fazendo com que o campo chegasse a um novo impasse. Inaugurou-se então, em 2009, a segunda geração dos estudos de racionalidade nas organizações, com o objetivo de ir além da identificação da predominância, “assumindo como desafio a análise da relação complexa entre as racionalidades, como é o caso da tensão” (SERVA et al., 2015, p. 432). Essa nova etapa foi iniciada com a pesquisa de Silva (2009), que ponderou:

O tema amadureceu no meio acadêmico e urge a necessidade de avançar nos objetivos [...]. Cabe agora fazer o campo evoluir com uma segunda geração de estudos sobre a racionalidade no sentido de codificar e sistematizar a aprendizagem, aprofundando o conhecimento de cada processo (SILVA, 2009, p.17-18).

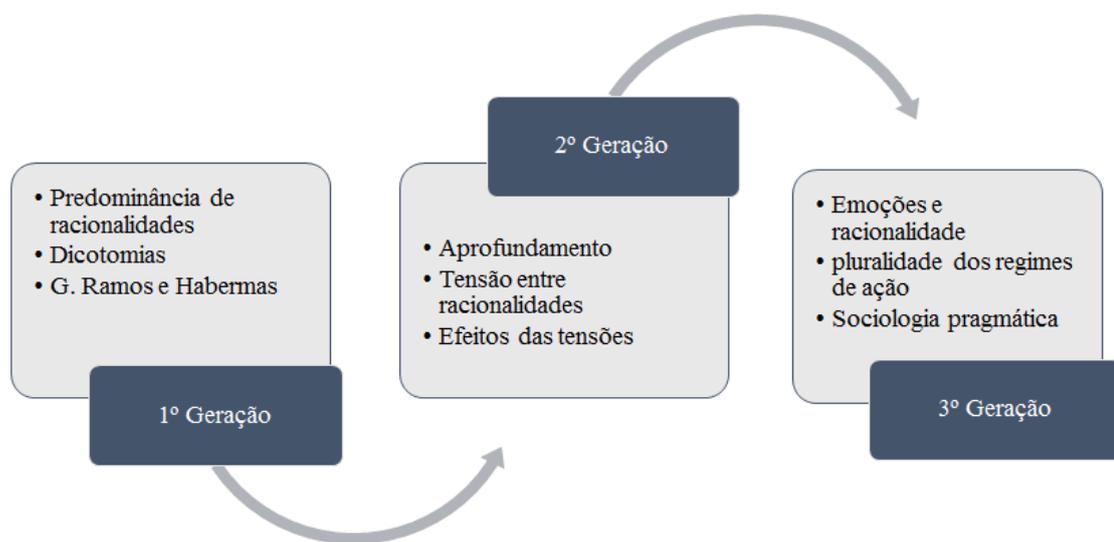
Além disso, observa-se que não se trata de romper em definitivo com os estudos da primeira geração:

Uma segunda geração dos estudos sobre a racionalidade na prática administrativa se inicia com o objetivo de extrair da primeira as principais contribuições ao campo de estudos e aprofundar as evidências da manifestação da racionalidade substantiva em

processos específicos da gestão organizacional. Esta segunda geração consiste, assim, na busca pela sistematização da aprendizagem dos primeiros trabalhos, reconhecendo suas principais contribuições, desafios e metodologias, além de incluir novos aspectos e novos olhares sobre a racionalidade. (SERVA et al., 2015, p. 426-427).

Serva e Siqueira (2017) salientaram que a proposta da primeira e segunda gerações não eram lineares ou cronológicas. A partir do debate de Silva (2009), Santos (2012), Serva e Siqueira (2017) percebe-se que tem duas gerações consolidadas e uma terceira em construção (Figura 1). Na Figura o período compreende apenas a maior concentração de trabalhos.

Figura 1 – Gerações de estudos sobre racionalidades.



Fonte: a autora (2018).

A seguir passa-se ao entendimento das tensões entre as racionalidades substantiva e instrumental.

2.2 Análise das tensões entre racionalidades substantiva e instrumental

Segundo Siqueira (2017) o predomínio da racionalidade substantiva em níveis elevados não exclui a existência da lógica racional instrumental em alguns processos administrativos, ou vice-versa. Os estudos teórico-empíricos, conforme Caitano (2010), Santos (2012) e Siqueira (2017) evidenciaram a coexistência dessas racionalidades na ação administrativa.

Para descrever a interação que estabelecem entre si optou-se pelo termo “tensão”, empregado com frequência por Guerreiro Ramos (SIQUEIRA, 2017, p. 770). Nesse contexto, tensão é entendida como uma área intermediária entre indivíduo e organização, razão substantiva e razão instrumental (GUERREIRO RAMOS, 1981).

A tensão é um símbolo linguístico empregado com frequência por Ramos (1981) para se referir à interação entre racionalidade instrumental e substantiva. Tensão, no contexto do presente trabalho, é entendida como em uma área intermediária da

realidade onde a existência humana acontece, o *in-between* entre divino e humano, perfeição e imperfeição, razão e paixões inferiores, conhecimento e ignorância, imortalidade e mortalidade, pessoa humana e sociedade, indivíduo e organização, razão instrumental e razão substantiva (SIQUEIRA; SERVA, 2014, p. 2-3).

A partir de Guerrero Ramos (1981) se observa um conflito crônico entre o sujeito e a organização, já que possuem “demandas concorrentes, nesse caso, os paradigmas da racionalidade instrumental e da racionalidade substantiva” (MUZZIO, 2014, p. 708). Por conseguinte, Guerreiro Ramos (1983) afirmou que uma ciência das relações humanas no trabalho não deve negar o conflito, uma vez que é impossível alcançar a homogeneidade das necessidades pessoais e organizacionais no cenário econômico, mas deve procurar estabelecer um acordo entre elas, mediante o equilíbrio das duas racionalidades.

Dessa forma, é possível existir concordâncias, porém, como Almeida (2003) salientou, a tentativa de eliminar a tensão – principalmente por fatores ou forças externas – “[...] pode exacerbar os atritos e provocar tanto o não êxito produtivo quanto a apatia, a insatisfação e a não realização humana [...]” (SIQUEIRA, 2017, p. 770).

Diversos estudos vêm sendo realizados sobre tensões entre racionalidades (Quadro 3). Estes foram trabalhos mapeados no Google Acadêmico, SciELO e SPELL.

Quadro 3 – Pesquisas sobre tensão entre racionalidades.

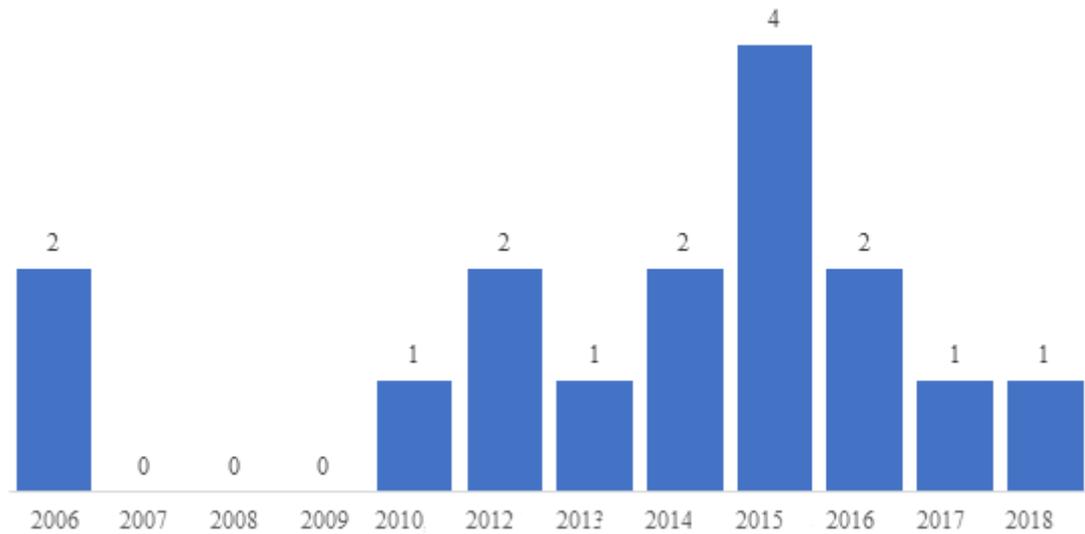
Título do trabalho	Autoria	Local	Ano
1. Racionalidade nas organizações do terceiro setor: tensões e implicações para a avaliação de programas sociais	Ramos	Universidade de Brasília	2006
2. Dificuldades entre racionalidade instrumental e racionalidade substantiva na prática gestonária de profissionais formados em curso de graduação em administração	Rodrigues	Universidade Católica de Goiás	2006
3. Racionalidade administrativa e as pequenas empresas: especificidades de gestão relacionadas à razão	Andrade	Universidade de São Paulo	2010
4. Tensão entre as racionalidades substantiva e instrumental: estudo de caso na ecovila Itapeba	Siqueira	Universidade Federal de Santa Catarina	2012
5. A tensão entre a racionalidade substantiva e a racionalidade instrumental na gestão pública: novos caminhos de um campo de estudos	Santos	Universidade Federal de Santa Catarina	2012
6. A tensão entre a racionalidade substantiva e a racionalidade instrumental na gestão pública: novos caminhos de um campo de estudo	Santos e Serva	EnANPAD	2013
7. A condição paradoxal da administração de recursos humanos: entre a racionalidade instrumental e a racionalidade substantiva	Muzzio	Cadernos EBAPE.BR	2014
8. Tensão entre racionalidades na abordagem substantiva das organizações	Siqueira e Serva	IV Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração	2014
9. Tensão entre racionalidades: estudo de caso na ecovila Itapeba	Siqueira; Serva	V Colóquio Internacional de	2015

		Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração	
10. Tensão entre racionalidades (instrumental e substantiva) em paralelo a formas de cultura organizacional: um estudo de caso em escola básica de tempo integral	Belluci	Universidade Federal de Santa Catarina	2015
11. A tensão intrínseca à proteção e à manutenção do território comunitário em formas não convencionais de organização: os faxinais	Silva; Vizeu e Seifert	Revista científica NORUS - Novos Rumos Sociológicos	2015
12. A análise da racionalidade nas organizações – um balanço do desenvolvimento de um campo de estudos no Brasil	Serva; Caitano; Santos; Siqueira	Cadernos EBAPE.BR	2015
13. Incubação de cooperativas populares: representações sociais e tensões entre racionalidades	Matarazzo e Boeira	Cadernos EBAPE.BR	2016
14. Análise das Incubadoras de Cooperativas Populares (ITCPs) na perspectiva da razão substantiva e razão instrumental	Perret; Miyahira; Ometto	XIX SEMEAD - Seminários em Administração	2016
15. Tensão entre as racionalidades substantiva e instrumental: estudo de caso em uma ecovila no sul da Bahia	Gabriel Siqueira	Cadernos EBAPE.BR	2017
16. Em busca da cooperação na gestão social: evidências de uma categoria posta à coordenação de lógicas e espaços híbridos do terceiro setor	Alcântara; Cabral; Muzy; Oliveira	Revista de Gestão Social e Ambiental - RGSA	2018

Fonte: a autora (2018).

Isso mostra que diversos estudos vêm sendo realizados sobre as tensões, especialmente, na Universidade Federal de Santa Catarina. Sobre a questão temporal a Quadro 1 mostra que foi a partir de 2010 que houve um aumento no número de trabalhos com destaque para o ano de 2015. Nos últimos dois anos aparecem menos trabalhos sobre “tensões” isso pode ser em consequência das pesquisas sobre racionalidades estarem caminhando para a terceira geração interessada em temas como a pluralidade de regimes de ação a partir do referencial da Sociologia Pragmática Francesa.

Figura 2 – Ano e frequência das pesquisas sobre tensões entre racionalidades.



Fonte: a autora (2018).

Finalmente dos diferentes trabalhos para a análise das tensões a melhor metodologia foi desenvolvida por Santos (2012). No quadro de análise de Santos (2012) na primeira coluna apresenta-se os dois processos administrativos que orientaram a coleta de dados: o processo decisório e os valores e objetivos, com seus respectivos elementos constitutivos. A partir de cada um desses elementos, examinou-se as situações observadas e relatadas pelos associados da ACAMAR. Desse modo, foram identificados quais elementos das racionalidades substantiva e instrumental aparecem e qual deles predomina, conforme apresentado na segunda e quarta coluna.

Ademais, entre as duas colunas das racionalidades, há uma zona de tensão, na qual foram indicados seus elementos constitutivos. Assim, com base em tais elementos, também buscou-se verificar a forma como se manifestam na prática administrativa desta associação de catadores de materiais recicláveis.

Quadro 4 – Análise da tensão entre racionalidades.

Processo	Racionalidade substantiva	Tensão	Racionalidade instrumental
Processo Decisório Políticas e práticas de gestão Objetivos e metas Efeitos Pressões	Autenticidade Autonomia Autorrealização Entendimento Julgamento ético Satisfação Social	Características organizacionais Ausência de consenso	Cálculo Êxito e resultados Fins Maximização de recursos Rentabilidade Utilidade

Valores e objetivos Identidade e padrões Origem, difusão e compartilhamento Objetivos pessoais e objetivos organizacionais Estímulo e realização	Autenticidade Autonomia Autorrealização Entendimento Julgamento ético Satisfação Social Valores emancipatórios	Forças de pressão e influências Inconformidade e convicções Preferências pessoais e organizacionais	Desempenho Êxito e resultados Fins Rentabilidade
---	--	---	---

Fonte: Santos (2012, p. 111).

Dessa forma para análise se utiliza dos elementos: “características organizacionais”, “ausência de consenso”, “forças de pressão e influências”, “inconformidade e convicções”, e, “preferências pessoais e organizacionais” (SANTOS, 2012).

O Quadro 5 destaca o significado de cada um destes elementos das tensões.

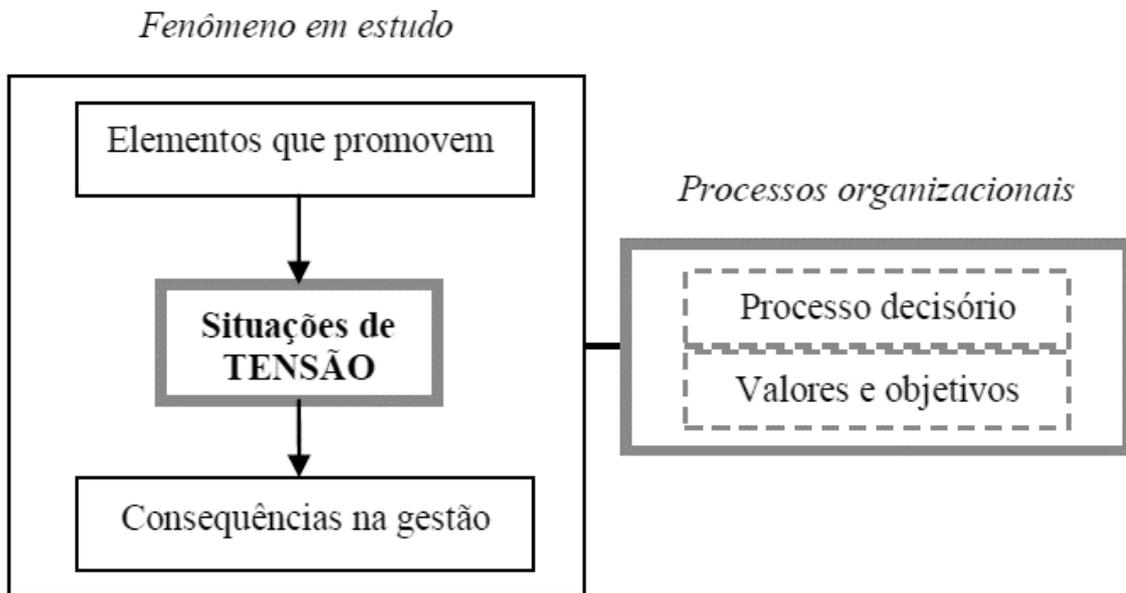
Quadro 5 – Elementos da tensão entre as racionalidades.

Tensão entre racionalidades	Características organizacionais	Matta (1998) identificou que o tipo organizacional não necessariamente define a sua racionalidade predominante. Assim, o grau de tensão na organização é influenciado pelo seu contexto e estrutura (valores gerais; objetivos; meios, normais ou táticas; participação; especificações de execução; perspectivas de conhecimento dos fatos (GUERREIRO RAMOS, 1983).
	Ausência de Consenso	O consenso parte da ideia de entendimento necessário para que as organizações operem segundo suas expectativas de produtividade e eficácia e consigam uma manutenção de padrões (GUERREIRO RAMOS, 1983).
	Forças de pressão e influências	São fatores que exercem influência ou pressão na ação dos gestores; lealdade organizacional (SIMON, 1970); cultura política (SHARKANSKY, 1974); figuras de influência ou lideranças que proporcionam comportamentos passivos (PINTO, 2001); força e compromisso do cargo/posição.
	Inconformidade e convicções	Elementos como sentimentos que podem causar falta de sentido ao trabalho (CAITANO, 2010); consciência crítica; valores pessoais conflitantes com os organizacionais.
	Preferências pessoais e organizacionais	Divergência ou mistura de objetivos individuais e organizacionais; crenças (SILVA, 2009); elementos que podem gerar facilidade ou dificuldade para integração servidor-organização (ALMEIDA, 2002).

Fonte: Santos e Serva (2013, p. 7).

A partir disso é possível analisar os efeitos das tensões. Portanto, não se trata apenas de identificar a tensão nos processos organizacionais, mas de verificar as consequências na gestão.

Figura 3: Modelos de estudo.



Fonte: Santos (2012, p. 112).

Finalmente a partir de Santos e Serva (2013, p. 3) temos que as duas “racionalidades são vistas em um mesmo espaço e nas ações diárias de indivíduos” e que os indivíduos se encontram no meio das tensões em variados graus.

3 CAMINHOS METODOLÓGICOS

3.1 A partir da experiência: um breve relato em primeira pessoa

Conheci a ACAMAR em janeiro de 2017 por meio da Tamis Diniz Sampaio Dias, que no período era graduanda do curso de Administração da Universidade Federal de Lavras (UFLA) e bolsista da Incubadora de Empresas de Base Tecnológica (Inbatec/UFLA). Tamis Diniz por saber que eu era bolsista da INCUBACOOP entrou em contato para informar que o Evaldo Cristiano Garcia, presidente da ACAMAR, havia procurado a equipe da Inbatec para auxiliar a Associação – a princípio – no processo de mudança de gestão. Contudo, indicaram-me a INCUBACOOP por esta desenvolver ações com associações, cooperativas e grupos de pessoas de Lavras e região. Ao repassar essas informações, Rafaela Sabatine Victorio comentou que a INCUBACOOP havia iniciado anteriormente um trabalho na ACAMAR, mas por decisão da diretoria da Associação foi interrompido em decorrência de um projeto com o governo japonês.

Reuni pela primeira vez com o Evaldo Garcia no dia 17 de janeiro de 2017, na sala da INCUBACOOP. Conforme o presidente da ACAMAR ele tinha acabado de assumir a frente

do empreendimento. Seu objetivo era realizar atividades que tornassem todos os associados aptos para autogerirem a ACAMAR. Encontramos novamente no dia 27 de janeiro de 2017, na sala da INCUBACOOP. Nessa reunião Evaldo Garcia disse que a AGAM, extinta associação de catadores de materiais recicláveis havia entrado na rota de coleta da Associação: o Secretário do Meio Ambiente do município de Lavras solicitou que a ACAMAR cedesse à AGAM 12 (doze) bairros em que realizava a coleta. Nesse sentido, visando diminuir os impactos dessa transferência, decidiram realizar uma mobilização nos bairros restantes para que mais famílias fizessem a separação dos resíduos. A ideia da nova diretoria da ACAMAR era desenvolver um ação porta-a-porta com os catadores e bolsistas da Incubadora.

A primeira reunião entre Evaldo Garcia e outros membros da INCUBACOOP aconteceu no dia 02 de fevereiro de 2017 (Figura 4).

Figura 4 – Fotografia do presidente da ACAMAR e bolsistas da INCUBACOOP.



Fonte: Arquivo da INCUBACOOP.

Na Figura 4, da esquerda para a direita, estão: Sabrina de Melo Coelho, bolsista da INCUBACOOP; Rafaela Sabatine Victorio, bolsista da INCUBACOOP; Camila Pereira de Souza [a autora deste trabalho], bolsistas da INCUBACOOP; Karlos Winicius Pereira dos Santos, bolsista da INCUBACOOP e Evaldo Cristiano Garcia, presidente da ACAMAR, após reunião realizada na sala da Incubadora no dia 02 de fevereiro de 2017.

Já a primeira visita à sede da ACAMAR ocorreu no dia 16 de março de 2017. Na reunião do dia 16 de maio de 2017, por sua vez, os bolsistas da Incubadora definiram com o presidente da Associação as prováveis datas de aplicação do Diagnóstico Rápido Participativo Emancipador (DRPE) na ACAMAR. Além disso, Evaldo Garcia comentou que estavam tendo dificuldade para renovar o contrato com a Prefeitura de Lavras, visto que esta queria reduzir o valor pago. Contudo, somente na reunião realizada no dia 04 de julho de 2017 que os membros da INCUBACOOP definiram o cronograma de aplicação do DRPE na ACAMAR (Quadro 6).

Quadro 6 – Cronograma de aplicação do DRPE.

Técnica	Data	Equipe interdisciplinar de aplicação
Mapeamento Histórico	10 de julho de 2017	Camila Pereira de Souza, Laís Pfeifer Lemos, Rafaela Sabatine Victorio e Gabriel Marques de Melo
Construção	10 de julho de 2017	Camila Pereira de Souza, Laís Pfeifer Lemos, Rafaela Sabatine Victorio e Gabriel Marques de Melo
Entra e Sai	17 de julho de 2017	Camila Pereira de Souza, Laís Pfeifer Lemos, Sabrina de Melo Coelho e Karlos Winicius Pereira dos Santos
Diagrama de Venn	24 de julho de 2017	Camila Pereira de Souza, Laís Pfeifer Lemos e Rafaela Sabatine Victorio
Matriz Realidade/Objetivo	31 de julho de 2017	Camila Pereira de Souza, Laís Pfeifer Lemos, Sabrina de Melo Coelho e Rafaela Sabatine Victorio
Eleições de Prioridades	31 de julho de 2017	Camila Pereira de Souza, Laís Pfeifer Lemos, Sabrina de Melo Coelho e Rafaela Sabatine Victorio

Fonte: a autora (2018).

Mas em decorrência da dificuldade da Incubadora em disponibilizar transporte para a equipe, da quantidade restrita de pessoas para aplicar as técnicas, imprevistos nas atividades dos catadores, feriados e recessos acadêmicos, o cronograma foi alterado diversas vezes e acabou sendo executado da seguinte maneira (Quadro 7):

Quadro 7 – Datas de aplicação do DRPE.

Técnica	Data	Equipe interdisciplinar de aplicação
Mapeamento Histórico	10 de julho de 2017	Camila Pereira de Souza, Laís Pfeifer Lemos, Rafaela Sabatine Victorio e Sabrina de Melo Coelho
Construção	17 de julho de 2017	Camila Pereira de Souza, Laís Pfeifer Lemos e Sabrina de Melo Coelho
Diagrama de Venn	14 de agosto de 2017	Camila Pereira de Souza, Laís Pfeifer Lemos, Rafaela Sabatine Victorio e Helena Carvalho Silva
Matriz Realidade/Objetivo	agosto de 2017	Camila Pereira de Souza, Helena Carvalho Silva, Laís Pfeifer Lemos e Rafaela Michalsky de Castro

Entra e Sai	28 de junho de 2018	Alyne Ferreira Costa Balisa, Camila Pereira de Souza, Eduardo Armani Rooke, Helena Carvalho Silva, Paula Wanessa Castro e Transforma Jr.
Eleições de Prioridades	09 de julho de 2018	Camila Pereira de Souza, Eduardo Armani Rooke, Júlia de Brito Vilas Boas, Tayná Silva Mendes, Rafaella Michalsky de Castro e Suzana Pereira Cândido

Fonte: a autora (2018).

Desde o início o meu principal contato na ACAMAR era o Evaldo Cristiano Garcia. A minha interação com os demais associados restringia-se à aplicação das técnicas do DRPE. Somente a partir do dia 29 de janeiro de 2018, com a apresentação do Projeto “Incubação de Empreendimentos Econômicos Solidários de Catadores Materiais Recicláveis” – via chamada CNPq/MTb-SENAES N° 27/2017 – e entrega de Equipamentos de Proteção Individual (EPI’s) aos dirigentes da ACAMAR, que passei a ter contato com a Cídia Vasconcelos Campos, associada e tesoureira. A minha proximidade com os catadores tornou-se maior, sobretudo com a Cídia Vasconcelos, durante os dias 25, 27 e 30 de julho de 2018 nos quais estive na sede da Associação para entrevistá-los.

Decidi fazer o meu trabalho de conclusão de curso sobre a ACAMAR no final de 2017, após a proposta do projeto da INCUBACOOP “Incubação de Empreendimentos Econômicos Solidários de Catadores Materiais Recicláveis” ter sido aprovada pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Esse trabalho contempla 2 (dois) empreendimentos de economia solidária de catadores de materiais recicláveis do município de Lavras: a ACAMAR e a COORPAAG – Associação de Catadores do Setor Oeste. Contudo, optei pela ACAMAR em virtude dessa organização ter mais tempo de atuação e por estar participando do seu processo de incubação desde o começo.

Em 2018, publiquei e apresentei o relato de experiência “Diagnóstico rápido participativo emancipador (DRPE): experiências de uma incubadora tecnológica de cooperativas populares” (Helena Carvalho Silva; Camila Pereira de Souza; Valderí de Castro Alcântara; José Roberto Pereira) no X Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social - ENAPEGS 2018. O objetivo foi apresentar experiências da Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade Federal de Lavras (INCUBACOOP/UFLA) com a aplicação do Diagnóstico Rápido Participativo Emancipador (DRPE).

Ademais, o que me chamou atenção na ACAMAR foi o esforço da atual diretoria em tornar todas as questões internas transparentes e em organizar a situação financeira da Associação. Conseguiram reduzir consideravelmente as dívidas, mesmo apresentando apenas noções básicas de contabilidade. Nenhum associado da ACAMAR tem formação superior, a maioria possui ensino fundamental incompleto. Após 18 (dezoito) anos de atuação conseguiram

uma gestão mais democrática e visam a sustentabilidade do empreendimento. No entanto, até o final da aplicação da técnica “Matriz Realidade/Objetivo” percebia que os catadores estavam divididos em relação ao futuro da ACAMAR e apresentavam uma racionalidade utilitarista quanto aos negócios comuns e, conseqüentemente, tinham dificuldade de colocar em prática a solidariedade entre eles.

A oportunidade de desenvolver essa pesquisa sobre a existência de tensão entre as racionalidades substantiva e instrumental na ACAMAR, me permitiu compreender que ambas não são excludentes, isto é, ir além da avaliação de predominância da razão substantiva como ordenadora das organizações de cunho solidário. Passei a considerar que para tais empreendimentos as questões econômicas também são importantes, visto que integram um sistema com relações sociais de produção, comercialização e consumo de bens e serviços, fundamentadas sobretudo, em concepções mercadológicas. Isso me permitiu fugir de diagnósticos pré-estabelecidos, isto é, de conclusões prévias sobre o empreendimento antes de investiga-lo com profundidade.

3.1 Natureza e tipo de pesquisa

A presente pesquisa traz como objeto de estudo a tensão entre as racionalidades substantiva e instrumental na gestão da Associação de Catadores de Materiais Recicláveis de Lavras (ACAMAR). Portanto, visa abordar de maneira empírica as implicações da coexistência e da interação dessas racionalidades na prática administrativa em empreendimentos econômicos solidários, em especial, de catadores de materiais recicláveis. Com base em tal objetivo, optou-se pela abordagem qualitativa que possibilita a leitura da realidade social e considera a subjetividade do sujeito de pesquisa.

A abordagem qualitativa parte do fundamento de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência viva entre o sujeito e o objeto, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito. O conhecimento não se reduz a um rol de dados isolados, conectados por uma teoria explicativa; o sujeito-observador é parte integrante do processo de conhecimento e interpreta os fenômenos, atribuindo lhes um significado. O objeto não é um dado inerte e neutro, está possuído de significados e relações que sujeitos concretos criam em suas ações. (CHIZZOTTI, 1995, p. 79).

Além disso, na pesquisa qualitativa é importante “obter informações através dos atores, um fenômeno que pode ser compreendido a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes” (GODOY, 1995, p. 21).

Portanto, a abordagem qualitativa atribui importância central aos fenômenos e os elementos envolvidos a eles, que podem ser acessados pelos depoimentos, discursos e contextos em que os atores estão inseridos (GODOY, 1995).

Ademais, o estudo é caracterizado como descritivo, uma vez que expõe com rigor o fenômeno da tensão entre as racionalidades na ACAMAR, abrangendo detalhadamente os traços característicos desse empreendimento.

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. (GIL, 2002, p. 42).

Para Triviños (1987), esse tipo de pesquisa busca descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade, de modo que é utilizado quando a intenção do pesquisador é conhecer determinada comunidade, suas características, valores e problemas relacionados à cultura.

3.2 Estudo de caso

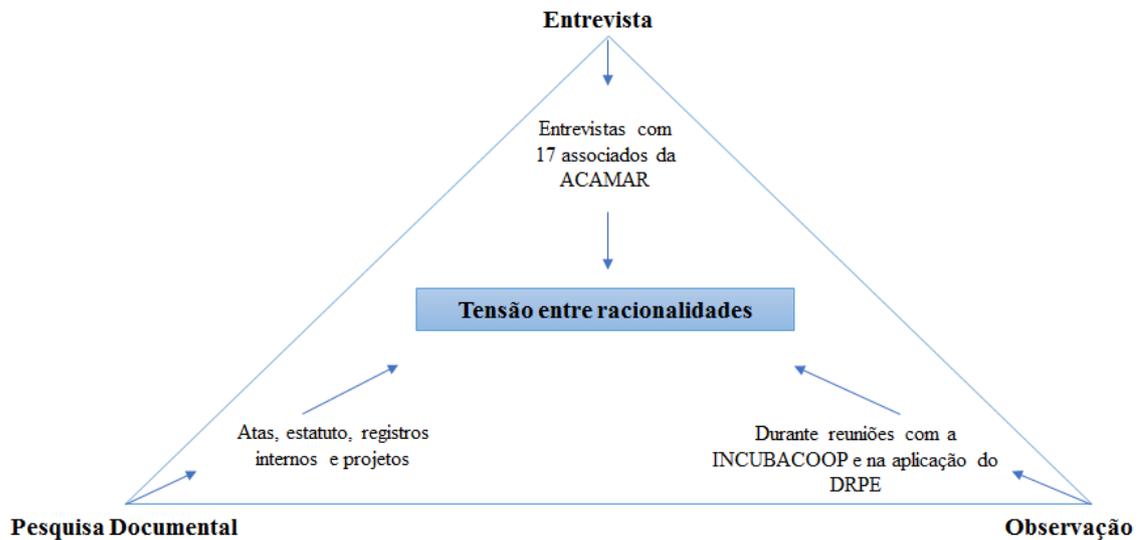
Com o estudo de caso é possível analisar um fenômeno em seu contexto de forma ampla e utilizando de várias fontes de dados, bem como alcançar um conhecimento aprofundado (YIN, 2005). Os estudos de caso são importantes, principalmente em pesquisas qualitativas. Dessa forma, “o método de estudo de caso consiste na estratégia de pesquisa focada em casos individuais [que] oferece oportunidades de desenvolver conceitos e teorias [...]” (POTEETE; OSTROM; JANSSEN, 2011, p. 30). Conforme indicado o estudo de caso foi realizado com a ACAMAR de Lavras, Minas Gerais.

3.3 Coleta de dados

A coleta dos dados foi realizada a partir da conjugação de 3 (três) técnicas: (a) pesquisa documental, (b) observação participante e (c) entrevista semiestruturada, visto que os estudos de caso requerem a utilização de fontes múltiplas de evidências. Isso assegura o aprofundamento necessário ao estudo e a inclusão do caso em seu contexto, além de conferir maior fidedignidade aos resultados.

De acordo com Yin (2005), a existência de dados obtidos a partir de diferentes procedimentos possibilita a triangulação, isto é, confrontar as informações adquiridas por uma técnica com as outras, visando corroborar os resultados da pesquisa. Nesse sentido, para melhor entendimento do fenômeno da tensão entre as racionalidades substantiva e instrumental na ACAMAR, o processo de coleta de dados ocorreu da maneira ilustrada pela Figura 5.

Figura 5 - Triangulação de coleta de dados.



Fonte: a autora (2018).

(a) pesquisa documental

Segundo Fonseca (2002, p. 32), a pesquisa documental utiliza fontes diversificadas e primárias, isto é, documentos escritos ou não, sem tratamento analítico, como: “tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc”. Além disso, os “documentos constituem uma fonte rica e estável de dados e subsistem ao longo do tempo” (DALBERIO; DALBERIO, 2009, p. 168).

Assim sendo, este estudo levantou fotografias, cartilha, atas de reunião, Estatuto e demais materiais da ACAMAR, bem como da INCUBACOOP relacionados à Associação indicados no Quadro 8.

Quadro 8 – Documentos analisados.

Documento	Descrição
Lista de Associados	Planilha no Excel contendo o nome completo, CPF e RG de todos os 37 (trinta e sete) associados.
Cadastro de Associados	Documentos que contêm informações básicas, socioeconômicas e de saúde dos associados; bem como a declaração de livre associação de cada catador.
Estatuto da ACAMAR	Estatuto Social da ACAMAR aprovado em assembleia de fundação no dia 01 de março de 2005.
Regimento Interno	Regimento Interno aprovado no dia 18 de maio de 2009.
Ata da assembleia geral extraordinária de eleição e posse da diretoria e conselho fiscal atual	Ata da assembleia geral extraordinária de eleição e posse da diretoria e conselho fiscal realizada no dia 06/12/2016, conforme edital de convocação de 28/11/2016.
Fotografias dos arquivos da ACAMAR	Fotografias antigas da sede e dos associados da ACAMAR.

Cartilha da ACAMAR.	Cartilha que informa sobre a coleta seletiva, os materiais recolhidos pela associação, bem como o dia e o período que o caminhão da ACAMAR realiza a coleta nos bairros de Lavras.
Projeto CNPq de Estruturação da INCUBACOOP/UFLA	Projeto aprovado no CNPq (Ed 04/2008 – AT) com vigência de 01/08/2008 a 31/07/2010.
Projeto CNPq 2017-2018	Projeto aprovado no CNPq em 2017 (IEES 2017) “Incubação de empreendimentos econômicos solidários de catadores Materiais Recicláveis”. Com vigência de 24/11/2017 a 30/11/2018. O tempo foi prorrogado por mais seis meses.
Relatórios do DRPE	Relatórios das aplicações das 6 (seis) técnicas do DRPE na ACAMAR, realizadas entre 10/07/2017 e 09/07/2018
Relatório do evento em homenagem à ACAMAR na Câmara Municipal de Lavras	Relatório do evento em homenagem à ACAMAR na Câmara Municipal de Lavras, realizado no dia 25/06/2018, com a presença do presidente João Paulo Felizardo, membros do gabinete de apoio, catadores da ACAMAR, estudantes da escola Tiradentes, uma bolsista da INCUBACOOP e demais convidados.
Atas da INCUBACOOP	Atas das reuniões gerais da equipe da Incubadora nas quais foram tratados assuntos sobre a ACAMAR, bem como atas das reuniões com dirigentes da Associação, datadas de 23/01/2017 a 19/09/2018.
Fotografias dos arquivos da INCUBACOOP	Fotografias das aplicações das técnicas do DRPE; das tabelas, desenho e diagrama construídos durante a realização dessas técnicas; das reuniões com dirigentes da ACAMAR; do evento em homenagem à Associação na Câmara Municipal de Lavras; e da sede do empreendimento.

Fonte: a autora (2018).

(b) observação participante

A observação participante, por sua vez, pode ser definida como “o processo no qual um investigador estabelece um relacionamento multilateral e de prazo relativamente longo com uma associação humana na sua situação natural com o propósito de desenvolver um entendimento científico daquele grupo” (MAY, 2001, p. 177). Corroborando com tal pensamento, Queiroz et al. (2007, p. 278) aponta que a observação participante “[...] consiste na inserção do pesquisador no interior do grupo observado, tornando-se parte dele, interagindo por longos períodos com os sujeitos, buscando partilhar o seu cotidiano para sentir o que significa estar naquela situação”.

Dessa forma, no presente trabalho a observação participante ocorreu durante as reuniões entre os membros da Incubadora e os associados do empreendimento, assim como na aplicação do Diagnóstico Rápido Participativo Emancipador (DRPE), uma das metodologias utilizadas pela INCUBACOOP no processo de incubação. Conforme Pereira (2017), o DRPE permite analisar a realidade, identificando os problemas, suas causas e possíveis soluções a partir da interação dialógica entre a equipe interdisciplinar responsável pela aplicação e o grupo social. Nesse sentido, consiste em um método de diagnóstico da realidade, de caráter essencialmente qualitativo, fundamentado na crítica coletiva e na mudança cultural. Ademais carrega a noção de emancipação.

Os diagnósticos participativos, como o DRPE, são recursos metodológicos imprescindíveis para promover a sustentabilidade de grupos heterogêneos de camponeses na medida que proporcionam a compreensão de suas práticas e valores culturais e o respeito às suas formas de organização social, desde que os membros que compõem a equipe transdisciplinar sejam bem capacitados em termos teóricos e metodológicos. Portanto, não basta, aos grupos mediadores, terem boas intenções ou expressarem posturas românticas ou rebeldes. É necessário que tenham consciência crítica e que estejam preparados metodologicamente. (PEREIRA, 2001, p. 8).

Seu processo de intervenção se dá por meio da conjugação de determinadas técnicas: Apresentação da Equipe Interdisciplinar, Mapeamento Histórico, Caminhada Transversal, Diagrama de Venn, Calendário Sazonal, Entra e Sai, Entrevista Semiestruturada, Rotina Diária, Construção, Matriz Realidade/Objetivo e Eleição de Prioridades (PEREIRA, 2017), as quais são aplicadas dependendo dos processos coletivos de aprendizagem entre incubadora e empreendimento. O Quadro 9 descreve tais técnicas.

Quadro 9 – Técnicas do DRPE.

Técnica	Descrição
Apresentação	Identificação dos participantes do diagnóstico quanto a idade, estado civil, ocupação, número de filhos e de dependentes.
Mapeamento Histórico	Desenho do mapa do local na percepção de seus moradores e descrição da situação histórica das paisagens anteriores.
Caminhada Transversal	A equipe transdisciplinar caminha transversalmente o mapa desenhado pelo grupo para constatar, <i>in loco</i> , a descrição feita por eles, fotografando e/ou filmando a paisagem.
Construção	Consiste em promover a reflexão crítica de uma coletividade sobre as condições de infraestrutura que possuem na atualidade e aquela que desejam construir no futuro próximo.
Calendário Sazonal	Construção de um esquema gráfico onde as coordenadas Y e X representam, respectivamente, a demanda relativa de força de trabalho, medida em dias de trabalho, e as atividades ao longo dos meses de um ano.
Rotina Diária	Técnica complementar ao calendário sazonal que permite visualizar a distribuição do trabalho ao longo do dia.
Diagrama de Venn	Representação gráfica, em forma de círculos, na interpretação dos participantes, da importância e da atuação de organizações, entidades ou instituições que estão presentes em suas vidas cotidianas, tendo como referência a própria organização.
Entra e Sai	Elaborada a partir de desenhos e representações gráficas, que permite aos participantes uma melhor visualização dos seus gastos e receitas em cada atividade produtiva ou de serviço desenvolvida.
Matriz Realidade e Objetivo	Elaboração de uma matriz onde são cruzadas as informações sobre os problemas, suas causas e possíveis soluções apresentadas pelos participantes.
Eleição de Prioridades	Identificação das prioridades sociais, econômicas, políticas e técnico-produtivas do grupo por meio da realização de uma eleição democrática.

Fonte: Adaptado a partir de Teixeira (2017).

O DRPE foi um dos momentos mais importantes da observação. Ademais, como “a observação não é também uma técnica exclusiva: ela se presta, as vezes admiravelmente, a casamentos com outras técnicas e instrumentos” (LAVILLE; DIONNE, 1999, p. 182) foi utilizado também da pesquisa documental e entrevista semiestruturada.

(c) entrevista semiestruturada

A entrevista pode ser conceituada como conversa realizada diretamente entre o pesquisador e o entrevistado, seguindo um método para se obter informações sobre determinado assunto (CERVO; BERVIAN, 2002). Gil (1999) acrescenta que essa técnica é adequada para a obtenção de informações sobre o que as pessoas sabem, creem, esperam e desejam, assim como os motivos de cada resposta. O autor apresenta ainda algumas vantagens da entrevista, como maior abrangência, maior flexibilidade e possibilidade de captação de comunicação não verbal, por exemplo, expressões, gestos, trejeitos faciais e posturas corporais. A entrevista do tipo semiestruturada consiste em “[...] uma série de perguntas abertas, feitas verbalmente em uma ordem prevista” (LAVILLE; DIONNE, 1999, p.188), apoiadas nos objetivos da pesquisa.

As entrevistas foram agendadas com contatos prévios, por meio de ligações telefônicas, em dias e horários estabelecidos pelos profissionais. Assim, entre os dias 25 e 30 de julho de 2018 foram entrevistados 17 (dezesete) catadores de materiais recicláveis, sendo 10 (dez) do sexo masculino e 7 (sete) do sexo feminino. As entrevistas aconteceram na sede da Associação – localizada na Rua Silvio Modesto de Souza, nº 540, bairro Jardim das Alterosas, Lavras/MG – durante o horário de expediente.

Das 17 (dezesete) entrevistas, 15 (quinze) ocorreram na cozinha e 2 (duas) no escritório. A escolha desses espaços foi feita pelos próprios catadores. Já a definição dos indivíduos a serem entrevistados, bem como a quantidade de entrevistas, se fundamentou no contrabalanço das seguintes considerações: o que se esperava dos entrevistados; a facilidade de acesso aos possíveis entrevistados, visto que alguns profissionais estavam desenvolvendo atividades fora da sede da ACAMAR; e a disponibilidade dos catadores que estavam na sede em participar. O Quadro 10 resume os processos de entrevista.

Quadro 10 – Organização das entrevistas.

Data	Rótulo	Tempo	Perfil dos entrevistados
25-07-2018	Entrevistado 1	27min.	Masculino, 44 anos, ensino fundamental incompleto, 10 anos associado.
25-07-2018	Entrevistado 2	21min.	Masculino, 32 anos, ensino fundamental completo, 2 anos e 7 meses associado.
25-07-2018	Entrevistado 3	10min.	Masculino, 45 anos, ensino fundamental incompleto, 19 anos associado.
25-07-2018	Entrevistado 4	10min.	Masculino, 35 anos, ensino fundamental incompleto, 20 anos associado.
25-07-2018	Entrevistada 5	1h3min.	Feminino, 30 anos, ensino médio completo, 6 anos associada.
27-07-2018	Entrevistada 6	15min.	Feminino, 43 anos, ensino fundamental incompleto, 10 anos associada.
27-07-2018	Entrevistada 7	19min.	Feminino, 41 anos, ensino fundamental incompleto, aproximadamente 7 anos associada.
27-07-2018	Entrevistado 8	15min.	Masculino, 26 anos, ensino médio incompleto, 4 meses associado.

27-07-2018	Entrevistada 9	28min.	Feminino, 27 anos, ensino médio incompleto, 2 anos e 3 meses associada.
27-07-2018	Entrevistado 10	19min.	Masculino, 42 anos, ensino fundamental incompleto, 9 anos associado.
27-07-2018	Entrevistado 11	13min.	Masculino, 34 anos, ensino fundamental incompleto, 3 meses associado.
30-07-2018	Entrevistada 12	23min.	Feminino, 44 anos, ensino fundamental incompleto, 15 anos associada.
30-07-2018	Entrevistado 13	21min.	Masculino, 38 anos, ensino fundamental completo, 8 dias associado.
30-07-2018	Entrevistada 14	15min.	Feminino, 44 anos, ensino fundamental incompleto, 4 anos associada.
30-07-2018	Entrevistado 15	16min.	Masculino, 28 anos, ensino fundamental incompleto, 6 anos associado, 16 minutos e 22 segundos de entrevista
30-07-2018	Entrevistado 16	45min.	Masculino, 40 anos, ensino fundamental incompleto, foi associado de 2007 a 2012 e de 2014 até o momento, 45 minutos.
30-07-2018	Entrevistado 17	15min.	Masculino, 52 anos, ensino fundamental incompleto, 5 anos associado.

Fonte: Elaborado pela autora.

Destaca-se que todos assinaram um termo de assentimento que foi impresso em duas vias, sendo uma cópia arquivada com a pesquisadora responsável e a outra fornecida aos participantes.

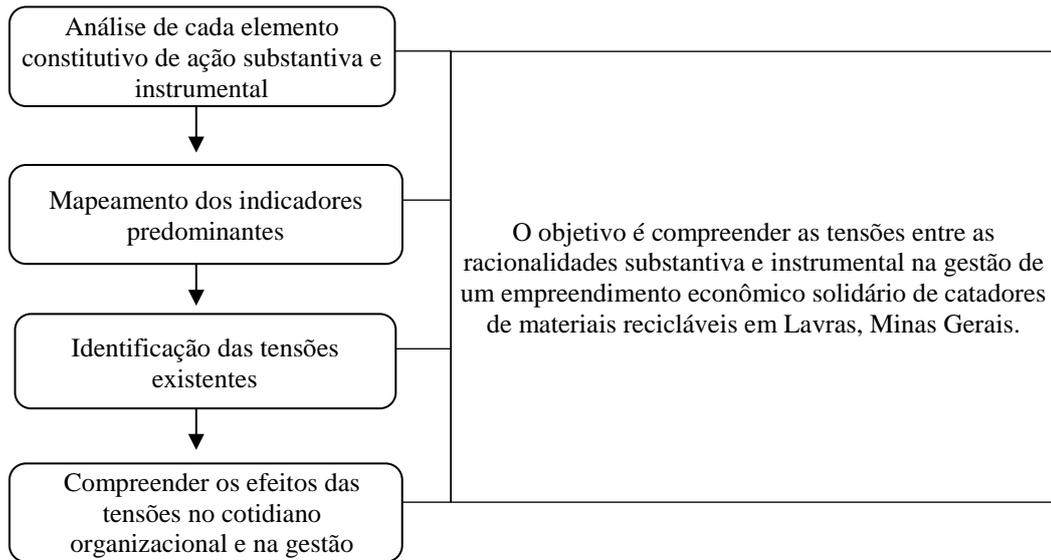
3.4 Interpretação dos dados

A interpretação dos dados foi realizada com base nos quadros de análise estruturados por Serva (1997a; 1997b), Santos (2012), Santos e Serva (2013) e Siqueira (2017). Dessa forma, foram quatro etapas conforme apresentado na Figura 6.

Na etapa 1 houve a análise de cada elemento constitutivo de ação substantiva e instrumental, isto é, identificou-se os indicadores presentes na ACAMAR. Na etapa 2, foi feito o mapeamento dos indicadores predominantes (SERVA, 1997b) para verificar qual racionalidade predomina e nesse processo construiu-se a escala do *continuum* de intensidade de racionalidade substantiva e instrumental.

Em um terceiro momento, finalmente, avançamos para a análise das tensões por meio do quadro de Santos (2012). A análise das tensões é realizada por meios dos seguintes elementos: Características organizacionais, Ausência de consenso, Forças de pressão e influências, Inconformidade e convicções, e, Preferências pessoais e organizacionais. Com isso na etapa 4 foram identificados os efeitos das tensões no cotidiano organizacional e na gestão da ACAMAR. A Figura 6 apresenta uma síntese da sequência de análise.

Figura 6 – Etapa da análise das tensões entre racionalidade na ACAMAR.



Fonte: Elaborado a partir de Serva (1997a; 1997b), Santos (2012), Santos e Serva (2013) e Siqueira (2017).

A seguir, inicia-se a apresentação dos resultados pelo contexto de constituição da ACAMAR em Lavras.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 ACAMAR: uma breve história

A ACAMAR foi a primeira associação de catadores de materiais recicláveis criada no município de Lavras, Minas Gerais. Surgiu em 1998, a partir de trabalhos de educação ambiental desenvolvidos na cidade por estudantes da então Escola Superior de Agricultura de Lavras (ESAL), hoje UFLA, através da Fundação Pró Defesa Ambiental (FPDA).

Tais trabalhos eram realizados em comunidades carentes e escolas municipais, com o propósito de melhorar a alimentação das crianças por meio de hortas comunitárias. A partir dessa iniciativa surgiu a ideia de se trabalhar também com os pais, porque muitas vezes a família só tinha para comer o que as crianças levavam da horta. Assim, foi criado o “Programa de Coleta Seletiva de Lixo, Associativismo e Educação Ambiental em Lavras – MG”, que resultou na constituição da Associação de Catadores de Materiais Recicláveis de Lavras (ACAMAR).

Conforme os catadores relataram, inicialmente eram 6 (seis) associados com uma renda líquida média mensal de aproximadamente R\$ 50,00 (cinquenta reais). Para realizar as coletas dos materiais utilizavam uma carroça e uma mula cedidas pela UFLA (Figura 7). A Universidade também concedeu por 35 (trinta e cinco) anos o uso do terreno no qual está localizada a sede da Associação. A Figura 7 mostra os catadores trabalhando no centro de triagem da ACAMAR, no início da sua fundação, com a carroça e a mula cedidas pela UFLA.

Figura 7 – Fotografia dos associados da ACAMAR.



Fonte: Arquivo da ACAMAR.

Posteriormente, adquiriram uma Kombi e dois caminhões, doados, respectivamente, pela empresa operadora e gestora da Hidrelétrica de Furnas e pelo Governo Japonês.

Figura 8 – Fotografia dos associados da ACAMAR durante a aplicação da técnica do DRPE “Entra e Sai”.



Fonte: Arquivo da INCUBACOOOP.

Na Figura 8 estão alguns associados da ACAMAR próximos e dentro da Kombi doada pela empresa operadora e gestora da Hidrelétrica de Furnas. O automóvel encontra-se, atualmente, em desuso.

Por sua vez, a Figura 9 mostra os catadores da Associação à frente de um dos dois caminhões obtidos do Governo Japonês em 2010.

Figura 9 – Fotografia dos associados da ACAMAR.



Fonte: Arquivo da ACAMAR.

Ao longo dos anos seguintes conseguiram, por meio de projetos, mais equipamentos permanentes, como: outros caminhões, prensas, esteira, empilhadeira e fragmentadoras.

Figura 10 – Fotografia do caminhão com carroceria gaiola da ACAMAR.



Fonte: Arquivo pessoal.

A Figura 10 traz o caminhão com carroceria gaiola adquirido pela ACAMAR, em 2013, com recursos de um edital da Fundação Nacional da Saúde (FUNASA), destinado a equipagem

de associações ou cooperativas de catadores de resíduos recicláveis. Esse caminhão é utilizado na coleta de materiais em bairros de Lavras.

As Figuras 11, 12 e 13 mostram respectivamente a esteira, as prensas e a empilhadeira utilizadas pelos catadores nas fases de triagem, compactação e armazenamento dos materiais.

Figura 11 – Fotografia dos associados da ACAMAR trabalhando na esteira.



Fonte: Arquivo pessoal.

A presença dos equipamentos é fundamental para os associados. Eles auxiliam em processos que são pesados e que demandam muito esforço físico para serem executados. Além disso, agregam valor e eficiência aos processos.

Figura 12 – Fotografia das prensas da ACAMAR.



Fonte: Arquivo pessoal.

Na Figura 13 uma foto da empilhadeira em funcionamento. Ela deixa o processo de carregamento e empilhamento muito mais rápido e com menos esforço físico.

Figura 13 – Fotografia do associado da ACAMAR operando a empilhadeira.



Fonte: Arquivo pessoal.

Além de obterem os equipamentos, os associados conseguiram, através de recursos externos, realizar melhorias nas instalações da sede da ACAMAR como, por exemplo, a construção da cozinha em 2005. A Figura 14 exhibe a cozinha da ACAMAR na atualidade, que possui: geladeira, fogão, pia, mesa, bancos, televisão, máquina de ponto, quadro de avisos e armários para os associados guardarem seus pertences.

Figura 14 – Fotografia da cozinha da ACAMAR.



Fonte: Arquivo pessoal.

Segundo os catadores, no ano de 2005, também elaboraram o Estatuto Social da Associação, embora a ACAMAR tenha sido criada na década de 1990. O Regimento Interno, por sua vez, foi elaborado 4 (quatro) anos depois, em 2009.

Em abril de 2016, o então coordenador da ACAMAR e sua esposa foram demitidos. Nesse mesmo ano, houve renúncia do presidente da Associação. Assim, a Assembleia Geral Extraordinária de Eleição e Posse da Diretoria e do Conselho Fiscal, que seria em abril de 2017, ocorreu no dia 06 de dezembro de 2016.

Foram eleitos para compor a diretoria da ACAMAR: Evaldo Garcia para o cargo de presidente, Renato Naves para vice-presidente, Cídia Vasconcelos Campos para o cargo de tesoureira, Elaine Aparecida de Almeida para 1ª secretária e Andreia Aparecida Miranda para 2ª secretária. O Conselho Fiscal, por sua vez, foi composto por João Batista Nascimento, Gilmar Naves e Anderson Alexandre Diniz.

A atual Diretoria assumiu a frente do empreendimento com o desafio de tornar todas as questões internas transparentes, organizar a situação financeira da ACAMAR e tornar os catadores autogestionários, conforme é possível perceber nas falas dos entrevistados: “A diretoria de agora é melhor, porque é tudo mais transparente” (Entrevistada 6, feminino, 43 anos).

[...] quando assumi a ACAMAR eu pensei que seria um pouco mais fácil, porque quando tinha um coordenador as coisas eram meio que cobertas. Quando eu peguei e comecei ver mesmo [...] era cento e sessenta mil de dívida que a ACAMAR tinha dentro de Lavras. E assim, pensa bem... você pega um lugar que só tinha dívida, não tinha dinheiro. O contrato da prefeitura venceu e a prefeitura não queria pagar. Então não tinha dinheiro entrando e tinha conta pra todo lado. Era posto de gasolina, era oficina, era a cidade inteira [...]. Hoje em dia não, falta bem pouquinho graças à Deus para quitar essa dívida. Hoje eu acho que não está nem quarenta mil mais. Em dois anos [...]. Hoje em dia a ACAMAR só tem a conta de luz do mês exata. Não tem nenhuma conta de luz, nenhuma conta de água, nada atrasado. Nada dentro da ACAMAR hoje é atrasado como era quando assumi [...]. (Entrevistada 5, feminino, 30 anos).

Uma das ações da nova presidência da Associação foi procurar a INCUBACOOP em janeiro de 2017, após indicação da Incubadora de Empresas de Base Tecnológica (Inbatec/UFLA), para um possível auxílio no processo de mudança de gestão. Foram realizadas quatro reuniões entre os bolsistas e o Evaldo Garcia na sala da Incubadora, bem como uma visita à sede da ACAMAR antes do início da aplicação do DRPE, no dia 10 de julho de 2017.

A última técnica foi realizada em 09 de julho de 2018, mas a INCUBACOOP continua desenvolvendo atividades na ACAMAR via Projeto CNPq “Incubação de Empreendimentos Econômicos Solidários de Catadores Materiais Recicláveis”. Na Figura 15 estão associados da ACAMAR e membros da INCUBACOOP em uma confraternização realizada na sede da

associação após o encerramento da última técnica do DRPE “Eleições de Prioridades”, no dia 09 de julho de 2018.

Figura 15 – Fotografia dos associados da ACAMAR e membros da INCUBACOOP.



Fonte: Arquivo da INCUBACOOP.

Por sua vez, a Figura 16 mostra membros da INCUBACOOP com o presidente da ACAMAR, Evaldo Garcia e Cídia Vasconcelos Campos, tesoureira da ACAMAR, após a reunião de apresentação do Projeto CNPq e entrega de EPI's, no dia 29 de janeiro de 2018.

Figura 16 – Fotografia dos dirigentes da ACAMAR e bolsistas da INCUBACOOP.



Fonte: Arquivo da INCUBACOOP.

Atualmente, a ACAMAR coleta cerca de 100 (cem) a 150 (cento e cinquenta) toneladas/mês de materiais recicláveis na cidade de Lavras. A Figura 17 traz materiais recicláveis que foram armazenados na sede da ACAMAR depois de terem passado pelo processo de triagem e compactação.

Figura 17 – Fotografia de fardos de materiais recicláveis na ACAMAR.



Fonte: Arquivo da INCUBACOOOP.

Atualmente, são ao todo 37 (trinta e sete) associados – 24 (vinte e quatro) homens e 13 (treze) mulheres, com uma renda média mensal de aproximadamente R\$ 1.400,00 (mil e quatrocentos reais). Alguns deles trabalhavam antes em um aterro controlado – que na prática funcionava como um lixão – localizado às margens da BR-265, na comunidade do Itirapuã. Após a Prefeitura fechá-lo, os catadores foram encaminhados à associação: *“Eu trabalhei lá no lixão [...] aí depois minha cunhada veio e depois da minha cunhada eu vim também. [...] lá era ruim de chuva. [...] eles fecharam o lixão e nós viemos pra cá”* (Entrevistada 7, feminino, 41 anos).

Quem entrou aqui primeiro foi meu pai e minha tia, porque foi na época que eles trabalharam no lixão [...] e a Prefeitura pôs eles aqui [...]. Meu primo também trabalhou no lixão, aí surgiu vaga e nós viemos. [...] lá eu trabalhei pouco tempo, acho que cinco meses só porque engravidei do meu menino, aí parei de ir. (Entrevistada 9, feminino, 27 anos).

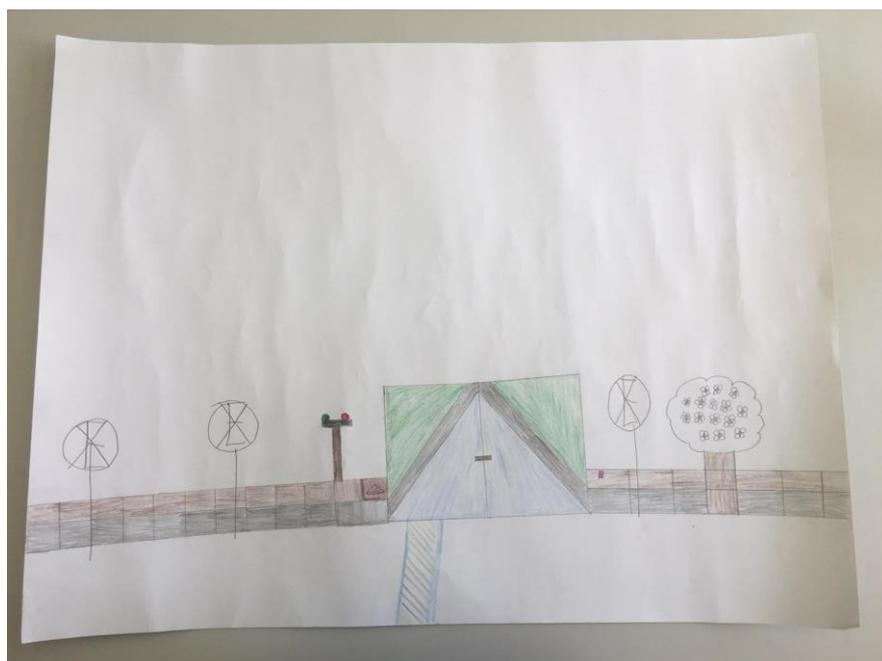
Atualmente as principais demandas da ACAMAR, apontadas pelos associados são: a manutenção e conserto dos caminhões e prensas; e a aquisição de um outro espaço, capaz de comportar melhor o grande volume de resíduos. Algumas falas ilustram: *“Aqui o espaço é pequeno para a gente trabalhar. Fica bem apertado, muito tumultuado”* (Entrevistada 6, feminino, 43 anos) e *“Pode melhorar, mas está bom por enquanto [...] tem um caminhão nosso*

que está estragado, arrumando ele poderia melhorar mais. Uma prensa ali está estragada, já podia melhorar mais” (Entrevistado 8, masculino, 26 anos).

No dia 09 de julho de 2018 a equipe da INCUBACOOOP aplicou essa técnica na Associação de Catadores de Materiais Recicláveis (ACAMAR), que realiza, desde 1998, a coleta, separação e comercialização de materiais recicláveis no município de Lavras. Os problemas elencados pelos associados estavam relacionados à estrutura, à ausência de segurança e limpeza da associação, absenteísmo, a falta de manutenção de prensas e caminhões, bem como a carência de uniformes. Na aplicação da técnica, que durou aproximadamente 01h00min, a equipe distribuiu para cada um dos associados, dinheiro fictício com o objetivo de depositá-lo em envelopes (cada um representando uma determinada demanda), mediante a sua percepção sobre qual problema deve ser solucionado prioritariamente. A partir dessa atividade, verificou-se que os associados desejam solucionar primeiramente a questão da falta de manutenção da prensa e do caminhão, devido à utilização constante desses recursos em prol do andamento da associação. Logo, seguiram com a questão da estrutura física, faltas dos associados, segurança, limpeza, relacionamento, e, por fim, uniforme.

Sobre as demandas, eles afirmaram que diversas mudanças estruturais precisam ser realizadas, mas que não disponibilizam de recursos e que o ideal seria a construção de uma nova sede com espaço maior. A Figura 18 apresenta a fotografia do desenho elaborado na técnica da Construção.

Figura 18 – Fotografia do desenho construído na técnica da Construção.



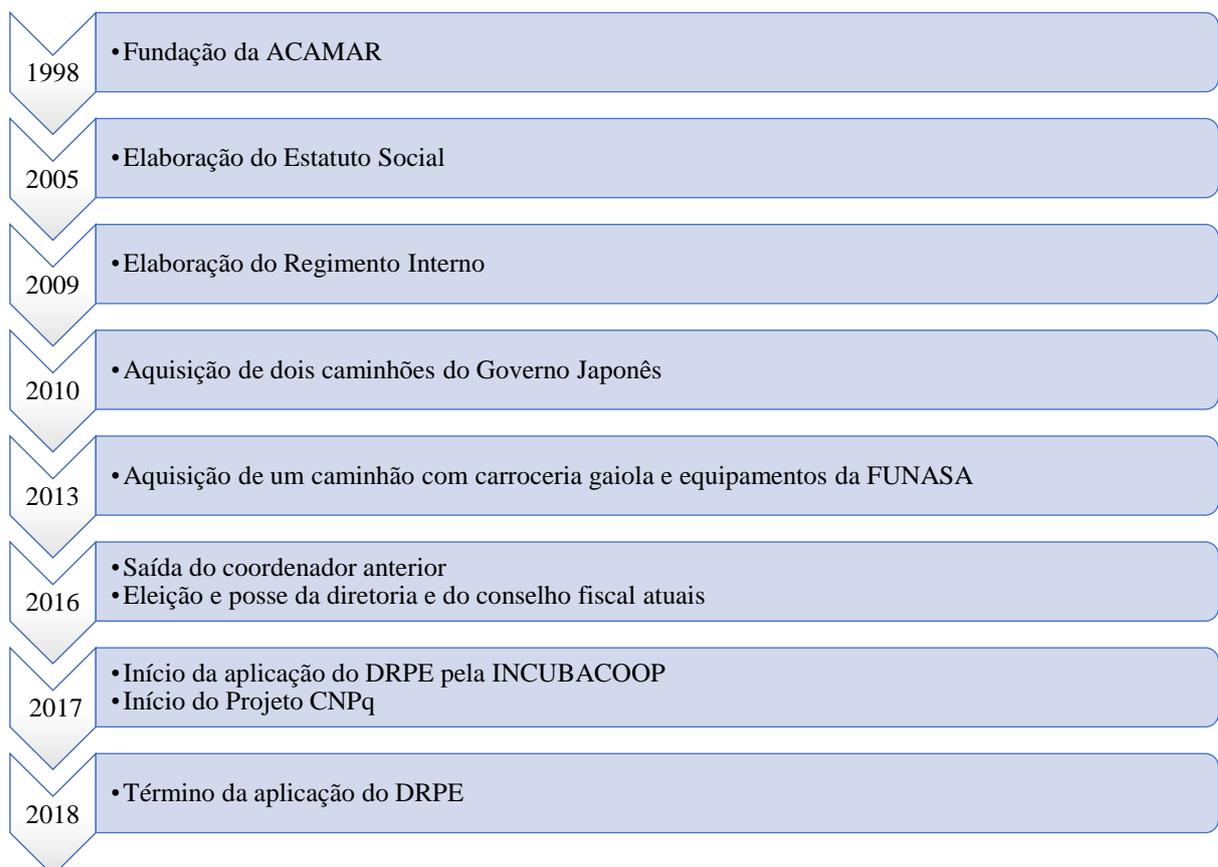
Fonte: Arquivos da INCUBACOOOP/UFLA.

Sobre as parcerias, o Diagrama de Venn foi realizado no dia 14 de agosto de 2017, por volta das 15hs, na sede da ACAMAR. Os catadores destacaram como entidades parceiras: Prefeitura Municipal de Lavras, a Usina de Funil, Cofap, Verde Campo, Hospital Vaz Monteiro, UFLA, Supermercado GF, CICLOPE, FGA, Lar Augusto Silva, Ice, MERCOMOLAS, Grupo SN, Express Conveniências e Fábrica de Cimento Cauê. Além disso, mencionaram a associação comercial e ressaltaram a participação da população e o auxílio da Bolsa Reciclagem do Governo de Minas Gerais.

Finalmente, os catadores estão em processo de revisão e alteração do estatuto, com o intuito principal de se adequarem ao novo Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC), Lei 13.019/14, que entrou em vigor em janeiro de 2016.

Como síntese, a Figura 19 exibe uma linha do tempo que sintetiza os principais acontecimentos da ACAMAR ao longo de seus 20 (vinte) anos.

Figura 19 – Linha do tempo.



Fonte: a autora (2018).

A seguir passamos para a etapa 1 da análise adotando as abordagens de Serva (1997b): análise de cada elemento constitutivo de ação substantiva e instrumental.

4.2 Elementos constitutivos das racionalidades substantiva e instrumental na ACAMAR

Para as análises das racionalidades substantiva e instrumental seguiu-se a proposta de Serva (1997). Lembrando que se trata dos processos: “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 que tange a **hierarquia e normas**, os elementos da racionalidade substantiva identificados foram *entendimento* e *juízo ético* e da racionalidade instrumental, por sua vez, foram *desempenho*, *estratégia interpessoal* e *fins*. O *juízo ético* foi o indicador considerado predominante.

O Estatuto Social e o Regimento Interno são os documentos da ACAMAR que regem seu funcionamento, cujas normas foram discutidas e aprovadas por todos os catadores presentes nas Assembleias Gerais, realizadas no dia 01 de março de 2005 e 18 de maio de 2009, respectivamente. Nesse sentido, verificou-se que houve o estabelecimento de acordos e consensos, por meio de uma comunicação livre, para a coordenação das atividades comuns, isto é, *entendimento*. Além disso, segundo um dos entrevistados, cada associado possui uma cópia do Estatuto: “*Todo mundo tem uma folha do Estatuto, das regras. Deu uma para cada associado as folhas do Estatuto*” (Entrevistado 17, masculino, 52 anos).

Conforme os artigos 17º, 25º e 34º do Estatuto Social da ACAMAR, são órgãos da Associação a Assembleia Geral, a Diretoria e o Conselho Fiscal, sendo a Diretoria composta de presidente, vice-presidente, 1º secretário, 2º secretário e tesoureiro; e o Conselho Fiscal formado por 3 (três) membros. Neste documento também estão determinadas as competências e formas de ocupação de tais cargos (ESTATUTO SOCIAL, 2005).

O Regimento Interno, por sua vez, contém um conjunto de regras complementares estabelecidas pelo grupo para regulamentar as atividades como, por exemplo, o artigo 3º, parágrafo primeiro, que define: “O Associado que faltar na segunda feira será descontado o correspondente a (2) dias, contando apenas um para efeito da regra de desligamento”; “Em caso de necessidade (galpão cheio, excesso de material para prensar, eventos, etc..) os Catadores sejam convocados para um mutirão”; e “O Catador que não participar do mutirão perderá um dia de trabalho” (REGIMENTO INTERNO, 2009, p. 1). Sobre essas regras alguns entrevistados afirmaram:

Uma coisa que não acho certo, vamos supor, se você trabalhou na sexta-feira e não deu para você vir no mutirão que teve no sábado, você vai perder a sexta? [...] no mutirão todo mundo é obrigado a vir, porque aí ninguém perde a sexta. (Entrevistado 2, masculino, 32 anos).

Mudaria a regra de se você faltar na segunda você trabalha na terça de graça. [...] se você faltar sem justificativa; se você não vier na segunda, perde a terça. Perde a segunda e perde a terça. (Entrevistada 6, feminino, 43 anos).

A única regra que mudaria é o negócio de não vir na segunda-feira você perde a terça. Se você não vir no mutirão, que é sábado, [...] você perde a sexta. Isso aí ninguém concorda aqui. Eu nem sei quem que inventou isso, porque ninguém concorda. (Entrevistada 9, feminino, 27 anos).

Nesse sentido, essas falas revelam que existem desacordos sobre algumas regras. No entanto, para o entrevistado 16, a ausência de tais normas prejudicaria a execução do trabalho, isto é, o *desempenho* dos associados.

Hoje eu acho que o Estatuto e o regimento interno da ACAMAR, ele é um Estatuto bacana. Apesar de alguns associados reclamar, um ou outro, devido a ter mutirão no sábado e perder a sexta, porque é mutirão. Então tens uns que reclamam porque trabalhou na sexta, está cansado e não vem. Mas é uma regra que foi colocada [...] e eu vejo que se não fosse assim as coisas não aconteceriam. (Entrevistado 16, masculino, 40 anos).

O Regimento Interno da ACAMAR também estabelece, em seu artigo 21º, que: “A Acamar só remunera os dias de trabalho por afastamento de problemas de saúde causados durante o expediente de trabalho na forma da lei, devendo o associado procurar o expediente do seguro social do INSS” (REGIMENTO INTERNO, 2009, p. 7). Para o entrevistado 10 essa medida é injusta, apesar da maioria dos associados ter aceitado.

Aqui, por exemplo, se eu estiver indo embora pra casa de bicicleta e cair [...], quebro minha perna e o médico fala que eu tenho que ficar vinte dias em casa, a ACAMAR vai me pagar só três, os dezessete você perde mesmo estando doente. Isso aí que não concordo e acho injusto pra todos os colegas aqui. Só que isso aí fizeram votação, conversou sobre isso [...] e aceitou tem que ser. (Entrevistado 10, masculino, 42 anos).

Essas falas evidenciaram, também, a presença do indicador *juízo ético* neste processo organizacional, uma vez que refletem o debate racional sobre as pretensões de validade emitidas pelos catadores – nesse processo alguns catadores criticam determinadas regras como foi mostrado. Sobre a questão da estratégia interpessoal foi observado a influência, principalmente, da diretoria nas decisões dos associados.

No que se refere aos **valores e objetivos**, os elementos da racionalidade substantiva identificados foram *autorrealização, valores emancipatórios e juízo ético*. Já da racionalidade instrumental foram observados *utilidade, fins e rentabilidade*. Os *valores emancipatórios* foi o indicador considerado predominante.

De acordo com o artigo 3º do Estatuto Social, a ACAMAR tem como objetivos:

- a) Promover a educação ambiental, a coleta seletiva, a triagem de materiais recicláveis, compra e comercialização destes materiais e a produção de utensílios a partir destes materiais.
- b) Coordenar o treinamento e formação teórica e prática de catadores.
- c) Promover cursos, seminários, palestras, conferências, consultorias, debates, estudos, estudos, congressos e pesquisas ligadas aos seus objetivos;
- d)

Observar os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e de eficiência, na sua administração; e) Apoiar e defender os interesses dos catadores de materiais recicláveis, favorecendo a união e organização dos mesmos; f) Empenhar-se para que seus associados possam trabalhar com segurança e protegidos da ação dos atravessadores intermediários e outros tipos de exploradores; g) Empenhar-se para que os catadores sejam respeitados na sua atividade e para que a mesma seja legalmente reconhecida; h) Apoiar a criação de cooperativas que venham a ajudar e reforçar a luta de seus associados; i) Trabalhar pela melhoria das condições ambientais em Lavras e em todo planeta;” (ESTATUTO SOCIAL, 2005).

O Estatuto Social revela uma constituição da ACAMAR marcada pela lógica substantiva das organizações (RAMOS, 1981), assinalados por valores como *autorrealização*, *emancipação* e *ética*. No entanto, para alguns entrevistados o objetivo do grupo é econômico como se observa em: “*O motivo de trabalhar aqui na ACAMAR é a renda. É a precisão mesmo, a renda*” (Entrevistado 4, masculino, 35 anos), “*O sustento da família é daqui que sai*” (Entrevistado 8, masculino, 26 anos) e “*Quando vim pra ACAMAR em 2007 eu vim porque eu estava desempregado*” (Entrevistado 16, masculino, 40 anos). Isso revelou a presença da racionalidade instrumental, especificamente, dos elementos de *utilidade* e *finalidade* econômica, e, *rentabilidade* com o trabalho.

Ainda sobre os valores, o Regimento Interno define no artigo 14º que “é dever de todo associado tratar os colegas de trabalho, os membros da diretoria, coordenadores da FPDA, clientes e visitantes da ACAMAR, com educação, cortesia e bom senso”; e, em seu artigo 18º, que “é obrigação ao catador ser um exemplo vivo de cuidado com o meio ambiente”. A partir dessas passagens – e dos objetivos da Associação descritos no Estatuto Social – foi observado os indicadores *valores emancipatórios* e *julgamento ético*, porque além de proferirem princípios direcionados ao bem-estar da coletividade, à solidariedade e ao comprometimento, estabelecem condutas profissionais com base nas concepções de bom e ruim, certo e errado.

Nas falas dos entrevistados apareceram ainda valores substantivos como a amizade e a cooperação que exprimem os sentimentos de realização, satisfação e felicidade, revelando a presença do elemento da racionalidade substantiva *autorrealização*: “*A ACAMAR é importante para a minha vida por causa do dinheiro e das amizades. Amizade entra em primeiro lugar. Dinheiro é bom também, mas para mim é mais a amizade*” (Entrevistado 1, masculino, 44 anos), “*Não tem esse negócio de competição não*” (Entrevistado 2, masculino, 32 anos) e “*Não existe competição aqui. Não pode ter competição. Aqui é um pelo outro. Se é uma associação é um pelo outro para poder se ajudar*” (Entrevistado 12, masculino, 38 anos).

Contudo, ao longo das entrevistas e durante a aplicação das técnicas do DRPE foi possível perceber que os pensamentos e condutas individualistas se sobressaem na organização: “*Alguns ajudam e outros não*” (Entrevistada 6, feminino, 43 anos), “*Aqui tem competição de*

hora. Tem alguns que gostam de vir e fazer mais horas pra ganhar mais” e “Aqui cada um faz o seu, aí você acabou põe a mochila. Ninguém fala assim: ‘vou ajudar vocês no caminhão’” (Entrevistada 9, feminino, 27 anos).

Em relação ao processo organizacional **tomada de decisão**, os elementos constatados foram da racionalidade substantiva: *entendimento* e *juízo ético*, sendo o primeiro prevalecente. No que se refere a lógica instrumental observa-se, em menor grau, *cálculo*, *utilidade* e *maximização dos recursos*. Lembrando que “[...] racionalidade instrumental, que é caracterizada por: uma ação calculada, ou seja, uma ação baseada em projeções utilitárias, uma busca pela maximização dos resultados [...]” (MUZZIO, 2014, p. 710).

Segundo o Estatuto Social da ACAMAR, a Assembleia Geral é um espaço de deliberações dos catadores.

A Assembléia Geral é a reunião dos associados, convocada e instalada de acordo com o presente Estatuto, a qual compete discutir e deliberar soberanamente sobre qualquer assunto de interesse da ACAMAR. Será constituída por todos os sócios em pleno gozo de seus direitos estatutários. (ESTATUTO SOCIAL, 2005).

E dentre os direitos e deveres dos associados está, respectivamente: “Comparecer as Assembleias Gerais, participando das discussões e da votação da matéria em pauta” e “Acatar as decisões da Diretoria e dos departamentos da ACAMAR” (ESTATUTO SOCIAL, 2005). O Regimento Interno ainda complementa que é dever dos associados “respeitar a opinião de outros associados, buscando a harmonia e a qualificação do grupo” (REGIMENTO INTERNO, 2009, p. 6).

Coerente com isso, alguns catadores disseram que *“tudo é passado pelo grupo. Eles [dirigentes] conversam lá e passam para fora, porque é o grupo que decide. Eles não decidem nada sozinhos, sem o grupo”* (Entrevistada 6, feminino, 43 anos), *“Tudo é discutido em reunião, faz a ata”* (Entrevistado 17, masculino, 52 anos) e ainda *“Não só a minha, mas as opiniões e as ideias de todos são levadas em consideração”* (Entrevistado 8, masculino, 26 anos). Assim, foi observado que a lógica substantiva aparece no processo de tomada de decisão, especificamente, na ideia de estabelecimento de acordos e consensos racionais por meio de uma comunicação livre, ou seja, *entendimento*.

Mas nas gestões passadas a realidade era outra: *“As coisas ficavam meio escondidas”* (Entrevistada 5, feminino, 30 anos) e *“Vim pra ACAMAR em 2007 [...]. Eu só saí em 2012 porque não deu certo, as coisas não ajustavam, meu entendimento [...] não batia porque eu queria transparência e quando eu pedia ele achava ruim. Aí eu saí da ACAMAR”* (Entrevistado 16, masculino, 40 anos). Nesse sentido, revela elementos da lógica instrumental.

Vale ressaltar que, embora tenha ocorrido mudanças significativas em relação a participação de todos os catadores na administração do empreendimento, ainda há certa concentração de poder decisório. Isso foi observado durante a aplicação do DRPE, em que na presença do presidente os demais associados falavam pouco e não expressavam mais suas opiniões. Um dos entrevistados inclusive afirmou: “*Tem hora que ele [presidente] gosta de tomar decisão sozinho, mas tem hora que ele traz para o grupo decidir*” (Entrevistada 9, feminino, 27 anos). Dessa forma, mesmo que em menor grau, a lógica instrumental também se vê presente.

No que tange a lógica substantiva, também foi possível identificar, na tomada de decisão, a presença do elemento substantivo *juízo ético*, visto que são realizados debates racionais sobre as pretensões de validade emitidas pelo grupo, que se fundamentam em juízos de valor, como certo e errado.

No que tange ao processo organizacional **controle**, o elemento da racionalidade substantiva identificado foi *entendimento*. Já da racionalidade instrumental foram observados a *maximização de recursos* e *desempenho*. O *entendimento* foi o indicador considerado predominante.

Conforme consta no artigo 24º do Regimento Interno da Associação, são deveres da Diretoria: “definir, coordenar e supervisionar o trabalho que deve ser realizado pelos associados” e “apresentar a prestação de contas, mensalmente, aos Associados, inclusive a situação do fundo de reserva, balancete mensal e a situação de cada Catador junto ao fundo” (REGIMENTO INTERNO, 2009, p. 7). O artigo 8º, por sua vez, determina que tais informações econômicas e financeiras sejam passadas por meio de boletins e quadro de avisos: “O associado será informado, mensalmente, pela Diretoria, da situação econômica e financeira da ACAMAR, por meio de boletins e quadro de avisos” (REGIMENTO INTERNO, 2009, p. 4). O Regimento Interno também estabelece no artigo 3º, parágrafo primeiro, que: “A falta ao trabalho seja de inteira responsabilidade do associado, devendo justificar a diretoria a sua falta, sob pena de ser advertido, suspenso ou excluído da ACAMAR conforme a gravidade e nos termos do Estatuto Social” (REGIMENTO INTERNO, 2009, p. 2)

E ainda que “cada associado poderá ter um máximo de seis faltas não justificadas com atestado médico ou aceitas como justificadas pela assembléia geral no período de seis meses, sendo desligado automaticamente ao atingir a sétima falta” (REGIMENTO INTERNO, 2009, p. 2).

O controle de faltas na ACAMAR está diretamente relacionado à racionalidade instrumental, especificamente aos elementos *maximização de recursos* e *desempenho*, haja

vista que a ausência de catadores dificulta a realização das atividades, propiciando a redução da quantidade de materiais recicláveis enfardados e, conseqüentemente, do retorno das sobras do exercício: “*Se eu falto do serviço [...] prejudica quem está na prensa. Porque se faltar na prensa tem que deslocar um do serviço para mandar para a prensa. Ou então, se não tiver ninguém para ir, os fardos não saem. Aí cai a renda*” (Entrevistada 6, feminino, 43 anos).

Em relação ao valor econômico que cada associado recebe no final do mês relataram: “*Ganha mais quem tiver mais hora, quem tiver menos hora ganha menos*” (Entrevistado 8, masculino, 26 anos) e que “*A [...] imprime o papel de hora de todo mundo pra conferir antes de fechar o pagamento. Ela põe aqui em cima da mesa pra todo mundo ver a hora de todo mundo*” (Entrevistada 9, feminino, 27 anos). Logo, detectou-se nessas falas que no processo de controle da ACAMAR existe também uma lógica substantiva, porque são estabelecidos acordos para a coordenação das atividades comuns (*entendimento*).

Por fim, o Estatuto Social ainda determina no artigo 12º que “*terá suspenso seus direitos, os associados que: [...] sem motivo justificado não comparecer a 3 assembléias Gerais consecutivas*” (ESTATUTO SOCIAL, 2005). Já nos artigos 11º e 13º define que poderá ser excluído do quadro social aquele catador que “*não cumprir os seus deveres, ou executa-los de maneira á que venha prejudicar o grupo*”; “*tiver conduta incompatível com os fins da ACAMAR*” e “*o associado que deixar de praticar suas atividades de catador de materiais recicláveis*” (ESTATUTO SOCIAL, 2005). Isso confirma a presença da racionalidade substantiva nesse processo organizacional.

No que se refere ao processo **divisão do trabalho**, o indicador verificado foi o de *maximização de recursos*, da racionalidade instrumental.

O Regimento Interno da ACAMAR no artigo 3º, parágrafo único, organiza o centro de triagem em 7 (sete) atividades: coleta de materiais, pré-triagem, triagem fina, prensagem, fragmentação, fabricação de vassouras e arborização urbana (REGIMENTO INTERNO, 2009); sendo que as duas últimas estão atualmente paradas. A coleta dos materiais recicláveis é realizada porta a porta pelos catadores, com o uso de caminhões. Cada caminhão possui, além do motorista, mais dois ajudantes, que devem seguir um roteiro. Cídia Vasconcelos é a responsável pela escolha desses ajudantes. Ela elabora uma escala, na qual os associados devem desempenhar cada atividade durante uma semana. Assim, há uma rotatividade do trabalho.

Tais ações refletem a presença da lógica instrumental de *maximização de recursos*, isto é, a busca pela eficiência e eficácia máximas.

Figura 20 – Fotografia da escala de trabalho da ACAMAR.

Por favor ler e analisar (mulheres)

ESCALA DE TRABALHO							
MÊS	PERÍODO	CAMINHÃO COFAP	CAMINHÃO GAIOLA	CAMINHÃO INVECO	799	BAU	VIDRO
JUNHO	04A09	ANDREIA P/PAULO	RONALDO V/DOUGLAS	GILMAR/ANDERSON	OFICINA	RICHARD	
JUNHO	11A16	LAURA/BRUNO	WILHANS/HELEUZE	LEONARDO/RONALDO	OFICINA	JOÃO B	
JUNHO	18A23	CIRLENE/RICHARD	LEONARDO/RONALDO V	WILHANS/JOÃO H	OFICINA	BRUNO	
JUNHO	25A30	VERONICA/GILMAR	BRUNO/JOÃO H	JOÃO B/DOUGLAS	OFICINA	RONALDO V	LEONARDO
JULHO	02A07	ANDREIA M/HELEUZE	PAULO/JOÃO B	RICHARD /RONALDO A	OFICINA	LEONARDO	ANDERSON
JULHO	09A14	ANDREIA P/ANDREIA M	ANDERSON/JOÃO H	DOUGLAS /WILLIANS	OFICINA	RONALDO A	
JULHO	16A21	FABIANA/JOÃO H	RICHARD/HELEUZE	PAULO/BRUNO	OFICINA	DOUGLAS	RONALDO ALVES
JULHO	23A28	LAURA/DOUGLAS	RONALDO A/WILLIANS	ANDERSON/LEONARDO	OFICINA	PAULO	RICHARD
JUL/AGO	30A04	CIRLENE/			OFICINA		
AGOS	06A11	VERONICA/			OFICINA		
AGOS	13A17	ANDREIA P			OFICINA		
AGOS	20A25	ANDREIA M/			OFICINA		
AGOS	27A01	FABIANA/					

MÊS	PERÍODO	BANHEIRO FEMININO	PRENSA 1	PRENSA 2	PRENSA 3	PICADOR
JUNHO	04A09	ANDREIA M	JOÃO B	CIRLENE	LEONARDO	ANDREIA M
JUNHO	11A16	ANDREIA P	JOAO H	ANDERSON	VERONICA	ANDREIA P
JUNHO	18A23	LAURA	ANDREIA P	ANDREIA M	ANDERSON	LAURA
JUNHO	25A30	CIRLENE	RONALDO AMORIM	FABIANA	RICHARD	CIRLENE
JULHO	02A07	FABIANA	DOUGLAS	LAURA	WILLIANS	FABIANA
JULHO	09A14		PAULO	BRUNO	LEONARDO	CIRLENE
JULHO	16A21	VERONICA	GILMAR	JOÃO B	CIRLENE	VERONICA
JULHO	23A28	ANDREIA M	RONALDO V	HELEUZE	VERONICA	ANDREIA M
JUL/AGO	30A04	FABIANA			ANDREIA P	FABIANA
AGOS	06A11	LAURA			ANDREIA M	LAURA
AGOS	13A17	CIRLENE			FABIANA	CIRLENE
AGOS	20A25	ANDREIA P			LAURA	ANDREIA P

COFAP FALTA: ANDERSON -- LEONARDO -- JOÃO B -- WILLIANS -- RONALDO AMORIM

Fonte: Arquivo pessoal.

A Figura 20 mostra a escala de trabalho da ACAMAR do mês de junho a agosto de 2018. Nela são apresentadas as funções da semana de cada catador, além da limpeza do banheiro feminino. É válido ressaltar que, a questão da limpeza dos banheiros gera desentendimento entre os homens e as mulheres, conforme foi descrito pela equipe da INCUBACOOP no relatório da técnica do DRPE “Eleição de Prioridades”:

Camila aproveitou e mencionou sobre o terceiro problema: “limpeza”. Ela questionou sobre os banheiros, porque antes havia uma discussão sobre a troca de banheiro dos homens e das mulheres e sobre quem fazia a limpeza, se ainda são os vigias que lavam o dos homens e as mulheres continuam lavando o delas. “Número” [...] informou que nada mudou e “Número 2” informou (rindo) que os homens “obrigam” os vigias a lavar o banheiro deles, mas não o das mulheres, que continuam lavando o delas. “Número 5” e “6” reclamaram que só o banheiro delas fica sujo” (RELATÓRIO DA TÉCNICA ELEIÇÃO DE PRIORIDADES, 2018, p. 2).

Em resumo publicado, Vilas Boas e Alcântara (2018) destacam que foi evidenciado desigualdades que perpassam pela questão de gênero no empreendimento.

No relatório do DRPE também foi mencionado a questão da montagem da escala de trabalho da Associação:

O segundo problema foi sobre “relacionamento”. Camila explicou que antes havia sido dito sobre problemas na montagem da escala de coletas, pois haviam duplas que não se davam bem e pediam para trocar. Esse problema para o “Número 4” foi resolvido. Ele explicou que não existia mais esse tipo de problema e que as duplas agora se relacionavam bem. Camila então questionou sobre como estava sendo feita atualmente a distribuição das escalas e a escolha das duplas, o “Número 3” respondeu que o processo de escolha das duplas é aleatório e é a Cídia que faz, de acordo com as presenças nas semanas anteriores. (RELATÓRIO DA TÉCNICA ELEIÇÃO DE PRIORIDADES, 2018, p. 2).

Em relação ao processo organizacional **comunicação e relações interpessoais**, o elemento da racionalidade substantiva verificado foi o de *autonomia*. Da racionalidade instrumental, por sua vez, foi o de *êxito/resultados*, considerado o indicador predominante.

Como mencionado anteriormente, a comunicação formal na ACAMAR ocorre por meio de boletins e quadro de avisos ou em reuniões e assembleias gerais. Alguns catadores disseram no início das entrevistas que o clima interno é bom: “*O ambiente de trabalho aqui é bom pra mim, porque não tenho conflito com ninguém. Eu faço a minha parte*” (Entrevistada 6, feminino, 43 anos). No entanto, à medida que foram relatando o trabalho na Associação mencionavam várias situações de divergências entre si os membros da associação: “*Eu identifico muito desentendimento e conflito. Eu observo bastante. [...] geralmente é lá na esteira, no caminhão [...]. Mas é assim mesmo onde trabalha muita gente, onde não tem patrão*” (Entrevistada 6, feminino, 43 anos), “*Já pensei em sair da ACAMAR várias vezes. Trabalhar em grupo não é fácil não. É difícil. Tem vez que a gente fica nervoso, quer sair*” (Entrevistado 4, masculino, 35 anos) e “*Tudo que for relacionado a mexer no bolso... Pessoal fica bem agitado aí quando você tem que falar em dinheiro*” (Entrevistado 16, masculino, 40 anos).

Essas falas evidenciaram a presença do indicador *autonomia* nesse processo organizacional, porque refletem a condição plena que os associados têm de agir e expressar livremente. Os desentendimentos também foram constatados durante a aplicação do DRPE. No dia 10 de julho de 2017, durante a realização da técnica “Construção”, houve uma discussão entre os catadores sobre a continuação ou não dos trabalhos da INCUBACOOP na ACAMAR. Aqueles que eram contra o prosseguimento das atividades questionavam o que “ganhariam”, principalmente, em termos de recursos econômico-financeiros. Isso demonstrou a presença também da lógica instrumental, pois revelou que os associados interagem interessados no alcance de *resultados*, sobretudo, econômicos.

No que tange ao processo organizacional **ação social e relações ambientais**, o elemento da racionalidade substantiva identificado foi *valores emancipatórios*. Já da racionalidade instrumental foram observados *fins* e *êxito/resultados*, considerados predominantes.

Segundo o artigo 3º, parágrafo primeiro, do Regimento Interno da Associação, o processo de produção se inicia a partir do trabalho comunitário (REGIMENTO INTERNO, 2009). O Estatuto Social também determina no artigo 3º que a ACAMAR tem a finalidade de “apoiar e defender os interesses dos catadores de materiais recicláveis, favorecendo a união e organização dos mesmos”, “empenhar-se para que os catadores sejam respeitados na sua atividade e para que a mesma seja legalmente reconhecida” e “trabalhar pela melhoria das

condições ambientais em Lavras e em todo planeta” (ESTATUTO SOCIAL, 2005). Essas passagens explicitam que no contexto normativo do grupo estão presentes *valores emancipatórios*, como aqueles direcionados ao bem-estar da coletividade.

Ademais dois dos entrevistados expressaram que, embora realizem um trabalho importante para a cidade de Lavras e para o meio ambiente em geral, a Prefeitura Municipal de Lavras não os prestigia:

O órgão de Prefeitura não valoriza muito não. Porque pelo que eles pagam a gente, pelo trabalho importante e bonito que a gente faz na cidade não é suficiente para a gente pagar nossas coisas. [...] é um trabalho de dez mil... não compensa. Porque a prefeitura deveria nos pagar mais do que isso, sermos mais valorizados. Então eles não valorizam a gente. (Entrevistada 10, masculino, 42 anos).

Ficamos mais de seis meses sem contrato com a Prefeitura [...], só com o dinheiro da Associação mesmo, das cargas, reduzindo a renda dos catadores. (Entrevistada 5, feminino, 30 anos).

Tais falas demonstraram que a lógica instrumental também está presente nesse processo organizacional, pois a relação que a ACAMAR estabelece com a Prefeitura de Lavras é centrada na valorização do capital e não dos indivíduos (PEREIRA; CANÇADO, 2018), ou seja, nos *fins e resultados* econômicos.

No que se refere à **reflexão sobre a organização**, o elemento da racionalidade substantiva identificado foi *valores emancipatórios*. Já da racionalidade instrumental foi percebido o de *rentabilidade*, considerado prevalecente. Durante as entrevistas alguns catadores revelaram que o trabalho desenvolvido na ACAMAR configura-se como uma alternativa de renda para homens e mulheres desempregados, que trabalhavam de forma irregular no aterro da comunidade do Itirapuã ou que apresentam grau de escolaridade menor:

- “O desemprego está muito grande. Se eu sair daqui pra arrumar outro emprego vai ser difícil” (Entrevistado 10, masculino, 42 anos).
- “Hoje eu estou na ACAMAR e atuo nessa área da catação e no trabalho da catação por necessidade” (Entrevistado 16, masculino, 40 anos);
- “Eu falo que a renda não é ruim pelas outras realidades de algumas outras associações e cooperativas” (Entrevistado 16, masculino, 40 anos).
- “A ACAMAR a gente já conhecia, mas tinha meio que receio de vir pra cá porque a gente trabalhava no lixão, no aterro. Lá de certa forma dava mais do que aqui. Aí no fechamento do lixão que a gente veio pra cá. A gente aceitou a proposta deles e veio” (Entrevistado 15, masculino, 28 anos);

- “[...] às vezes a gente estando empregado em uma outra instituição de carteira assinada, pelo grau de escolaridade, a gente não ganha o mesmo valor que a gente ganha aqui hoje” (Entrevistado 15, masculino, 28 anos).

Embora o Estatuto Social e o Regimento interno da ACAMAR estejam em conformidade com as leis brasileiras que regulam as cooperativas e associações, assim como os catadores possuem certa noção sobre os princípios que fundamentam a conduta dos integrantes desses tipos de organizações como, por exemplo, a gestão democrática: “[...] não tem patrão para mandar na gente. Na empresa a gente é mandado. Aqui ninguém é mandado, todo mundo é dono” (Entrevistado 1, masculino, 44 anos). Foram observadas concepções de lógica instrumental, típicas de empresas capitalistas, como: salário, rescisão de contrato de trabalho e outras matérias do direito trabalhista: “[...] é pelo salário também” (Entrevistado 15, masculino, 28 anos), “Trabalho aqui tanto tempo, se eu sair daqui não tenho direito há nada. [...] você trabalha tanto tempo num lugar que você sai e quer um acerto e você não tem... é muita sacanagem” (Entrevistada 9, feminino, 27 anos) e “Se a gente for olhar por questões trabalhistas, [...] o catador teria que ganhar no mínimo de dois mil e quinhentos a três mil por mês” (Entrevistado 16, masculino, 40 anos).

Nesse sentido, tais passagens demonstraram que os associados, ao analisarem e refletirem sobre a ACAMAR, levam em consideração valores de mudança e aperfeiçoamento social, isto é, valores emancipatórios. Contudo, dão ênfase aos elementos econômicos, como a *rentabilidade*.

Em relação ao processo organizacional **conflitos**, o elemento da racionalidade substantiva constatado foi *juízo ético*. Da racionalidade instrumental, por sua vez, foi verificado o indicador *fins*, considerado predominante.

Conforme já mencionado, as desavenças entre os catadores acontecem com uma certa frequência dentro da ACAMAR, sobretudo em relação às questões econômicas, revelando a forte presença da razão instrumental, especificamente do indicador *fins*. “Aqui o povo fica um falando do outro. Nossa, é muito ruim” (Entrevistada 9, feminino, 27 anos) e “Já observei vários conflitos e divergências, principalmente quando é relacionado à renda. Vale que atrasou, pagamento que vai ter que talvez jogar uma semana pra frente pra resolver o problema que diminuiu carga. Isso aí é constante” (Entrevistado 16, masculino, 40 anos).

Assim, a ACAMAR através do Regimento Interno estabelece que o catador que “provocar tumultos, ocasionando desordem dentro da associação”; “divulgar notícias infundadas que venham a comprometer o bom andamento dos trabalhos e a reputação dos associados”; bem como, “divulgar inverdades ou difamar os associados os funcionários ou a

Coordenação da ACAMAR” poderá ser submetido à advertência verbal, advertência por escrito, suspensão de 5 (cinco) dias úteis de trabalho sem remuneração, ou, exclusão do quadro de associados, de acordo com a gravidade do ocorrido —decidida em assembleia— (REGIMENTO INTERNO, 2009, p. 6-7).

Essas normas, por sua vez, apontam a presença do elemento substantivo *juízo ético*, visto que resultaram de deliberações baseadas em juízos de valor.

No que tange a **satisfação individual**, o elemento da racionalidade substantiva identificado foi *autorrealização*. Da racionalidade instrumental, por sua vez, foram detectados *êxito e fins*. Diferentemente dos demais processos, todos os indicadores observados foram considerados significativos.

A principal fonte de descontentamento dos associados é a escassez de recursos econômicos, principalmente para a manutenção dos caminhões e das prensas. Eles atribuem a responsabilidade à Prefeitura Municipal de Lavras, que durante um determinado tempo deixou de renovar o contrato com a ACAMAR e, ao renová-lo, passou a pagar um valor inferior aos gastos totais da Associação:

- “Os recursos econômicos não são suficientes. [...] falta pra tudo. Pra você ver... prensa estragada, caminhão rodando estragado” (Entrevistada 6, feminino, 43 anos);
- “O caminhão está parado tem bastante tempo é por falta de recurso. A Prefeitura mesmo tinha parado de pagar, ela ajudava com recurso. Agora que eles fizeram outro contrato” (Entrevistado 8, masculino, 26 anos); e
- “A prefeitura não estava pagando e também não estava preocupada em pagar. [...] pra poder fazer contrato teve que acionar promotor, teve advogado, teve uma briga muito grande pra chegar no fim da história e a gente receber nove mil e setecentos... pra uma associação desse tamanho: com seis caminhões, três prensas, dois picadores, empilhadeira” (Entrevistada 5, feminino, 30 anos).

Um entrevistado ainda mencionou a ausência do plano de saúde, outro acrescentou a vontade de trabalhar de carteira assinada e alguns relataram o desejo de ter oportunidades de trabalho que julgam ser melhores. Outros afirmaram: “Eu acho que a única coisa que a gente precisava era de um convênio médico” (Entrevistada 12, feminino, 44 anos), “Pensar eu já pensei em sair da ACAMAR, mas assim... se eu arrumasse um serviço melhor. Queria um serviço de carteira assinada, mas está difícil. Aí por enquanto vou ficar aqui” (Entrevistado 9, feminino, 27 anos) e “Pra ser sincero, não me imagino no futuro aqui não, porque quero alguma coisa melhor. [...] quero tirar carteira de caminhão, ser caminhoneiro” (Entrevistado 4, masculino, 35 anos).

Essas falas evidenciaram, mais uma vez, a existência da lógica instrumental nos processos organizacionais da ACAMAR. Nesse processo, especificamente, a razão instrumental é simbolizada pelos elementos *êxito* e *fins*, isto é, pela ideia de alcance de padrões, níveis e metas de natureza econômica.

No entanto, muitos entrevistados relataram o sentimento de *autorrealização*, propiciado pelo trabalho na ACAMAR, revelando também a presença da racionalidade substantiva neste processo.

- “*Se Deus quiser quero ficar aqui até ficar velhinha. [...] aqui é melhor do que era lá (lixão). Aqui pode chover. Aqui tem lugar para esconder da chuva, lá não tinha lugar para esconder da chuva*” (Entrevistada 7, feminino, 41 anos);
- “*Nunca pensei em sair porque gosto do horário. [...] você pode chegar até às oito. O horário de almoço é bom: uma hora e meia. Para cedo*” (Entrevistado 8, masculino, 26 anos);
- “*A ACAMAR proporciona uma condição de renda favorável, porque dá para sustentar minha família, pagar as contas e pra dar um passeio também*” (Entrevistado 4, masculino, 35 anos);
- “*Foi através daqui que consegui comprar meu carro*” (Entrevistada 6, feminino, 43 anos);
- “*Proporciona sim uma condição de renda favorável porque, quando o meu marido não estava trabalhando, eu que mantinha a casa. [...] eu mantinha a casa e fazia autoescola*” (Entrevistada 9, feminino, 27 anos); e
- “[...] *aqui é bom, porque quando mudei para o Vista do Lago consegui fazer meu muro, meu portão... graças à Deus. Aqui é um serviço bom, não é ruim não*” (Entrevistada 9, feminino, 27 anos).

Já no que se refere ao processo organizacional **dimensão simbólica**, os indicadores da racionalidade substantiva verificados foram *autorrealização* e *valores emancipatórios*. Já da racionalidade instrumental foram observados *utilidade* e *êxito/resultados*. Os elementos considerados predominantes foram *autorrealização* e *êxito/resultados*.

Durante a aplicação do DRPE e da realização das entrevistas, os associados comentaram sobre a falta de espaço na sede para comportar a grande quantidade de materiais que recolhem atualmente: “*Aqui o espaço é pequeno para a gente trabalhar. Fica bem apertado, muito tumultuado*” (Entrevistada 6, feminino, 43 anos). Nesse sentido, foi possível notar que o principal elemento do imaginário do grupo é a construção do novo centro de triagem no Distrito

Empresarial, com área de 6.000 m². Esse espaço, segundo os catadores, terá uma maior e melhor infraestrutura para a recepção e triagem dos resíduos recicláveis. Além disso, possibilitará a geração de mais empregos. No entanto, hoje a ACAMAR não possui recursos para a realização dessa obra.

Tal ideia apresenta tanto uma lógica substantiva, quanto instrumental. A primeira está presente no sentimento de *autorrealização* que será causado no grupo quando fundarem esse novo espaço, bem como no pensamento de geração de mais empregos e renda para indivíduos em condições de vulnerabilidade, isto é, nos *valores emancipatórios*. A lógica instrumental, por sua vez, é conferida na percepção de *utilidade* e *êxito* econômico pelos associados ao conseguirem aumentar o volume da produção.

Após a discussão individual na etapa 2 analisou-se os indicadores predominantes (SERVA, 1997b) para verificar qual racionalidade predomina e nesse processo construiu-se a escala do *continuum* de intensidade de racionalidade substantiva e instrumental. O Quadro 9 sintetiza os resultados dessa análise das racionalidades substantiva e instrumental na Associação. Para cada um dos 11 (onze) processos organizacionais estão relacionados apenas os indicadores que se revelaram predominantes em cada racionalidade.

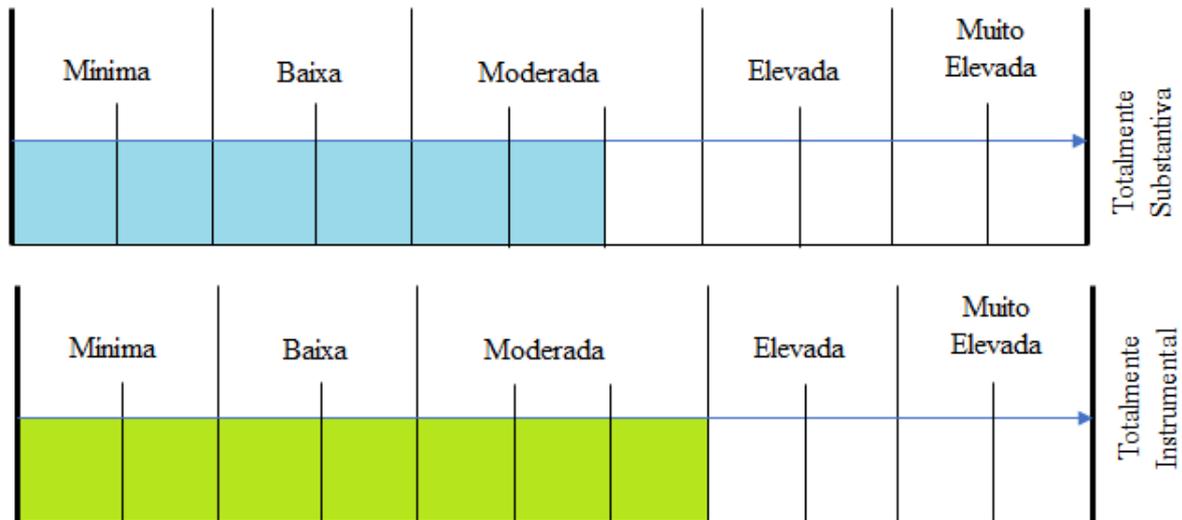
Quadro 11 – Resumo de análise das racionalidades na ACAMAR.

Processos organizacionais	Indicadores Predominantes	
	Substantiva	Instrumental
Hierarquia e normas	<i>Julgamento ético</i>	
Valores e objetivos	<i>Valores emancipatórios</i>	
Tomada de decisão	<i>Entendimento</i>	
Controle	<i>Entendimento</i>	
Divisão do trabalho		<i>Maximização de recursos</i>
Comunicação e relações interpessoais		<i>Êxito/resultados</i>
Ação social e relações ambientais		<i>Fins</i> <i>Êxito/resultados</i>
Reflexão sobre a organização		<i>Rentabilidade</i>
Conflitos		<i>Fins</i>
Satisfação individual	<i>Autorrealização</i>	<i>Fins</i> <i>Êxito</i>
Dimensão simbólica	<i>Autorrealização</i>	<i>Êxito/resultados</i>

Fonte: a autora (2018).

Por fim, a partir disso, procurou-se identificar a intensidade da racionalidade substantiva na ACAMAR em um *continuum* adaptada a partir da escala de Serva (1997a). Optou-se, neste caso, por construir para cada racionalidade e o critério foi dividir o *continuum* em 11 partes e fazer a contagem de quantos elementos predominaram (Figura 21).

Figura 21 – *Continuum* de intensidade de racionalidade substantiva e instrumental.



Fonte: a autora (2018).

Dessa forma, foi possível constatar mais indicadores da racionalidade instrumental do que substantiva. Esse resultado corrobora a revisão de literatura de Machado (2017), que encontrou a predominância da racionalidade instrumental em cooperativas. Isso é um diagnóstico geral também:

Prevalece na sociedade mundial uma racionalidade instrumental, na qual o sistema capitalista exacerba seus efeitos. Nela predomina uma perspectiva utilitarista em que processos autorreguladores de mercado ordenam a vida humana, sobretudo sob uma perspectiva econômica. (MUZZIO, 2014, p. 710).

Além disso, de forma geral, se os resultados apoiam-se em outros trabalhos como o de Caitano e Serva (2012, p. 15), que a partir da literatura encontraram em

“[...] diferentes organizações a existência de uma tensão entre a lógica instrumental e substantiva; [...] confirmando a possibilidade de se encontrar racionalidade substantiva em algumas esferas de organizações orientadas para o mercado; [...] evidenciando em todas as organizações a existência da racionalidade instrumental em maior ou menor predominância”.

Tais resultados indicam também, a partir de Alcântara et al. (2018), a presença de lógicas plurais na ACAMAR.

Superada essa etapa, a seguir, apresenta-se a análise das tensões (SANTOS, 2012; SIQUEIRA, 2017) que é realizada por meios dos seguintes elementos: “características organizacionais”, “ausência de consenso”, “forças de pressão e influências”, “inconformidade e convicções”, e, “preferências pessoais e organizacionais”. Também descreve-se os efeitos das tensões no cotidiano organizacional e na gestão da ACAMAR (etapa 4).

4.3 Tensões entre racionalidades na ACAMAR e seus efeitos na gestão

Os recentes trabalhos de Silva (2009), Serva (2015), Caitano (2015), Santos (2015) e Siqueira (2017), entre outros autores, apontaram o caráter restritivo da avaliação de predominância da racionalidade em organizações. Eles propuseram a realização da análise da relação entre a lógica de ação substantiva e a lógica de ação instrumental no cotidiano das organizações. Dessa forma, para a investigação das tensões entre as racionalidades na ACAMAR, utilizou-se elementos constitutivos do quadro estruturado por Santos (2012) e Santos e Serva (2013).

Assim, com respeito às **características organizacionais**, verificou-se que os valores e objetivos presentes no contexto normativo do grupo e proferido pelos indivíduos são congruentes aos princípios do associativismo, do cooperativismo popular e da economia solidária – caracterizados por uma lógica de ação substantiva: “[...] aqui não tem patrão. Na empresa tem patrão e aqui não. Aqui nós somos dono” (Entrevistado 4, masculino, 35 anos), “Não é um só que pode decidir as coisas. É reunião [...] e todos nós participamos” (Entrevistado 8, masculino, 26 anos) e “Se você trabalhou mais um pouco, você vai ganhar uma porcentagem maior. Você vai ganhar por aquilo que você trabalhou” (Entrevistado 2, masculino, 32 anos).

Contudo, face as ações diárias dos catadores, notadamente pautadas na racionalidade instrumental, há uma contradição no cotidiano organizacional da ACAMAR: “Aqui, assim, todo mundo é dono. É um querendo mandar no outro” (Entrevistada 9, feminino, 27 anos) e “Às vezes minhas ideias e opiniões não são levadas em consideração. [...] deveriam me ouvir mais” (Entrevistado 4, masculino, 35 anos).

Muitos reclamam por causa de hora, uns reclamam que trabalham mais do que os outros [...], mas como é rotativo cada semana um trabalha mais do que o outro, infelizmente. Aí sempre que a pessoa está no serviço que para mais tarde há reclamação” (Entrevistado 15, masculino, 28 anos).

Percebe-se, nessa passagem que a tensão é negada (SIQUEIRA, 2017). A existência dessa contradição não é reconhecida pelos associados, inclusive pelos dirigentes, gerando por conseguinte apatia, insatisfação e não realização humana, observadas nas seguintes falas dos entrevistados: “Creio que alguns não estão satisfeitos [...] porque, assim, é a forma que o serviço hoje é feito” (Entrevistado 15, masculino, 28 anos) E “Pretendo ficar aqui no futuro só se não aparecer outra oportunidade melhor” (Entrevistada 6, feminino, 43 anos).

Eu acho que na verdade não tem nem a competição. [...] a palavra certa seria [...] tranquilidade. Você vai ter aí um grupo que realmente tem um desejo muito grande de

mudança, que tenta fazer as coisas caminharem [...] e o resto vai colocar a mochila nas costas e vai embora pra casa. (Entrevistado 16, masculino, 40 anos).

Sobre a negação das tensões, Siqueira (2017, p. 778) coloca que “A negação do conflito pode chegar a causar baixa produtividade e falta de competitividade da organização, que deixa de atender simultaneamente a expectativas utilitárias e substantivas”.

No que se refere à **ausência de consenso**, foi observado que os catadores divergem quanto às normas e seu cumprimento, a execução das atividades e, principalmente, em relação às questões econômicas, como já mencionado:

- *“Mudaria o horário para trabalhar. Sexta-feira para uma hora, poderia parar mais tarde porque acumula muito o material. Para mim teria que trabalhar das sete até às cinco todo dia. Ia até duas, mas depois da discussão foi até três horas, três e meia”* (Entrevistado 17, masculino, 52 anos);
- *“[...] Principalmente eu faria o Estatuto, as regras internas valerem com mais rigor. Porque às vezes abre a opção de facilitar para o associado, mas infelizmente mexer com o ser humano é difícil... Age na malandragem”* (Entrevistado 15, masculino, 28 anos);
- *“Tudo que for relacionado a mexer no bolso... Pessoal fica bem agitado aí quando você tem que falar em dinheiro”* (Entrevistado 16, masculino, 40 anos).

O que chama a atenção é que, nesse aspecto, a tensão é gerada pelo fato de alguns catadores usufruírem das vantagens da forma de gestão de uma entidade associativa como, por exemplo, não ter chefe e poder determinar o próprio horário de trabalho para alcançarem seus objetivos individuais, em detrimento do restante do grupo. Nesse caso, seguindo as categorizações de Siqueira (2017), observa-se que a tensão é considerada indesejável.

Os dirigentes por considerarem tais conflitos improdutivos tentam eliminá-los através de sanções ou mudanças nas regras, pressupondo a integração e a harmonia entre as demandas pessoais e organizacionais. Conforme Siqueira (2017) processos construídos dessa forma para eliminar a tensão podem se tornar danosos ao cotidiano organizacional. Entretanto, isso acaba provocando dentro da ACAMAR mais atrito e o não êxito produtivo.

Em relação às **forças de pressão e influências**, um dos dirigentes relatou, durante entrevista, que muitos associados exercem pressão na Diretoria a respeito do recebimento dos benefícios que a ACAMAR concede e que, em virtude dessa cobrança excessiva, já pensou em sair da Associação inúmeras vezes: *“Essa cobrança do grupo em cima de mim, de ficar me cobrando muito: ‘eu quero vale... a conta está bloqueada... eu quero a cesta’.* Por causa dessa

cobrança que foi vindo em cima de mim eu falei umas cinquenta vezes em sair da ACAMAR” (Entrevistada 5, feminino, 30 anos).

Além disso, outro dirigente disse que há um grande conjunto de catadores que influencia negativamente aqueles indivíduos que acabaram de ingressar na ACAMAR: *“O esforço a gente tem de poucos. Hoje a gente tem o Paulo, o Dão, a Cídia, eu e uns novatos que chegaram, mas vai ficando e quando passa aí dois, três meses entra no clima dos outros. Então são sempre aqueles mesmos”* (Entrevistado 16, masculino, 40 anos). Nesse caso, a tensão existe, mas nada é feito.

A partir dessas passagens foi verificado que, embora os catadores tenham notado a presença de tensão nessas situações, não buscaram estabelecer um acordo entre os anseios da organização e as expectativas pessoais para atingir um equilíbrio das racionalidades substantiva e instrumental. Melhor dizendo, sequer assumiram verdadeiramente a existência da tensão, gerando conseqüentemente mais apatia, insatisfação e não realização humana.

O elemento **inconformidade e convicções**, que concerne à ausência de sentido do trabalho, à consciência crítica e aos valores particulares conflitantes com os do grupo (Santos, 2012), aparece em duas falas exemplares dos catadores: *“[...] é cooperativismo, né? Aqui não tem”* (Entrevistada 6, feminino, 43 anos).

Não me imagino trabalhando aqui no futuro, porque [...] a visão do pessoal que tem aqui [...] é ainda muito pequena. Eles não abrem a mente para crescer. O que deixa a gente chateado é ver o potencial do empreendimento, ver as ferramentas que tem na mão, ver a possibilidade de crescer e não acatam as oportunidades que tem. As oportunidades vão passando, vão passando e a gente continua no mesmo lugar. (Entrevistado 15, masculino, 28 anos).

Tais passagens remetem a constatação de que a maioria dos associados assumiu, em decorrência da gestão anterior, caracteristicamente centralizadora, um comportamento passivo e assentado na racionalidade instrumental. Esse comportamento tem se chocado com o envolvimento daqueles catadores que já incorporaram a administração participativa e, além disso, tem se contraposto aos valores e objetivos presentes no Estatuto e no Regimento Interno da ACAMAR. Isso pode ser comprovado na fala a seguir:

Ficamos mais de seis meses [...] só com o dinheiro da Associação mesmo, das cargas, reduzindo a renda dos catadores. Os catadores não entendiam muito. Tinha muito conflito porque, como as coisas ficavam meio escondidas, pra eles estava tudo certo. De repente você aparece com aquele tanto de conta, põe aquilo tudo na mesa. É desesperador para o grupo. (Entrevistada 5, feminino, 30 anos).

Apesar da ambigüidade, a presença de tensão nessas situações também não é percebida pelos associados, acarretando insatisfação, não realização humana, atrito e o não êxito

produtivo. Assim como Siqueira (2017, p. 781) que constatou a “tensão entre a ética pessoal e as exigências de sobrevivência econômica”.

Por fim, sobre as **preferências pessoais e organizacionais** ficou claro que são divergentes, uma vez que a maioria das ações e decisões dos catadores apresentam uma inclinação para a lógica instrumental, enquanto a ACAMAR uma propensão à lógica de ação substantiva. Esse fato, além de gerar dificuldade para a integração indivíduo-organização, engendra uma contradição permanente no seio da Associação, verificada na fala de três entrevistados: “*Eu acho que sim, que a ACAMAR é um empreendimento solidário*” (Entrevistada 6, feminino, 43 anos), “*Não sei se a ACAMAR é um empreendimento solidário*” (Entrevistada 9, feminino, 27 anos) e “*Não considero a ACAMAR um empreendimento solidário*” (Entrevistada 12, feminino, 44 anos).

Apesar das contradições, a existência da tensão não é detidamente assumida ou sequer notada pelos catadores, propiciando apatia, insatisfação, não realização humana, atrito e o não êxito produtivo.

Figura 22 - Como os atores percebem as tensões.



Fonte: Elaborado com base em Siqueira (2017).

Esses resultados podem ser comparados com os de Siqueira (2017) na sua pesquisa sobre ecovilas:

Na gestão de ecovilas, os processos não ocorrem de maneira linear nem sequencial, mas sobrepõem-se e seguem-se uns aos outros sucessivamente, retroalimentando-se e provocando alterações sistêmicas. Para contextualizar o modelo de Serva à gestão de ecovilas – objeto de estudo que está sendo introduzido na Ciência da Administração – foi preciso reformular os processos organizacionais propostos por ele, buscando refletir os principais componentes da gestão dessas organizações, levando em conta suas peculiaridades. (SIQUEIRA, 2017, p. 772).

Isso fica visível, também, na questão da relação entre as racionalidades.

A criação de espaços para tomada de decisão e exercício da vida política que privilegiem a racionalidade substantiva não implica necessariamente redução dos espaços técnicos e burocráticos típicos da racionalidade instrumental. De fato, muitos dos conflitos e tensões experimentados pelos sujeitos nas ecovilas parecem ser atribuídos a uma gestão pouco eficiente e eficaz, do ponto de vista da racionalidade instrumental, e não à ausência de espaços substantivos institucionalizados. (SIQUEIRA, 2017, p. 778).

Finalmente, isso também abre possibilidade de refletir as cooperativas e associações dentro do paradigma paraeconômico de Guerreiro Ramos.

Primeiro e acima de tudo, o padrão paraeconômico parte do pressuposto de que o mercado constitui um enclave dentro de uma realidade social multicêntrica, onde há descontinuidades de diversos tipos, múltiplos critérios substantivos de vida pessoal e uma variedade de padrões de relações interpessoais. Segundo, nesse espaço social, só incidentalmente o indivíduo é um maximizador da utilidade e seu esforço básico é no sentido da ordenação de sua existência de acordo com as próprias necessidades de atualização pessoal. Terceiro, nesse espaço social, o indivíduo não é forçado a conformar-se inteiramente ao sistema de valores de mercado. (GUERREIRO RAMOS, 1981, p. 141).

Percebe-se que para os associados da ACAMAR o mercado é um enclave, mas não é o único – aliás, a relação desse enclave com outros mais substantivos gera as tensões. Além disso, na ACAMAR convive com necessidades econômicas e outras individuais, éticas e de socialização (como destacado pela amizade). Finalmente, os associados não adotam completamente uma lógica de mercado: eles conseguem adotar também uma lógica social da gestão de cooperativas (PEREIRA; CANÇADO, 2018).

A partir de Machado (2017) isso abre também a possibilidade para a ação comunicativa como forma de ação nesses empreendimentos e que seria a mais adequada aos princípios do cooperativismo. Essas colocações abrem novas possibilidades de pesquisa de campo, afinal, emerge também as tensões entre esta racionalidade (comunicativa) e as aqui estudadas (instrumental e substantiva), que indiretamente foi possível de se observar.

A seguir, apresenta-se as considerações finais com uma síntese da pesquisa, principais resultados, limitações e agenda de pesquisa.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou compreender a tensão entre as racionalidades substantiva e instrumental na gestão da ACAMAR, uma associação de catadores de materiais recicláveis em Lavras, Minas Gerais. No campo da Gestão Social, as pesquisas sobre racionalidade que adotam a perspectiva das tensões são recentes. Dessa forma, trabalhos como este são importantes para dar continuidade e aprofundamento nessa nova vertente de análise do cotidiano organizacional, bem como para abordar sua manifestação na prática. Fica evidente a importância do estudo da razão que em um sentido mais substantivo é o “que habilita o indivíduo a distinguir entre o bem e o mal, entre o conhecimento falso e o verdadeiro e, assim, a ordenar sua vida pessoal e social” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p. 02-03).

A partir da base conceitual dos trabalhos de Guerreiro Ramos, Serva (1997b) desenvolveu-se um método capaz de demonstrar as racionalidades substantiva e instrumental nas ações administrativas de maneira empírica. Isto é, elaborou-se um quadro analítico que permite identificar qual das duas racionalidades predomina e como ela se concretiza nos processos de organizações produtivas reais.

Diversas pesquisas aplicaram esse quadro de Serva em variadas instituições brasileiras. Tais trabalhos foram classificados em: primeira geração do estudo teórico-empírico da racionalidade nas organizações. A segunda geração dos estudos, iniciada com a pesquisa de Silva (2009), além de codificar e sistematizar o aprendizado da primeira geração, aprofundou a investigação da racionalidade ao ir além da identificação da predominância, ou seja, analisando as manifestações de tensões. Isso pôde ser conferido no quadro de análise estruturado por Santos (2012).

Diante disso, os dados empregados neste estudo – coletados a partir da conjugação das técnicas pesquisa documental, observação participante e entrevista semiestruturada – foram analisados a partir dos procedimentos de Serva (2017b) e Santos (2012), dentre outros. Dentre os 11 (onze) processos investigados, a maioria apresentou tanto elementos substantivos quanto instrumentais.

Em relação às tensões constatou-se que são frequentes nas práticas administrativas da ACAMAR. Contudo, são percebidas pelos catadores apenas nas situações de ausência de consenso, bem como perante forças de pressão e influência. Os dirigentes, em ambos os contextos, não buscam minimizar a tensão, isto é, estabelecer um acordo para atingir o equilíbrio entre as racionalidades. A diretoria quando há conflitos tenta eliminá-los, por considerar a tensão indesejável.

Como consequência dessa forma na qual as tensões são encaradas pelos associados, o ambiente interno da ACAMAR é marcado por: atritos, apatia, insatisfação, sentimento de não realização humana e não melhoria do êxito produtivo. Ademais, a existência de tensão entre as racionalidades substantiva e instrumental na ACAMAR corrobora o fato de que “a gestão do desenvolvimento social é um campo de conhecimento e espaço de práticas marcado pelo hibridismo e a contradição” e “o conflito de percepções e interesses está presente também em formas organizativas solidárias que, por sua vez, estão embebidas em contextos capitalistas ocidentais” (FISCHER, 2012, p. 117).

Em razão disso e da ideia de que a presença da tensão pode também ser benéfica para o sucesso da organização, a depender da forma em que é encarada pelos indivíduos. A INCUBACOOP poderá desenvolver, com base nos resultados produzidos por este estudo, tecnologias sociais de extensão que não extingam ou ignorem a tensão de forma tutorial, mas que fomentem os membros de empreendimentos econômicos solidários a conciliarem as suas expectativas pessoais com os anseios organizacionais. Esta pesquisa pode ser ainda fundamentação teórica e empírica para a INCUBACOOP passar a adotar na formação de estudantes, pesquisadores e instituições participantes por meio de assessoria e cursos, uma linha que exceda a avaliação de predominância da razão substantiva como ordenadora das organizações de cunho solidário.

As principais dificuldades foram especialmente no DRPE e atividades da INCUBACOOP, a saber: disponibilização de transporte para a equipe; quantidade restrita de pessoas para aplicar as técnicas; imprevistos nas atividades dos catadores, feriados e recessos acadêmicos que provocaram diversas vezes o adiamento das reuniões e aplicação das técnicas; apenas o presidente participou de todas as reuniões com a equipe da INCUBACOOP, propiciando a centralização das informações e uma visão unilateral da ACAMAR; a quantidade de catadores que participaram da aplicação do DRPE foi relativamente baixa; os catadores que se dispuseram a participar da aplicação do DRPE pressionavam a equipe da INCUBACOOP para terminar rapidamente as atividades; a maioria dos catadores que participaram da aplicação das técnicas do DRPE dialogava pouco com a equipe da INCUBACOOP; e, alguns associados questionaram quanto ao retorno, principalmente econômico, que teriam por estarem realizando o DRPE. Agora após a pesquisa pode-se argumentar que isso se deve à presença das tensões entre as racionalidades instrumental e substantiva.

Sobre a forma jurídica um estudo a ser desenvolvido pode ficar na seguinte problemática: A ACAMAR é uma “associação”, mas faz a distribuição pro-rata das operações (característica de uma cooperativa) e, alguns catadores possuem, em determinadas questões,

concepções que se aplicam às empresas capitalistas: ela deve se legalizar como uma cooperativa ou a saída é ainda como uma empresa? A partir dos resultados encontrados na análise das racionalidades há possibilidades para ambas as formas.

Em estudos futuros é possível abordar as tensões entre racionalidades instrumental, comunicativa e substantiva. No entanto, no campo das racionalidades muitos estudos já foram feitos a partir da racionalidade comunicativa de Habermas, por isso, outro caminho pode ser a partir do conceito de *phronesis*, sabedoria prática, que rompe com a dicotomia entre racionalidades e que leva também uma ênfase nas práticas – abrindo espaço para contribuições via teóricos da virada para a prática.

Essa pesquisa também poderia ser ampliada para incluir as incubadoras (MATARAZZO; BOEIRA, 2016) como a INCUBACOOOP: Existe tensões entre racionalidades na INCUBACOOOP? E, se existe, quais seus efeitos?

De forma geral, o desafio dos próximos trabalhos é estimular a construção de novas tecnologias sociais, cujos métodos ou instrumentos inovadores possam ser criados em conjunto pelos atores das comunidades, voltadas para o alcance da eficácia, da eficiência e dos valores éticos e emancipatórios em associações e cooperativas populares com natureza dual, decorrente da tensão entre as racionalidades. E, ainda, caminhando para a possibilidade de uma terceira geração de estudos sobre racionalidades e adentrar em temas como emoções e racionalidades, e, ainda a pluralidade dos regimes de ação em que diferentes elementos apareceram durante este trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALCÂNTARA, V. C. et al. Em busca da cooperação na gestão social: evidências de uma categoria posta à coordenação de lógicas e espaços híbridos do terceiro setor. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 12, n. 1, p. 38-55, 2018.

ALCÂNTARA, V. C.; PEREIRA, J. R. O locus da gestão social no contexto das interrelações e tensões entre mundo-da-vida (lebenswelt) e sistema (system). **Revista Organizações & Sociedade (O&S)**, v. 24, n. 82, 2017.

BALISA, A. F. C.; SOUZA, S. A.; VALADÃO, J. A. D. A inclusão social através da geração de emprego e renda: o caso da ACAMAR. In: **Anais...V Encontro Brasileiro da Administração Pública**. Viçosa, 2018.

CABRAL, E. H. S. Valores e espaço público: referenciais e instrumentos para a avaliação de projetos sociais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 6, p. 1915-1941, 2011.

CABRAL, E. H. S. **Terceiro Setor: Gestão e Controle Social**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

CAITANO, D. **A racionalidade substantiva na gestão organizacional**: contribuição para consolidação de um campo de estudos. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2010.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 2ª ed. São Paulo, editora Cortez, 1995.

DALBERIO, O.; DALBERIO, M. C. B. **Metodologia científica**: desafios e caminhos. São Paulo: Paulus, 2009.

DÉRIS, O. C.; SERVA, M. Racionalidade substantiva nas organizações: Consolidação de um modelo metodológico de pesquisa teórico-empírica. In: **Anais...XXXVI Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro. 22 a 26 set. 2012.

FISCHER, T. Gestão social do desenvolvimento de territórios. **Rev. Psicol., Organ. Trab.** [online], vol.12, n.1, p. 113-119, 2012. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572012000100010>. Acesso em: 30 mar. 2018.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila. GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GUERRA, A. C.; PEREIRA, J. R. **Incubadoras tecnológicas de cooperativas populares**: possibilidades de gestão. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 2, n. 1, p. 21-44, 2010.

GUERREIRO RAMOS, A. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações.** Rio de Janeiro: FGV, 1981.

GUERREIRO RAMOS, A. **Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração.** Rio de Janeiro: FGV, 1983.

HABERMAS, J. **Verdade e Justificação: ensaios filosóficos.** Trad. Milton Camargo Mota. São Paulo: Loyola, 2004.

HORKHEIMER, Max. **Eclipse da Razão.** São Paulo: Centauro, 2002

IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. Situação Social das Catadoras e dos Catadores de Material Reciclável e Reutilizável. Brasília: Ipea, 2013.

Disponível em:

<http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/situacao_social/131219_relatorio_situacao_social_mat_reciclavavel_brasil.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2018.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas.** Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LEITE, A. M. M.; MAIA, F. J. F. A regulamentação da atividade dos catadores de material reciclável no âmbito da Justiça do Trabalho: como as decisões trabalhistas ainda não efetivam o direito à dignidade humana para este segmento da sociedade brasileira. **Revista da Faculdade de Direito da UFRGS**, Porto Alegre, n. 36, vol. esp., p. 105-125, out. 2017.

MACHADO, J. C. **Gestão de cooperativas: uma análise do tipo de racionalidade predominante.** 2017. 144 f. : il. Dissertação – (Mestrado em Administração) – Organização, Gestão e Sociedade. 2017.

MAGALHÃES, B. J. **Liminaridade e exclusão: os catadores de materiais recicláveis e suas relações com a sociedade brasileira.** 2012. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Belo Horizonte, 2012. Disponível em: <<http://goo.gl/SJPPdI>>.

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

MAY, T. **Pesquisa social: Questões, métodos e processos.** Porto Alegre: Artemed, 2001.

MUZZIO, H. A condição paradoxal da administração de recurso humanos: entre a racionalidade instrumental e a racionalidade substantiva. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 12, nº 3, artigo 9, Rio de Janeiro, Jul./Set. 2014.

OLIVEIRA, B. A. M. **As cooperativas populares e seus desafios, limites e possibilidades: casos de cooperativas da cidade do Rio de Janeiro.** 175 p. Tese (Doutorado em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

PEREIRA, J. R. **Diagnostico Participativo: o Método DRPE.** Tubarão: Perito, 2017.

PORTO, P. A. C.; OPUSZKA, P. R. Economia solidária, seus princípios e sua extensão como vetor para construção de um novo cidadão. **Revista Jurídica – Unicuritiba**, Curitiba, v. 1, n. 38, p. 422-441, 2015.

Queiroz, D. T. et al. Observação participante na pesquisa qualitativa: conceitos e aplicações na área da saúde. **Revista de Enfermagem da UERJ**, 2007.

SACCOL, Z. A. Um retorno ao básico: Compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, vol. 2, núm. 2, maio-agosto, 2009, pp. 250-269. Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria.

SANTOS, L. S. **A Tensão entre a racionalidade substantiva e a racionalidade instrumental na gestão pública: novos caminhos de um campo de estudos**. 262 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

SANTOS, L.; SERVA, M. A Tensão entre a Racionalidade Substantiva e a Racionalidade Instrumental na Gestão Pública: novos caminhos de um campo de estudo. **Anais...XXXVII Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, 2013.

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

SERVA, M.; SIQUEIRA, G. M. V. Tensão entre racionalidades na abordagem substantiva das organizações. **Anais... IV Colóquio de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração**. Florianópolis, 2014.

SERVA, M. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **RAE. Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 2, p. 18-30, 1997a.

SERVA, M. Abordagem substantiva e ação comunicativa: uma complementaridade frutuosa para a teoria das organizações. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 31, n. 2, p. 108-134, 1997b.

SERVA, M. O fenômeno das organizações substantivas. **Revista de Administração de Empresas (FGV)**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 36-46, 1993.

SERVA, M. **Racionalidade e organizações: o fenômeno das organizações substantivas**. Tese (Doutorado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas. São Paulo: EAESP/FGV, 1996.

SILVA, M. **Racionalidade substantiva no processo decisório: um estudo em instituições que lidam com o tratamento oncológico infanto-juvenil na cidade de Natal-RN**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2009.

SILVA, H. et al. Diagnóstico Rápido Participativo Emancipador (DRPE): Experiências de uma Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares. In: **Anais...X Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão social**. Juazeiro do Norte, 2018

SINGER, P.; SOUZA, A. (Org.). **A economia solidária no Brasil**: autogestão como resposta ao desemprego. São Paulo: Cortez, 2000. 360 p.

SIQUEIRA, G. M. V. Tensão Entre as Racionalidades Substantiva e Instrumental: Estudo de Caso em uma Ecovila no Sul da Bahia. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, n. 4, p. 768-782, 2017.

SOUZA, G. C. Alberto Guerreiro Ramos e a autonomia dos estudos organizacionais críticos brasileiros: esboços de uma trajetória intelectual. **Cadernos EBAPE.BR**, v.13, n. 3, Artigo 2, p. 439-461, Rio de Janeiro, jul./set. 2015.

TEIXEIRA, T. S. **A construção dos sentidos e interesses no uso da água mineral pelas organizações da sociedade civil do município de Cambuquira-MG**: um estudo à luz da gestão social. Monografia (Graduação em Administração Pública). Universidade Federal de Lavras. Lavras, 2017.

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

VOEGELIN, E. **Reason**: the classic experience. The Southern Review, v. 10, n. 2, p. 239-40, April, 1974.

YIN, R.K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – Roteiro da entrevista aplicada aos associados da ACAMAR

ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA (ACAMAR)

Número da entrevista: _____

PERFIL GERAL

Sexo: _____

Idade: _____

Grau de escolaridade:

a	Ensino fundamental incompleto
b	Ensino fundamental completo
c	Ensino médio incompleto
d	Ensino médio completo
e	Ensino superior incompleto
f	Ensino superior completo
g	Pós-graduação

Cidade e bairro que reside: _____

Há quanto tempo mora em Lavras: _____

Há quanto tempo é associado(a) da ACAMAR? _____

Qual a renda média proporcionada pelo trabalho na ACAMAR.

a	Até 1 salário (954,00)
b	De 1 salário até 2 salários (954,00 – 1.908,00)
c	De 2 salários até 4 salários (1.908,00 – 3.816,00)
d	Mais de 4 salários (3.816,00)

Você exerce outra atividade econômica ou possui outra fonte de renda além da ACAMAR?

(a) Não (b) Sim; Qual: _____

Qual a renda familiar mensal total:

a	Até 1 salário (954,00)
b	De 1 salário até 2 salários (954,00 – 1.908,00)
c	De 2 salários até 4 salários (1.908,00 – 3.816,00)
d	Mais de 4 salários (3.816,00)

Na casa que você reside, contando com você são quantas pessoas? _____

Alguém mais da sua família é catador(a)? (a) Não (b) Sim; Quem: _____

ACAMAR: RACIONALIDADES E TENSÕES

1. Qual o principal motivo para ser associado da ACAMAR?
2. Como foi o processo para fazer parte da ACAMAR? (como ficou sabendo, houve treinamento, o que te chamou atenção na época)?
3. Qual atividade profissional exercia antes de entrar na ACAMAR?
4. Qual função e atividade desempenha na ACAMAR? Desde que entrou na ACAMAR desempenha a mesma função?

5. Você está satisfeito com seu trabalho na ACAMAR?
6. Você acha que os demais associados estão satisfeitos com o trabalho na ACAMAR?
7. Você já pensou em sair da ACAMAR? Por quê? Por que não saiu?
8. Você pretende permanecer como associado(a) da ACAMAR futuramente? Por quê?
9. A ACAMAR lhe proporciona uma condição de renda favorável? Por quê?
10. Qual a importância da ACAMAR para a sua vida?
11. Qual a diferença de trabalhar na ACAMAR e de trabalhar em uma empresa?
12. O que poderia ser feito para a ACAMAR proporcionar aos associados melhores condições de vida?
13. Você considera o seu trabalho importante?
14. Na sua opinião, a comunidade de Lavras valoriza (considera importante) a ACAMAR e o trabalho desenvolvido por ela?
15. Como você avalia o ambiente de trabalho na ACAMAR? (bom, ruim, amigável, etc.)
16. Como você avalia sua relação com os outros associados da ACAMAR?
17. Como você avalia a sua relação com a diretoria da ACAMAR? Como a diretoria foi escolhida (houve eleição)?
18. Você conhece todos da diretoria da ACAMAR? Gostaria de fazer parte da diretoria?
19. Você acredita que suas opiniões e ideias são levadas em consideração na ACAMAR?
20. Você já observou algum conflito ou divergência dentro da ACAMAR? Quais? Sobre o que?
21. Como é a gestão da ACAMAR? Quem define os objetivos? Existe planejamento das atividades e metas a serem atingidas?
22. Atualmente, os recursos econômicos são suficientes para a ACAMAR desenvolver suas atividades?
23. Quem toma as decisões na ACAMAR?
24. Houve casos em que você queria fazer de uma forma e a ACAMAR optou por fazer de outra?
25. Você acha que a ACAMAR é um empreendimento solidário?
26. Existe cooperação e ajuda mútua entre os associados da ACAMAR? Ou existe competição para ter maior ganho individual?
27. Qual a importância do ganho econômico para os associados da ACAMAR?
28. Onde estão definidas as regras de trabalho e organização da ACAMAR? Quem criou? Você participou da criação? O que mudaria nas regras se pudesse?
29. Existem quem ganha mais ou menos dentro da ACAMAR? Como você vê isso?
30. Você identifica situações de conflito e tensão dentro da ACAMAR?

Muito obrigada!!!