

AS RACIONALIDADES E A TOMADA DE DECISÃO DOS PRODUTORES DE ALFAFA DE DEZESSEIS DE NOVENBRO/RS

*Rationality and decision-making process of alfafa from
Dezesseis de Novembro/RS*

DOI: 10.48075/igepec.v26i1.26808

Tatiane Fenner de Barros
Carlos Eduardo Ruschel Anes
Dionéia Dalcin

AS RACIONALIDADES E A TOMADA DE DECISÃO DOS PRODUTORES DE ALFAFA DE DEZESSEIS DE NOVEMBRO/RS

Rationalities in the decision-making process of alfalfa producers from Dezesseis de Novembro/RS

Tatiane Fenner Barros
Carlos Eduardo Ruschel Anes
Dionéia Dalcin

DOI:10.48075/igepec.v26i1.26808

Resumo: Este estudo tem por objetivo analisar as racionalidades na tomada de decisão dos produtores de alfafa no município de Dezesseis de Novembro/RS. A metodologia da pesquisa é classificada como qualitativa, baseada no método explicativo. A coleta de dados consistiu na aplicação de um roteiro de entrevista com 15 produtores de alfafa do município. A avaliação dos dados ocorreu através da análise de conteúdo, a qual permitiu a compreensão do processo de tomada de decisão dos produtores de alfafa e a identificação da presença das orientações instrumental, social, expressiva e intrínseca, evidenciando, além disso, a manifestação das racionalidades instrumental e substantiva neste processo. Os resultados contribuem para o aprofundamento teórico das racionalidades no processo decisório dos produtores de alfafa e salientam a importância da temática do desenvolvimento rural, das orientações e das racionalidades inerentes à tomada de decisão dos agricultores, como forma de contribuir para o desenvolvimento local e regional.

Palavras-chave: Desenvolvimento rural. Desenvolvimento regional. Processo decisório. Racionalidades.

Abstract: *This study aims at analyzing the rationalities in the decision-making process of alfalfa producers from Dezesseis de Novembro/RS. This research methodology is classified as qualitative, based on the explanatory method. Data collection consisted of an interview script applied to 15 alfalfa producers. Data analysis was made through content analysis, which allowed for the comprehension of how the process of decision-making of alfalfa producers is made. Moreover, it also showed the presence of instrumental, social, expressive, and intrinsic orientations and the manifestation of instrumental and substantive rationalities in this process. Results can not only contribute to a theoretical deepening of the rationalities in the decision-making process of the alfalfa producers but also highlight the importance of the rural development theme, of the orientations and rationalities implied in the decision-making process of farmers as means of contributing to local and regional development.*

KEYWORDS: *Rural development. Regional development. Decision-making process. Rationalities.*

Resumen: *Este estudio tiene como objetivo analizar las racionalidades en la toma de decisión de los productores de alfalfa en la ciudad de Dezesseis de Novembro/RS. La metodología de la investigación se clasifica como cualitativa, con base en el método explicativo. La recolección de datos consistió en aplicar un guión de entrevista a 15 productores de alfalfa del municipio. La evaluación de los datos se realizó a través del análisis de contenido, que permitió la comprensión del proceso de toma de decisión de los productores de alfalfa y la identificación de la presencia de orientaciones instrumental, social, expresiva e intrínseca, evidenciando la manifestación de las racionalidades instrumental y sustantiva en este proceso. Los resultados contribuyen a la profundización teórica de las racionalidades en el proceso decisório de los productores de alfalfa. Finalmente, destacan la importancia del tema del desarrollo rural, de las orientaciones y de las racionalidades inherentes a la toma de decisión de los agricultores, como forma de contribuir al desarrollo local y regional.*

Palabras clave: *Desarrollo rural. Desarrollo regional. Proceso decisório. Racionalidades.*



INTRODUÇÃO

O processo de tomada de decisão é frequentemente abordado no meio acadêmico, e sua característica principal é ajudar na compreensão das escolhas de alternativas acertadas que ocorrem, na maioria das vezes, por tentativa ou erro (DALCIN, 2013). Por isso, muito mais que um simples cálculo matemático, a tomada de decisão deveria ser resultado de uma atitude racional (DUTRA; MACHADO; RATHMANN, 2008). A esse respeito, Simon (1979) salienta que ainda que surja de uma postura racional, não há decisão perfeita, uma vez que os indivíduos possuem uma racionalidade limitada. Isso porque os indivíduos raramente têm acesso a todas as informações e, mesmo que tenham, não as compreendem na sua plenitude porque são racionalmente limitados.

Como um processo complexo, a tomada de decisão possui características específicas a cada setor da economia (DALCIN, 2013). Na agricultura, o processo de tomada de decisão tem se mostrado importante em função de suas características peculiares (SOUZA FILHO *et al.*, 2004). Entre as inúmeras razões pelas quais é relevante compreender tal processo na área da agricultura, destaca-se o fato de que ele contribui para promoção do desenvolvimento rural (LOURENZANI, 2006). Conforme Freitas *et al.* (1997), a tomada de decisão é um elemento crucial para as organizações, porque essa prática acontece em diferentes níveis e frequentemente, influenciando diretamente o desempenho. Desse modo, a tomada de decisão é um processo que interfere no desempenho da agricultura, segmento relevante para o desenvolvimento no meio rural (MARQUES; FLEXOR, 2007).

Naturalmente, são inúmeras as razões que explicam a atuação e permanência dos agricultores no meio rural. Gasson (1973) sugere orientações norteadoras no processo de tomada de decisão dos agricultores, tais como orientações instrumentais, sociais, expressivas e intrínsecas. Os agricultores possuem uma racionalidade que é própria, constituída por situações e pelo ambiente no qual estão inseridos e, por esse motivo, embora compartilhem características, respondem de maneira diferenciada aos desafios e incertezas do dia a dia (SOUZA FILHO *et al.*, 2004). A necessidade de compreender a tomada de decisão na agricultura é de extrema importância por ser um processo complexo e, além disso, possuir algumas características específicas em cada setor da economia (DALCIN, 2013).

Nesse sentido, os conceitos de racionalidades lançam luz na compreensão das orientações do processo decisório na agricultura. Com isso em vista, a pesquisa fundamenta-se em dois conceitos de racionalidade, a saber, a racionalidade instrumental e a racionalidade substantiva. A esse respeito, Anes (2017) sugere a existência de duas lógicas diferentes inerentes a elas, enquanto Serva (1997) argumenta que elas podem coexistir em uma mesma organização. A racionalidade instrumental está inserida em uma lógica econômica (ANES, 2017), e a racionalidade substantiva, por sua vez, está centrada em princípios éticos, na realização e na satisfação pessoal de valores humanos e suas potencialidades (RAMOS, 1989).

Desse modo, com base em diversos estudos acerca do processo decisório (DALCIN, 2010; 2013; GASSON, 1973; SIMON, 1963; 1979), esta pesquisa visa analisar as racionalidades (ANES, 2017; RAMOS, 1989) na tomada de decisão dos produtores de alfafa no município de Dezesseis de Novembro/RS. O município está situado na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul, na área de Fronteira Sul do Brasil, e possui uma população estimada em aproximadamente 2.427 habitantes (IBGE, 2019). Sua atividade econômica principal é baseada na agricultura, através da plantação de grãos e produtos para subsistência, cujo destaque é a produção da forrageira alfafa (DALENOGARE, 2007). Situado na região Missioneira, que abrange o Conselho

Regional de Desenvolvimento - COREDE Missões - (COREDE, 2015), também conhecida por apresentar indicadores sociais com níveis pouco desenvolvidos, Dezesseis de Novembro apresentou, em 2017, PIB per capita de R\$ 13.721,70 (IBGE, 2019), um dos menores entre os 25 municípios do Conselho (FEE, 2017), e soma-se aos resultados pouco animadores obtidos em 2016, quando apresentou o segundo menor Índice de Desenvolvimento Socioeconômico - IDESE dentre os municípios que compõem o COREDE (FEE, 2017).

2 - REVISÃO DE LITERATURA

Ainda que seja algo inerente à rotina dos seres humanos, o processo de tomada de decisão, formal ou informal, envolve um contexto amplo e diversificado, que exige do tomador de decisão uma percepção aguçada para a obtenção de uma escolha adequada (DALCIN, 2010). Comumente, decisões são tomadas porque problemas precisam ser solucionados – por isso, a metodologia natural consiste na análise de ações, que pode ser definida como o “processo divergente que culmina na tomada de decisão, a qual então converge para uma linha de ação” (MELO, 2003, p. 35). Partindo desse pressuposto, a tomada de decisão é uma ação e, como consequência, pode fracassar ou frustrar expectativas quando acontece em um campo suscetível a riscos, apesar das incertezas estarem constantemente presentes.

Simon (1979) esclarece que as decisões são orientadas pela busca da melhor alternativa. O “melhor”, naturalmente, varia de acordo com as percepções daquele que decide, e engloba um conjunto de variáveis que irá direcionar a ação: as suas próprias capacidades, intuições, informações disponíveis, tradições e valores, por exemplo, exercerão peso na compreensão de mundo de quem toma a decisão. Além disso, o autor salienta que a ação tomada não é, necessariamente, a mais correta e/ou racional, uma vez que, como ser social, o ser humano é dotado de limitações. Dessa forma, ele apenas age com o intuito de optar pela melhor alternativa diante de determinada situação e realidade.

Ainda, Dalcin (2010) sugere que um dos desafios enfrentados pelas pequenas e grandes organizações envolve exatamente a tomada de decisão, inclui-se aqui as propriedades rurais. Assim, a compreensão do processo de tomada de decisão na agricultura é de extrema importância, uma vez que é algo complexo e possui algumas características específicas em cada setor da economia, como já mencionado (DALCIN, 2013). O estudo de Ruth Gasson (1973) é pioneiro nessa área, há diferentes razões que explicam a atuação e permanência dos agricultores no meio rural, ainda que pertencentes a diferentes atividades do mesmo meio. Em seu seminal trabalho intitulado “Goals and Values of Farmers”, Gasson (1973) analisa o comportamento dos agricultores e conclui que eles nem sempre são orientados pela racionalidade econômica imposta pelo mercado. Ou seja, os agricultores nem sempre agem apenas com o intuito de obter lucros. Assim, sugere que o processo de tomada de decisão dos agricultores é norteado por quatro principais orientações: a orientação instrumental, social, expressiva e intrínseca, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 - Orientações para a Tomada de Decisão segundo Gasson (1973)

Categoria	Definição
Instrumental	Maximizar a renda; Obter uma renda satisfatória; Garantir uma renda para o futuro; Expansão do negócio; Ter condições agradáveis de trabalho.
Social	Ganhar reconhecimento/prestígio como agricultor; Pertencer à comunidade agrícola; Dar continuidade à tradição da família; Trabalhar com outros membros da família; Manter boas relações com os trabalhadores.
Expressiva	Sentir orgulho de ser proprietário; Desempenhar um trabalho que gosta; Exercitar habilidades e aptidões; Oportunidade de ser criativo e original; Alcançar um objetivo; Crescimento pessoal.
Intrínseca	Gozo pelo trabalho, tarefas; Preferência por um trabalho ao ar livre; Oportunidade de ter uma vida saudável; Valorizar o trabalho árduo; Independência - a liberdade de supervisão e de organizar o tempo; Controle de uma variedade de situações.

Fonte: Gasson (1973) *apud* Kasper (2017).

De acordo com Simon (1979), os seres humanos pretendem ser racionais através de seus comportamentos na tomada de decisão. Assim, a racionalidade é completa e, ao mesmo tempo, limitada, porque há sempre a incapacidade de um saber extremo, que advém da falta do conhecimento das alternativas e das incertezas quanto aos fatores externos. Isso engloba, o fato de que, por vezes, os seres humanos são incapazes de calcular todas as consequências de seus atos. Max Weber, um dos pensadores mais influentes no projeto da modernidade, aprofunda o conceito de racionalidade. Cujo conceito está diretamente relacionado aos objetivos pautados em um conjunto de significados e valores. Isto é, a ação racional irá definir os fins a partir de uma sistematização de ideias (SELL, 2012). Para Weber, portanto, a “racionalidade é o que determina a ação social. O conceito de racionalidade é desse modo, constitutivo e elemento central do conceito de ação social” (SAMPAIO; MANTOVANELI; FERNANDES, 2011). Isso porque o comportamento humano não é desprovido de sentido; conseqüentemente, quanto mais sentido os indivíduos atribuem às suas ações, mais racionais serão as suas decisões (SAMPAIO; MANTOVANELI; FERNANDES, 2011).

Com base na interpretação de Guerreiro Ramos (1989), Anes (2017) define duas racionalidades principais que envolvem o pensamento humano: a racionalidade instrumental e a racionalidade substantiva. Para o autor, “Os conceitos de racionalidade instrumental e de racionalidade substantiva são analisados e compreendidos como duas lógicas contraditórias” (ANES, 2017, p. 56). Assim, Anes (2017, p. 56) argumenta que a racionalidade instrumental está situada “dentro de uma lógica econômica” e a racionalidade substantiva agrega características que “convergem para uma lógica humana”.

Segundo Ramos (1989), a razão da racionalidade substantiva tem como principal balizador a concepção ética aliada à compreensão transcendental da visão aristotélica. Por isso, Ramos vai além da relação utilitarista entre o cálculo e a razão, afirmando, portanto, que a racionalidade substantiva é um atributo natural da psique do ser humano. Conforme Serva (1997), Ramos (1989) reconhece que, na grande maioria das organizações produtivas, prevalece a racionalidade instrumental que já é inerente às ações humanas. Assim, a racionalidade instrumental estaria determinada e orientada pelas leis do mercado, cujo enfoque central seria o cálculo utilitário e o êxito econômico, representando a busca pelo sucesso individual desprendido da ética.

Nessa perspectiva, pressupõe-se que “o homem não é apenas um otimizador de recursos em função dos ganhos econômicos, mas, sobretudo, um protagonista que precisa conciliar as suas limitações com uma realidade cada vez mais complexa e exigente” (CARVALHO; PEDROZO, 2011, p. 206). Na verdade, o protagonismo é ainda

mais acentuado se o gestor, além de tomador de decisão, for também o responsável pela mão de obra na produção, como é o caso das propriedades rurais. Lima *et al.* (2005) argumenta que, na agricultura, os agricultores geralmente tomam decisões no seio familiar, uma vez que os membros da família também são os responsáveis pelo funcionamento da unidade de produção familiar.

Na mesma linha de Simon (1979) Lima *et al.* (2005) destaca que os agricultores tomam decisões e, a partir delas, implementam suas ações. Nesse sentido, o processo de tomada de decisão dos agricultores deve ser compreendido visando ações que almejam a promoção do desenvolvimento no meio rural (MARQUES; FLEXOR, 2007). E, através da compreensão das racionalidades que se manifestam no processo de tomada de decisão e os fatores/orientações que os influenciam (GASSON, 1973; DALCIN, 2010), é possível conhecer o pensamento, a visão que o agricultor tem de si mesmo e de como se constitui enquanto sujeito histórico-social, além de sua visão sobre o espaço que o cerca.

3 - METODOLOGIA

O recorte teórico-metodológico desta pesquisa é a abordagem fenomenológica, porque a intersubjetividade e as manifestações dos sujeitos que fizeram parte da pesquisa são levados em consideração (TRIVIÑOS, 1987). Quanto ao objetivo geral, que é analisar as racionalidades na tomada de decisão dos produtores de alfafa no município de Dezesseis de Novembro/RS, o estudo pode ser classificado como de natureza qualitativa, uma vez que seu principal intuito é “compreender e aprofundar os fenômenos, que são explorados a partir da perspectiva dos participantes em um ambiente natural em relação ao contexto” (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013, p. 376). Com base nos objetivos propostos, esta pesquisa foi classificada como um estudo explicativo, que “tem como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos” (GIL, 2002, p. 42).

O universo da pesquisa constituiu-se nos 79 produtores de alfafa do município de Dezesseis de Novembro/RS. Como estratégia para obtenção dos dados, optou-se por realizar uma amostragem por conveniência e em profundidade com 15 produtores. Como instrumento para a coleta de dados, foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturado, aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CAAE 17392619.8.0000.5564), contendo 35 questões abertas e fechadas. As entrevistas foram aplicadas *in loco* nas unidades de produção em diversas localidades do município. Após a coleta dos dados, foi realizada a tabulação em *Libre Office* utilizando os recursos do *Writer*, e a análise dos dados foi concretizada através da técnica de análise de conteúdo, que estabeleceu categorias e subcategorias para orientação. O Quadro 2 demonstra o plano de análise dos dados coletados.

Quadro 2 - Objetivos, Categorias e Subcategorias de análise

OBJETIVO GERAL Analisar as racionalidades na tomada de decisão dos produtores de alfafa no município de Dezesseis de Novembro/RS.	CATEGORIAS	
	TOMADA DE DECISÃO	RACIONALIDADES
OBJETIVOS ESPECÍFICOS *Identificar as orientações que influenciam a tomada de decisão dos produtores de alfafa; *Compreender como as racionalidades se manifestam em relação às orientações presentes no processo de tomada de decisão dos produtores de alfafa.	SUBCATEGORIAS - Orientações (GASSON, 1973)	SUBCATEGORIAS – (GUERREIRO RAMOS, 1989; WEBER, 1994; ANES, 2017)
	INSTRUMENTAL SOCIAL EXPRESSIVA INTRÍNSECA	INSTRUMENTAL SUBSTANTIVA

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Conforme Bardin (1977, p. 31), a análise de conteúdo “é um conjunto de técnicas de análise das comunicações”, cujo principal atributo é o rigor do método “como forma de não se perder na heterogeneidade de seu objeto” (DEUSDARÁ; ROCHA, 2005, p. 308).

4 - RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados das entrevistas demonstraram que os 15 produtores de alfafa de Dezesseis de Novembro atuam principalmente em unidades de produção familiar, onde a alfafa é a atividade produtiva preponderante, mas conta com a diversificação de atividades produtivas e a produção para a subsistência.

4.1 - ORIENTAÇÕES NA TOMADA DE DECISÃO DOS PRODUTORES DE ALFAFA

Assim, buscou-se identificar quais as orientações - Instrumental, Social, Expressiva e Intrínseca - são utilizadas no processo de tomada de decisão dos 15 entrevistados.

a) *Orientação Instrumental*

A orientação instrumental está associada a diversos fatores: maximização da renda, uma renda satisfatória que propicie uma garantia para o futuro, expansão do negócio e condições agradáveis de trabalho (GASSON, 1973). No caso dessa pesquisa, os participantes argumentaram que o motivo primordial para a produção de alfafa é a renda, ou seja, a questão econômica. Segundo eles, a renda gerada pela forrageira é uma “renda boa” e/ou “satisfatória”, ainda que existam algumas adversidades no custo e no comércio. Ao serem questionados sobre as razões que levam essa renda a ser “boa e satisfatória”, os entrevistados argumentaram que essa é uma renda frequente se comparada a outras culturas, além do fato de que, anualmente, gera-se renda, em média, a cada “40 dias”. Por isso, o retorno financeiro é rápido porque praticamente mensal: em um “ano regular”, a alfafa proporciona entre “8 a 9 cortes” - uma lavoura de alfafa possui, aproximadamente, 3 anos de vida útil.

A preocupação com o futuro foi mencionada como um fator determinante na tomada de decisão dos entrevistados. Isso porque eles esperam chegar a uma decisão acertada, uma vez que uma decisão incorreta pode vir a ser prejudicial para a propriedade e para a família. Por outro lado, os participantes mencionam que uma decisão equivocada pode trazer aprendizado e, como consequência, pode se tornar uma

experiência construtiva. Dalcin (2013) sugere interpretação análoga ao mencionar que a tomada de decisão compreende escolhas de alternativas acertadas, cuja característica é ocorrer por tentativa ou erro.

Além disso, para os entrevistados é fundamental tomar decisões pensando em um futuro mais distante. É claro que algumas decisões produzem efeitos satisfatórios imediatamente, mas isso não faz com que sejam as melhores escolhas em uma perspectiva a longo prazo. Nesses momentos, há a necessidade de propor uma conversa detalhada com a família porque estas exigem maior reflexão. Há também situações que necessitam de uma resolução rápida, por vezes quando os trabalhadores estão ainda na lavoura, fato que corrobora com a assertiva de que o tempo nem sempre é suficiente para que se analisem todas as alternativas existentes, pois há urgência na tomada de decisão (CARVALHO; PEDROZO, 2011). Assim, é possível afirmar que os produtores de alfafa apresentam decisões programadas e não programadas no processo de tomada de decisão, como bem explica Simon (1963).

A previsão do tempo foi mencionada como outro fator determinante na tomada de decisão dos produtores de alfafa. Os cortes da forrageira precisam de um tempo específico para secar e perder parte da umidade, somente então podem ser recolhidas para os galpões e/ou enfardada. O período específico é dependente da estação do ano, da intensidade do sol e da umidade, por isso é de extrema importância a verificação prévia da previsão do tempo antes da tomada de qualquer decisão.

O preço, bem como o retorno financeiro e a viabilidade do comércio também foram mencionadas como as principais questões a serem consideradas no processo decisório desses produtores. Quanto ao preço, os produtores afirmam que varia de estação para estação, por isso, quando há a possibilidade de estocar o produto para ser vendido em épocas de maior valorização, eles optam por isso. Como se sabe, o retorno financeiro para os produtores de alfafa é fundamental para que a sobrevivência da família seja garantida e o trabalho recompensado. Especificamente sobre a viabilidade do comércio, os entrevistados mencionam que se caracteriza por “ter para quem vender”, dando preferência para as vendas com segurança, que garantam o recebimento do valor monetário do produto.

Produtores (20%) relataram ter um acordo informal com seus compradores – esses garantem a compra anual do produto, com preço previamente acordado entre comprador e vendedor, sem variação de acordo com as estações. Questionados sobre os benefícios para ambas as partes, os produtores afirmam que o acordo proporciona a segurança na comercialização e a garantia do comércio. Ou seja, o acordo representa uma alternativa para a redução de riscos na comercialização.

O investimento na produção de alfafa no que tange o uso de maquinários, fertilizantes e insumos é realizado em todas as propriedades. Segundo os entrevistados, isso ocorre porque há a necessidade de investir na qualidade da produção, de acordo com a peculiaridade de cada propriedade, e os investimentos melhoram as condições de trabalho, proporcionam facilidade e praticidade.

Os principais motivos que levam ao investimento em maquinários, insumos e fertilizantes nas propriedades são: o aumento da produção, a qualidade do produto, tentativa de “manter o padrão de produção”, a ampliação do lucro, a necessidade, a facilidade, o conforto no trabalho, a economia de tempo e mão de obra. Os proprietários das maiores propriedades também atentam para o fato de que o maquinário deve proporcionar o retorno financeiro do investimento: “se ele consegue se pagar”, foi a frase usada por eles, que mencionaram calcular em quanto tempo isso ocorre e o tempo de desgaste do bem adquirido.

Assim, as respostas que buscavam identificar a orientação instrumental no processo de tomada de decisão dos produtores de alfafa evidenciaram que todos eles

são orientados por motivos econômicos – isso vai ao encontro do que Gasson (1973) propõe. A orientação instrumental está presente em propriedades com grande extensão de terra que, naturalmente, demandam maior empenho, trabalho e investimentos. Dessa forma, a busca por uma renda satisfatória, a diminuição da penosidade no trabalho da produtividade (GASSON, 1973) foi percebida em todas as propriedades visitadas.

b) Orientação Social

Além da orientação instrumental, Gasson (1973) afirma que a orientação social também influencia o processo de tomada de decisão de agricultores. Compreendida como a busca pelo reconhecimento e prestígio como agricultor e como sujeito pertencente à comunidade rural em que vive, o agricultor influenciado por essa orientação, comumente, busca dar continuidade à tradição da família. Através de um trabalho que normalmente é feito entre membros da mesma família, pretende-se manter boas relações com outros trabalhadores e com a sua comunidade.

Com isso em vista, os entrevistados responderam algumas questões que visavam identificar se as características dessa orientação estavam presentes no processo decisório. Houve unanimidade entre os produtores de alfafa participantes deste estudo quanto ao principal princípio que orienta seu processo de tomada de decisão: o bem-estar da família, uma vez que essa é a razão pela qual trabalham e, assim, levam isso em consideração em todas as situações.

Para a maioria dos entrevistados – em torno de 73,3%, a produção de alfafa é uma tradição familiar, transmitida “de pai para filho” e que “vem de berço”. Essas expressões são enaltecidas pelos participantes ao mencionarem que trabalham com alfafa desde a infância. Para os demais produtores de alfafa – 26,6% - essa não é uma tradição familiar. Alguns mencionam (13,3%) que os pais trabalhavam com a soja e criavam porcos e, apenas posteriormente, na juventude, quando careciam de uma renda mais frequente e mais viável para seu sustento, optaram por investir nos alfafais por ser algo de fácil acesso a pequenos produtores. Somente em um caso (6,6%), o entrevistado menciona ter investido na alfafa após seu casamento para obter uma renda frequente. Houve também outro participante (6,6%) que respondeu que a produção da forrageira não é uma tradição na sua família, sem apresentar mais informações sobre como iniciou neste trabalho.

Quanto à orientação social abordada por Gasson (1973), cabe ressaltar que todos os produtores de alfafa afirmam que avaliam positivamente o trabalho em conjunto com os membros da família. Os principais motivos para isso são: a satisfação de estar junto com a família, a convivência com os filhos e os próprios pais, uma mão de obra sem custo, a renda para a família, a ajuda mútua e, por fim, ressaltam que não precisam buscar emprego em outros locais.

Questionados sobre uma possível influência da denominação “Capital Nacional da Alfafa” - como Dezesseis de Novembro é conhecida - na tomada de decisão pela produção desse produto, todos negam. Além disso, muitos agricultores começaram a plantar a alfafa há mais de 30 anos, antes mesmo da criação dessa denominação, e os que produzem há menos tempo também declaram que não foram influenciados pela designação dada à cidade.

Já sobre a participação na comunidade local e/ou municipal, houve resposta unânime, majoritariamente, os entrevistados frequentam as igrejas locais e o salão comunitário, aliando, assim, a religiosidade com o lazer e o convívio social com outros membros da comunidade. Ademais, os participantes também são associados em cooperativa e Sindicato dos Trabalhadores Rurais, Centro de Tradições Gaúchas (CTG) e associação de implementos agrícolas, ainda que em menor escala. Cabe ressaltar, a resposta de um produtor de alfafa que vai ao encontro da discussão sobre orientação

social. Questionado sobre o que considera importante ao tomar decisões, afirmou enfaticamente: “um dos fatores mais relevantes ao tomar decisões é o de que elas sejam tomadas de maneira não prejudicial a outras pessoas, assim é possível trabalhar de forma tranquila, tendo consciência de que a decisão tenha sido correta”.

Assim, é possível argumentar que a orientação social influencia o processo de tomada de decisão dos produtores de alfafa de Dezesseis de Novembro/RS. Para esses trabalhadores, trabalhar com a família é avaliado positivamente, porque podem dar continuidade à tradição de produzir alfafa, frequentemente iniciada por seus antepassados. Além disso, os produtores sentem que pertencem a algo maior ao serem reconhecidos como agricultores, visto que essa é uma profissão de importância para a economia do município.

c) Orientação Expressiva

A orientação expressiva diz respeito ao sentimento de orgulho em ser proprietário daquilo que lhe fornece trabalho e sustento, da possibilidade de desempenhar uma função da qual aprecia de acordo com suas habilidades e aptidões e que possibilite alcançar objetivos, crescimento e satisfação pessoal (GASSON, 1973).

Como todos dedicam tempo integral à agricultura, os entrevistados foram questionados sobre a profissão de agricultor. Houve unanimidade nas respostas: os produtores de alfafa gostam de ser agricultores, de trabalhar ao ar livre e demonstram orgulho da profissão. Isso pode ser percebido nas seguintes afirmativas: “hoje em dia é um motivo de orgulho dizer que é agricultor, antigamente era vergonha dizer que trabalhava na agricultura” e “nas lojas se a gente diz ser agricultor logo querem vender e abrir crediário”. Por outro lado, referem-se à agricultura como um trabalho penoso e difícil. Segundo os produtores, o fato de estarem expostos ao sol quente e aos agrotóxicos utilizados é extremamente prejudicial. Somado a isso, há a precariedade dos direitos em relação à insalubridade, da previdência social e das políticas públicas de saúde, além das dificuldades que enfrentam quando estão enfermos, por serem dependentes do Sistema Único de Saúde.

Todos os entrevistados mencionam que a autonomia e independência que possuem por serem os proprietários é algo benéfico. Isso porque organizam sua rotina conforme a capacidade de trabalho de que dispõem e, assim, podem flexibilizar seus horários conforme as necessidades da família. Ainda que sejam os proprietários e tentem normalmente organizar as atividades para aproveitar ao máximo o tempo em família, os entrevistados dependem do clima para desempenhar suas atividades; como consequência, se necessário, trabalham nos feriados e fins de semana para cumprir suas atividades na lavoura, caso o clima esteja propício.

O fato de serem os proprietários também acarreta maior responsabilidade quanto ao trabalho em si e ao processo de tomada de decisão. Mesmo com a possibilidade de flexibilização de sua carga horária de trabalho, frequentemente, trabalha-se mais. Para os entrevistados, as responsabilidades em tomar decisões são mais graves, pois, em caso de escolhas equivocadas, são eles próprios que sofrem as consequências. Quando se é empregado, por seu turno, o salário é algo garantido e “tem horário certo para parar o serviço”.

Com isso em vista, pode-se afirmar que há a presença das orientações instrumental, social e expressiva no processo de tomada de decisão dos produtores de alfafa de Dezesseis de Novembro/RS, como mencionadas por Gasson (1973). Entretanto, Gasson (1973) diz ainda que há outra orientação que pode se manifestar implicitamente na tomada de decisão de agricultores: a orientação intrínseca.

d) Orientação Intrínseca

Segundo Gasson (1973), o gosto pelo trabalho na agricultura e pelas tarefas ao ar livre são atribuídas à orientação intrínseca. Além disso, a independência quanto à

realização das atividades no que tange à organização do tempo e a possibilidade de controlar diversas situações que envolvem o contexto do agricultor também dizem respeito a essa orientação.

Em linhas gerais, os produtores de alfafa de Dezesseis de Novembro afirmam que gostam de produzir a forrageira alfafa. Além de ser uma tradição familiar e, por esse motivo, terem aprendido a trabalhar com a planta desde muito cedo, a produção representa uma renda mensal. Outra razão positiva é que a alfafa é de fácil adaptação, sobrevivendo a períodos de seca, e, normalmente, se recuperando rapidamente após longos períodos de chuva.

Quanto à possibilidade de trocar a agricultura por outra atividade, a maioria (60%) dos entrevistados respondeu não ter considerado essa perspectiva. Os participantes que já haviam considerado a troca de emprego, afirmam que não o fizeram porque não havia outra atividade à vista. Somado a isso, há o fato de que teriam de deixar a propriedade e seu estilo de vida para viver em grandes centros urbanos, além do receio que sua baixa escolaridade se tornasse um empecilho para a conquista de um novo emprego. Além disso, alguns afirmam que sempre temeram que deixar suas atividades e propriedades pudesse ser a decisão errada.

Por fim, questionados sobre qualidade de vida, os entrevistados alegam que vivem em um “lugar tranquilo” e seguro. Atualmente, “tudo está mais fácil e próximo”, ressaltaram os participantes quanto ao acesso à cidade. E um dos principais motivos pelo qual afirmam ter qualidade de vida no meio rural em que vivem é a produção de seu próprio alimento – assim, sabe-se qual a procedência do que estão ingerindo e evitam gastos desnecessários, já que na cidade “tem que comprar tudo”.

4.2 - AS RACIONALIDADES PRESENTES NAS ORIENTAÇÕES DE TOMADA DE DECISÃO DOS PRODUTORES DE ALFAFA

A tomada de decisão na agricultura possui peculiaridades, com ênfase sobre o modo como o agricultor age diante das adversidades, como decide, para quem, onde e quais informações utiliza (DALCIN, 2013). No meio rural analisado, o agricultor não é apenas um tomador de decisões, mas também o responsável por toda a propriedade e sua principal mão de obra: compreendidos em conjunto, esses fatores fazem com que o processo decisório seja ainda mais peculiar e complexo.

No Quadro 3, apresenta-se a maneira como as orientações do processo de tomada de decisão dos produtores de alfafa de Dezesseis de Novembro/RS estão presentes nas racionalidades substantiva e instrumental. Isso porque os produtores demonstram que, dentro de sua maneira de compreender a realidade, há fatores econômicos e não econômicos influenciando suas decisões. Assim, a orientação instrumental (GASSON, 1973) deriva de um pensamento racional instrumental (RAMOS, 1989), resultante de preocupação com as questões econômicas, que são fundamentais para sobrevivência dos produtores. A racionalidade substantiva (RAMOS, 1989), por sua vez, surge quando os produtores de alfafa são influenciados pelas orientações social, expressiva e intrínseca – isto é, orientações que excedem os limites de uma visão instrumental.

A racionalidade instrumental foi constada quando os entrevistados afirmam que a orientação instrumental - como proposta por Gasson (1973) - influencia seu processo de tomada de decisão. Por exemplo, quando argumentam que o motivo principal para a produção de alfafa é a questão econômica porque a forrageira proporciona uma renda praticamente mensal, e por isso garante a sobrevivência da família, há a presença da orientação instrumental. Ou então quando os produtores mencionam que a decisão de plantar e investir nos alfafais se deve ao fato de que a forrageira é uma alternativa viável

ao pequeno agricultor por garantir rápido retorno financeiro. Por fim, pode-se afirmar que os entrevistados demonstram racionalidade instrumental quando fazem investimentos com o intuito de aumentar a produção, de facilitar o trabalho e otimizar o tempo e serviço.

Já a racionalidade substantiva evidencia-se quando as orientações expressiva, social e intrínseca de Gasson (1973) surgem como influenciadoras na tomada de decisão. No caso da orientação expressiva, busca-se fazer algo que proporcione prazer por ser algo que se gosta e sabe fazer, oportunizando, assim, criar e desempenhar funções com satisfação e autonomia. Isso demonstra o quanto a tomada de decisão na agricultura é algo peculiar. Nas orientações intrínseca e social, por outro lado, os produtores de alfafa de Dezesseis de Novembro são influenciados por questões relativas à qualidade de vida, ao bem-estar da família, à valorização do trabalho ao ar livre, à independência na realização de suas tarefas e o consequente controle de diversas situações.

Quadro 3 - Evidências Teórico-Empíricas da Pesquisa

O Processo de Tomada de Decisão dos Produtores de Alfafa de Dezesseis de Novembro/RS	
Orientações que influenciam a Tomada de Decisão (GASSON, 1973)	Racionalidades: achados empíricos (RAMOS, 1989; WEBER, 1994; ANES, 2017).
<p>Orientação Instrumental: São importantes devido à geração de renda e emprego, às condições agradáveis no trabalho, à preocupação com o futuro e à expansão dos negócios.</p>	<p>INSTRUMENTAL</p> <p>No processo de tomada de decisão dos produtores de alfafa está presente a racionalidade instrumental, uma vez que suas decisões consideram os aspectos econômicos. A pesquisa evidencia que o produtor de alfafa, que tem como principal atividade a produção da soja e possui uma renda superior a 20 salários mínimos, é influenciado pela racionalidade instrumental, visto que, especificamente nesses casos, os aspectos econômicos tendem a orientar o processo de tomada de decisão.</p> <p>A pesquisa também demonstra que a racionalidade instrumental está presente: quando todos os entrevistados afirmam que o principal motivo para a produção da alfafa é a questão econômica e, por isso, realizam investimentos nas propriedades com o objetivo de aumentar a produtividade e proporcionar condições agradáveis de trabalho.</p>
<p>Orientação Social: Influencia o processo quando busca-se: ganhar reconhecimento e prestígio como agricultor, valorizar a vida em comunidade agrícola, dar continuidade à tradição da família, trabalhar com outros membros da família e manter boas relações com os trabalhadores.</p>	<p>SUBSTANTIVA</p> <p>Por outro lado, no processo de tomada de decisão dos produtores de alfafa também está presente a racionalidade substantiva, porque eles também são influenciados por fatores não-econômicos - as orientações Social, Expressiva e Intrínseca demonstram isso.</p> <p>Na orientação social, os entrevistados responderam que o bem-estar da família é relevante ao tomar decisões, e que o trabalho em família é algo positivo, pois a “renda acaba sendo apenas do grupo familiar”, é uma “mão de obra unida e a família está sempre junto”, e, como consequência, acabam “cuidando mais do que é seu”. Todos os entrevistados exercem alguma participação na comunidade local ou municipal, seja em entidades religiosas e/ou salão comunitário - Sindicato dos Trabalhadores Rurais e Cooperativas também foram mencionados.</p>
<p>Orientação Expressiva: Valorização do fato de ser proprietário, da possibilidade de flexibilizar suas atividades, de desempenhar um trabalho que gostam, no qual podem usar a criatividade e aptidões.</p>	<p>Na orientação expressiva, os produtores de alfafa responderam que gostam de trabalhar na agricultura porque sentem orgulho da profissão. O fato de serem os proprietários é também relevante para os entrevistados: “Tu está administrando e é o próprio patrão”, “faz os horários conforme tu pode”, “é mais flexível e tem liberdade”, “às vezes por mais difícil que seja tomar decisões, tu sabe que está fazendo as coisas pra si”.</p>
<p>Orientação Intrínseca: Identificação com a produção de alfafa, gosto pela atividade e suas tarefas, preferência por um trabalho ao ar livre e uma vida saudável, valorização do trabalho árduo e da liberdade em controlar diversas situações.</p>	<p>Na orientação intrínseca, as respostas evidenciam que os produtores gostam de produzir alfafa, pois é o que sabem fazer bem-feito, já que a maioria “aprendeu com os com os pais”. Além disso, os entrevistados afirmam ter qualidade de vida no meio rural: “produz o próprio alimento, sabe o que vai colher”, “tem segurança”, “está livre”, “tudo é mais tranquilo” e “dá pra participar das festinhas na comunidade”</p>

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Através da constatação da presença das orientações instrumental, social, expressiva e intrínseca e suas influências na tomada de decisão dos produtores de alfafa, bem como da manifestação das racionalidades instrumental e substantiva, e do conceito de desenvolvimento que norteia essa pesquisa, pode-se pensar caminhos e propostas para o desenvolvimento socioeconômico de Dezesseis de Novembro.

Como argumenta Amartya Sen (2000), o desenvolvimento deve estar enraizado no exercício da liberdade individual, condicionada às questões sociais, econômicas e políticas. Assim, não é possível pensar em crescimento econômico de um território e/ou região quando as pessoas e os grupos sociais não dispõem de direitos básicos de qualidade de vida e ampliação das suas liberdades e capacidades humanas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo surge com a perspectiva de analisar as racionalidades na tomada de decisão dos produtores de alfafa no município de Dezesseis de Novembro/RS. O conceito de desenvolvimento que fundamentou esta pesquisa foi o proposto por Amartya Sen (2000), que destaca o desenvolvimento enraizado ao exercício das liberdades individuais, mencionado anteriormente.

O processo de tomada de decisão, como um todo, é influenciado por orientações, as quais Gasson (1973) define como instrumentais, sociais, expressivas e/ou intrínsecas. Naturalmente, há a alternância entre quais irão influenciar o processo: por vezes todas farão parte, por vezes apenas uma será a predominante, a depender da circunstância. Assim, o estudo identificou as orientações que influenciam a tomada de decisão dos produtores de alfafa, e corroborou o que Gasson (1973) afirma em sua pesquisa com agricultores. Com isso em vista, pode-se afirmar que o processo de tomada de decisão dos produtores de alfafa de Dezesseis de Novembro é influenciado pelas orientações instrumental, social, expressiva e intrínseca. Ainda que suas decisões sejam frequentemente tomadas a partir de uma perspectiva econômica, os agricultores também consideram aspectos que dizem respeito ao bem-estar da família, da vida em comunidade, da satisfação em ser agricultor e proprietário, e da independência em realizar suas tarefas. Além disso, os produtores valorizam a qualidade de vida que possuem no meio rural em relação à produção para a subsistência e a qualidade dos alimentos que consomem, bem como a satisfação proporcionada pelo trabalho ao ar livre.

Através da coleta de dados, foi possível realizar uma análise sobre como as racionalidades se manifestam quanto às orientações encontradas no processo de tomada de decisão dos produtores de alfafa. Compreendidas como o modo que os agricultores pensam e compreendem o contexto em que vivem, as racionalidades surgem das orientações presentes no processo de tomada de decisão. A racionalidade instrumental, compreendida dentro de uma lógica econômica (ANES, 2017), se manifesta através da orientação instrumental (GASSON, 1973), a qual está associada a inúmeros fatores: a maximização da renda e uma renda satisfatória, capaz de proporcionar uma garantia para o futuro, a expansão do negócio e as condições agradáveis de trabalho. Já a racionalidade substantiva, entendida a partir de preceitos éticos e de aspectos humanos, se manifesta através das orientações social, expressiva e intrínseca (GASSON, 1973): por exemplo, quando os produtores de alfafa mencionam que não orientam suas decisões apenas pela lógica econômica, e que fatores não econômicos são, por vezes, tão importantes quanto os econômicos.

Por fim, cabe destacar a importância desta pesquisa para a temática das racionalidades presentes no processo de tomada de decisão, como proposta de compreensão mais ampla da dinâmica dos produtores rurais. O objetivo principal é que, em algum momento, este trabalho possa ser inspiração para políticas públicas direcionadas para o desenvolvimento do município de Dezesseis de Novembro, cujos protagonistas sejam os produtores de alfafa e a produção da forrageira.

REFERÊNCIAS

- ANES, Carlos Eduardo Ruschel. **Pensamento instrumental e substantivo da dinâmica produtiva das agroindústrias familiares na região das Missões – RS**. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Regional) – Universidade de Santa Cruz do Sul, 2017.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução por Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Rio de Janeiro: Ed.70, 1977. 225p. Tradução de L'Analyse de Contenu.
- CARVALHO, Daniela Moreira de. PEDROZO, Eugênio Ávila. Caos, Complexidade e Tomada de Decisão: Como conciliar? **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 7, n. 1, pp. 203-230, jan-abr/2011, Taubaté, SP, Brasil. Disponível em: <<https://rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/view/364>>. Acesso em: 10 de dez. de 2019.
- COREDE. Conselho Regional De Desenvolvimento. **Perfil Socioeconômico COREDE Missões**. 2015. Disponível em: <planejamento.rs.gov.br/upload/arquivos/201603/28140705-perfis-regionais-2015-missoes.pdf>. Acesso em: 18 de dez. de 2019.
- DALCIN, Dionéia. **Os estilos de tomada de decisão e o desempenho econômico das propriedades rurais de Palmeira das Missões**. Tese (Doutorado em Agronegócios) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.
- DALCIN, Dionéia. **O processo de tomada de decisão em agricultores de Boa Vista das Missões (RS)**. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural). Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria, 2010.
- DALENOGARE, Dalva S. Êxodo Rural: Migrações do campo para a cidade. In: SOUZA, Paula Janete Oliveira de (coord.). **Dezesseis de Novembro Terra Missioneira**, Santo Ângelo: EDIURI, 2007, pp. 127 – 151.
- DEUSDARÁ, Bruno. ROCHA, Décio. Análise de Conteúdo e Análise do Discurso: aproximações e afastamentos na (re) construção de uma trajetória. **ALEA: Estudos Neolatinos**, v. 7, n. 2, jun./dez., pp. 305-322, 2005.
- DUTRA, Alberto; MACHADO, João Armando Dessimon; RATHMANN, Régis. Alianças estratégicas e visão baseada em recursos: Um enfoque sistêmico do processo de tomada de decisão nas propriedades rurais. In: XLVI Congresso da sociedade brasileira de economia, administração e sociologia rural – SOBER. Rio Branco. **Anais...** Rio Branco, 2008. Disponível em: <<https://ageconsearch.umn.edu/record/109977/>>. Acesso em: 03 de mar. de 2020.
- FEE. Fundação de Economia e Estatística. **Perfil Socioeconômico: Município Dezesseis de Novembro**, 2017. Disponível em: <<https://www.fee.rs.gov.br/perfil-102-socioeconomico/municipios/detalhe/?municipio=Dezesseis+de+Novembro>>. Acesso em: 13 de nov. de 2019.

FREITAS, Henrique; BECKER, João Luis; KLADIS, Constantin; HOPPEN, Norberto. **Informação e decisão: sistemas de apoio e seu impacto**. Porto Alegre: Ortiz, 1997.

GASSON, Ruth. Goals and values of Farmers. **Journal of And Resource Economics**, v. 24, n.3, pp. 521-537, 1973.

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

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades e Estados do Brasil: Dezesesseis de Novembro, 2019**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/dezesesseis-de-novembro/panorama>> Acesso em: 10 de out. de 2019.

KASPER, Lidiane. **O PRONAF investimento na agricultura familiar em Campina das Missões- RS**. Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Políticas Públicas da Universidade federal da Fronteira Sul, Cerro Largo, 2017.

LIMA, Arlindo Prestes de; SANTOS, Arlindo; MULLER, Artur; BASSO, Nilvo; NEUMMAN, Pedro. **Administração da unidade de produção familiar: modalidades de trabalho com agricultores**. 3 ed. Ijuí: Unijuí, 2005.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. 3 ed., vol 1, Brasília: UnB, 1994.

LOURENZANI, Wagner Luiz. Capacitação Gerencial de Agricultores Familiares: Uma Proposta Metodológica de Extensão Rural. **Revista Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 8, n. 3, pp. 313-322, 2006. Disponível em: <<http://revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/view/156>>. Acesso em: 20 de dez. de 2019.

MARQUES, Paulo Eduardo Moruzzi; FLEXOR, Georges. Conselhos municipais e políticas públicas de desenvolvimento rural: questões em torno do debate sobre os papéis sociais e ambientais da agricultura. **Estudos Rurais II**, UnB, vol. 7, pp. 45-65, 2007.

MELO, Vânia Lícia de Figueirêdo. **Influência das características dos sistemas de gestão no processo sucessório de unidades de produção familiares em São Luiz Gonzaga**. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

SAMPIERI, Roberto Hernandez; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar Baptista. **Metodologia da Pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.

SELL, Carlos Eduardo. Racionalidade e Racionalização em Max Weber. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. v. 27, n. 79 junho/2012. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/107/10722948010.pdf>>. Acesso em: 17 de dez. de 2019.

SEN, Amartya Kumar. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SERVA, Mauricio. Racionalidade Substantiva demonstrada na prática administrativa. **RAE- Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 37, n. 2, pp. 18-30 Abr./Jun. 1997. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v37n2/a03v37n2.pdf>>. Acesso em: 03 de mar. de 2019.

SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce; MANTOVANELI, Oklinger Jr.; FERNANDES, Valdir. Racionalidade de tomada de decisão para o planejamento e a gestão territorial sustentável. **REDES**, Santa Cruz do Sul, v. 16, n. 2, pp. 131 – 155, maio/ago. 2011. Disponível em <<https://online.unisc.br/seer/index.php/redes/article/view/1209/1656>>. Acesso em 15 de mar. de 2019.

SIMON, Herbert A. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1979.

SIMON, Herbert A. **A capacidade de decisão e de liderança**. 1ª ed. São Paulo: Editora Fundo de Cultura, 1963.

SOUZA FILHO, Hildo Meirelles de. (coord.). **Guia para gestão da propriedade agrícola familiar**. Universidade Federal de São Carlos – UFSC. Maio de 2004. Disponível em: <http://www.gepai.dep.ufscar.br/pdfs/1105377567_Cartilhageralo82004pdf>. Acesso em: 11 de jan. de 2020.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

*Submetido em 01/2/2021.
Aprovado em 20/6/2021.*