

# GESTÃO E RACIONALIDADE: ANÁLISE DA METODOLOGIA DE INCUBAÇÃO DE COOPERATIVAS POPULARES DA ITCP/NESOL/UFT

*Airton Cardoso Cançado<sup>1</sup>*

*Jacqueline Elisa Furtado Barreto de Carvalho<sup>2</sup>*

*José Roberto Pereira<sup>3</sup>*

---

## RESUMO

Este trabalho teve como objetivo analisar as premissas que embasam a metodologia de incubação da Incubadora Tecnológica de Cooperativas da Universidade Federal do Tocantins-ITCP/NESol/UFT, na perspectiva dos conceitos de Gestão e Racionalidade. Foi realizada uma entrevista com o autor do livro "Incubação de Cooperativas Populares: metodologia dos indicadores de desempenho", publicado em 2007 e efetuou-se um grupo focal com professores e pesquisadores do NESol. A argumentação teórica está fundamentada nos conceitos de racionalidade substantiva e instrumental, bem como na distinção entre Gestão Pública, Estratégica e Social. A pesquisa revelou que todas as premissas que embasam esta metodologia promovem um acordo alcançado por meio da discussão crítica, da apreciação subjetiva, aproximando-as do conceito de gestão social, regido pela lógica da racionalidade substantiva cujos valores possibilitam a autonomia, a autenticidade, o desenvolvimento de valores emancipatórios, o entendimento ético e a autorrealização por meio do despertar do homem parentético, promovendo a autossustentabilidade do grupo.

**Palavras Chave:** Racionalidade; Gestão; Metodologia de Incubação

---

## INTRODUÇÃO

Com o advento do neoliberalismo, o Estado reduziu seu papel em relação à sociedade e ao mercado, passando a aplicar, no próprio Estado, instrumentos oriundos da gestão empresarial. Em outros termos, pode-se considerar a aplicação da racionalidade instrumental na administração pública. O exercício dessa racionalidade se refere ao cálculo utilitário de consequências para atingir metas determinadas, não importando que os fins justifiquem os meios (RAMOS, 1981). De modo contrário à Racionalidade Instrumental, Ramos (1981) propõe a

---

<sup>1</sup> Doutorando em Administração (UFLA), Professor Assistente III da UFT, Coordenador do Núcleo de Economia Solidária (NESol/UFT) e da Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (ITCP/NESol/UFT). E-mail: airtoncardoso@uft.edu.br.

<sup>2</sup> Graduada em Administração pela UFT. E-mail: jacquelinecv@hotmail.com.

<sup>3</sup> Doutor em Sociologia, Professor Associado II da UFLA, Coordenador da Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (INCUBACOPP/UFLA). E-mail: jrobpereira25@yahoo.com.br.

Racionalidade Substantiva que tem a ética como sua principal disciplina orientadora.

A Gestão Social é o ato relacional capaz de regular processos por meio da mobilização dos atores na tomada de decisões que privilegia estruturas descentralizadas e a participação desses atores em âmbito macro (FISCHER, 2007) nos diferentes sistemas sociais. Essa promove um equilíbrio dinâmico entre satisfação pessoal e coletiva em paralelo aos resultados econômicos e sociais de uma organização, visto que há valorização do indivíduo sobre o capital, típico das organizações cooperativas, que tendem a se afastar da Racionalidade Instrumental e se aproximar da Racionalidade Substantiva.

As metodologias de Incubação de Cooperativas Populares pretendem promover a autossustentabilidade dessas cooperativas. Tendo em conta isso, o trabalho tem como objetivo analisar as premissas que embasam a metodologia de Incubação da Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares do Núcleo de Economia Solidária da Universidade Federal do Tocantins-ITCP/NESol/UFT, à luz dos conceitos de Gestão e Racionalidade, no intuito de averiguar se essas promovem a autossustentabilidade dessas organizações.

Conhecer as premissas que embasam a metodologia de Incubação da UFT é conhecer os valores que regem o processo de incubação, de modo que esse processo encontre-se com os objetivos a que se propõe a ITCP/Nesol/UFT e com os objetivos dos grupos incubados, que se inserem em uma lógica de organizações de caráter mais substantivo. Esse processo deve contemplar a participação, o diálogo, a integração e o entendimento ético (SERVA, 1997), pois, de outra forma, estaria agindo segundo os moldes da racionalidade utilitária e dos modos de gestão embasados por esta, inviabilizando os resultados pretendidos – melhoria da qualidade de vida do grupo incubado e da comunidade em geral.

Serva (1997) afirma que existe um “impasse”, pois passados alguns anos após a morte de Ramos não se consegue mostrar a Racionalidade Substantiva na prática. Então, o trabalho pretende ser um contributo, ainda que inicial, na ampliação da literatura sobre Racionalidade Substantiva na prática, bem como contribuir para a ampliação do referencial teórico e metodológico na operacionalização da Gestão Social. Nesse sentido, foi analisado o trabalho de Cançado (2007b) que descreve a “Metodologia dos Indicadores de Desempenho para Incubação de Cooperativas Populares”.

## CONSTRUCTO TEÓRICO

### Racionalidades

O homem se distingue de outros animais no reino natural por ser racional. O exercício dessa razão faz com que o homem “(...) transcenda a condição de um ser puramente natural e socialmente determinado e se transforme num ator político” (RAMOS, 1981, p.28).

O conceito de razão, enquanto categoria de ordenamento da vida humana, sofreu mutações ao longo do tempo. Antigamente, essa era entendida como “a força ativa da psique humana 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” (RAMOS, 1981, p. 2). A racionalidade se baseava em crenças, tradições, valores éticos e divinos, inerentes à natureza humana, que condicionavam as suas ações.

Na sociedade moderna, a racionalidade associa-se à capacidade de discernir propriedades, permitindo estabelecer relações e construir argumentos para defender as crenças humanas. Para legitimar essa relação, constroem-se vários princípios e critérios que a regulam de maneira a fornecer um conhecimento verdadeiro, confiável e solidamente fundado, que, no sentido moderno, denomina-se razão (SANTOS, 2003).

Com o advento da revolução industrial e a centralidade no mercado, a razão conheceu uma inversão de conceitos “do concreto para o abstrato, do bom para funcional, e mesmo do ético no não-ético” (RAMOS, 1981, p. 3).

A busca para a compreensão da razão tem motivado vários teóricos a estudar a racionalidade em uma perspectiva crítica. Assim, far-se-á a distinção entre a Racionalidade Instrumental e a Racionalidade Substantiva.

### **Racionalidade Instrumental**

A hegemonia imposta pelo sistema econômico vigente (capitalista), altamente excludente e explorador, está regida por uma Racionalidade Instrumental. Essa se refere ao exercício de uma racionalidade científica, típica do positivismo, que visa à dominação da natureza para fins lucrativos, submetendo a ciência, a técnica e a própria produção cultural ao capital (ADORNO & HORKHEIMER *apud* RAMOS, 1981).

Baseado em Weber, Ramos (1981) fez a distinção entre a Racionalidade Formal/Instrumental (*Zweckrationalität*), determinada por uma expectativa de resultados, ou “fins calculados”, e a Racionalidade Substantiva ou de Valor (*Wertrationalität*) que é determinada “independentemente das expectativas de sucesso” (p.5). O autor ressalta que “a ação racional no tocante aos fins é sistemática, consciente, calculada, atenta ao imperativo de adequar as condições e os meios a fins deliberadamente eleitos”, características da lógica centrada no mercado, ou seja, da lógica capitalista (p.23).

Ramos (1981), por sua vez, afirma que as organizações são “constantemente permeadas por uma tensão entre éticas, uma oposição entre a Racionalidade Instrumental e a Racionalidade Substantiva, visto que as pessoas continuam cultivando valores e agindo segundo a ética da convicção” (*apud* PAES DE PAULA, 2007, p. 176).

Para Mannheim (*apud* RAMOS, 1981), a Racionalidade funcional (mesmo que Racionalidade Instrumental) se refere às condutas que têm como objetivo

atingir uma determinada meta e que tendem a solapar as qualificações éticas e as faculdades críticas do indivíduo, na proporção do desenvolvimento da industrialização, fazendo com que este desista da sua própria autonomia e interpretação dos acontecimentos, rendendo-se ao que é oferecido pelos outros.

A hegemonia da Racionalidade Instrumental gera uma tensão entre a dimensão ética valorativa do indivíduo enquanto ser dotado de consciência e a racionalidade das organizações que atuam na lógica do mercado. Quando acontece essa tensão os indivíduos rendem-se às exigências da Racionalidade Instrumental.

Assim, observa-se que a razão moderna ficou subordinada à técnica, ao cálculo utilitário de meios e fins, com base em fatos mensuráveis visando alcançar a ideologia da Racionalidade econômica imposta pelo mercado que prega o consumismo desenfreado, o sucesso individual, o lucro máximo, em detrimento das demais Racionalidades.

Com base nos trabalhos de Ramos e Habermas, Maurício Serva (1997, p. 22) define a ação Racional Instrumental como sendo “a 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”.

Na perspectiva de Serva (1997), os elementos que constituem a ação Racional Instrumental, no âmbito da organização, são os seguintes: a) Cálculo: projeção utilitária das consequências dos atos humanos; b) Fins: preocupação com metas de natureza técnica, econômica ou política; c) Maximização de recursos: máxima eficiência e eficácia, no tratamento de recursos disponíveis: humanos, materiais, financeiros, técnicos, energéticos ou de tempo; d) Êxito e resultados: preocupação com o alcance em si mesmo de padrões, níveis, estágios, situações, considerados como vencedores em processos competitivos em uma sociedade centrada no mercado e no lucro; e) Desempenho: valorização de performances individuais elevadas na realização de atividades, com ênfase em projeções utilitárias; f) Utilidade: consideração de que o caráter utilitário deva ser à base das interações entre os indivíduos ou grupos; g) Rentabilidade: medida de retorno econômico dos êxitos e dos resultados pretendidos; h) Estratégia interpessoal: influência planejada de um indivíduo sobre outro indivíduo ou grupo, a fim de atingir resultados previamente estabelecidos.

O predomínio da Racionalidade Instrumental traduz-se em uma sociedade centrada no mercado, que contribui para a insegurança psicológica, degradação do meio ambiente e da qualidade de vida, além de conceber uma teoria organizacional que não promove espaços sociais satisfatórios aos indivíduos (RAMOS, 1981; SERVA, 1997).

Serva (1997, p. 19) acrescenta que, no ambiente organizacional, a razão Utilitária (mesmo que Instrumental) tem propiciado “abusos de poder, mascaramento de intenções pela substituição da verdadeira comunicação humana por padrões informativos (...)”, além de ser responsável por desenvolver “ansiedades e patologias psíquicas”. Também tem promovido a competição entre

empresas, onde todos os esforços são canalizados para alcançar os resultados esperados pelo capital, mesmo que os fins tenham que justificar os meios.

Como se pode observar, os aspectos éticos e valorativos têm ficado subordinados à dimensão econômica, em detrimento da Razão Substantiva, limitando, assim, a satisfação, a autorrealização e o bem-estar do ser humano. Desse modo, o próprio conceito de Racionalidade na modernidade tem se confundido com o de Racionalidade Instrumental e êxito econômico.

### **Racionalidade Substantiva**

De modo contrário à Racionalidade Instrumental hegemônica na sociedade moderna, Alberto Guerreiro Ramos propôs que se analisassem as organizações em uma abordagem que ele denominou de "teoria Substantiva da vida humana associada" (1981, p. 26).

Ramos (1981) utiliza a Racionalidade Substantiva como categoria de análise básica da teoria substantiva da vida humana associada, tendo a ética como principal categoria de análise. O autor entende que a ética é um atributo natural do ser humano, visto que reside na psique humana e é por intermédio desta que os indivíduos podem ordenar sua vida pessoal na direção da autorrealização e do autodesenvolvimento, equilibrando a busca pela emancipação com a realização social e organizacional (na esfera administrativa). Tal equilíbrio só seria possível por meio do debate racional e do julgamento ético-valorativo. Assim, define que razão

É todo **ato intrinsecamente inteligente, que se baseia num conhecimento lúcido e autônomo de relações entre fatos**. É um ato que atesta a transcendência do ser humano, sua qualidade de criatura dotada de razão. Aqui a razão, que preside ao ato, não é sua integração positiva numa série sistemática de outros atos, mas o seu teor mesmo de acuraria intelectual (RAMOS, 1983, p.39) (Grifos do autor).

A razão substantiva está presente nos atos em que há a tomada de consciência de que as ações humanas impactam o ambiente, portanto "o melhor para alguém só se obtém de maneira sustentável se for também o melhor para o outro" (ARROYO & SCHUCH, 2006, p.61).

Na esfera organizacional, a Racionalidade Substantiva deve contribuir para eliminar as compulsões desnecessárias, agindo sobre as atividades humanas visando promover o desenvolvimento das potencialidades do homem (RAMOS, 1981). Desse modo, a Racionalidade Substantiva é apresentada em oposição à lógica organizacional da Racionalidade Instrumental, que é orientada pelo utilitarismo e pragmatismo e pela busca do sucesso individual.

Ramos (*apud* PAES DE PAULA, 2007, p.175) afirma que "os problemas sociológicos e a possibilidade de transformação" requerem uma mudança

individual, ou seja, um novo tipo de homem. Assim, o autor contrapõe dois tipos de homens: o organizacional e o parentético.

O homem organizacional se desdobra em: operacional e reativo. O primeiro é considerado como aquele que faz um cálculo utilitário, voltado para recompensas materiais e é condicionado por métodos tayloristas de trabalho (recompensas, punições etc.). O segundo se ajusta ao contexto laboral em detrimento do seu crescimento individual e é condicionado por métodos integracionistas que advêm das escolas de relações humanas e comportamentais (RAMOS *apud* PAES DE PAULA, 2007).

O homem parentético, por seu turno, conduz sua vida no caminho da autonomia, da busca pela emancipação e da consciência crítica. Suas características o posicionam como um crítico da administração. O homem parentético não é utopia, mas, sim, um reflexo das novas conjunturas sociais advindas das sociedades industriais avançadas, as quais requerem outro nível de consciência (RAMOS *apud* PAES DE PAULA, 2007).

Nessa mesma linha de pensamento, Gramsci (*apud* SEMERARO, 2006) propõe o homem intelectual orgânico que, segundo ele, provém da classe social que o gerou, tornando-se seu especialista, organizador e homogeneizador assumindo uma postura crítica e livre de dogmas, em oposição ao homem intelectual tradicional que acredita estar desvinculado das classes sociais, tornando-se castas (Ex: clérigos...). O autor realça que todos os homens são intelectuais, contudo nem todos assumem na sociedade a função de intelectuais.

Observa-se que o homem parentético (RAMOS, 1981) se assemelha ao homem intelectual orgânico (GRAMSCI *apud* SEMERARO, 2006) e esses, por sua vez, se aproximam da racionalidade substantiva pelo seu caráter emancipatório e crítico. Já o homem organizacional se aproxima da racionalidade instrumental, incrementado pela emergência da industrialização e da lógica da sociedade centrada no mercado.

Vários autores vêm elaborando trabalhos sobre organizações tomando como base a racionalidade substantiva de Ramos, mas existe o que Serva (1997, p.20) denomina de "impasse", pois, "decorridos 14 anos após a morte de Ramos, seus seguidores não conseguem ilustrar factualmente aquilo que defendem".

Os autores brasileiros criticam e denunciam a razão instrumental opondo a ela a racionalidade substantiva, mas, no entanto, não demonstram claramente (...), (...) por meio de exemplos retirados de organizações reais, como se concretiza a razão substantiva na tomada de decisões, na divisão do trabalho, no controle, no estabelecimento de normas, na comunicação e em outras variáveis tipicamente administrativas (SERVA, 1997, p.20).

Nessa perspectiva, Serva (1997) empreendeu estudos no sentido de transformar o arcabouço teórico de Ramos para o caráter operacional e empírico em seu artigo "A Racionalidade Substantiva demonstrada na prática administrativa". Assim, para o referido autor, a ação racional se encontra,

(...) orientada para duas dimensões: na dimensão individual, que se refere à autorrealização, compreendida como a concretização de potencialidades e satisfação; na dimensão grupal, que se refere ao entendimento, nas direções das responsabilidades e satisfação sociais (p. 22).

Para Serva (1997), os elementos constitutivos da ação racional substantiva no seio da organização são: a) **Autorrealização**: concretização do potencial inato do ser humano que é complementado pelo alcance da satisfação individual; b) **Entendimento**: maneira pela qual os indivíduos estabelecem acordos e consensos racionais, sempre mediados por processos de comunicação livre; c) **Julgamento ético**: processos decisórios baseados em emissão de juízos de valor (Ex: bom, mau, verdadeiro, falso, etc.), que se dão por meio do estabelecimento de um debate racional; d) **Autenticidade**: são interações e relacionamentos interpessoais estruturados em torno de sentimentos como integridade, honestidade e franqueza dos indivíduos etc.; e) **Valores emancipatórios**: preocupação com valores que levem ao aperfeiçoamento do grupo, na direção do bem-estar coletivo, da solidariedade, da liberdade, do comprometimento e da integração com o ambiente interno e externo; f) **Autonomia**: é a condição plena dos indivíduos para poderem agir e expressarem-se livremente nas interações, sem que estejam condicionados por coações.

Vale ressaltar que, na Racionalidade Substantiva, a dimensão econômica também é importante e não pode ser esquecida ou relegada ao segundo plano. Portanto, a diferença mais contundente entre a Racionalidade Substantiva e a Utilitária consiste na importância delegada à dimensão econômica. Enquanto que na Racionalidade Utilitária a dimensão econômica é valorizada em detrimento das demais, na Racionalidade Substantiva as dimensões (social, econômica, ambiental, política, cultural, ambiental etc.) são valorizadas por igual, convivendo, cada uma ao seu tempo, com certo grau de hegemonia, sem ofuscar as demais, muito menos excluí-las (CANÇADO *et al*, 2008).

Em seguida, abordam-se os conceitos de Gestão Social, Gestão Pública e Gestão Estratégica, apontando suas diferenças e aproximando-as dos conceitos de Racionalidade Substantiva ou Racionalidade Utilitária.

## GESTÃO

### Gestão Social

O conceito de Gestão Social tem sido mais associado às práticas e às políticas de Gestão Social das organizações do terceiro setor de combate à

pobreza, de preservação do ambiente, dentre outros, do que à possibilidade de um modo de gestão mais participativo e democrático, tanto na elaboração de políticas públicas quanto no estabelecimento das relações de caráter produtivo (TENÓRIO, 2007).

França Filho (2008) relata que o conceito de Gestão Social vem sendo utilizado, nos últimos anos, para expressar as práticas e as ações no domínio social, da esfera governamental, da iniciativa privada, expressa por meio de noções de cidadania corporativa ou de responsabilidade social empresarial, e, principalmente, das organizações não governamentais (ONGs), nomeadamente: associações, fundações etc. Entretanto, na perspectiva do autor, esse termo carece de maior precisão conceitual, visto que tudo o que não é considerado gestão aos moldes tradicionais é considerado Gestão Social. O autor realça que perseguir o econômico não é o objetivo da Gestão Social, mas, sim, um meio para a realização dos fins sociais (cultural, ecológico, político etc.), dependendo do campo de atuação da organização.

França Filho (2008, p. 20-21) entende e analisa esse conceito sob duas ópticas: "a Gestão Social como uma problemática da sociedade" e a "Gestão Social como uma modalidade específica de gestão (um *modus operandi*)".

O primeiro conceito faz uma abordagem macro (societário) da Gestão Social e a define como sendo "a gestão das demandas e necessidades sociais", sugerindo que, para além do estado, a política, (entendida como dimensão que faz parte da vida humana associada), a gestão das demandas sociais pode se dar por meio da própria sociedade civil, nas suas diversas formas e mecanismos de auto-organização social, especialmente o fenômeno associativista (FRANÇA FILHO, 2008).

O segundo conceito aborda a Gestão Social, sob um enfoque mais micro ou meso (organização) e a define "como modo de orientação para uma ação social", analisando a forma de gestão na perspectiva de sua racionalidade que pretende subordinar as lógicas instrumentais a outras lógicas mais sociais, políticas, culturais e ecológicas (FRANÇA FILHO, 2008).

Nessa perspectiva, a Gestão Social pode-se dar por meio da própria sociedade civil, orientada pela racionalidade substantiva na qual há valorização de todas as dimensões.

Para Tenório (2008), a Gestão Social é "o processo gerencial dialógico onde a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação" em qualquer tipo de sistema social, público, privado ou organizações não governamentais. Assim, a Gestão Social pode ser entendida como um espaço onde todos têm direito a fala, sem nenhum tipo de coação.

Tenório (2008) propõe o conceito de cidadania deliberativa que significa que a "legitimidade das decisões deve ter origem em processos de discussão, orientados pelos princípios da inclusão, do pluralismo, da igualdade participativa, da autonomia e do bem comum" (p.29), ou seja, a cidadania deliberativa "une os cidadãos em torno de um auto entendimento ético" (p.32). A concretização da cidadania e da participação passa pela organização coletiva dos participantes,



propiciando espaços de discussão dentro e fora dos limites da comunidade, com a definição de prioridades, elaboração de estratégias de ação e o estabelecimento de canais de diálogo com o poder público (TENÓRIO & ROZENBERG, 1997).

O ato relacional capaz de dirigir e regular processos por meio da mobilização ampla de atores na tomada de decisão (agir comunicativo) que resulte em parcerias intra e inter organizacionais, valorizando as estruturas descentralizadas e participativas, tendo como o norte o equilíbrio entre a racionalidade em relação a fins e em relação aos valores, alcançar enfim um bem coletivamente planejado, viável e sustentável a médio e longo prazo (FISCHER, 2007, p.37).

Levando em consideração as visões de França Filho (2008), de Fischer (2007) e de Tenório (2008), pode-se afirmar que a Gestão Social é um modo de gestão baseado nos valores e na participação dos indivíduos que visa atingir objetivos sociais de uma forma sustentável, que se elabora tanto na esfera pública (denominado de primeiro setor), privada (denominado de segundo setor), como no âmbito dos diferentes atores da sociedade civil, ou, ainda, na interação entre eles, onde o econômico aparece como um meio para promover o bem-estar social e não como o fim último do empreendimento.

A Gestão Social é regida pela Racionalidade Substantiva, portanto, há valorização dos saberes do indivíduo, enquanto um ser que participa de diversos grupos na sociedade, dos seus valores éticos, em detrimento da hegemonia do econômico, característico da gestão privada. Isso se traduz em uma gestão dialógica, participativa, onde os indivíduos entram em acordo para a tomada de decisões. Na acepção da Gestão Social, o indivíduo é dotado de autonomia e de uma consciência crítica dos acontecimentos do mundo que o leva à emancipação (CANÇADO *et al*, 2008).

## **Gestão Pública**

Na visão de França Filho (2008), Gestão Pública refere-se às práticas de gestão no seio das instituições públicas, do Estado e dos órgãos tutelados por elas. A Gestão Pública aproxima-se da Gestão Privada na maneira de operacionalizar a gestão que se baseia em uma lógica de poder segundo os parâmetros de uma Racionalidade Instrumental e técnica; difere, entretanto, da Gestão Privada quanto à natureza dos objetivos perseguidos. A primeira tem como objetivo promover o bem-estar social e a segunda possui fins econômicos.

A Gestão pública é efetivada por meio das políticas públicas que, segundo Tenório (2002, p.2) “é uma ação deliberada dos poderes públicos constituídos visando atender a necessidades de uma sociedade”. Uma política pública caracteriza-se por “ações que o poder público, através de seus diferentes órgãos, procura antecipar necessidades quando, por exemplo, planeja e implementa ações

que criem condições estruturais de desenvolvimento sócio econômico de um país ou região”.

Segundo Paes de Paula (2005a), no Brasil existem dois modelos de Gestão Pública, a saber: o gerencial e o societal. Ambos acreditam serem portadores de um novo modelo de gestão pública e afirmam buscar a ampliação da democracia no país.

No primeiro modelo, o setor público é baseado na cultura do empreendedorismo, colocando em prática ideias e ferramentas de gestão utilizadas no setor privado criticamente adaptadas<sup>i</sup> ao setor público, como os programas de qualidade, reengenharia etc., visando promover maior qualidade de vida aos seus “cidadãos-clientes” a um custo menor (PAES DE PAULA, 2005a, p.130; BRESSER-PERREIRA, 1995).

O modelo da administração pública gerencial deriva do gerencialismo que se iniciou nos governos de Margareth Thatcher no Reino Unido e Ronald Reagan nos Estados Unidos da América, com o movimento internacional pela reforma do estado, nos anos 1980 e 1990, mas foi estudado e implantado no Brasil pelo ex-ministro Luiz Carlos Bresser-Pereira, que manifestou interesse pelas experiências gerencialistas, viajando para o Reino Unido com a finalidade de estudá-las e formular uma proposta de adaptação desse modelo para o contexto nacional (PAES DE PAULA, 2005a).

Ao regressar em 1995, Bresser-Pereira (1995) apresentou o Plano de Reforma do Estado, onde as ações estatais foram divididas em dois tipos, a saber: atividades exclusivas do Estado e atividades não exclusivas do Estado.

De acordo com Bresser-Pereira (1995) a Gestão Pública gerencial pretendia substituir a gestão pública burocrática buscando maior eficiência do aparelho de estado. Enquanto a administração pública burocrática é controlada por regulamentos detalhados, por supervisão e por auditoria, a vertente gerencial reduz esses controles e aumenta o papel da administração por resultados e da concorrência administrativa por excelência.

Quanto à abertura das instituições políticas à participação social, Paes de Paula (2005a, p.41) pontua que a vertente gerencial “é participativa no nível do discurso, mas centralizador no que refere ao processo decisório, à organização das instituições políticas e à construção de canais de participação popular”.

A vertente societal começa a ser discutida, no início da década de 1980, com a consolidação dos movimentos sociais, do movimento sindical, das pastorais sociais, dos partidos políticos de esquerda e de centro-esquerda e das ONGs (DOIMO, 2005).

A vertente societal visa ampliar a participação dos atores sociais na agenda política, criando mecanismos que possibilitem maior controle social sobre as ações estatais e desmonopolizando a formulação e a implementação das ações públicas (PAES DE PAULA, 2005a), mas “ainda não apresenta uma proposta para a organização administrativa do aparelho de Estado” (PAES DE PAULA, 2005b, p.51).

O modelo societal se insere na perspectiva de uma Gestão Social pelo seu caráter participativo e deliberativo de democracia, procurando construir uma gestão pública que não centraliza o processo decisório no aparelho de Estado, mas que também contemple os diferentes canais de participação da sociedade civil (TENÓRIO, 1998). Tal vertente se aproxima também da Racionalidade Substantiva, pois há valorização do indivíduo enquanto cidadão deliberativo, eleitor, consumidor e protagonista da sua história.

O modelo gerencial, por sua vez, aproxima-se da Racionalidade Instrumental, pela incorporação e intensivas práticas do *management* do setor privado, onde o cidadão é visto como um cliente, e prima pela redução de custos em detrimento da promoção do bem-estar coletivo.

Vale ressaltar que tanto a vertente gerencial quanto a societal são formas de organizar e administrar o estado, enquanto que o Gerencialismo e a Gestão Social são as formas de operacionalizar tais modelos, respectivamente.

### **Gestão Privada**

A Gestão Privada de acordo com França Filho (2008) é aquela praticada pelas empresas que atuam na lógica do mercado, baseadas na Racionalidade Instrumental, canalizando todos os seus esforços para a consecução dos fins econômicos definidos em uma base técnica e funcional cujo alicerce se assenta na relação custo-benefício. A Racionalidade Instrumental, na gestão privada, torna o social, o político, o cultural, o ecológico etc. subordinados ao econômico (no sentido estritamente mercantil).

Na perspectiva de Tenório, a gestão tradicional praticada no primeiro setor (público) e no segundo setor (privado) se baseia no modelo de Gestão Privada. Ele conceitua Gestão Privada como sendo um tipo de ação utilitarista, pela interação de duas ou mais pessoas, na qual uma delas tem autoridade formal sobre a(s) outra(s); portanto, é uma “combinação de competência técnica com atribuição hierárquica, o que produz a substância do comportamento tecnocrático” (2002, p.123-124).

O fato de a Gestão Privada contar com um aparato técnico-metodológico privilegiado, desenvolvido ao longo de cem anos de conhecimento formal da disciplina administrativa, faz com que esse modo de gestão sirva de referência e de modelo para os demais. Assim, os outros modelos de gestão passam a ser concebidos à luz da gestão privada, ou seja, segundo a sua lógica específica, em um processo designado como “etnocentrismo gestor privado” (FRANÇA FILHO & SCHOMMER, 2008, p.23).

Gestão Social contrapõe-se à gestão estratégica à medida que tenta substituir a gestão tecnoburocrática, monológica, por um gerenciamento mais participativo, dialógico, no qual o processo decisório é exercido por meio de diferentes sujeitos sociais. E uma ação dialógica desenvolve-se segundo os pressupostos do agir comunicativo (...) No processo de

Gestão Social, de acordo com o agir comunicativo-dialógico, a verdade só existe se todos os participantes da ação social admitem a sua validade, isto é, verdade é a promessa de consenso racional ou, a verdade não é uma relação entre o indivíduo e a sua percepção do mundo, mas sim um acordo alcançado por meio da discussão crítica, da apreciação intersubjetiva (TENÓRIO, 1998, p. 126).

Assim, a Gestão Estratégica/Privada atua com base no mercado; portanto, é movida pelo Lucro, primando pela competição, por meio da qual o concorrente deve ser excluído. Contrariamente a isso, a Gestão Social deve ser movida pela solidariedade, primando, desse modo, pela concordância, pelo qual o outro deve ser incluído. Em suma, na Gestão Estratégica prevalece o indivíduo, enquanto na Gestão Social sobressai o coletivo (TENÓRIO, 2007).

## METODOLOGIA DE INCUBAÇÃO DA ITCP/NESOL/UFT E SUAS PREMISSAS

As Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares – ITCPs<sup>iii</sup> são agentes de um processo de assessoria para a autogestão em cooperativas, por meio de projetos, programas ou órgãos das universidades, visando dar suporte à formação e ao desenvolvimento de cooperativas populares e da economia solidária, buscando condições de geração de renda para a comunidade.

Segundo Cançado (2007a, p.21), “a incubação é um processo temporário de apoio à cooperativa para que ela possa se organizar e depois se autossustentar, organizada de modo autogestionário”. Assim, o processo de acompanhamento é feito pela articulação multidisciplinar de áreas de conhecimento das universidades, por intermédio de diversas metodologias de incubação que consistem no acompanhamento, na assessoria e na formação do grupo incubado.

Essa metodologia já foi utilizada para incubar empreendimentos na região do Bico do Papagaio/TO, bem como empreendimentos na Bahia. Segundo Cançado (2007b), a metodologia se baseia em três eixos:

- **Legalização:** Trata do controle dos processos legais da cooperativa;
- **Viabilidade Econômico-Financeira:** se refere à organização da cooperativa, cujos resultados são fruto deste trabalho;
- **Capacitação e Desenvolvimento Humano:** Engloba os aspectos dos saberes e das competências que facilitem o trabalho autogestionário, a educação formal (Ex: ensino básico) e profissional (Ex: educação para o trabalho) e a evolução do associado no que tange à sua percepção em relação ao mundo que o cerca (consciência crítica).

Os eixos, por sua vez, se dividem em indicadores, e, esses, em variáveis. O principal objetivo desses indicadores é proceder a um acompanhamento baseado em metas específicas, planejando ações à medida que os indicadores são medidos.

Assim, os técnicos devem ser capacitados para que sigam um padrão na hora de mensurá-los.

Devem ser respeitadas quatro premissas na utilização dessa metodologia, para melhor condução dos trabalhos, nomeadamente:

- **Não diminuir a autonomia do grupo:** as ações serão realizadas com os associados e não para eles;
- **Velocidade de realização da incubação:** cada grupo possui a sua velocidade e dinâmica, que devem ser respeitadas. Desse modo, o técnico de incubação deve decidir com o grupo quais indicadores serão trabalhados primeiro;
- **Veracidade dos diagnósticos:** por vezes, o técnico pode se sentir tentado a manipular os indicadores, tendo como consequência resultados não reais, o que inviabiliza a aplicação da metodologia.
- **Feedback ao grupo incubado:** a cooperativa necessita ver, acompanhar e acessar os resultados do processo de incubação. Assim, sugere-se a afixação de cartazes com gráficos por eixos com comentários explicando as razões da alteração nos valores.

Vale ressaltar que o autor não pretende esgotar o assunto, nem apresentar uma metodologia de cunho prescritivo, mas, sim, mostrar que “existem vários caminhos possíveis para se alcançar a sustentabilidade de organizações desta natureza” (CANÇADO, 2007b, p.16).

## A GESTÃO E A RACIONALIDADE NO PROCESSO DE INCUBAÇÃO DE COOPERATIVAS POPULARES

Por processos organizacionais entendem-se aqueles em que os indivíduos definem, mediante ações específicas, o caráter básico do empreendimento grupal do qual participam. Assim, os membros do grupo delineiam seus padrões de inter-relação e também as fronteiras e os limites da ação grupal perante a sociedade (SERVA, 1997).

Nessa perspectiva, elaborou-se um quadro (Quadro 1) de análise com base nos trabalhos de Serva (1997), mostrando características distintas da Racionalidade Substantiva e da Racionalidade Utilitária nos diversos processos organizacionais. Desse modo, para cada tipo de Racionalidade, fez-se corresponder os seus respectivos elementos constitutivos, alocados a cada processo.

Quadro 1. Características da Racionalidade Instrumental e Substantiva nos diferentes processos organizacionais

PROCESSOS	TIPOS DE RACIONALIDADE	
	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 Diálogo	Cálculo Utilidade Maximização dos recursos
Comunicação e relações interpessoais	Autenticidade Valores emancipatórios Autonomia	Desempenho Êxito/resultados Estratégia interpessoal
Reflexão sobre a organização	Julgamento ético Valores emancipatórios	Desempenho Fins Estratégia interpessoal
Tipos de homem	Parentético Intelectual Orgânico	Organizacional

Fonte: Com base em Serva (1997)

O Quadro 2 relaciona as características dos modos de Gestão Pública, Privada e Estratégica, nos processos organizacionais, características essas fundamentais à distinção da natureza intrínseca dos mesmos.

PROCESSOS	FORMAS DE GESTÃO		
	Privada	Social	Pública*
Finalidade	Econômica	Social	Social
Operacionalização	Estratégica/técnica/ cálculo	Participativo/ transparente	Burocracia
Grau de Participação	Baixa/ controlada	Alta/deliberativa	Baixa/controlada

Quadro 2. Características dos modos de Gestão: Privada, Social e Pública

Fonte: Elaboração dos autores

\* Vertente gerencial.

A pesquisa analisou as premissas de Incubação da ITCP/NESol/UFT, de acordo com as características de racionalidade (Quadro 1) e da gestão pública, privada e social (Quadro 2). Essa análise foi realizada reunindo todas essas características e verificando quais foram predominantes nos processos examinados. Contudo, assumir a predominância consiste, em primeira instância, assumir que “não há exclusividade de um tipo de racionalidade nas ações dos indivíduos” e “identificar que ambas as racionalidades podem estar presentes em todos os processos organizacionais” (SERVA, 1997, p.24) na hora de aplicar a metodologia.

O Quadro 3 apresenta, resumidamente, o resultado da análise das premissas que embasam a metodologia de incubação da ITCP/NESol/UFT e sua relação com a Racionalidade Substantiva e Gestão Social.

Quadro 3: Relação das premissas que embasam a metodologia de Incubação da ITCP/NESol/UFT, com os conceitos de racionalidade e gestão

PREMISSAS PROCESSO	1 - Não diminuição da autonomia do grupo	2 - Velocidade de realização da incubação	3 - Veracidade dos diagnósticos	4 - <i>Feedback</i> ao grupo incubado
Hierarquia e normas	Entendimento Diálogo	Entendimento Diálogo	Julgamento ético	Entendimento
Valores e objetivos	Autorrealização Valores emancipatórios	Autorrealização	Julgamento ético	Valores emancipatórios
Tomada de decisão	Entendimento Diálogo	Entendimento Diálogo	Julgamento ético Diálogo	Entendimento Diálogo
Comunicação e relações interpessoais	Autenticidade Valores emancipatórios Autonomia	Autenticidade Autonomia	Autenticidade	Autenticidade Autonomia
Reflexão sobre a organização	Julgamento ético Valores emancipatórios	Julgamento ético Valores emancipatórios	Julgamento ético Valores emancipatórios	Julgamento ético Valores emancipatórios
Tipos de homem	Parentético Intelectual orgânico	Parentético Intelectual orgânico	Parentético Intelectual orgânico	Parentético Intelectual orgânico
Finalidade	Social	Social	Social	Social
Operacionalização	Participação Transparência	Participação Transparência	Participação Transparência	Participação Transparência
Grau de Participação	Alto	Alto	Médio	Alto

Fonte: Baseado em Serva (1997).

## PREMISSAS 1 e 2

A primeira premissa mostra que o grau de participação do associado durante o processo de incubação é bastante elevado. Tal participação pressupõe o entendimento de que o técnico de incubação é apenas um facilitador, um mediador, enquanto que o associado é o protagonista desse processo. O processo decisório é deliberativo, ou seja, o técnico não decide sozinho o planejamento da cooperativa, mas, sim, facilita a condução deste planejamento junto com os associados, por meio de discussões e debates. Dessa forma, os associados não se limitam e nem se rendem ao que é oferecido pelos outros (MANHEIM *apud* RAMOS, 1981).

Esse entendimento permite que o associado seja motivado a desenvolver suas habilidades técnicas e fomente seu senso crítico e político, o que o leva à emancipação na medida em que rompe com o assistencialismo. Segundo Serva (1998), os valores emancipatórios “permitem alicerçar os processos de reflexão

coletiva", portanto, posiciona esses indivíduos como críticos da realidade objetiva – com o homem parentético (RAMOS, 1981) e intelectual orgânico (GRAMSCI *apud* SEMERARO, 2006).

Para Gramsci (*apud* SEMERARO, 2006), o trabalho de educação, nesse caso, o de incubação, deve ser feito no sentido de fomentar o afloramento de elites de intelectuais que surjam diretamente da massa e que permaneçam em contato com ela para tornarem-se os seus multiplicadores, contribuindo para a mudança do paradigma ideológico de uma época.

Essa premissa também coaduna com o pensamento de Paulo Freire (1996) que diz que ninguém é sujeito da autonomia de ninguém. Assim, o respeito aos valores emancipatórios, como autonomia e autenticidade do grupo, é aspecto que dará base para, no futuro, a cooperativa aprender a caminhar com as suas próprias pernas, ou seja, "sem o apoio do técnico de incubação" (CANÇADO, 2007b, p.62.)

Observa-se que a valorização e o respeito à autonomia do associado, bem como à prática de ações orientadas pelo entendimento e julgamento ético aproximam a primeira premissa da racionalidade substantiva, possibilitando a autorrealização do grupo e a distância da racionalidade utilitária na medida em que essa visa ao desempenho e à estratégia pessoal, mesmo que isso implique atropelar os saberes do grupo.

No contexto da Gestão Social orientada pela racionalidade comunicativa, os atores, ao fazerem suas propostas, não podem impor suas pretensões de validade sem que haja um acordo alcançado comunicativamente no qual todos os participantes exponham suas argumentações. (...) **a verdade só existe se todos os participantes admitem sua validade**, por meio da discussão crítica, da apreciação intersubjetiva. (TENÓRIO, 1998, p.16) (Grifos do autor).

Não diminuir a autonomia do grupo implica o engajamento e a participação ampla de todos os membros da cooperativa no planejamento e na execução das atividades, aproximando-a, assim, da Gestão Social. Inviabiliza, portanto, modo de gestão cujas ações são realizadas **para** o associado ao invés de **com** o associado, ou seja, qualquer gestão cuja participação seja controlada, a exemplo da gestão pública e da privada.

Dessa forma, o processo deve ser conduzido por meio do que Freire (2001) chama de educação dialógica em contraposição à educação bancária. A primeira diz respeito a uma educação onde há respeito aos saberes e competências existentes e o conhecimento é fruto da relação educador-educando. Já a educação bancária é aquela na qual o educador é o "dono do conhecimento" e apenas repassa "verdades absolutas" aos educandos. Essa relação unilateral entre educador-educando reflete situações de dominação e hierarquia.

Freire (2001) pontua que a educação dialógica respeita as diversidades dos contextos culturais, promovendo o diálogo entre esses contextos – educação



intercultural – tendo como princípios básicos: a abertura ao outro, o encontro entre sujeitos e culturas, a afirmação do direito de todos, independentemente de etnia, religião, sexo, idade e condição econômico-social, de expressarem sua leitura de mundo, seu universo simbólico, bem como as suas práticas cotidianas.

Tanto a primeira premissa quanto a segunda põem-se de acordo com a visão de Tenório (1998) e de Freire (2001), pois, à medida que o técnico não diminui a autonomia do grupo, esse decide **com** os associados, por meio de debates e discussões, quais indicadores serão trabalhados primeiro. Isso evidencia, claramente, o respeito aos saberes e às competências existentes (educação dialógica/intercultural) mesmo dos conhecimentos empíricos e informais e reforça a ideia da participação, do entendimento e do diálogo onde “a palavra tem uma importância capital” (SERVA, 1997, p.28). Segundo Ramos (1989), o entendimento “é necessário à boa regulação da vida humana associada”, alcançada pelo debate racional, e à superordenação ética.

O diálogo exige respeito mútuo dos diferentes atores e de seus sistemas de conhecimento, por meio de relações que propiciem a discussão e o debate de maneira horizontal (SPINK *apud* FRANÇA FILHO & SCHOMMER, 2007). Isso implica “abandonar a autossuficiência de qualquer prática ou saber com a humildade para reconhecer incompletudes e fraquezas” (FRANÇA FILHO & SCHOMMER, 2008, p.178). Esse aspecto inviabiliza a postura do técnico como o detentor do conhecimento que levará a luz para os associados, bem como combate o autoritarismo e a invasão cultural; portanto, se insere na perspectiva da racionalidade substantiva.

Assim, o diálogo, o respeito à individualidade e aos saberes e as competências existentes, enquanto saberes contextualizados se apresentam como características fundamentais da Gestão Social, inserida na concepção da aprendizagem em comunidades de prática, onde a “participação dos sujeitos na construção dos significados e dos repertórios de ação (...) é concebida como característica fundamental da aprendizagem e da construção do conhecimento” (FRANÇA FILHO & SCHOMMER, 2008, p.178).

O técnico deve respeitar a dinâmica e a velocidade do grupo, pois cada grupo possui um ritmo específico e, reconhecer isso, implica respeitar, mais uma vez, a autonomia do grupo.

### **PREMISSAS 3 e 4**

A terceira premissa evidencia que, quando surge tensão entre a ética substantiva e a ética utilitária, os indivíduos acabam por se render ao utilitarismo, visto que se vive em uma sociedade onde esta é hegemônica. Por causa disso, muitas vezes o técnico se sente tentado a manipular os indicadores, passando a ser regido pelo cálculo dos meios e dos fins (RAMOS, 1981).

Segundo Serva (1997, p.29), “a congruência de uma organização, face à racionalidade que lhe é subjacente, não começa no produto, tampouco na imagem

ao público: começa sobretudo nos seus processos administrativos internos". Assim, caso o técnico manipule os dados para mostrar serviço, aumentando os indicadores (o produto), o mesmo estará inviabilizando a aplicação da metodologia, pois os dados auferidos não representarão a realidade.

O técnico precisa ser verdadeiro na sua avaliação, pois isso mostra, em primeira instância, que ele demonstra respeito às duas primeiras premissas: de não diminuir a autonomia do grupo e de respeitar a velocidade do grupo, aproximando da racionalidade de valor (mesmo que racionalidade substantiva). Em seguida, demonstra que o técnico assume sua responsabilidade de mediador de um processo de emancipação humana. Essa postura do técnico possibilita que ele desenvolva habilidades e competências no que tange a manter um equilíbrio entre as dimensões sociais, culturais, ambientais e econômicas, habilidades essas indispensáveis ao gestor social.

A última premissa é de suma importância no processo de incubação. Viabiliza a participação e a comunicação em nível macro. Todos passam a entender e a acompanhar as alterações nos valores dos indicadores, isto é, todos acompanham a evolução da cooperativa. As informações sobre a medição dos indicadores são disponibilizadas de maneira a todos na cooperativa tenham acesso a esses dados. Apenas ter acesso aos dados não é suficiente, sendo sugerido que as informações devem ser disponibilizadas de forma simples, de fácil visualização por meio de gráficos por eixo com comentários do porquê na mudança de valores etc.

Essa preocupação com o envolvimento do associado ao longo do processo de incubação, no que tange ao *feedback* das ações na cooperativa, nada mais é que o fruto do adequado cumprimento das premissas anteriores.

A participação é efetivada quando o associado vê o resultado do trabalho de incubação e, a partir daí, pode, com base no entendimento e no julgamento ético, inferir sozinho (ou fomentado pelo mediador) reflexões sobre a organização como um todo e sobre o seu papel nesse processo. A última premissa possibilita que o indivíduo aprenda com ele mesmo por meio da *práxis* (ação-reflexão-ação), à medida que vai acumulando experiências devidamente analisadas, permitindo que esse cresça enquanto pessoa e possibilite que suas próximas ações tendam a ser melhores que as passadas, visto que dispõe de referências anteriores (FREIRE, 2001).

Freire (2001) relata que não existe palavra verdadeira que não seja a da *práxis*, e essa, por sua vez, está sempre comprometida com a humanidade do humano, pois a palavra não é direito de alguns homens, mas direito de todos os homens.

A premissa quatro, devido à sua base dialógica, permite a autonomia do grupo bem como a sua autenticidade na medida em que o saber produzido nesse processo, segundo Chalant (1999), só pode ser autêntico se for acompanhado do poder de dizer "eu acho", "eu penso". O autor prossegue, "o sujeito está ao lado da imaginação, da criação, da crítica e da reflexão sobre si mesmo. Ele participa da transformação do mundo, ele é criador da história (...) o signo da humanidade,

está estreitamente ligado à existência de um outro sem o qual nós não seríamos nada" (p.68-69).

Tanto a participação quanto o compromisso com valores éticos e emancipatórios, como autenticidade, veracidade e autonomia, aproximam essa premissa da racionalidade substantiva, na medida em que o indivíduo tem um conhecimento dos acontecimentos do mundo e é valorizado pela sua subjetividade no âmbito do indivíduo pensante, dotado de conhecimentos e habilidades e de sentimentos que regem as suas ações, pensando no bem-estar coletivo, promovendo, assim, autorrealização coletiva.

Vale ressaltar que, para além da capacitação técnica, é necessário uma capacitação no que tange ao aprimoramento de aspetos subjetivos como sensibilidade, intuição, honestidade, tato e compreensão. Esses aspectos são fundamentais para que o técnico consiga, conjuntamente com o grupo, atingir os objetivos da incubação.

Em suma, todas as quatro premissas, que embasam a metodologia de incubação da ITCP/NESol/UFT, se inserem na perspectiva de uma gestão dialógica, participativa, onde a verdade não é uma relação entre o indivíduo e a sua percepção de mundo, mas, sim, um acordo alcançado por meio da discussão crítica, da apreciação subjetiva, aproximando do conceito de Gestão Social, regido pela lógica da racionalidade substantiva cujos valores possibilitam a autonomia, a autenticidade, o desenvolvimento de valores emancipatórios, o entedendimento ético e a autorrealização por meio do despertar do homem parentético e do homem intelectual orgânico, visando à autossustentabilidade do grupo.

## CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente trabalho teve como objetivo analisar as premissas que embasam a Metodologia de Incubação de Cooperativas Populares da ITCP/NESol/UFT à luz dos conceitos de Gestão e Racionalidade.

Observou-se que essas premissas se aproximam da Racionalidade Substantiva devido à predominância das características dessa nos processos organizacionais. Desse modo, as premissas permitem que o técnico conduza o processo de incubação, juntamente com os associados, na direção da autorrealização, do autodesenvolvimento, por intermédio do entendimento ético e valorativo, do diálogo, em oposição à Racionalidade Instrumental, que visa ao utilitarismo, o pragmatismo e o cálculo de meios e fins.

As premissas utilizadas valorizam a diversidade cultural e estão comprometidas em escutar sensivelmente os grupos, sua voz de esperança e de vida melhor e com eles buscar alternativas e soluções para os seus problemas, possibilitando assim a *práxis*, ou seja, a ação-reflexão onde o indivíduo toma conhecimento de que é protagonista da sua história, o que o leva à emancipação, despertando o ser político – o homem parentético ou o intelectual orgânico.

Assim, constatou-se que tais ações se aproximam da Gestão Social, visto que as ações são feitas com os associados e não para os associados, fundamentando-se em uma educação dialógica/intercultural onde há valorização dos saberes e competências existentes e se privilegia a participação ampla dos atores na tomada de decisão, ou seja, a participação não é controlada como acontece na gestão pública e privada.

Ao longo da discussão percebeu-se que o técnico tem um papel fundamental na condução desse processo. Considerando-se isso, é essencial que esse passe por uma capacitação antes de utilizar a metodologia para aprimorar aspectos técnicos e também aspectos subjetivos como a sensibilidade, a compreensão, a intuição e o tato, que devem ser usados a todo o momento.

As premissas, na forma como foram elaboradas, conferem autonomia e, conseqüentemente, autenticidade ao grupo incubado. O respeito às premissas se apresentam como condição *sine qua non* para que a cooperativa, no futuro, possa caminhar com as suas próprias pernas, ou seja, sem o apoio do técnico de incubação, rumo à autossustentabilidade, fazendo com que se rompa com o assistencialismo e se alcance o objetivo da incubação.

Considerando que esta pesquisa validou as premissas que embasam a metodologia de Incubação de cooperativas populares da ITCP/NESol/UFT, na perspectiva de uma Gestão Social alicerçada na Racionalidade Substantiva, sugere-se que futuros trabalhos analisem as metodologias adotadas por ITCPs de outras universidades e de outros Estados, para avaliar se tais metodologias se aproximam igualmente dos conceitos aqui analisados. Também, seria interessante o estudo dos impactos de uma metodologia que não se enquadrasse nesses conceitos em organizações de caráter substantivo.

## **MANAGEMENT AND RATIONALITY: ANALYSIS OF THE INCUBATION METHODOLOGY OF POPULAR COOPERATIVES OF ITCP/NESOL/UFT**

### **ABSTRACT**

This paper aims to analyze the premises which are the foundation for the incubation methodology of the Technological Incubator of Cooperatives for the Federal University of Tocantins – ITCP/ NESOL/ UFT, in the perspective of the concepts of management and technology. It was done an interview with the author of the book “Incubation of popular cooperatives: methodology of the development indicators”, published in 2007 and it was done a focal group with teachers and researchers of NESol. The theoretic arguments are based in the concepts of substantive and instrumental rationality, as well as, in the distinction between Public, Strategy and Social Management. The research showed that all the premises in which this methodology is based promote an agreement reached by the critical discussion, the subjective appreciation approximating them of the concept of social management, ruled by the logic of substantive rationality which

values allow the autonomy, the authenticity, the development of emancipator values, the ethic understanding and the auto-sustainability of the group.

**Key-words:** Rationality, Management, incubation methodology

---

## REFERÊNCIAS

ARROYO, J. C. T.; SCHUCH, F. C. **Economia popular e solidária: a alavanca para um desenvolvimento sustentável**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2006.

BRESSER-PERREIRA, Luiz Carlos. **A administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo estado**. Brasília: MARE/ENAP, 1996.

CANÇADO, Airton Cardoso. **Autogestão em cooperativas populares: os desafios da prática**. Salvador: IES, 2007a.

\_\_\_\_\_. **Incubação de Cooperativas Populares: Metodologia dos Indicadores de Desempenho**. Palmas-TO: NESol/UFT, 2007b.

CANÇADO, Airton Cardoso; IWAMOTO, Helga Midori, CARVALHO, Jacqueline Elisa F. Barreto. Cooperativa dá lucro? Considerações sobre lucros e sobras. In: CANÇADO, A. C.; SILVA JR, J. T.; SCHOMMER, P. C.; RIGO, A. S. **Os desafios da formação em Gestão Social**. Palmas: Provisão, 2008.

DOIMO, Ana Maria. **A vez e a voz popular: movimentos sociais e participação política no Brasil pós-70**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará. ANPOCS, 1995.

**ESTATUTO DA REDE DE ITCPs**. Disponível em: <<http://www.itcp.coppe.ufrj.br>>. Acesso 20 set. 2008.

FISCHER, Tânia. **O futuro da gestão**. In: HSM Management. São Paulo: HSM, 2007. V.10, n.64. Set./out.2007.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho. Definido Gestão Social. In: SILVA JR, Jeová Torres; MÂISH, Rogério Teixeira; CANÇADO, Airton Cardoso. **Gestão Social: Práticas em debate, teorias em construção**. Juazeiro do Norte. 2008

\_\_\_\_\_; SCHOMMER, Paula Chies. Gestão Social e Aprendizagem em comunidades de prática: Interações Conceituais e possíveis decorrências em processos de formação. In: SILVA JR, Jeová Torres; MÂISH, Rogério Teixeira; CANÇADO, Airton Cardoso. **Gestão Social: Práticas em debate, teorias em construção**. Juazeiro do Norte. 2008

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: Saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra , 1996.

\_\_\_\_\_. **Ação Cultural para a liberdade e outros escritos**. 9. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2001

RAMOS, Alberto Guerreiro. **Administração e contexto brasileiro: Esboço de uma teoria Geral da Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1983.

\_\_\_\_\_. **A nova ciência das organizações**. Tradução de Mary Cardoso. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1981.

ITCP/COPPE/UFRJ - Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares do Instituto Alberto Luis Coimbra de Pós-graduação e Pesquisa em Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro. **Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares** - **ITCP**. Disponível em <[http://www.cooperativismopopular.ufrj.br/itcp\\_hist.php](http://www.cooperativismopopular.ufrj.br/itcp_hist.php)>. Acesso em 20 Setembro 2008.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria geral da Administração**. São Paulo: Pioneira, 2002.

NESOL/UFT – Núcleo de Economia Solidária da Universidade Federal do Tocantins. **Programa de Fomento ao Cooperativismo Popular em Palmas-TO**. Palmas, 2007. (Folder)

PAES DE PAULA, Ana Paula. **Por uma nova Gestão Pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005a.

\_\_\_\_\_. **Administração Pública Brasileira entre o Gerencialismo e a Gestão Social**. São Paulo: Revista de administração de empresas. 2005, vol. 45. Nº 1. Jan./Mar. 2005b.

\_\_\_\_\_. Guerreiro Ramos: Resgatando o pensamento de um sociólogo crítico das organizações. **Revista Organizações & Sociedade**. 2007, v.14. nº.40. Jan./Mar..

RIBEIRO, António de Lima. **Teorias da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SANTOS, Boaventura de Sousa (org.). **Reconhecer para Libertar**. Os Caminhos do Cosmopolitismo Multicultural. Coleção Reinventar a Emancipação Social. Volume 3. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

SEMERARO, Giovanni. **Intelectuais Orgânicos em tempos de pós-modernidade**. Cad. CEDES vol. 26 no. 70. Campinas Sept./Dec. 2006.

SERVA, Maurício. **A racionalidade Substantiva Demonstrada na Prática Administrativa**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 37, n. 2, Abr./Jun. 1997.

SECHERMERHORN, John R. **Administração: conceitos fundamentais**. Tradução Teresa Cristina Padilha de Souza, Eduardo Benedito Curtolo. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Gestão Social: Uma perspectiva conceitual**. São Paulo: Revista de Administração de Pública. Rio de Janeiro 1998, Set/Out. 1998.

\_\_\_\_\_. (Re)visitando o Conceito de Gestão Social. In: SILVA JR, Jeová Torres; MÂISH, Rogério Teixeira; CANÇADO, Airton Cardoso. **Gestão Social: Práticas em debate, teorias em construção**. Juazeiro do Norte. 2008

\_\_\_\_\_. **Gestão Social: Metodologia e casos**. 5ª Ed. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2007

\_\_\_\_\_. **Tem Razão a Administração?** Ensaios de teoria organizacional. Ijuí: Unijui, 2002.

TENÓRIO, Fernando Guilherme; ROZENBERG, Jacob E. Gestão pública e cidadania: metodologias participativas em ação. In: **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: EBAP/FGV, v.31, n.4, jul/ago, 1997.

---

<sup>i</sup> Na medida em que a administração pública gerencial não deixe de lado a sua característica específica: “a de ser uma administração que não está orientada para o lucro, mas para o atendimento do interesse público” (BRESSER-PEREIRA, 1995, p.9).

<sup>ii</sup> Por comportamento tecnocrático entende-se toda a ação social implementada sob a hegemonia do poder técnico ou tecnoburocrático, que se manifesta tanto no setor público quanto no privado, fenômeno comum às sociedades contemporâneas (TENÓRIO, 2002:123-124).

<sup>iii</sup> As primeiras ITCP’s surgem na Universidade Federal do Rio de Janeiro (1995) e na Universidade Federal do Ceará (1997). Em 1998, o Governo Federal instituiu o Programa Nacional de Incubadoras de Cooperativas Populares - PRONINC, visando fomentar a criação de novas incubadoras nas universidades. Um ano após é constituída a Rede Universitária de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares. Posteriormente, a Rede Unitrabalho, formada por núcleos de pesquisas de universidades na área do trabalho, passa a incentivar as universidades filiadas a constituir incubadoras (ITCP/UFRJ, 2008).