

## **ANÁLISE DAS INCUBADORAS DE COOPERATIVAS POPULARES (ITCPS) NA PERSPECTIVA DA RAZÃO SUBSTANTIVA E RAZÃO INSTRUMENTAL**

**NATHALIE PERRET**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO -  
FEA

nathaliepgm@gmail.com

**NEY NAKAZATO MIYAHIRA**

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

neymiyahira@usp.br

**MARIA PAOLA OMETTO**

UNIVERSITY OF ALBERTA

paolaometto@hotmail.com

## **Introdução**

Muitos estudos buscaram identificar organizações do terceiro setor pautadas na racionalidade substantiva. Nessa pesquisa, argumentamos que a racionalidade instrumental e a substantiva, ao invés de opostas, podem se comportar de maneira complementar, de modo que uma fortaleça a outra, aumentando tanto a identidade e os valores quanto os resultados. Entende-se que haja a necessidade de um equilíbrio para que a racionalidade instrumental, predominante atualmente, não ofusque a substantiva.

## **Problema de Pesquisa e Objetivo**

A premissa é que a racionalidade instrumental, no contexto de organizações produtivas e de organizações não produtivas, permite a sobrevivência da organização e o atingimento de resultados, além de reforçar os valores substantivos, motivando e engajando seus membros ao explicitar a tangibilidade dos ideais. Nosso objetivo é estudar como a organização compreende a relação e a tensão (ou não) entre as racionalidades substantiva e instrumental e como respondem às mesmas.

## **Fundamentação Teórica**

Muitos estudos buscaram identificar organizações pautadas predominantemente na racionalidade substantiva e demonstram que organizações do terceiro setor têm como objetivo os valores e não o foco em resultados. Todavia, estudos relatam a crescente profissionalização do terceiro setor (Hwang & Powell, 2009) e argumentam que esta traz implicações de enfraquecimento dos valores dessas organizações.

## **Metodologia**

Realizou-se um estudo de caso da ITCP-FGV analisando suas mudanças ao longo do tempo. A escolha do estudo de caso deve-se ao fato de propiciar o adequado exame de acontecimentos contemporâneos (Yin, 2001). Na coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas que abrangeram as diferentes etapas vivenciadas pela organização, além da análise documental. As entrevistas foram feitas ao vivo, por Skype ou telefone; dependendo da disponibilidade do entrevistado.

## **Análise dos Resultados**

A intensificação da racionalidade instrumental não enfraqueceu a racionalidade substantiva. De certo modo, nesse contexto, pode ter aumentado, uma vez que mais grupos estavam sendo incubados e mais estudantes começam a participar da ITCP. Todavia, a chegada dos financiadores privados, com diversas exigências e foco em geração de renda e não em alta gestão, e a quantidade de projetos; gera uma necessidade de reestruturação gerencial.

## **Conclusão**

Nossa pesquisa mostrou que a racionalidade instrumental pode ser intensa sem detrimento da racionalidade substantiva. Todavia, existe uma tensão contínua que precisa ser administrada pelos membros da organização para que a racionalidade instrumental não se torne predominante em detrimento da substantiva. Nesse processo de busca de resultados são necessárias estratégias para que o foco nos resultados não se torne predominante, os membros devem criar mecanismos para que essa ação ocorra.

## **Referências Bibliográficas**

- Kalberg, S. (1990) Max Weber's types of rationality: cornerstones for the analysis of rationalization processes in history. *American Journal of Sociology*, 85(5), 1145-1179.
- Ramos, A. G. (1989). *A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações* (2 ed). Rio de Janeiro: FGV.
- Serva, M. (1997). A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. *Revista de Administração de Empresas*, 37 (2), 18-30.

## ANÁLISE DAS INCUBADORAS DE COOPERATIVAS POPULARES (ITCPS) NA PERSPECTIVA DA RAZÃO SUBSTANTIVA E RAZÃO INSTRUMENTAL

### INTRODUÇÃO

A razão instrumental ou racionalidade referente a fins a qual refere-se à exatidão com que se atinge os fins, alicerçada no cálculo e na relação custo/benefício, tem como lógica subjacente às ações e aos comportamentos, impera na maioria das organizações produtivas contemporâneas, acarretando diversos tipos de problemas como o aumento da competição entre indivíduos; a degradação da qualidade de vida (Serva, 1997); o reforço das relações assimétricas e o controle de longo alcance através de meios de comunicação de massa e *lobbies* (Alvesson & Deetz, 1999). É dentro desse contexto que Guerreiro Ramos (1989) adverte sobre o predomínio da razão instrumental nas organizações produtivas e desenvolve uma teoria que discute a presença da razão substantiva, ou orientada a valores nas organizações. Essa racionalidade manifesta-se pelo mérito intrínseco dos valores que a inspira, alicerçada com elevado conteúdo ético, sendo seus elementos: auto realização, entendimento, julgamento ético, autenticidade, valores emancipatórios e autonomia. (Serva, 1997; Barros & Santos, 2010; Souza, Ferreira, Teixeira & Wellen, 2003).

Muitos estudos buscaram identificar organizações pautadas predominantemente na racionalidade substantiva e demonstram que organizações do terceiro setor têm como objetivo os valores e não o foco em resultados. Todavia, estudos relatam a crescente profissionalização do terceiro setor (Hwang & Powell, 2009) e argumentam que esta traz implicações de enfraquecimento dos valores dessas organizações, ou seja, quanto maior a profissionalização, menor a importância concedida aos valores e maior os resultados e a lógica de eficiência.

Assim, a lógica que a maioria dos estudos indica é que quando a racionalidade instrumental é aumentada em uma organização, a substantiva diminui (Serva, 1997, Vizeu, 2003). Nessa pesquisa, argumentamos que a racionalidade instrumental e a racionalidade substantiva, ao invés de opostas, podem se comportar de maneira complementar, de modo que uma fortaleça a outra, aumentando tanto a identidade e os valores quanto os resultados. Porém, entende-se que haja a necessidade de um equilíbrio para que a racionalidade instrumental, predominante atualmente, não ofusque a substantiva. Nesse sentido, buscamos estudar como a organização compreende a relação e a tensão (ou não) entre essas racionalidades e como eles respondem às mesmas.

O contexto empírico são as incubadoras tecnológicas de cooperativas populares (ITCPs), organizações que têm como objetivo disseminar a economia solidária. As ITCP's em análise foram concebidas no meio universitário para assessorar a criação de cooperativas e reforçar a educação sobre economia solidária. Mais especificamente, realiza-se um estudo de caso na ITCP-FGV (Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Fundação Getúlio Vargas), criada em 2001. A escolha da ITCP-FGV deve-se a pelo menos dois fatos: o primeiro diz respeito às diversas mudanças ocorridas pela organização desde a sua fundação, por exemplo, na sua fundação e em seus anos iniciais, a organização tinha uma postura radical, não aceitando importar práticas gerenciais e instrumentais de outras organizações, resguardando uma racionalidade substantiva. Com a saída dos fundadores e a troca de membros ao longo do tempo, a ITCP-FGV passou por mudanças na sua forma de conduta, que ocasionaram: maior profissionalização, aceites de financiamentos de empresas e ênfase no foco em resultados das cooperativas, remodelando-a sob um viés de racionalidade instrumental. O segundo fato diz respeito ao fato dela ser a única ITCP dentro de um ambiente de uma escola de administração privada que, em sua predominância e de seus alunos, possui forte foco na racionalidade instrumental.

Dentro da teoria da razão subjetiva, as mudanças ocorridas na ITCP-FGV criariam um enfraquecimento dos valores da economia solidária para um foco na profissionalização e gerenciamento da organização. Porém, observou-se que com a profissionalização e gerenciamento da organização, a ITCP conseguiu resultados não vistos anteriormente, mostrando para seus membros e também para os cooperados que a economia solidária é possível. Porém, esse período não se sustenta. O foco no crescimento e os financiamentos privados geram ações internas na ITCP-FGV que enfraquece os valores substantivos e, por esse motivo, existe uma crise e reestruturação da organização.

Esse artigo está estruturado da seguinte forma: após esta introdução, apresentamos o aparato teórico da racionalidade substantiva, em seguida, a metodologia utilizada. Na seção da análise dos dados, mostramos as mudanças ocorridas ao longo do tempo referente às racionalidades das ações e como essas racionalidades se comportam conjuntamente. Por fim, discutem-se as conclusões e futuras de pesquisa.

### **Problema de Pesquisa e Objetivo**

Nossa premissa é que a racionalidade instrumental, no contexto de organizações produtivas e de organizações não produtivas em que o foco seja a mudança social externa e não apenas de seus membros, permite a sobrevivência da organização e o atingimento de resultados, além de reforçar os valores substantivos, motivando e engajando seus membros ao explicitar a tangibilidade dos ideais. Nosso objetivo é estudar como a organização compreende a relação e a tensão (ou não) entre as racionalidades substantiva e instrumental e como respondem às mesmas. A partir desses argumentos, estudamos a evolução temporal da ITCP-FGV como as racionalidades ocorrem, a tensão e o reforço existente entre elas e as práticas para que elas estejam em equilíbrio. A presente pesquisa parte desse foco e propõe como contribuição à teoria existente: argumentamos que a racionalidade instrumental pode reforçar a substantiva.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **Racionalidade Instrumental e Substantiva**

A discussão sobre racionalidade remete a estudos de Platão e Aristóteles (Pizza, 1994) entretanto, para o foco do trabalho parte-se das definições de Max Weber sobre racionalidades. Em seu estudo “Economia e Sociedade” de 2002, o autor identifica quatro tipos de racionalidade, sendo duas são discutidas na presente pesquisa:

1. Racionalidade prática ou instrumental: ligada aos interesses pragmáticos e egoístas do dia-a-dia dos indivíduos, de modo que o mesmo calcula o mais adequado meio para chegar a um fim. A construção de teorias e conceitos abstratos para entendimento do mundo é tida como racionalidade teórica, utilizando-se de processos de dedução e indução.

2. Racionalidade substantiva: pautada em valores, como, por exemplo, noções de beleza e de igualdade, são todos ordenados em termos da racionalidade substantiva. Desse modo, algo que seja racional (em valores) para um ser humano pode ser irracional para outro, por exemplo, pautar suas ações sociais na solidariedade pode ser racional para aqueles que acreditam na igualdade e irracional para aqueles que acham que o homem é um ser naturalmente “ruim”. (Kalberg, 1990). Esta racionalidade é determinada independente das suas expectativas de resultados (Pizza, 1994) e é a única, para Weber, que pode criar modos de vida (rotina) após ser institucionalizada. (Kalberg, 1990).

Em seus estudos, Weber explica as práticas e acontecimentos derivados da racionalidade instrumental. Visto o momento histórico em qual o autor escreveu sua teoria, esse foco faz sentido, uma vez que as organizações se tornavam cada vez mais pautadas na racionalidade instrumental, criando-se burocracia. Assim, as burocracias, organizações predominantes na sociedade atual, estão baseadas nesse tipo de ética, voltada para o aspecto produtivo, sendo “a

organização econômica o princípio e o fim de tudo, e os seres humanos só são considerados enquanto atores administrativos” (Pizza, 1994, p.11).

Porém, nos estudos de Weber, a racionalidade substantiva não é teorizada ou discutida de forma detalhada. É baseado nessa lacuna da teoria que Guerreiro Ramos (1989) propõe um estudo sobre a racionalidade substantiva nas organizações. Os estudos do autor a respeito da racionalidade nas organizações estão pautados numa abordagem ampla, alcunhada, pelo próprio autor de “teoria substantiva da vida humana”. Esta, em oposição à racionalidade instrumental, refere-se à conduta livre e individual das pessoas. Por meio da racionalidade substantiva, o indivíduo resguardaria sua liberdade, podendo desta maneira, conduzir sua vida pessoal em direção à auto realização.

Serva (1993), a partir da teoria de Guerreiro Ramos, operacionaliza a teoria das organizações substantivas para estudos empíricos. Ao mapear as organizações substantivas brasileiras, o autor notou que as mesmas apresentam algumas características comuns, das quais se destaca a questão do relacionamento entre os integrantes, a estrutura hierárquica e o processo decisório. De acordo com o autor, a intensidade das relações interpessoais é bastante elevada e conjugada com os princípios de aceitação de conflitos e da disposição permanente de negociação, revela o intenso uso da comunicação verbal, da palavra, da discussão, prevalecendo os contatos pessoais. Essa configuração cria condições para a expressão de sentimentos no cotidiano. Outro traço marcante é a flexibilidade da estrutura hierárquica, nas microempresas prevalecem formas de administração participativa e nas organizações tipicamente coletivistas não existe nenhuma hierarquia e há rodízio na execução de tarefas e funções. O processo decisório é coletivo, baseado em reuniões coletivas com a participação de todos os interessados. (Serva, 1993)

Diversas pesquisas foram realizadas sobre a racionalidade substantiva na literatura brasileira (Caitano & Serva, 2012), porém, a maioria buscou identificar qual tipo de racionalidade é predominante, tanto na organização como um todo ou em processos ou atividades específicas. É válido lembrar que as características não determinam que uma organização seja substantiva ou não, mas sim, qual a racionalidade predominante. Como visto em Dellagnelo e Machado (2000), uma organização pode conter diversas características tidas como não-burocráticas mas sua base ser a racionalidade instrumental.

### **Incubadoras de Cooperativas Populares**

Incubadoras de cooperativas populares são entidades estudantis que buscam a disseminação e fortalecimento da economia solidária e incubação de cooperativas. Dessa forma, podemos dizer que elas têm dois objetivos principais que ficam evidentes: a formação dos estudantes e o fortalecimento da economia solidária. A economia solidária surgiu com o objetivo de criar um sistema de produção oposto ao capitalista na primeira metade do século XIX e propõe um modelo pautado na solidariedade, a qual é entendida em uma linha de atuação democrática (autogestão), na ação coletiva em que todos têm direitos iguais.

A primeira ITCP foi criada em 1995 na Universidade Federal do Rio de Janeiro e depois disso mais de 80 incubadoras foram criadas em todo o Brasil. A maioria encontra-se dentro de universidades públicas com exceção da ITCP-FGV e tem o objetivo de ajudar os grupos vulneráveis criar cooperativas para geração de renda. Além disso, ITCP visa também divulgar os valores, ideias e práticas associadas a uma economia de solidariedade.

Como uma nova forma de organização para a criação do novo sistema econômico, uma característica fundamental é um entendimento claro e compartilhado, entre os membros e a missão da ITCP e como estas missões são operacionalizados. Esta nova forma de organização pretende que os estudantes aprendam a se auto gerir, discutindo e tomando a decisão dos caminhos da organização coletivamente (Ometto, Gegenhuber & Winter, 2015).

A seguir apresentamos a metodologia.

## METODOLOGIA

Realizou-se um estudo de caso da ITCP-FGV analisando suas mudanças ao longo do tempo. A escolha do estudo de caso deve-se ao fato de propiciar o adequado exame de acontecimentos contemporâneos (Yin, 2001). Para a elaboração da pesquisa, na coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas que abrangeram as diferentes etapas vivenciadas pela organização, além da análise documental. É importante ressaltar que uma das autoras foi membro da ITCP-FGV entre 2003 e 2005, o que permitiu melhor detalhamento e entendimento da análise histórica das diferentes racionalidades na ITCP-FGV. Para entendermos as mudanças das práticas e processos da ITCP-FGV, dividimos a sua história em sete momentos cruciais que surgiram durante as entrevistas, que aqui chamamos de: fundação (2001-2002); crise/reestruturação (2003-2005); profissionalização (2006-2008); feira de trocas (2009-2010); expansão/pacto federativo (2011-2012); crise/separação (2013); atual (2014)– cada momento é explicitado no subitem *a história e a atuação da ITCP-FGV*.

Foram realizadas 20 entrevistas nos meses de janeiro a março de 2014 com atuais e antigos membros da organização, conforme quadro 1. As entrevistas foram feitas ao vivo, por Skype ou telefone; dependendo da disponibilidade do entrevistado. Quando possível, as entrevistas foram gravadas e transcritas. Nas que não foram gravadas, fizemos anotações detalhadas. No quadro elencamos os entrevistados e os momentos que participaram da ITCP-FGV. Alguns membros saíram da ITCP-FGV e hoje fazem parte apenas do ISES (Instituto de Sócio Economia Solidária). A criação do ISES será explicada posteriormente.

<b>Entrevistado</b>	<b>Momento</b>
1	Fundação
2	Fundação
3	Fundação
4	Fundação
5	Fundação
6	Fundação
7	Fundação
8	Crise/Reestruturação
9	Crise/Reestruturação até Feira de Trocas
10	Crise/Reestruturação
11	Reestruturação/Profissionalização
12	Profissionalização até ISES
13	Feira de Troca até ISES
14	Expansão/Pacto Federativo até Atual
15	Expansão/Pacto Federativo; Crise/Separação; Atual
16	Expansão/Pacto Federativo até ISES
17	Expansão/Pacto federativo
18	Expansão/Pacto Federativo até ISES
19	Expansão/Pacto Federativo; até Atual
20	Atual

Quadro 1: Entrevistados e estágio na ITCP.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Além disso, foram utilizados dados primários e secundários conforme descrito a seguir.

<b>Documento</b>
TCC-Gestão do Conhecimento como atividade cooperativa - Propostas para aperfeiçoá-la na ITCP-GV.
TCC - Autogestão: uma busca pela saída do país das Maravilhas
TCC- Centro de Referência e Rede de colaboração solidária na região central de São Paulo
Website ITCP-FGV
ATAs assembleias ITCP e documentos financeiros 2014; Pacto Federativo
Manual para ingressante ITCP 2005

Quadro 2: Documentos utilizados.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para cada um dos sete momentos analisamos quem eram os integrantes da ITCP-FGV; a visão dos integrantes sobre o objetivo da organização; a racionalidades instrumental e a racionalidade substantiva. Para a análise das racionalidades, utilizamos alguns critérios que Serva (1997) aborda para caracterizar a racionalidade de uma organização.

<b>Elementos constitutivos - racionalidade substantiva</b>
Autorealização: satisfação do indivíduo com sua atividade e de acordo com o potencial do indivíduo;
Entendimento: conversação entre os membros para consenso ou acordos mediada por um diálogo aberto;
Julgamento ético: deliberação baseada em valores por meio do debate racional entre os indivíduos;
Autenticidade: “integridade, honestidade e franqueza dos indivíduos nas interações” (Serva, 1997, p. 22)
Valores emancipatórios: valores na busca do bem estar coletivo, da solidariedade, entre outros;
Autonomia: condição em que os agentes das organizações podem agir e expressar-se livremente.

<b>Elementos Constitutivos - Racionalidade Instrumental</b>
Cálculo: “projeção utilitária das consequência dos atos humanos
Fins: metas de natureza técnica, econômica ou política (aumento do poder)“ (Serva, 1997, p.22);
Maximização de recursos: eficiência e eficácia máxima sem questionamento ético;
Êxito/resultados: atingimento de padrões/patamares que são considerados como vitoriosos face a processos competitivos numa sociedade capitalista;
Desempenho: preocupação com o aumento da performance individual buscando maior eficiência;
Utilidade: interações baseadas no valor do econômico;
Rentabilidade: retorno econômico
Estratégia interpessoal: “aqui entendida como influência planejada sobre outrem, a partir da antecipação das reações prováveis desse outrem a determinados estímulos e ações, visando atingir os seus pontos fracos”.

Quadro 3: Elementos Constitutivos.

Fonte: Adaptado pelos autores de Serva (1997, p.22)

Serva (1997) propõe um modelo *continuum* para a identificação de ação racional substantiva e ação racional instrumental. Nele, as racionalidades são excludentes, ao passo que quando uma racionalidade aumenta a outra diminui. Não utilizamos esse *continuum*, pois argumentamos que seja possível existir a racionalidade substantiva elevada ao mesmo tempo que a racionalidade instrumental.

A partir dessa primeira análise, identificamos de que modo a racionalidade instrumental e a substantiva interagiam em cada momento e quais eram as práticas dentro desse processo. Desse modo, pudemos identificar de que forma essas racionalidades se reforçam ou contradizem e as consequências para a organização.

## **ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **A história e a atuação da ITCP-FGV**

A Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da FGV é uma entidade estudantil fundada em 2001 por alunos e professores, após um aluno ter participado do Fórum Social Mundial e ter achado de extrema importância a questão da economia solidária e do cooperativismo. Este aluno conversou com amigos, formou um grupo e junto com alguns professores da FGV montou a organização. Atualmente, a ITCP-FGV está se reorganizando e os membros não possuem clareza dos objetivos e propostas da entidade. Abaixo, relatamos brevemente o histórico da ITCP-FGV para contextualizar nosso caso empírico. Dividimos a história da entidade de acordo com as fases discutidas na metodologia.

#### *Fundação (2001-2002)*

Nesse primeiro momento da organização, havia muitos grupos de estudos e alguma atividade prática, sendo estas em sua maioria em conjunto com a Incubadora de Cooperativas da USP e em parceria com a Prefeitura de São Paulo. Era um momento de criação da entidade.

#### *Crise/Reestruturação (2003-2005)*

Pela natural rotatividade de uma organização estudantil e por esta não contar com financiadores que pudessem gerar trabalho fixo para os membros, muito deles deixaram a organização e outros entraram. No segundo momento da organização, os professores já não participavam tão ativamente, os alunos que participaram da fundação deixam a incubadora, existiam poucos membros, havia poucas cooperativas sendo incubadas e o grupo de estudos ainda continuava. A ITCP-FGV conseguiu nessa época um financiamento do Governo Federal, mas pensou em fechar as portas e parar suas atividades. Alguns membros não concordaram e decidiram que iriam continuar a trabalhar na Incubadora e tentar incluir mais alunos da graduação – ingressasse na fase de reestruturação. Propagandas foram realizadas, por meio de camisetas, vídeo institucional no dia de abertura para os alunos ingressantes, artigos na Gazeta Vargas (jornal estudantil). Houve uma entrada de novos membros, foi renovado o funcionamento e as ideias ali contidas. Buscou-se criar documentos para que os processos, rede de relacionamentos, atividades e história da ITCP-FGV ajudassem aos membros seguintes. Os alunos buscaram grupos e mais cooperativas começaram a ser incubadas.

#### *Profissionalização (2006-2008)*

Com o recurso do Governo Federal, foi possível consolidar alguns técnicos - trabalhadores fixos assalariados na Incubadora, de modo que houve um corpo não rotativo que permite a continuidade da organização – passa-se então à fase de profissionalização. Existe um corpo grande e engajado de alunos da FGV, muitos com objetivos de se formarem e serem técnicos da Incubadora. Os técnicos têm um papel de auxílio mas de nenhum modo dominam a incubadora. Existe um ambiente interno de amizade e integração entre alunos e técnicos. Com a entrada de um do técnico proveniente da ITCP-USP, por indicação de um cooperado sendo



incubado, a ITCP-FGV consegue conexões com diversas organizações que possuem grupos a serem incubados, especialmente o Albergue na região do Glicério e a Organização Minha Rua, Minha Casa.

#### *Feira de Trocas (2009-2010)*

Nesse momento, os técnicos começam a aumentar e alguns alunos da fase anterior a sair. Desse modo, os membros da ITCP-FGV mais antigos são técnicos, gerando certa legitimidade a esses. Identificando a dificuldade de comercialização das cooperativas, a ITCP-FGV começa a realizar diversas feiras de trocas (com moeda criada por eles), o que permite aprendizado para os grupos cooperados. Cria também uma feira de economia solidária no centro de São Paulo (sem a moeda social) para os grupos mais desenvolvidos. Todavia, deixam de realizar as feiras pois o ganho econômico das cooperativas era menor do que o investido. Nesse momento, a ITCP-FGV inicia projetos com parceiros privados.

#### *Expansão/Pacto Federativo (2011-2012)*

As parcerias com empresas privadas e fundações privadas são consideradas como desejáveis, algo que no passado era tachado como prejudicial à ITCP-FGV. Nesse momento, iniciam-se grandes projetos com o HSBC Solidariedade, Instituto Camargo Correa, entre outros. A ITCP-FGV é contratada por esses institutos para escolher projetos para serem incubados e dar assessoria aos projetos. O foco é geração de renda e combate a pobreza. Os grupos estão localizados no Brasil todo. O crescimento da quantidade de grupos e de receita é exponencial. Os técnicos deixam os estudantes sem muitas atividades. A culminação dessa fase é a criação do Pacto Federativo, nele criam-se quatro projetos autônomos dentro da ITCP-FGV: dois com estudantes envolvidos (PAT- Projeto de Auxílio Técnico e BNI-Banco de Negócios Inclusivos). Nesse momento há uma grande departamentalização dentro da ITCP-FGV e a integração de trabalho entre os departamentos é pequena. Técnicos terceirizados são contratados e não participam da decisão. A ITCP-FGV começa a fazer assessorias e não mais incubação.

#### *Crise/Separação (2013)*

A partir da fase da profissionalização, a ITCP-FGV vinha em um crescimento exponencial e necessita desburocratizar as amarras existentes nos processos de financiamento dentro da FGV. Para tanto, criaram uma outra organização, o ISES - Instituto de Sócio Economia Solidária – que intencionava intermediar os financiamentos, agilizando-os. Essa organização teve seu papel na facilitação da expansão mas trouxe consigo uma repartição ainda maior de atividades, o que ocasionou uma falta de visibilidade de suas atividades por todos os membros da ITCP-FGV. Aliado a isso, somou-se a impressão de que se perdia cada vez mais o escopo original da ITCP, de modo que no fim de 2013, a FGV toma a decisão de desligar o corpo técnico da ITCP. A FGV solicita que o BNI seja desligado da escola.

#### *Atual (2014)*

A nova ITCP-FGV é totalmente separada do ISES/BNI e estes passam a ser Órgãos independentes e impossibilitados de utilizar a sigla “FGV”. A nova ITCP passa a não ter mais vínculo com o CEAPG (Centro de Estudos em Administração Pública e Governo), virará uma entidade independente e quem dará respaldo a ela será um professor da FGV. Busca-se voltar às origens, tentando garantir que sempre haja um núcleo de estudantes que toquem a ITCP-FGV. Nessa nova fase, tenta-se também a reaproximação com os fóruns de discussões e relacionamentos com as demais ITCPs atuantes no Brasil (durante todo o processo em que coexistiam o corpo técnico e o estudantil, a ITCP-FGV afastou-se da rede das demais incubadoras). É um momento que os alunos buscam criar uma identidade e a razão de existir

da incubadora. Possuem um projeto de feira de economia solidária em um prédio comercial e de escritórios.

### **Análise de dados**

Os dois objetivos das incubadoras, a formação dos estudantes e o fortalecimento da economia solidária, no presente caso vão se mostrar muitas vezes conflitantes, uma vez que devido à alta rotativa dos alunos e conseqüente baixa experiência dos membros e estruturação da organização, uma incubação sustentável e de resultados se mostra, muitas vezes, fragilizada. Ao mesmo tempo, na busca de solucionar esse problema, a contratação de técnicos e uma expansão (desproporcional), proporciona o aumento da racionalidade instrumental da obtenção de resultados e busca de altos desempenhos, mas fragiliza o caráter estudantil da ITCP.

É importante notar, todavia, que o foco apenas como entidade estudantil pode ser entendido como racionalidade instrumental, em que o objetivo da instituição é a formação do aluno (sua estratégia interpessoal e um ganho para ele), nesse contexto, os valores emancipatórios (mas não os outros elementos da racionalidade substantiva) podem ser feridos. Se o valor primordial é a busca da autogestão e de uma mudança na sociedade, os resultados para a sociedade devem ser também levados em conta no que tange os valores e ideais da organização. O que notamos, nesse caso, é o relacionamento de três razões ou objetivos da ITCP-FGV: atuação com foco estudantil, o fortalecimento da economia solidária e o papel da racionalidade instrumental. Discutimos essas relações, primeiramente, analisando cada fase histórica da ITCP-FGV. Posteriormente discutimos como essas fases se relacionam e como as distintas racionalidades ocorreram ao longo do tempo.

#### *Fundação da ITCP-FGV*

No momento da fundação da ITCP-FGV, os valores e ideias da economia solidária estão fortemente arraigados em seus membros. De um lado, os contínuos e frequentes grupos de estudos permitem um entendimento e identificação com esses valores. De outro, a necessidade de criar uma identidade para a ITCP-FGV dentro da FGV, se diferenciando das outras entidades, faz com que os membros ajam de forma muito clara e restrita.

Embora os membros estejam participando de dois processos de incubação e do Programa Oportunidade Solidária, da Prefeitura de São Paulo, para formação de grupos sobre economia solidária, o foco é interno. O processo de formação de uma identidade coletiva é muito importante no início da organização. É nele que se estabelece as razões de ser, os objetivos da organização, bem como permite a criação de um grupo coeso, integrado e motivado. No caso de ITCPs, o caráter político ideológico é ponto essencial, havendo aversão à questão de eficiência, eficácia, etc. Desse modo, é esperado que a questão da racionalidade substantiva, ou dos valores, seja forte e o discurso adotado pelo campo seja aceito. Além disso, as relações de amizade eram fortes, de certo modo, se aproximavam da ITCP-FGV alunos que possuíam um perfil diferente da maioria dos alunos da FGV.

Todavia, notamos que os membros dessa época começam, depois de algum tempo na incubação e formação, a se questionar quanto a efetividade das suas ações. Retrospectivamente, todos os entrevistados afirmaram que acreditam que eles não ajudaram ou tiveram nenhum impacto positivo nos grupos e cooperativas que eles participavam. Acreditam que eles aprenderam muito e ganharam muito estando nos projetos, mas não os grupos em situação de vulnerabilidade. A questão de não terem conseguido criar resultados concretos para as cooperativas foi frequentemente relatada.

Nesse momento, a ITCP-FGV se estabelece como entidade estudantil e ganha legitimidade institucional. Todavia, poucos processos, aprendizados, atividades são sistematizadas para que os próximos membros não tivessem que iniciar do zero.

### *Crise/Reestruturação*

Quando todos os membros fundadores da ITCP-FGV deixam a entidade, é pouca a informação que os novos membros que entraram possuem. Não existe nenhum tipo de processo formalizado, rede de contatos listadas, e são poucos os grupos incubados. Nesse momento, é solicitado e aprovado um financiamento do Governo Federal para ITCPs. A ITCP-FGV conta com aproximadamente 5 membros e 1 grupo sendo incubado. Com a chegada do financiamento existe um receio de aceitá-lo e não conseguir cumprir as atividades propostas. Os alunos se prontificam a se engajar e o financiamento é aceito. Nesse momento há uma busca por sistematizar conhecimento, organizar a incubadora, achar novos grupos para ser incubados e atrair novos membros.

A busca de grupos para ser incubados é difícil e a continuidade dos grupos ainda mais. A situação de vulnerabilidade das pessoas que compõe os grupos (moradores de rua, dependentes químicos, entre outros) dificulta ainda mais a continuidade, uma vez que quando um membro recebia uma proposta de emprego ou conseguia algum trabalho que lhe gerava algum dinheiro, ele desistia da cooperativa. A falta de capital inicial para o começo da produção também é um problema. Os membros da ITCP-FGV começam a perceber a necessidade de que os empreendimentos/cooperativas gerassem resultados para permitir que os grupos incubados (que ainda não são formalizados) sobrevivessem e pudessem, no futuro, se tornar uma cooperativa que não necessitasse da ajuda da ITCP.

Os processos e as práticas são fortemente autogestionários e com racionalidade substantiva. Todavia, os membros começam a buscar incluir questões de racionalidade instrumental por acreditarem de que de outro modo, os valores não se sustentariam. Retrospectivamente, os entrevistados dessa fase interpretam que não tiveram grande impacto nos grupos cooperados mas aprenderam muito, sendo esse resultado visto como indesejável, uma vez que entendem que seu papel seria ajudar os grupos (cooperativas) e não a si mesmos.

### *Profissionalização*

Nessa fase, a ITCP-FGV atrai vários membros engajados e o financiamento é recebido. Com o financiamento, os alunos recebem bolsas no valor de R\$ 300,00 ao mês. Por esses dois motivos, a entidade se fortalece e há cada vez mais o foco em gerar resultados para as cooperativas e fazer com que sejam independentes. Outras ITCPs, como USP e Unicamp, embora tivessem vários grupos sendo incubados, não havia uma cooperativa que tinha sido desincubada. Nesse momento, há aproximadamente três grupos sendo incubados. Um integrante de um dos grupos conversa com os membros da ITCP-FGV falando que conheceram uma pessoa no Fórum Municipal de Economia Solidária que gostariam que fosse incluído no seu processo de incubação. Esta pessoa era antigo membro da ITCP-USP. Os membros da ITCP-FGV resolvem incluí-lo dentro do projeto. Ele, após a saída dos membros que “o contrataram”, assume a liderança da ITCP-FGV de forma, segundo entrevistados, centralizadora. Por conta dos contatos no Fórum Municipal, muitos grupos estavam querendo ser incubados. A partir daí, outros técnicos são chamados. Há um forte foco em resultados, eficiência e desempenho. Os técnicos auxiliam os estudantes e existe uma integração entre eles.

Nesse momento, as duas racionalidades andam em conjunto e os estudantes têm papel preponderante. Um dos estudantes se forma e começa a trabalhar como técnico dentro da incubadora.

### *Feira de Trocas*

Expandindo a sua atuação e tentando resolver um dos maiores problemas das cooperativas, a comercialização, a ITCP-FGV começa a desenvolver diversas feiras de trocas para que os produtos das cooperativas sejam escoados e também para criação de um ambiente para a

aprendizagem dos cooperados sobre comercialização, contato com o cliente. São três feiras de trocas organizadas pelas ITCP-FGV com a coordenação de um técnico.

A ITCP dá um novo passo e coordena uma Feira de Economia Solidária no centro de São Paulo, sem moeda solidária, e convida os empreendimentos mais estruturados para participar. Ao mesmo tempo, cria a AgeSol (Agência de Economia Solidária), um projeto dentro da ITCP constituído de técnicos na área de comunicação para a criação de logotipos, marcas, embalagens. A AgeSol ajuda a motivar os cooperados e também ajuda a disponibilizar um produto mais atrativo.

Embora o sucesso das feiras, elas geram muito trabalho e o valor arrecado pelos grupos/cooperativas é menor do que o gasto para a realização da feira. Por conta disso, a ITCP-FGV decide parar de realizar as feiras. Essa é a primeira vez que vemos, de forma mais clara, os elementos da maximização dos recursos e da rentabilidade dentro da racionalidade instrumental. Todavia, nos parece significativo uma vez que os entrevistados não discutem possíveis outros resultados, como os não financeiros que as feiras geravam, como por exemplo, aprendizado, auto estima para os cooperativos, criação de laços e contatos para os cooperados, entre outros.

Nesse período, outro problema acontece, os membros mais antigos são técnicos e não mais alunos. É um ponto importante a ser notado, pois pode gerar maior legitimidade para os técnicos quando novos estudantes entram na incubadora.

#### *Expansão e Pacto Federativo*

Diversos projetos com institutos e fundações privadas são realizados pela ITCP-FGV. Há muitos projetos com financiadores que exigem resultados e não contam que a ITCP-FGV é uma entidade estudantil com alunos se desenvolvendo. Existe uma expansão muito grande de projetos (ao menos 5 grandes projetos com financiadores privados), grande necessidade de contratação de técnicos e pouco tempo para se pensar nos estudantes. Os projetos têm um foco de assessoria e não de incubação. Além disso, foi realizada uma reforma gerencial e passaram a adotar avaliação de desempenho e remuneração variável. A avaliação, entendida como o termômetro de desempenho, era mensurada pela continuidade ou não dos parceiros, o que denotava uma preocupação instrumental na garantia dos patrocínios, longevidade da ITCP.

Outra ação que aponta para a racionalidade instrumental é que passaram a contratar pessoas jurídicas, por contrato (profissionalização da atuação dos agentes). Assim, caso necessitassem de um engenheiro ou advogado de determinada especialidade, fechavam um contrato específico com esses profissionais. Sendo grande a quantidade de técnicos terceirizados que não participam das assembleias e muitas vezes não sabem o que acontece na ITCP-FGV.

Para se evitar a hierarquização e o enfraquecimento da autogestão, adotaram um modelo de pacto federativo, baseado nos preceitos de uma democracia federativa e sempre se preocupando em não resvalar para um modelo de democracia representativa; ou seja, as decisões ocorriam por meio de consenso e nunca pelo voto. Embora teoricamente o pacto federativo faça sentido não é explicado pelos entrevistados porque eles não adotaram modelos gerenciais de cooperativas. Existem diversas cooperativas grandes que poderiam gerar exemplos melhores para essa reestruturação gerencial.

O que percebemos pelas entrevistas é que esse modelo criou departamentos que trabalhavam de forma isoladas e sem contato. Especificamente, os alunos são enviados para dois projetos, o PAT (Projeto de Assistência Técnica) no qual eles ajudam e criam para os técnicos tabelas, relatórios, processos referentes a administração para ser utilizados nas assessorias; e o BNI (Banco de Negócios Inclusivos) que era uma entidade separada dentro da ITCP-FGV, com processo seletivo próprio, sem formação dos membros em autogestão e com estrutura de uma empresa hierarquizada. Nas entrevistas, existe um entendimento que o aluno era quase que um

problema, que os técnicos precisavam arranjar coisas para o estudante fazer. Não existe mais formação em autogestão de forma sistemática para os estudantes.

Com a profissionalização, intensifica-se a necessidade de liderança, o que também poderia remeter a um enfraquecimento da autogestão; solucionam esse impasse com a adoção de liderança circular, evitando-se a concentração perene do poder. Acima de tudo, as decisões estratégicas não eram feitas nas assembleias. Os alunos nunca souberam ou votaram que projetos seriam aceitos ou não. A captação de recursos passa a ser mais intensiva a partir de 2007, deixando de buscar patrocínio apenas dos Órgãos Públicos e passando a consolidar parcerias com instituições privadas: Braskem, Votorantim, Vale, Ambev, Unilever, HSBC, Telefônica, dentre outros. Não existe nenhum tipo de negociação com os financiadores sobre os resultados ou mesmo a inclusão da autogestão como resultado - o objetivo é conseguir mais projetos.

Essa fase da ITCP-FGV é caracterizada pela racionalidade instrumental e pelo enfraquecimento da racionalidade substantiva. O objetivo da organização passa a ser geração de renda e combate a pobreza e a questão da economia solidária e autogestão ficam em um segundo plano. Embora o Pacto federativo, em teoria, devesse ajudar a racionalidade substantiva a não se enfraquecer, não foi o que de fato ocorreu.

#### *Crise e Separação*

Devido à quantidade de projetos e à falta de transparência que acontecia dentro da ITCP-FGV, a FGV pede que o corpo técnico saia da ITCP-FGV. Nessa fase, não existe autogestão, os técnicos e estudantes estão em um momento de resolver como será feita essa separação.

#### *Atual*

Atualmente, a ITCP-FGV conta com antigos membros da ITCP-FGV mas com grande número de membros do BNI. Segundo as entrevistas, muitos alunos da FGV eram atraídos para o BNI por ser um banco, conseqüentemente, o perfil desses alunos é menos político ideológico. Todavia, existe um processo de busca de conhecimento e entendimento da autogestão. As reuniões são geridas democraticamente. Todavia, os alunos possuem um forte foco em eficiência e eficácia, como exemplo, em suas reuniões existe uma avaliação da reunião sobre a sua objetividade, pontualidade e eficácia. Nota-se que os membros possuem um entendimento da necessidade da racionalidade instrumental para que os objetivos da economia solidária sejam alcançados.

## **DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Diante dos acontecimentos relatados, identificamos a intensidade das racionalidades em cada fase descrita acima.

Momentos	Fundação	Crise	Reestr.	Profiss.	Feira de trocas	Expansão /P.F.	Crise/ Separação	Atual
<b>Racionalidade substantiva</b>								
autorealização	Forte	Forte	Forte	Forte	Forte	Fraca	Fraca	Forte
entendimento	Forte	Forte	Forte	Forte	Forte	Moderada	Fraca	Forte
juízo ético	Forte	Forte	Forte	Forte	Forte	Fraca	Fraca	Forte
autenticidade	Forte	Forte	Forte	Forte	Forte	Fraca	Moderada	Forte
valores emancipatórios	Forte	Forte	Forte	Forte	Forte	Fraca	Forte	Moderada
autonomia	Forte	Forte	Forte	Forte	Forte	Fraca	Fraca	Forte
<b>Racionalidade instrumental</b>								
cálculo	Fraca	Moderada	Moderada	Forte	Forte	Forte	Forte	Forte
fins	Fraca	Fraca	Forte	Forte	Forte	Forte	Forte	Forte
maximização de recursos	Fraca	Fraca	Fraca	Fraca	<b>Forte</b>	<b>Forte</b>	Forte	Fraca
êxito/resultados	Fraca	Moderada	Moderada	Forte	Forte	Forte	Moderada	Forte
desempenho	Fraca	Fraca	Fraca	Moderada	Moderada	Forte	Forte	Forte
utilidade	Fraca - em discussão	Moderada	Moderada	Moderada	Forte	Forte	Forte	Fraca
rentabilidade	Fraca	Fraca	Fraca	Moderada	<b>Forte</b>	Forte	Moderada	Fraca
estratégia interpessoal	Fraca	Fraca	Fraca	Fraca	Fraca	Forte	Forte	Fraca

Quadro 4: Intensidade das racionalidades

Fonte: Elaborado pelos autores

De acordo com as informações, a racionalidade instrumental foi intensificada ao longo do tempo na ITCP FGV sem detrimento da racionalidade substantiva como pode ser observado ao longo das fases. Todavia, notamos dois processos importantes: o enfraquecimento da racionalidade substantiva quando do fortalecimento da maximização de recursos e rentabilidade e a formação da identidade coletiva, que são exploradas abaixo:

*O enfraquecimento da racionalidade substantiva: fortalecimento da maximização de recursos e rentabilidade.*

A intensificação da racionalidade instrumental não enfraqueceu a racionalidade substantiva. De certo modo, nesse contexto, pode ter aumentado, uma vez que mais grupos estavam sendo incubados e mais estudantes começam a participar da ITCP. Todavia, a chegada dos financiadores privados, com diversas exigências e foco em geração de renda e não em alta gestão, e a quantidade de projetos; gera uma necessidade de reestruturação gerencial. É nesse momento que dois elementos da racionalidade instrumental, que não haviam aparecidos anteriormente, acontecem: maximização de recursos e rentabilidade. E a partir desse momento, o foco da ITCP-FGV passa a ser a maximização de quantidade de projetos e ter um foco apenas em resultados econômicos (temos como o exemplo o cancelamento das feiras mas também relato dos técnicos de que eles não são pedidos para fortalecer a autogestão). E é nesse momento que a racionalidade substantiva é enfraquecida. Embora tenha sido criada uma reforma para tentar crescer sem ferir a racionalidade substantiva, ela não teve o efeito desejado.

*A questão da identidade coletiva*

Dentro do campo da economia solidária e, mais especificamente das ITCPs, é importante notar que a ITCP-FGV é a única que se encontra em uma Escola de Administração. Todas as outras são partes de Universidades com diversas faculdades, possibilitando uma transdisciplinaridade.

Normalmente, fazem parte das ITCPs alunos de cursos com foco social, como ciências sociais e serviço social. Nesse contexto, a ITCP-FGV sempre foi vista com desconfiança em relação a prática dos valores da economia solidária. Em contrapartida, dentro do ambiente da FGV, a ITCP-FGV é, dentre as entidades estudantis, a com projetos e ideias menos alinhados com a lógica dos cursos de administração de empresas. A ITCP-FGV pode ser considerada a entidade com perfil político mais crítico dentro da escola. A sua peculiaridade no campo da economia solidária e dentro da FGV faz com que a questão da identidade se faça presente em toda a formação da incubadora e no seu processo histórico.

Na sua formação, a não existência da racionalidade instrumental pode ser entendida como uma forma de tentar se inserir e se legitimar dentro do campo da economia solidária. A ITCP-FGV quer ser reconhecida como Incubadora igual às outras. Ao mesmo tempo, existe uma necessidade de auto afirmar seus valores dentro da comunidade da GV para, ao se diferenciar das outras entidades, ou seja, tendo um foco aspecto substantivo, poder criar uma identidade forte dentro do ambiente da Escola. Isso também era importante para a atração de membros com o perfil necessário para uma ITCP. Pudemos ver, por exemplo, como o BNI atraiu perfis de estudantes que não possuem identificação com autogestão ou com a economia solidária. Esses alunos geram um problema uma vez que o objetivo de uma ITCP é fazer incubação de cooperativas e não diminuir a pobreza, por exemplo. Por causa desse processo de formação de identidade, acreditamos que a racionalidade substantiva era tão presente e a racionalidade instrumental era vista com indesejável no início.

Todavia, na fase de reestruturação da ITCP-FGV, em que a incubadora já era reconhecida externamente e independente do que fizesse era vista com certo preconceito; há um movimento contrário, há a inclusão da racionalidade instrumental como criação de uma identidade diferenciada da ITCP-FGV perante as outras ITCPs. Nessa fase, a ITCP-FGV não quer ser incluída dentro do campo da economia solidária, mas quer se destacar pelas competências que tem internamente. Se de um lado ela não tem a diversidade de estudantes; ela têm vários estudantes com formação em administração, que podem fortalecer a economia solidária ao criar mecanismos e formas de que as cooperativas sobrevivem e tenham sucesso, que, conseqüentemente, mostraria que o movimento da economia solidária não é somente um ideal, mas é possível. Nesse momento, a inclusão da racionalidade instrumental é vista com orgulho pelos membros da ITCP-FGV.

## **CONCLUSÃO E PESQUISAS FUTURAS**

Nossa pesquisa mostrou que a racionalidade instrumental pode ser intensa sem detrimento da racionalidade substantiva. Todavia, existe uma tensão contínua que precisa ser administrada pelos membros da organização para que a racionalidade instrumental não se torne predominante em detrimento da substantiva. Nesse processo de busca de resultados são necessárias estratégias para que o foco nos resultados não se torne predominante. De algum modo, é necessário que os membros ajam também de forma substantiva e que criem mecanismos para que essa ação ocorra. Isso pode ocorrer pelo seu histórico anterior ou por formas de socialização criadas pela organização substantiva.

Especificamente, achamos que um dos elementos da racionalidade instrumental que deve se ter atenção é o foco na maximização dos recursos, rentabilidade e estratégia interpessoal, para que esses não se tornem os objetivos em si mesmo ao invés de auxiliarem a racionalidade instrumental.

Uma limitação dessa pesquisa é que temos um caso de organização peculiar, entidades de estudantes, que possuem a questão da alta rotatividade dos seus membros. Pesquisas futuras poderiam avaliar as conclusões de nossa pesquisa em outros modelos organizacionais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvesson, M., & Deetz, S. (1999). Teoria crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais. In: Clegg, S., Hardy, C., & Nord, W. (Orgs.) (Organizadores da edição brasileira: Caldas, M., Fachin, R. & Fischer, T.). *Handbook de estudos organizacionais (Vol. 1, Cap. 8)*. São Paulo: Atlas. (Obra original publicada em 1999).
- Barros, M. A., & Santos, T. C. (2010). Terceiro Setor: racionalidade instrumental ou substantiva? [Versão eletrônica], *Revista Espaço Acadêmico*, 113(6), 11-18.
- Caitano, D. O. & Serva, M. (2012, setembro). Racionalidade substantiva nas organizações: Consolidação de um modelo metodológico de pesquisa teórico-empírica. In: *Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Dellagenelo, E. H. L. & Machado, C. S. (2000). Novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações? *Organizações & Sociedade*, 7 (19), 19-33.
- Hwang, H. & Powell, W.W. (2009) The Rationalization of Charity: The Influences of Professionalism in the Nonprofit Sector. *Administrative Science Quarterly*, 54 (2), 268-298.
- Kalberg, S. (1990) Max Weber's types of rationality: cornerstones for the analysis of rationalization processes in history. *American Journal of Sociology*, 85(5), 1145-1179.
- Ometto, M. P., Gegenhuber, T., & Winter, J. (2015). Losing the Activist Spirit: Institutional Complexity, Mission Drift, and Institutional Logics Vulnerability. In: *Academy of Management Conference*. Vancouver, Canada.
- Pizza, W. Jr, (1994). Razão Substantiva. *Revista de Administração Pública*, 28(2), 7-14.
- Ramos, A. G. (1989). *A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações* (2 ed). Rio de Janeiro: FGV.
- Serva, M. (1993). O fenômeno das organizações substantivas. *Revista de Administração de Empresas*, 33(2), 36-43.
- Serva, M. (1997). A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. *Revista de Administração de Empresas*, 37 (2), 18-30.
- Souza, W. J., Ferreira, L. A., Teixeira, J. R. M., & Wellen, H. A. R. (2003, abril). Entre a racionalidade instrumental e a racionalidade substantiva: estudo sobre o dilema central do trabalho cooperativo. In: *Anais da Rede Rizoma II Seminário Internacional Educação Intercultural, Gênero e Movimentos Sociais*, Florianópolis, SC, 1-15.
- Vizeu, F. (2003, setembro). Algumas contribuições da Teoria da Ação Comunicativa para a área de organizações. In: *Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, Atibaia, SP, Brasil.
- Weber, M. (2002). *Economia e Sociedade*. São Paulo: Martin Claret.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (2a ed.). Porto Alegre: Bookman. (Obra original publicada em 1984).