



# COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE BENS MATERIAIS E PATRIMONIAIS EM UM EMPREENDIMENTO ECONÔMICO SOLIDÁRIO: UM ESTUDO EM UMA COOPERATIVA DE RECICLAGEM

## **BRUNO DIEGO ALCANTARA CARDOZO**

*Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS).*

*Avenida Pedro Pedrossian, 725, Universitário, Paranaíba – MS – Brasil – CEP 79500-000*

*E-mail: brunodiegocardozo@gmail.com*

## **GERALDINO CARNEIRO DE ARAÚJO**

*Doutor em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho (PPGA-Uninove).*

*Professor e coordenador de curso do Departamento de Administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS).*

*Avenida Pedro Pedrossian, 725, Universitário, Paranaíba – MS – Brasil – CEP 79500-000*

*E-mail: geraldino.araujo@ufms.br*

## **CARLOS RODRIGUES DA SILVA**

*Mestre em Administração pelo Departamento de Administração da Universidade Estadual de Maringá (UEM).*

*Professor do Departamento de Administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS).*

*Avenida Pedro Pedrossian, 725, Universitário, Paranaíba – MS – Brasil – CEP 79500-000*

*E-mail: pcrsilva@terra.com.br*

## **MARCO ANTONIO COSTA DA SILVA**

*Mestre em Engenharia de Produção pelo Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia (CCET) da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar).*

*Professor do Departamento de Administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS).*

*Avenida Pedro Pedrossian, 725, Universitário, Paranaíba – MS – Brasil – CEP 79500-000*

*E-mail: jtemda@yahoo.com.br*

## RESUMO

O objetivo é analisar o comprometimento organizacional em relação aos bens materiais e patrimoniais de uma cooperativa de reciclagem. Um processo importante que normalmente constitui problemas para as cooperativas de reciclagem é a gestão de seus bens materiais e patrimoniais. A gestão de bens materiais e patrimoniais pode ser realizada de forma mais racional, gerando ganhos de produtividade, maior capacidade de controle dos resultados, melhorando a qualidade das decisões do empreendimento e, conseqüentemente, os resultados operacionais e financeiros. Realizou-se uma pesquisa empírica, descritiva e qualitativa. Como procedimento técnico escolheu-se o estudo de caso. A Cooperativa Recicla Paranaíba (Coorepa) foi selecionada como objeto de estudo, pois possui destaque estadual, sendo a única cooperativa no Estado registrada regularmente na Organização das Cooperativas Brasileiras de Mato Grosso do Sul (OCB/MS), além de ter sido reconhecida no “Prêmio Santander Universidades”, em 2011, o qual lhe concedeu cem mil reais. A coleta de dados envolveu a triangulação das fontes de evidência: observação direta, documentos e entrevistas. Para o tratamento dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo. A Coorepa enfrenta muitos problemas relacionados à gestão de seus bens materiais e patrimoniais, e, considerando essa perspectiva, é necessário estabelecer métodos racionais e adequados de gestão, realizar pequenos investimentos e elaborar mecanismos simples para gerenciamento de materiais e patrimônio. Entretanto, um aspecto primordial para gestão com qualidade dos bens materiais e patrimoniais é o comprometimento dos cooperados. O modelo conceitual de análise do comportamento organizacional elaborado neste artigo vincula os enfoques do comportamento organizacional com os principais autores e categorias de análise, permitindo avaliar que os níveis de comprometimento dos cooperados da Coorepa são baixos nos três enfoques avaliados: afetivo, instrumental e normativo.

## **PALAVRAS-CHAVE**

Comprometimento organizacional. Cooperativa de reciclagem. Gestão de materiais. Gestão patrimonial. Enfoque tridimensional.

## **1 INTRODUÇÃO**

Nos últimos dez anos, o Brasil tem ampliado a discussão referente à conscientização sobre a sustentabilidade ambiental e social, e à preocupação com esse tema. Questões relacionadas aos resíduos sólidos têm ocupado lugar de destaque na pauta de governos, empresas e sociedade, nos seus mais diversos segmentos. Muitos empreendimentos econômicos solidários têm sido criados como forma de resposta à incapacidade do sistema produtivo capitalista de gerar trabalho e renda. As cooperativas de reciclagem se enquadram nesse contexto inclusivo, pois seu processo produtivo envolve a destinação correta de resíduos sólidos, gestão inclusiva, geração de trabalho e renda. Somado a isso, as cooperativas de reciclagem passaram a ter mais relevância com o Plano Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), especificado pela Lei n. 12.305 (2010), que estabelece políticas socioambientais instituindo que a destinação correta de resíduos sólidos é uma obrigação compartilhada por todos os membros da cadeia.

A economia solidária é fundamentada nos preceitos de cooperativismo, igualdade, transparência, democracia e autogestão. Um processo importante que normalmente constitui problema para as cooperativas de reciclagem é a gestão de seus bens materiais e patrimoniais. Esse tipo de gestão não é uma tarefa fácil sobretudo em organizações com características cooperativistas e autogestionárias. Entretanto, no caso das cooperativas de reciclagem, as dificuldades são maiores pelo caráter estratégico dos bens materiais e patrimoniais no processo produtivo.

O processo produtivo de uma cooperativa é formado basicamente de materiais coletados que constituem a matéria-prima a ser processada, de espaço onde o processo é executado e de máquinas e equipamentos que permitem o processamento, armazenamento e distribuição dos recicláveis (Araújo & Silva, 2011). As máquinas e os equipamentos que são caros para aquisição têm custos elevados de manutenção, e, normalmente, as cooperativas não têm recursos para obtê-los. A gestão de bens materiais e patrimoniais pode ser realizada de forma mais racional, gerando ganhos de produtividade, maior capacidade de controle dos resultados, melhorando a qualidade das decisões do empreendimento e, conseqüentemente, os resultados operacionais e financeiros.

Se, por um lado, a gestão de bens materiais e patrimoniais tem ganhado destaque não apenas como atividade de suporte, mas, principalmente, como processo importante para a gestão da produção, por outro, um aspecto relevante nessa problemática e que ainda demanda atenção é a relação de comprometimento dos cooperados com os bens materiais e patrimoniais das cooperativas. Meyer e Allen (1991) definiram três enfoques para estudos sobre comprometimento organizacional: afetivo, normativo e instrumental. Diante dessa contextualização, emerge a seguinte questão de pesquisa:

- Os cooperados se comprometem afetiva, normativa ou instrumentalmente com a gestão de materiais e patrimônio da cooperativa de reciclagem?

Este artigo se propõe a analisar o comprometimento organizacional em relação aos bens materiais e patrimoniais de uma cooperativa de reciclagem. Para tanto, realizou-se uma pesquisa descritiva com uma abordagem qualitativa em uma cooperativa de reciclagem. Não foram encontrados estudos anteriores que verificassem a gestão de bens materiais e patrimoniais sob a ótica do enfoque tridimensional do comportamento organizacional, considerando as especificidades dos empreendimentos econômicos solidários.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Este tópico fundamenta teoricamente o estudo ao tratar da economia solidária e especificar as cooperativas de reciclagem, a gestão de bens materiais e patrimoniais e o comprometimento organizacional.

### 2.1 ECONOMIA SOLIDÁRIA E COOPERATIVAS DE RECICLAGEM

O modo de produção baseado na economia solidária é constituído por distintos meios de produção, como pequena produção de mercadorias, produção de bens e serviços e produção particular sem fins lucrativos (Singer, 2002). Nesse contexto, os trabalhadores administram suas atribuições, planejam as atividades, escolhem estratégias de produção, entre outras decisões, de maneira independente. Por possuírem resquícios das experiências com o trabalho subordinado e, concomitantemente, baixo nível de escolaridade, surgem barreiras que implicam o desenvolvimento das atividades e do próprio empreendimento solidário (Ladeia, Carvalho & Faria, 2009).

A economia social envolve setores de cooperação, sem fins lucrativos, estando livre da atuação do Estado. Portanto, suas próprias atividades de mercado são capazes de atingir os desígnios do desenvolvimento social. Deve-se considerar a economia social como um terceiro setor (Browne, 1997). Existe uma diversidade de nomes e aplicações conceituais e ideológicos que, em muitas situações, são utilizados como sinônimos, como economia social, terceiro setor, economia alternativa, setor não lucrativo, setor sem fins lucrativos, setor voluntariado, setor idealista, entre outros (Moulaert & Ailenei, 2005). A economia social atualmente representa diversas iniciativas e formas de organização, fundamentada em processos de hibridação de mercado, não mercado (redistribuição) e não monetária (reciprocidade) (Godbout, 2000).

Os fundamentos das cooperativas carregam princípios cooperativistas, democráticos e igualitários, em que todos têm participação comum (Singer, 2002). A constituição de grupos alternativos em prol da geração de trabalho e renda, fundamentados em preceitos econômicos solidários, ainda é restringida, considerando que o desenvolvimento desses grupos é uma empreitada complexa, pois demanda mecanismos de apoio. Existem perspectivas positivas em torno da economia solidária que, por muitas vezes, são contrastadas pelas demandas e dificuldades com a realidade do trabalho cooperativo (Ladeia *et al.*, 2009). Acredita-se que os seres humanos, em suas especificidades, são capazes de alterar o meio e contexto onde vivem, tal como pessoas participantes de grupos alternativos fundamentados na economia solidária. Entende-se que o homem torna-se capaz de governar sua existência e seus projetos por meio de possibilidades positivas, como as fornecidas pela economia solidária (Lechat & Barcelos, 2008).

Os segmentos dos empreendimentos solidários diferenciam-se dos adotados pelos procedimentos capitalistas por não distinguirem o trabalho da detenção de meios de produção. Ainda assim, a divisão de trabalho é feita de modo igualitário, e as atividades são acompanhadas de modo recíproco. Como os integrantes dos grupos econômicos solidários tomam posse das sobras geradas no decorrer das atividades de trabalho, esse montante é restrito aos que trabalham no empreendimento (Singer, 2002). Esses empreendimentos geralmente são criados em prol da melhoria de condições de vida, inserção social, geração de trabalho e renda para pessoas que se encontram à margem da sociedade, em especial catadores informais (Ladeia *et al.*, 2009). Além disso, almeja-se a sinergia coletiva, constituindo-se da união de diferentes atividades de campo em prol do desenvolvimento do empreendimento, em especial das cooperativas de reciclagem. A criação e consolidação de uma economia alternativa, como a economia solidária, geram efeitos nos participantes, pois eles ficam cada vez mais motivados a dilatar movimentos e projetos relacionados à temática (Pochmann, 2004).

Os grupos ligados ao sistema econômico solidário encaram as demandas que interferem diretamente nas atividades de trabalho, geralmente fundamentadas em coletividade, democracia e autogestão (Ladeia *et al.*, 2009). O desenvolvimento de empreendimentos solidários ocorre por meio da consolidação da autogestão. Por ser um conceito central à economia solidária, o sistema de autogestão aponta os motivos que separam as relações capitalistas e assistencialistas e também fomenta a ampliação de sistemas democráticos e condições propícias à sua implantação, já que faz parte de um conjunto de políticas multidimensionais. A teoria da autogestão é afrontada quando posta em prática, pois possui conteúdo político, mas também apresenta dificuldades práticas e polissemia em seu termo; nesse sentido, os jogos de interesses tornam-se evidentes, especialmente quando relacionados à titulação. A autogestão é alcançada por meio de práticas contínuas, sujeitas a avanços e retrocessos (Lechat & Barcelos, 2008). Os desafios das cooperativas de reciclagem abrangem desde a geração de subsídios próprios até a promoção da sustentabilidade.

As cooperativas de reciclagem são formadas por catadores. Godoy (2005) expõe que os catadores são trabalhadores presentes em muitos municípios. Há um número crescente de catadores, pessoas que buscam meios de sobrevivência na atividade de catação e comercialização de materiais. O motivo mais frequente para o desenvolvimento dessa atividade é a falta de emprego; o catador não encontra outro caminho. Medeiros e Macêdo (2006) afirmam que os catadores vivem em condição de pobreza, possuem poucos recursos para sobreviverem e são discriminados. Atrelado a isso, Demajorovic, Bensen e Rathsam (2004) ressaltam o descaso do setor público e de movimentos sociais, que colaboram para que esse tipo de trabalho permaneça marginalizado, dificultando qualquer iniciativa de organização ou de desenvolvimento de parcerias entre o setor público e os grupos organizacionais.

## 2.2 GESTÃO DE MATERIAIS E PATRIMÔNIO

A gestão de recursos materiais e patrimoniais é fundamental para o desenvolvimento das operações empresariais e de empreendimentos com características observadas na economia solidária, sobretudo em cooperativas de reciclagem, pois são imprescindíveis para a geração de produtos e serviços demandados. O sucesso da organização, portanto, advém de adequações e manutenção de bens materiais (Martins & Alt, 2006; Pozo, 2007). Os principais objetivos desse modelo gerencial são: maximizar e utilizar os recursos da empresa, e fornecer serviços em nível requerido pelos consumidores. A administração de materiais coordena o planejamento e o controle de materiais em fluxo. Desse modo, esse

modelo geral com um projeto inicial de negócio, mas também por meio de trocas ou aplicação de recursos posteriores aos primeiros retornos financeiros (Martins & Alt, 2006; Pozo, 2007). Entende-se melhor a importância da administração de materiais quando bens necessários encontram-se indisponíveis para o atendimento das necessidades produtivas e operacionais (Ballou, 2007).

O planejamento e o controle da produção se responsabilizam pelo fluxo de materiais por meio de processos de produção; nesse sentido, as atividades mais desempenhadas são: 1. *Planejamento da produção*: os produtos das atividades produtivas devem atender às demandas do mercado, e isso exige estabelecimento de prioridades, certificações de capacidades produtivas, que também envolvem questões de previsão, plano mestre, planejamentos de necessidades de material e de própria capacidade; 2. *Implementação e controle*: os planos realizados pelo planejamento de produção são colocados em prática; portanto, essa responsabilidade pode ser atingida por meio de mecanismos de controle das atividades de compras e produtivas; 3. *Administração de estoque*: no estoque, concentram-se materiais e suprimentos disponíveis para venda e utilização própria, portanto fazem parte do processo de planejamento; além disso, são considerados intermediadores em casos de níveis de demanda e produção dessemelhantes (Arnold, 2012).

Os bens patrimoniais têm ampla classificação: 1. *Máquinas e equipamentos*: ferramentas, móveis, caldeiras, computadores, guindastes, prensas, compressores, entre outros; 2. *Terreno*: local das instalações pertencentes à organização; 3. *Edificações*: galpões, garagens, almoxarifados, escritórios, entre outros; 4. *Jazidas*: localizações em que a empresa tem, por direito, permissão para extrair recursos da natureza; 5. *Bens patrimoniais intangíveis*: recursos intocáveis, não físicos, como direitos autorais, marcas e patentes (Martins & Alt, 2006; Pozo, 2007).

As atividades de planejamento da produção, implementação e controle da administração de estoque são adjuntas; logo, os estoques na produção podem ser utilizados como apoiadores da própria atividade ou como fruto da produção (Arnold, 2012). Os recursos patrimoniais são facilmente abrangidos nas organizações por meio de equipamentos, maquinários, veículos e instalações, responsáveis pelo funcionamento do sistema operacional. São bens necessários para a produção e respectiva venda de produtos e serviços produzidos, tendo em vista a satisfação e criação de valor aos clientes (Martins & Alt, 2006; Pozo, 2007).

É quase dispensável afirmar que os requisitos de nível de serviços são elevados para suprir matéria-prima, contudo é possível notar a existência de administração inadequada de materiais, mesmo quando há a recepção de requisitos operacionais. Podem existir, por exemplo, custos elevados de transporte de materiais que, para atender às programações operacionais, necessitam ser expedidos,

assim como matérias-primas e peças de reposição em níveis de estoques excessivos, geralmente para manter a disponibilidade ou altos custos de comunicação para o desenvolvimento e acompanhamento de pedidos (Ballou, 2007).

As movimentações de suprimentos coordenadas e adequadas às distintas exigências de operação configuram uma boa administração de materiais, uma vez que, em termos de vantagem da oposição e de custos, é aplicado o conceito total de custo às atividades de suprimento. Portanto, a administração de materiais tem como desígnio munir material certo, em localização operacional certa, em instante adequado e, ainda, em condições que os tornem utilizáveis e com ínfimo custo (Ballou, 2007). Por meio de uma gestão de recursos materiais adequada, as empresas podem alcançar sucesso empresarial de tal modo que as despesas sejam atenuadas e boas receitas originadas (Martins & Alt, 2006; Pozo, 2007).

### 2.3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

A expressão comprometimento organizacional é comumente utilizada para relacionar a promessa de algo muito estimado ou para referir condições de contratos firmes vinculados a um evento posterior (Brown, 1996). Durante as últimas décadas, esse tem sido um tópico de pesquisa de forte interesse em decorrência de implicações motivacionais em torno do comprometimento (Mowday, Porter, & Steers, 1982; Allen & Meyer, 1990; Becker, 1992). Apesar de o conceito ter passado por progressões em sua compreensão, disputas teóricas persistem quanto à sua aplicação em contextos organizacionais e, até mesmo, sobre a natureza do conceito (Morrow, 1983; Reichers, 1985; Mathieu & Zajac, 1990; Hunt & Morgan, 1994). Na pesquisa de comprometimento, abordagens com distinções comuns têm sido utilizadas – comportamental, atitudinal, afetiva e de continuidade –, e todas estão relacionadas ao comprometimento (Mowday *et al.*, 1982; Meyer & Allen, 1984; Angle & Lawson, 1993).

Na abordagem comportamental, entende-se que um estado – ou posição – de comprometimento é atingido quando há um manifesto, bem como um elevado engajamento nas condutas. Compreende-se que a ação tende a se vincular ao ato de se comprometer e se posicionar positivamente com as atividades organizacionais (Salancik, 1977). O comprometimento comportamental pode descrever um estado de obrigação positivo de uma organização e apresentar um estado de obrigação desenvolvido como resultado de ações anteriores (Brown, 1996). O estado de comprometimento força o indivíduo a determinadas ações que, por sua vez, já cumprem os termos do comprometimento, alçando questionamentos sobre



os termos do comprometimento em ambientes organizacionais. Na abordagem atitudinal, o comprometimento é referido como o fruto de experiências de trabalho que, atrelado à leitura e às percepções das organizações, gera contribuições em relação às características pessoais que, por sua vez, geram sentimentos positivos sobre uma organização (Mowday *et al.*, 1982). Na esfera atitudinal, o comprometimento afetivo ocorre pelo conjunto de atitudes fortes e positivas à organização obtidas por meio da dedicação aos objetivos organizacionais e do mútuo compartilhamento de valores (Brown, 1996).

Em contrapartida, as abordagens do comprometimento afetivo e de continuidade têm sido associadas à abordagem do comprometimento atitudinal (Allen & Meyer, 1990; Angle & Lawson, 1993). Para descrever a dedicação de um membro em prol da sobrevivência de uma organização, usa-se a expressão “comprometimento de continuidade”, em que o indivíduo investe tempo, dedicação e sacrifícios de tal maneira que o seu desvínculo da organização torna-se uma situação difícil (Kanter, 1968). O comprometimento também já foi descrito como um estado resultante de *side-bets*, em outras palavras, o investimento acumulado ao longo do tempo de trabalho na organização, da mesma forma que benefícios não adquiridos, tais como aposentadoria, férias acumuladas e segurança no trabalho. Ao vincular um *side-bet* à organização, o comprometimento torna-se consistente, pois as linhas de interesse atrelam-se às atividades. No comprometimento instrumental, os indivíduos tendem a se manter membros da organização em decorrência dos custos percebidos por se desvincularem (Becker, 1960). O fluxo de ações determinado por senso de obrigações configura o comprometimento normativo, assinalado como um conjunto de pressões normativas internalizadas que determinam condutas que favoreçam os objetivos e interesses organizacionais (Wiener, 1982).

Em uma explicação relacionada ao pretexto da teoria de troca, as pessoas com atitudes positivas se predispõem a se comprometer com a organização em detrimento de benefícios futuros antecipados (Angle & Perry, 1983). O anseio de se manter membro da organização, em termos de comprometimento, está atrelado a promessas de apoios aos objetivos e interesses de uma organização (Mowday, Steers, & Porter, 1979). Além de ser uma garantia ou promessa, o comprometimento também é o estado que determina o ato de fazer um compromisso ou promessa. Portanto, o comprometimento se ajusta a essa definição (Brown, 1996). Mediante toda essa discussão, Meyer e Allen (1991) apresentaram o comprometimento organizacional em caráter mais aglutinado por meio de três dimensões:

- *Enfoque afetivo*: segundo Porter, Crampon e Smith (1976), o comprometimento é entendido como uma relação intensa entre o indivíduo envolvido com a organização e as relações que remetem às características manifestadas por meio da sua disposição em desempenhar funções em benefício da organização, considerando, ainda, seu elevado crédito e fidelidade para com os valores, objetivos e metas organizacionais. Dessa forma, o indivíduo assume sua manutenção como membro da organização. O comprometimento, para Mowday *et al.* (1982), parte de uma perspectiva comportamental, ou seja, trata da existência e obstinação em que o indivíduo é levado por seus próprios atos e, em consequência de suas ações, a alimentar seu envolvimento. Assim, os mitos são mantidos pelas ações, e estas são sustentadas por aqueles.
- *Enfoque instrumental*: estudos que tratam desse enfoque são fundamentados nas pesquisas de Becker (1960), para quem o comprometimento instrumental tende a tornar o indivíduo engajado com suas atividades. Tal enfoque, por vezes, é tratado como uma espécie de *side-bet*, cuja tradução assume diversas formas, mas, em síntese, é entendido como trocas laterais. Bastos (1994) aponta que esse conceito se assemelha ao termo *continuance*, continuação ou calculativo. As trocas laterais podem ser atreladas aos benefícios da saída do indivíduo da organização, rompendo seu vínculo empregatício, atribuídos quanto à sua permanência na empresa. Becker (1960) expõe discussões sociológicas em torno do comprometimento organizacional em que considera o importante papel dos sociólogos em tornar relevante o engajamento nas atividades ante as distintas linhas de atividades organizacionais. Ademais, o mesmo autor argumenta ainda sobre as formas de ações características de cada indivíduo que são refletidas a partir de seus níveis de comprometimento. De acordo com Hrebiniak e Alutto (1972), o comprometimento é um fenômeno estrutural que decorre de ações de indivíduo-organização, como as alterações de benefícios conseguidos a partir de seus investimentos no trabalho (o caso de *side-bet*) no decorrer do tempo. Assim, a noção de linha inconsistente de atividades remete a uma perspectiva argumentativa. As evidências empíricas podem ser encontradas em diversos estudos que relacionam o comprometimento instrumental com indicadores que despontam nos investimentos realizados pelos trabalhadores e com suas próprias alternativas de trabalho.
- *Enfoque normativo*: McGee e Ford (1987) apontam três fatores essenciais do enfoque normativo: o primeiro é formado a partir dos indicantes de uma escala afetiva, o segundo é formado a partir de apontadores que denotam escassas alternativas de emprego e o terceiro estabelece as representações

de um comprometimento pautado no esforço pessoal, em que se considera a possibilidade de desligamento da organização. Esses três fatores contribuem para a literatura do comprometimento organizacional, tornando-se um marco para a sua operacionalização. Wiener (1982) assegura que o comprometimento organizacional é a soma das internacionalizações normativas, adjacentes às suas pressões, que atuam em conformidade aos objetivos e interesses organizacionais. Além disso, envolve as atitudes de aceitação de valores e objetivos da organização de forma a operar como maneiras controladoras de atingir as ações dos indivíduos, nomeando o controle normativo instrumental. O comprometimento de um indivíduo é representado por seu comportamento em relação à organização, já que conceitos éticos e morais norteiam suas principais ações.

Segundo Meyer e Allen (1991), de forma mais específica, a dimensão afetiva do comprometimento organizacional centraliza as forças emocionais e sociais e as identidades entre o indivíduo e a organização. Ainda segundo os autores citados, a dimensão instrumental se relaciona ao sentimento do indivíduo de fazer parte da organização e dar seguimento às atividades, contudo, concomitantemente, considera os custos agregados à sua saída, que podem ser distinguidos de maneira diferente entre os indivíduos. Assim, ocorrem comparações relacionando os benefícios da continuação de sua participação na organização e as desvantagens atreladas à desistência desses consideráveis benefícios. Os objetivos e os interesses organizacionais norteiam as atividades que procedem de distintas pressões normativas; nesse sentido, a dimensão moral, comumente internalizada nas organizações, orienta as atitudes dos trabalhadores. O comprometimento é considerado fruto de uma impetuosa obrigação (Maciel & Camargo, 2011).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa se caracteriza como descritiva e qualitativa. De acordo com Collis e Hussey (2005), a pesquisa descritiva envolve a descrição de processos, bem como fenômenos ou problemáticas. Ainda nesse enfoque, Gil (2011) menciona que a pesquisa descritiva estuda as características de determinados grupos. O presente estudo descreve o comprometimento organizacional de cooperados em relação aos bens materiais e patrimoniais. A abordagem qualitativa, segundo Dias e Silva (2010), é realizada por meio de observações de pessoas, além da utilização de questionários, entrevistas e documentos, com o desígnio de caracterizar habilidades e facilitar a compreensão dos comportamentos em contextos

distintos. Creswell (2010) assegura que a abordagem qualitativa utiliza concepções filosóficas, estratégias de investigação, métodos de coleta e análise de interpretações particulares.

Como procedimento técnico, escolheu-se o estudo de caso. Yin (2010) conjectura que o procedimento é uma investigação empírica de fenômenos relacionados a uma realidade, a um contexto específico. Gil (2010) complementa afirmando que o estudo de caso é um estudo aprofundado de determinado objeto. Para este estudo, foi selecionada a Cooperativa Recicla Paranaíba (Coorepa), cuja escolha se deu pelo fato de se tratar de uma cooperativa com destaque estadual, sendo a única no Estado de Mato Grosso do Sul que está registrada regularmente na Organização das Cooperativas Brasileiras de Mato Grosso do Sul (OCB/MS), além de ter sido reconhecida na “Gincana Impacto Zero – SWU” e no “Prêmio Santander Universidades”, ambos em 2011, este último rendendo-lhe cem mil reais.

A coleta de dados envolveu a triangulação das seguintes fontes de evidência: 1. A observação direta, definida por Yin (2010) como uma fonte que oportuniza informações sobre as condutas e condições relevantes ao próprio ambiente; essa fonte de evidência proporciona informações iniciais e adicionais ao caso. As observações ocorreram em visitas quinzenais realizadas pelos pesquisadores entre abril de 2012 e abril de 2013, em que foi possível observar como os cooperados tratam os bens materiais e patrimoniais da Coorepa; 2. Técnica de documentação que, para Severino (2009), consiste na utilização de uma matéria-prima sem nenhuma submissão indutiva, como documentos em geral. Os documentos analisados foram: estatuto social, regimento interno e atas de reuniões e assembleias da cooperativa; 3. Na entrevista, utilizou-se um roteiro semiestruturado. Para Bertucci (2009), um roteiro de entrevista define as informações em seus distintos aspectos por meio de debates entre o entrevistado e o pesquisador. As entrevistas foram realizadas em dois momentos.

Inicialmente, realizou-se uma entrevista semiestruturada com a diretora-presidente da Coorepa, e, em seguida, de maneira informal, foram consultados outros dois informantes, um cooperado (motorista) e um parceiro (professor universitário que acompanha a cooperativa com projetos de extensão). O roteiro da entrevista foi baseado na fundamentação teórica. Depois, foi realizado um grupo focal com quatro cooperados. Selecionaram-se os cooperados com mais tempo de trabalho, por se tratar de pessoas que conhecem a realidade da cooperativa há mais tempo. Utilizou-se um roteiro semiestruturado com base no primeiro momento.

As entrevistas foram gravadas para facilitar a transcrição e não perder informações relevantes. Para o tratamento dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo.

Para Selltiz, Jahoda, Deutsch e Cook (1964), a análise de conteúdo apresenta atenções particulares concernentes à confiabilidade de suas medidas, da mesma forma que a validade de seus achados. Para Bardin (2009), é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistematizados e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. Minayo (2001) expõe que a análise de conteúdo é uma forma de análise de informações sobre o comportamento humano. Os dados foram sistematicamente analisados com a finalidade de abranger a realidade do objeto em estudo.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A seguir, apresentam-se as informações sobre o caso e os resultados da pesquisa quanto ao comprometimento em relação aos bens materiais e patrimoniais.

### **4.1 COOPERATIVA RECICLA PARANAÍBA (COOREPA)**

A Coorepa iniciou suas atividades em junho de 2010. Foi implantada com o suporte de parceiros, com destaque para o Banco do Brasil, a Prefeitura Municipal de Paranaíba e a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, câmpus de Paranaíba (UFMS/Cpar). Nesse sentido, sabe-se que o principal desígnio de uma cooperativa de reciclagem é atenuar os impactos decorrentes do acúmulo de resíduos sólidos por meio de soluções referentes à destinação correta dos resíduos sólidos reutilizáveis e fomentar trabalho e renda para pessoas à margem da sociedade, atuando sobre a inclusão social.

Por ser um empreendimento econômico solidário em que todos são proprietários e, teoricamente, fazem parte das tomadas de decisões, a Coorepa passou por diversas mudanças no decorrer de suas atividades que consistem em avanços e retrocessos. Inicialmente, o Conselho de Administração contava com uma diretora financeira que acumulava cargos de outros colaboradores, tal como o da diretora-presidente, portanto centralizando atividades. Esse fato impactou diretamente no desenvolvimento da cooperativa, já que os cooperados se sentiam reprimidos e, praticamente, não participavam das atividades de decisão em grupo. Nesse sentido, algumas ações eram ocultadas, da mesma maneira que muitas decisões, de interesse e importância do grupo, também eram tomadas somente por ela. Entretanto, em 2012, uma nova diretoria assumiu promovendo mudanças significativas na gestão da cooperativa.

## 4.2 BENS MATERIAIS E PATRIMONIAIS DA COOREPA

A Coorepa divide-se em três departamentos: o escritório, a copa e o setor produtivo. Os materiais de consumo do escritório são: papel sulfite, caneta, cartucho, carbono, cópia de cheque, geralmente comprados pela diretora-presidente. Os materiais de consumo da copa (pó de café, açúcar, chá, manteiga) são doados mensalmente por um parceiro. Os bens patrimoniais (fogão e geladeira) também foram doados na inauguração da Coorepa. Não há enfoque nos materiais do escritório e da copa, uma vez que não são relevantes em termos de quantidade e não envolvem a produção, mas são citados neste trabalho a título de informação.

A Coorepa faz a coleta seletiva no município, e, por isso, a quantidade de resíduos sólidos recolhida é variável e elevada. Considerando uma escala de materiais coletados, os que ocupam maior posição são: papelão, plástico mole, PET e papel (livros e revistas). Em contrapartida, os materiais que estão em baixa escala, ou seja, são coletados em pouca quantidade: ferro, alumínio, vidro e embalagens de produtos de limpeza (plástico mole colorido). A Coorepa é um empreendimento relativamente jovem e em pleno desenvolvimento. Por falhas e insuficiente suporte do Poder Público, a cooperativa desenvolve suas atividades em um local cedido e sem infraestrutura adequada. Desse modo, os materiais coletados são levados à cooperativa e, por vezes, estocados em locais inadequados. Os limites são evidenciados em épocas de chuva, considerando que livros, jornais, revistas e papéis em geral são destruídos com o acúmulo de água.

Os cooperados estão cientes de que alguns materiais exigem cuidados no processo de estocagem. Há processos que envolvem desde a coleta até a prensagem de resíduos sólidos recolhidos. A prensagem, por sua vez, requer maquinários que subsidiem o desenvolvimento dessa atividade. A Coorepa possui seus próprios bens patrimoniais: prensa, triturador de vidro, mesas de triagem, armário roupeiro, contentores e caminhão. Os maquinários foram adquiridos após a parceria com a UFMS/Cpar e a obtenção do “Prêmio Santander Universidades” de 2011. E, em 2013, a Coorepa foi contemplada com um caminhão pela Fundação Banco do Brasil.

## 4.3 COMPROMETIMENTO EM RELAÇÃO AOS BENS MATERIAIS E PATRIMONIAIS DA COOREPA

A seguir é apresentado um modelo conceitual de análise que abarca a temática sobre o comprometimento organizacional por enfoque, em relação à gestão de materiais e patrimônio. O Quadro 1 apresenta o comprometimento afetivo.

QUADRO I

MODELO CONCEITUAL DE ANÁLISE –  
COMPROMETIMENTO AFETIVO

ENFOQUE		COMPROMETIMENTO DOS COOPERADOS COM BENS MATERIAIS E PATRIMONIAIS
	CONTEXTO	CATEGORIAS DE ANÁLISE
<b>Afetivo</b>  <i>Os cooperados se envolvem afetivamente com os bens materiais e patrimoniais da cooperativa.</i>	Os cooperados buscam <i>desempenhar suas funções em benefício da organização</i> (Porter et al., 1976). Há uma preocupação com os materiais coletados/processados e com todo o patrimônio para não gerar prejuízos para a cooperativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ocorrem perdas mínimas de materiais.</li> <li>• Não há geração de refugo.</li> <li>• Utilização correta de máquinas e equipamentos.</li> </ul>
	Os cooperados se envolvem com os <i>valores, objetivos e metas da organização</i> (Porter et al., 1976). Os cooperados conhecem os valores da cooperativa, em especial, o senso de coletividade, em que todos se envolvem pelo bem comum. A quantidade de materiais coletados/processados está diretamente ligada ao objetivo da cooperativa, que é aumentar a renda.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Senso de coletividade quanto aos bens materiais e patrimoniais.</li> <li>• Envolvimento quanto à produção dos materiais.</li> </ul>
	Os cooperados se preocupam com a sua <i>manutenção como membros da cooperativa</i> (Porter & Smith, 1970), participam das tomadas de decisão quanto à produção e zelam pelos bens materiais e patrimoniais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discussões sobre uma melhor gestão dos bens materiais e patrimoniais.</li> <li>• Zelo pelas máquinas e pelos equipamentos.</li> </ul>
	Os cooperados aumentam o seu <i>envolvimento com a cooperativa</i> (Mowday et al., 1982) e buscam ter comportamentos que visem ao crescimento e desenvolvimento da cooperativa a partir de atitudes individuais nas suas atividades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envolvimento com o crescimento da cooperativa.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores.

As categorias de análise do comprometimento afetivo são discutidas a seguir:

- *Ocorrem perdas mínimas de materiais*: em relação a determinados materiais, como isopor, os cooperados erram no processo de prensagem e, conseqüentemente, causam prejuízos no processo de comercialização. Há diversos fatores que implicam a perda de materiais e que, mais uma vez, exigem comprometimento dos colaboradores no desenvolvimento das tarefas. Em



geral, esses problemas advêm da falta de cuidado com o manuseio de materiais. Em algumas situações, os cooperados não percebem a queda de materiais da *bag* para a prensa; contudo, conforme as entrevistas, esses materiais não são perdidos, em especial papel e papelão. Os cooperados apontaram a necessidade de organizar um novo *layout* do processo produtivo da cooperativa.

- *Não há geração de refugo*: existem situações que geram refugos, ou seja, perda de materiais por falha na separação e condicionamento errado. O refugo, segundo a diretora-presidente, nada mais é que a mistura de materiais com classificações diferentes. As situações de refugo geralmente acontecem por falhas dos cooperados. Os membros do grupo focal apontaram que os novos cooperados, por falta de treinamento específico, erram na separação dos materiais e geram refugos. O índice de refugo atrela-se ao nível de desenvolvimento das tarefas dos colaboradores, já que o trabalho produtivo desprovido de cuidado ou atenção implica processos de triagem, enfardamento ou prensagem errados. Em casos de refugos enviados à principal compradora de materiais, a empresa Reciclagem e Preservação Ambiental (Repram), a carga de materiais é devolvida. Assim, os materiais não são comercializados por erro em determinada etapa do processo produtivo, e tal situação implica a perda de trabalho e de recursos financeiros, considerando o valor gasto para o transporte da carga de materiais a Campo Grande/MS. Por vezes, a Repram compra os materiais a um preço baixíssimo.
- *Utilização correta de máquinas e equipamentos*: os equipamentos de proteção individual (EPIs) são essenciais para o desenvolvimento das atividades de modo apropriado e seguro. Existe uma compreensão da diretora-presidente sobre essas questões; assim, ela equipou a cooperativa com os materiais necessários para que os cooperados tenham segurança no trabalho e não mais eventuais riscos relacionados à saúde, pois há a possibilidade ocasional de manusearem materiais com substâncias nocivas. Os cooperados não entendem as necessidades de utilização de EPIs, tampouco se preocupam ou estimam o empenho da diretora financeira, responsável pela compra desses materiais, em mantê-los seguros. Os cooperados expuseram os problemas vinculados ao uso de EPIs: restrição da mobilidade, calor excessivo e desconforto. A utilização de materiais é limitada, pois somente os cooperados mais antigos e geralmente com encargos no Conselho de Administração comprometem-se com essa questão. Os que possuem um vínculo estreito com a cooperativa, portanto, estão aptos a seguir os interesses do empreendimento. O descuido dos cooperados com os EPIs resulta na perda de materiais e recursos, já que não são usados ou, em último caso, descartados.
- *Senso de coletividade quanto aos bens materiais e patrimoniais*: entre os cooperados, o senso de coletividade é baixo, principalmente com relação aos bens materiais e patrimoniais. Foram observadas situações cotidianas no processo



produtivo em que os cooperados não têm zelo com os maquinários da cooperativa (principalmente a prensa), não utilizam devidamente os EPIs, não há um envolvimento com a sequência produtiva. Assim, os materiais que chegam à cooperativa ou que estão triados não recebem o tratamento adequado. Mesmo sabendo que tais ações influenciam negativamente toda a cooperativa e estão diretamente ligadas à questão da renda, não se observou o senso de coletividade.

- *Envolvimento quanto à produção dos materiais:* tendo em vista o papel de oferecer suporte ao desenvolvimento correto das atividades produtivas, a diretora-presidente identifica os erros, leva-os aos cooperados e explica as alterações necessárias; entretanto, eles não assumem as falhas, tampouco visam a melhorias. Nas palavras da diretora-presidente: “Uma coisa que estou observando é que o pessoal está muito parado. Eles param muito. Trabalham de 20 a 30 minutos”. Os cooperados entendem que os processos de triagem, enfardamento e prensagem dos materiais são de responsabilidade deles, entretanto não atribuem tempo necessário ao desenvolvimento das atividades, tampouco se preocupam com a questão. Os cooperados do grupo focal relataram que existem pessoas no grupo que não entendem o funcionamento da cooperativa e não se envolvem com a produção.
- *Discussões sobre uma melhor gestão dos bens materiais e patrimoniais:* segundo a diretora-presidente, ocorre uma confusão dos cooperados em relação às funções de diretora-presidente e cooperada a ela atribuídas na Coorepa. Por identificar as falhas e mostrá-las ao grupo, a reprovação dos demais cooperados é quase uníssona, ao ponto de a questionarem sobre o motivo de interesse no trabalho deles. Nesse sentido, entende-se que eles não a observam como uma cooperada, mas como uma integrante do Conselho de Administração que não deve opinar nas relações de trabalho. O cooperado C afirmou: “Somos todos donos, tudo tem que ser pensado junto. Mas não temos tempo para reuniões, temos que produzir”, e os demais cooperados concordaram. Assim, não se discute na Coorepa uma melhor gestão dos bens materiais e patrimoniais.
- *Zelo pelas máquinas e pelos equipamentos:* sabe-se que, para a conservação de maquinários, são necessários zelo e conhecimento técnico básico. A diretora-presidente expôs as seguintes falhas: 1. fardos prontos não acondicionados corretamente; 2. prensa com pistão abaixado; 3. caixa de ferramentas aberta. A diretora-presidente tem como princípio que todos os cooperados são responsáveis pela organização da produção e sempre que pode reforça o dever de guardar as coisas, cuidar das prensas e manter a ordem. Os cooperados disseram que existem problemas quanto ao zelo das máquinas e dos equipamentos, reconhecendo eles próprios as situações citadas, mas que isso está mudando: “A gente descobre quem é e chama a atenção, ou pede para a diretora chamar, até a gente ver que não está mais fazendo” (cooperado A).

- *Envolvimento com o crescimento da cooperativa:* a diretora-presidente geralmente oferece instruções básicas sobre o manuseio dos equipamentos aos cooperados recém-admitidos na Coorepa, considerando que as atividades com maquinários exigem conhecimento técnico. Portanto, ela informa a maneira adequada para desenvolver as atividades. Em relação ao envolvimento dos atuais cooperados com a Coorepa, segundo a diretora-presidente, identifica-se que a maioria “está ali para ganhar dinheiro”. Mesmo sabendo que são donos, os cooperados não visam ao crescimento e desenvolvimento do empreendimento. Por muitas vezes, o vínculo com a Coorepa estreita-se substancialmente à necessidade de trabalhar em prol do autossustento. O grupo focal afirmou que realmente permanece vinculado à cooperativa por questão de necessidade, entretanto apontou que os novos cooperados não recebem as devidas orientações quanto ao trabalho e ao funcionamento da cooperativa.

A seguir é apresentado o comprometimento instrumental (Quadro 2).

QUADRO 2

MODELO CONCEITUAL DE ANÁLISE –  
 COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL

ENFOQUE	COMPROMETIMENTO DOS COOPERADOS COM BENS MATERIAIS E PATRIMONIAIS	
	CONTEXTO	CATEGORIAS DE ANÁLISE
<b>Instrumental</b>  <i>Os cooperados se envolvem com os bens materiais e patrimoniais por questões sociológicas e uma visão de troca.</i>	Os cooperados se <i>comprometem com os bens materiais e patrimoniais por causa das trocas laterais</i> (Bastos, 1994). Assim, os cooperados permanecem na cooperativa, uma vez que esse vínculo os torna proprietários dos bens materiais e patrimoniais (o desligamento não dá direito à posse de nenhum bem).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permanência na cooperativa graças à percepção das trocas laterais (bens materiais e patrimoniais).</li> </ul>
	Os cooperados se engajam, quanto aos bens materiais e patrimoniais, por <i>questões sociais</i> (Becker, 1960). Há um entendimento sobre cooperativismo, inclusão social e gestão.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engajamento social na gestão dos bens materiais e patrimoniais.</li> </ul>
	Comprometimento como um <i>fenômeno estrutural decorrente das ações de indivíduo-organização</i> (Hrebiniak & Alutto, 1972). As ações individuais têm reflexos na cooperativa como um todo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comportamento individual para a gestão dos bens materiais e patrimoniais.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com base no quadro apresentado, são expostas as categorias de análise:

- *Permanência na cooperativa graças à percepção das trocas laterais (bens materiais e patrimoniais)*: os cooperados têm acesso a um baixo custo dos materiais doados à cooperativa; esse fator é interessante, mas não tão relevante. O volume desses materiais é baixo e pouco significativo. Quando um cooperado se desliga da cooperativa, não tem direito a nenhum dos bens materiais ou patrimoniais, nem mesmo aqueles adquiridos durante o período de investimento das sobras.
- *Engajamento social na gestão dos bens materiais e patrimoniais*: a quebra de maquinários já foi um problema na cooperativa, mas, de forma geral, atualmente não é mais preocupante. Em relação à manutenção dos maquinários, a prensa exige troca de óleo. Acredita-se que os cooperados estejam desenvolvendo um senso social, com o propósito de procurar, aos poucos, entender o funcionamento da cooperativa e gerar menos ações que impactem negativamente as pessoas envolvidas. Isso foi reforçado no grupo focal: “Tudo aqui é nosso, temos que pensar assim para fazer dar certo” (cooperado C).
- *Comportamento individual para a gestão dos bens materiais e patrimoniais*: o novo caminhão, até então, não exigiu muitas manutenções. Entretanto, antes dessa doação, a cooperativa enfrentava problemas diversos em relação ao transporte, uma vez que o caminhão anterior era velho, tinha problemas nos pneus e na caixa de câmbio, além de frequentemente necessitar de manutenções por falhas do motorista, que quebrou algumas peças e quase fundiu o motor. O atual motorista envolve-se de fato com a coleta, portanto tem apreço pelo caminhão. A balança é um dos maquinários que sofreram danos pela falta de cuidado dos cooperados. Primeiramente, colocaram peso excessivo sobre a balança, acarretando sobrepeso e quebra. Em outra situação, esqueceram-se de cobrir a balança, que sofreu danos com a chuva. Segundo a diretora-presidente, existe uma resistência do pessoal em relação a avisos. Para os cooperados do grupo focal, o trabalho é simples, mas muito pesado, já possuem uma rotina de trabalho e conhecem o ritmo de cada um. Afirmaram que, por vezes, os direcionamentos da diretora-presidente não são colocados em prática, pois estão acostumados com um ritmo e uma cultura organizacionais que são difíceis de mudar. Os cooperados não falaram sobre a quebra da balança.

Por fim, é apresentado o Quadro 3 que discute o comprometimento normativo.

QUADRO 3

MODELO CONCEITUAL DE ANÁLISE –  
 COMPROMETIMENTO NORMATIVO

ENFOQUE	COMPROMETIMENTO DOS COOPERADOS COM BENS MATERIAIS E PATRIMONIAIS	
	CONTEXTO	CATEGORIAS DE ANÁLISE
<b>Normativo</b>  <i>Os cooperados se envolvem com os bens materiais e patrimoniais da cooperativa por causa de fatores como permanência, normas, ética e moral.</i>	Os cooperados consideram três fatores: <i>uma escala afetiva, alternativas escassas de emprego e o esforço em se desligar</i> (McGee & Ford, 1987). Por isso, eles se mantêm na cooperativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permanência na cooperativa por uma questão de conveniência – envolvimento com os bens materiais e patrimoniais para a continuidade das atividades.</li> </ul>
	As <i>internacionalizações normativas</i> (Wiener, 1982) apresentadas no estatuto social e no regimento interno da cooperativa levam os cooperados a se comprometerem com os bens materiais e patrimoniais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atendimento das normas sobre a gestão dos bens materiais e patrimoniais.</li> </ul>
	Os <i>conceitos éticos e morais</i> (Wiener, 1982) norteiam as principais ações quanto aos bens materiais e patrimoniais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceitos éticos e morais relacionados aos bens materiais e patrimoniais.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores.

- *Permanência na cooperativa por uma questão de conveniência – envolvimento com os bens materiais e patrimoniais para a continuidade das atividades:* é notável a permanência dos cooperados na Coorepa por conveniência, pois a região de Paranaíba/MS é carente de emprego e oportunidades para pessoas com baixa qualificação, e, por isso, a cooperativa é interessante para esse perfil. Apesar dessa conveniência, os cooperados não demonstram interesse em se envolver com os bens materiais e patrimoniais. Seria importante tal envolvimento, uma vez que a cooperativa permanecesse ativa, gerando emprego e renda para os cooperados. As informações colhidas parecem indicar que os cooperados não possuem uma visão de futuro e se preocupam apenas com as questões de curtíssimo prazo.
- *Atendimento das normas sobre a gestão dos bens materiais e patrimoniais:* as atividades da Coorepa são regidas por normas e preceitos, discutidos e aceitos em comum acordo por meio de assembleias. Posteriormente, as deliberações compõem os estatutos sociais da cooperativa. O intuito do estatuto é

estruturar deveres e metas da cooperativa em prol de seu desenvolvimento, contudo os cooperados não seguem tais regulamentos. De acordo com a diretora-presidente: “Os cooperados não entendem as normas, passam por cima, fazem do jeito que querem”. Tal afirmação denota a resistência dos cooperados em desenvolver as atividades com base em preceitos e normas; dessa forma, o comportamento é conduzido de acordo com seus anseios particulares, sem considerar a necessidade das normas. A diretora-presidente tenta aplicar as normas dos estatutos, mas a resistência dos demais integrantes do grupo é elevada. As situações de desacordos são frequentes, e, por isso, ela acredita que, se tivesse autonomia para decidir determinadas situações, a dinâmica de desenvolvimento da cooperativa seria diferente: “Se fosse do meu jeito, não teria bagunça, não daria fofoca, briga, nem nada. Não posso fazer do meu jeito, pois todo mundo manda”. Nessa perspectiva, identifica-se um impasse em torno dos preceitos definidos pela economia solidária, pois, na dinâmica desse alternativo estilo econômico, todos os participantes são incluídos como titulares do empreendimento solidário. A diretora-presidente também gostaria de estipular horários, tendo em vista as dificuldades de comprometimento dos cooperados em relação às atividades de trabalho. A Coorepa, portanto, conhece os preceitos da economia solidária, mas, na prática, eles não são aplicados. No grupo focal, os cooperados afirmaram ter conhecimento das normas da cooperativa, que receberam uma cópia do estatuto social, mas confirmam que realmente há situações em que as regras não são cumpridas. Para eles, as regras devem ser mudadas conforme a realidade da cooperativa, entretanto nunca solicitaram mudanças nas assembleias.

- *Conceitos éticos e morais relacionados aos bens materiais e patrimoniais*: muitos materiais oficialmente não comercializados são levados à Coorepa por falta de consciência da população, erro no processo de separação, desconhecimento ou falha dos próprios cooperados. Nesse sentido, por obterem materiais como roupas, calçados, panelas, entre outros, os cooperados apropriam-se deles, sem consenso dos demais. Embora a comercialização desses materiais não seja feita com as principais fornecedoras, ainda é possível vender para compradores regionais ou, até mesmo, municipais. Os cooperados, contudo, não compreendem essa questão, apoderam-se dos materiais e os levam para suas casas. A diretora-presidente evidencia o comportamento de alguns colaboradores na seguinte frase: “Eles pegam, colocam na sacola e saem”. O grupo focal confirmou essa situação de cooperados que se apropriam de materiais da cooperativa, entretanto expuseram também que são poucas as pessoas que fazem isso. Disseram ainda que já ocorreram situações em que, após uma reunião rápida, os cooperados decidiram doar o material da cooperativa para o cooperado que necessitava daquele bem.

Os dados descritos e analisados com base no modelo conceitual demonstram o pouco grau de comprometimento dos cooperados em relação aos bens materiais e patrimoniais da Coorepa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do artigo foi analisar o comprometimento organizacional em relação aos bens materiais e patrimoniais de uma cooperativa de reciclagem. Empreendimentos econômicos solidários, como é o caso da Coorepa, são cada vez mais importantes para a geração de emprego e renda para uma parcela importante da população que está excluída das relações de produção capitalistas. Contudo, a literatura sobre empreendimentos econômicos solidários demonstra a grande dificuldade que é alcançar a autogestão nos processos administrativos, em especial dos bens materiais e patrimoniais. A discussão realizada nessa pesquisa demonstra que a gestão de bens materiais e patrimoniais tem se configurado como um importante processo administrativo para empresas de todas as naturezas. No caso das cooperativas de reciclagem, gerenciar bens materiais e patrimoniais parece ser uma atividade rotineira e simples, o que, na prática, não ocorre facilmente. Como observado no estudo de caso, a Coorepa enfrenta muitos problemas relacionados à gestão de seus bens materiais e patrimoniais.

Observou-se, na cooperativa estudada, a utilização inadequada de materiais e equipamentos no processo de produção: a não utilização de máquinas e equipamentos, a falta de manutenção dos bens patrimoniais, o excesso de manutenção, em alguns casos, devido a erros dos cooperados. Além disso, custos de reparo de bens patrimoniais, separação e armazenamento inadequado de materiais recicláveis e geração de refugo também foram observados. Constatou-se que a gestão dos bens materiais patrimoniais é precária e inadequada.

Cabe destacar que é possível o estabelecimento de métodos racionais e adequados de gestão de bens materiais e patrimoniais, no entanto é preciso elaborar mecanismos simples para gerenciar os patrimônios. Um aspecto primordial da gestão com qualidade de bens materiais e patrimoniais é o comprometimento dos cooperados. O modelo conceitual de análise do comportamento organizacional elaborado neste artigo permitiu avaliar que os níveis de comprometimento dos cooperados da Coorepa são baixos nos três enfoques avaliados: afetivo, instrumental e normativo.

Quanto ao enfoque afetivo, constatou-se que os cooperados ainda não estão envolvidos afetivamente com a cooperativa e com seus bens materiais e patrimoniais. Ainda existe, na cooperativa, um senso individualista, e a perspectiva da

produtividade individual é maior do que os resultados da cooperativa como um todo. Mesmo com avanços nos princípios de autogestão, os cooperados ainda não desenvolveram um senso mais comum de pertencimento e de sua própria manutenção como membros e proprietários, o que prejudica a forma como muitos se comportam diante, por exemplo, da preocupação com o bom uso e manutenção de máquinas e equipamentos da cooperativa.

Com relação ao enfoque instrumental, os dados demonstram que os cooperados ainda não estão devidamente comprometidos com a cooperativa, não obstante o fato de que o comprometimento está aumentando. Na condição de proprietários dos bens materiais e patrimoniais da Coorepa, era de se esperar que os cooperados fossem mais preocupados e comprometidos com o bom uso dos recursos da cooperativa. Contudo, a literatura sobre formação de cooperativa de reciclagem demonstra a dificuldade que os cooperados têm para compreender que são os proprietários e, conseqüentemente, que deveriam cuidar do que é deles. Essas dificuldades são claras no caso estudado e demonstram um viés social importante que é a dificuldade que os cooperados têm de pertencer e assumir responsabilidade, entendendo, assim, o papel individual como catalisador coletivo dos resultados.

Por fim, na perspectiva do enfoque normativo, observa-se que os cooperados da Coorepa ainda não estão comprometidos com os bens materiais e patrimoniais da cooperativa como condição para sua permanência. Também não cumprem normas e preceitos éticos e morais como condição para sua permanência. Alguns cooperados se comprometem com os bens materiais e patrimoniais na medida dos seus interesses. Os dados mostram que nem sempre as normas sobre como utilizar os equipamentos são cumpridas de acordo com determinações contidas no estatuto. Ao mesmo tempo, é possível encontrar cooperados com princípios éticos e morais muito favoráveis ao cumprimento das normas quanto às formas corretas de utilização e manutenção dos bens patrimoniais, mesmo esses não se constituindo a maioria. O quadro atual de cooperados está estabilizado, demonstrando, assim, que o enfoque normativo tem levado ao comprometimento, se não nos níveis desejados, com certeza em níveis mais elevados do que em outros anos de desenvolvimento da cooperativa.

Como os dados apresentados neste artigo são limitados ao caso Coorepa, não podem ser generalizados para todas as cooperativas de reciclagem. Para trabalhos futuros, seriam interessantes mais estudos de casos a partir de uma metodologia comparativa para demonstrar as similaridades e destacar as diferenças entre as cooperativas. Recomenda-se ainda a realização de pesquisas quantitativas mais robustas.



## ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND MANAGEMENT OF MATERIAL RESOURCES AND ASSETS AS A SOLIDARY ECONOMIC ENTERPRISE: A STUDY IN A RECYCLING COOPERATIVE

### ABSTRACT

The objective is to analyze the organizational commitment regarding material resources and assets of a recycling cooperative. Management of material resources and assets, which is generally a relevant and problematic issue to recycling cooperatives, may occur in a more rational manner, generating productivity gains, greater ability to control the outcome, improving the quality of decisions of the enterprise, and, consequently, the operational and financial results. An empirical, descriptive and qualitative research was made; a case study was chosen as technical procedure. The Cooperativa Recicla Paranaíba (Coorepa) was selected as the object of study because of its local notoriety, being the only cooperative in the state duly registered with the Organização das Cooperativas Brasileiras de Mato Grosso do Sul (OCB/MS), besides being creditable in the “Prêmio Santander Universidades” in 2011, the latter awarded a hundred thousand reais to Coorepa. Data collection involved a triangulation of sources of evidence: direct observation, interviews and documents. For data processing, we used the content analysis. The results were organized according to the approaches of organizational behavior (affective, normative and instrumental). Coorepa faces many problems related to the management of their assets and material resources and, considering this perspective, it is necessary to establish rational and appropriate management methods, as well as small investments, preparation of simple mechanisms for management of material resources and assets. However, a key aspect to high-quality managing of material resources and assets is the commitment of its members. The conceptual model of organizational behavior analysis developed in this paper links the approaches of organizational behavior with major authors and categories of analysis, that allowed us to assess the levels of involvement of the Coorepa’s members as low in all three assessed approaches: emotional, instrumental and normative.

### KEYWORDS

Organizational commitment. Recycling cooperative. Material resources management. Asset management. Tridimensional approach.



# COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DE LOS MATERIALES Y ACTIVOS EN UN DESARROLLO DE ALCANCE ECONÓMICO: UN ESTUDIO EN UNA COOPERATIVA DE RECICLAJE

## RESUMEN

El objetivo es analizar el compromiso de la organización en relación con los bienes materiales y los activos de una cooperativa de reciclaje. La gestión de los bienes materiales y los activos se puede realizar de una manera más racional, generando ganancias de productividad, una mayor capacidad de controlar los resultados, mejorando la calidad de las decisiones de la empresa y en consecuencia, los resultados operativos y financieros. La gestión de los materiales y de los activos es un proceso importante para cualquier organización, sin embargo, constituye un problema para el reciclaje de las cooperativas que tienen características específicas. En este sentido, se realizó una investigación empírica, descriptiva y cualitativa. Como procedimiento técnico se eligió el estudio de caso. La Cooperativa Recicla Paranaíba (Coorepa) fue seleccionada como objeto de estudio, porque posee un lugar de destaque en el estado, siendo allí la única cooperativa registrada con regularidad ante la Organização das Cooperativas Brasileiras de Mato Grosso do Sul (OCB/MS), y ha sido reconocida recibiendo el “Prêmio Santander Universidades” en 2011, este último entregó cien mil reales a Coorepa. La recolección de datos incluyó una triangulación de fuentes de evidencia: observación directa, entrevistas y documentos. Para el tratamiento de los datos se utilizó el análisis de contenido. Los resultados fueron organizados de acuerdo con los enfoques de comportamiento organizacional (afectivo, normativo e instrumental). La Coorepa enfrenta muchos problemas relacionados con la gestión de sus activos y los materiales y, teniendo en cuenta esta perspectiva, es necesario establecer métodos racionales y adecuados de gestión, así como pequeñas inversiones, preparación de mecanismos sencillos para la gestión de materiales y patrimonio. Sin embargo, un aspecto clave para la gestión de calidad de los materiales y de los activos es el compromiso de los miembros. El modelo conceptual de análisis de comportamiento organizacional desarrollado en este trabajo vincula los enfoques de comportamiento organizacional con los principales autores y categorías de análisis, que permitió evaluar que los niveles de participación de los miembros de la cooperativa son bajos en los tres enfoques evaluados: emocional, instrumental y normativo.

## PALABRAS CLAVE

Compromiso organizacional. Cooperativa de reciclaje. Gestión de materiales. Gestión de activos. Enfoque tridimensional.

## REFERÊNCIAS

- Allen, J. A., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Angle, H. L., & Lawson, M. B. (1993). Changes in affective and continuance commitment in times of relocation. *Journal of Business Research*, 26(1), 3-16.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1983). Organizational commitment: Individual and organizational influences. *Work and Occupations*, 10(2), 123-146.
- Araújo, G. C., & Silva, M. A. C. (2011). Economia solidária e meio ambiente: desenvolvimento sustentável a partir de uma cooperativa de reciclagem. In A. M. Prado, C. K. L. Batista, J. A. Souza, & D. A. C. Araújo (Orgs.). *Práxis educacional, direitos fundamentais e política: perspectivas para o século XXI* (Cap. 10, pp. 115-123). Curitiba: CRV.
- Arnold, J. R. T. (2012). *Administração de materiais*. São Paulo: Atlas.
- Ballou, R. H. (2007). *Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física*. São Paulo: Atlas.
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, LDA.
- Bastos, A. V. B. (1994). *Comprometimento organizacional: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. Tese de doutorado, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: are the distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35(1), 232-244.
- Bertucci, J. L. O. (2009). *Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos (TCC)*. São Paulo: Atlas.
- Brown, R. B. (1996). Organizational commitment: clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of Vocational Behavior*, 49, p. 230-251. Recuperado em 15 abril, 2013, de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879196900421>.
- Browne, P. L. (1997). The two faces of the social economy. *Conference of Canadian Welfare Policy*, Saskatchewan, Canada, 8.
- Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos e graduação e pós-graduação* (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto* (3a ed.). (Magda Lopes, Trad.). Porto Alegre: Artmed.
- Demajorovic, J., Bensen, G. R., & Rathsam, A. A. (2004). Os desafios da gestão compartilhada de resíduos sólidos face à lógica do mercado. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ambiente e Sociedade*, Indaiatuba, SP, Brasil, 2.

- Dias, D. S., & Silva, M. F. (2010). *Como escrever uma monografia: manual de elaboração com exemplos e exercícios*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa* (5a ed.). São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2011). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6a ed.). São Paulo: Atlas.
- Godbout, J. (2000). *Le don, la dette et l'identité: L'homo donator vs homo oeconomicus*. Paris: La Découverte.
- Godoy, T. M. P. (2005). *O espaço da produção solidária dos catadores de materiais recicláveis: usos e contradições*. Dissertação de mestrado, Universidade do Estadual Paulista, Rio Claro, SP, Brasil.
- Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 555-573.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1994). Organizational commitment: one of many commitments or key mediating construct? *Academy of Management Journal*, 37, 1568-1587.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organizations: a study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33, 499-551.
- Ladeia, C. R., Carvalho, A. M. R., & Faria, P. B. (2009). Planejamento estratégico: ferramenta para o desenvolvimento dos empreendimentos econômicos solidários. In M. Zanin & R. F. Gutierrez (Orgs.). *Economia solidária: tecnologias em reciclagem de resíduos para geração de trabalho e renda*. São Carlos: Claraluz.
- Lechat, N. M. P., & Barcelos, E. S. (2008). Autogestão: desafios políticos e metodológicos na incubação de empreendimentos econômicos solidários. *Revista Katalysis*, 11(1), 96-104.
- Lei n. 12.305, de 2 de agosto de 2010 (2010). Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a Lei n. 9.605, de 12 de fevereiro de 1998; e dá outras providências. Recuperado em 30 janeiro, 2013, de [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).
- Maciel, C. O., & Camargo, C. (2011). Comprometimento, satisfação e cooperação no trabalho: evidências da primazia dos aspectos morais e das normas de reciprocidade sobre o comportamento. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(3), 433-453.
- Martins, P. G., & Alt, P. R. C. (2006). *Administração de materiais e recursos patrimoniais* (2a ed.). São Paulo: Saraiva.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- McGee, G. W., & Ford, R. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 638-641.
- Medeiros, L. F. R., Macêdo, K. B. (2006). Catador de material reciclável: uma profissão para além da sobrevivência? *Psicologia & Sociedade*, 18(2), 62-71.
- Meyer, J., & Allen, N. (1984). Testing the "side-bet" theory of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, p. 372-378.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Minayo, M. C. S. (2001). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Rio de Janeiro: Vozes.

- Morrow, P. (1983). Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8, 486-500.
- Moulaert, F., & Ailenei, O. (2005). Social economy, third sector and solidarity relations: a conceptual synthesis from history to present. *Urban Studies*, 42(11), 2037-2053.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Pochmann, M. (2004). Economia solidária no Brasil: possibilidades e limites. *Boletim de Mercado de Trabalho – Conjuntura e Análise*, 24. Recuperado em 17 junho, 2012, de [http://agencia.ipea.gov.br/images/stories/PDFs/mercadodetrabalho/mt\\_24g.pdf](http://agencia.ipea.gov.br/images/stories/PDFs/mercadodetrabalho/mt_24g.pdf).
- Porter, L. W. & Smith, F. J. (1970). The etiology of organizational commitment. Unpublished manuscript, University of California at Irvine.
- Porter, L. W., Crampon, W. J., & Smith, F. J. (1976). Organizational commitment and managerial turnover. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(1), 87-98.
- Pozo, H. (2007). *Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística* (4a ed.). São Paulo: Atlas.
- Reichers, A. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10, 465-476.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. In B. Staw & G. Salancik (Eds.). *New directions in organizational behavior* (pp. 51-59). Chicago: St. Clair Press.
- Selltiz, C., Jahoda, M., Deutsch, M., & Cook, S. (1964). *Research methods in social relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Severino, A. J. (2009). *Metodologia do trabalho científico* (23a ed.). São Paulo: Cortez.
- Singer, P. I. (2002). A recente ressurreição da economia solidária no Brasil. In B. S. Santos (Org.). *Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista* (2a ed.). Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (4a ed.). Porto Alegre: Bookman.