

# Comprometimento organizacional em uma cooperativa de reciclagem

## Organizational commitment in a recycling cooperative

### *L'engagement organisationnel dans une coopérative de recyclage*

### *Comportamiento organizacional en una cooperativa de reciclaje*

Bruno Diego Alcantara Cardozo<sup>1</sup>  
Geraldino Carneiro de Araújo<sup>2</sup>  
Milton Augusto Pasquotto Mariani<sup>1</sup>

Recebido em 12/11/2016; revisado e aprovado em 24/04/2017; aceito em 24/04/2017

DOI: <http://dx.doi.org/10.20435/inter.v18i3.1438>

---

**Resumo:** O artigo analisa o comprometimento organizacional em uma cooperativa de reciclagem com base no modelo tridimensional desenvolvido por Allen e Meyer (1990). A pesquisa é exploratória e descritiva e utilizou técnicas qualitativas, tais como observações, entrevistas e análise documental. Observou-se que os cooperados que trabalham na Cooperativa Recicla Paranaíba (COOREPA) por longos períodos de tempo tendem a ser comprometidos afetivamente. Por outro lado, embora os cooperados precisem do trabalho, há pouco engajamento nos processos de produção. Por fim, há uma falta de identificação com os princípios da economia solidária.

**Palavras-chave:** comprometimento organizacional; economia solidária; cooperativa de reciclagem.

**Abstract:** This paper analyzes the organizational commitment in a recycling cooperative by using the tri-dimensional model developed by Allen and Meyer (1990). The research is exploratory and descriptive, and used qualitative techniques such as observations, interviews and document analysis. It was observed that coop members who work at Cooperativa Recicla Paranaíba (COOREPA) for long periods of time tend to be affectively committed. Additionally, although coop members need their job, they are not actively engaged in production processes. Concluding, there is a lack of identification to the principles of solidarity economy.

**Key words:** organizational commitment; solidary economy; recycling cooperative.

**Résumé:** L'article analyse l'engagement organisationnel dans une coopérative de recyclage basé dans le modèle tridimensionnel développé par Allen et Meyer (1990). La recherche est exploratrice et descriptive, et a utilisé des techniques qualitatives, tel comme l'observation, témoignages et l'analyse de documentation. Il a été observé que les coopérateurs qui travaillent dans Cooperativa Recicla Paranaíba (COOREPA) pendant longtemps ont tendance à être engagés affectivement. Par contre, même si les coopérateurs ont besoin du travail, il y a peu d'engagement dans les procédures de production. Enfin, il y a un manque d'identification avec les principes de l'économie solidaire.

**Mots-clés:** engagement organisationnel; économie solidaire; coopérative de recyclage.

**Resumen:** El artículo analiza el comportamiento organizacional en una cooperativa de reciclaje con base en el modelo tridimensional desarrollado por Allen e Meyer (1990). La investigación es exploratoria y descriptiva, y se utilizaron técnicas cualitativas, tales como observaciones, entrevistas e análisis documental. Se observó que los miembros de la cooperativa que trabajan en COOREPA durante largos periodos de tiempo, tienden a estar comprometidos afectivamente. Por otro lado, pese a que los socios de la cooperativa necesitan su trabajo, hay poca participación en los procesos de producción. En definitiva, hay una falta de identificación con los principios da economía solidaria.

**Palabras clave:** compromiso organizacional; economía solidaria; cooperativa de reciclaje.

---

<sup>1</sup> Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, Mato Grosso do Sul, Brasil.

<sup>2</sup> Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Paranaíba, Mato Grosso do Sul, Brasil.

## 1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento econômico atrelado ao crescimento populacional segue com o incremento da produção e do consumo. Maior produção e consumo resultam em maior quantidade de resíduos, e a sua gestão é considerada um dos grandes desafios da atualidade. A Política Nacional dos Resíduos Sólidos (PNRS), instituída pela Lei n. 12.305/2010, compreende a importância de planos de gestão sobre a responsabilidade dos agentes, que devem tratar questões como coleta seletiva, reciclagem, inclusão social e participação da sociedade durante a elaboração, implementação e monitoramento (BRASIL, 2010). Esse fator, portanto, está diretamente ligado à inclusão social dos catadores de materiais recicláveis e fortalecimento das cooperativas de reciclagem.

Em cooperativas, os catadores unem forças para melhorar a qualidade, aumentar a quantidade e agregar valores aos materiais separados dos resíduos. Dessa maneira, conseguem maiores volumes de materiais, melhores preços no mercado e, conseqüente, renda mais elevada, com ganhos sociais. Essa organização coletiva, por sua vez, é fundamentada pelos preceitos estabelecidos pela economia solidária, que possui particularidades fundamentais que estão voltadas aos princípios de cooperativismo, igualdade, transparência, democracia e autogestão (SINGER, 2002; LADEIA; CARVALHO; FARIA, 2009).

As cooperativas de reciclagem se inserem na categoria de empreendimento econômico solidário (POCHMANN, 2004; LECHAT; BARCELOS, 2008), uma vez que estabelecem a destinação correta dos resíduos sólidos, gestão inclusiva e avigora as políticas socioambientais por meio do desenvolvimento, efetivação e monitoramento das responsabilidades seguidas de modo obrigatório pelos domínios públicos, privados e sociedade civil (BRASIL, 2010). Ao considerar o desenvolvimento das cooperativas de reciclagem em território nacional, torna-se relevante a elaboração de estudos que consideram a organização coletiva de catadores e, em especial, as suas culturas, dinâmicas e relações dentro do ambiente de trabalho.

Essa lacuna impulsiona o desenvolvimento dessa pesquisa voltada ao estudo do comprometimento organizacional, que é referido como uma linha equiparada de múltiplos focos organizacionais que são dimensionados e relacionados, por meio de métodos apropriados, às características dos vínculos mútuos entre organização e colaboradores (MEDEIROS et al., 2003). Nas últimas décadas, a construção da teoria de comprometimento organizacional tem ocupado um lugar de destaque na pesquisa do comportamento organizacional (SALANCIK, 1977; STAW; ROSS, 1978; MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982). Em contrapartida, em tempos recentes, afirma-se que sucesso organizacional depende de recursos e fatores que extrapolam os tradicionais e, sob essa perspectiva, entende-se que as pessoas tornaram-se, talvez, a única fonte de vantagem competitiva sustentável para as organizações (COOPER-HAKIM; VISWESVARAN, 2005).

De uma maneira geral, o comprometimento organizacional é definido como uma força da identificação de um indivíduo, assim como o seu envolvimento com uma organização particular. Para tal envolvimento, uma pessoa que possui elevado comprometimento organizacional tende a permanecer na organização, trabalhar para o bem da organização e aderir os valores proeminentes da organização (PORTER et al., 1974). Embora existam construtos, abordagens e concepções teóricas distintas, a teoria empregada neste estudo tem enfoque na variável comportamental e apresenta três dimensões: afetiva, instrumental e normativa (ALLEN; MEYER, 1990). Diante dessa contextualização, o objetivo deste artigo é analisar o comprometimento organizacional em uma cooperativa de reciclagem.

## 2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O processo de globalização alterou algumas concepções em torno do cenário trabalhista. As modificações das organizações resultaram na exposição e acréscimo das fragilidades dos indivíduos frente às inúmeras mudanças organizacionais relacionadas a ditadura da qualificação máxima, multiplicidade de competências e comprometimento com a organização (MEDEIROS et al., 2003). A busca por qualidade e produtividade foi predominante no decorrer das mudanças organizacionais (MEDEIROS et al., 2003).

Em 1922, já se discutia sobre a maneira ideal de atrair e manter os melhores profissionais vinculados às empresas, estabelecendo uma aliança empregatícia cujos interesses da organização, em oposição ao do empregado, sejam assegurados. Esse ideal de profissional fiel à organização atrela-se ao almejado alcance do comprometimento predisposto a desenvolver atividades que proporcionam benefícios organizacionais. O comprometimento torna-se inerentemente um pressuposto individual e fundamental durante o desenvolvimento das atividades organizacionais, da mesma forma que o escopo de alcance de transformação e sucesso atrela-se diretamente às responsabilidades individuais e da equipe (BASTOS; BORGES-ANDRADE, 2002).

Os novos modelos organizacionais são adequados aos diferentes contextos, uma vez que abrangem questões relacionadas ao comprometimento organizacional, por muitas vezes, cruciais na formação e desenvolvimento profissional (BASTOS; BORGES-ANDRADE, 2002). Existem reflexões sobre a construção do conceito do comprometimento organizacional, uma delas afirma que o crescimento em conceitos não foi acompanhado por uma segmentação cuidadosa de seu domínio teórico em termos do significado pretendido para cada conceito ou das relações dos conceitos entre si (MORROW, 1983). Em outras palavras, compreende-se que diferentes abordagens e concepções teóricas fazem do comprometimento um construto polissêmico, multifacetado e de reduzido consenso conceitual.

O comprometimento, por inúmeras vezes, foi abordado como um construto multidimensional com o desígnio de compreender, de maneira mais profundada, os vínculos da organização e de seus indivíduos. Por outro lado, atualmente conjectura-se o comprometimento como um norteador de múltiplos focos organizacionais, fundamentando-se especialmente nas dimensões afetiva, normativa e instrumental (MEDEIROS et al., 2003). Wiener (1982) levanta a existência de moralismos interiores suscetíveis a condicionar acordos entre o indivíduo e sua organização empregadora. Para o autor, o clima organizacional e demais características do trabalho, somados aos grupos e interações sociais, constroem um comprometimento moral.

Durante anos, o estudo do comprometimento organizacional foi amplamente dominado pelo clássico trabalho de Mowday, Porter e Steers (1982) com enfoque na abordagem atitudinal/afetiva e que caracteriza tal fenômeno como construto global e unidimensional. Desde os anos de 1990, o comprometimento organizacional passou a ser predominantemente conceituado como um construto multidimensional, integrado por bases distintas que se diferenciam em função dos processos psicológicos e psicossociais que determinam o vínculo.

No modelo multidimensional mais amplamente utilizado na pesquisa sobre comprometimento, Meyer e Allen (1991) identificam três bases ou dimensões do comprometimento: afetiva, instrumental e normativa. Os autores apresentaram o comprometimento organizacional de uma maneira mais integrada, atrelando estado psicológico com natureza atitudinal, considerando reflexões e emoções das pessoas em torno de sua relação com alguma organização. Para Jafri

(2010), de maneira modelar, essas dimensões prevalecem em estudos com esta temática. Porter e Smith (1970) enunciam comprometimento como uma relação intensa entre um indivíduo e uma organização, cujos vínculos estabelecidos reforçam comportamentos de disposição em desempenhar funções em benefício da organização, elevada fidelidade aos valores, objetivos e metas organizacionais, tendência a manter-se membro da organização.

Segundo Mowday, Porter e Steers (1982), o comprometimento consiste na existência de um comportamento naturalmente obstinado em que o indivíduo toma suas próprias ações e, em consequência, esse envolvimento natural alimenta o seu envolvimento com a organização. Nesse sentido, os mitos são sustentados pelas ações, e ações são sustentadas pelos mitos. Estudos em torno do comprometimento organizacional com dimensão instrumental fundamentam-se nos estudos de Becker (1960). Segundo o autor, o comprometimento instrumental tende a tornar o indivíduo engajado a inconsistentes linhas de atividade. Esse comprometimento também é denominado como *side bet*, que, embora seja traduzido de diversas formas, é, sobretudo, compreendido como trocas laterais.

Bastos (1994) assinala esse conceito com o termo *continuance*, continuação ou calculativo. As referidas trocas laterais podem estar atreladas aos benefícios da saída do indivíduo, rompendo seu vínculo empregatício, atribuídos por meio de sua permanência na empresa. Becker (1960, p. 34) sugere discussões sociológicas em torno do comprometimento, considerando o importante papel dos sociólogos em tornar vivo o engajamento nas atividades em torno das distintas linhas de atividades. Além disso, o autor argumenta sobre as formas de ações características de cada pessoa, refletidas a partir de seus próprios níveis de comprometimento. Para Hrebiniak e Alutto (1972), o comprometimento nada mais é que um fenômeno estrutural decorrente das ações de indivíduo-organização, assim como as alterações de benefícios conseguidos a partir de seus próprios investimentos no trabalho (o caso dos *side bet*) no decorrer do tempo. Nesse sentido, a noção de linha inconsistente de atividades remete essa perspectiva argumentativa. Evidências empíricas são encontradas em inúmeros trabalhos relacionados ao comprometimento instrumental, como indicadores que despontam investimentos realizados pelos trabalhadores e suas próprias alternativas de trabalho. Allen e Meyer (1990) alegam que relações canônicas pautadas em investimentos realizados pelos empregados, planos de aposentadoria e, sobretudo, o próprio comprometimento organizacional, estão correlacionadas entre si.

A dimensão normativa, conforme McGee e Ford (1987), possui três fatores fundamentais em sua caracterização. O primeiro forma-se a partir de indicadores de escala afetiva, o segundo forma-se a partir de apontadores que denotam a escassa alternativa de emprego para os trabalhadores, e o terceiro fator estabelece representações de comprometimento fundamentado em esforço pessoal, considerando a possibilidade de desligar-se da organização. A materialização desses três fatores contribuiu com a literatura do comprometimento, tornando-se um verdadeiro marco para a operacionalização do próprio comprometimento. Wiener (1982) conjectura o comprometimento como a soma das internalizações normativas, adjacente às suas próprias pressões, que atuam na busca pela efetivação dos objetivos e interesses organizacionais. Além disso, segundo o autor, atitudes de aceitação de valores e objetivos organizacionais atuam como mecanismos controladores para atingir as ações das pessoas, nomeando o controle normativo instrumental. O comprometimento de um indivíduo é representado por seu comportamento, uma vez que conceitos éticos e morais norteiam suas principais ações.

Existem perfis exemplificadores dos indivíduos para cada uma das dimensões: empregados com comprometimento afetivo elevado ficam na organização por vontade própria; os com comprometimento instrumental permanecem porque necessitam; e aqueles com comprometimento normativo permanecem na organização porque se sentem obrigados (MEYER; ALLEN; SMITH, 1993). Para Meyer e Allen (1991), de maneira mais específica, a dimensão afetiva do comprometimento centraliza forças emocionais, sociais e de identidades entre indivíduo e organização. Para os autores, a dimensão instrumental relaciona-se com o intuito de fazer parte da organização e dar seguimento às atividades, contudo, ao mesmo tempo, são considerados os custos agregados a sua saída, que podem ser distinguidos de maneira diferente entre as pessoas. Nesse sentido, comparações relacionadas às vantagens na continuação de sua participação na organização ocorrem da mesma maneira que as desvantagens atreladas à desistência desses consideráveis benefícios. Objetivos e interesses norteiam as atividades organizacionais que concomitantemente procedem em distintas pressões normativas. Nessa mesma perspectiva, a dimensão moral, normalmente internalizada nas organizações, guiam as atitudes dos trabalhadores. Portanto o comprometimento é considerado fruto de uma impetuosa obrigação (MACIEL; CAMARGO, 2011).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória busca examinar, de uma maneira mais clara, as propriedades definidas pelo pesquisador (COOPER; SCHINDLER, 2011). De acordo com Collis e Hussey (2005), a finalidade da pesquisa descritiva é literalmente descrever processos, assim como conseguir informações mais particularizadas sobre determinados fenômenos ou problemas. Utilizou-se a abordagem qualitativa. Para Creswell (2010), tal abordagem utiliza concepções filosóficas, estratégias de investigação e métodos de coleta e análises de interpretação particulares. A abordagem qualitativa foi utilizada visando a um aprofundamento sobre os dados coletados.

Escolheu-se o estudo de caso como procedimento técnico. Yin (2010) expõe que o estudo de caso é uma investigação empírica de fenômenos relacionados à realidade, sem definição clara de limites e contextos. Selecionou-se a Cooperativa Recicla Paranaíba (COOREPA). Escolheu-se este caso por se tratar de uma cooperativa de destaque estadual, que foi reconhecida pelo “Prêmio Santander Universidades” e na “Gincana Impacto Zero – SWU”, ambos em 2011, além de ser beneficiada com um projeto de extensão aprovado no PROEXT/MEC, em 2014.

Quanto ao plano de coleta de dados, optou-se pela observação com registros em diário de campo, entrevistas semiestruturadas e análise documental. Para Yin (2010), a observação direta pode presumir que os diversos fenômenos de interesse não consistem tão somente em dados históricos, e muitas condutas e condições relevantes do próprio ambiente podem ser disponibilizadas ao pesquisador. Esta evidência observacional, sobretudo, proporciona concepções adicionais no estudo de caso. A observação do cotidiano da cooperativa e das relações entre os cooperados ocorreu entre março e outubro de 2015.

Utilizou-se entrevista na coleta de dados. Severino (2009) afirma que o roteiro de entrevista determina ao pesquisador informações sobre pensamentos e conhecimentos do entrevistado. Bertucci (2009) afirma que o roteiro de entrevista define informações com respeito de ideais, em seus distintos aspectos, por meio de debates entre o entrevistado e o pesquisador. Nesta

pesquisa, foram feitas entrevistas com os membros do Conselho de Administração da COOREPA. As questões do roteiro de entrevista, bem como as categorias de análise e os autores, são apresentadas no Quadro 1.

<b>Categorias de Análise</b>	<b>Autores</b>	<b>Roteiro de Entrevista</b>
Comprometimento organizacional	Bastos; Borges-Andrade (2002)	- Na cooperativa existem responsabilidades individuais e coletivas? A flexibilidade de algumas atividades contribui para o compromisso dos cooperados? - Você acredita que os conhecimentos administrativos e de gestão adquiridos por meio de formações, projetos e prática diária refletem na sua permanência na cooperativa? Por quê? Dê exemplos.
	Wiener (1982)	- Como ocorre a relação da sociedade com a cooperativa? Há desafios? Quais? - Como ocorre a socialização na cooperativa? Como são as relações entre os cooperados?
Dimensão afetiva	Porter e Smith (1970)	- Os cooperados têm a disposição e visão de trabalharem para o crescimento da cooperativa? - Os cooperados acreditam e são fiéis aos valores da cooperativa (pertencimento e responsabilidade)? - Os cooperados demonstram desejo de manterem-se membros da cooperativa?
Dimensão instrumental	Becker (1960); Bastos (1994); Hrebiniak e Alutto (1972); Allen e Mayer (1990)	- Os cooperados são engajados nas atividades? Quais as dificuldades? - Quais são os benefícios em estar vinculado a cooperativa? Existem benefícios ao se desvincular? - À medida que o cooperado se envolve no trabalho, surgem mais benefícios? Ele se empenha mais?
Dimensão normativa	Wiener (1982); McGee e Ford (1987); Meyer; Allen; Smith (1993)	- Os cooperados procuram a cooperativa por falta de emprego? Quais os principais motivos? - Os cooperados aceitam os valores e as normas da cooperativa? - Existe algum sentimento ou situação que remeta à obrigação?

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Complementarmente foram analisados documentos da COOREPA. Para Severino (2009), esse método de pesquisa consiste na utilização de uma matéria-prima, sem nenhuma submissão indutiva, em regra caracterizada como documentos em geral. Os documentos analisados foram: Estatuto Social, Regimento Interno e Atas de Reuniões e Assembleias da cooperativa.

O tratamento de dados desta pesquisa foi feito por meio da análise de conteúdo. Os dados foram sistematicamente analisados com a finalidade de abranger a realidade do objeto em estudo, assim como presumir determinadas possibilidades estratégicas que interfiram positivamente na realidade da COOREPA. Silverman (2009) aponta que, por meio da análise de conteúdo, os pesquisadores podem estabelecer um conjunto de categorias capazes de alavancar o desenvolvimento da pesquisa. Para Selltiz et al. (1964), a análise de conteúdo apresenta atenções particulares respectivas à confiabilidade de suas medidas, da mesma forma que a validade de seus achados. Os dados primários, provenientes das entrevistas e das observações, e os dados

secundários, dos registros e documentos, são trabalhados com base na análise de conteúdo, elencando categorias, comentando-as e confrontando com a teoria.

#### **4 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NA COOREPA**

A COOREPA é um empreendimento econômico solidário fundamentado em preceitos da economia solidária voltados a práticas de cooperativismo, transparência e coletividade. Empreendimentos solidários são norteados por normas e preceitos descritos em documentos oficiais, como Estatuto Social e Regimento Interno, ambos criados pelos cooperados em comum acordo (CARDOZO et al., 2015). Esses documentos possuem desde informações administrativas e de produção até sobre responsabilidades individuais e coletivas (BASTOS; BORGES-ANDRADE, 2002). Espera-se que os cooperados tenham consciência do trabalho coletivo e de suas responsabilidades individuais, no entanto isso não acontece na prática. Segundo a Diretora Presidente, poucos cooperados entendem as responsabilidades do grupo, geralmente demonstram compreensão durante as reuniões, contudo, em seguida, não demonstram comprometimento em relação às determinações escolhidas pelo grupo. Esse comportamento não se restringe às questões coletivas, como também às individuais.

A Diretora Presidente está vinculada à cooperativa desde o processo de sua implementação no município de Paranaíba, MS, reforçando seu comprometimento ao assumir uma posição de gestão do empreendimento, além de também envolver-se com as atividades produtivas regularmente. A COOREPA atua com o número mínimo de cooperados e, por questões de desenvolvimento de processos produtivos, há uma dinamização do trabalho, possibilitando que os cooperados envolvam-se em atividades diferentes. Em sua posição atual, a Diretora Presidente é constantemente exposta a diferentes leis, políticas públicas, programas governamentais, parcerias privadas, entre outras possibilidades que a impulsiona a compreender melhor a realidade do universo cooperativista, aprofundando seu conhecimento e experiência no setor e, mais ainda, aumentando seu nível de responsabilidade quanto as próprias funções na COOREPA. A Diretora Presidente usualmente monitora os relacionamentos organizacionais da cooperativa e, ainda, é porta-voz oficial do empreendimento solidário quando surgem demandas de comunicação pública.

Ao mencionar a adesão da COOREPA ao Cataforte - Negócios Sustentáveis em Redes Solidárias-, programa que visa possibilitar a inserção de cooperativas no mercado da reciclagem e a agregação de valor na cadeia de resíduos sólidos (BRASIL, s.d.), a Diretora Presidente aponta uma questão que reflete novamente seu comprometimento com a cooperativa. No entanto, em uma perspectiva mais normativa, pois, além de considerar questões afetivas, visa ao bem e ao crescimento do empreendimento, além do aumento de benefícios. Existe também a questão da escassez de alternativas de emprego para os trabalhadores e, ainda, o seu próprio esforço pessoal, considerando a impossibilidade de desligar-se da organização por um determinado período de tempo em detrimento de recursos do programa. Há o receio em comprometer-se formalmente com um programa governamental, mas também o desejo de fazer parte de redes de cooperativas e associações para que essas redes solidárias se tornem aptas a prestar serviços de coleta seletiva para prefeituras, participar no mercado de logística reversa e realizar conjuntamente a comercialização e o beneficiamento de produtos recicláveis.

A relação da COOREPA com atores sociais se dá pela cooperação e colaboração de pessoas e instituições voltadas ao fomento de empreendimentos econômicos solidários. Evidencia-se o

suporte de um membro do programa Cataforte no processo de adesão à rede, incluindo mobilização dos agentes governamentais do município e demais atores vinculados ao projeto. Mais uma vez, vê-se a necessidade de buscar certificações, como a licença ambiental, além da construção de uma rede de apoiadores para a realização do acordo, objetivando a aquisição de novos maquinários e, conseqüentemente, crescimento e desenvolvimento operacional (WIENER, 1982).

Em relação à colaboração dos cidadãos quanto à separação e destinação correta de resíduos sólidos recicláveis, verifica-se pouca participação por razões de educação ambiental. A COOREPA coleta e recebe por muitas vezes materiais não recicláveis, causando refugo e retrabalho nos processos de produção. Além disso, os cooperados ainda observam falta de participação pública quanto à reciclagem pela ideia de não corresponsabilidade e insensibilidade quanto à realidade ambiental e especialmente de como o trabalho da cooperativa impacta diretamente a vida dos seus membros, dependentes dessa fonte de renda e inserção social. Por outro lado, existem pessoas que não compreendem o objetivo do trabalho cooperativista e, ainda, cobram pela doação de materiais.

A COOREPA, conforme Lei nº 5.764/1971 (BRASIL, 1971), possui mais de vinte cooperados associados, no entanto, no momento da pesquisa, havia doze membros ativos. Em relação à socialização, verificou-se que há situações em que todos os membros reúnem-se para conversar, incluindo momentos necessários para a solução de problemas que possam afetar as relações dentro e fora da organização (WIENER, 1982). Ressalta-se que os cooperados admitidos, por vezes, não possuem interesses em manterem-se totalmente engajados no cumprimento das determinações necessárias em prol do alcance dos objetivos organizacionais. O comprometimento, na fase inicial do cooperado, não é identificado como elemento motivador de trabalho, seja por questões de falta de identificação com a função ou de interesse em continuar vinculado por um período de tempo maior. Há uma resistência dos cooperados antigos no processo de atender todas as responsabilidades vinculadas ao trabalho, no entanto estes se mantêm vinculados à COOREPA.

Empreendimentos econômicos solidários são, por essência, organizados por meio da associação e cooperação entre membros, tornando-se todos donos e diretamente responsáveis pelo seu desenvolvimento (SINGER, 2002), como no caso da COOREPA. Por outro lado, as dificuldades no processo de trabalho e a própria realidade do contexto de vida dos cooperados geram descrença e desmotivação em parte dos membros, refletindo no aumento da rotatividade dos recém-admitidos. Esse declínio está atrelado ao tempo de trabalho de um membro na cooperativa, pois verificou-se que os cooperados que trabalham há mais de dois anos permanecem vinculados à cooperativa, mesmo em meio a crises ou problemas organizacionais, como a Diretora Presidente. Portanto o comprometimento pode ser considerado afetivo (MEYER; ALLEN, 1991) para cooperados ligados há mais tempo, e instrumental (BECKER; 1960; BASTOS, 1994), para recém-admitidos.

#### **4.1 Dimensão Afetiva**

Empreendimentos solidários são sinônimos de associações somadas a esforços cooperativistas mútuos para o alcance de seus objetivos, crescimento e desenvolvimento (SINGER, 2002; LADEIA; CARVALHO; FARIA, 2009), contudo, na COOREPA, a dinâmica dos princípios da economia solidária não é visualizada. A Diretora Presidente expõe que: “[...] Poucos ali, uns três ou quatro, os outros não têm, não ligam. Trabalham para ter aquela produção e pronto. Para falar a verdade,

quem deseja que a COOREPA cresça é somente eu, ninguém acha que a COOREPA vai crescer”<sup>3</sup>. Há um pequeno número de cooperados comprometidos afetivamente com o empreendimento, geralmente os que trabalham há mais tempo ou desde a sua implementação no município de Paranaíba, MS.

Os sentimentos de pertencimento (PORTER; SMITH, 1970) e de responsabilidade (BASTOS; BORGES-ANDRADE, 2002) foram acentuadamente percebidos na Diretora Presidente. A ausência de pertencimento, identificação e comprometimento da maioria dos cooperados com o empreendimento, talvez ocorram por questões que vão desde a falta de conhecimento profundo dos aspectos que envolvem o trabalho cooperativista, pouco tempo de envolvimento, até mesmo ao histórico capitalista em que foram primeiramente inseridos, tendo o chefe como figura central, que não deve ocorrer no ambiente da cooperativa.

O desejo de manter-se vinculado às funções de trabalho é um importante “termômetro” da relação entre trabalhador e organização (PORTER; SMITH, 1970). Na COOREPA, encontra-se o desejo expresso nas palavras dos cooperados e por meio dos esforços no processo produtivo. Os cooperados “[...] demonstram trabalhando, na produção [...]. Eles demonstram através de fala, chegam a mim e falam” (Diretora Presidente). As falas e ações, contudo, sofrem alterações quando não há a presença física da Diretora Presidente na cooperativa, demonstrando que comprometimento efetivo pode não estar consolidado e, em contraste, pode existir uma tendência ao comprometimento normativo (WIENER, 1982; MCGEE; FORD, 1987), por conta da necessidade de existir uma figura reafirmando regras e deveres, e instrumental (BECKER, 1960; BASTOS, 1994) pela necessidade de recursos financeiros.

#### 4.2 Dimensão Instrumental

A dimensão instrumental abrange o desejo de inserção em determinada organização e, posteriormente, de desenvolvimento dentro do ambiente organizacional, mas também inclui os possíveis benefícios em fazer parte e, até mesmo, as desvantagens em deixar determinada função (MEYER; ALLEN, 1991). Os cooperados não se engajam nas atividades do empreendimento por questões que envolvem pouca confiança no crescimento da COOREPA, expressas em frases de desmotivação e infortunas.

[...] Eu não sei, para falar a verdade, o motivo de não se engajarem. Eles não acreditam que a COOREPA pode progredir. Falam que sou burra, tonta, boba, besta, por acreditar nisso. ‘Se você ficar nessa esperança, você vai morrer’. Eu queria entender. Eles falam que a qualquer momento a cooperativa pode afundar, podemos largar mão. Falam isso e continuam. Eles falam que vão sair e, de repente, ficam de boa. (Diretora Presidente).

Esse comportamento, no entanto, é contrastado com a própria realidade dos membros, que dependem da renda para seu sustento. As dificuldades relacionadas a gestão e produção do empreendimento aparentemente não os motivam a cooperarem e, juntos, encontrarem soluções que possam contribuir, não somente com a COOREPA, mas também com os rendimentos e melhorias das condições de trabalho e qualidade de vida.

O comprometimento instrumental também relaciona-se à capacidade de engajar um indivíduo a linhas de atividades diferentes, extrapolando algo previamente esperado ou plane-

<sup>3</sup> Entrevista realizada por Bruno Diego Alcantara Cardozo, com a Diretora Presidente da COOREPA, Luzia Sandra Nogueira da Costa, em 11 de novembro em 2016.

jado (BECKER, 1960). Os benefícios em fazer parte da COOREPA extrapolam o salário referente à sua produção individual ou coletiva e abrangem questões de conhecimento de problemas socioambientais, sentimento de corresponsabilidade e de transformação social, uma vez que os cooperados são agentes ambientais. Segundo a Diretora Presidente:

Benefícios: você ganha pela sua produção, conhece novas pessoas e passa a entender das coisas melhor que qualquer um. Você se torna um agente ambiental, pois passa a ver a realidade, o problema. Quem está dentro, nosso caso, consegue ver mais coisas relacionadas ao impacto externo de quem está propriamente fora da cooperativa, tais como: governo e população. Para nós, reciclar faz muita diferença, é esse o benefício que a gente sabe. Não existem benefícios relevantes ao sair da cooperativa, na verdade, somente ganha a quota parte e as sobras.

A visão do membro é voltada aos benefícios de seu trabalho para o ambiente, social e, por fim, pessoal. Por outro lado, desvincular-se não resulta em benefícios maiores que o recebimento de uma cota parte, isto é, valor investido no processo de adesão à cooperativa e o recebimento do valor de sobras anuais.

Ainda sobre os benefícios, identificou-se que não existe acúmulo de benefícios pelo tempo de trabalho no empreendimento, somente o pontual referente a cada mês de trabalho (BECKER, 1960; HREBINIAK; ALUTTO, 1972; ALLEN; MAYER, 1990; BASTOS, 1994). “Não tem, porque se a gente não trabalhar, não teremos o nosso sustento. Benefício é raro, quanto mais fica velho, pode ganhar benefício do governo. Às vezes há benefícios que não conhecemos” (Diretora Presidente). Há, contudo, políticas governamentais fundamentadas em leis trabalhistas que podem beneficiar os cooperados.

### 4.3 Dimensão normativa

O comprometimento, por essência, carrega questões de internalizações normativas, consideradas instrumentos institucionais para a organização e desenvolvimento formal de tarefas e atividades, mas importantes para o alcance das aspirações organizacionais (WIENER, 1989). A COOREPA, na maioria das vezes, é uma alternativa de trabalho para pessoas desempregadas ou sem acesso à economia formal, e isso exige cuidado da gestão no processo de admissão, avaliando razões de interesse e até mesmo questões de antecedência criminal. Embora esse cuidado seja tomado, muitos membros recém-admitidos não se adaptam ao trabalho e às regras descritas nos estatutos sociais, e, portanto, desvinculam-se em pouco tempo. Isto fica evidente na fala da Diretora Presidente:

Quando não há mais lugar eles correm para a COOREPA. É difícil pessoas irem pedir serviço, quando ocorre, essa pessoa é problemática e não consegue trabalho em outro lugar. Hoje não colocamos mais alguém sem puxar a ficha da pessoa. Muitos querem entrar porque se sentem acomodados, mas, ao entrarem e verem que não podem fazer o que desejam fazer, já se desvinculam. Às vezes nem aceitamos a pessoa para o trabalho por meio da própria conversa.

As razões pelas quais as pessoas procuram a COOREPA estão geralmente vinculadas à forte necessidade de ter uma fonte de renda, mesmo que alternativa e temporária, considerando o contexto social dos recém-admitidos (SINGER, 2002; LADEIA; CARVALHO; FARIA, 2009).

São vários motivos para buscarem a COOREPA: às vezes se sentem acomodados, às vezes se sentem rejeitados no trabalho anterior, às vezes porque está difícil encontrar trabalho, se

está difícil para ele, ele corre para lá. Não porque ele tem interesse, porque deseja trabalhar na COOREPA, ser um cooperado e ajudar. Isso não existe, é muito raro. Primeiro procura saber o quanto ganhará de salário; o que ganha mais. Nem espera mais respostas e já vai embora. (Diretora Presidente).

Nota-se que o interesse pelo empreendimento dificilmente ocorre por questões de identificação com os princípios da economia solidária, uma vez que o salário ainda é o elemento motivador.

No contexto da dimensão normativa, evidencia-se que a implementação de normas, regras e estatutos, além do fomento a aceitação de valores e objetivos organizacionais, são fatores importantes para atingir o comportamento e as ações dentro da organização (MCGEE; FORD, 1987). As regras, normas, condutas e valores da COOREPA são informados formalmente pelos próprios cooperados após a admissão de um novo membro. Portanto, inicialmente, ocorre a aceitação do conteúdo necessário para o bem-estar do empreendimento e social.

[...] Se a pessoa não aceita as normas dentro da cooperativa é realizada uma conversa. É dito que elas são coletivas e valem para todos. E, com essa explicação clara, muitos desistem e vão embora. Alguns voltam para receber, outros não. Da última vez que uma nova pessoa foi admitida, ela foi orientar um cooperado que não trabalhava enquanto somente via o outro executar as atividades de prensa. Ela precisou dizer que é preciso ter proatividade e que essa falha poderia resultar no desconto de horas não trabalhadas e, conseqüentemente, de seu resultado operacional. (Diretora Presidente).

Nas palavras da Diretora Presidente, a aceitação, por vezes, ocorre pontualmente no momento de admissão, no entanto, em casos em que é visivelmente possível perceber a não aceitação das normas pelo indivíduo, realiza-se a recusa. Essa ação é tomada pelo bem de todos, pois acredita-se fortemente na universalidade dos valores e deveres como cooperados. A aceitação é fundamental, pois o próprio cooperado será responsável pelo processo de orientação de um novo membro quanto a todos os aspectos envolvendo normas, responsabilidades e valores (MEYER; ALLEN; SMITH, 1993).

A dimensão normativa pode impactar o comportamento de um indivíduo ao fomentar o sentimento de obrigação e também influenciar seus conceitos éticos e morais, refletindo no desenvolvimento de suas principais ações (MCGEE; FORD, 1987). A COOREPA, em suas funções produtivas, demanda pessoas para cada atividade, incluindo a coleta seletiva. A Diretora Presidente relatou a resistência de um cooperado em realizar sua função em uma situação em que outro cooperado sentia-se mal. Mesmo relutante, o cooperado realizou a tarefa, mas ateve-se à ideia de que todos são donos e, portanto, não podem receber direcionamentos precisos. A Diretora Presidente, por sua vez, acredita que existem situações em que é necessário definir tarefas para a finalização de uma atividade e continuação das subseqüentes, mesmo que parece fora do contexto cooperativista empregado pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo teve como objetivo analisar o comprometimento organizacional em uma cooperativa de reciclagem. Em uma análise geral do comprometimento organizacional, verificou-se que a COOREPA possui documentos com informações administrativas e de produção, além das normas com a descrição das responsabilidades individuais e coletivas. Ainda assim, as responsabilidades individuais e a consciência do trabalho coletivo não são efetivadas. Na prática, poucos

cooperados entendem as responsabilidades do grupo, geralmente demonstram compreensão durante as reuniões, entretanto não demonstram comprometimento em relação às decisões do grupo.

A Diretora Presidente participa de atividades que extrapolam seu domínio administrativo, sendo regularmente exposta a diferentes eventos, leis, programas governamentais, além de parcerias privadas, reforçando seu comprometimento com o empreendimento por meio de ações que demandam tomadas de decisão e muita responsabilidade. Ao mesmo tempo, além da dimensão afetiva, denotou-se a dimensão normativa, uma vez que a Diretora Presidente busca conseguir benefícios à cooperativa e seus membros, considerando a própria questão do trabalho como alternativa de emprego. Além disso, verificou-se que cooperados recém-admitidos não desejam manter-se vinculados ou plenamente engajados com as atividades da cooperativa, incluindo especialmente questões descritas em documentos normativos. Semelhantemente, há uma resistência dos cooperados antigos no processo de cumprir todas as responsabilidades vinculadas ao trabalho, contudo ainda continuam vinculados à COOREPA.

Em relação à dimensão afetiva, verificou-se que há um pequeno número de cooperados comprometidos afetivamente com o empreendimento, geralmente os que trabalham há mais tempo ou desde a sua implantação no município de Paranaíba, MS. Os sentimentos de pertencimento e de responsabilidade destacam-se na Diretora Presidente. O desejo de manter-se vinculado às funções de trabalho é verbalizado, mas viu-se que, na prática, os cooperados não confirmam as palavras com ações, especialmente quando não há a presença física da Diretora Presidente na cooperativa, denotando comprometimento à não consolidação da dimensão afetiva e uma possível tendência à dimensão normativa.

Quanto à dimensão instrumental, foi possível compreender que, embora os cooperados precisem do trabalho para a geração de renda, ainda há pouco engajamento nas atividades da cooperativa pela descrença no crescimento da COOREPA. As dificuldades enfrentadas na gestão e produção do empreendimento não são questões motivadoras para mudanças no comportamento dos membros em prol de maiores rendimentos e condições de trabalho. Na visão da Diretora Presidente, fazer parte da COOREPA oferece uma série de conhecimentos sobre problemas socioambientais, além de valores e sentimentos de corresponsabilidade. Entretanto não há benefícios relevantes relacionados a desligamentos.

Na dimensão normativa, verificou-se que as regras, normas, condutas e valores da COOREPA são informados a cada membro admitido. Mesmo que existam esses documentos institucionais que regem as condutas na cooperativa, muitos membros recém-admitidos não se adaptam ao trabalho e as regras descritas nos estatutos sociais, e, por essa razão, desvinculam-se em poucas semanas. Além disso, como o salário é o elemento motivador de trabalho, não há interesse no empreendimento por questões de identificação com os princípios da economia solidária e cooperativistas.

## REFERÊNCIAS

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, v. 63, p. 1-18, 1990.

BASTOS, A. V. B. Múltiplos comprometimentos no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. Brasília, 1994. Tese (Doutorado em Psicologia)- Universidade de Brasília, DF, 1994.

- BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 42, n. 2, p. 31-41, abr./jun. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v42n2/v42n2a03.pdf>>. Acesso em: 12 mar. 2013.
- BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, v. 66, n. 1, p. 32-40, jul. 1960.
- BERTUCCI, J. L. O. *Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos (TCC): ênfase na elaboração de TCC de Pós-Graduação Lato Sensu*. São Paulo: Atlas, 2009.
- BRASIL, *Lei n. 5.764*, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L5764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5764.htm)>. Acesso em: 4 jan. 2013.
- BRASIL. *Lei n. 12.305*, de 2 de agosto de 2010. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a Lei n. 9.605, de 12 de fevereiro de 1998; e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm)>. Acesso em: 30 jan. 2013.
- CARDOZO, B. D. A.; ARAUJO, G. C.; SILVA, C. R.; SILVA, M. A. C. Comprometimento organizacional e gestão de bens materiais e patrimoniais em um empreendimento econômico solidário: um estudo em uma cooperativa de reciclagem. *RAM - Rev. Adm. Mackenzie*, v. 16, n. 4, p. 15-42, 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n4p15-42>>. Acesso em: 10 out. 2016.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. *Métodos de pesquisa em administração*. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- COOPER-HAKIM, A.; VISWESVARAN, C. The construct of work commitment: testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, v. 131, n. 2, p. 241-59, mar. 2005.
- CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- HREBINIAK, L. G.; ALUTTO, J. A. Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, v. 17, n. 4, p. 555-73, dez. 1972.
- JAFRI, M. H. Organizational commitment and employee's innovative behavior: a study in retail sector. *Journal of Management Research*, v. 10, n. 1, p. 62-8, 2010.
- LADEIA, C. R.; CARVALHO, A. M. R.; FARIA, P. B. Planejamento estratégico: ferramenta para o desenvolvimento dos empreendimentos econômicos solidários. In: ZANIN, M.; GUTIERREZ, R. F. (Org.). *Economia solidária: tecnologias em reciclagem de resíduos para geração de trabalho e renda*. São Carlos: Claraluz, 2009. p. 45-65.
- LECHAT, N. M. P.; BARCELOS, E. S. Autogestão: desafios políticos e metodológicos na incubação de empreendimentos econômicos solidários. *Revista Katalysis*, Florianópolis, v. 11, n. 1, p. 96-104, 2008.
- MACIEL, C. O.; CAMARGO, C. Comprometimento, satisfação e cooperação no trabalho: evidências da primazia dos aspectos morais e das normas de reciprocidade sobre o comportamento. *Rev. adm. Contemp.*, v. 15, n. 3, p. 433-453, 2011. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552011000300005>>. Acesso em : 11 out. 2016.
- MCGEE, G. W.; FORD, R. C. Two (or more?) dimensions of organizational commitment: reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, v. 72, n. 4, p. 638-41, 1987.
- MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; SIQUEIRA, M.; MARQUES, G. M. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. *Rev. adm. contemp.* v. 7, n. 4, p. 187-209, 2003.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.

- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, v. 78, n. 4, p. 538-551, 1993.
- MORROW, P. C. Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment. *Academy of Management Review*, n. 8, p. 486-500, 1983.
- MOWDAY, R.; PORTER, L.; STEERS, R. *Employee organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press, 1982.
- POCHMANN, M. Economia solidária no Brasil: possibilidades e limites. *Boletim de Mercado de Trabalho-Conjuntura e Análise*, n. 24, ago. 2004. Disponível em: <[http://agencia.ipea.gov.br/images/stories/PDFs/mercadodetrabalho/mt\\_24g.pdf](http://agencia.ipea.gov.br/images/stories/PDFs/mercadodetrabalho/mt_24g.pdf)>. Acesso em: 17 jun. 2016.
- PORTER, L. W.; SMITH, F. J. *The etiology of organizational commitment*. Manuscrito não publicado. University of California at Irvine, 1970.
- PORTER, L.; STEERS, R.; MOWDAY, R.; BOULIAN, P. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, v. 59, n. 5, p. 603-609, out. 1974.
- SALANCIK, G. Commitment and the control of organizational behavior and belief. In: STAW, B.; SALANCIK, G. (Ed.). *New directions in organizational behavior*. Chicago: St. Clair, 1977
- BRASIL. Secretaria do Governo. *Programa Cataforte*, [s.d.]. Disponível em: <<http://www.secretariadegoverno.gov.br/iniciativas/pro-catador/cataforte>>. Acesso em: 2 out. 2016.
- SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M.; COOK, S. *Research methods in social relations*. New York: Holt, Rinehart e Winston, 1964.
- SEVERINO, A. J. *Metodologia do trabalho científico*. 23. ed. São Paulo: Ed. Cortez, 2009.
- SILVERMAN, D. *Interpretação de dados qualitativos: métodos para análise de entrevistas, textos e interações*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- SINGER, P. I. A recente ressurreição da economia solidária no Brasil. In: SANTOS, B. S. (Org.). *Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista*. 2. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.
- STAW, B. M.; ROSS, J. Commitment to a policy decisions: multitheoretical perspective. *Administrative Science Quarterly*, v. 23, p. 40-64, 1978.
- WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, v. 7, n. 3, p. 418-428, 1982.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

### Sobre os autores:

**Bruno Diego Alcantara Cardozo:** Mestrando em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Atua principalmente em temas relacionados à economia solidária, desenvolvimento socioeconômico e sustentabilidade. **E-mail:** brunodiegocardozo@gmail.com

**Geraldino Carneiro de Araújo:** Doutor em Administração, mestre em Agronegócios e Bacharel em Administração. Atualmente é professor na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - Campus de Paranaíba (UFMS/CPAR) no curso de Administração. Docente permanente no Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - Escola de Administração e Negócios (UFMS/ESAN). **E-mail:** geraldino.araujo@ufms.br

**Milton Augusto Pasquotto Mariani:** Pós-doutorado em Administração e doutorado em Geografia (Geografia Humana) pela Universidade de São Paulo, mestrado em História Social pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo e graduação em Geografia pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho. Docente da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, credenciado nos programas de mestrado em Administração e Estudos Fronteiriços. **E-mail:** miltmari@terra.com.br