

Universidade de Brasília  
Instituto de Psicologia  
Departamento de Processos Psicológicos Básicos  
Programa de Pós-Graduação em Ciências do Comportamento

Evolução de práticas culturais: a análise de uma organização autogestionável

André Vasconcelos da Silva

Orientador: João Cláudio Todorov

Brasília, fevereiro de 2008

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia  
Departamento de Processos Psicológicos Básicos  
Programa de Pós-Graduação em Ciências do Comportamento

Evolução de práticas culturais: a análise de uma organização autogestionável

André Vasconcelos da Silva

Tese apresentada ao Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Ciências do Comportamento.

Orientador: João Cláudio Todorov

Brasília, fevereiro de 2008

**Universidade de Brasília**  
**Instituto de Psicologia**  
**Departamento de Processos Psicológicos Básicos**  
**Programa de Pós-Graduação em Ciências do Comportamento**

ESTA TESE DE DOUTORADO FOI APROVADA PELA SEGUINTE  
COMISSÃO EXAMINADORA

---

Prof. Dr. João Cláudio Todorov - UNB - Presidente

---

Prof. Dr. Lauro Eugênio Guimarães Nalini - UCG - Membro

---

Prof. Dr. Cristiano Coelho - UCG - Membro

---

Profa. Dra. Laércia Abreu Vasconcelos - UNB - Membro

---

Profa. Dra. Rachel da Cunha - UNB - Membro

**Brasília, fevereiro - 2008**

*As leis, na mais ampla acepção, são as relações necessárias que derivam da natureza das coisas.*

**Montesquieu**

*À minha família. Em especial, à minha  
mãe, ao meu pai e à minha esposa.*

*Ao meu irmão (in memoriam) que lutou  
pela sua vida.*

## AGRADECIMENTOS

Devo destacar que essa empreitada de minha vida envolveu várias pessoas. É possível que eu não consiga descrever de forma detalhada a minha gratidão a todos que de certa forma contribuíram com esse momento de minha vida, mas vou apontar algumas pessoas que merecem atenção especial em minha gratidão.

Agradeço, em especial, ao Prof. João Cláudio Todorov, por ter me aceito como seu aluno de doutoramento. Agradeço também pela excelente orientação e apoio em relação aos meus estudos, e também por colocarmos em prática uma de suas idéias, o estudo da cultura a partir da óptica comportamental.

A Profª. Teia e ao Prof. Cristiano Coelho pelas preciosas contribuições em uma qualificação educada, cordial e rica em idéias. Ao Prof. Eckerman pelo apoio que tive em suas aulas. Ao Prof. Lauro, meu estimado amigo, quem sempre me incentivou a continuar na Psicologia, e me sugeriu a pensar na aplicação do conhecimento. Às Professoras Laércia Abreu Vasconcelos e Rachel da Cunha pelas preciosas contribuições referentes à tese e pela postura extremamente respeitosa apresentada na defesa. Obrigado!!!

À minha querida mãe, Dona Raimunda que, desde o primeiro momento em que busquei aprofundar meus estudos, esteve ao meu lado, me cobrando dedicação e dando apoio necessário. Ao meu querido pai, Seu Anair, pelo amor e apoio que me sustentaram ao longo deste processo. A ambos por não me privarem do seu amor oferecido nas horas de dificuldade e de alegria, meu porto seguro.

À minha querida esposa, Renatinha, que sempre me acompanhou com seu carinho e amor, além de ter suportado o meu descontrole emocional nos momentos de dificuldade. E garantiu que não desistisse dos meus sonhos. O seu amor foi algo especial nessa empreitada de minha vida.

À minha grande (e querida) amiga Márcia A. Santana que, com sua amizade incontestável, me garantiu forças e condições para enfrentar as exigências do estudo conciliadas ao trabalho da docência, que não me deu nenhuma folga. Você sempre garantiu o meu crescimento.

A todos os membros da Cooprec, em especial à Dona Lúcia e a Dona Nair - modelos de luta e determinação por condições melhores de vida. A luta e persistência de vocês permitiram a realização deste trabalho.

Aos diretores, funcionários e agregados do Sinpro (Vanilze, Geraldo Porfirio, Orestes, Manelão (Manuel), Raimundo e Santana) pela orientação profissional, nos momentos de confronto entre o estudo e a impossibilidade de me licenciar do trabalho.

Ao seu Juventino, o motorista, que garantiu minhas idas e vindas de Goiânia à Brasília, com segurança e agilidade. Nunca me atrasei para nenhuma aula na UnB.

Aos meus irmãos, Kleber (que mesmo lutando contra uma doença cruel sempre me apoiou) e Michelle (a caçula que sempre me incentivou a continuar os estudos e a buscar os sonhos de vida), bem como ao seu Luiz Carlos (meu sogro querido e companheiro), dona Ligia (minha sogrinha querida e carinhosa), Ricardinho (cunhadinho amado que socorreu nas demandas eletrônicas), grande Henrique (meu cunhado simpático e querido), a Erika e a Lilia. Vocês foram especiais nessa conquista, com apoio, palavras de carinho e incentivo, referência de novas possibilidades a serem conquistadas com esse curso.

Aos funcionários e professores do IP/UnB que sempre me auxiliaram com relação aos procedimentos acadêmicos (obrigado Fábio, Joyce e Profa. Elenice).

## INDICE

AGRADECIMENTOS.....	vii
LISTA DE TABELAS.....	xi
LISTA DE FIGURAS.....	xii
LISTA DE QUADROS.....	xiii
RESUMO.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
RESUMEN.....	xvi
INTRODUÇÃO.....	1
1. O comportamento social.....	4
1.1. A transmissão de práticas culturais.....	5
2. O estudo da cultura.....	12
3. Comportamento organizacional e a cultura organizacional.....	17
4. O estudo da cultura organizacional.....	23
5. Cooperativas de trabalho: uma variação das práticas organizacionais.....	31
5.1 A evolução do cooperativismo.....	33
5.2. O cooperativismo no Brasil.....	39
5.3. Cultura organizacional nas cooperativas.....	43
5.4. Estudos sobre cooperativismo.....	44
6. Objetivo.....	52
MÉTODO.....	55
1. Aspectos gerais da pesquisa.....	55
2. Campo de estudo e organização estudada.....	56
2.1. Unidades organizacionais e membros da cooperativa.....	57
3. Material.....	58
4. Procedimento de coleta de dados.....	59
4.1. Obtenção dos documentos.....	59
4.2. Realização das entrevistas.....	59
4.3. Realização das observações.....	60
5. Categorização dos dados.....	61
5.1. Sistematização dos documentos.....	61
5.1.1. Estatuto social e o regimento interno.....	61
5.1.2. Atas das assembléias e dos conselhos administrativo e fiscal.....	63
RESULTADOS.....	65
1. A organização.....	66
1.1. Origem, atuação e composição da cooperativa.....	66
1.2. O distrito censitário.....	67
1.3. Estrutura física da usina.....	69
1.4. Estrutura organizacional.....	69
1.5. As parcerias e alianças estratégicas.....	75
2. Práticas gerenciais deliberativas.....	76
3. Práticas do processo produtivo.....	85
3.1. Telha.....	88
3.2. Grânulos.....	91
3.3. Húmus.....	93
3.4. Sucatas em geral.....	94
4. Produtos agregados e indicadores de produtividade.....	97

DISCUSSÃO.....	104
1. Práticas deliberativas.....	104
1.1. Regras fixas.....	106
1.2. Regras dinâmicas.....	109
2. Práticas produtivas.....	115
3. Produtos agregados.....	117
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	122
ANEXOS.....	145

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Exemplo hipotético de relações funcionais existente no regimento interno.....	62
Tabela 2. Categorias analisadas nas Atas do Conselho Administrativo e Fiscal....	80
Tabela 3. Categorias analisadas nas Atas das Assembléias.....	81
Tabela 4. Número absoluto de contingências completas e incompletas em relação aos documentos analisados.....	83
Tabela 5. Número relativo de contingências completas e incompletas do estatuto social.....	84
Tabela 6. Número relativo de contingências completas e incompletas do regimento interno.....	85

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01. Estrutura deliberativa da cooperativa nos anos relativos entre 1998 e 1999.....	72
Figura 02. Estrutura deliberativa da cooperativa nos anos relativos entre 2000 e 2005.....	73
Figura 03. Estrutura deliberativa da cooperativa nos anos relativos entre 2005 e 2006.....	74
Figura 04. Evolução da participação dos cooperados nas assembléias.....	77
Figura 05. Evolução da quantidade de deliberações registradas nas atas do conselho administrativo e fiscal.....	78
Figura 06. Esquema geral do processo produtivo adotado pela cooperativa.....	86
Figura 07. Evolução da média anual do rateio e das partes relativas à produção e aos benefícios.....	98
Figura 08. Evolução das vendas e do crescimento dos ativos da cooperativa.....	99
Figura 09. Evolução da média do material reciclável coletado e da produção do grânulo e da telha de fibra asfáltica.....	100
Figura 10. Indica os valores gerados a cada ano em cada unidade produtiva....	101
Figura 11. Evolução dos quilos produzidos de grânulos em cada trimestre dos anos de 1998 até 2006.....	102
Figura 12. Evolução das unidades de telhas de fibra asfáltica produzidas em cada trimestre dos anos de 1998 até 2006.....	103

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01. Especifica as contingências entrelaçadas relativas ao processo de coleta e triagem do lixo.....	88
Quadro 02. Especifica as contingências entrelaçadas relativas ao processo de produção da telha de fibra asfáltica.....	90
Quadro 03. Especifica as contingências entrelaçadas relativas ao processo de produção da granulação do plástico.....	92
Quadro 04. Especifica as contingências entrelaçadas relativas ao processo de produção de húmus (compostagem).....	94
Quadro 05. Especifica as contingências entrelaçadas relativas ao processo de encaminhamento dos materiais não reaproveitáveis na usina.....	95
Quadro 06. Especifica as contingências entrelaçadas relativas ao processo gerencial conduzido pelo conselho administrativo e fiscal.....	96

## RESUMO

Os problemas e processos culturais têm recebido grande atenção das Ciências Sociais, e em especial, nos últimos 30 anos, da Análise do Comportamento. A partir do modelo explicativo da seleção pelas conseqüências, entende-se a cultura como prática que garante aos indivíduos acesso a conseqüências que só poderiam ser adquiridas mediante ações integradas dos indivíduos, sendo essa interação a unidade de análise básica da cultura. Com essa unidade é possível realizar estudos que descrevam a evolução da cultura em sistemas sociais amplos ou em pequenos agrupamentos sociais. As organizações empresariais seriam um agrupamento social que têm apresentado diversidade de práticas gestoras: modelo de organização, de gestão do trabalho e de processos produtivos. As cooperativas de trabalho, ou as organizações de base associativa, por possuírem princípios, como o da cooperação, se diferenciam consideravelmente das organizações tradicionais em suas práticas gestoras. Buscou-se, no presente estudo, descrever a evolução das práticas culturais de gestão de uma cooperativa de trabalho de produção, evidenciando quais os componentes que determinaram o estabelecimento de certas práticas verbais de deliberação (contingências verbais), da estrutura organizacional e da organização do processo produtivo. Bem como quais os efeitos das deliberações na geração de conseqüências individuais e nas conseqüências de acesso coletivo. A partir da análise dos documentos gerados por uma Usina de Reciclagem de lixo: Estatuto Social, Livro de Matrícula, Ata das Assembléias e dos Conselhos Administrativo e Fiscal e dos Balanços Contábeis Financeiros; e de observações dos processos produtivos e gerenciais realizadas na organização, buscou-se estabelecer a relação entre as diversas práticas desenvolvidas e os produtos gerados. Foi possível observar que a cultura organizacional pode ser observada em termos de relações funcionais entre as práticas deliberativas e as de produção nas diversas unidades produtivas da organização. O estudo possibilitou identificar o papel das contingências verbais no processo de implantação de práticas produtivas, bem como a estrutura e as eventuais modificações nas estruturas deliberativas. Observou-se, também, os possíveis determinantes que modificaram as práticas culturais, em especial os determinantes relativos às questões sociais, econômicas e geográficas. O presente estudo buscou evidenciar uma análise do conceito da cultura organizacional com base no modelo selecionista da Análise do Comportamento.

Palavras-Chave: fenômenos sociais, metacontingências, práticas culturais, cultura organizacional, cooperativas de trabalho.

## ABSTRACT

Cultural problems and processes have been the main discussion point in Social Sciences for the past 30 years in the area of applied Behavior Analysis. From an explicative research model of selection by consequences, culture is defined as practice which guaranties individual's access to consequences that could only be acquired from individuals integrated actions, being this interaction the unit of basic analysis of the culture. With this unit it is possible to conduct studies which describe the evolution of the culture in broaden social systems or in small social groups. The organizations would be a social group that have been presented a wide range of practical management: organization model, work management and productive processes. Work cooperatives, or associative-based organizations differ from traditional organizations in their management practice as they have cooperation as their principle. This work aimed to describe the evolution of cultural practices of management from a work cooperative of production, highlighting which components determined the establishment of some verbal practices of deliberation, of the organization structure and organizational productive process as well as the effects of deliberation of individual consequences and in the consequences of collective access. Observation of management and productive processes as well as documents, such as Social Statue, Minutes of Assembly meetings, of Fiscal and Administrative Board and Financial Balance sheet and Employees Registration Book from a Garbage Recycling Plant have been analyzed in order to ascertain the relation between varied developed practices and generated products. It was noticed that the organizational culture can be observed in terms of functional relations between deliberative practices and the production in the varied productive units of the organization. This work enabled the investigation to identify the role of verbal contingencies in the process of implementation of productive practices as well as the structure and eventual modifications in the deliberative structures. It was also observed possible determiners which have modified cultural practices, especially the ones related to social, economical and geographical issues. The present work sough to show the concept of organizational culture based on the selective model of applied Behavior Analysis.

Key-Words: social phenomena, metacontingency, cultural practice, organizational culture, work cooperatives

## RESUMEN

Los problemas y los procesos culturales han tenido la atención de las Ciencias Sociales, en especial, en los últimos 30 años del Análisis del Comportamiento. A partir del modelo explicativo de selección por las consecuencias, entiéndese por cultura una práctica que garantiza los individuos acceso a consecuencias que sólo podrían ser adquiridas mediante acciones integradas de los individuos, siendo esa interacción la unidad de análisis básica de la cultura. Con esa unidad es posible conducir estudios que describen la evolución de la cultura en sistemas sociales amplios o en pequeños agrupamientos sociales. Las organizaciones empresariales serían un agrupamiento social que han presentado diversidad de prácticas gestoras: modelo de organización, de gestión de trabajo y de procesos productivos. Las cooperativas de trabajo, o las organizaciones de base asociativa, por poseer principios, como la cooperación, se difieren considerablemente de las organizaciones tradicionales en sus prácticas gestoras. Se ha buscado en este estudio describir la evolución de las prácticas culturales de gestión de una cooperativa de trabajo de producción, evidenciando cuáles componentes que determinan el establecimiento de ciertas prácticas verbales de deliberación (contingencias verbales), de la estructura organizacional y de la organización del proceso productivo, así como cuales efectos de las deliberaciones en la generación de consecuencias individuales y de acceso colectivo. A partir del análisis de los documentos generados por una Usina de Reciclaje de basura: Estatuto Social, Libro de Matrícula, Acta de Asamblea y de los Consejos Administrativo y Fiscal y de los Balances Contables Financieros; y de observaciones de los procesos productivos y gerenciales realizadas en la organización, se ha buscado establecer relaciones entre las diversas prácticas desarrolladas y los productos generados. Este trabajo posibilitó la observación de la cultura organizacional en términos de las relaciones funcionales entre las prácticas deliberativas y las de producción en las diversas unidades productivas de la organización. Fue posible también identificar el rol de las contingencias verbales en el proceso de implantación de prácticas productivas, así como la estructura y las eventuales modificaciones en las estructuras deliberativas. Se ha observado también los posibles determinantes que modificaron las prácticas culturales, en especial, los determinantes relativos a cuestiones sociales, económicas y geográficas. Se ha buscado en el presente estudio evidenciar un análisis del concepto de cultura organizacional con base en el modelo de selección del Análisis del Comportamiento.

Palabras-Clave: fenómeno social, metacontingencia, prácticas culturales, cultura organizacional, cooperativas de trabajo

As últimas décadas do século XX e o início do século XXI têm se caracterizado pelo aprofundamento de investigações referentes aos fenômenos sociais. A investigação dos fenômenos sociais tem envolvido o entendimento de como os processos comportamentais e culturais se relacionam um com o outro, e como eles se relacionam com aspectos da evolução biológica. A necessidade dessa compreensão deve-se ao fato de que na atualidade tem-se divulgado um grande número de informações que explicitam acontecimentos que podem gerar problemas para a sobrevivência no planeta. Como, por exemplo, guerras (os conflitos existentes no Oriente Médio, entre Israel e os grupos Islâmicos, e em parte da Ásia), poluição (os diversos casos de desastres ambientais decorrentes de vazamentos de petróleo, de petroleiros ou oleodutos; vazamentos de produtos químicos em lagos, rios, que têm dizimado a flora e a fauna dessas localidades), crimes (confronto entre policiais e moradores de favelas e, também, com criminosos), processos educacionais inadequados (número de alunos com baixo rendimento, com alto histórico de reprovação, abandono escolar) e outros acontecimentos que são comuns em qualquer sociedade contemporânea.

Deve ficar claro que os fenômenos sociais envolvem o comportamento das pessoas, seja em nível individual como em um nível grupal. Quando se fala em crime (ou taxa de crime), por exemplo, se fala em um conjunto de comportamentos socialmente inadequados que são praticados por indivíduos em situações específicas.

Na tentativa de apresentar algumas respostas, definições, pressupostos teóricos, técnicas de investigação, técnicas de intervenção, têm surgido, ou pelo menos recebido maior evidência, algumas tendências teóricas que buscam aprofundar a investigação

sobre os fenômenos sociais.

Na atualidade, uma das principais tendências de investigação tem sido a de integrar estudos biológicos e sociológicos (Waizbort, 2005). Nessa tendência se evidencia o caráter darwinizante da sociologia (Freitas, 2000; Leis, 2000), ou melhor, se apresenta claramente a intenção de relacionar o pensamento social e o biológico.

A diversidade de concepções que aplica o modelo darwinista tem produzido explicações sobre os fenômenos sociais com análises contundentes e controversas. A diversidade pode ser exemplificada pela aplicação das análises do lamarckismo e do mutacionismo, bem como da Teoria Sintética da Evolução (Mayr, 1998).

O modelo darwinista parte do pressuposto básico de que o processo pelo qual as espécies de seres vivos se diversificam é o da descendência com modificação submetida continuamente às pressões ambientais da seleção natural (Darwin, 1985). A teoria da evolução de Darwin envolve um processo de dois tempos: em primeiro lugar, deve haver uma base de traços fenotípicos variáveis em uma população; apenas conseqüentemente, sobre essas diferenças, é que alguma seleção pode ocorrer (Mayr, 1998). Ou seja, sem variação não haverá seleção.

O modelo darwinista ao longo dos tempos incorporou novas bases materiais e físicas da hereditariedade, como os estudos de Mendel e as inovações de Watson e Crick, por exemplo (Mayr, 1998). Porém, a diversidade de ramificações decorrentes do modelo apresenta singularmente seus experimentos, idéias e controvérsias. Com isso, há uma diversidade de aspectos conceituais nas ramificações teóricas desenvolvidas a partir do modelo darwineano. Por exemplo, segundo Cronin (1995), as teorias de Darwin, Wallace, Huxley, Lyell e Hooker evidenciam os benefícios que as adaptações trazem ao invés dos seus custos. Já os teóricos chamados de neodarwinistas, que incorporam bases da psicologia evolucionista, buscam equilibrar mais a relação entre

benefícios e custos das adaptações. Essa concepção incorpora, portanto, o pensamento populacional de Darwin e a concepção de herança genética de Mendel.

Pode-se perceber, com isso, que a psicologia passa a fazer parte deste programa de investigação, acerca dos fenômenos sociais. Ou melhor, a psicologia, segundo Dennett (1998), possibilita um modelo explicativo que não só será aplicável aos domínios meramente biológicos, mas também a campos antes delimitados aos estudos da sociedade, da história e da cultura. Com isso, pode-se afirmar que a evolução ocorre em níveis biológicos, comportamentais e culturais mediante diferentes mecanismos e processos.

A Análise Experimental do Comportamento apresenta e abrange uma série de princípios, técnicas e métodos de pesquisas e uma ampla base de descobertas empíricas (Lamal, 1991). Com isso, pode-se afirmar que a Análise Experimental do Comportamento é uma disciplina relativamente bem estabelecida<sup>1</sup> e capaz de produzir reflexões consideráveis a respeito dos fenômenos sociais.

O texto que se segue, portanto, buscou, inicialmente, no referencial teórico, relacionar os fenômenos sociais com as dimensões de análise do comportamento social. Em seguida, contextualizar os estudos sobre cultura a partir da óptica da Análise do Comportamento e busca-se também contextualizar os estudos sobre cultura no universo do comportamento organizacional e na tendência da cultura organizacional, destacando-se as tendências investigativas nessa área, inclusive sob o enfoque da Análise do Comportamento. Por fim, buscou-se apresentar uma variação do modelo de cultura

---

<sup>1</sup> Há uma diversidade de estudos que apresentam as limitações de usos dos termos/ conceitos relativos a Análise Experimental do Comportamento (Cf. Flores, 2004; Ribes-Iñesta, 2000; Oliveira-Castro & Harzem, 1990). O que indica que a disciplina necessita de aprimoramentos acerca de seu arcabouço teórico conceitual. Porém, como não é foco do estudo suas limitações, busca-se a concepção geral de que a Análise Experimental do Comportamento se estruturou nas investigações em âmbito individual.

organizacional que seria o modelo adotado nas cooperativas de trabalho, foco da presente investigação.

Posteriormente, foi apresentado o objetivo do estudo e se detalhou a organização estudada e o método de investigação. Os resultados, com descrição de Tabelas e Figuras, foram apresentados em uma seção posterior, e encerrado com a discussão do trabalho.

**1. O Comportamento Social.** Skinner (1953, p. 297) define o comportamento social como sendo o desempenho de *duas ou mais pessoas em relação a uma outra ou em combinação com relação a um ambiente comum*. O fenômeno social é um comportamento de indivíduos que exercem influências uns sobre os outros. Os desempenhos de um indivíduo servem de eventos antecedentes e/ ou de eventos conseqüentes para outro, ou outros indivíduos.

O comportamento social evidencia os efeitos do reforço social. Skinner (1953) diferencia as conseqüências do comportamento que agem sobre o ambiente físico daquelas que necessitam da mediação de outro organismo, da mesma espécie. Então reforço social envolve mediação. E para que haja a mediação social, é necessário que os indivíduos envolvidos apresentem respostas verbais em um ambiente social.

De acordo com Skinner (1971), as unidades a serem selecionadas no terceiro nível de seleção seriam as práticas culturais. Para não perder a noção de interação, as práticas culturais produzem conseqüências que são mediadas por outros organismos, ou seja, um conjunto de contingências mantidas por um grupo social.

Com base nisso, as práticas, para existirem, necessitam das contingências individuais. Os comportamentos individuais, especialmente os operantes, podem se tornar uma prática cultural, desde que haja o reforçamento e transmissão pelos diversos membros de um grupo (Skinner, 1981). É importante destacar que nem todos os

operantes emitidos se tornarão unidades de uma seleção cultural, mas, sim, unidades passíveis ao processo seletivo (Skinner, 1984).

Uma prática cultural não é o conjunto de comportamentos operantes, mas uma cadeia de comportamentos operantes que apresenta um entrelaçamento. Ou seja, quando se observam contingências de reforço entrelaçadas e envolvendo controle de comportamento de vários indivíduos pelo compartilhamento de variáveis ambientais, tem-se uma prática cultural (Glenn, 1988; 1991).

O entrelaçamento entre contingências individuais envolve a participação de grupo de indivíduos que pode resultar na produção de conseqüências que não seriam possíveis de serem adquiridas de maneira individual. Ou seja, certas conseqüências só poderão ser adquiridas mediante ações integradas de indivíduos. Os produtos das ações integradas possibilitam a manutenção ou redução das práticas.

Um operante, portanto, pode se tornar uma prática cultural, porém, essas práticas devem ser transmitidas como parte de um ambiente social dos indivíduos (Skinner, 1984). A transmissão envolve a capacidade de indivíduos, que respondem às contingências disponibilizadas por um grupo, de passarem a controlar as contingências utilizadas no grupo.

**1.1. A transmissão de práticas culturais.** A transmissão é um processo pelo qual os indivíduos deverão passar para gerações subseqüentes a capacidade de apresentar a prática cultural, bem como a capacidade de ensinar a prática. Essa transmissão poderá ou não envolver o controle de regras (Glenn, 1991; Skinner, 1971; 1981). Assim, pode-se afirmar que as práticas culturais são comportamentos operantes entrelaçados e que têm sua continuidade garantida mediante a transmissão entre gerações.

As práticas culturais, tais quais os comportamentos adquiridos nos processos

seletivos filogenético e ontogenético, garantem a sobrevivência dos membros de uma espécie. Para que haja sobrevivência, portanto, deve-se preocupar-se com a reprodução e variação das práticas culturais.

A reprodução de práticas culturais envolve a transmissão de operantes entre indivíduos. O foco da reprodução das práticas culturais consiste, de certa forma, segundo Glenn (1988; 1991), na sobrevivência dos membros de uma cultura e na sobrevivência das próprias práticas que caracterizam a cultura. Segundo Dittrich (2003), as práticas culturais não-benéficas ou prejudiciais à cultura coexistem com práticas benéficas.

A variação das práticas culturais pode ser observada das seguintes formas (Skinner, 1971): a) quando uma prática é de certa forma repetida por uma nova geração, quer dizer que essa prática sob as condições ambientais em que se encontra é capaz de produzir um produto cultural (conseqüências que sejam compartilhadas); b) algumas práticas culturais podem ser resultantes de um processo seletivo diferencial de contingências ontogenéticas que compõem práticas preexistentes, e que irão produzir também produtos culturais; c) novas práticas podem passar a produzir produtos culturais, práticas estas que são frutos de modificações e/ou de seleções de novos operantes por um certo grupo social que viabiliza de maneira mais eficaz a aquisição das conseqüências para a manutenção de suas condições de vida (Ward, 2006).

De uma maneira geral, a variação das práticas culturais depende enormemente das variações dos comportamentos operantes. Os operantes podem produzir conseqüências até então ausentes no repertório comportamental dos indivíduos, seja pela própria topografia, seja pela história de reforçamento. Ambos os tipos de variação operante são inerentes às práticas culturais (Glenn, 1991). Ou seja, se práticas culturais são contingências operantes entrelaçadas, com as mudanças das contingências

operantes, no nível individual, a possibilidade de constantes mudanças nas práticas poderão ser observadas. Porém, é importante destacar que a mudança individual isolada se torna irrelevante se não provocar mudanças no entrelaçamento, pois mudanças individuais que não trazem variação nos entrelaçamentos não foram funcionais (Glenn, 1988).

Como foi descrito anteriormente, as contingências filogenéticas exercem a capacidade de determinar quais as contingências de reforçamento, ontogenéticas, são favorecidas por suas conseqüências relativas à sobrevivência da cultura, ou, dito de outra forma, as contingências de reforço culturais são determinadas pelas contingências filogenéticas (Skinner, 1971).

Com isso, uma cultura seleciona práticas no sentido de reforçá-las, seja de maneira acidental ou planejada por seus membros. A eficácia, ou como disse Skinner (1971), o valor da cultura/o bem da cultura está na sua capacidade de viabilizar a sobrevivência dos membros de uma espécie, independente de haver ou não planejamento. Se não garantir a sobrevivência dos membros, não há práticas, não há comportamentos e nem indivíduos.

As práticas culturais podem ser, portanto, analisadas em sua seleção mediante o efeito das contingências filogenéticas, como também das de reforço. As contingências de reforço, ao serem analisadas, devem levar em consideração, especialmente, o efeito do comportamento verbal no processo seletivo.

Ao se buscar uma alternativa viável para o controle das práticas culturais – sendo elas entendidas como contingências individuais de reforço entrelaçadas – é necessário manipular as contingências de reforço e o seu entrelaçamento.

Skinner (1953; 1957) evidencia inferencialmente como se poderia manipular as contingências de reforço entrelaçadas. Para que a seleção de práticas ocorra é

importante descrever as contingências individuais e o seu entrelaçamento. A partir desse momento, da descrição, indivíduos poderão indicar, para os diversos membros de uma cultura, como devem agir para garantir os reforçadores. Se irão fazê-lo é uma outra questão, que será discutida posteriormente bem como quais as variáveis irão garantir a correspondência entre o que é descrito e o que é feito.

Com isso, para que haja a manipulação das práticas culturais, faz-se necessária a utilização de regras que, segundo Skinner (1974), seriam os estímulos discriminativos verbais utilizados por um indivíduo que descreve uma contingência. As regras podem desenvolver diversos papéis nas ações humanas.

O estudo desses papéis envolveu desde a tipificação, ou formas de regras diferenciadas de comportamentos modelados por contingências, como apresentado por Skinner (1974), até como em estudo de Hayes, Zettle e Rosenfarb (1989) que estabelecem tipos de comportamentos de seguimento de regras (como *pliance* e *tracking*).

Skinner (1953) evidencia também que, para ocorrer a manipulação de contingências culturais, o uso das regras poderá ser feito por agências de controle, com o governo, educação e religião. Essas agências são, de certa forma, reprodutoras de práticas culturais.

A reprodução das práticas culturais envolve basicamente a transmissão, porém, deve-se destacar a frequência de ocorrência das contingências entrelaçadas, ou melhor, a frequência no repertório dos membros dos grupos. A liberação de reforçadores faz parte do universo cultural. Ou seja, uma prática cultural é composta de comportamentos operantes, em que os reforçadores são liberados a partir de um padrão que possibilita o entrelaçamento entre as contingências reforçadoras. A elevada frequência dos operantes é determinada por esquemas de reforçamento, em que se determinam a manutenção e o

fortalecimento dos comportamentos individuais.

A diversidade de práticas culturais envolve uma variação de esquemas de reforçamento em que certos padrões de contingências entrelaçadas são fortalecidas com uma elevada frequência, enquanto que outros padrões apresentam baixa frequência de ocorrência dos comportamentos. Por exemplo, os moradores de uma região onde constantes tremores da terra ocorrem podem desenvolver padrões de construção das moradias que as tornam mais resistentes aos tremores. O padrão de construção ocorre em alta frequência. Nesta mesma região, e no mesmo grupo, encontram-se um pequeno conjunto de técnicos especializados em avaliação de atividades sísmográfica e, dependendo das informações registradas e avaliadas nos instrumentos, terão como informar aos demais habitantes dos perigos eminentes. Observa-se, com isso, práticas com elevada frequência, como a construção, e práticas com baixa frequência, como a avaliação sísmográfica.

A cultura, com base no exposto, determina o comportamento dos indivíduos e ao mesmo tempo é definida pelas contingências entrelaçadas que, de certa forma, envolvem o acesso aos reforçadores pela mediação existente entre os indivíduos. Com isso, Skinner (1953) especifica alguns efeitos das contingências sociais como: a) os reforçadores sociais apresentam-se em esquemas intermitentes; b) as condições que sinalizam o reforçador podem alterar as condições de reforçamento; c) as contingências de reforçamento alteram-se com o passar do tempo; d) o reforçador social raramente está desassociado do comportamento.

Essas características do comportamento social envolvem um aspecto importante do comportamento dos indivíduos em uma cultura: eles podem assumir diversas funções, ora estímulos discriminativos para o comportamento de outros membros do grupo, ora como estímulos reforçadores (Skinner, 1953).

Essa multifuncionalidade dos estímulos sociais, segundo Skinner (1953), é determinada pelas contingências culturais. A forma com que a funcionalidade ocorre é determinada pelas diversas culturas.

Identificar essa diversidade de formas de funcionalidade, e mais, de interação entre eventos pode ser uma tarefa complexa. Pois, dependendo da interação, um evento, seja ele estímulo ou comportamento, poderá mudar de função. No caso específico do comportamento social, a unidade mínima de interação entre dois indivíduos seria o episódio social (Skinner, 1953).

Um episódio social seria entendido quando um comportamento de um indivíduo A disponibiliza eventos que afetam o comportamento de um outro indivíduo B. Quando o indivíduo B responder, a sua resposta irá disponibilizar eventos que poderão afetar o comportamento do indivíduo A. Dentre os vários exemplos de comportamento social, um dos mais relevantes para a espécie humana seria o comportamento verbal. Neste comportamento, a interação social é marcante. E a unidade básica de análise da interação seria o episódio verbal.

Em uma análise da cultura, a capacidade de se descrever a forma que a interação entre as pessoas está ocorrendo possibilitará diversos ganhos para uma cultura, como a sobrevivência dos membros da cultura. Se as culturas, como visto anteriormente, são compostas de contingências operantes entrelaçadas, torna-se, aqui, importante, descrever os eventos envolvidos no entrelaçamento. Em especial, identificar os episódios sociais relativos aos diversos tipos de culturas.

A capacidade dos membros de uma cultura, ou grupo, maximizar as conseqüências reforçadoras, passa pela habilidade de descrever o ambiente e indicar para outros como agir nessas condições. Ou seja, o papel do comportamento verbal na cultura é de fundamental relevância para compreender a sua dinâmica. Além disso, o

próprio comportamento verbal é resultante de uma cultura.

Para Skinner (1971; 1972; 1981), a cultura é na verdade uma prática. Não pode ser entendida como uma estrutura conceitual, nem um complexo metafísico. A cultura seria as práticas de um grupo, ou seja, as diversas contingências sociais que agem sobre os indivíduos de um grupo. Descrever uma cultura, segundo Skinner (1971; 1972), consistiria basicamente em descrever as contingências sociais, dentre elas as contingências dos comportamentos verbais.

As agências de controle, ao desenvolverem a capacidade de descrever as contingências entrelaçadas, identificando as diversas formas de frequência, bem como os esquemas responsáveis, tornam-se capazes de planejar as práticas culturais. É bom destacar que a seleção das práticas culturais não ocorre unicamente de maneira programada, a partir do planejamento cultural. Podem ocorrer também de maneira acidental (Baum, 1994/1999; Skinner, 1953). Porém, o planejamento de práticas culturais pode possibilitar melhores condições de reprodução e sobrevivência dos membros de um dado grupo, viabilizando acesso mais eficaz às contingências de reforçamento.

Segundo Skinner (1974), nem sempre uma prática irá possibilitar acesso às contingências de sobrevivência. Poderão, sim, impossibilitar as condições de sobrevivência de um grupo, como, por exemplo, o comportamento de corrupção de fiscais ambientais. Quando deveriam fiscalizar as condições de uso de um rio, eles aceitam recursos financeiros para não observar as condições de exploração das águas. Com o tempo, os habitantes que necessitam da água poderão ser acometidos de doenças, falta de água para nutrição e plantio, tornando as condições de vida extremamente instáveis.

A seleção de práticas culturais pode, então, ocorrer tanto de maneira acidental

como programada, mas se as práticas não possibilitarem acesso às contingências reforçadoras e nem às contingências de sobrevivência filogenéticas, deixarão de existir, seja a curto, médio ou longo prazo (Skinner 1953).

**2. O Estudo da Cultura.** Como apresentado no início deste texto, questões referente aos fenômenos sociais têm provocado grande interesse, principalmente quando se busca realizar comparações entre culturas diferentes, seja em sociedades ou em organizações. Por exemplo, em alguns estudos sobre antropologia cultural, pesquisadores descrevem a possível ausência de raiva dentro de culturas tahitianas (Markus e Kitayama, 1991). Em outros estudos, destacados por Ferraro (2001), aspectos culturais são ainda mais distintos se contrapostos às diversas culturas ocidentais, como as jovens garotas de Uganda, que extraem os dentes inferiores da frente para se tornar mais atraentes; ou como as culturas da Nova Guiné, que reúnem sob o mesmo termo um conjunto distinto de cores, como turquesa, azul e verde.

A partir da década de 80 testemunhou-se uma tendência dentro da Análise Comportamental em direção à investigação dos problemas e processos culturais (Todorov, Martone e Moreira, 2005; Guerin, 1994; Glenn, 1988, 1991; Lamal, 1991; Malott, 1988; Todorov, 1987; Malogodi, 1986; Lloyd, 1985; Vargas, 1985).

Os analistas do comportamento, ao se proporem estudar os processos culturais, necessitaram especificar unidades de análises básicas. Como descrito anteriormente, os comportamentos selecionados por contingências culturais são a base das sociedades, das culturas, ou melhor, dos processos culturais. De acordo com Pierce (1991), a análise comportamental da cultura e da sociedade pode ser aplicada aos sistemas sociais mais amplos, além dos estudos sobre cooperação e competição em pequenos grupos (Schmitt, 1984), ou em organizações (Glenn e Mallot, 2004).

Skinner (1953) argumenta que todas as práticas culturais são resultantes de

seleções culturais. Glenn (1988, 1991, 2003, 2004) especifica o mecanismo básico que possibilita descrever os processos culturais, sua unidade básica de análise, que seriam as metacontingências.

A metacontingência seria, portanto, contingência de reforçamento entrelaçada que tem seu entrelaçamento mantido pelos produtos agregados, ou seja, a contingência de reforçamento entrelaçada é dependente dos produtos agregados. E os produtos seriam uma série de conseqüências impossíveis de serem produzidas pela ação de um único indivíduo (Andery e Sérgio, 1997).

Porém, Todorov, Moreira e Moreira (2005) e Glenn (2004) estabelecem uma revisão, uma redefinição do termo metacontingência. Os autores evidenciam que as práticas culturais podem não envolver contingências de entrelaçamento que determinam a ocorrência de produtos agregados. Os produtos podem ser resultantes de contingências individuais, não entrelaçadas e acumuladas. Como ilustrado por Todorov e colaboradores (2005), os efeitos acumulados de contingências de reforçamento na despoluição de um rio podem envolver a) o comportamento de escolha de uma nova semente no plantio, que reduz a necessidade de defensivos agrícolas; b) um curtime, próximo à fazenda que utiliza a nova semente, adota novas técnicas organizacionais de reutilização dos resíduos para reduzir gastos, deixando de despejar no rio os dejetos; e, c) uma cidade que, utilizando-se do rio, cria um centro de tratamento de esgoto, com o intuito, na verdade, de superfaturar a obra. O acúmulo de todas essas contingências permitirá a despoluição do rio, porém nenhuma delas está interligada à outra.

Glenn (2004) chamou as contingências não interligadas (entrelaçadas) mas que produzem conseqüências cumulativas (produtos culturais) de macrocontingências. Aqui se tem uma ampla proposta de análise dos fenômenos sociais, seja com as contingências sociais entrelaçadas verbais, ou com as metacontingências e as macrocontingências, ou

ainda a união de todas.

Para se estudar as diversas contingências entrelaçadas e não-entrelaçadas que determinam um produto social que regulam os fenômenos sociais, Pierce (1991) propõe métodos aceitáveis, que acabam por expandir a metodologia da Análise Comportamental. Os métodos incluem: *a) técnicas de observação que descrevem o comportamento organizado das pessoas com relação ao estabelecimento de eventos, estímulos discriminados específicos e conseqüências funcionais; b) estudos quase-experimentais que tentam isolar as variáveis causais de uma prática social em particular; e c) análises comportamentais experimentais em pequenos grupos (p. 28).*

As técnicas de observação podem envolver: a) observação participante, onde se descrevem as contingências operacionais e se estabelecem as evidências descritivas sobre os efeitos comportamentais; b) observação etnológica, descrição realizada a partir de categorias funcionais especificadas para eventos comportamentais e ambientais; e c) análise estatística, que possibilita identificar eventos seqüenciais, ou seja, esclarecer as relações entre comportamento social e suas variáveis de controle.

A pesquisa quase-experimental, segundo Pierce (1991), seria outra possibilidade de investigação. Nela, o pesquisador, ao invés de desenvolver procedimentos que busquem controlar variáveis, deverá basicamente identificar a relação de determinação possivelmente existente entre eventos. O caso em questão é ilustrado por Pierce com estudos realizados por Kunkel, em que o autor apresentou a análise comportamental de dados históricos e estabeleceu relações entre variáveis dependentes e independentes.

Outra forma de investigação, proposta por Pierce, é a análise experimental em pequenos grupos. Aqui, o autor argumenta a possibilidade de se manipular variáveis e identificar com maior controle as freqüências e as taxas do comportamento social.

Porém, todos os métodos apresentam limitações, seja por possibilitar maior grau de inferências, seja pelas variáveis do pesquisador possibilitarem alterações nos dados, mas todos esses métodos adicionais são necessários. O importante é criar condições para se analisar o sistema de reforço formado pela rede de contingências interligadas e não interligadas nos fenômenos sociais.

Com base no que foi exposto, para se ter uma noção da tendência da produção relativa aos fenômenos culturais, podem-se adotar as três categorias temáticas básicas, propostas por Lattal (2005), acerca das atitudes dos cientistas. São elas: a) produção básica, voltada para aquisição de novos conhecimentos e para desenvolvimento de teorias; b) produção aplicada, envolve também aquisição de novos conhecimentos, estes, porém, devem se relacionar com problemas práticos, de ordem social; e c) produção tecnológica, possibilita resolver problemas, juntamente com a criação de ferramentas de intervenção.

Os estudos sobre questões básicas dos processos culturais podem ser subdivididos em: a) trabalhos reflexivos de estruturação conceitual, como os de Houmanfar e Rodrigues (2006), Todorov (2006), Andery, Micheletto e Sérgio (2005), Todorov, Moreira e Moreira (2005), Todorov e Moreira (2004), Glenn (1986, 1988, 1991, 2003 e 2004), Martone (2002), Andery e Sérgio (1997), Baum (1994/ 1999, 1995), Filho (s.d.) – que discutem os limites conceituais do termo metacontingência e macrocontingência, bem como a relação entre estes termos e as contingências individuais de controle; b) trabalhos que propõem uma interface com outras ciências, como a antropologia e sociologia, e outras tendências psicológicas, como a psicologia social. Os estudos que ilustram esta subdivisão seriam: Kunkel (1997) e Guerin (1992, 1994), Glenn (1988), Malott (1988), Malagodi (1986), Lloyd (1985).

Dentro, ainda, dos estudos sobre aspectos básicos, pode-se evidenciar uma

dimensão experimental, que busca desenvolver procedimentos em que haja controle de variáveis, eventos antecedentes e conseqüentes, e verificação de seus efeitos sobre o comportamento de indivíduos em interação (Echagüe, 2006; Ward, 2006; Vichi, 2004).

Nos estudos sobre questões aplicadas, podem-se destacar trabalhos que buscam descrever práticas culturais socialmente relevantes ou, até mesmo, utilizando de estratégias de pesquisa quase-experimental, interpretar as variáveis determinantes das práticas. Estes estudos podem ser ilustrados pelos trabalhos que analisam as agências de controle (Skinner, 1953) como a economia (Kunkel, 1991; Lamal, 1991, Rakos, 1991), a política e o sistema legislativo (Prudêncio, 2006; Todorov, 1987; Todorov, Moreira, Prudêncio, Pereira, 2005; Macedo 2004; Lamal e Greenspoon, 1992; Goldstein e Pennypacker, 1998), o sistema penitenciário e de controle da criminalidade (Valderrama, Contreras, Vargas, Palacios e Bonilla, 2002; Ellis, 1991), o uso de sistemas de informações para o controle das práticas sociais (Alves, 2006; Guerin, 2004, 2005; Martone, 2003; Rakos, 1993) e padrões de dinâmica familiar brasileira (Verneque, Ferreira e Teixeira, 2003).

Na área de produção tecnológica não há, ainda, uma produção sistemática que seja suficientemente articulada com as áreas de produção básica e aplicada a ponto de trazer melhoras significativas à sociedade, além de garantir validade e confiabilidade aos métodos de observação e mensuração sobre os fenômenos sociais. Segundo Lattal (2005), a tecnologia deve subsidiar-se nas produções básicas e aplicadas, gerando condições para que se possa desenvolver formas de avaliação dos fenômenos, ferramentas de intervenções e, em especial, condições que permitam identificar necessidades de adequação das ferramentas de intervenção. Os estudos que ilustram essa tendência foram os desenvolvidos por Glenn e Mallot (2004) e por Redmon e Mason (2001), em que se descreve como se pode realizar uma análise funcional de

**[AVdS1] Comentário:** DEVO SUGERIR, OU REALIZAR, NO FUTURO UM ESTUDO QUE CATEGORIZE, SISTEMATIZE E AVALIE AS METODOLOGIAS UTILIZADAS NESTES ESTUDOS.

práticas culturais em contexto organizacional.

Com isso, o estudo das práticas culturais ou dos processos culturais torna-se de fundamental importância para ampliar a consolidação da Análise do Comportamento como uma ciência, seja produtora de conhecimento básico ou aplicado e como área tecnológica responsável por modificações comportamentais. A Análise do Comportamento já é reconhecidamente consolidada na produção de conhecimento básico e aplicado. Porém, é importante também destacar que, apesar da tradição da área em explicar a complexidade das variáveis que determinam o comportamento individual, com a utilização de métodos que focam basicamente os processos seletivos das contingências ontogenéticas, para se utilizar unidades de análise do nível cultural, amplia-se a capacidade de compreensão das variáveis determinantes do comportamento humano.

O conceito de contingências entrelaçadas, envolvendo a discussão sobre metacontingência e macrocontingência, possibilita descrever o comportamento em níveis distintos de análise, possibilitando, com isso, a capacidade de se desenvolver tecnologia para manipular as práticas sociais, em diversas situações, envolvendo as conseqüências individuais imediatas do comportamento dos indivíduos que participam das práticas culturais. E essas intervenções podem envolver, portanto, desde análises extremamente amplas, como modos de produção (capitalismo ou socialismo) como até organizações (hospitais, escolas e empresas).

**3. *Comportamento Organizacional e a Cultura Organizacional.*** Pode-se afirmar que uma característica inerente, presente e resultante da revolução industrial seja o foco aguçado e investigativo nas organizações. As organizações tornaram-se um fenômeno com o qual a sociedade atual tem se acostumado a viver, um fenômeno que passou a fazer parte das ações diárias dos indivíduos, refletindo assim sua relevância

**[AVdS2] Comentário:** INSERIR AQUI A DESCRIÇÃO DO ESTUDO DE JOSÉ LUIZ CRIVELATTI DE ABREU (1990), SOBRE CONTROLE DE RESÍDUOS SÓLIDOS COM ENVOLVIMENTO DE POPULAÇÃO DE BAIXA RENDA. POSSO ADICIONAR AQUI OU EM OUTRO LUGAR NESTA SEÇÃO.

social.

A diversidade de definições que existem sobre o que seria uma organização é discutida por Bastos, Loiola, Queiroz e Silva (2004). Esses autores evidenciam em sua análise conceitual que o estudo das organizações é marcado por múltiplos conceitos de organizações, o que acaba por indicar a existência de diferentes modelos teóricos-metodológicos de análise e investigação das organizações.

De uma maneira geral, os diversos modelos teóricos abordam as organizações como um processo ou como uma entidade. E há, também, tentativas de elaborar convergências entre essas características. Quando se propõe o estudo da cultura organizacional, busca-se, a partir de relatos dos empregados ou dos dirigentes, inferir sobre os fenômenos culturais.

Porém, a partir da visão da Análise do Comportamento, pode-se entender organização como a interação dinâmica entre o comportamento de seres humanos e seus produtos/realizações (Glenn e Malott, 2004). Ou seja, mediante as diversas tarefas desempenhadas por indivíduos (empregados) haverá conseqüências individuais e outras resultantes do acúmulo dos desempenhos estabelecidos, que podem ser entendidas como produto da organização. *“Uma organização é definida pelo que produz”* (Glenn, Malott, 2004).

Ao considerar as organizações, uma das principais demandas contemporâneas refere-se ao produto por elas apresentado, seja nas organizações públicas (Redmon e Wilk, 1991) ou privadas (Redmon e Agnew, 1991). Porém, independente de suas natureza e constituição, elas se mantêm pelo seus produtos elaborados. No caso de uma organização pública, o produto elaborado seria o atendimento à população de maneira que atinja necessidades específicas. Já no caso de uma organização privada, o produto, de uma maneira geral, seria a obtenção de lucro, aumento na produtividade, aumento do

número de clientes e aumento do número de acionistas. Para que uma organização possa viabilizar as condições, para que atinja os produtos almejados, que são, de certa forma, seus objetivos, são necessárias diversas formas de planejamento de estratégias para lidar com os indivíduos em interação (Cutilli e Clarke, 2000; Eubanks e Lloyd, 1992; Daniels, 1989).

As organizações, como fenômeno de investigação são extremamente amplas e diversificadas. O campo de estudo do comportamento organizacional também reflete a diversidade do fenômeno organizacional e envolve o estudo de sistemas multiníveis (Griffin e Moorhead, 2006). A evolução conceitual do campo apresenta tentativas de determinação dos níveis estruturais das variáveis que compõem os temas de seu interesse e as disciplinas que poderiam oferecer o instrumental adequado para as análises e investigações (Siqueira, 2002).

A distinção em níveis de análise foi um dos principais aspectos a influenciar na evolução do campo do comportamento organizacional. As tendências dos níveis de análises podem ser evidenciadas nas publicações das revisões sobre os temas de interesse do campo. As publicações ocorreram a partir de 1979 na *Annual Review of Psychology* (Mitchell, 1979; Cummings, 1982; Staw, 1984; Schneider, 1985; House & Singh, 1987; Ilgen & Klein, 1988; O'Reilly, 1991; Mowday e Sutton, 1993; Wilpert, 1995; Rousseau, 1997; Brief & Weiss, 2002).

A primeira revisão (Mitchel, 1979) reconheceu o crescimento do campo do comportamento organizacional, porém evidenciou o campo a partir de uma tendência prioritariamente individual. Ou seja, adotou-se um quadro de referência que abordava as dimensões relativas às dinâmicas psicossociais do indivíduo e as dimensões de sua atuação no contexto organizacional. As dimensões mais evidenciadas foram: personalidade, motivação, atitudes (satisfação, comprometimento, atribuições) e

liderança.

Já a revisão de Cummings (1982), a segunda, trouxe um foco em dimensões coletivas da organização. Nessa revisão, a tendência adotada foi de evidenciar o campo a partir das produções que enfatizavam a organização como um todo. Os tópicos mais destacados foram: a estrutura organizacional, políticas de recursos humanos, feedback, tecnologias, planejamento do trabalho e o contexto físico no qual o trabalho ocorre.

Foi na terceira revisão (Staw, 1984) que se postulou – ou se reconheceu - que o campo era dividido em duas grandes áreas: a) macrocomportamento organizacional, que aborda questões referentes à totalidade, ou unidade, da organização e tem como tópicos básicos de investigação a cultura organizacional, políticas de recursos humanos, estrutura organizacional, programas de mudanças organizacionais, desenho do trabalho e contexto físico; e b) microcomportamento organizacional, que aborda e estuda questões referentes aos determinantes dos comportamentos individuais, a interação dos processos psicológicos com os comportamentos e a relação dos comportamentos com os sistemas organizacionais. Essas áreas se apoiariam em algumas disciplinas: a macro, na sociologia, economia, antropologia e ciência política; a micro, na psicologia.

Essa revisão destacou a necessidade de que o campo do comportamento organizacional tem em desenvolver metodologias e formulações teóricas que articulassem as áreas macro e micro organizacionais. Evidenciam-se, aqui, os estudos multiníveis como estratégia interdisciplinar para analisar os constructos sociológicos, em termos dos mecanismos psicológicos envolvidos, o que promoveria uma melhor integração entre as áreas.

Na tentativa de aprimorar o campo do comportamento organizacional, a quarta revisão, de Schneider (1985), propõe uma nova estruturação das áreas, ou níveis de análise. Ao destacar a falta de integração teórica entre as áreas micro e macro, o autor

estrutura a revisão em três focos: a) individual, que abordava tópicos referentes a motivação, satisfação, stress, comprometimento, rotatividade e socialização; b) foco grupal e organizacional, abordando a temática da liderança e gerência, grupos, clima e cultura; c) foco na produtividade, abordando os programas de mudanças organizacionais.

Da quinta à nona revisão (House & Singh, 1987; Ilgen & Klein, 1988; O'Reilly, 1991; Mowday e Sutton, 1993; Wilpert, 1995), priorizou-se a tendência da área macro organizacional, tentando salientar a necessidade de se promover a interação entre variáveis individuais e organizacionais (efeitos inter-níveis), bem como identificar a influência do contexto na intersecção das áreas. Ou seja, essas revisões evidenciam a crescente proximidade entre as áreas macro e microorganizacional.

Das duas últimas revisões - que receberam um detalhamento melhor posteriormente -, a de Rousseau (1997) objetivou avaliar o campo do comportamento organizacional, refletindo sobre a mudança de organizações corporativistas para *organizing*. Aqui, a autora explica as mudanças que definiram uma nova era organizacional e apresenta os assuntos gerais do campo do comportamento organizacional, que está sofrendo alterações significativas. No detalhamento de cada um desses assuntos gerais, a autora aponta as mudanças de conceito e cita os relatos de pesquisa que comprovam tais transformações.

Já a revisão de Brief e Howard (2002) objetivaram avaliar o que é conhecido sobre experiências afetivas (humor e emoções) em organizações de trabalho, em que buscaram investigar as lacunas existentes na literatura e sugerir como essas lacunas podem ser superadas. Para isso, as autoras apresentaram um contexto histórico que valoriza questões sobre afeto no trabalho. Nessa revisão, as autoras destacaram nos estudos iniciados na metade da década de 80, e discutiram a influência recíproca entre o

ambiente de trabalho, o humor e as emoções, e a partir desse histórico do estudo do comportamento organizacional pode-se destacar os principais tópicos de análise da área. Em um nível macroorganizacional, as análises consistiriam em identificar a estrutura e o comportamento das próprias organizações; e, em um nível microorganizacional os temas abordados seriam: afeto no trabalho, aprendizagem no trabalho e sua transferência para outros indivíduos ou para outros desempenhos, efeitos de mudanças organizacionais ou atitudes frente a estas mudanças, clima organizacional, cognição no trabalho, competências no trabalho e nas organizações, comportamentos de fuga e esquiva no trabalho, contratos psicológicos, criatividade e solução de problemas no trabalho e nas organizações, cultura organizacional, desempenho produtivo, desvios de comportamento no trabalho, estresse no trabalho, interações sociais nas equipes e nas organizações de trabalho, motivação no trabalho, significados e tomada de decisão e julgamentos no trabalho.

Entre os anos de 1995 e 1997, a pesquisa na área organizacional, em especial no campo do comportamento organizacional, tem se configurado como uma tendência investigativa (Rousseau, 1997). Porém, em função das mudanças nas relações de trabalho que vêm ocorrendo, pode-se observar as seguintes alterações: enfraquecimento do papel da hierarquia pela descentralização das práticas de gestão, pela influência de fatores ambientais nessa relação de trabalho e pelo aumento da incerteza e dinâmica conflituosa ocorridos no emprego.

A autora ainda comenta que, com a descentralização da gestão de pessoas e adaptações à realidade dos mercados, tem-se atentado para as relações com superiores imediatos que estruturam a distribuição das recompensas. Aspectos como salário variável e pressão do grupo no indivíduo emergem como substitutos de influência gerencial e do compromisso anteriormente considerado em um nível individual de cada

membro que representa um maior peso dos desempenhos do grupo e do indivíduo no acesso às recompensas. A própria recompensa em si tem modificado: antes, esperava-se promoção e status formal; e agora busca-se a construção da carreira e empregabilidade.

Em uma análise organizacional, portanto, deve-se envolver a diversidade de aspectos relativos ao campo de estudo do comportamento organizacional, porém se faz necessário descrever as variáveis determinantes não só do comportamento individual, mas também de unidades coletivas, em especial da cultura organizacional (Redmon e Wilk, 1991).

**4. O Estudo da Cultura Organizacional.** A partir de uma conjuntura de continuas mudanças nos objetivos e estruturas das organizações públicas e privadas, têm-se buscado metodologias mais eficazes para viabilizar mudanças da cultura organizacional, ou seja, para garantir alterações de práticas de grande escala e facilitar uma resposta rápida às ameaças à sobrevivência das organizações (Redmon e Mason, 2001).

O estudo da cultura organizacional apresenta diversas visões teórico-metodológicas (Zanelli e Silva, 2004; Redmon e Mason, 2001; Eubanks e Lloyd, 1992). É possível identificar dois grandes eixos sobre o estudo da cultura organizacional: a tendência mentalista e a comportamental. A cultura, a partir de uma visão mentalista, pode ser classificada em teorias idealistas (Keesing, 1974) em que, seja por sistemas cognitivos, estruturais ou simbólicos, irão explicar a dinâmica cultural nas organizações.

Como abordado por Redmon e Mason (2001), esta visão afirma que a cultura vem de crenças, valores, expectativas e outros constructos que influenciam as práticas de uma organização. Assim, as mudanças em culturas requerem mudanças nos constructos cognitivos que medeiam as influências ambientais sobre as práticas.

Schein (1990, 1996) ilustra a visão idealista quando afirma que os sentimentos,

valores e comportamentos que fazem parte das práticas culturais são, no final, determinados por percepções, linguagem e processos de pensamentos que um grupo passa a compartilhar. Deal e Kennedy (1982) afirmam também que a cultura é função de valores e crenças compartilhadas pelos membros de uma organização. De modo geral, a vertente idealista tem também buscado descrever o conteúdo da cultura e estabelecer correlações entre mudanças nas crenças, valores e outros constructos e as práticas de uma cultura.

Para se ter uma clareza da produção bibliográfica acerca do tema cultura organizacional, foi realizado para esse estudo um levantamento sobre a produção nacional acerca de cultura organizacional, entre os anos de 1997 e 2006, e pôde-se verificar que a grande maioria das produções publicadas nos periódicos de Administração (Revista de Administração Contemporânea - RAC, Revista de Administração Pública - RAP, Revista de Administração de Empresa - RAE, Organização e Sociedade – O&S - e Anais do Encontro Nacional da Associação de Pós Graduação em Administração - ENANPAD) e de Psicologia (Psicologia Reflexão e Crítica, Psicologia Teoria e Pesquisa, Estudo em Psicologia, Estudos de Psicologia, Temas em Psicologia, Revista da Associação Brasileira de Psicoterapia Comportamental e Revista Brasileira de Análise do Comportamento) contemplou a versão de cultura sob a visão idealista, não havendo trabalhos sobre cultura organizacional a partir da ótica da análise do comportamento.

O procedimento para se realizar essa revisão de literatura envolveu inicialmente o acesso ao banco de dados das revistas indicadas para levantamento dos sumários de cada volume. Em seguida, foram lidos todos os resumos dos artigos e separados os trabalhos que abordavam questões referentes ao universo conceitual da cultura organizacional, independente da abordagem. Por fim, os artigos que

contemplavam o tema cultura organizacional foram lidos e categorizados, para o caso presente, levando em consideração a temática abordada.

Os estudos, de certa forma, envolveram questões referentes a metodologia para o estudo das culturas (Laino e Rodríguez, 2003; Ferreira, Assmar, Estol, Helena e Cisne, 2002; Cavedon, 1999), caracterização e descrição de práticas culturais (Almeida e Martins, 2003; Saraiva, 2002; Silva e Rocha, 2001; Mesquita, 1998), a cultura como variável independente, (Toledo e Bulgacov, 2004; Naves e Coleta, 2003; Santos e Fischer, 2003; Mesquita e Goerck, 2001; Porto e Tamayo, 1999; Rodrigues, 1997), percepção da cultura organizacional (Junior e Borges-Andrade, 2004; Silva e Luna, 2004; Cavedon e Fachin, 2000), cultura como elemento determinante na resistência à mudança organizacional (Souza, 2006; Beatriz, 2004; Crubellate, 2003; Quintella e Souza, 2001; Rossini, Crubellate e Mendes, 2001; Baldi, 1998; Machado, 1998; Vergara e Pinto, 1998; Zanatta, 1998; Feuerschüter, 1997) e questões referentes à comparação entre modelos de cultura em aspectos diversos da cultura organizacional (Guiguet e Silva, 2003; Júnior e Junior, 2001; Urdan e Urdan, 2001; Vieira, Crubellate, Silva e Silva, 1999; Zanela, Freitas e Becker, 1998).

Porém, na produção da vertente idealista, o desenvolvimento de metodologia adequada e sistemática que busca viabilizar uma mudança organizacional tem sido deixado de lado (Redmon e Mason, 2001). Isso se deve à concepção de que não se pode mudar de modo arbitrário uma prática cultural, ou seja, a cultura não pode ser alterada por meio do anúncio de mudanças ou implementação de programas planejados de mudanças, mas sim, ampliada ou ressignificada por meio de alterações de conceitos essenciais nos modelos mentais dos portadores da cultura (Zanelli e Silva, 2004).

Na tendência comportamental, a cultura organizacional pode ser analisada em termos de três componentes: resultados importantes para a sobrevivência, práticas de

membros organizacionais e ligações entre resultados e práticas (Glenn e Malott, 2004; Mawhinney, 1992a). Os resultados se referem ao alcance necessário para o sucesso, dadas as demandas do ambiente externo; as práticas se referem aos comportamentos emitidos por membros da organização com um recorrência e as ligações se referem a métodos de gerenciamento que sob condições ideais garantem que as práticas sejam correlacionadas com resultados desejáveis (Mawhinney, 1992b). Dessa forma, a análise da cultura envolve mais que as contingências operantes. Enquanto que as contingências operantes permitem que o comportamento do organismo fique sob controle das conseqüências específicas da história deste indivíduo, as contingências entrelaçadas, que compõem as práticas culturais, permitem que o comportamento de dois ou mais indivíduos ocorram de maneira ordenada e coordenada sob o controle de conseqüências que não seriam facilmente adquiridas por um processo seletivo ontogenético.

A contingência entrelaçada, como descrito anteriormente, consiste no envolvimento de um elemento de uma contingência de três termos de um indivíduo com o elemento da contingência de três termos de outro indivíduo. Uma contingência entrelaçada determina quais os eventos em uma contingência operante irá funcionar simultaneamente como antecedente ou conseqüente para o comportamento de outro indivíduo, enquanto que as conseqüências individuais controlam certos comportamentos em certos contextos para um organismo. Uma metacontingência então envolveria a simultaneidade de funções em relação aos eventos que constituem uma ocorrência das contingências entrelaçadas, permitindo adaptação ou replicação de práticas em relação ao ambiente e aos resultados produzidos.

Uma organização envolve uma diversidade de práticas culturais, ou de contingências entrelaçadas e não entrelaçadas, que pode possibilitar diversos produtos. Porém, na medida em que as contingências entrelaçadas aumentam de complexidade,

pode-se dizer que a origem das conseqüências também se torna complexa, ou seja, as combinações existentes entre as diversas contingências individuais que são necessárias para viabilizar um específico produto se originam tanto das conseqüências mantenedoras dos comportamentos operantes, como das conseqüências resultantes dos diversos comportamentos dos membros do grupo (Glenn e Malott, 2004; Glenn, 2003).

Por exemplo, se uma contingência entrelaçada é recorrente em uma organização do ramo de atacadistas, como um supermercado, o resultado das contingências seria a de vendas de produtos. As conseqüências de um funcionário responsável pelo estoque seria o recebimento do salário, via contra-cheque, do pessoal dos recursos humanos. Essa conseqüência é adquirida das conseqüências que mantém a própria organização. Porém, com a abertura de novos supermercados, flutuações nas vendas podem levar a condições de maiores dificuldades por parte da organização, o que não terá efeitos diretos sobre as conseqüências individuais do vendedor do supermercado, em um curto prazo de tempo, mas terá efeitos diretos sobre a possível manutenção ou não do funcionamento do supermercado.

As ligações entre resultados e práticas podem estar relacionadas a uma diversidade de sistemas. Como exposto por Glenn e Mallot ( 2004), *“o termo sistema é usado para uma variedade de relações entre muitos tipos de elementos isolados, combinados em um todo para alcançar um resultado”*.

As culturas organizacionais eficazes, então, envolvem práticas que em grande proporção interferem ou não contribuem com resultados importantes para satisfazer ou alterar as exigências do ambiente externo. Com isso, entende-se uma organização como um sistema cultural, que envolve a combinação de práticas que possibilitarão alcançar resultados esperados, tanto em um nível individual como no coletivo.

A complexidade, portanto, de uma organização deve ser observada em relação

aos inúmeros grupos e inter-relações entre os grupos. Para isso, Glenn e Malott (2004) consideram três tipos de complexidade organizacional que possibilita a ordenação das complexas inter-relações entre os sistemas organizacionais: complexidade ambiental, complexidade de componentes e complexidade hierárquica.

A complexidade ambiental seria compreendida como sendo as variáveis ambientais externas à organização que exercem influências nas práticas comportamentais. Essas variáveis podem envolver aspectos geográficos (um terremoto ou um período de estiagem muito longo), decisões conjunturais (uma alteração na legislação trabalhista ou um acordo internacional que facilita a importação), alterações no mercado consumidor (modismos de consumo devido a uma nova organização que abre nas imediações), acordos financeiros (acionistas que solicitam um enxugamento do quadro de funcionários para tornar a organização mais atrativa para a venda de ações), ou seja, toda e qualquer variável externa à organização que possa de alguma forma exercer influência sobre as práticas culturais.

O outro aspecto indicado por Glenn e Malott (2004) é a complexidade de componentes. Aqui se observa que cada unidade organizacional (vendas, estoque, produção, finanças) apresenta, em seus cargos, funções específicas. As formas com que as funções dos diversos indivíduos se combinam, em uma mesma unidade e entre unidades, seriam as menores práticas culturais. Ou seja, se cultura organizacional é um conjunto de contingências entrelaçadas que geram produtos culturais, as contingências individuais entrelaçadas em cada unidade de uma organização representa, portanto, a menor unidade de análise dos componentes organizacionais. Por exemplo, no setor de compras, as atividades que compõem a função de venda seriam: ligar o anúncio de venda da vitrine, atender às solicitações dos compradores, registrar uma compra, embrulhar o produto; na função de assistente administrativo: registrar a quantidade de

divisas que entraram, registrar a saída de produto, solicitar novos produtos do estoque; na função de estoquista: ler as solicitações de novos pedidos, verificar nas prateleiras a existência dos pedidos, solicitar a compra de mais produtos. De certa forma, a complexidade de componentes consiste na especificação das rotinas de trabalho e produção, caracterizando as operações (tarefas) e os agentes executores.

O último aspecto da complexidade seria o hierárquico, que envolve a relação entre as tarefas, a direção de subordinação e autoridade que configura entre os indivíduos e o trabalho de uma organização. Portanto, este componente define a forma e a função das atividades, bem como delinea como as partes da organização se subdividem. Observa-se, com isso, a configuração de uma organização que reflete a divisão de trabalho e os meios de coordenação das tarefas divididas.

Com base nesses componentes de um sistema, é possível inferir os motivos de certas práticas de certos grupos em determinadas situações, como, por exemplo, uma organização adota a remuneração variável em detrimento de remuneração fixa; uma segunda organização prioriza desenvolver um sistema de remuneração indireta como contribuições previdenciárias e indenizações por acidente ou invalidez; e uma terceira organização lida com remuneração direta e adota programas de participação nos resultados e sistema de bônus. A diversidade de práticas deve-se à infraestrutura de uma organização, ou seja, aos métodos de transformação dos recursos naturais em recursos utilizáveis e à forma de controlar os integrantes de um grupo.

Porém, nem sempre as práticas culturais serão resultantes de contingências interligadas (Glenn, 2004). Há também práticas culturais que podem viabilizar produtos de maneira que não envolvam contingências individuais interligadas, mas que mesmo assim garantam os produtos culturais a um específico grupo. Em um restaurante, o comportamento de um garçom está entrelaçado ao comportamento do cozinheiro e ao

do caixa, e dessas contingências individuais entrelaçadas tem-se como produto cultural a presença de clientes. Agora, suponha que no mesmo restaurante haja um vigilante que cuida dos carros dos clientes, este vigilante tem o seu comportamento mantido por outras contingências que não estão interligadas às contingências do garçom, nem à do cozinheiro e nem ao do caixa, mas que no final garante, contribui, para que o cliente continue voltando ao restaurante e até diga “*gosto deste restaurante pela comida e pela segurança que ele nos proporciona*”. A manutenção do produto cultural foi determinada por contingências entrelaçadas, metacontingências, e por contingências não interligadas, macrocontingências.

De acordo com a visão da Análise do Comportamento sobre cultura organizacional é mais provável que as organizações sobrevivam com as demandas externas, se monitoradas as demandas externas e as condições ambientais dentro de uma organização para produzir práticas adaptativas (Redmon e Mason, 2001). E segundo Yáber e Valarino (2002) e Malott e Garcia (1987), a análise de sistemas comportamentais possibilita analisar os objetivos finais de uma organização, e depois determinar a maneira na qual os vários componentes da organização contribuem para o sucesso de uma organização.

O analista do comportamento, juntamente com os gestores, são designers ou planejadores culturais (Mawhinney, 1992a). Assim, uma análise experimental possibilitaria descobrir os tipos atuais e novos de sistemas de metacontingências, metacontingências emergentes e macrocontingências colaterais, ou outros aspectos organizacionais relativos a uma organização (Yáber e Valarino, 2002).

Os estudos sobre cultura organizacional na análise do comportamento estão em um estágio inicial, havendo algumas reflexões que têm demonstrado os limites conceituais (Eubanks & Lloyd, 1992), juntamente com as implicações do

comportamento governado por regras (Malott, 1992). Além disso, poucos estudos aplicados e tecnológicos sobre cultura organizacional têm sido produzidos. No Brasil é possível destacar o estudo realizado por Horta (2006). Voltando para o diagnóstico da cultura organizacional, a partir do modelo de análise de Schein. O interessante desse trabalho foi a tentativa da autora de interpretar um modelo de cultura fundamentado na visão mentalista em termos comportamentais. Horta (2006) trata os termos relativos a cultura, que são vistos por Schein em termos de rótulos verbais emitidos por membros da organização, como sendo respostas verbais sob controle de eventos ambientais. Neste estudo fica evidente a necessidade de se realizar análises funcionais para se descrever fenômenos sociais.

***5. Cooperativas de Trabalho: uma variação das práticas organizacionais.*** Ao longo de uma história de reforço social e das condições ambientais, várias práticas culturais podem ter surgido para viabilizar produtos, que permitiram distribuir reforçadores individuais. A diversidade complexa de práticas pode ser verificada em função, como descrito por Glenn e Malott (2004), das exigências ambientais impostas à realidade dos diversos agrupamentos. O cooperativismo pode ser um exemplo dessa evolução de práticas comportamentais que visam resultados favoráveis aos indivíduos e ao grupo.

Em função da diversidade de modelos de gestão, em relação às cooperativas de trabalho não existe um consenso classificatório (Piccinini & Oliveira, 2002), porém de acordo com Misi (2000) e Resch (2000), pode-se classificar as cooperativas em dois tipos: a) as cooperativas de produção, que são associações de trabalhadores que reúnem o capital necessário para o funcionamento de um empresa; e, b) cooperativas de trabalho (pode ser também classificadas como de serviços), que são constituídas por associações de trabalhadores que contratam serviços com outras empresas ou com terceiros.

A cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem voluntariamente para satisfazer os interesses econômicos, sociais e culturais comuns. De acordo com a Lei 5.764/71, uma cooperativa, para ser criada, envolve a constituição de uma sociedade democrática coletiva.

Uma sociedade democrática é aquela cujo quadro social é constituído de indivíduos trabalhadores de qualquer ramo de profissão, inclusive profissionais liberais, que se reúnem com o intuito de colocar suas habilidades profissionais à disposição do mercado mediante a prestação de serviço (Bulgarelli, 1998). Os serviços envolvem a execução de obras, tarefas e trabalhos ou serviços públicos ou particulares, coletivamente por todos os cooperados ou por grupos.

O quadro social, portanto, envolve a estruturação da forma com que se estabelece um processo sistemático e permanente de informação, comunicação e integração entre os associados, deles com a cooperativa e vice-versa. A finalidade é promover a cooperação e a viabilização das atividades individuais dos associados e as coletivas da cooperativa. O quadro social de uma sociedade cooperativa envolve de certa forma a organização dos indivíduos associados em função dos interesses estratégicos da organização. Segundo Benato (1997), os objetivos básicos da organização do quadro social seriam, portanto promover o cooperativismo e a cooperativa; promover a capacitação de fato, dos associados na vida da cooperativa; trazer a cooperativa mais próxima do associado, para desenvolver trabalhos e atividades de seu direto interesse; defender o espírito comunitário dos associados, bem como a harmonia destes com os dirigentes, de maior cooperação entre todos; formar e preparar lideranças e futuros dirigentes para assumirem maiores responsabilidades na própria cooperativa e no cooperativismo; e disciplinar e sistematizar a discussão e encaminhamentos de assuntos de interesse do quadro social.

Uma forma para que os estabelecimentos cooperativos atinjam os diversos objetivos e finalidades seriam mediante a estrutura de uma organização. A estrutura de uma organização pode ser definida como o resultado de um processo de distribuição da autoridade, as atividades que são especificadas e o sistema de comunicação adotado (Vasconcellos e Hemsley, 1997). O delineamento da estrutura possibilita às pessoas realizarem as atividades e exercerem a autoridade que lhe compete para a obtenção dos objetivos organizacionais.

Os elementos básicos para a caracterização de uma cooperativa de trabalho seriam: a espontaneidade na criação do empreendimento, independência e autonomia dos membros que obedecem apenas às diretrizes gerais e comuns estabelecidas nos estatutos do empreendimento, objetivo comum que une os associados membros pela solidariedade, autogestão, liberdade de associação e desassociação.

As cooperativas, como qualquer empreendimento autogestionário (gerido pelos próprios membros), são pautadas pelo princípio assemblear, com isso, estes estabelecimentos são regidos por um estatuto social (MTE, 2001).

**5.1 A evolução do cooperativismo.** As mudanças políticas, econômicas e sociais, podem exercer pressões sobre a sociedade, que farão com que ela tenha que reorganizar-se em relação às imposições apresentadas. Como consequência dessas imposições, os indivíduos podem se manifestar de diferentes maneiras. As manifestações vão desde a criação de novas propostas de políticas que apresentam propostas de governo, como os movimentos fascistas, anarquista, nazista, comunismo e liberal (Dittrich, 2004; Wolkmer, 2003); até, os movimentos artísticos, que apresentam padrões de expressão da realidade, como a dança, o teatro, a literatura, todos envolvendo estilos (por exemplo, no caso da literatura, o barroco, o romantismo, naturalismo, realismo, simbolismo e outros).

Uma manifestação social, que envolveu aspectos políticos, econômicos, trabalhistas e, até mesmo artísticos, foi o chamado movimento cooperativista. Esse movimento surgiu em decorrência dos inúmeros problemas da sociedade do final século XVIII e meados do século XIX. O movimento cooperativista, ou a economia solidária, não foi uma criação intelectual de uma pessoa específica. Ela foi construída quotidianamente pelos trabalhadores envolvidos e camponeses que estavam insatisfeitos com o sistema político, econômico e trabalhista da época.

Para ilustrar as condições em que os trabalhadores e os camponeses se encontravam, na área política, segundo Jouvenel (1991), existia na Europa a “Lei dos Pobres”, estabelecida para participar das eleições o voto censitário. De acordo com esta lei, só os cidadãos a partir de determinado nível de renda teria o direito de votar e de ser votado. Na área econômica, com a chamada Revolução Industrial, gerou-se a polarização da sociedade em duas classes opostas, que assim se configuravam: da primeira, participavam os indivíduos que possuíam os meios de produção (máquinas, propriedades, capital/ouro) e da segunda, aqueles que para garantir o sustento e a sobrevivência deveriam vender a força de trabalho, ou sua capacidade de agir sobre o ambiente e modificá-lo. E, por fim, na área social, segundo Cole (1991), os trabalhadores e camponeses eram indivíduos que migraram da zona rural para as cidades, fizeram surgir as periferias das cidades industriais. Essa migração, como não foi planejada, gerou condições de extrema pobreza às famílias dos trabalhadores que se aglomeraram nos bairros sem infra-estrutura urbana.

Nesse período, também foi crescente dentro das manifestações literárias os pensadores de sociedades utópicas como Owen, Fourier, Buchez e Proudhon (Cole, 1991). Esses pensadores analisavam e descreviam as condições nas quais os trabalhadores se encontravam. As descrições envolviam tanto práticas de organização

que já vinham ocorrendo, como sugestões de organizações para enfrentar as condições desfavoráveis do momento.

O movimento cooperativista surge como consequência dos inúmeros problemas políticos, econômicos e sociais, concomitantes a Revolução Industrial, em especial nas classes de operários e de campesinatos. A influência dos pensadores das sociedades utópicas, chamados de “socialistas utópicos”, também contribuiu para a expansão que o movimento teve, e vem tendo até os dias atuais (Cole, 1991).

A seguir será descrito a origem e a formação do movimento cooperativista. Isso servirá como parâmetro para se entender que certas práticas gerenciais existentes nos dias atuais foram se fortalecendo com o passar do tempo em decorrência de diversas condições favoráveis, no caso em especial o modelo gerencial decorrente do cooperativismo.

No período da Revolução Industrial, foram introduzidas mudanças tecnológicas, com forte impacto sobre as relações de produção e com efeitos sociais, já indicados, mas em especial, com o aumento do desemprego e da pobreza. A reação dos trabalhadores a esse processo ocorreu com a criação de diferentes organizações. Primeiramente originaram-se os sindicatos e depois as cooperativas. Vários líderes sindicais foram também das cooperativas. Os sindicatos, de certa forma, tiveram sua origem com base nas sociedades mútuas de seguros (Laville, 2001).

Todas essas organizações envolveram aspectos de cooperação e solidariedade entre os membros participantes do processo. Porém, no período do surgimento dessas entidades, segundo Laville (2001), havia legislação que reconhecia a existência legal delas, mas que restringiam em relação ao exercício de atividades de natureza econômica. Segundo este autor, com o passar do tempo, entre os séculos XIX e XX, as normas legais reconheciam três diferentes entidades e ampliaram a participação de

natureza econômica: associativo, cooperativo e mutualista. Porém, foi com os conflitos sociais e a luta de classes que surgiram os movimentos sindicais e cooperativistas.

O fundamental desses movimentos consistia na mobilização do trabalhador em torno de cooperativas de produção de consumo, onde o operário passaria a ser dono dos seus meios de produção e de seus excedentes gerados no processo produtivo. Ou seja, uma luta contra o predomínio da política de concentração de poder e de renda nas mãos de uma classe (Cole, 1991).

As primeiras experiências cooperativistas surgiram a partir de 1763. Por exemplo, quando os trabalhadores das docas estatais das cidades de Woolwich e Chatan, na Inglaterra, visando a aquisição coletiva de uma indústria moageira e de padaria, foram os primeiros a fundar uma associação na forma cooperativa. Em 1766, os trabalhadores da cidade de Hull, na Inglaterra, forçados pelo aumento no preço da farinha e do pão naquele ano, adquiriram uma indústria moageira, também na forma de associação cooperativa. Segundo Cole (1991), dentre as diversas cooperativas surgidas no período de 1763 a 1821, a primeira a adotar a norma da distribuição das sobras (rateio), proporcionais às transações comerciais efetivas, foi a de Lennoxton, na Inglaterra, em 1812.

A partir de 1825, as cooperativas criadas por toda a Inglaterra foram de iniciativa de Willian King e dos seguidores de Robert Owen, principalmente as cooperativas de consumo. É importante destacar que desses dois líderes sociais, surgiram duas tendências do cooperativismo. A linha de Willian King diferia de Robert Owen porque aceitava recursos de terceiros e, especialmente, de doações de pessoas ricas à constituição de cooperativas. O cooperativismo de Robert Owen visava a constituição de seitas de caráter religioso, preocupada apenas com a implantação de uma religião racional, baseada na filantropia universal - comunidades para propor a

cooperação em geral, mas sem fazer referência às causas do cooperativismo e dos sindicatos. Na época, tanto os sindicatos quanto as cooperativas se preocupavam em expandir colônias cooperativistas autônomas, em que multiplicadas poderiam transformar a sociedade capitalista e competitiva numa sociedade solidária e fundada no processo da cooperação. Por isso os owenistas exerciam significativas influências nas duas linhas do movimento. Idêntico movimento cooperativo, no mesmo período, também ocorreu na França com os cooperativistas Charles Fourier, Michel Derrion, Philippe Buchez e Louis Blanc, principalmente, com as iniciativas das cooperativas para o setor de produção (Cole, 1991).

Contudo, foi na região de Rochdale, na Inglaterra, onde surgiu a primeira cooperativa oficialmente registrada. Nesta região se encontravam os que mais sofriam com a crise da fome, desemprego, exploração do trabalho, precárias condições habitacionais e de assistência humana. Os trabalhadores de Rochdale estavam envolvidos com a produção de algodão e lã. Após a fracassada greve dos tecelões em 1844, em torno de 28 a 32 operários (entre eles tecelões, alfaiates, carpinteiros e marceneiros) criaram a cooperativa conhecida como os “Pioneiros de Rochdale” (Cole, 1991).

O grande mérito da experiência de Rochdale foi a adoção conjunta de princípios que até então eram utilizados de forma isolada. Os princípios foram: a) controle democrático, b) adesão aberta a novos sócios, c) juros limitados ou fixados sobre o capital subscrito, d) divisão das sobras (excedentes) proporcional à participação, e) comercialização com pagamentos à vista, f) venda exclusiva de produtos de qualidade, g) educação dos sócios nos princípios do cooperativismo, e h) neutralidade política e religiosa.

Segundo Rech (2000), o cooperativismo surgiu em diferentes modalidades que

se implantaram a partir das realidades locais, dos países da Europa. Por exemplo, as cooperativas de consumo ganharam maior expressão nas regiões mais industrializadas, como a de Rochdale, além disso, na Inglaterra também foi expressivo o surgimento das cooperativas agrícolas; na Alemanha foram as cooperativas de crédito e agrícolas, a partir dos modelos de Schutze e de Raifessen; na França, principalmente após a experiência da Comuna de Paris, em 1848, multiplicaram-se as cooperativas de produção; na Itália surgiu a primeira cooperativa de trabalho, incentivada pela Prefeitura de Roma.

Esses dados indicam, portanto, que o movimento cooperativista vem se expandindo de maneira a perpetuar e divulgar os princípios estabelecidos em Rochdale. Para isso, em 1895, criou-se a Aliança Cooperativa Internacional (ACI), um órgão de representação das cooperativas no mundo inteiro (David, 1996).

Segundo David (1996), esse órgão estabeleceu vários congressos que discutiram dois planos básicos: primeiro, plano de hegemonia do consumidor, defendido por um grupo; segundo, plano de emancipação do produtor. Nos encontros haviam várias tendências. Merece destaque as tendências que defendiam a participação como critério fundamental de autenticidade cooperativa rochdaleana. Em tese, buscou-se a partir das condições de divulgar os princípios dos pioneiros de Rochdale: livre adesão, gestão democrática, limitação dos juros sobre o capital, retorno proporcional das sobras, governo da sociedade estabelecido mediante eleição, vendas efetuadas em dinheiro.

Outros encontros da ACI tiveram o objetivo de rever os princípios norteadores da prática cooperativista. Os encontros ocorreram em Paris, Áustria e Manchester nos anos de 1937, 1966 e 1995, respectivamente. Atualmente o cooperativismo é orientado pelos princípios estabelecidos em Manchester: adesão livre e voluntária, controle

democrático pelos sócios, independência e autonomia das cooperativas, participação econômica dos sócios, preocupação com a comunidade, educação, treinamento e formação, e cooperação entre cooperativas (Irion, 1997; David, 1996).

A expansão do cooperativismo tem sido considerável. Rech (2000) indica que, a partir do século XX, o movimento cooperativista adquiriu maior expressão, como no Japão que na década de 30 criou as cooperativas de saúde; e na Dinamarca, Finlândia e Noruega, expandiram-se as cooperativas de produção de alimentos. Na atualidade, as cooperativas ocupam certos segmentos econômicos com grande expressividade. Nos Estados Unidos 98% da eletrificação rural é cooperativada e em torno de 22% da população é associada; na Inglaterra e Suécia, 50% das famílias têm vínculo com cooperativas; na França 25%, na Argentina 20 % e na Índia 10%. No Brasil, cerca de 3% da população é cooperativada (Rech, 2000). Esse movimento no Brasil, vem se expandindo de maneira considerável (Bertucci e Cunha, 2006), apesar da baixa indicação em relação aos outros países.

**5.2. O cooperativismo no Brasil.** A origem do cooperativismo no Brasil pode ser estabelecida a partir dos anos 40 do século XIX. Porém, as cooperativas que passaram a surgir baseadas no modelo de Rochdale, surgiram a partir de 1891, em Limeira, São Paulo; em 1892, no Rio Grande do Sul; em 1894, no Rio de Janeiro; em 1895, em Camaragibe, Pernambuco; e em 1897, em Campinas, São Paulo (Luz, 1991).

No Brasil como na Europa, a difusão das idéias cooperativas aconteceu mediante a propagação das experiências desenvolvidas na França e na Inglaterra. Alguns aspectos que favoreceram o crescimento e a origem do movimento no Brasil mereceram destaque. O cooperativismo surge, nos moldes rochdaleano, porque a Constituição Federal de 1891 assegurava a liberdade de associação. Em 1932, a partir das ações de incentivos de órgãos públicos e de assistência ao cooperativismo surgiram

cooperativas que atenderam as necessidades da população urbanas, como de habitação e de produção. A partir da década de 50, em decorrência da grande produção agrícola brasileira, no ano de 1971 a Lei 5.764 orientou a criação de cooperativas a partir de um modelo basicamente empresarial. Nesse período houve redução do número de cooperativas, a criação da Organização das Cooperativas do Brasil (OCB), das regionais que buscam promover o cooperativismo, embora o foco seja a visão empresarial tenha provocado conflitos com as cooperativas populares.

Ao se considerar o cooperativismo brasileiro é necessário apresentar o seu contexto com as condições política, econômica e social. Com as exigências em decorrência das recentes alterações da economia brasileira (Pochmann, 2002, 2003, 2006, 2007; Rodarte e Braga, 2005; Chahad, 2003), produziram mudanças diretas sobre aspectos econômicos, sociais, demográficos e tecnológicos. Essas mudanças promoveram implicações severas para o mercado de trabalho e para as mudanças nas relações de emprego, conseqüentemente, mudanças no modo das empresas serem gerenciadas em relação à organização do processo produtivo e as formas de gestão da produção. Além disso, essas mudanças têm provocado alterações também na dinâmica e nas estruturas regionais, setoriais e ocupacionais (Pochmann, 2007; Singer, 2001, 2003a; França Filho, 2002).

As alterações de uma economia inflacionária para uma outra com estabilidade de preços, utilizando-se uma metodologia de controle da inflação por meio de política monetária de altas taxas de juros e controle do déficit fiscal, provocaram uma restrição no crescimento econômico. Ademais, altas taxas de desemprego aberto e aumento do trabalho informal (Rodarte e Braga, 2005; Chahad, 2003).

A recente alteração de uma economia fechada para uma economia aberta também resultou em impactos setoriais contundentes como a reestruturação produtiva e

organizacional do no setor industrial. Assim, as organizações nacionais alcançaram condições mais favoráveis de competitividade com empresas internacionais, como as da China, Índia e Estados Unidos da América. Porém, a reestruturação produtiva e organizacional gerou um aumento do desemprego aberto, oculto e estrutural (Rodarte e Braga, 2005).

A reestruturação do setor industrial aliada à necessidade de inovação tecnológica, como instrumento de resposta às crescentes pressões por maior competitividade e mais produtividade das empresas, decorrente da abertura da economia, ampliou também o desemprego estrutural (Pochmann, 2003, 2007; Rodarte e Braga, 2005).

O Estado brasileiro apresentou claras mudanças significativas no contexto da análise de cooperativismo brasileiro. A ênfase na produção, nos setores público e privado, cede espaço para a fiscalização e regulação da economia (Peci, 2007). O processo de privatizações, dos últimos 20 anos, tem promovido também ajustes no estoque e nas relações de mão-de-obra das empresas privatizadas.

As alterações demográficas são outros fatores que tem influenciado as mudanças na organização das práticas culturais de gestão das empresas brasileiras. O crescimento da População Economicamente Ativa, nas últimas décadas (Pochmann, 2003, 2006, 2007; Rodarte e Braga, 2005), que trouxe dificuldades para a absorção de mão-de-obra pelo setor formal, com impactos no mercado de trabalho (Pochmann, 2007). Exemplos desses impactos seriam a alta taxa de desemprego nas áreas urbanas do país e a dificuldade das organizações de incorporarem os jovens que agora afluem à força de trabalho (Pochmann, 2007; Rodarte e Braga, 2005; Chahad, 2003).

Os indivíduos, em situação de desemprego ou de completa exclusão, por sua vez têm se organizado em bases associativo-solidárias (Singer, 2003b), visando

adaptarem-se às mudanças no mundo do trabalho (desemprego, flexibilização da legislação trabalhista e economia informal). As formas de organização da população nas bases associativas encontradas são: grupo informal, associações, cooperativas de trabalho, sociedade mercantil por cotas de responsabilidade limitada, sociedade mercantil em nome coletivo e sociedade mercantil de capital e indústria (Atlas da Economia Solidária no Brasil 2005, 2006; Ministério do Trabalho e Emprego, 2001).

As organizações de base associativas no Brasil têm crescido consideravelmente a partir do ano de 1900. De acordo com o relatório da Secretaria de Economia Solidária (2006), vinculado ao Ministério do Trabalho, será descrito a seguir a evolução numérica desses empreendimentos em âmbito nacional, estadual (Goiás) e municipal (Goiânia), demonstrando a ampliação do fenômeno com o passar do tempo.

O total empreendimentos solidários criados no Brasil de 1900 a 2005 foi de 21578 assim distribuídos entre os diferentes períodos de análise: a) 65 de 1900 a 1950, b) 139 de 1951 a 1970, c) 264 de 1971 a 1980, d) 1903 de 1982 a 1990, e) 8554 de 1991 a 2000 e f) 10653 de 2001 a 2005. O total, portanto, de empreendimentos solidários existentes no Brasil é de 21578. Especificamente no Estado de Goiás, no transcorrer de cinco períodos de 1951 a 1970, 1971 a 1980, 1981 a 1990, 1991 a 2000 e 2001 a 2006, observa-se um total de empreendimentos de 737, o qual variou de 1, 10, 58, 376 e 292, respectivamente.

Em relação ao município de Goiânia, em quatro períodos analisados, 1971 a 1980, de 1981 a 1990, de 1991 a 2000 e de 2001 a 2006, observa-se que o número de empreendimentos solidários variou entre 01, 01, 06 e 10 respectivamente. É importante destacar que o município de Goiânia apresenta então 18 empreendimentos solidários.

É possível observar o crescimento do movimento solidário desde a criação dos primeiros estabelecimentos cooperativos, na Europa, até os dias de hoje. Porém, a

diversidade de concepções sobre a estruturação e os princípios que regem esses estabelecimentos está em constante adaptação às condições político econômicas.

**5.3. Cultura organizacional nas cooperativas.** As organizações de base associativas se diferenciam especificamente das organizações capitalistas tradicionais na cultura organizacional. A cultura organizacional, como descrito anteriormente, é o produto da adoção de determinados modos de organização e gestão do trabalho como também a manifestação de um conjunto de comportamentos socialmente adquiridos e partilhados, que orientam o modo de levar a vida e sustentam a unidade do grupo (Glenn e Malott, 2004; Scopinho e Martins, 2003).

Nas empresas capitalistas tradicionais, a característica básica da cultura organizacional envolve um modelo de organização e gestão do trabalho que adota a administração hierarquizada, mediada pelas relações de poder (Scopinho e Martins, 2003). O estabelecimento das descrições das contingências verbais, das regras que servirão de orientação para os demais membros da organização executarem as tarefas são estabelecidos por um pequeno grupo de indivíduos, que se encontra em relação hierárquica, no processo deliberativo (criação das regras), em posição superior. As contingências de reforçamento social e as não sociais são planejadas para viabilizar mudanças de acordo com o interesse e as necessidades dos indivíduos que têm a função de organizar, dividir e comandar o trabalho. Desconsiderando os diversos interesses dos membros que constituem a organização, pressupõe-se a possibilidade de estabelecer uma correlação entre os objetivos organizacionais e os individuais.

Já nas organizações de base associativa, o princípio básico do modo de gestão e das relações de trabalho é, em síntese, a cooperação: administrar a produção, através da divisão social do trabalho e da autogestão, somando esforços para adquirir e utilizar ferramentas, máquinas, insumos para a produção coletiva (Gaiger, 2000, 2006; França

Filho e Laville, 2004, Scopinho e Martins, 2003; Singer, 2002). Há um caráter coletivo no planejamento e no estabelecimento das regras na cultura organizacional.

As experiências de autogestão variam, devido a distinção das formas de relacionamento e dos próprios indivíduos envolvidos, das origens e motivações, das atividades econômicas e dos resultados. Com isso, há uma variedade de estudos sobre organizações autogestoras, ou de base associativa (Gaiger, 2000, 2006; França Filho e Laville, 2004, Bocayuva, 2003; Oliveira, 2003; Scopinho e Martins, 2003; Moura e Meira, 2002; Singer, 2000; Arruda, 1996).

**5.4. Estudos sobre cooperativismo.** Apesar do interesse crescente existem poucos estudos empíricos e sistemáticos sobre as práticas de autogestão e cooperação (Gaiger, 2006). A revisão de estudos publicados sobre este tema foi semelhante àquela desenvolvida para cultura organizacional. Todos os resumos de artigos foram analisados, a partir de revistas científicas e catalogadas em bases especiais de busca. Posteriormente, os artigos foram selecionados e classificados no campo do cooperativismo.

De uma maneira geral, a partir do levantamento realizado sobre os temas autogestão e cooperativismo no período relativo a 1997 a 2006, nos periódicos de Administração (Revista de Administração Contemporânea - RAC, Revista de Administração Pública - RAP, Revista de Administração de Empresa - RAE, Organização e Sociedade – O&S - e Anais do Encontro Nacional da Associação de Pós Graduação em Administração - ENANPAD) e de Psicologia (Psicologia Reflexão e Crítica, Psicologia Teoria e Pesquisa, Estudo em Psicologia, Estudos de Psicologia, Temas em Psicologia, Revista da Associação Brasileira de Psicoterapia Comportamental e Revista Brasileira de Análise do Comportamento) encontrou-se o assunto relacionado às áreas de Comportamento Organizacional e de Estratégia e

Recursos Humanos.

Os estudos publicados sobre Comportamento Organizacional são divididos em três categorias: a) categorias de aspectos individuais e caracterização dos indivíduos (Amorim e Guimarães, 2005; Valentim, 2005; Aguiar, 2004; Carmo, Oliveira e Migueles, 2004); b) processos interpessoais, que envolvem questões referentes a comunicação, tomada de decisões e negociação, liderança e estilo de liderança (Barreiros, Protil e Moreira, 2005; Bertolin, 2004; Jerônimo, Machado, Maraschin, 2004; Sapovicis e Souza, 2004; Antonialli, Fischmann e Souki, 2003; Machado e Leite, 2002; Andion, 2001; Liboni, 2001); e c) processos organizacionais, que envolvem estrutura organizacional, cultura organizacional e mudança e desenvolvimento organizacional (Cavedon e Ferraz, 2004; Roquete e Oliveira, 2004; Sausen, Treter e Wbatuba, 2004; Protil, 2003; Santos e Mendonça, 2002; Santos, 2001; Antonialli, 1998). As publicações sobre Estratégia e Recursos Humanos podem ser divididas em quatro categorias como a a) cooperação entre as organizações (Alievi e Fensterseifer, 2005; Pereira e Pedrozo, 2005; Porto, 2005; Rebelatto e Wittmann, 2005; Bianchini e Alves, 2003), b) variáveis externas que agem sobre a gestão organizacional (Pascucci, Rocha e Castro, 2005 e Bastos, 2002), c) condições de trabalho e relações trabalhistas (Dalfior, 2003; Piccinini, Guimarães, Oliveira e Korosue, 2003; Miranda e Tinôco, 2002; Piccinini e Oliveira, 2002; Cordeiro, 2001) e d) indicadores de resultados de desempenho, seja no âmbito individual, interpessoal ou organizacional (Junqueira e Trez, 2004; Strobel, Coral e Slig, 2004; Moura e Meira, 2002; Paula e Ichikawa, 2002).

Como indicado por Gaiger (2006), as análises têm limitado-se à constatar as circunstâncias que compeliram à busca de alternativas de ocupação e renda, como forma de resistência às condições socioeconômicas da atualidade. Há, aqui, portanto, uma falta de análise interna dos empreendimentos autogestionáveis, do seu momento de origem à

sua evolução posterior, o que implica a dificuldade de identificação dos fatores materiais, sociais e culturais que impulsionam os indivíduos a aderirem e a permanecerem na organização.

A Análise do Comportamento tem produzido escassos estudos sobre empreendimentos organizacionais autogestionáveis. Cortegoso (2003) apresenta um estudo teórico em que busca refletir as contribuições analítico-comportamentais para o desenvolvimento da cooperação entre os membros de uma organização autogestionável, a partir da programação de contingências para uma incubadora de cooperativas. Neste estudo, são evidenciadas condições de se gerenciar as cooperativas a partir dos princípios fundamentais do cooperativismo. Esses princípios se aplicam aos membros da organização e devem regular suas relações, sendo: a) adesão voluntária e livre; b) gestão democrática; c) participação econômica dos sócios; d) autonomia e independência; e) educação, formação e informação; f) intercooperação; e g) atenção dirigida à comunidade.

Cortegoso expõe os objetivos de uma incubadora de cooperativas e descreve experiências de produção de conhecimento, envolvendo a descrição de classe de comportamento de membros das cooperativas populares, os quais contribuem para a aquisição de informações e mudanças organizacionais.

Os princípios indicados consistem em regras que indicam as práticas exercidas pelos membros das cooperativas, ou empreendimentos autogestionáveis, tornam as organizações autônomas e independentes, voltadas para o desenvolvimento sustentável da organização e também que exerçam influência na comunidade em que se encontram. Pode-se afirmar que esses princípios são regras. De acordo com Skinner (1974), uma regra ou uma lei possibilita o controle do comportamento, pois exerce o papel de variáveis controladoras do comportamento, descrevendo como os membros de uma

**[AVdS3] Comentário:**  
VERIFICAR A DATA. ACHO  
QUE NÃO BATE COM O  
LIVRO.

cultura deverão se comportar, quais as conseqüências dos comportamentos inadequados, e até mesmo dos adequados, às situações especificadas.

Uma série de estudos foram produzidos na incubadora de cooperativas (Valerio, 2005; Nogueira, 2004; Oliveira, 2004; Barros, 2003; Franchini, 2003; Ferreira, 2002; Vieira, 2002). Esses estudos, de certa forma, descrevem características inerentes às práticas culturais das organizações autogestionáveis, considerando a descrição de algumas práticas comportamentais e das situações nas quais tais práticas ocorrem ou são influenciadas, bem como a descrição de procedimentos operantes sobre variáveis relacionadas ao trabalho.

As características do processo de inserção de novos membros em cooperativas de trabalho que lidam com resíduos sólidos, e na incubadora de cooperativas foram descritas por Nogueira (2004). Mediante levantamento de documentos, como relatórios e atas das reuniões, e entrevistas realizadas com os membros da cooperativa e da incubadora, pôde-se identificar quais características do processo de inserção e do funcionamento do grupo exerceram influências na entrada e permanência de pessoas no grupo. As variáveis mais relevantes nesse estudo, no que diz respeito às características do processo de inserção, foram: iniciativa para entrada de novos membros, razão da iniciativa, forma como o novo membro foi inserido, participação dos membros antigos no processo, quantidade de pessoas novas que conheciam a atividade econômica, grau de conhecimento sobre cooperativismo e grau de afinidade com a proposta da cooperativa; e, com relação às características da permanência das pessoas: contato dos membros novos com os velhos, participação nas reuniões, acesso a reunião, local de trabalho, ação da liderança, aceitação dos novos membros pelo grupo, sentimento de pertença no grupo, confiança entre os membros do grupo e razão da saída. O estudo apresentou essas características, mas não descreveu os processos comportamentais

individuais inerentes a entrada ou a saída da cooperativa. Tampouco descreveu as práticas culturais responsáveis pelo processo de incorporação de novos membros ou da permanência.

Este tipo de estudo indica a importância de descrever as variáveis conjunturais determinantes (como social, política, econômica), ou componentes ambientais relevantes (clima) (c.f. Glenn e Malott, 2004) do comportamento dos indivíduos de se incorporar ou não a uma organização com natureza gestora diferenciada dos grandes modelos de gestão das empresas tradicionais. A riqueza do trabalho, portanto, consiste na indicação de possíveis variáveis que podem influenciar no comportamento de aproximação ou de afastamento dos indivíduos das cooperativas.

Oliveira (2004) identificou também características das práticas organizacionais especificamente os possíveis impactos da participação de pessoas em organizações autogestionáveis sobre outra esfera da vida, como na casa e nos relacionamentos externos. Os dados foram obtidos por entrevistas realizadas com os membros de uma cooperativa, familiares e amigos. Identificaram-se categorias comportamentais referentes à mudanças em diferentes temas: a) relações humanas, b) humor, c) crenças e pensamentos, d) padrões de conduta, e) interação com a família, f) hábitos e interesses e g) saúde. Os resultados demonstram que houve alterações nas categorias comportamentais dos indivíduos pertencentes à cooperativa. Aqui observa-se a incorporação de novos padrões de comportamento no repertório dos indivíduos. É interessante, nesse estudo, a indicação de possíveis padrões de comportamento que podem ter sido selecionados por contingências culturais, mas não são identificados os processos responsáveis pela incorporação nem pela generalização dos padrões de comportamento no repertório do indivíduo.

Características das práticas culturais das cooperativas foram também

apresentadas por Valério (2005). No estudo descrever-se as variáveis presentes no processo de formação, rompimento e reorganização do grupo dos empreendimentos autogestores. A partir de entrevistas realizadas com os membros de duas organizações, identificaram-se descrições dos motivos da ruptura que, basicamente, estão relacionados aos aspectos dos processos interpessoais, em especial a comunicação do grupo e as condições para tomada de decisão e negociação. Como observado em publicações apresentadas anteriormente, Valério (2005) indicou algumas características referentes às práticas inerentes ao coletivo das organizações, porém sem analisar em questões que possam evidenciar de fato variáveis determinantes e seus processos comportamentais.

As condições presentes em uma cooperativa que contribuem para a ocorrência de comportamentos verbais inadequados foram investigados por Vieira (2002). A partir da análise dos episódios verbais envolvendo os membros da cooperativa e o técnico da incubadora responsável pela condução das tarefas formativas dos princípios do cooperativismo, identificou-se que os comportamentos do técnico exercem influência considerável na manutenção dos comportamentos verbais inadequados.

Portanto, entre os estudos citados, Valério (2005) e Vieira (2002) consideram os princípios comportamentais que podem descrever relações de funcionalidade existentes entre os comportamentos dos membros da cooperativa e as possíveis contingências sociais existentes. A ampliação das explicações dos processos comportamentais inerentes à formação de um grupo autogestionável foi apresentada por Barros (2003). O objetivo foi os possíveis reforçadores responsáveis pelos comportamentos de trabalhar e participar do grupo. A autora descreve, a partir de dados obtidos por entrevista, em que condições os eventos inerentes ao trabalho e à participação da cooperativa se tornaram reforçadores. Os dados possibilitaram inferir de que maneira os participantes passam a atribuir valor aos eventos presentes na

cooperativa como reforçadores.

Alguns estudos que descrevem procedimentos relacionados ao trabalho em organizações autogestionáveis permitem identificar metodologia relevante para modificação de comportamentos coletivos. Merece destaque o estudo realizado por Franchini (2003), no qual se apresenta um procedimento para elaboração de um código de condutas cooperativas em cooperativas de trabalho.

É importante para a aquisição e reprodução de práticas culturais a incorporação de contingências verbais. As regras exercem uma influência considerável na manutenção, modificação, e até mesmo na aquisição das práticas culturais (Malott, 1992). O estudo de Franchini segue esta tendência ao desenvolver um procedimento para criação de códigos de conduta que são, na verdade, regras que descrevem contingências específicas e relevantes para a cooperação entre os membros de uma cooperativa de trabalho. Para tanto, foram realizados dois estudos: no primeiro, identificou-se, mediante observação, os comportamentos cooperativos e os não cooperativos de um grupo; no segundo estudo, buscou-se avaliar um procedimento adotado para que um grupo criasse as regras necessárias para orientar o comportamento conduta dos membros participantes.

Os resultados de Franchini (2003) demonstraram que a avaliação dos padrões comportamentais pela observação e entrevista possibilita identificar de uma grande quantidade de comportamentos considerados de cooperação e de não cooperação. Porém, a concordância entre os membros se os comportamentos de cooperação ou de não cooperação estavam ocorrendo teve uma baixa frequência. Agora, no estudo em que se ensina os participantes de um grupo a criar as regras de condutas, demonstrou-se eficaz como instrumento de controle dos conflitos intragrupais.

Outro estudo que merece destaque foi o apresentado por Faleiros (2002). Este

trabalho foi aplicado em uma cooperativa de serviços e objetivou descrever as práticas comportamentais relacionadas ao crescimento e à manutenção da cooperativa. A partir de entrevistas e análise de documentos, pode-se verificar que a grande maioria dos cooperados apresentavam comportamentos que contribuíram com a manutenção da organização. Os resultados indicam basicamente a participação dos cooperados nos processos deliberativos da organização e da quantidade de membros envolvidos nas diversas atividades desempenhadas pela organização.

Entretanto, as contingências tríplices descritas a partir dos dados obtidos por Faleiros (2002) não se mostram consistentes ao envolverem a participação em determinadas atividades como em processos deliberativos. Esses dados não garantem uma visualização de que eventos de fato fazem parte dos antecedentes e das conseqüências.

Os estudos aplicados e tecnológicos descritos sobre práticas culturais em organizações autogestionáveis ainda são incipientes. Como foi dito anteriormente, se o objetivo é descrever a evolução cultural torna-se necessário identificar as unidades básicas de análise e como essas unidades sofrem alterações ao longo do tempo.

Identificar quais as variáveis, filogenéticas, ontogenéticas e culturais estão agindo e como elas interagem é de fundamental importância para se compreender o comportamento complexo dos indivíduos em uma sociedade, ou até mesmo em uma organização. A compreensão dos comportamentos dos indivíduos envolve a descrição das contingências de reforçamento, nos diversos níveis. Com isso, ao se realizar uma análise de organizações autogestionáveis, deve-se procurar as fontes de controle que permitam compreender o que levou a corporação a estabelecer uma específica estrutura gerencial, que situações e quais os produtos responsáveis pela manutenção ou mudanças dos estilos gerenciais e quais as formas de comunicação utilizadas. As mudanças,

portanto, de uma cultura organizacional, seja em uma empresa tradicional ou em uma cooperativa, deverão levar em conta como as organizações se adaptam à conjuntura sócio-político-econômica que tem passado.

A análise funcional dos formatos cooperativos e autogestivos pode possibilitar compreender se este modelo de gestão e produção é funcional para a produção de capital, comparado às organizações tradicionais, pois os modelos cooperativos têm encontrado grande dificuldade de se manterem em função das oscilações do capital econômico da organização (Scopinho e Martins, 2003), e pelas dificuldades de relacionamento dos membros das organizações (Gaiger, 2006; Picinini, 2004). A dificuldade de relacionamento entre os membros, pode-se entender, é a dificuldade de aplicar os princípios do cooperativismo. Os participantes das organizações cooperativas comumente sofreram um processo formativo referente ao modelo das organizações tradicionais; quando passam a participar de uma organização autogestionável, em que o processo decisório é compartilhado e co-responsabilizado, há conflitos para a manutenção da cooperação (Cançado, 2005; Coutinho, Beiras, Picinini e Lückmann, 2005; Picinini, 2004; Lima, 2001)

Portanto, identificar a origem e os processos de transformação da cultura organizacional, bem como os fatores materiais, sociais e culturais envolvidos na seleção dos modelos organizacionais das técnicas de gestão do trabalho se torna relevante na atual conjuntura. E a adoção do modelo selecionista de cultura proposto por Skinner (1953) e sistematizado por Glenn (1988) pode gerar uma forma mais pragmática de explicar os fenômenos sociais das organizações autogestionáveis.

**6. OBJETIVO.** O objetivo geral deste estudo foi descrever a evolução das práticas culturais em uma cooperativa popular de produção de lixo reciclável, especificamente quanto aos processos deliberativos e de produção. O processo evolutivo

das práticas culturais relativas ao modelo de gestão e estruturação das relações de trabalho foi o alvo de análise em uma cooperativa popular.

Para que se realizasse a identificação das práticas culturais propostas nesse estudo buscou-se, no caso das práticas deliberativas, descrever como as deliberações foram estabelecidas, em relação a que eventos ambientais elas estavam se relacionando e como se deu ao longo do período estudado a organização das estruturas deliberativas.

Quanto às práticas do processo decisório, foi importante descrever os princípios construídos voltados para orientação de diversas práticas organizacionais e gerenciais. Tais princípios norteadores foram encontrados no Estatuto Social e no Regimento Interno do empreendimento.

Com relação às práticas do processo produtivo, buscou-se descrever as contingências relativas à coleta do lixo, ao transporte, à triagem, à produção da telha de fibra asfáltica, à produção do grânulo de plástico e à produção do húmus. A descrição foi relativa ao período estudado, com o objetivo específico de identificar as singularidades da evolução do processo produtivo, ou seja, descrever como as contingências individuais se entrelaçavam nas diversas unidades organizacionais.

Outro aspecto importante de ser especificado acerca do objetivo geral do presente estudo foi o de identificar as prováveis conseqüências decorrentes das práticas analisadas. Em uma dimensão individual, buscou-se apontar aspectos relativos às faltas e aos incentivos (benefícios, rateios e recompensas); e, em uma dimensão coletiva, apontou-se a quantidade de material produzido, a venda dos produtos e os recursos gerados com as produções e vendas.

As práticas analisadas também foram relacionadas a possíveis determinantes ambientais marcantes na história da cooperativa estudada. Esses determinantes ambientais foram entendidos como componentes que também poderiam estar

selecionando as práticas culturais de deliberação e de produção. Entre os objetivos específicos, portanto, estão: a) investigar as relações entre as práticas deliberativas e os eventos ambientais, no transcorrer do estudo; b) descrever a forma como ocorreu a organização dos princípios que orientam as práticas organizacionais e gerenciais – princípios registrados no Estatuto Social e no Regimento Interno da Cooperativa; c) quanto às práticas do processo produtivo, investigar as relações existentes entre as contingências de coleta do lixo, de transporte, de triagem, de produção da telha de fibra asfáltica, da produção do grânulo de plástico e do húmus. Descrever a matriz e a forma de organização de contingências individuais nestas diferentes unidades organizacionais; d) investigar as conseqüências decorrentes das práticas analisadas nos níveis individual e coletivo. Na dimensão individual o controle de faltas e incentivos (benefícios, rateios e recompensas) e na dimensão coletiva, a quantidade de material produzido, a venda dos produtos e os recursos gerados pelas produções e vendas; e) investigar alguns dos determinantes ambientais significativos na história da Cooperativa. Estes componentes podem selecionar práticas culturais de deliberações e de produção.

## MÉTODO

### *1. Aspectos Gerais da Pesquisa*

Em função da multidimensionalidade do fenômeno social em estudo, técnicas isoladas pouco contribuem para sua descrição, apreensão e compreensão (Lamal, 1991). Assim, a partir dos objetivos deste estudo optou-se por realizar análise quanti-qualitativa dos dados obtidos. Segundo Pierce (1991), Zanelli (2002) e Montero e León (2002, 2005), a análise empírica quanti-qualitativa é mais indicada quando se busca estudar casos particulares; quando se intenciona o entendimento de experiência subjetiva; quando se busca realizar uma análise interpretativa do fenômeno; e quando se pretende tomar os dados estão na forma de palavras.

A análise quanti-qualitativa desenvolvida envolveu o modelo de análise do comportamento em que se evidencia a relação funcional entre os eventos constitutivos do fenômeno social. Ou seja, busca-se identificar as práticas ou os comportamentos que se mantiveram pelas condições antecedentes e conseqüentes (Lamal, 1991).

Os estudos qualitativos envolvem um plano de investigação focado na perspectiva dos participantes (Montero e León, 2002, 2005, 2007). Para análise dos fenômenos sociais, esses estudos podem ser: a) etnográfico, estudo de um grupo em que se integra o investigador e se recorre a evidências mediante um conjunto de técnicas não estruturadas, principalmente a observação participante; b) investigação-ação, estudo de um contexto social em que mediante um processo de passos sucessivos em espiral se investiga ao mesmo tempo que se intervém; e, c) o estudo de caso, estudo descritivo não estruturado que se refere à uma única unidade amostral, que pode ser uma pessoa, um grupo, uma organização.

O estudo de caso, portanto, trata de trabalho descritivo que focaliza

acontecimentos contemporâneos reais e não envolve controle ou manipulação de eventos (Yin, 2005). Essa estratégia investigativa, segundo Montero e León (2002, 2005, 2007) e Yin (2005), pode ser subclassificada em: a) estudo de caso intrínseco, quando o investigador se encontra com a unidade amostra, não a elegendo; b) estudo de caso instrumental, quando o investigador a elege como protótipo; e, c) estudo de caso múltiplo, quando o investigador elege vários casos protótipos que ilustram variantes do fenômeno em estudo.

Em função dos poucos estudos envolvendo análises internas das cooperativas populares (Gaiger, 2006), que envolve desde a origem do empreendimento até o desenvolvimento de estratégias gerenciais, e da escassez de estudos que a Análise do Comportamento tem produzido em relação à cultura organizacional (Mawhinney, 1992a, 1992b), é que o presente estudo se voltou para a evolução das práticas deliberativas e de produção de uma cooperativa popular. Como a presente investigação é exploratória, o que envolve uma situação em que o pesquisador possui pouco controle sobre os acontecimentos, a melhor estratégia investigativa adotada foi o estudo de caso, do tipo instrumental.

## ***2. Campo de Estudo e Organização Estudada***

O trabalho de pesquisa foi realizado no Estado de Goiás, especificamente no Município de Goiânia, onde se buscou compreender as ações de uma cooperativa popular de produção no campo da reciclagem de lixo. A partir das ações da Sociedade Goiana de Cultura, através de sua divisão para ações de desenvolvimento comunitário sustentável, o Instituto Dom Fernando - IDF - que se fomentou, na região leste do município de Goiânia, a criação da Cooperativa de Reciclagem de Lixo de Goiânia - COOPREC.

A COOPREC foi criada em março de 1998, a partir de um projeto piloto para a

capital, da Sociedade Goiana de Cultura e da Universidade Católica de Goiás. As ações da organização focaram-se especialmente nas famílias residentes no distrito censitário da Vila Pedroso (região leste de Goiânia), que é compreendido pelos seguintes bairros: Vila Pedroso, Jardim das Aroeiras 1 e 2, Matilde, Concórdia, Mar Del Prata, Grande Retiro, Jardim Conquista, Jardim Dom Fernando 1 e 2, Residencial Sonho Verde.

Por meio da realização da coleta seletiva, implantada no próprio distrito censitário, a cooperativa recolhe o material separado pela comunidade e os beneficia transformando o papel, o plástico e os rejeitos orgânicos em produtos como telha de fibra asfáltica, em grânulos de plástico e em húmus. Esses produtos são, em seguida, comercializados pela própria cooperativa.

A COOPREC foi selecionada como campo de estudo por ser um modelo de organização popular com características de organização e funcionamento das cooperativas populares de trabalho. Um segundo aspecto desta seleção foi a possibilidade de acesso aos documentos necessários a permanência do pesquisador em diferentes períodos na Cooperativa; e o terceiro aspecto foi as situações enfrentadas pela cooperativa.

**2.1. Unidades organizacionais e membros da cooperativa.** Para este estudo foram selecionadas quatro unidades organizacionais básicas, a administrativa, a da linha de produção das telhas de fibra asfáltica, da linha de produção da granulação de plásticos e a linha de fabricação da compostagem.

A cooperativa apresentava, no momento da realização do estudo, um total de 42 membros. Em cada unidade pôde-se identificar o número de cooperados: 8 na unidade administrativa, 23 na coleta e na triagem dos resíduos, 6 na linha de produção da telha de fibra asfáltica, 5 na linha de produção de grânulos de plástico e nenhum na produção de compostagem. Esses números se referem à última medida de adesões, e em

função disso não se encontrou nenhum cooperado na produção de compostagem.

### **3. Material**

Para se descrever as práticas deliberativa e de produção foi necessário a utilização de alguns documentos elaborados na dinâmica regular da organização. Os documentos a serem descritos são, de certa forma, uma fonte de dados que permitem identificar algumas variáveis pertinentes aos objetivos do estudo.

Os documentos utilizados da cooperativa de reciclagem de lixo foram: a) o Estatuto Social, um conjunto de regras, mais amplas, que descreve a estrutura, a organização e o funcionamento (ver Anexo 1); b) o Regimento Interno, um conjunto de regras, mais específicas, destinado a determinar critérios disciplinares para o desenvolvimento das atividades da Cooperativa (ver Anexo 2); c) as Atas das Reuniões dos Conselhos e das Assembléias, registros escritos nos quais se relatam a circunstância ou momentos da cooperativa (reuniões, assembléias); e, d) Relatórios dos Balanços de Produtividade, um conjunto de indicadores relativos às diversas ações desenvolvidas pela organização, seja no âmbito orçamentário, financeiro e produtivo.

As Atas e os Relatórios consultados foram documentos elaborados desde a fundação da COOPREC, no ano de 1998 até o ano de 2006. No Anexo 3 pode-se observar um exemplo das Atas de Reuniões do Conselho Administrativo, Fiscal e das Assembléias; e, no Anexo 4, observa-se um exemplo dos Relatórios dos Balanços utilizados.

Outra forma de obtenção de informações foi a observação direta e a realização de entrevistas. Estas estratégias foram adotadas para se detalhar o processo produtivo e obter algumas informações sobre o processo deliberativo, por exemplo, certas parcerias estabelecidas ou alguns conflitos. Utilizou-se, na entrevista, um roteiro semi-estruturado que possibilitou identificar às situações externas e internas que acometiam a

organização, possíveis impressões sobre os acontecimentos que ocorreram na organização, aspectos relativos ao processo produtivo nas diferentes unidades da organização (ver Anexo 5).

#### ***4. Procedimento de Coleta de Dados***

A coleta de informações foi balizada a partir das variáveis descritas: prática deliberativa, prática produtiva, produtos agregados e eventos ambientais selecionadores; essas variáveis foram descritas no período relativo aos anos entre 1998 e 2006.

***4.1. Obtenção dos documentos.*** Inicialmente se realizou a obtenção do Estatuto Social, do Regimento Interno, das Atas das Assembléias e dos Conselhos, dos balanços contábeis financeiros e dos registros patrimoniais, do período estudado. Esses documentos foram cedidos, com a autorização da Presidência e do Conselho Administrativo.

Ao se adquirir os documentos, eles foram lidos, inicialmente, para em seguida se elaborar categorias de análises. É importante destacar que as categorias adotadas em relação ao Estatuto e o Regimento foram diferentes das categorias das Atas das Assembléias e dos Conselhos deliberativo e fiscal. Os balanços e os registros tiveram, também, forma singular de se analisar.

A diversidade de categorias de análise deve-se à singularidade dos documentos. Como as Atas eram documentos com uma grande variedade de informações registradas ao longo de dias, meses e anos, utilizou-se categoria que permitisse abarcar o máximo possível dos assuntos apresentados e discutidos nos conselhos e nas assembléias. Já os balanços envolveram dados que foram melhor analisados em forma de gráficos e tabelas.

***4.2. Realização das entrevistas.*** Após a obtenção desses documentos, algumas entrevistas foram realizadas no intuito de compreender como a organização estabelecia

as condições de gerenciamento e de produção. As entrevistas foram realizadas com os membros da diretoria e com alguns membros da organização com função específica, o motorista, o responsável pela triagem do lixo, o responsável pela produção de grânulos e os cooperados mais antigos que dominam o processo de produção da telha e da fabricação de húmus.

As entrevistas ocorreram na própria dependência da COOPREC, durante os intervalos das atividades desempenhadas, ou no início ou no término do turno de funcionamento da cooperativa, entre as 6h00 e as 18h00, respectivamente. As informações coletadas foram anotadas para posterior análise. Além de serem relacionadas às informações obtidas nos documentos e com as observações.

**4.3. Realização das observações.** As observações foram realizadas focando prioritariamente as variáveis relativas ao processo produtivo da triagem do lixo, da produção da telha de fibra asfáltica e de produção de grânulos. Não foi possível realizar observações referentes à fabricação do húmus devido à atividade ter encerrado-se por volta do ano de 2004, segundo entrevista realizada com a cooperada responsável pela unidade.

As observações ocorreram basicamente durante as jornadas regulares das unidades produtivas. As observações consistiram no acompanhamento dos membros participantes das unidades. A primeira unidade a ser observada foi a da coleta seletiva. Foram acompanhados o motorista do caminhão juntamente com os coletadores em ronda de coleta nos bairros indicados anteriormente.

Durante o percurso da ronda, foram feitas anotações envolvendo os aspectos básicos dos comportamentos manifestos. Posteriormente à ronda, se buscava sistematizar as informações anotadas a partir das circunstâncias em que determinada ação ocorreu, como foi estabelecida e as eventuais (e prováveis) conseqüências. Esta

forma de registro e posterior interpretação foi, de uma maneira geral, adotada para todas as outras observações realizadas. Após se observar a dinâmica da coleta, passou-se a observar a triagem do lixo, em seguida a produção de grânulos e, por fim, a produção de telhas. Também dedicou-se a observar como o processo deliberativo acerca da produção foi realizado.

## **5. Categorização dos Dados**

As informações coletadas foram condensadas de maneira sistemática. As informações obtidas com os documentos foram organizadas a partir de categorias de análises, o que será descrito a seguir. Já as observações foram organizadas de acordo com os termos de uma contingência tríplice.

**5.1. Sistematização dos documentos.** A sistematização ocorreu de acordo com a análise de conteúdo, como técnica de tratamento dos dados textuais contidos nos documentos. A análise do conteúdo dos documentos foi realizada a partir de três momentos, de acordo com Bardin (1977). Esses momentos foram: a) a pré-análise, que consistiu na seleção do material; b) a exploração do material, que envolveu o estabelecimento de categorias acerca do material lido; e, por fim, c) o tratamento dos dados e interpretação - este momento, por sua vez, referiu-se à geração de inferências acerca da ocorrência das categorias. As categorias e o tratamento dos dados utilizados como o Estatuto Social e o Regimento Interno foram diferentes das estratégias adotadas com relação às Atas de deliberação.

**5.1.1. Estatuto social e o Regimento Interno.** O Estatuto Social e o Regimento Interno foram analisados a partir do estabelecimento de relações funcionais. Os artigos desses documentos foram organizados de forma a estabelecer relações com os termos da contingência tríplice: a condição antecedente, que tem os contextos, condições e circunstâncias para ocorrência de comportamentos; o comportamento, que envolve as

ações de um indivíduo; e, a consequência, as mudanças ambientais decorrentes do comportamento.

Após a leitura dos artigos, eles foram agrupados de acordo com os termos da contingência tríplice. Ou seja, foi feita uma leitura inicial, seguindo a seqüência numérica dos artigos, em seguida, buscou-se identificar o artigo com algum dos termos da contingência tríplice.

Quando ocorria a identificação, do artigo com os termos, procurou-se localizar outros artigos que, por ventura, pudessem se relacionar funcionalmente. Um exemplo do Regimento Interno pode ser identificado na Tabela 1, em relação à categoria temática da *Segurança no Trabalho da Prevenção de Acidente no Trabalho*.

Tabela 1. Exemplo hipotético de relações funcionais existente no Regimento Interno.

Condições Antecedentes	Comportamentos	Condições Conseqüentes
<b>Art. 11°.</b> A COOPREC fornecerá equipamentos de proteção individual, para proteger os seus cooperados dos agentes agressivos à saúde, conforme estabelece a legislação própria.	<b>Parágrafo Único.</b> Os cooperados e funcionários ficam obrigados a usá-los e conservá-los em condições de executar o trabalho, com devida segurança e de acordo com a necessidade do serviço.  <b>Art. 13°.</b> Os cooperados deverão participar de treinamentos sobre segurança, os quais serão programados e realizados na sala de treinamento da COOPREC.	<b>Art. 19.</b> A não observação de quaisquer dispositivos do Regimento Interno, das ordens internas de serviço ou normas, implicará na aplicação das penalidades previstas no Estatuto da COOPREC.

---

O material analisado foi organizado de acordo com um sistema de categorias temáticas elaboradas a partir do Estatuto e do Regimento. Para o Estatuto, as categorias que foram adotadas: a) objetivos da organização; b) admissão, direitos e deveres; c) demissão, eliminação e exclusão; d) capital e financiamento; e) assembléia geral; f) organização do quadro social; g) conselho de administração; h) conselho fiscal; i) livros; j) balanços, sobras, perdas e fundos; k) processo eleitoral; l) comissão eleitoral; m) impugnação das candidaturas; n) votação; e, o) dissolução e liquidação da cooperativa.

As categorias temáticas utilizadas no Regimento interno seguiram os tópicos do próprio documento, como utilizado no Estatuto. As categorias utilizadas foram: a) valorização do regimento; b) obrigações gerais: regulação do trabalho e segurança; c) horários; d) atrasos, faltas e saídas antecipadas; e) segurança no trabalho e da prevenção de acidente no trabalho; f) vestuário; e g) estrutura funcional da organização.

**5.1.2. Atas das Assembléias e dos Conselhos Administrativo e Fiscal.** As informações contidas nas Atas foram organizadas em decorrência dos assuntos ali contidos.

Foi feita primeiramente uma leitura de todas as atas, em seguida, criaram-se as categorias de análise. Posteriormente foi refeita a leitura e registrada a incidência das categorias definidas. As categorias adotadas foram: a) CREFC, categoria referente à educação, formação, capacitação e organização das informações; b) CRJTH, categoria que se refere às definições e regulamentações da jornada de trabalho e dos horários; c) CRRIN, categoria que envolve as condições de trabalho, especificamente as relações interpessoais; d) CRCTI, categoria que envolve os incentivos a serem oferecidos aos membros da cooperativa; e) CRPFU, esta categoria envolve a polivalência funcional, capacidade dos membros de exercerem o rodízio das funções; f) CRESH, categoria que se refere ao modelo gerencial, especificamente sobre a estrutura hierárquica; g) CRPTD,

categoria que aborda os procedimentos utilizados para se tomar decisões; h) CRPRP, esta categoria indica questões relativas ao processo produtivo, especificamente as estratégias; i) CRMGT, categoria relativa ao transporte, rotas de coleta seletiva; j) CRPCE, categoria referente à representatividade e às eleições; k) CRAAM, categoria referente à aquisição e/ ou do afastamento dos membros da cooperativa; l) CRRET, esta categoria indica questões relativas à discussões e decisões apresentadas acerca da legislação trabalhista; m) CRRPR, refere-se aos resultados da produção e financeiros obtidos pela organização; n) CRPPV, esta categoria aborda o processo de vendas; o) CRPAI, categoria que indica as parcerias institucionais que estavam sendo estabelecidas ou por ventura buscavam estabelecer; p) CRVAC, esta categoria aponta para a capacidade dos membros da organização de decidirem decidindo sobre a aplicabilidade ou decisões diversas envolvendo os princípios do cooperativismo.

## **RESULTADOS**

Os resultados relativos à evolução de práticas culturais em uma cooperativa popular de produção de lixo reciclado foram apresentados de acordo com variáveis: a) os prováveis eventos ambientais selecionadores, b) as práticas gerenciais deliberativas, c) as práticas relativas ao processo produtivo e d) os eventuais produtos agregados e indicadores de produtividade. Inicialmente, foram apresentados os dados obtidos nas entrevistas organizadas em seus aspectos constitutivos e os prováveis determinantes históricos que influenciaram a cooperativa.

As práticas gerencias deliberativas foram descritas a partir da análise dos livros de frequência de participação nas assembléias, das Atas das Assembléias, das Atas dos Conselhos Administrativo e Fiscal, do Estatuto Social e do Regimento Interno. Optou-se por apresentar esta parte dos resultados, primeiramente, com as descrições quantitativas para, depois, apresentar as descrições das relações funcionais. Os dados indicaram a evolução das participações nas assembléias, da quantidade de deliberações, dos tipos de deliberações, a evolução da estrutura deliberativa e a descrição das prováveis relações funcionais existentes no Estatuto Social e no Regimento Interno.

As práticas relativas ao processo produtivo foram analisadas a partir de observações realizadas nas unidades produtivas e das entrevistas com os dirigentes da COOPREC. As informações foram estruturadas de acordo com os termos das contingências tríplexes e dos seus eventuais entrelaçamentos com outras contingências. Descreveu-se as relações funcionais das unidades de coleta e triagem de lixo, da produção da telha de fibra asfáltica, da produção da granulação do plástico, da produção de húmus e do encaminhamento dos materiais não reaproveitáveis na usina.

Os dados obtidos nos balanços foram analisados a partir da evolução da vendas, o crescimento dos ativos, os rateios e os benefícios distribuídos aos cooperados,

a quantidade de lixo coletado e beneficiado foram apresentadas de forma organizada para indicar os eventuais resultados individual e coletivo dos processos gerenciais e produtivos.

### ***1. A Organização***

***1.1. Origem, atuação e composição da cooperativa.*** A COOPREC tem sua origem decorrente das ações da Universidade Católica de Goiás (UCG) e do Instituto Dom Fernando (IDF), mantidas pela Sociedade Goiana de Cultura. A universidade e o instituto desenvolveram vários projetos de cunho sócio-ambiental, envolvendo parcerias com instituições governamentais e não-governamentais, grupos ou pessoas físicas e jurídicas. Um dos maiores projetos desenvolvidos por essas instituições foi o Projeto Meia Ponte.

O Projeto Meia Ponte buscou beneficiar os moradores próximos ao rio Meia Ponte, um dos principais rios que atravessa o município de Goiânia. As instituições, juntamente com o poder municipal desenvolveram uma proposta de geração de trabalho e renda, recuperação do meio ambiente, promoção da educação e da saúde, bem como resgate da cultura local e do estabelecimento de canais de expressão, proteção da criança e do adolescente integrando o esporte e a arte na atividade comunitária e fortalecendo a cidadania.

As instituições optaram, porém, por desenvolver as ações nas proximidades do Rio Meia Ponte devido à existência de parcerias estabelecidas entre as comunidades e as instituições atuantes. A abrangência do projeto envolveu as comunidades dos Jardins Dom Fernando I e II, Jardim Aroeiras I e II e Jardim Conquista.

A área de atuação do projeto se limitou aos bairros mencionados. Esta região apresenta um dos piores indicadores de desenvolvimento humano no município de Goiânia, devido a sua origem irregular.

Essa região era inicialmente uma área da Igreja Católica que fora invadida. Com a autorização da Igreja, formalizou-se a posse e cessão da terra em questão, passando a contar com 575 lotes. O setor assim fundado chamou-se Jardim Dom Fernando em homenagem ao Bispo Dom Fernando Gomes dos Santos. Em seguida, veio a implantação do Jardim Dom Fernando II, Jardim das Aroeiras e Jardim Conquista.

**1.2. O distrito censitário.** Goiânia conta com 63 distritos censitários. A COOPREC executa as atividades de captação de associados no distrito censitário da Vila Pedroso, que é compreendido pelos seguintes bairros: Vila Pedroso, Jardim das Aroeiras 1 e 2, Matilde, Concórdia, Mar Del Prata, Grande Retiro, Jardim Conquista, Jardim Dom Fernando 1 e 2.

No Distrito Vila Pedroso 10,38 % dos moradores não tem rendimento, enquanto apenas 0,28 %, possuem renda superior a 20 salários mínimos. A faixa salarial deste distrito se encontra entre 2 a 3 salários mínimos.

Com relação aos indicadores de Desenvolvimento Humano o Distrito especificado apresenta os piores desempenhos relativos a longevidade e escolaridade: para ilustrar, o máximo de 40% de crianças não alfabetizadas foram encontrados no distrito da Vila Pedroso; além disso, 3,6% dos chefes de família do distrito da Vila Pedroso apresentam-se com 12 anos de estudos. Já chefes de família não alfabetizados ou com menos de um ano de estudo no respectivo distrito representa 15% dos chefes de família.

Entendendo por qualidade de vida o acesso a qualidade ambiental e domiciliar e acesso a serviço público de saúde e educação, a COOPREC se localiza no distrito com um dos piores desempenhos referentes a estes indicadores. No distrito em questão, cerca de 20% dos chefes de família mulheres não estão alfabetizadas e mais de 10% destes

chefes de família não tem renda.

Em função, portanto, dos péssimos indicadores de desenvolvimento humano e dos objetivos das instituições, organizou-se um conjunto de programas para amenizar a situação da comunidade em questão. Essas ações envolveram a criação de uma Escola de Circo, Centro de Educação Profissional Dom Fernando, Programa de Educação Ambiental, Horto de Plantas Medicinais, Escola de Padaria e o Núcleo Industrial de Reciclagem.

O Núcleo Industrial de Reciclagem foi construído com o propósito de gerar uma alternativa de trabalho e renda, além de promover a educação ambiental na comunidade. Esse núcleo construiu uma Usina de Reciclagem de Lixo para o desenvolvimento das ações propostas e teve como principal resultado de suas ações a formação da Cooperativa de Reciclagem de Lixo (COOPREC).

A COOPREC foi constituída com moradores da região e, a partir de um contrato de Comodato, passou a administrar a usina de reciclagem. A sua fundação se deu em 1998 e, desde então, tem atuado captando material reciclável oriundo de 12 bairros da região leste de Goiânia, bem como de comércio e de algumas indústrias.

As ações da COOPREC envolvem basicamente a coleta seletiva e a manufatura do papel e do papelão, utilizando-os para produzir telhas de fibra de papel betumadas; os plásticos são separados por tipo: o polietileno é utilizado na própria usina para produção de grânulos, vendidos para outras indústrias, como matéria-prima de mangueiras de jardinagem; outros tipos de plásticos são vendidos triados e prensados, como de garrafas “pet”. A matéria orgânica é utilizada para produção de húmus de minhoca. Os demais materiais são comercializados, triados e eventualmente prensados, como por exemplo, sucata e vidros.

A usina foi projetada para uma capacidade de processamento de 20 toneladas

de lixo bruto por dia. Porém, ao longo dos nove anos de atuação, o processamento do lixo tem ficado aquém da capacidade da usina. Uma descrição detalhada do processo produtivo foi realizada no subtópico das Práticas do Processo Produtivo.

**1.3. Estrutura física da usina.** A organização funciona em uma área de 5.222,12 m<sup>2</sup>, sendo 815 m<sup>2</sup> de área construída. Para que fosse viável a reciclagem do lixo, a usina foi estruturada em oito áreas, a saber: a) área administrativa, que contém um escritório, uma sala de treinamento, de reuniões, refeitório, almoxarifado e vestiários; b) uma área específica para a pesagem do lixo, onde um caminhão pára sobre uma balança; c) galpão de triagem, que é constituído de uma bancada para a triagem do lixo, uma esteira para condução e armazenamento do lixo orgânico, uma prensa de alumínio e uma máquina de moer vidro; d) galpão da unidade de produção da telha de fibra orgânica - nesta área tem-se uma esteira, uma refiladora, um tanque, um triturador de papel, uma caldeira e um tanque de betumação; e) galpão da unidade de produção do plástico, nesta área há uma balança, um espaço para a armazenagem do plástico, uma rampa para conduzir o plástico para uma centrifuga, uma gaiola para trituração e armazenamento do plástico lavado, seco e triturado, um aglutinador, uma extrusora, um granulador e uma balança; f) uma área para possíveis ampliações, mas que tem sido utilizada para secagem das telhas betumadas; g) duas lagoas de decantação; e h) uma área aberta para verme-compostagem (fabricação do húmus). O Anexo 6 contém a planta baixa ilustrativa da usina.

As instalações físicas da cooperativa não sofreram alterações de 1998 até 1999. Uma das poucas alterações sofridas envolveu o asfaltamento da área para possíveis ampliações.

**1.4. Estrutura organizacional.** Para a viabilização do funcionamento da organização é necessária uma distribuição de responsabilidades, do fluxo de

comunicações e das decisões. Para isso, a COOPREC, no ato de sua instituição, tentou se organizar de maneira a viabilizar a participação de todos os membros. Ou seja, de acordo com o princípio da gestão democrática, a capacidade de se estabelecer critérios de deliberação são determinados e aprovados pelos votos da maioria de sócios.

Com base no princípio da gestão participativa, se definiu a proposta da estrutura organizacional da COOPREC, que foi estabelecida em 1999 no Regimento Interno. Nesta proposta inicial, a estrutura administrativa definida foi composta da seguinte forma: a) Diretoria Executiva, composta por Diretor Presidente, Diretor Administrativo Financeiro e Diretor Técnico Comercial; b) Conselho Fiscal, composto por seis membros, três efetivos e três suplentes; e c) Conselho Administrativo, composto por sete membros, sendo que três são da Diretoria Executiva. Porém, essa estrutura tem sido basicamente formal, durante os dois primeiros anos de funcionamento seguiu-se e constituiu-se esse modelo de estrutura.

A COOPREC, no período de 1998 a 2006, teve cinco diretorias eleitas: Emerson Pereira dos Santos, primeira e segunda presidência; Nair Rodrigues Vieira, terceira e quarta presidência; e, a Lúcia Ivani Pinheiro, quinta presidenta eleita.

Há uma distinção entre o modelo indicado no Regimento Interno e o que vem sendo aplicado na cooperativa. A estrutura gerencial adotada tem sofrido alterações ao longo dos anos de funcionamento. A partir das entrevistas pode-se configurar três modelos de estrutura.

O primeiro modelo foi aplicado nos anos de 1998 e 1999. Este modelo de estrutura apresentava, abaixo da Assembléia, dois conselhos de grande relevância: o Conselho Administrativo e o Conselho Fiscal. O primeiro voltado para questões de gerenciamento e o segundo para a fiscalização. Além disso, havia um nível responsável por acompanhar todas as atividades da cooperativa, a Coordenação Geral. Sob a

responsabilidade dessa coordenação haviam as unidades de transporte, coleta seletiva, manutenção, educação ambiental, produção (telha, grânulo, húmus) e comercialização. Esse modelo pode ser observado na Figura 1.

O segundo modelo adotado foi no período de 2000 até 2005. Nesse período, os conselhos administrativo e fiscal passaram a concentrar a capacidade de deliberação. A coordenação geral foi extinta nesse período. Porém, em cada uma das unidades da organização passou a ter uma coordenação, por exemplo, a Coleta Seletiva passou a ter uma coordenação a qual tinha responsabilidades sobre toda a equipe. O mesmo passou a ocorrer em cada unidade da produção, uma para telhas e outra para o grânulo; uma na unidade de transporte e outra da educação ambiental. As unidades de manutenção e de comercialização ficaram sob responsabilidade do conselho administrativo. Um esquema ilustrativo desse modelo pode ser observado na Figura 2.

O terceiro modelo deliberativo, vigente entre os anos de 2005 e 2006, sofreu a retirada de todas as coordenações das unidades produtivas. Além da extinção das atividades referentes à produção de húmus. Essas alterações podem ser observadas na Figura 3.



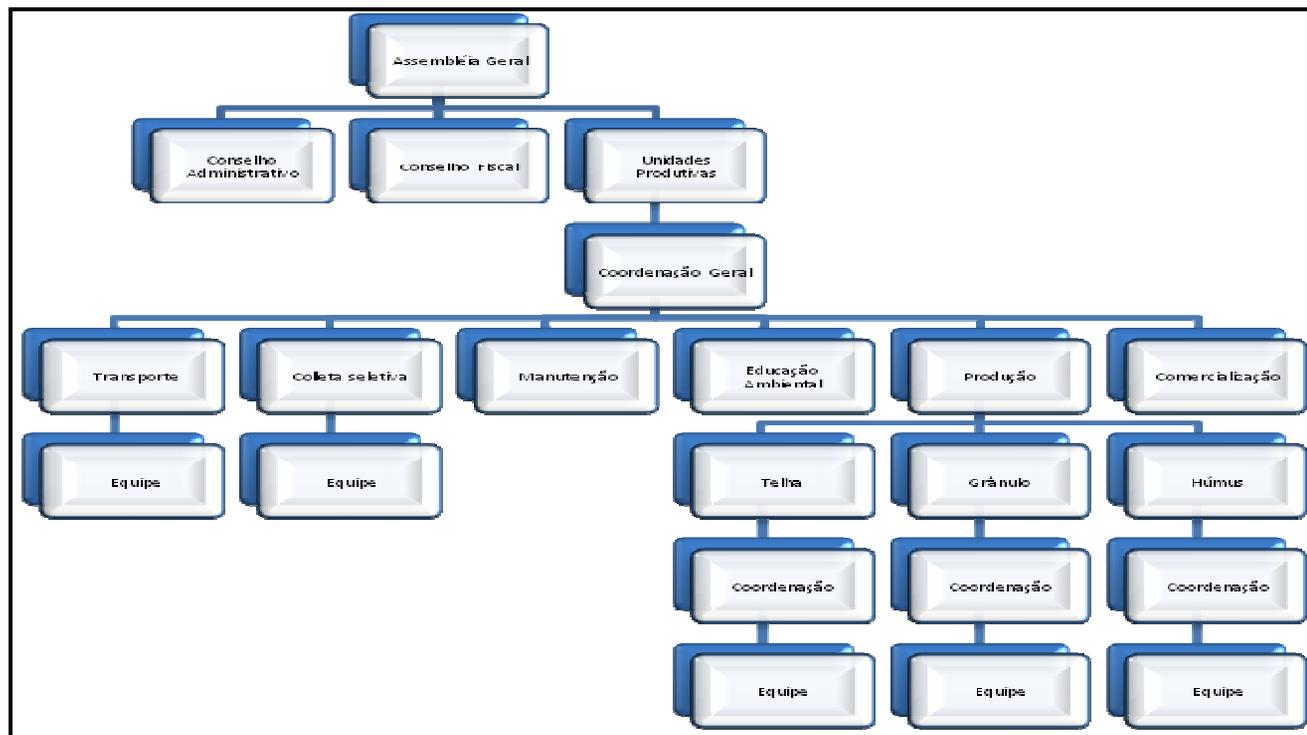


Figura 01. Estrutura deliberativa da cooperativa nos anos relativos entre 1998 e 1999.

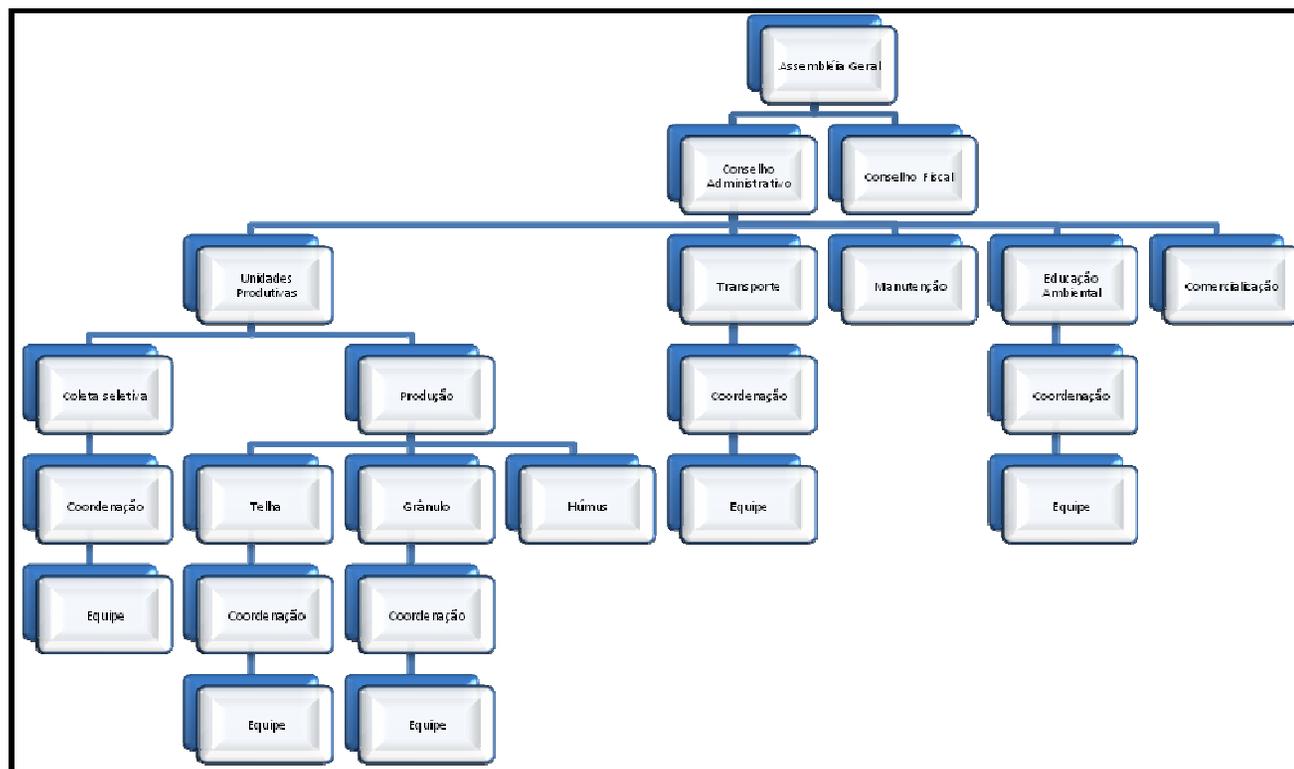


Figura 02. Estrutura deliberativa da cooperativa nos anos relativos entre 2000 e 2005.

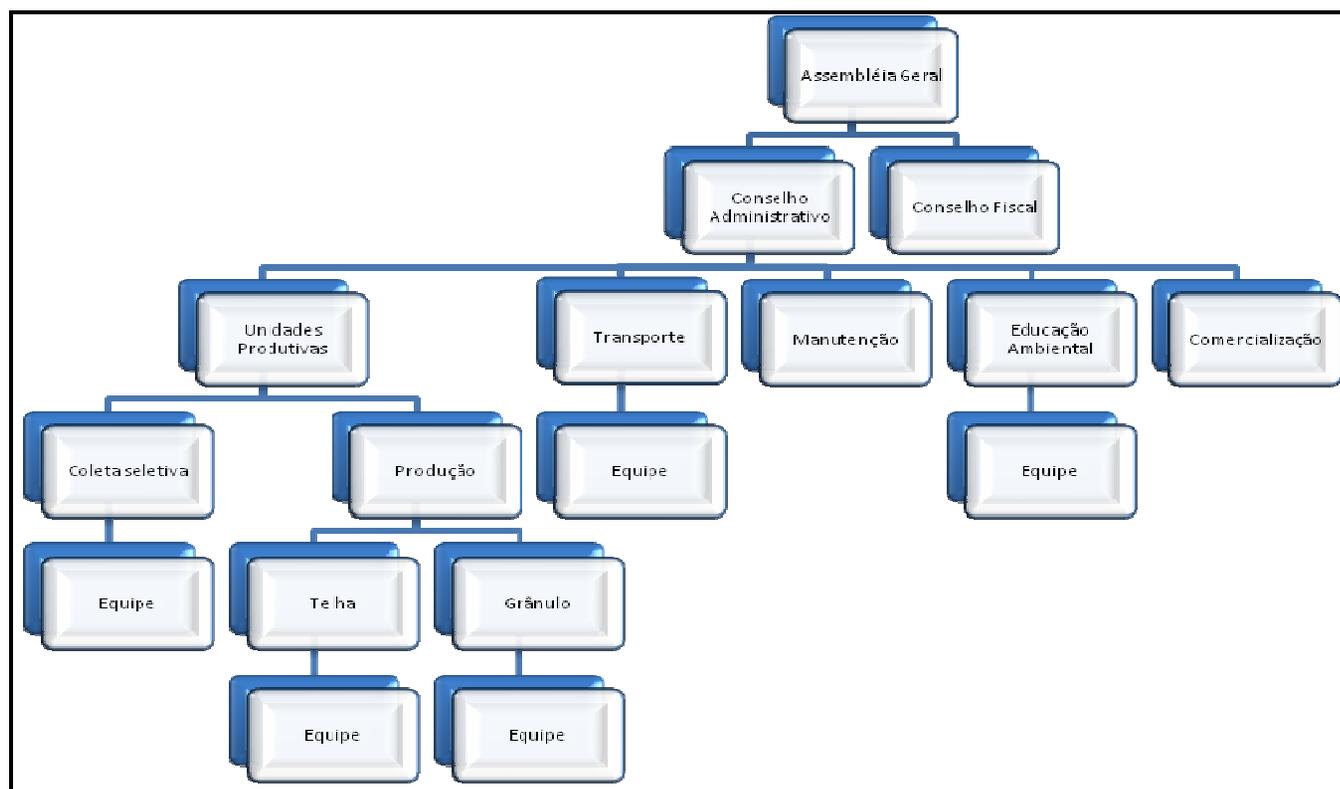


Figura 03. Estrutura deliberativa da cooperativa nos anos relativos entre 2005 e 2006.

**1.5. As parcerias e alianças estratégicas.** A COOPREC tem se tornado viável economicamente a partir das parcerias estabelecidas. As parcerias ocorreram principalmente nos primeiros anos de vigência da cooperativa, especialmente entre os anos de 1998 e 2003. A partir do ano de 2003 as parcerias passaram a reduzir.

Durante os primeiros anos, a COOPREC teve apoio de organizações como a Universidade Católica de Goiás, a Sociedade Goiana de Cultura<sup>2</sup>, Secretaria de Assistência Social do Ministério da Previdência e Assistência Social, Ministério do Meio Ambiente, Secretaria Estadual de Solidariedade Humana, Secretária Estadual da Educação, Delegacia Metropolitana de Ensino, Secretaria de Planejamento, Secretaria de Governo, Procuradoria Geral, Secretaria Estadual de Meio Ambiente, Fundação Banco do Brasil, Companhia de Urbanização de Goiânia, Sebrae, Senai e Shopping Flamboyant.

A maioria desses programas teve duração curta e os recursos disponibilizados foram reduzidos. Porém, duas parcerias merecem destaque, a estabelecida com a Universidade Católica de Goiás (UCG), a Sociedade Goiana de Cultura (SGC) e com a Companhia de Urbanização de Goiânia (COMURG).

A relação com a UCG e SGC foi extremamente conflituosa, pois estas duas instituições, são, antes de mais nada, as proprietárias da usina de reciclagem, cedendo à cooperativa, com base em um contrato de comodato, o direito de explorar a usina. Esse contrato, porém, não é renovado desde 2001.

Além disso, essas instituições até o ano de 2005 assumiram algumas

---

<sup>2</sup> A Sociedade Goiana de Cultura é a mantenedora da Universidade Católica de Goiás, porém entre os anos de 1998 e 2004, e elas exerceram funções distintas e as vezes até de concorrência. Por exemplo, a cooperativa teve recursos advindos de ambas as instituições. A partir de 2005 a relação sofreu alterações, passando haver uma maior otimização dos recursos das instituições, em especial com a COOPREC.

responsabilidades financeiras como o pagamento dos seguros (de dois caminhões, da usina), pagamento dos seguros, alguns pagamentos de reposição de peças e até a realização de alguns pagamentos de energia e de água. Porém, do ano de 2005 e de 2006, esses apoios foram completamente reduzidos.

A parceria firmada com a COMURG, que objetivou a execução da coleta seletiva de lixo, na Região Leste do Município de Goiânia, pela COOPREC, tem sido uma das principais relações econômicas firmadas pela organização. A parceria, firmada em convênio<sup>3</sup>, possibilitou à organização, em média, a renda anual de R\$ 130.000,00 para as atividades de coleta.

Porém, entre os anos de 2004 e 2005, quando ocorreu mudança na prefeitura de Goiânia, o novo prefeito se recusou a pagar o convênio referente ao ano de 2004, o que gerou uma grande perda de receita e, conseqüentemente, resultou no endividamento da cooperativa. Mas, a partir de meados do ano de 2005, o convênio voltou a entrar em vigor.

## ***2. Práticas gerenciais deliberativas.***

Como descrito anteriormente, um dos objetivos do trabalho consistiu em descrever os comportamentos relacionados à tomada de decisões na organização, as práticas deliberativas. Essas práticas possibilitam identificar a participação das contingências verbais na manutenção do entrelaçamento das diversas contingências apresentadas na cooperativa. As práticas deliberativas são entendidas como regras verbais e podem promover outras contingências.

Uma das características básicas para a gestão democrática e participativa é a participação dos cooperados nos processos deliberativos. De maneira geral, a

---

<sup>3</sup> Anexo 7. Um modelo do convênio firmado entre a COMURG e a COOPREC.

Assembléia é o fórum máximo para as decisões, de acordo com as estruturas descritas nas Figuras 1, 2 e 3.

A Figura 4 permite observar a evolução da participação dos cooperados nas Assembléias, entre os anos de 1998 e 2006. É possível verificar que nos nove anos, de 1998 a 2006 a cooperativa organizou respectivamente 10, 07, 02, 08, 06, 04, 02, 04 e 05 assembléias. E, nessas assembléias, a participação dos cooperados foi de 37,9; 42,57; 39,25; 38,25; 25,33; 27,25; 27; 25; e, 24,8; respectivamente.

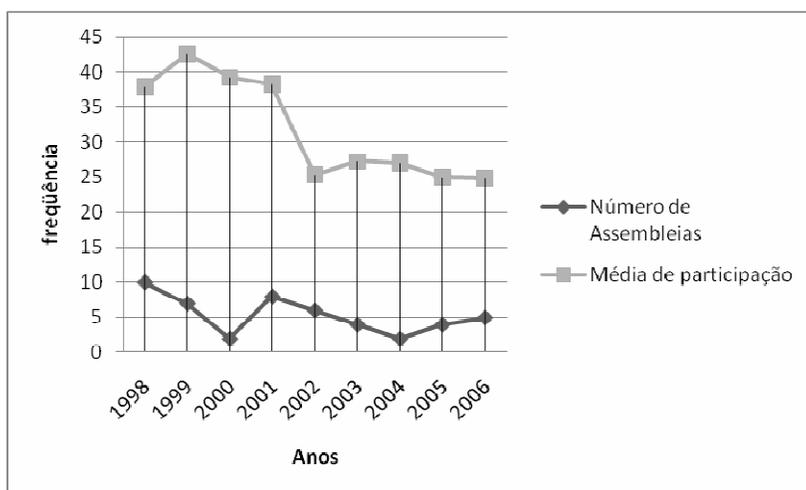


Figura 4. Evolução da participação dos cooperados nas Assembléias.

Na cooperativa, as decisões que exercem influência nos caminhos da organização são identificadas nas deliberações apresentadas pelo Conselho Administrativo. Já a capacidade de avaliar se as decisões estão sendo funcionais, viabilizando os objetivos estratégicos da organização são de responsabilidade do Conselho Fiscal. A quantidade de deliberações registradas pelos conselhos possibilita identificar a regularidade com que esses conselhos se encontram, bem como indicar a preocupação em registrar as deliberações para consultas futuras.

A evolução da frequência de deliberações registradas nas Atas do Conselho

Administrativo e Fiscal é apresentada na Figura 5. Observa-se que as Atas do Conselho Administrativo se mantêm com uma frequência que variou de 20 a 30 durante um período de seis anos, de 1998 a 2003. Entretanto, nos três últimos anos considerados neste estudo, de 2004 à 2006 houve uma queda abrupta na frequência, a qual variou de zero a cinco. A curva relativa às Atas do Conselho Fiscal mostra uma relação inversa com uma queda nos três primeiros anos seguida por estabilidade, por volta de nove deliberações de 2001 a 2005. Novamente, no último a frequência diminuiu para uma frequência próxima ao valor obtido em 2000.

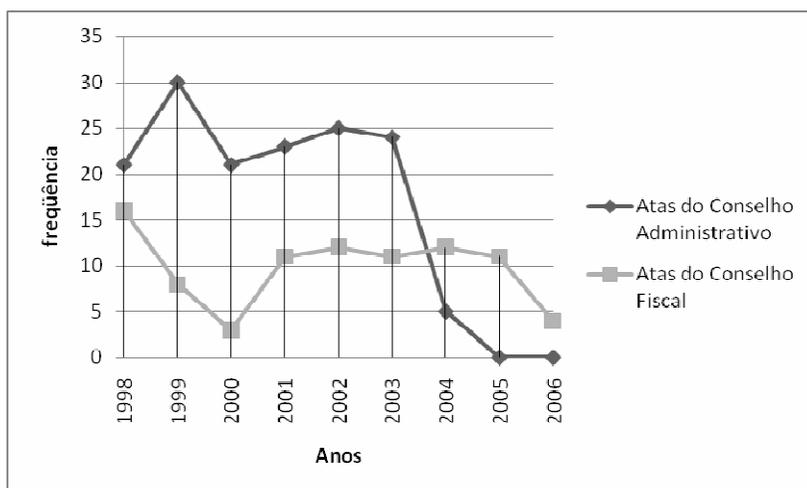


Figura 5. Evolução da quantidade de deliberações registradas nas Atas do Conselho Administrativo e Fiscal.

Contudo, apresentar somente, a frequência das reuniões não é um grande indicador do processo deliberativo, é necessário descrever sobre as deliberações da cooperativa no transcorrer dos anos de 1998 a 2006. As Tabelas 2 e 3 permitem observar a incidência das categorias de deliberações apresentadas nas Atas dos Conselhos e nas Assembléias.

A Tabela 2 mostra a ocorrência das categorias de análise nas Atas do Conselho

Administrativo e Fiscal. Pode-se observar que, com o passar dos anos, a frequência de deliberações registradas reduziu. Porém, algumas categorias foram mais registradas que outras. Assim, foi possível identificar três agrupamentos de categorias: a) primeiro agrupamento com frequência variando entre 104 e 29, que envolveu as categorias CRRPR, CREFC, CRRIN, CRPRP, CRAAM e CRCTI, com as respectivas frequências 104, 66, 61, 45, 34 e 29; b) segundo agrupamento com frequência variando entre 12 e 16, envolvendo as categorias CRJTH, CRPOV, CRPAI, CRVAC E CRRET, com as frequências 15, 15, 16, 14 e 12; e c) o terceiro agrupamento com variações entre 10 e 8, envolvendo as categorias CRPTD, CRPFU, CRMGT, CRPCE e CRESH, com as respectivas frequências 10, 9, 9, 9 e 8.

Na Tabela 3 as categorias de análise foram identificadas a partir das Atas das Assembléias. O registro das assembléias, como nas Atas dos Conselhos, também foram reduzindo com os anos e é possível agrupá-las em três faixas de frequência: a) variação entre 25 a 18, b) 13 a 8 e c) 7 e 3. No primeiro agrupamento as categorias identificadas foram CRRPR, CRPCE, CRPRP, CRAAM, CRRIN, CRRET e CRPAI, com as frequências 25, 23, 22, 19, 18, 18 e 18 respectivamente. O segundo agrupamento apresentou as categorias CRCTI, CREFC, CRPOV e CRPTD, as frequências identificadas foram 13, 10, 9 e 8. No terceiro agrupamento as categorias foram CRJTH, CRMGT, CRVAC, CRESH e CRPFU, com frequências de 7, 5, 5, 4 e 3 respectivamente.



Tabela 2. Categorias analisadas nas Atas do Conselho Administrativo e Fiscal.

<b>Categorias de Análise</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>TOTAL</b>
<b>CREFC</b>	10	12	1	10	6	4	12	7	4	66
<b>CRJTH</b>	6	3	3	0	1	1	0	1	0	15
<b>CRRIN</b>	14	18	10	2	4	8	3	2	0	61
<b>CRCTI</b>	7	11	5	1	4	1	0	0	0	29
<b>CRPFU</b>	4	3	0	0	0	2	0	0	0	9
<b>CRESH</b>	6	2	0	0	0	0	0	0	0	8
<b>CRPTD</b>	3	3	3	0	1	0	0	0	0	10
<b>CRPRP</b>	17	10	5	0	4	4	2	3	0	45
<b>CRMGT</b>	2	3	2	0	1	1	0	0	0	9
<b>CRPCE</b>	4	2	1	0	1	1	0	0	0	9
<b>CRAAM</b>	14	12	3	2	1	1	1	0	0	34
<b>CRRET</b>	2	8	2	0	0	0	0	0	0	12
<b>CRRPR</b>	17	14	15	13	10	7	13	11	4	104
<b>CRPOV</b>	5	3	2	1	1	1	0	0	2	15
<b>CRPAI</b>	10	1	1	0	1	0	0	1	2	16
<b>CRVAC</b>	9	4	1	0	0	0	0	0	0	14
<b>TOTAL</b>	130	97	53	19	29	27	19	18	8	

Tabela 3. Categorias analisadas nas Atas das Assembléias.

<b>Categorias de Análise</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>TOTAL</b>
<b>CREFC</b>	4	1	0	0	1	0	1	3	0	10
<b>CRJTH</b>	4	2	0	0	0	0	0	1	0	7
<b>CRRIN</b>	7	2	3	1	1	2	1	0	1	18
<b>CRCTI</b>	4	1	3	3	0	0	1	0	1	13
<b>CRPFU</b>	2	0	0	0	0	1	0	0	0	3
<b>CRESH</b>	2	1	0	1	0	0	0	0	0	4
<b>CRPTD</b>	4	0	0	3	0	1	0	0	0	8
<b>CRPRP</b>	6	2	1	3	2	2	2	3	1	22
<b>CRMGT</b>	1	1	1	0	0	1	0	1	0	5
<b>CRPCE</b>	5	3	1	2	3	3	2	3	1	23
<b>CRAAM</b>	5	2	0	3	1	2	1	3	2	19
<b>CRRET</b>	6	4	2	1	0	1	1	3	0	18
<b>CRRPR</b>	5	2	2	4	6	1	1	1	3	25
<b>CRPOV</b>	5	2	0	0	0	1	0	1	0	9
<b>CRPAI</b>	6	2	0	3	1	1	1	3	1	18
<b>CRVAC</b>	2	0	2	1	0	0	0	0	0	5
<b>TOTAL</b>	68	25	15	25	15	16	11	22	10	

As próprias práticas deliberativas e produtivas são orientadas por estímulos antecedentes. As deliberações dos conselhos e das assembléias servem de evento sinalizador de situações com as quais os cooperados podem deparar. Porém, para a constituição da cooperativa, foram criados dois instrumentos norteadores, o Estatuto Social e o Regimento Interno. Diferentemente da descrição feita até o presente momento, que buscou indicar regularidade de certas formas e conteúdos de se deliberar, busca-se agora descrever as relações entre os eventos existentes nesses documentos. Pois esses documentos seriam de certa forma, contingências verbais que garantem o controle de diversos comportamentos dos indivíduos na organização.

Sendo assim, no Estatuto e no Regimento, em seus artigos é possível identificar contingências completas e incompletas, seguindo modelo de análise adotado por Todorov, Moreira, Prudêncio e Pereira (2005). Entendeu-se por contingências completas quando se identificou os três termos da contingência: antecedentes, comportamentos e conseqüências; ou quando, mesmo que não se encontrem os eventos antecedentes específicos, mas se identifiquem os comportamentos e as conseqüências. Já por contingências incompletas, consideraram aquelas formadas por um ou dois termos da contingência, quando os dois termos forem eventos antecedentes e comportamentos.

Dessa forma, a Tabela 4 permite a descrição do número absoluto de contingências completas e incompletas contidas nos documentos analisados. O Estatuto apresenta um total de 145 artigos e parágrafos, enquanto que o Regimento possui 29 artigos e parágrafos. Com relação aos tipos de contingências, o Estatuto teve 03 contingências completas e o Regimento 09 contingências. As contingências incompletas identificadas foram 66 para o Estatuto e 06 para o Regimento. Um total de 45, 52% de contingências incompletas é encontrado no Estatuto Social com 2,07% de contingências

completas. Enquanto no Regimento a distribuição é de 20,69% e 31%, respectivamente.

Tabela 4. Frequência de contingências completas e incompletas presentes no Estatuto Social e no Regimento Interno.

	<b>Total de Artigos e Parágrafos</b>	<b>Contingências Completas</b>	<b>Contingências Incompletas</b>
<b>Estatuto Social</b>	145	03	66
<b>Regimento Interno</b>	29	09	06

Realizando uma descrição mais detalhada com relação à identificação das contingências completas e incompletas, levaram-se em consideração na Tabela 5 e 6 as categorias temáticas contidas no Estatuto e no Regimento. A Tabela 5 permite observar o número de contingências completas e incompletas contidas em cada categoria identificada no Estatuto Social. As categorias que apresentaram uma ocorrência com contingências completas envolveram assuntos de a) Admissão, direitos e deveres; b) Demissão, eliminação e exclusão; e c) Processo eleitoral. As contingências incompletas foram identificadas em todas as categorias, porém, merece destaque a quantidade encontrada na categoria Assembléia, 16 ocorrências.

Tabela 5. Frequência de contingências completas e incompletas do Estatuto Social.

<b>Estatuto Social</b>	<b>Contingências Completas</b>	<b>Contingências Incompletas</b>
Objetivos da organização	0	1
Admissão, direitos e deveres	1	4
Demissão, eliminação e exclusão	1	6
Capital-financiamento	0	1
Assembléia geral	0	16
Organização do Quadro social	0	2
Conselho de administração	0	9
Conselho fiscal	0	5
Livros	0	2
Balanco, sobras, perdas e fundos	0	5
Processo eleitoral	1	2
Comissão eleitoral	0	1
Impugnação	0	5
Votação	0	2
Dissolução e liquidação	0	5

No Regimento Interno, como as categorias de análise se distinguiram do Estatuto, a Tabela 6 possibilitou identificar o número de contingências completas e incompletas. As contingências completas foram observadas nas categorias que envolveram a) vestuário, com 4 ocorrências; b) obrigações gerais, que envolvem a regulamentação do trabalho e da segurança, com 3 ocorrências; e as categorias que envolve c) horários e d) atrasos, faltas e saídas antecipadas, ambas com uma ocorrência.

Tabela 6. Frequência de contingências completas e incompletas do Regimento Interno.

<b>Regimento Interno</b>	<b>Contingências Completas</b>	<b>Contingências Incompletas</b>
Valorização do regimento	0	2
Obrigações gerais: Regulação do trabalho e segurança	3	0
Horários	1	0
Atrasos, Faltas e Saídas Antecipadas	1	1
Segurança no trabalho e da prevenção de acidente no trabalho	0	2
Vestuário	4	0

### ***3. Práticas do processo produtivo.***

A usina foi projetada para processar um volume de 20 toneladas de lixo bruto por dia e por ano um total de 7300 toneladas, para em seguida, os comercializar-los. O processamento envolve a atividade de reciclar resíduos sólidos urbanos, produzindo um bem para vender a seus clientes, formando, assim, um sistema de produção/operações que usa material, colaboradores e instalações para produzir alguns bens.

Além das parcerias que possibilitaram recursos adicionais à cooperativa, outra fonte de divisas da COOPREC é resultante do processamento e do comércio das telhas de fibra asfáltica, do grânulo de plástico, do húmus e até de algumas sucatas. Será descrito a seguir, portanto, resumidamente, os processos produtivos. A Figura 6 possibilita ter uma visão geral do beneficiamento. Que inicia com a coleta do lixo realizada nos bairros selecionados; em seguida é realizado o processamento do lixo nas unidades produtivas do papel, do plástico do material orgânico e dos outros resíduos como metal vidro e o rejeito (material que não é aproveitado). Todos os resíduos passam por um beneficiamento resultando respectivamente em telhas de papel, grânulos de plástico, húmus e os demais resíduos são armazenados para serem comercializados em sucatas e em outras empresas que possam processá-lo.

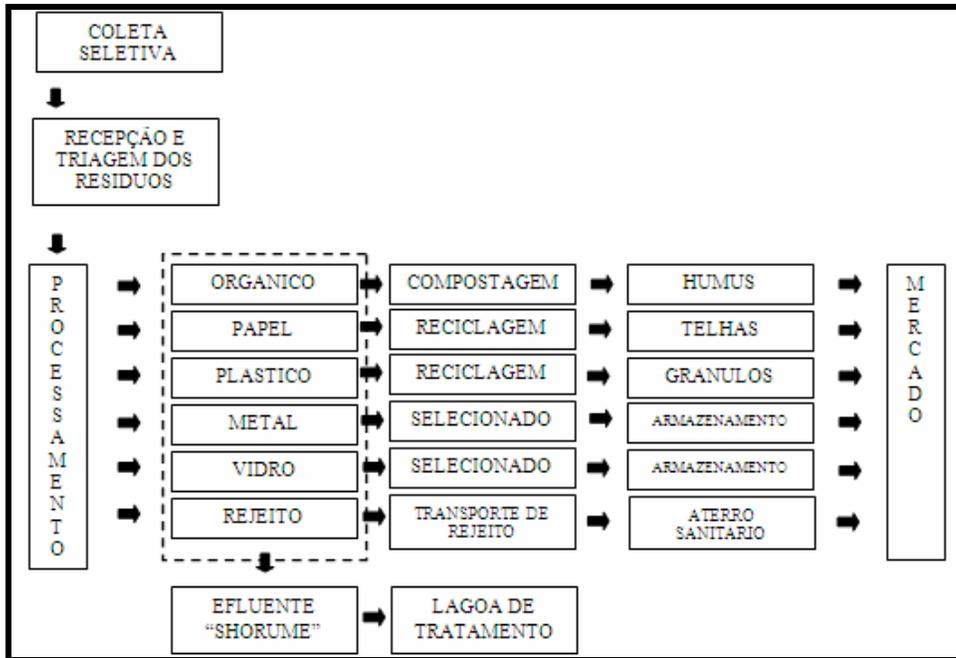


Figura 6. Esquema geral do processo produtivo adotado pela cooperativa.

O processo produtivo inicia-se, de certa forma, com a coleta e triagem do lixo. O Quadro 1 especifica as contingências entrelaçadas relativas ao processo de coleta e triagem do lixo. No quadro é possível observar os indivíduos e as funções envolvidas na coleta de lixo (A, B, C, D, E). Entre os parênteses são apresentados números (1, 2, 3) e a letra grega  $\alpha$  para indicar que mais de uma pessoa esteve envolvida na atividade funcional produtiva, essa indicação foi adotada nos outros quadros descritos a seguir. Na coluna do estímulo discriminativo (Sd.), foram descritas as situações que poderiam gerar condições para que certos comportamentos ocorressem; na coluna da respostas (R), foram descritos os comportamentos observados nas situações antecedentes; e, os estímulos conseqüentes (S+), que foi apresentado as conseqüências verificadas logo após a ocorrência do comportamento, como também, as conseqüências que foram inferidas. É possível verificar que envolveu oito funções para se realizar a coleta de lixo: a captação do lixo nas ruas (A), a condução dos coletadores e do lixo (B), a

pesagem do lixo e o descarregamento (C), a triagem do lixo e o armazenamento (D) e o estabelecimento das rotas a serem seguidas pelo coletadores e condutores (E).

Quadro 1. Especifica as contingências entrelaçadas relativas ao processo de coleta e triagem do lixo.

Indivíduos	Sd.	R	S+
<b>A (1,2,3):</b>	Ruas com lixo e caminhão parado	Captar lixo	Lixo depositado na carroceria do caminhão
<b>B (1,2,3)</b>	Ruas: com lixo	Pará de dirigir	Indivíduo A capta lixo e deposita na carroceria do caminhão (contingência de A)
	Ruas: sem lixo	Conduz caminhão por ruas dos bairros registrados	Ruas com lixo
	Carroceria cheia de lixo	Conduz caminhão em direção à usina para pesagem	Caminhão na usina sobre a balança de pesagem
	Presença dos coletadores A	Registro da frequência	Frequência registrada e a disposição do conselho administrativo para controle financeiro do rateio
<b>E</b>	Caminhão sobre a balança de pesagem	Registra a quantidade de lixo coletado	Quantidade de lixo registrado
	Presença do caminhoneiro B	Registro da frequência	Informação à disposição do conselho para controle financeiro do rateio
<b>C (1,2,3)</b>	Pesagem realizada e registrada	Descarregar o lixo do caminhão na área de triagem	Lixo na área de triagem e à disposição para equipe de triagem
<b>D (1, 2, 3)</b>	Lixo na área de triagem	Separar papel, plástico e material orgânico e depositar em recipientes específicos	Papel depositado no recipiente específico 1 Plástico depositado no recipiente específico 2 Dejetos orgânicos depositados no recipiente específico 3
<b>E (1, 2, 3):</b>	Comunidades (ex.: bairro Jardim Conquista) e empresas (UEG, Hospital Araujo Jorge) que solicitam o recolhimento de lixo. Celebração de acordo e/ ou convênio com as comunidades, empresas ou com a prefeitura (COMURG)	Registro da área na rota da coleta	B é informado da nova área na rota da coleta. Conduz equipe de coleta (A) para a recepção
<b>E (1, 2, 3):</b>	Lixo coletado na comunidade e/ ou nas empresas por A, B e C	Elaboração de relatório da coleta, da triagem e das produções	Recebimento de recursos financeiros das comunidades, empresas e dos convênios, em especial da prefeitura (COMURG)
<b>Da</b>	Presença dos membros da equipe de triagem (E 1, 2, 3)	Registro da frequência	Frequência registrada e a disposição do conselho administrativo para controle financeiro do rateio

**3.1. Telha.** A produção da telha de fibra-asfáltica reutiliza todo o papel e papelão com origem da coleta seletiva dos bairros mencionados, além dos papéis doados. A unidade do papel utiliza em média 8 cooperados revezando suas funções, ao

longo do período estudado.

As etapas do processo de produção das telhas envolvem: triagem e seleção das aparas de papel e papelão, descontaminação e retirada de impurezas das aparas de papel, trituração das aparas do papel formando matéria-prima desejada, transformação dessa matéria pastosa em mantas de papel através de uma esteira, corte padronizado dessa manta de papel (é possível a produção de 600 peças por dia), deslocamento dos lotes de mantas cortadas até o pátio para moldagem e secagem onde as mesmas passam a adquirir formato de telhas onduladas.

Após ondulação, as mantas necessitam ser secadas, para isso são necessários três dias de muito sol. Considerando as telhas secas, inicia-se o processo de refilamento das telhas com cortes longitudinais e transversais padronizados nas dimensões de 1,60 x 0,60, 1,10 x 0,60 e 1,60 x 0,30.

A etapa final é a impermeabilização das telhas. Após o aquecimento do betume (material a base de petróleo), material impermeabilizante e a colocação das mantas em gaiolas, elas são mergulhadas no material betuminoso. A secagem da telha leva em média uma semana, sem chuva e com pouca umidade. O Quadro 2 especifica as contingências entrelaçadas relativas ao processo de produção da telha de fibra asfáltica. No quadro pode-se verificar nove funções desempenhadas (E, F, G, H, I, J, K, L e M) pelos cooperados. As funções envolviam: a avaliação das condições de produção da telha (E), a limpeza dos papeis (F), a mistura do papel com a água (G), a transformação do papel com água em manta e o registro da frequência dos membros da unidade (H), o empilhamento das mantas (I), a moldagem das mantas (J), realizar o acabamento das mantas (K), realizar a impermeabilização das mantas moldadas (L) e a condução para a secagem e armazenamento das mantas (M).

Os indivíduos H $\alpha$ , K, L e M mantiveram o exercício das funções específicas no

quadro até o ano de 2004. Posteriormente, essas funções, especialmente a de registro da frequência, deixaram de existir ou foram acumuladas por outros indivíduos. A limpeza passou a ser desempenhada por todos os indivíduos dessa unidade.

Quadro 2. Especifica as contingências entrelaçadas relativas ao processo de produção da telha de fibra asfáltica.

Indivíduos	Sd.	R	S+
<b>F (1, 2, 3):</b>	Recipiente específico 1, com papel	Retirar todos os detritos/resíduos (descontaminação)	Papel limpo
<b>G (1, 2, 3):</b>	Papel limpo	Misturar o papel com água (trituração)	Papel transformado em pasta
	Pasta de papel	Bombear a pasta para a esteira	Pasta na esteira
<b>H<sub>a</sub></b>	Presença dos membros da equipe de produção de telha (E, G, H, I, J, K, L, M)	Registro da frequência	Frequência registrada e a disposição do conselho administrativo para controle financeiro do rateio
<b>H (1, 2, 3):</b>	Pasta na esteira	Prensagem da pasta para a formação da manta	Manta formada
	Manta formada	Cortar a manta no molde	Manta moldada nas dimensões de 180 x 80 cm
<b>I (1, 2, 3):</b>	Manta moldada (180 x 80 cm)	Empilhar e conduzir as mantas para o pátio	Mantas no pátio sendo secadas
<b>J (1, 2, 3):</b>	Mantas secas	Prensar as mantas com canos pesados nos estrados	Telhas formadas com ondulações
<b>K (1, 2, 3):</b>	Telhas onduladas	Realizar o acabamento, cortes transversais e longitudinais no maquinário de perfilagem	Telhas com as bordas acabadas, dimensões de 160 x 60 cm
<b>L (1, 2, 3)</b>	Telhas acabadas (160 x 60 cm)	Verificar a quantidade de material betuminoso, para a impermeabilização	Quantidade identificada
	Telhas acabadas e quantidade de material betuminoso viável para impermeabilização	Empilhar as telhas em uma gaiola, que cabe de 350 a 380 unidades, e descer no tanque de impermeabilização (aproximadamente de 40 min a 2 horas)	Telhas impermeabilizadas com material betuminoso (CAP - 20 e CM - 30)
	Telhas impermeabilizadas (tempo transcorrido)	Retirar as unidades da gaiola, separar as unidades e conduzir para a secagem	Telhas não grudadas e secas
	Telhas secas	Conduzir as telhas para a estocagem	Telhas armazenadas no depósito
<b>M (1, 2, 3):</b>	Cada uma das etapas do processo produtivo	Realizar limpeza da área	Área em condições de trabalho
<b>E (1, 2, 3):</b>	Verificar o estoque de material betuminoso impermeabilizador	Solicitar aquisição de material caso o estoque esteja baixo	Aquisição de material betuminoso impermeabilizador

As telhas são uma das principais fontes de recursos da cooperativa. Os principais compradores da telha são os fazendeiros, chacareiros e lojas de revenda de

materiais para construção da região de Goiás, Tocantins e do Pará. Elas são procuradas para construção de tapumes, de obras, para produção de galpões para manejo animal e também de choupanas para atividades recreativas, na região do Rio Araguaia, nas férias de Julho.

**3.2. Grânulos.** O reaproveitamento do plástico consiste na transformação do polietileno em grânulos. A produção do grânulo envolveu a participação em média de 10 cooperados, ao longo dos anos de funcionamento.

Esse processo envolve as etapas de triagem e seleção dos resíduos plásticos, descontaminação dos plásticos, corte dos plásticos, lavagem e higienização, secagem dos plásticos, aglutinação, extrusão do plástico passando a obter o formato de “macarrão”, transformação do “macarrão” em grânulos, embalagem do grânulo em sacos, pesagem dos sacos de 50 kg e armazenamento.

O Quadro 3 indica as contingências entrelaçadas relativas ao processo da produção da granulação do plástico. Para a produção do grânulo foram necessárias sete funções. O indivíduo especificado com a letra O $\alpha$  exerceu a função até o ano de 2004. O registro da frequência após 2004 passou a ser realizado pelos indivíduos do conselho administrativo.

Quadro 3. Especifica as contingências entrelaçadas relativas ao processo de produção da granulação do plástico

Indivíduos	Sd.	R	S+
<b>D (1, 2, 3):</b>	Recipiente específico 2, com plástico	Separar os plásticos de alta densidade e de baixa densidade dos demais tipos de plástico	Plásticos separados
<b>N (1, 2, 3):</b>	Plásticos separados	Conduzir os plásticos para o triturador	Plásticos triturados
	Plásticos triturados	Conduzir para o tanque de lavagem	Plástico no tanque de lavagem
	Plástico no tanque de lavagem	Realizar a coleta manual dos resíduos e colocar em recipiente para ser levado à secagem	Material plástico limpo na área de secagem
<b>O (1, 2, 3):</b>	Material limpo na área de secagem	Colocar o material na secadora	Secadora assopra o plástico para a gaiola de armazenagem
<b>Oa</b>	Presença dos membros da equipe de produção do granulo (N, O, P, Q, R)	Registro da frequência	Frequência registrada e a disposição do conselho administrativo para controle financeiro do rateio
<b>P (1, 2, 3):</b>	Plástico na gaiola de armazenagem	Conduzir o plástico triturado, lavado e seco para o aglutinador	Transforma o plástico em “farofa”, material plástico extremamente picotado
<b>Q (1, 2, 3)</b>	“Farofa” produzida	Colocar a “farofa” na extrusora	Derrete toda a “farofa” e o transforma em filamentos contínuos, chamados de “macarrão”
	“Macarrão” produzido	Encaminhar o “macarrão” para o resfriamento mecânico (tanque com água por onde passa os filamentos) e depois para o granulador (maquina picotadora dos filamentos)	Grânulos de plástico
<b>R (1, 2, 3)</b>	Grânulos de plástico	Embalar os grânulos em sacos	Grânulos empacotados
	Grânulos empacotados	Conduzir para a estocagem	Grânulos armazenados no depósito

O resultado final do aproveitamento consiste em que, para cada 1000 kg de plástico, obtêm-se 800 kg de grânulo. Os grânulos são matéria-prima para a fabricação de mangueiras para irrigação, sacos plásticos para lixo, principalmente. Os compradores desse produto são as indústrias da área do plástico.

Porém, a produção do grânulo possui algumas implicações como o alto consumo de energia, a exigência constante de manutenção dos equipamentos e a produção de uma fumaça “preta”. Fumaça essa que gera um grande desconforto nas

imediações da usina.

**3.3. Húmus.** Parte do lixo orgânico é tratado no intuito de se transformar em adubo, especialmente o lixo resultado de alimentos. Esta unidade funcionou durante os anos de 1998 até 2004, a partir de 2005 ela não mais produzia húmus.

Nesta unidade, para o seu pleno funcionamento, bastavam dois cooperados para produzir em média 3.000 kg/mês. O processo produtivo do húmus inicia-se com a separação dos resíduos orgânicos dos inorgânicos. Com a separação, se conduz o lixo orgânico para os silos de compostagem, em seguida, é feita a estocagem e irrigação do lixo orgânico. Depois, realiza-se o peneiramento, para a separação do lixo orgânico de outros resíduos. O material restante cobre-se com esterco animal. Em seguida, para aceleração do processo, realiza-se a aeração. Com isso, tem-se o húmus.

O Quadro 4 permite visualizar as contingências envolvidas no processo. A produção do húmus envolveu duas funções, sendo que uma delas envolveu seis atividades basicamente (S). A presença de um indivíduo responsável pelo registro da frequência perdurou por pouco tempo, até o ano de 2002.



Quadro 4. Especifica as contingências entrelaçadas relativas ao processo de produção de húmus (compostagem).

Indivíduos	Sd.	R	S+
S (1, 2, 3):	Recipiente específico 3, dejetos orgânicos	Separar resíduos orgânicos de inorgânicos	Resíduos orgânicos
	Resíduos orgânicos	Conduzir até os silos de compostagem e colocar os resíduos intercaladamente com terra	Resíduos estocados em camadas
	Resíduos estocados em camadas	Cobrir a estocagem com telha	Manter umidade das camadas, para evitar a evaporação
	Estocagem com passagem do tempo	Peneirar o substrato orgânico do lixo orgânico que ainda persistir	Substrato separado
	Substrato separado	Realizar nova estocagem, cobrir o substrato com esterco animal e colocar minhocas entre as camadas	Acelera a estruturação e a decomposição do substrato orgânico, gerando o húmus
	Substrato orgânico	Realizar nova peneiragem e conduzir material não reciclável ao aterro sanitário	Húmus produzido
	Húmus produzido	Ensacar o húmus	Conduzir para venda
E	Presença da equipe da compostagem	Registro da frequência	Informação à disposição do conselho para controle financeiro do rateio

O húmus produzido teve como principal comprador o departamento de parques e jardins da Companhia de Urbanização de Goiânia (COMURG). O preço do adubo variou, durante o período de funcionamento, entre R\$ 100,00 e R\$ 300,00 por cada tonelada produzida. Porém, o lucro com o húmus, pelo preço de custo, foi inexpressivo para a cooperativa.

**3.4. Sucatas em geral.** Com a triagem realizada no início dos processos produtivos, o que não foi aproveitado na produção das telhas, do grânulo e do húmus foi comercializado de forma prensada, como as sucatas ferrosas, ou simplesmente triado, como os vidros. O Quadro 5 descreve as contingências entrelaçadas em relação ao encaminhamento dos materiais não reaproveitáveis na usina.

Quadro 5. Especifica as contingências entrelaçadas relativas ao processo de encaminhamento dos materiais não reaproveitáveis na usina.

Indivíduos	Sd.	R	S+
D (1, 2, 3)	Lixo na área de triagem	Separar papel, plástico e material orgânico e depositar em recipientes específicos	Papel depositado no recipiente específico 1 Plástico depositado no recipiente específico 2 Dejetos orgânicos depositados no recipiente específico 3
E (1, 2, 3):	Materiais não reciclados na usina: vidros, metais ferrosos e não ferrosos, plástico PET	Conduzir para venda	Material vendido
E	Presença da equipe da compostagem	Registro da frequência	Informação à disposição do conselho para controle financeiro do rateio
D (1, 2, 3):	Caso o material não seja vendido	Acondicionar, armazenar e conduzir para aterro sanitário	Material deixando próximo às unidades produtivas até ser conduzido para o aterro. Quando conduzido, limpar o espaço

Houve uma média de 3.000kg/ mês de sucatas triadas e prensadas. Porém, não havia uma destinação ideal. Nos últimos anos, as sucatas foram acumuladas no pátio da cooperativa, pois não tinham uma destinação definida, com exceção das latas de alumínio.

Todas as unidades descritas anteriormente se relacionam com o Conselho Administrativo. Entre todos os anos de funcionamento da COOPREC, o conselho tem exercido a função de controle das atividades. Com isso, foi possível descrever, no Quadro 6, as contingências entrelaçadas que envolvem o processo gerencial conduzido pelo conselho. É possível verificar uma única função que se relaciona com todas as outras unidades produtivas. Essa função envolveu nove atividades no processo produtivo.

Quadro 6. Especifica as contingências entrelaçadas relativas ao processo gerencial conduzido pelo conselho administrativo e fiscal.

Indivíduos	Sd.	R	S+
------------	-----	---	----

<b>E (1, 2, 3)</b>	Relatório do registro das frequências apresentado pelos indivíduos B, D, H $\alpha$ , O $\alpha$ ,	Estabelecer relação dos dias trabalhados em função do valor do rateio	Identificação do valor do rateio
	Materiais não reciclados na usina: vidros, metais ferrosos e não ferrosos, plástico PET	Conduzir para venda	Material vendido
	Verificar o estoque de material betuminoso impermeabilizador	Solicitar aquisição de material caso o estoque esteja baixo	Aquisição de material betuminoso impermeabilizador
	Comunidades (ex.: bairro Jardim Conquista) e empresas (UEG, Hospital Araujo Jorge) que solicitam o recolhimento de lixo. Celebração de acordo e/ ou convênio com as comunidades, empresas ou com a prefeitura (COMURG)	Registro da área na rota da coleta	B é informado da nova área na rota da coleta. Conduz equipe de coleta (A) para a recepção
	Lixo coletado na comunidade e/ ou nas empresas por A, B e C	Elaborar relatório da coleta, da triagem e das produções	Recebimento de recursos financeiros das comunidades, empresas e dos convênios, em especial da prefeitura (COMURG)
	Caminhão sobre a balança de pesagem	Registra a quantidade de lixo coletado	Quantidade de lixo registrado
	Contas recebidas: água, luz, supermercado	Verificar caixa e efetuar pagamento	Parte do rateio distribuído, condições de funcionamento viabilizadas
	Material armazenado	Procurar compradores	Compradores encontrados e material vendido (esquema de reforçamento intermitente)
	Normas contidas nos estatutos, regimento interno, na lei 5.764/1971 e no "ideário" cooperativo (decisões deliberadas nas assembléias)	Criar condições de viabilização para a aplicação das normas	Normas aplicadas

#### ***4. Produtos agregados e indicadores de produtividade.***

Os processos deliberativos e produtivos, descritos anteriormente, produzem diversas conseqüências, individuais ou coletivas. Porém, é possível observar algumas conseqüências que podem afetar a todos os participantes das diversas contingências entrelaçadas existentes na cooperativa. Serão descritas a seguir algumas conseqüências que fazem parte dos produtos agregados identificados na cooperativa e outras conseqüências que serviram como incentivos para diversos comportamentos dos cooperados.

A Figura 7 apresenta os valores dos incentivos disponibilizados aos cooperados

ao longo do período estudado. Os incentivos descritos se referem ao valor médio do rateio e dos benefícios que os cooperados adquiriram ao longo de um mês de trabalho. O rateio disponibilizado aos cooperados entre os anos de 1998 e 1999 não sofreu diferenciação das atividades desempenhadas pelos cooperados, ficando em R\$ 140,00 e 186,25, respectivamente. Pode-se observar, com isso, que os valores do rateio foram se diferenciando a partir de 2000.

A renda do cooperado foi aumentando com o passar dos anos (de R\$ 140,00 em 1998 a R\$ 350,00 em 2006), porém estabeleceu-se como norma, que independente da produção, os cooperados iriam receber um auxílio férias e de supermercado. Ao se observar a Figura 7, percebeu-se que o valor referente ao auxílio tem se elevado, ao passo que o valor referente à produção sofreu oscilações.

É importante destacar o ano de 2004 em que a média do rateio advindo da produção foi a mais inferior de todos os anos, R\$ 137,13, que fez o registro diferenciado. E que o auxílio de férias e supermercado foi um dos maiores, R\$ 202,7. A média anual do rateio ficou em patamares equivalentes aos dos outros anos, R\$ 340,00.

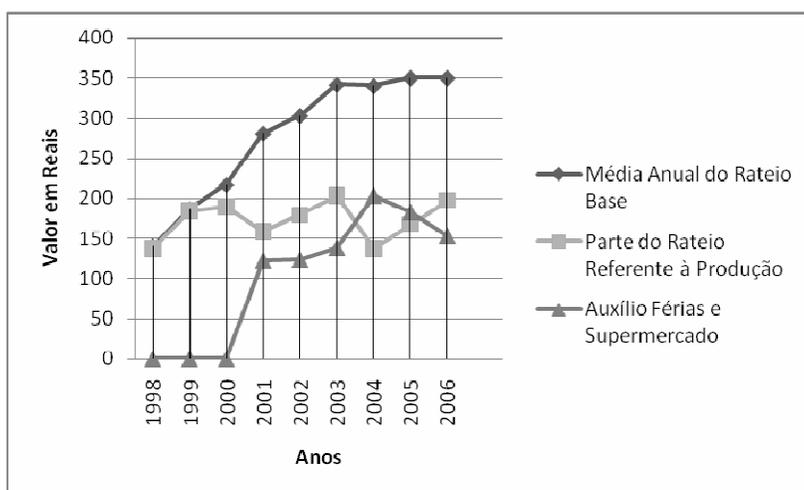


Figura 7. Evolução da média anual do rateio e das partes relativas à produção e aos benefícios.

A COOPREC, para disponibilizar incentivos aos cooperados, tem que comercializar seus produtos, desde telhas e grânulos até a sua principal fonte de renda, a coleta e a triagem para a prefeitura (COMURG). A Figura 8 possibilita visualizar a evolução dos ativos e das vendas globais realizadas pela organização. A entrada de recursos para a cooperativa tem mantido uma escala ascendente, tanto pelos convênios, parcerias, como pela própria venda dos produtos beneficiados (telhas e grânulos). Os ativos, portanto, tiveram três momentos de queda, em 2001, comparados a outros anos, R\$ 64.459,69, e nos anos de 2005 e 2006, que apresentaram os respectivos desempenhos econômicos: R\$ 122.546,90 e R\$ 115.539,50.

Buscando ter uma visão mais específica, descreve-se na Figura 8 o resultado das vendas das telhas e do grânulo, principais produtos a serem comercializados. Pode-se verificar que a cooperativa tem conseguido, entre os anos de 1998 e 2005, manter as vendas em escala ascendente. Porém, no ano de 2006 ocorreu uma queda, com o valor R\$ 73.550,22.

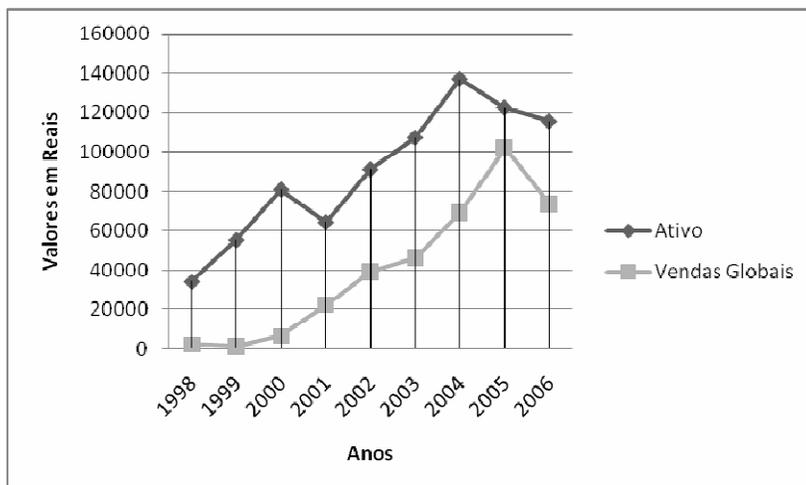


Figura 8. Evolução das vendas e do crescimento dos ativos da cooperativa.

Os resultados econômicos da organização estão relacionados com a capacidade produtiva da cooperativa. Para se ter, então, uma visão melhor das implicações dos processos deliberativos e produtivos apresentados ao longo dos nove anos estudados, a Figura 9 permite observar a média anual do material reciclável coletado e processado em grânulos e em telhas de fibra asfáltica.

É possível se verificar que a maior produção na cooperativa tem sido a da coleta e triagem de materiais recicláveis, comparada com a produção de grânulos e de telhas. A coleta e triagem apresentam uma tendência ascendente de quilos coletados, com exceção do ano de 2002 e 2005, que sofreu uma redução, comparados com os anos anteriores, de 36.005,98 kg, em 2001, para 32.567,12, em 2002; e, de 50.328,01 kg, em 2004, para 46.579,33, em 2005.

Com relação à produção específica de grânulos e telhas, pode-se observar, na Figura 9, que os grânulos reduziu a produção nos anos de 2000 (2.100,5 kg) e de 2004 (3.607,2 kg); e que a telha teve redução nos anos de 2004 (3.658,56 unidades) e no ano de 2006 (2.377,5 unidades). Essas reduções devem-se prioritariamente aos problemas

que o maquinário teve, conforme relato da direção.

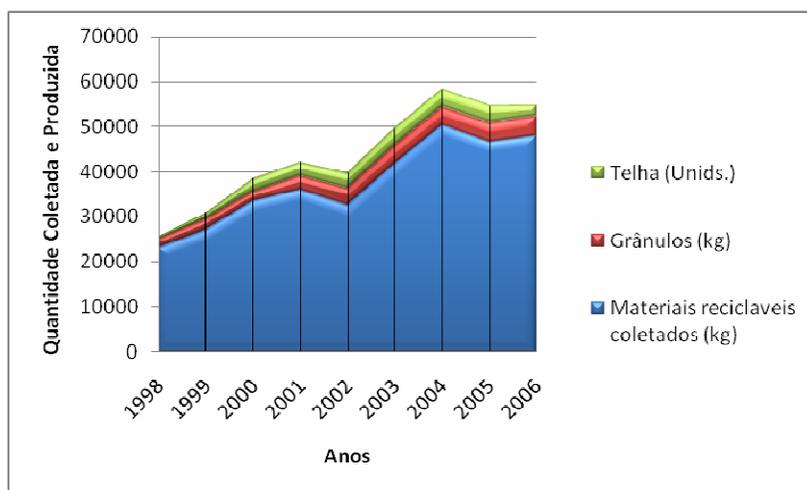


Figura 9. Evolução da média do material reciclável coletado e da produção dos grânulos e das telhas de fibra asfáltica.

A produção pode ser descrita em recursos financeiros. A Figura 10 indica os valores gerados na unidade produtiva da coleta seletiva e triagem, na unidade da telha e na unidade do grânulo. Pode-se verificar que até o ano de 2004 os materiais recicláveis, que foram triados e selecionados, obtiveram a maior parte dos recursos da cooperativa. É importante lembrar que esses recursos foram adquiridos mediante parcerias e a queda que decorreu no ano seguinte resultou da quebra de contrato entre a cooperativa e a prefeitura de Goiânia, principal mantenedor de recursos.

Ainda com relação à Figura 10, observa-se que os recursos gerados com a produção de grânulo, com o passar dos anos, tem aumentado de maneira constante. As telhas são um dos produtos com o maior valor comercial oferecidos pela cooperativa, e até 2005, também aumentou os recursos gerados.

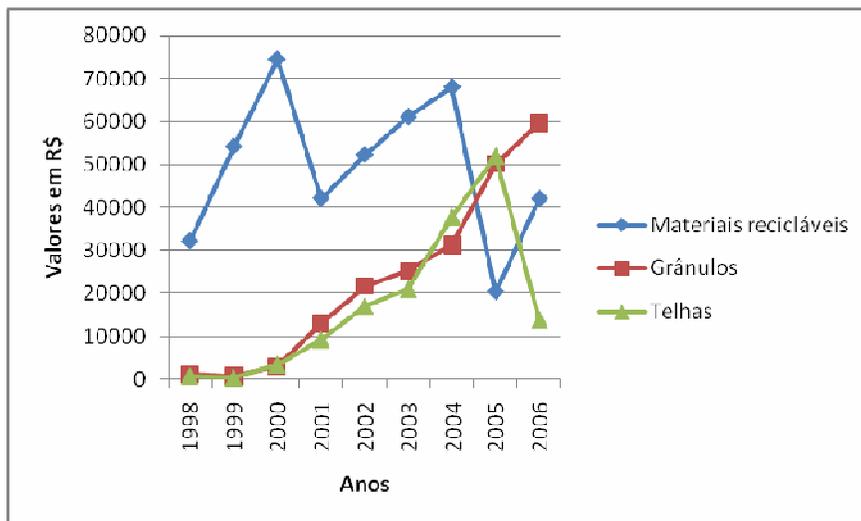


Figura 10. Indica os valores gerados a cada ano em cada unidade produtiva.

Porém, para se ter um dimensionamento mais detalhado ao longo dos anos, com os estudos da produção do grânulo e da telha elaboraram-se as Figura 11 e 12. Essas figuras descrevem a produção do grânulo e da telha a cada trimestre, o primeiro trimestre compreende os meses de janeiro, fevereiro e março; o segundo trimestre, os meses de abril, maio e junho; o terceiro, os meses de julho, agosto e setembro; e o quarto trimestre, os meses de outubro, novembro e dezembro.

Com relação à produção trimestral do grânulo, na Figura 11, pode-se observar que os períodos em que ocorreram baixa produção, ou redução, coincidiram com o período do início das atividades da cooperativa, ano de 1998, e nos meses de chuva na região de Goiânia, quarto e primeiro trimestre. Porém essas ocorrências foram específicas aos anos de 2000 e 2004.

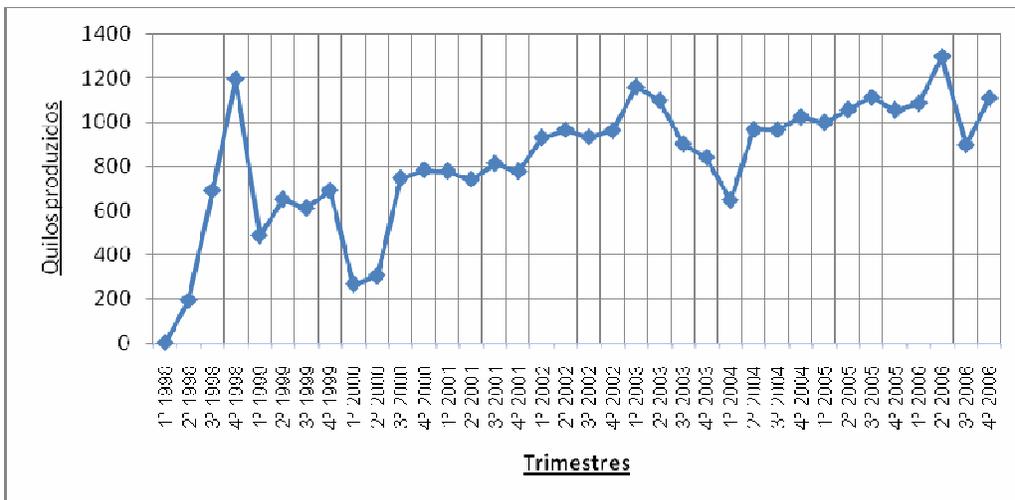


Figura 11. Evolução dos quilos produzidos de grânulos em cada trimestre dos anos de 1998 até 2006.

A produção da telha, comparada com a do grânulo, sofre variações continuamente, conforme se observa na Figura 12. Essas variações ocorrem de maneira regular. O aumento da produção ocorreu no segundo e terceiro trimestre, de um mesmo ano, e as reduções da produção no quarto trimestre de um ano e primeiro trimestre do ano seguinte. É importante destacar que o período chuvoso na região coincide com o quarto e primeiro trimestre, momento esse que dificulta a secagem das telhas e a impermeabilização.

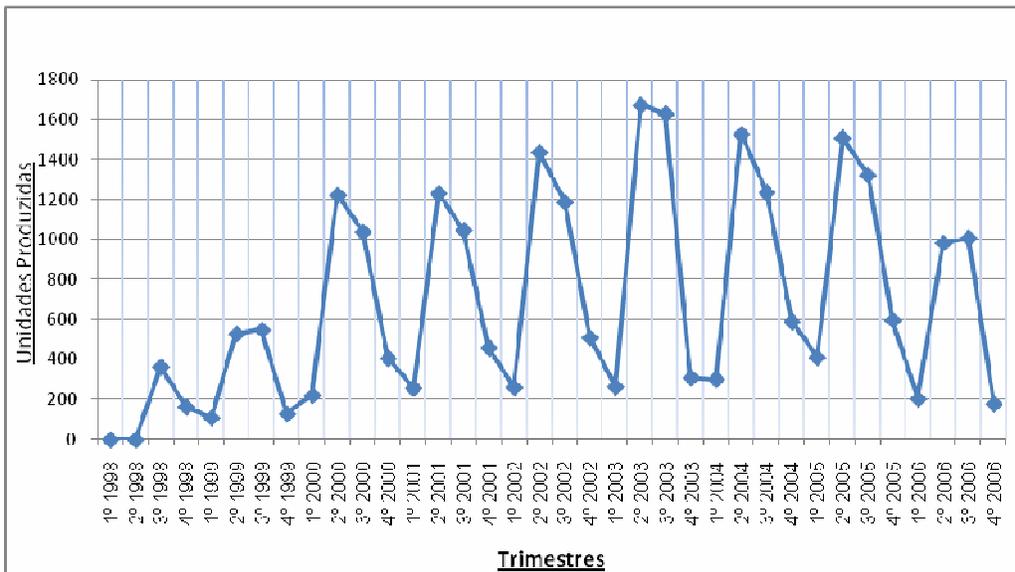


Figura 12. Evolução das unidades de telhas de fibra asfáltica produzidas em cada trimestre dos anos de 1998 até 2006.

Os resultados apresentados possibilitaram visualizar como a cooperativa estava organizada e funcionando ao longo de um período de nove anos. A descrição ora apresentada envolve dimensões relativas à história da constituição da organização, a estrutura deliberativa, as formas de deliberações, os eventos deliberativos que exercem funções de sinalizar relações funcionais (regra estatutárias e regimentais), as contingências relativas ao processo produtivo nas diversas unidades organizacionais e os resultados das práticas deliberativas e produtivas.

A seção seguinte traz uma discussão da relevância dos resultados apresentados, em relação aos objetivos da investigação que orientaram esta pesquisa, bem como implicações para estudos posteriores.

## DISCUSSÃO

O presente trabalho partiu do objetivo de investigar a evolução das práticas culturais ocorridas em uma cooperativa popular de reciclagem de lixo. Buscou-se analisar o conceito de cultura a partir de uma visão selecionista, em que os componentes culturais como as práticas deliberativas e as práticas de produção ocorrem em interação e determinam conseqüências, que seriam os produtos agregados.

Os resultados, descritos na seção anterior, permitiram observar como os componentes de uma cultura se manifestaram ao longo de um período de nove anos. A cooperativa estudada teve, no seu aspecto decisório, alterações em relação à estrutura deliberativa; os assuntos deliberados foram específicos às demandas organizacionais vivenciadas; com relação à reciclagem do lixo, buscou-se descrever os processos comportamentais relativos à produção e quais os efeitos de ambas as práticas viabilizaram no período estudado.

Nesta seção busca-se interpretar à luz da análise do comportamento a evolução cultural ocorrida na organização estudada. Sob a perspectiva da ciência do comportamento, os fenômenos sociais devem ser compreendidos como fenômenos comportamentais e, como tais, devem ser tratados como interações entre indivíduos-ambiente. Dessa forma, buscou-se analisar os resultados, primeiramente, descrevendo o papel das práticas deliberativas, das práticas produtivas e dos produtos agregados e, em seguida, abordou-se a relação existente entre as práticas produtivas e os produtos agregados.

### *1. Práticas deliberativas*

Skinner (1953) afirma que a cultura é fruto da ação dos homens em interação uns com os outros. Dessa forma, a cultura é entendida como um conjunto de variáveis de um indivíduo que afeta o outro. Assim, o estudo da cultura deve passar pela

descrição das formas de interações entre o indivíduo e o seu ambiente social.

Esse conjunto de variáveis determinantes do comportamento humano é entendido como um conjunto de condições passíveis de serem identificadas e passíveis de serem manipuladas, uma vez que essas variáveis são produzidas e se constituem como padrões comportamentais.

As variáveis de uma cultura, portanto, podem ser, como afirma Skinner (1974), “um conjunto de contingências de reforço mantidas por um grupo, possivelmente formuladas por meio de regras e leis” (p. 173). Assim, as regras e as leis podem ser entendidas como variáveis controladoras do comportamento de um indivíduo, como também de muitos indivíduos. As regras e as leis são na verdade antecedentes verbais. No caso do estudo em questão, o Estatuto, o Regimento e as próprias decisões tomadas nos conselhos e assembléias são comandos verbais, que operam como estímulos verbais que visam exercer controle sobre os comportamentos individuais dos membros da organização.

Dessa forma, o Estatuto, o Regimento e as decisões dos conselhos e assembléias podem ser analisadas como a) produtos do processo de descrever práticas existentes ou que se pretenda viabilizar, ou b) como variável controladora de comportamentos emitidos. Além disso, essas regras possibilitam especificar o que foi formulado como relevante de ser cumprido por um grande número de indivíduos na organização; bem como descrevem em que condições as regras deverão exercer controle sobre o comportamento dos membros da cooperativa. As regras indicam, também, o desenvolvimento da própria organização.

As deliberações, portanto, exerceram a função de regras que orientaram os comportamentos de gerenciamento, de tomada de decisões e de produção. Essas regras serviram de diretrizes que especificaram as classes de operantes necessárias à

sobrevivência da cultura organizacional. No caso da COOPREC, as regras podem ser organizadas em dois grupos, aquelas resultantes dos documentos, do estatuto e do regimento, que serão chamadas de regras fixas. Essas regras são, de certa forma, resultantes da participação dos cooperados, porém foram constituídas no ato da fundação da cooperativa, e desde então não sofreram alterações. O outro conjunto de regras é fruto da participação contínua dos cooperados, no dia-a-dia. Essas regras podem ser as deliberações resultantes das assembléias, como as deliberações resultantes dos conselhos, e que serão chamadas, nesse trabalho, de regras dinâmicas.

**1.1. Regras Fixas.** O Estatuto e o Regimento são instrumentos da organização, à disposição dos níveis gerenciais (Conselhos), que indicam o controle exercido sobre o comportamento dos cooperados. Para Skinner (1974), as regras produzidas por uma agência de controle são diferenciadas de outras agências, no caso específico, de outras organizações, a partir das contingências que essas regras descrevem, nos padrões de comportamento que descrevem e, possivelmente, na forma que a cooperativa se organiza para produzir regras.

De acordo com a Tabela 4, é no Regimento que se encontra o maior número de contingências que especificam as conseqüências dos comportamentos apresentados pelos cooperados. O regimento é o instrumento que rege as relações entre os cooperados e indica as penalizações contingentes aos comportamentos inadequados que ocorrem no ambiente organizacional. Como o regimento especifica ações do cotidiano da cooperativa, gera-se uma facilidade para os conselhos decidirem que medidas devem ser tomadas para as diversas situações experienciadas, como desrespeito, atrasos, faltas e estado de embriaguez no trabalho.

Entretanto o Estatuto Social apresentou mais contingências incompletas, isso se deve a natureza do documento, que rege aspectos globais da organização, como

natureza, aspectos relativos às quotas, os processos eleitorais, dentre outros. As poucas contingências completas identificadas no estatuto regiam questões relativas à admissão, desligamento dos cooperados e do processo eleitoral. Nas outras questões eram contingências incompletas.

Portanto, o Estatuto, por envolver mais questões relativas aos aspectos globais da dinâmica organizacional, é constituído por contingências incompletas em função da possibilidade de se ter várias interpretações, como também servir de indicação e modelo para certos comportamentos, como no funcionamento das assembleias e na necessidade de se ter certos livros, como outros.

De certa forma, o Estatuto e o Regimento, em especial, apresentam poucas normatizações sobre os comportamentos organizacionais. Há a necessidade, portanto, de se definir conseqüências, reforçadoras ou punitivas, para as relações interpessoais que ocorrem nas diversas unidades da cooperativa, como conflitos entre cooperados, desrespeitos, casos de embriaguez e outros. Por um lado, as definições de contingências nos conselhos e assembleias tornam mais dinâmicas as deliberações na organização, por outro, abre uma variedade de interpretações sobre como lidar com os comportamentos inadequados que têm ocorrido.

O Estatuto e o Regimento, compreendidos como um conjunto de regras produzidas por uma organização, possibilitam produzir novas regras, tornando-se importantes instrumentos na promoção de controles dos cooperados. Eles também possibilitam impedir que princípios do cooperativismo possam não ser aplicados. Em se falando de cooperativa, uma das principais características seria a possibilidade de todos os membros participarem da construção das regras, sejam as regras fixas ou as contínuas. É o princípio da democracia, que norteia a autogestão nos empreendimentos solidários e cooperativos.

No caso específico da COOPREC, a participação não tem se configurado como uma prática em acordo com o princípio da democracia. Como foi possível observar na Figura 4 e 5, as assembleias tiveram uma redução na participação dos membros, bem como no registro das deliberações pelos conselhos.

Se o número de assembleias reduziu e a média da participação sofreu alterações, com tendências à redução, há uma indicação de que o processo de construção das regras não está sendo democrático. Ou seja, se um dos princípios do cooperativismo é a democracia, ou a autogestão, a elaboração das decisões fins da sociedade e o controle de sua execução estão deixando de ocorrer por conta dos próprios cooperados.

Com isso, pode-se verificar nas Figuras 1, 2 e 3 modificações na estrutura organizacional. A capacidade de se delegar autoridade para implementação e execução das tarefas passa a ficar centralizada nos conselhos, especificamente no administrativo. Ou seja, a centralização, no caso específico, gera um alto grau de autoridade e responsabilidade nos níveis institucionais e organizacionais, enquanto que nos escalões operacionais há baixa autoridade e responsabilidade com o processo decisório.

Esses dados entram em acordo com estudos de Gaiger (2006), Scopinho e Martins (2003) e Cruzio (1989; 1994) que evidenciam problemas da autogestão. Sendo a autogestão o exercício da autonomia, o que pressupõe a descentralização da autoridade, em consequência, ajuda a definir o caráter participativo e democrático da gestão. Esses autores apontam para a inversão decisória, em que explicitam as dificuldades e entraves na condução do processo decisório, crise de representatividade e falhas no papel da coordenação, que oscila entre o centralismo e a ausência de direção política.

Os processos decisórios são, portanto, comportamentos verbais de indivíduos

que apontam para aspectos do ambiente em que se encontram, envolvendo a escolha entre uma ou mais alternativas disponibilizadas, ou em condições de serem acessadas. Dessa forma, a centralização seria entendida como o número de pessoas envolvidas nas maneiras do exercício do controle social ser reduzidas.

Nas cooperativas, a descentralização do poder, ou o exercício da democracia, possibilita aos indivíduos mais independência e interdependência, eliminando a necessidade de controles cerimoniais. Para Glenn (1986) as contingências cerimoniais envolvem “*comportamentos mantidos por reforços sociais os quais derivam seu poder de status, da posição ou da autoridade do agente reforçador independente de qualquer relação com as mudanças ambientais que, direta ou indiretamente, beneficiam as pessoas que se comportam*”. Ou seja, em uma cooperativa não existe um grupo que seja a autoridade soberana cujos interesses deve ser garantidos, o que há são os interesses da sobrevivência de todos sem que seja necessário subjugar outros indivíduos.

Como visto nos dados, a estrutura deliberativa tem evoluído para um modelo comum nas empresas tradicionais, em que se induzem as práticas culturais para dentro de esquemas rigidamente definidos, mantendo-os sob controle social derivado de status, posição ou autoridade. Os conselhos passam a ter autoridade sobre os demais membros.

**1.2. Regras Dinâmicas.** Mesmo havendo pouca representatividade dos membros da cooperativa, os assuntos identificados nas atas das assembleias e dos conselhos têm implicações na condução dos caminhos da organização. É possível verificar que as decisões tomadas pelos conselhos e nas assembleias apontam para questões corriqueiras do dia-a-dia da organização. Para isso, há a necessidade de se estabelecer orientações, ordens, avisos, ou controles instrucionais mais regularmente no cotidiano da organização.

A cooperativa, ao longo do período estudado, tem priorizado, conforme as

categorias de análises (Tabela 2 e 3), questões referentes às eleições, aos resultados financeiros e dos produtos (CRRPR), ao processo de produção (CRPRP), às relações interpessoais (CRRIN), à formação (CREFC) e às parcerias (CRPAI). É possível identificar que a quantidade dessas questões sejam significativas tanto nas atas das Assembléias como nos conselhos. As demais categorias apontadas no estudo tiveram relevância relativa ao período que a organização passava.

Três categorias com quantidade significativa de ocorrência ao longo de período estudado merecem atenção especial. Essas categorias são: resultados financeiros e dos produtos (CRRPR), processo de produção (CRPRP) e relações interpessoais (CRRIN).

É possível inferir que essas categorias ocorram com relevância devido ao fato de indicarem as circunstâncias nas quais os diversos comportamentos e práticas são submetidos periodicamente. Por exemplo, a categoria que envolve os resultados financeiros e produtivos (CRRPR) indica que os resultados dos desempenhos da organização podem estar agindo sobre as diversas unidades produtivas, além de estabelecer impactos diretos sobre os rateios oferecidos aos cooperados.

Os resultados financeiros e produtivos exercem impactos nas unidades produtivas. A produção da telha sofre influências das condições climáticas, como se observa na Figura 12: nos meses relativos ao período de chuvas (entre os meses de outubro de um ano até março do ano seguinte) a produção sofre reduções. Conseqüentemente, há uma redução dos recursos financeiros adquiridos.

A produção do grânulo também sofre impactos com os problemas mecânicos e as conseqüentes paradas da unidade. De acordo com os dados da Figura 11, a produção do grânulo teve sete reduções por problemas do maquinário. As condições climáticas também agem sobre essa unidade como eventual desencadeador dos problemas do maquinário. Acredita-se que isso ocorra em função da água das chuvas molharem

recipientes elétricos que sejam frágeis.

Com isso, há a necessidade da organização buscar alternativa contínua para a aquisição de receita. Essa busca de alternativas envolve a discussão de outra categoria abordada nas assembléias e nos conselhos com relevância o processo produtivo (CRPRP).

Dessa forma, a alternativa que a cooperativa possui de adquirir recursos financeiros que viabilizem todo o funcionamento e as condições de vida dos cooperados é manter atividades que garantam recursos de forma mais contínua, ao longo dos anos. Daí ser a coleta seletiva a principal atividade geradora de recursos, a que mais concentra trabalhadores e a que mais produz ao longo dos anos estudados (cf. Figura 9). É importante destacar que uma das parcerias que mais gera recursos financeiros à cooperativa foi a estabelecida com a COMURG, a categoria parceria (CRPAI) é uma das mais discutidas nas Assembléias.

Outro exemplo de inferência, com base em categoria relevante seria a que envolve problemas de relacionamentos e dinâmicas interpessoais (CRRIN), que é comumente avaliada pelos conselhos e assembléias. Supõe-se que haja uma necessidade de se normatizar as relações entre os cooperados, ou exercer o controle sobre o comportamento dos indivíduos pelo uso da punição – seja pela remoção de reforçadores positivos ou pela apresentação de estímulos aversivos.

Uma forma que a cooperativa tem de garantir comportamentos obedientes, ou em acordo com os preceitos gerais da organização, seria o estabelecimento da obediência no repertório verbal do indivíduo. Segundo Skinner (1953), uma técnica para o estabelecimento do comportamento obediente, além do controle exercido pelo controle pelas conseqüências, seria o controle a partir de um comando verbal.

Para Skinner, a obediência é um repertório selecionado, em que o

comportamento comandado pelas pessoas investidas de autoridade, seja no conselho seja na assembléia, é capaz de colocar a resposta particular sob controle da ordem verbal. Com isso feito, é possível que os membros possam transmitir que repertório selecionado de respostas estão sob controle de estímulos verbais apropriados. O indivíduo se torna um multiplicador.

Outra categoria que apresenta uma convergência com o exposto anteriormente, e que teve alta ocorrência, (mesmo que apenas nas discussões dos conselhos) foi a de formação, educação e treinamento (CREFC). Supõe-se que essa categoria foi significativa pelo fato da necessidade de se formar os novos membros que ingressam na cooperativa e a necessidade de adequar os indivíduos às práticas produtivas e aos princípios do cooperativismo. Como a cooperativa trabalha com rodízio, os membros têm que ter conhecimento dos comportamentos a serem apresentados nas diversas unidades, como da coleta, do grânulo e da telha. Ou seja, a transferência do controle de respostas sob certas circunstâncias ambientais, e até mesmos as verbais, indicando as relações existentes entre os eventos ambientais e os comportamentos (Andery, Micheleto & Sérgio, 2005; Baum, 1995; Malott, 1992).

É interessante realizar uma outra análise do processo deliberativo praticado nessa cooperativa, especificamente com a concepção analítico-comportamental. Para ilustrar essa interpretação busca-se compará-lo com o processo deliberativo realizado na comunidade Los Horcones (Horcones, 1989a, 1989b, 1990).

Como foi descrito, para se viabilizar o processo da autogestão (característica marcante do cooperativismo) exige-se que os trabalhadores participantes tenham acesso a conhecimentos comuns, criando um grau de envolvimento maior e uma maior responsabilização pelos rumos do empreendimento (Gaiger, 2000, 2006; Bocayuva, 2003; Singer, 2001; Bulgarelli, 1998; Crúzio, 1994). Em relação a agentes externos,

pressupõe-se que os trabalhadores tenham efetivas condições de decisão, sem ingerência externas (Antonialli, Fischamenn & Souki, 2003; Singer, 2001, 2003b; Zanela, Freitas & Becker, 1998; Arruda, 1996).

E, ainda, de acordo com Singer (2003b), uma problemática de relevância da gestão das cooperativas seria que os trabalhadores cooperados acabam recaindo na descrença em sua própria capacidade de gerir o empreendimento. Cria-se, com isso, um contexto organizacional para a fragmentação e a insatisfação generalizada, cujo desdobramento pode ser o abandono de membros da organização (Gaiger, 2000, 2006; Valério, 2005; Rech, 2003; Singer, 2003a, 2003b). Com isso, os modelos participativos necessitam preservar as decisões nas mãos dos trabalhadores associados e permitir às cúpulas profissionalizadas apenas as decisões de pequeno alcance (Barreiros, Portil & Moreira, 2005; Valentin, 2005; Dalfior, 2003).

O cooperativismo busca, de certa forma, criar nas organizações uma forma de gestão (ou até mesmo de “governo”) que promova comportamentos de cooperação e igualdade entre os membros da organização (Singer, 2001, 2002, 2003b). Com isso, é claro, é necessário encorajar o convívio pacífico e a atitude compartilhada entre todos (Gaiger, 2006). A exemplo da comunidade Los Horcones, o sistema decisório busca também atingir esses princípios, por assim dizer.

Como a própria comunidade afirma: *“Segundo nosso ponto de vista, um enfoque científico experimental no governo e no comportamento de governados e governantes, constitui a diferença entre a sobrevivência ou a destruição da humanidade”* (Horcones, 1990 p.129).

Na COOPREC, o processo decisório se configurou de forma a centralizar-se nas mãos de poucos membros, e mais, não promoveu com o passar do tempo formação dos demais membros para apresentar os comportamentos decisórios. A configuração

decisória apresenta alguns elementos democráticos, como a participação da maioria. Mas aqui tem-se um problema: mesmo havendo poucas práticas democráticas na cooperativa, as decisões não devem envolver todos os membros, ou não deve haver a anuência de todos no momento da tomada de decisão; além disso, as pessoas tendem a tomar a decisão que já está sendo tomada pela maioria. Com isso, segundo Horcones (1989a, 1989b), geraram-se as condições para que comportamentos como negativismo e competitividade ocorressem. Esses comportamentos podem conduzir à deterioração do processo de tomada de decisão e fragilizar o suporte do grupo com relação ao seguimento das decisões tomadas, gerando, com disso, as condições para que a minoria não se esforce em ajudar a maioria, se tornando mais interessados em deixar que a decisão, quando tomada pela maioria falhe.

O modelo apresentado na comunidade Los Horcones parece ser relevante para se construir uma gestão deliberativa pautada no princípio da cooperação e igualdade: seu sistema de tomada de decisão é chamado de Personocracia. O que é almejado pelas organizações cooperativas. As características básicas da Personocracia (Horcones, 1990) são: (1) coordenadores ensinam aos outros suas habilidades organizacionais - facilitando o acesso de mais membros à coordenação e evitando que a comunidade se torne dependente de um único indivíduo; (2) todos os membros participam no processo de tomada de decisões – qualquer membro pode impedir que o grupo tome uma decisão se ele estiver em desacordo, para isso a comunidade dá cursos sobre maneiras apropriadas de participação no processo de tomada de decisão, como apresentar propostas e alternativas de maneira objetiva, etc.; (3) controle face à face é encorajado – os coordenadores estão disponíveis o tempo todo para conversar com membros que desejam discutir assuntos relacionados à sua área de coordenação.

Como o modelo apresentado na comunidade Los Horcones foi aplicado em

uma comunidade experimental, acredita-se que ele seja limitado em relação ao tamanho de uma comunidade regida por esse sistema. Pois os assuntos a serem discutidos deverão sê-los em público, ou seja, com a presença de todos os membros; e o uso de um código de comportamento deve ser aplicado e envolver questões mais corriqueiras do dia-a-dia da organização (Vieira, 2002). Tendo isso sido exposto, acredita-se que um possível procedimento para se obter uma tomada de decisão participativa seria a adotada pela comunidade Los Horcones.

## ***2. Práticas produtivas***

As práticas deliberativas descritas anteriormente possibilitaram interpretar e visualizar os processos administrativos, bem como observar as alterações que a estrutura organizacional sofreu com o passar dos anos. Agora, o processo produtivo descrito nos Quadros 1, 2, 3, 4, 5 e 6 demonstram que as contingências de cada indivíduo estão relacionadas às dos outros. Ou seja, a produção envolve várias contingências entrelaçadas.

A prática produtiva é, portanto, um conjunto de contingências entrelaçadas nas diversas unidades produtivas da organização cooperativa e que gera resultados (conseqüências) a longo prazo que mantém as práticas. De acordo com Redmons e Wilk (1991), o estudo da cultura deve, então, envolver a descrição das práticas do grupo e de suas conseqüências, ou seja, deve-se descrever a relação funcional do desempenho do grupo e suas conseqüências.

Com base no objetivo do presente trabalho, sugere-se, aqui, uma possível análise das relações funcionais entre as práticas culturais de produção apresentadas na cooperativa e suas conseqüências de longo prazo.

O comportamento de qualquer indivíduo dentro da cooperativa segue um padrão, a partir do seu ingresso (Cortegoso, 2003). Quando um indivíduo é admitido na

organização, ele recebe um treinamento para poder ingressar nas unidades produtivas, com isso, as contingências já estão especificadas, conforme descrito nos Quadros 1, 2, 3, 4, 5 e 6. Essas contingências operantes são replicadas, portanto, nos repertórios de outros indivíduos que atuaram, atuam ou, por ventura, venham a atuar nas unidades descritas (Franchini, 2003).

Há, aqui, contingências entrelaçadas que envolvem mais de dois indivíduos, e que se comportam sob controle do responder uns dos outros, em unidades diferentes. Mas as contingências que descrevem os comportamentos de cada um deles foram diferentes. Por exemplo, no Quadro 1, a contingência que descreve o comportamento dos indivíduos que se encontram na linha de triagem (D) é diferente dos indivíduos, no Quadro 2, que conduzem (F) o material separado, papel, para uma nova separação dos resíduos. No primeiro caso, a contingência envolveu, como estímulo antecedente, o lixo depositado na área de triagem, o comportamento seria separar o papel, o plástico, o material orgânico e outros tipos de resíduos, e a consequência seria intrínseca, ou seja, os resíduos se encontrarem separados; no segundo caso, do indivíduo F, o estímulo antecedente seria a consequência do indivíduo D, o papel, o comportamento seria o de retirar os detritos (grampos, plásticos colados) e a consequência seria intrínseca, o papel limpo.

Há também as contingências entrelaçadas de indivíduos na mesma unidade produtiva, mas que ainda apresentam diferentes contingências. Por exemplo, no Quadro 01, o indivíduo A, que tem como estímulo antecedente o lixo depositado nas ruas teria o comportamento de catar o lixo e depositá-lo na caçamba, a consequência intrínseca seria o lixo na caçamba. Outro que apresenta contingências entrelaçadas com esse, seria a do indivíduo B, que após o lixo ser depositado na caçamba (estímulo antecedente), conduzia o caminhão pelas ruas dos bairros indicados pelo conselho administrativo

(comportamento) e a consequência desse comportamento seria colocar o caminhão em movimento e encontrar pacotes de lixo dispostos na rua.

As contingências comportamentais descritas aqui envolvem entrelaçamento. Porém, os resultados da organização são produzidos também por contingências que não são interligadas. Os resultados financeiros da organização são obtidos a partir de diversas contingências interligadas como das não interligadas com o processo produtivo. Para ilustrar, paralelamente às contingências interligadas, há as contingências não interligadas que também influenciam na geração de receita, enquanto há várias contingências envolvidas na produção da telha, do grânulo e da coleta seletiva, em que todas essas contingências são, de certa forma, mantidas pelos recursos da comercialização; há as contingências relativas à prática do conselho administrativo que viabiliza recursos de doações ou de parcerias que não envolvem o processo de coleta e nem de produção.

### ***3. Produtos agregados***

Como foi descrito na seção dos resultados, sobre os produtos agregados, pode-se afirmar que as consequências decorrentes das contingências da produção de telha não são suficientes, em certos períodos, para garantir para todos os membros da cooperativa recursos financeiros para a manutenção dessa prática. O mesmo pode se afirmar das práticas decorrentes da produção do grânulo.

A garantia da sobrevivência na cooperativa, por assim dizer, é resultante do acesso aos recursos financeiros, os produtos agregados (Glenn & Malott, 2004; Barros, 2003). Esses produtos, de certa forma, são acessados em função das diversas práticas, algumas conseguindo uma parcela maior, outras uma menor. Porém, todas as práticas produtivas garantem acesso aos produtos, mas elas estão operando de forma simultânea e independente (Eubanks & Lloyd, 1992; Mawhinney, 1992a, 1992b). De acordo com a

Figura 8, pode-se observar que todas as unidades produtivas geraram recursos, porém, cada uma garantiu valores específicos.

Aqui fica claro que os princípios que regulam o comportamento social são os mesmos que regulam o não social (Glenn, 1986, 1988; Skinner, 1953, 1969, 1978). A análise da cultura, contudo, mesmo em escala maior pode lançar mão das idéias de análises dos comportamentos em menor escala, sem implicar no reducionismo de acreditar que os fenômenos sociais sejam uma mera soma das contingências individuais, o que não são (Glenn, 1991, 1995; Pierce, 1991; Skinner, 1953, 1978).

Pode-se inferir, portanto, que as práticas produtivas da COOPREC estão ocorrendo em esquemas concorrentes, práticas que produzem telhas, garantem um valor específico de recursos à cooperativa; práticas que produzem grânulos, produzem outro valor; e práticas relativas à seleção e triagem geram outro valor. Porém, todas essas práticas estão ocorrendo em um ambiente e tem como função garantir o máximo de recursos para a sobrevivência da organização e dos indivíduos.

Outra característica que merece destaque é a sensibilidade dos comportamentos às diversas contingências, ou seja a relação existente entre contingências tecnológicas e cerimoniais. É possível verificar que a cooperativa ao iniciar as atividades produtivas, no ano de 1998, o controle exercido pelas práticas gerenciais se dava a partir de regras fixas apresentadas no Estatuto e no Regimento. Porém, nos anos subsequentes (1999 a 2006) as práticas gestoras passam a ficar sobre controle das mudanças ambientais, como por exemplo, a maior probabilidade de aquisição de recursos financeiros se dá por convênios e não exatamente pela produção de telhas e de grânulos, ou a produção ficar contingente às condições climáticas.

O processo deliberativo também passou por alteração no seu controle, de cerimonial para tecnológico. No ano de 1998 as deliberações mais frequentes ocorriam

em função dos modelos apresentados no Regimento, aja vista a representação da estrutura deliberativa adotada era a indicada no documento. Já, a partir de 1999 as estruturas deliberativas sofreram adequações que as possibilitavam responder mais adequadamente às pressões ambientais.

O estudo buscou descrever a evolução da cultura de uma cooperativa popular de produção/ trabalho. O uso do instrumento conceitual da metacontingência indicou uma possibilidade de se sistematizar empiricamente as práticas da autogestão e cooperação de uma organização.

Com uma necessidade no universo investigativo do cooperativismo, para se analisar internamente os empreendimentos solidários da sua gênese à sua evolução posterior, esse estudo buscou, a partir da tendência comportamental, coletar dados de práticas organizacionais existentes e reinterpretá-los a partir do instrumento conceitual contingência e metacontingência.

Nessa abordagem, a descrição envolveu os modos de produção e reprodução dentro da organização, ao invés de focar exclusivamente os relatórios verbais das pessoas como sendo os indicadores de eventos culturais determinantes. A exemplo das abordagens mentalistas (Zanelli & Silva, 2004; Schein, 1990, 1996), que tratam o conceito de cultura organizacional como sendo essencialmente eventos cognitivos. (descritos em termos de valores, crenças e expectativas que são por si só conceitos cognitivos), esses conceitos têm a função de causas dos comportamentos dos membros de uma organização, ou seja, para a psicologia cognitiva o termo cultura é freqüentemente emitido quando um observador vê pessoas de diferentes organizações se comportando de diferentes formas e na mesma organização se comportando de maneira padrão. O conceito de cultura é um fenômeno causal, não observável, empregado para explicar diferentes respostas tanto a verbal, como não verbal, social ou até mesmo não

social.

Já para a abordagem proposta no presente estudo, o conceito de cultura organizacional, independente da natureza da organização ser fundada no cooperativismo, possibilita-nos entendê-la de forma descritiva e observável (Horta, 2006; Faleiros, 2002). Os fenômenos culturais de uma organização podem ser, portanto, tratados como sendo um comportamento que ocorre dentro de um contexto social mais amplo, do que o adotado na literatura da cultura organizacional.

Com isso, o presente trabalho, envolvendo a análise do comportamento, no uso do conceito de metacontingência, oferece uma alternativa para se compreender os processos inerentes a uma organização. A aplicação desse instrumento conceitual possibilita uma linha de investigação que pode chegar a desenvolver programas de intervenção aplicados em relação à cultura de uma organização, seja a partir de uma investigação no nível individual, grupal e organizacional. Uma eventual agenda investigativa envolvendo o conceito de cultura organizacional deveria envolver três grandes tendências: a) reflexões conceituais acerca do termo cultura organizacional na óptica analítico-comportamental, para que se possa ter uma definição das unidades a serem investigadas ao se falar do fenômeno cultura; b) reflexões metodológicas sobre a investigação dos fenômenos na cultura organizacional; e c) desenvolvimento de tecnológicas capazes de interferir nas dinâmicas organizacionais.

De maneira específica, os estudos sobre cultura organizacional devem viabilizar: a) realizar estudos descritivos que apresentem os limites aplicativos das contingências entrelaçadas, seja no estudo da cooperação organizacional, competição, equidade, altruísmo, liderança, comprometimento e intercâmbio de comportamento; b) realizar estudos que especifiquem as funções existentes dentro dos comportamentos interligados, ou seja, identificar a lógica de como o grupo pode controlar o

comportamento individual; c) identificar programas de treinamento que possam garantir desde a socialização de novos membros até a mudança de práticas comportamentais; d) identificar os efeitos, as implicações, as formas de distribuição e as restrições dos reforçadores e dos produtos agregados no comportamento dos indivíduos e nas práticas comportamentais; e) a interação entre as classes de respostas, ou seja, identificar os relacionamentos entre classes de respostas diferentes tanto dentro quanto entre indivíduos (p. ex., correspondência entre dizer-fazer, fazer-dizer, dizer-dizer, fazer-fazer); f) desenvolver e testar design de pesquisa; e g) estabelecer programas que possam identificar os elementos que constituem um fenômeno cultural organizacional, apresentar propostas de intervenção, implementar as intervenções e acompanhar os resultados obtidos.

Essa agenda envolve alguns pontos que não foram submetidos a verificação empírica. Portanto, ela é incompleta, possibilitando que outros itens possam ser incorporados. Mas, para que se possa ampliar a compreensão e atuação dos analistas do comportamento sobre os fenômenos sociais, espera-se que essa agenda seja empreendida. Pois uma especificação mais precisa da cultura pode restringir sua utilização ampla e facilitar sua aplicação enquanto interage com outras organizações e disciplinas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguiar, A. C. (2004). Percepções de pesquisadores sobre atividades cooperativas de P&D: uma análise com base na teoria institucional. Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, Curitiba, PR, 28.
- Alievi, R. M. & Fensterseifer, J. E. (2005). Relações de cooperação e criação de vantagens competitivas: um estudo no arranjo produtivo vinícola da região da serra gaúcha – Brasil. Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, Brasília, DF, 29.
- Almeida, J. A. S. & Martins, L. M. (2003). Estudo comparativo dos ritos organizacionais da polícia civil e da brigada militar do estado do Rio Grande do Sul. Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, Atibaia, SP, 27.
- Alves, A. C. P. (2006). Mídia e construção social do conhecimento: atentados terroristas no relato de dois jornais brasileiros. Dissertação de mestrado não publicada. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Pós-Graduação em Psicologia Experimental: Análise do Comportamento. São Paulo, São Paulo.
- Amorim, L. M. & Guimarães, V. N. (2005). Relações e gênero e economia solidária: um estudo na maricultura catarinense. Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, Brasília, DF, 29.
- Andery, M. A. P. A., Micheleto, N. & Sério, T. M. A. (2005). A análise de fenômenos sociais: esboçando uma proposta para a identificação de contingências entrelaçadas e metacontingências. J. C. Todorov, R. C. Martone & M. B. Moreira (Orgs.). Metacontingências: comportamento, cultura e sociedade. (pp. 129-148). São Paulo: ESETec Editores Associados.
- Andery, M. A. P. A. & Sério, T. M. A. P. (1997). O conceito de metacontingência: afinal, a velha contingência de reforçamento é insuficiente ? R. Banaco (Org.). Sobre comportamento e cognição. (pp. 106-116) Santo André: ARBytes/ ESETec.
- Andion, C. (2001). As particularidades da gestão em organizações da economia solidária. Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração,

Campinas, SP, 25.

Antonialli, L. M. (1998). Influência da mudança de gestão nas estratégias de um cooperativa agropecuária. Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, Foz do Iguaçu, PR, 22.

Antonialli, L. M., Fischmann, A. A. & Souki, G. Q. (2003). Continuidade ou descontinuidade das estratégias: um estudo sobre a influência da eleição dos dirigentes em cooperativas agropecuárias. Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, Atibaia, SP, 27.

Arruda, M. (1996). Globalização e Sociedade Civil: repensando o cooperativismo no contexto da cidadania ativa. Rio de Janeiro: PACS, Instituto Políticas Alternativas para o Cone Sul.

Atlas da Economia Solidária no Brasil 2005. (2006). SENAES. Brasília: MTE.

Baldi, M. (1998). Cultura e estrutura organizacional: um estudo na Unijui. Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, Foz do Iguaçu, PR, 22.

Barreiros, R. F., Portil, R. M. & Moreira, V. R. (2005). Caracterização da natureza do processo decisório em nível estratégico nas cooperativas agroindustriais do Estado do Paraná. Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, Brasília, DF, 27.

Barros, T. S. M. (2003). Valor do reforço: identificação de condições associadas à manutenção de colaboradores em cooperativas populares de trabalho. Monografia de graduação não publicada. Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, São Paulo.

Bastos, A. V. B., Loiola, E., Queiroz, N. & Silva, T. D. (2004). Conceito e perspectivas de estudo das organizações. Em J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Orgs.). Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. (pp. 63-90). Porto Alegre: Artmed.

Bastos, A. T. (2002). A difícil modelagem institucional da cooperação: uma análise do cooperativismo agropecuário do norte do Ceará. Anais do Encontro Nacional de

Pós-Graduação em Administração, Salvador, BA, 26.

Baum, W. M. (1995). Rules, culture, and fitness. The Behavior Analyst. 18 (1), 1-21.

Baum, W. M. (1999). Compreender o behaviorismo: ciência, comportamento e cultura. (M. T. A. Silva, M. A. Matos, G. Y. Tomanari, Trans.) Porto Alegre: Artmed. (Obra publicada originalmente em 1994).

Beatriz, M. Z. (2004). Cultura, poder e reações à mudança no processo de implantação do modelo organizacional de células semi-autônomas: um estudo de caso em uma empresa do ramo industrial. Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, Curitiba, PR, 28.

Benato, J. V. (1997). O ABC do cooperativismo. São Paulo: OCESP.

Bertolin, R. V. (2004). Assimetria de informação e confiança nas transações cooperativas: um estudo de caso no sul de Minas. Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, Curitiba, PR, 28.

Bertucci, J. O. & Cunha, G. C. (2006). Primeiro mapeamento da economia solidária no Brasil (Relatório Nacional). Brasília: Secretaria Nacional de Economia Solidária, Ministério do Trabalho e Emprego.

Bianchini, V. K. & Alves, M. R. P. A. (2003). Os processos de negócios no suprimento de açúcar: o relacionamento de uma usina cooperada e de uma usina independente com seus clientes da indústria de alimentos. Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, Atibaia, SP, 27.

Bocayuva, P. C. (2003). Transição, revolução social socialista e a economia solidária. Revista Proposta: economia solidária e autogestão, 30(97), 20-32.

Brief, A. P. & Weiss, H. M. (2002). Organizational Behavior: affect in the workplace. Annual Review of Psychology. 53, 279-307.

Bulgarelli, W. (1998). As sociedades cooperativas e a sua disciplina jurídica. Rio de Janeiro: Editora Renovar.

Cançado, A. C. (2005). Para a apreensão de um conceito de cooperativas popular. Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, Brasília, DF, 29.

- Carmo, M. S., Oliveira, J. A. P. & Migueles, C. P. (2004). Significado do lixo e ação econômica – a semântica do lixo e o trabalho dos catadores do Rio de Janeiro. Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, Curitiba, PR, 28.
- Catania, A. C. (1999). Aprendizagem – comportamento, linguagem e cognição. (A. Schmidt, D. G. de Souza, F. C. Capovilla, J. C. C. de Rose, M. J. D. dos Reis, A. A. da Costa, L. M. C. M. Machado e A. Gadotti, Trans.) Porto Alegre: Artmed. (Obra publicada originalmente em 1979).
- Cautilli, J. & Clarke, K. (2000). What does Organizational Behavior Management have to offer social service organizations ? na OBM primer for aba'ers. Behavior Analyst Today, 1(1).
- Cavedon, N. R. (1999). O método etnográfico em estudos sobre a cultura organizacional: implicações positivas e negativas. Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, Foz do Iguaçu, PR, 23.
- Cavedon, N. R. & Fachin, R. C. (2000). Homogeneidade versus heterogeneidade cultural: um estudo em universidade pública. Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, SC, 24.
- Cavedon, N. R. & Ferraz, D. L. S. (2004). As culturas organizacionais de uma loja autogestionada de economia popular solidária de Porto Alegre. Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, Curitiba, PR, 28.
- Chahad, J. P. Z (2003). Tendências recentes no mercado de trabalho: pesquisa de desemprego e emprego. São Paulo em Perspectiva, 17(3-4): 205-217.
- Clayton, M. C., Mawhinney, T.C., Luke, D. E. & Cook, H. G. (1997). Improving the management of overtime costs through decentralized controls: managing an organizational metacontingency. Journal of Organizational Behavior Management, 17(2), 77-98.
- Cole, G. D. H. (1991). As primeiras cooperativas antes de rochdale. In: J. O. Schneider, (Org.). Democracia-Participação e autonomia cooperativa. São Leopoldo: Unisinos, 30-41.

- Cordeiro, S. M. (2001). As cooperativas de trabalho no contexto das transformações da sociedade brasileira. Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, Campinas, SP, 25.
- Cortegoso, A. L. (2003). Produção de conhecimento e formação de profissionais: desafios impostos por organizações de empreendimento solidário. Em M. Z. s. Brandão, F. C. S. Conte, F. s. Brandão, Y. K. Ingberman, C. B. Moura, V. M. Silva & S. M. Oliane (Org.). Sobre comportamento e cognição (pp. 340-349). Santo André: ESETec, v. 11.
- Coutinho, M. C., Beiras, A., Picinin, D. & Lückmann, G. L. (2005). Novos caminhos, cooperação e solidariedade: a psicologia em empreendimentos solidários. Psicologia & Sociedade, 17 (1), 17-28.
- Cronin, H. (1995). A formiga e o pavão: altruísmo e seleção sexual de Darwin até hoje. Campinas: Papirus.
- Crubellate, J. M. (2003). Conseqüências da modernidade: interpretando as reações culturais à racionalização administrativa em uma agência bancária. Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, Atibaia, SP, 27.
- Crúzio, H. O. (1989). Problemas organizacionais e administrativos das cooperativas agroindustriais e agropecuárias no Estado da Bahia. Dissertação de mestrado não publicada. Escola Superior de Agricultura de Lavras, Mestrado em Administração Rural. Lavras, Minas Gerais.
- Crúzio, H. O. (1994). Ideologia e autogestão, contradições do cooperativismo agropecuário/ industrial brasileiro: o caso da inversão decisória. Tese de doutorado não publicada. Escola de Administração da Fundação Getúlio Vargas, Pós-Graduação da EAESP/FGV, área de concentração: organização, recursos humanos e planejamento. São Paulo, São Paulo.
- Cummings, L. L. (1982). Organizational Behavior. Annual Review of Psychology. 33, pp. 541-579.
- Dalfior, S. D. R. (2003). Novas relações de trabalho: cooperativas de especialidade médica versus hospital público. Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em

Administração, Atibaia, SP, 27.

Daniels, A. C. (1989). Performance management. (3rd Ed.). Tucker, GA: Performance Management.

Darwin, C. (1985). Origem das espécies. Belo Horizonte: Itatiaia, São Paulo: Edusp.

David, M. N. (1996). Cooperativas. In: J. C. Marion (Coord.). Contabilidade e controladoria em agribusiness. São Paulo: Atlas.

Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life. Reading, MA: Addison-Wesley.

Dennett, D. C. (1998). A perigosa idéia de Darwin. Rio de Janeiro: Rocco.

Dawkins, R. (1979). O gene egoísta. (G. H. M. Florsheim, Trad.). Belo Horizonte: Itatiaia; São Paulo: Edusp. (Obra originalmente publicada em 1976).

Dittrich, A. (2003). Introdução à filosofia moral de skinneriana. In: C. E. Costa, J. C. Luzia, H. H. N. Sant'Anna (Org). Primeiros passos em análise do comportamento e cognição (pp. 11-24). Santo André, SP: ESETec Editores Associados.

Dittrich, A. (2004). Behaviorismo radical, ética e política: aspectos teóricos do compromisso social. Tese de Doutorado não publicada, Universidade Federal de São Carlos, Centro de Educação e Ciências Humanas, Departamento de Filosofia e Metodologia das Ciências. São Carlos, São Paulo.

Echagüe, V. L. (2006). Explorando algumas relações entre custo de resposta, magnitude do reforço e comportamento cooperativo. Dissertação de mestrado não publicada. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Pós-Graduação em Psicologia Experimental: Análise do Comportamento. São Paulo, São Paulo.

Ellis, J. (1991). Contingencies and metacontingencies in correctional settings. In P. A. Lamal (Ed.). Behavioral analysis of societies and cultural practices. (pp. 87-105). New York: Hemisphere Publishing Corporation.

Eubanks, J. L. & Loyd, K. E. (1992). Relating behavior analysis to the organizational culture concept and perspective. In T. C. Mawhinney (Ed.), Organizational culture, rule-governed behavior and organizational behavior management. (pp. 27-44). New

York: The Haworth Press.

Faleiros, P. B. (2002). Análise de práticas culturais em uma cooperativa de serviços. Dissertação de mestrado não publicada. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Pós-Graduação em Psicologia Experimental: Análise do Comportamento. São Paulo, São Paulo.

Ferreira, L. S. A. (2002). Rodízio de funções e funções fixas no trabalho: reflexos na satisfação de trabalhadores em cooperativas populares. Monografia de graduação não publicada. Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, São Paulo.

Ferreira, M. C., Assmar, E. M. L., Estol, K. M. F., Helena, M. C. C. C., & Cisne, M. C. F. (2002). Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. Estudos de Psicologia, 7(2), 271-280.

Ferraro, G. (2001). Cultural anthropology: an applied perspective. Belmont, CA: Wadsworth.

Feuerschütter, S. G. (1997). Cultura organizacional e dependência de poder: a mudança estrutural em uma organização do ramo de informática. Revista de Administração Contemporânea, 1(2), 73-95.

Filho, O. L. S. (s.d.). Pequena resenha sobre o texto: o conceito de metacontingência de reforçamento é suficiente ? Das autoras: M. A. P. A. Andery & T. M. A. P. Sério. Manuscrito não publicado.

França Filho, G. C. (2002). Terceiro setor, economia social, economia solidária e economia popular: traçando fronteiras conceituais. Bahia Análise & Dados, 12(1), pp. 9-19.

França Filho, G. C., Laville, J.L.(2004). Economia solidária: uma abordagem internacional. Porto Alegre: Editora da UFRGS.

Franchini, V. A. C. (2003). Procedimento para elaboração de um código de condutas cooperativo em cooperativas populares de trabalho em incubação. Monografia de graduação não publicada. Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, São Paulo.

- Freitas, R. (2000). A desforra de Hume. Revista Brasileira de Ciências Sociais, v. 15, n. 42, p. 23-38.
- Gaiger, L. I. (2000). Sentido e possibilidades da economia solidária hoje. Em: G. Kraychete. Economia dos setores populares: entre a realidade e a utopia. (pp. 191-198). Salvador: Vozes.
- Gaiger, L. I. (2006). A racionalidade dos formatos produtivos autogestionários. Sociedade e Estudo, 21, 2, 513-545.
- Gilbert, T. F. (1996). Human competence: engineering worthy performance (tribute edition). Washington, DC: International Society for Performance Improvement.
- Glenn, S. S. (1986). Metacontingencies in Walden Two. Behavioral Analysis and Social Action, 5, 2-8.
- Glenn, S. S. (1988). Contingencies and metacontingencies: toward a synthesis of behavior analysis and cultural materialism. The Behavior Analyst, 11, 161-179.
- Glenn, S. S. (1991). Contingencies and metacontingencies: relations among behavioral, cultural, and biological evolution. In P. A. Lamal (Ed.). Behavioral analysis of societies and cultural practices. (pp. 39-73). New York: Hemisphere Publishing Corporation.
- Glenn, S. S. & Madden, G. J. (1995). Units of interaction, evolution, and replication: organic and behavioral parallels. The Behavior Analyst, 18, 237-251.
- Glenn, S. S. (2003). Operant contingencies and the origin of cultures. In Lattal, K. A. & Chase, P. N. (Eds.), Behavior theory and philosophy (pp. 223-242). New York: Kluwer Academic/ Plenum Publishers.
- Glenn, S. S. (2004). Individual behavior, culture, and social change. The Behavior Analyst, 27, 133-151.
- Glenn, S. S. & Malott, M. (2004). Complexity and Selection: implications for organizational change. Behavior and Social Issues, 13, 89-106.
- Goldstein, M. K. & Pennypacker, H. S. (1998). From candidate to criminal: the contingencies of corruption in elected public office. Behavior and Social Issues, 8,

1-8.

- Griffin, R. W. & Moorhead, G. (2006). Fundamentos do comportamento organizacional. (F. M. Leal & A. S. Ferreira, Trans.). São Paulo: Ática.
- Guerin, B. (1992). Behavior Analysis and the social construction of knowledge. American Psychologist, 47 (11), 1423-1432.
- Guerin, B. (1994). Analyzing social behavior. Reno, NV: Context Press.
- Guerin, B. (2004). Handbook for analyzing the social strategies of everyday life. Reno, NV: Context Press.
- Guerin, B. (2005). Handbook of interventions for changing people and communities. Reno, NV: Context Press.
- Guiguet, J. M. S. & Silva, J. R. G. (2003). O processo de adaptação dos expatriados e a importância relativa dos aspectos socioculturais. Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, Atibaia, SP, 27.
- Harris, M. (1979). Cultural materialism: the struggle for a science of culture. New York: Random House.
- Hayes, S. C., Zettle, R. D. & Rosenfarb, I. (1989). Rule-following. In S. C. Hayes (Ed.). Rule governed behavior: cognition, contingencies, and instructional control (pp. 191-220). New York: Plenum.
- Horcones, (1989a) Personalized Government: A Governmental System based on Behavior Analysis, Behavior Analysis and Social Action, 7(1e2), 42 – 47
- Horcones, (1989b) Walden Two and Social Change: The Application of Behavior Analysis to Cultural Design, Behavior Analysis and Social Action. 7(1e2) 35-41
- Horcones, (1990) Personocracia: una forma de gobierno basada en la ciencia del analisis de la conducta, Revista Latinoamericana de Psicologias, 22(1) 111-136
- Horta, R. G. (2006). A Análise Funcional do Comportamento como Estratégia de Análise da Cultura Organizacional. Dissertação de mestrado não publicada. Universidade Federal de Minas Gerais, Pós-Graduação em Administração. Belo

Horizonte, Minas Gerais.

- Houmanfar, R. & Rodrigues, N. J. (2006). The metacontingency and the behavioral contingency: points of contact and departure. Behavior and Social Issues. 15 (1), 13-30.
- House, R. J. & Singh, J. V. (1987). Organizational Behavior: some new directions for I/O Psychology. Annual Review of Psychology. 38, pp. 669-718.
- Ilgen, D. R. & Klein, H. J. (1989). Organizational Behavior. Annual Review of Psychology. 40, 327-351.
- Irion, J. E. (1997). Cooperativismo e economia social. São Paulo: STS
- Jerônimo, F. B., Machado, M. Y. O. T. & Maraschin, A. F. (2004). A gestão estratégica das sociedades cooperativas no cenário concorrecial do agronegócio brasileiro: estudo de caso em uma cooperativa agropecuária gaúcha. Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, Curitiba, PR, 28.
- Jouvenel, B. O cooperativismo acima do voto censitário. In: J. O. Schneider (Org.). Democracia-Participação e autonomia cooperativa. São Leopoldo: Unisinos, 84-93.
- Junior, F. A. C. & Borges-Andrade, J. E. (2004). Percepção de cultura organizacional: uma análise empírica da produção científica brasileira. Psico-USF, v. 9, n. 2, p. 191-199, Jul./Dez.
- Júnior, E. I. & Junior, J. M. V. C. (2001). Cultura e Ética nos negócios: uma investigação sobre a influência da cultura no comportamento ético nos negócios. Campinas, SP, 25.
- Junqueira, L. A. P. & Trez, A. P. (2004). O capital social e a sobrevivência das cooperativas de trabalho. Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, Curitiba, PR, 28.
- Keesing, R. (1974). Theories of culture. Annual Review of Anthropology, Palo Alto, v.3.
- Kunkel, J. (1991). Apathy and irresponsibility in social systems. In P. A. Lamal (Org.) Behavioral Analysis of Societies and Cultural Practices. (pp. 219-240) New York: Hemisphere Publishing Corporation.

- Kunkel, J. H. (1997). The analysis of rule governed behavior in social psychology. The Psychological Record, 47, 699-176.
- Laino, A. S.; & Rodriguez, M. V. R. (2003). Comparando metodologias para o estudo da cultura organizacional. Anais do Simpósio de engenharia de produção. Bauru, SP, 10.
- Lamal, P. A. (1991). Behavioral Analysis of Societies and Cultural Practices. In P. A. Lamal (Org.), Behavioral Analysis of Societies and Cultural Practices (pp. 3-12). New York: Hemisphere Publishing Corporation.
- Lamal, P. A. & Greenspoon, J. (1992). Congressional metacontingencies. Behavior and Social Issues, 2, 71-81.
- Lattal, K. A. (2005). Ciência, tecnologia e análise do comportamento. Em J. Abreu-Rodrigues & M. R. Ribeiro (orgs.). Análise do comportamento: pesquisa, teoria e aplicação. (15-26). Porto Alegre: Artmed.
- Laville, J. L. (2001). Economia solidária, a perspectiva europeia. Revista sociedade e estado. Brasília, n. xvi, 57-100, jan/dez.
- Lei 5.764 (1971). Define a Política de cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e dá outras providências. Diário Oficial. Brasília, Seção I, Parte I.
- Leis, H. R. (2000). A tristeza de ser sociólogo no século XXI. Dados, 43(4), 737-760.
- Liboni, M. T. L. (2001). A história da participação dos trabalhadores nas empresas: uma revisão crítica. Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, Campinas, SP, 25.
- Lima, A. L. M. C. (2001). O fenômeno da economia solidária: reflexos em um campo de estudo controverso. Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, Campinas, SP, 25.
- Lloyd, K. E. (1985). Behavioral anthropology: a review of Marvin Harris' Cultural materialism. Journal of the Experimental Analysis of Behavior, 43, 279-287.
- Luz, F. L. F. (1991). História do cooperativismo brasileiro. In.: J. O. Schneider (org.).

Democracia-Participação e autonomia cooperative. São Leopoldo: Unisinos, 241-260.

Macedo, L. M. D. S. (2004). Os projetos de lei municipal sobre violência da cidade de São Paulo (1991 a 2003): uma caracterização comportamental. Dissertação de mestrado não publicada. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Pós-Graduação em Psicologia Experimental: Análise do Comportamento. São Paulo, São Paulo.

Machado, d. D. P. N. (1998). A utilização da cultura para implementação de mudanças organizacionais. Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, Foz do Iguaçu, PR, 22.

Machado, L. S. F. & Leite, F. T. (2002). Gestão participativa nas cooperativas agropecuárias do estado do Ceará. Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, Salvador, BA, 26.

Malogodi, E. F. (1986). On radicalizing behaviorism: a call for cultural analysis. The Behavior Analyst, 9, 1-17.

Martone, R. C. (2002). Podemos nos beneficiar do conceito de metacontingências na análise dos problemas sociais ? Em: A. M. S. Teixeira, A. M. L. Sénéchal-Machado, N. M. S. Castro & S. D. Cirino (Orgs.). Ciência do comportamento: conhecer e avançar. Santo André, SP: ESETec Editores Associados.

Martone, R. C. (2003). Traçando práticas culturais: a imprensa como agência e ferramenta de controle social. Dissertação de Mestrado não publicada, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Pós-Graduação em Psicologia Experimental: Análise do Comportamento. São Paulo, São Paulo.

Malott, R. W. & Garcia, M. E. (1987). A goal-directed model for the design of human performance systems. Journal of Organizational Behavior Management. 9(1), 125-159.

Malott, R. W. (1988). Rule-Governed behavior and behavioral anthropology. The Behavior Analyst. 11(2), 181-203.

Malott, R. W. (1992). A theory of rule-governed behavior and organizational behavior

- management. Journal of Organizational Behavior Management, 12 (2), 45-65.
- Markus, H. & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: implications for cognition, emotion, and motivation. Psychological Review, 98, 224-253.
- Mayr, E. (1998). O desenvolvimento do pensamento biológico. Brasília: Ed. UnB.
- Mawhinney, T. C. (1992a). Evolution of organizational cultures as selection by consequences: the gaia hypothesis, metacontingencies, and organizational ecology. In T. C. Mawhinney (Ed.), Organizational culture, rule-governed behavior and organizational behavior management. (pp. 1-26). New York: The Haworth Press.
- Mawhinney, T. C. (Ed.). (1992b). Organizational culture, rule-governed behavior and organizational behavior management [Special issue]. Journal of Organizational Behavior Management, 12(2).
- Mesquita, Z. (1998). Para compreender competição e cooperação nas organizações: reflexões preliminares. Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, Foz de Iguaçu, PR, 22.
- Menegasso, M. E. & Júnior, V. M. V. (2001). Organizações de base comunitária: a experiência de papeleiros de Florianópolis. Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, Campinas, SP, 25.
- Mesquita, Z. & Goerck, S. (2001). Bem-vindos ou estranhos no ninho ? considerações sobre o teor e o processo de integração de novos membros nas organizações. Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, Campinas, SP, 25.
- Ministério do Trabalho e Emprego (2001). Manual de Cooperativas. Brasília: SIT.
- Misi, M. C. (2000). Cooperativa de trabalho: direito do trabalho e transformação social no Brasil. São Paulo: LTr.
- Miranda, M. & Tinôco, D. S. (2002). A terceirização dos serviços públicos através de cooperativas de trabalho: o caso de Itajá/RN. Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, Salvador, BA, 26.
- Mitchell, T. R. (1979). Organizational Behavior. Annual Review of Psychology. 30, 243-281.

- Montero, I. & León, O. G. (2002). Clasificación y descripción de las metodologías de investigación em psicología. International Journal of Clinical and Health Psychology. Febrero-marzo, año/vol. 2, n 03, 503-508.
- Montero, I. & León, O. G. (2005). Sistema de clasificación del método en los informes de investigación en Psicología. International Journal of Clinical and Health Psychology. vol. 5, n1, 115-127.
- Montero, I. & León, O. G. (2007). Guía para nombrar los estúdios de investigación en Psicología. International Journal of Clinical and Health Psychology. vol 7, n3, 847-862.
- Moura, M. S. & Meira, L. (2002). Desafios da gestão de empreendimentos solidários. Bahia Análise & Dados. 12(1), pp. 77-84.
- Moura, M. S. S. & Meira, L. (2003). Impactos de organizações cooperativas sobre o desenvolvimento local: o caso da ostreicultura comunitária em Ponta dos Mangues/Se. Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, Atibaia, SP, 27.
- Mowday, R. T. & Sutton, R. I. (1993). Organizational Behavior: linking individuals and groups to organizational contexts. Annual Review of Psychology. 44, 195-229.
- Naves, E. M. R. & Coleta, M. F. D. ( 2003). Cultura e comprometimento organizacional em empresas hoteleiras. Revista de Administração Contemporânea. Edição Especial, 205-222.
- Nogueira, S. G. (2004). Processo de inserção de novos membros e sua influência sobre o trabalho coletivo em cooperativas: estudo de caso. Monografia de graduação não publicada. Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, São Paulo.
- Oliveira, B. A. M. (2003). Economia solidária e o cooperativismo popular: da gênese aos desafios atuais. Revista Proposta: economia solidária e autogestão. 30(97), pp. 20-32.
- Oliveira, E. C. A. (2004). Impactos da participação de pessoas em cooperativas populares de trabalho sobre outras esferas de sua vida. Monografia de graduação não publicada. Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, São Paulo.

- O'Reilly III, C. A. (1991). Organizational behavior: where we've been, where we're going. Annual Review of Psychology. 42, 427-458.
- Pascucci, L. M., Rocha, E. E. R. B. & Castro, S. C. (2005). As organizações cooperativas e o mercado – o caso de uma cooperativa de trabalho médico, a UNIMED. Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, Brasília, DF, 29.
- Paula, R. N. C. & Ichikawa, E. Y. (2002). Indicadores de produtividade em cooperativas do Paraná: um estudo comparativo de casos. Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, Salvador, BA, 26.
- Peci, A. (2007). Reforma regulatória brasileira dos anos 90 à luz do modelo de Kleber Nascimento. Revista de administração contemporânea. 11 (1), 11-30.
- Pereira, B. A. D. & Pedrozo, E. A. (2005). Empreendedorismo coletivo é possível ? uma análise do processo de constituição de relacionamento cooperativos em rede. Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, Brasília, DF, 29.
- Piccinini, V. C. & Oliveira, S. R. (2002). Flexibilização, qualidade de vida e empregabilidade: o caso das cooperativas de trabalho de porto alegre. Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, Salvador, BA, 26.
- Piccinini, V. C., Guimarães, V. N., Oliveira, S. R. & Korosue, A. (2003). Cooperativas de trabalho: forma de autogestão flexibilização precarizada ? Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, Atibaia, SP, 27.
- Piccinini, V. C. (2004). Cooperativas de trabalho de Porto Alegre e flexibilização do trabalho. Sociologias, 12, 68-105.
- Pierce, W. D. (1991). Culture and society: the role of Behavioral Analysis. In P. A. Lamal (Ed.). Behavioral analysis of societies and cultural practices. (pp. 13-37). New York: Hemisphere Publishing Corporation.
- Pochmann, M. (2002). Distribuição de Renda e Redução da Desigualdade Social no Brasil: Estratégias para o Avanço Democrático. In: Lauro Morhy. (Org.). Brasil em Questão: A Universidade e a Eleição Presidencial (pp. 85-96). Brasília: Universidade de Brasília.

- Pochmann, M. (2003). As Possibilidades do Trabalho e a Nova Economia no Brasil. In: Guilherme Ruben; Jacques Wainer; Tom Dwyer. (Org.). Informática, Organizações e Sociedade no Brasil (pp. 93-132). São Paulo: Cortez.
- Pochmann, M. (2006). Economia Brasileira Hoje: seus principais problemas. In: Julio Cesar França Lima; Lúcia Maria Wanderley Neves. (Org.). Fundamentos da educação escolar do Brasil (pp. 109-132). 1ª ed. Rio de Janeiro: FIOCRUZ.
- Pochmann, M. (2007). Trabalho e Renda. In: Jaime Pinsky. (Org.). O Brasil no Contexto: 1987-2007 (pp. 31-46). São Paulo: Contexto, v1.
- Porto, J. B. & Tamayo, A. (1999). Prioridades axiológicas e cultura brasileira: preditores de civismo nas organizações. Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, Foz do Iguaçu, PR, 23.
- Porto, E. C. (2005). Os consórcios de exportação como instrumentos facilitadores de estratégias cooperativas para micro, pequenas e médias empresas. Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, Brasília, DF, 29.
- Protil, R. M. (2003). Mudança organizacional frente a novas tecnologias: um estudo de caso em uma cooperativa agroindustrial. Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, Atibaia, SP, 27.
- Prudêncio, M. R. A. (2006). Leis e metacontingências: análise do controle do estatuto da criança e do adolescente sobre práticas jurídicas em processos de infração de adolescentes no Distrito Federal. Dissertação de Mestrado não publicada, Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- Quintella, H. M. & Souza, L. P. (2001). Cultura de negócios: nova perspectiva dos estudos sobre o comportamento organizacional. O estudo de caso em duas emissoras de Tv educativa. Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, Campinas, SP, 25.
- Rakos, R. (1991). Behavioral analysis of socialism in Eastern Europe: a framework for understanding the revolutions of 1989. In P. A. Lamal (Ed.). Behavioral analysis of societies and cultural practices. (pp. 87-105). New York: Hemisphere Publishing Corporation.

- Rakos, R. F. (1993). Propaganda as stimulus control: the case of Iraqi invasion of Kuwait. Behavior and Social Issues, 3, 35-62.
- Rebelatto, M. J. & Wittmann, M. L. (2005). Cooperação emprearial: um estudo do cluster industrial moveleiro de Coronel Freitas – Santa Catarina. Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, Brasília, DF, 29.
- Rech, D.(2000). Cooperativas: uma alternativa de organização popular. Rio de Janeiro: DP&A.
- Rech, D. (2003). Economia solidária, condições de vida, dignidade e autonomia. Revista Proposta (revista trimestral de debate da FASE). Ano 30 – set/nov, n98, 36-45.
- Redmon, W. K. & Agnew, J. L. (1991). Organizational behavioral analysis in the United States: a view from the private sector. In P. A. Lamal (Ed.). Behavioral analysis of societies and cultural practices. (pp. 125-139). New York: Hemisphere Publishing Corporation.
- Redmon, W. K. & Wilk, L. A. (1991). Organizational behavioral analysis in the United States: public sector organizations. In P. A. Lamal (Ed.). Behavioral analysis of societies and cultural practices. (pp. 107-123). New York: Hemisphere Publishing Corporation.
- Redmon, W. K. & Mason, M. A. (2001). Organizational culture and behavioral systems analysis. C. M. Johnson, W. K. Redmon & T. C. Mawhinney (Eds.) Handbook of organizational performance: behavior analysis and management. (pp. 437-456). New York: The Haworth Press.
- Rodarte, M. M. S. & Braga, T. S. (2005). Tendências recentes do Mercado de Trabalho no Brasil a partir da Pesquisa de Emprego e Desemprego (PED). Em Dieese/ Cesit (org.). O trabalho no setor terciário: emprego e desenvolvimento tecnológico. (pp. 67-94). São Paulo: Dieese; Campinas: CESIT.
- Rodrigues, S. B. (1997). Cultura corporativa e identidade: desinstitucionalização em empresas de telecomunicações brasileiras. Revista de Administração Contemporânea. 1(2), 45-72.

- Roquete, F. E. & Oliveira, M. R. C. T. (2004). O desafio de organizar o quadro social: um estudo em cooperativas do Estado de Minas Gerais. Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, Curitiba, PR, 28.
- Rossini, A. J., Crubellate, J. M. & Mendes, A. A. (2001). Reação cultural à aquisição: estudo do caso Santander/ Noroeste. Revista de Administração Contemporânea. 5(1), 145-164.
- Rousseau, D. M. (1997). Organizational behavior in the new organizational era. Annual Review of Psychology, 48, pp. 515-546.
- Santos, A. C. (2001). Estrutura organizacional no agribusiness cooperativo: o caso das cooperativas produtoras de leite em Minas Gerais. Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, Campinas, SP, 25.
- Santos, A. C & Mendonça, M. C. A. (2002). Adequação de estrutura organizacional: uma análise em cooperativas. Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, Salvador, BA, 26.
- Santos, I. O. & Fischer, A. L. (2003). Influência dos traços culturais nos processos de aprendizagem organizacional. Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, Atibaia, SP, 27.
- Sapovicis, R. T. & Souza, M. T. S. (2004). Gestão social e democrática em cooperativas de trabalho: um estudo de caso na cooperdata processamento de dados. Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, Curitiba, PR, 28.
- Saraiva, L. A. S. (2002). Cultura organizacional em ambiente burocrático. Revista de Administração Contemporânea. 6(1), 187-207.
- Sausen, J. O. Treter, J. & Wbatuba, B. B. R. (2004). As estratégias de mudança e recuperação de uma importante cooperativa de produção do complexo do agribusniess gaúcho. Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, Curitiba, PR, 28.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. American Psychologist, 45, 109-119.
- Schein, E. H. (1996). Three cultures of management: the key to organizational learning.

Sloan Management Review, 38(1), pp. 9-20.

Schmitt, D. R. (1984). Interpersonal relations: cooperation and competition. Journal of the Experimental Analysis of Behavior, 2, 377-383.

Schneider, B. (1985). Organizational Behavior. Annual Review of Psychology. 36, pp. 573-611.

Scopinho, R.A. & Martins, A. F. G. (2003). Desenvolvimento organizacional e interpessoal em cooperativas de produção agropecuária: reflexão sobre o método. Psicologia & Sociedade, 15 (2), 124-143.

Silva, A. B. & Rocha, C. L. L. L. (2001). Os aterfatos culturais de uma organização militar. Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, Campinas, SP, 25.

Silva, R. F. C. & Luna, D. (2004). Diversidade cultural – a percepção dos gestores em organizações da grande Florianópolis. Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, Curitiba, PR, 28.

Singer, P. (2000). Economia socialista. Em: P. Singer & J. Machado (Org.). Economia socialista: socialismo em discussão. (pp. 11-23) São Paulo: Fundação Perseu Abramo.

Singer, P. (2001). Autogestão e socialismo: oito hipóteses sobre a implantação do socialismo via autogestão. Em P. S. Oliveira (Org.). O lúdico na cultura solidária. (pp. 229-239). São Paulo: Hucitec.

Singer, P. (2002). Economia solidária: um modo de produção e distribuição. Em P. Singer. Introdução à economia solidária. São Paulo: Fundação Perseu Abramo.

Singer, P. (2003a). As grandes questões do trabalho no Brasil. Revista Proposta: economia solidária e autogestão, 30(97), pp. 20-32.

Singer, P. (2003b). Economia solidária: possibilidade e desafios. Revista Proposta: economia solidária e autogestão, 30(88-89), pp. 15-23.

Siqueira, M. M. M. (2002). Medidas do comportamento organizacional. Estudos de Psicologia. 7 (número especial), 11-18.

- Skinner, B. F. (1953). Science and human behavior. New York: MacMillan.
- Skinner, B. F. (1957). Verbal behavior. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Skinner, B. F. (1969). Contingencies of reinforcement: a theoretical analysis. New York: Appleton-Century-Crofts. (Obra originalmente publicada em 1966).
- Skinner, B. F. (1971). A behavioral analysis of value judgments. In: E. Tobach, I. R. Aronson & E. Shaw (eds.). The biopsychology of development. (pp. 543-551). New York: Academic Press.
- Skinner, B. F. (1972). "Superstition" in the pigen. In B. F. Skinner, Cumulative record: a selection of papers. (pp. 524-528). New York: Appleton-Century-Crofts. (Obra originalmente publicada em 1948).
- Skinner, B. F. (1974). About behaviorism. New York: Vintage Books.
- Skinner, B. F. (1978). Walden II: uma sociedade do future. (R. Moreno e N. R. Saraiva, Trads.). São Paulo: EPU. (Obra originalmente publicada em 1948).
- Skinner, B. F. (1978). The shaping of phylogenic behavior. In: B. F. Skinner, Reflections on behaviorism and society. (pp. 163-170). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall. (Obra publicada originalmente em 1975).
- Skinner, B. F. (1981). Selection by consequences. Science, 213, 4507, 501-504.
- Skinner, B. F. (1984). The evolution of behavior. Journal of the experimental analysis of behavior, 41 (2), 217-221.
- Skinner, B. F. (1990). Can psychology be a science of mind ? American Psychologist, 45(11), 1206-1210.
- Souza, G. C. (2006). Cultura organizacional como element de controle: uma perspective antropológica. Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, Salvador, BA, 30.
- Staw, B. M. (1984). Organizational Behavior: a review and reformulation of the Field's Outcome Variables.
- Strobel, J. S., Coral, E. & Selig, P. M. (2004). Indicadores de sustentabilidade

- corporative: uma análise comparativa. Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, Curitiba, PR, 28.
- Todorov, J. C. (1985). O conceito de contingência tríplice na análise do comportamento. Psicologia: Teoria e Pesquisa, 1, 75-88.
- Todorov, J. C. (1987). A constituição como metacontingência. Psicologia: Ciência e Profissão, 7, 9-13.
- Todorov, J. C. & Moreira, M. (2004). Análise experimental do comportamento e sociedade: um novo foco de estudo. Psicologia: Reflexão e Crítica, 17, 25-29.
- Todorov, J. C., Moreira, M. B. & Moreira, M. (2005). Contingências entrelaçadas e contingências não-relacionadas. Em J. C. Todorov, R. C. Martone & M. B. Moreira (Orgs.). Metacontingências: comportamento, cultura e sociedade. (pp. 55-60). São Paulo: ESETec Editores Associados.
- Todorov, J. C., Martone, R. C. & Moreira, M. B. (2005). Metacontingências: comportamento, cultura e sociedade. São Paulo: ESETec Editores Associados.
- Todorov, J. C., Moreira, M., Prudêncio, M. R. A. & Pereira, G. C. C. (2005). Um estudo de contingências e metacontingências no Estatuto da Criança e do Adolescente. Em J. C. Todorov, R. C. Martone & M. B. Moreira (Orgs.). Metacontingências: comportamento, cultura e sociedade. (pp. 45-54). São Paulo: ESETec Editores Associados.
- Todorov, J. C. (2006). The metacontingency as a conceptual tool. Behavior and Social Issues, 15 (1), 92-94.
- Toledo, S. & Bulgacov, Y. (2004). Cultura organizacional e identidade: implicações dos ritos de passagem na identidade de jovens executivos *Trainees* em uma organização multinacional. Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, Curitiba, PR, 28.
- Urda, F. T. & Urda, A. T. (2001). Estilos gerenciais e agrupamento de cultura nacional: brasileiros versus europeus latinos e anglo-saxões. Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, Campinas, SP, 25.

- Valderrama, B. P. B., Contreras, C. E., Vargas, F. J., Palacios, S. R. & Bonilla, L. P. (2002). La pandilla juvenil: breve revisión y análisis funcional de un caso. Revista Internacional de Psicología Clínica y de La Salud. 2 (2), 335-350.
- Valerio, C. (2005). Formação, ruptura e reorganização de empreendimentos solidários: estudo de um grupo autogestionário de artesanato. Monografia de graduação não publicada. Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, São Paulo.
- Valentim, I. V. L. (2005). Economia popular e solidária no Brasil: uma questão de confiança interpessoal. Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, Brasília, DF, 29.
- Vargas, E. A. (1985). Cultural contingencies: a review of Marvin Harris' Cannibals and Kings. Journal of the Experimental Analysis of Behavior, 43, 419-428.
- Vasconcellos, E. & Hemsley, J. R. (1997). Estruturas organizacionais. 3ªEd. São Paulo: Pioneira.
- Vergara, S. C. & Pinto, M. C. S. (1998). Cultura e mudança organizacional: o caso TELERJ. Revista de Administração Contemporânea. 2(2), 63-84.
- Verneque, L. P., Ferreira, R. B. & Teixeira, A. M. S. (2003). Variações nos padrões culturais de relações familiares no contexto brasileiro: uma análise comportamental do papel da mulher. Em H. M. Sadi & N. M. S. Castro (Orgs.), Ciência do Comportamento: conhecer e avançar. (pp. 111-116). Santo André, SP: ESETEC Editores Associados.
- Vichi, C. (2004). Igualdade ou desigualdade em pequeno grupo: um análogo experimental de manipulação de uma prática cultural. Dissertação de mestrado não publicada. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Pós-Graduação em Psicologia Experimental: Análise do Comportamento. São Paulo, São Paulo.
- Vieira, F. G. D., Crubellate, J. M., Silva, I. G. & Silva, W. R. (1999). Cultura do silêncio x cultura da omissão: empresa privada e estado frente à falsificação de remédios no Brasil. Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, Foz do Iguaçu, PR, 23.
- Vieira, K. A. L. (2002). Contingências para comportamento verbal em cooperativas

populares de trabalho. Monografia de graduação não publicada. Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, São Paulo.

Waizbort, R. (2005). Notas para uma aproximação entre o neodarwinismo e as ciências sociais. História, Ciências, Saúde – Manguinhos, 12 (2), 293-318.

Ward, T. A. (2006). Na experimental analysis of Harris's cultural materialism: the effects of various modes of production on metacontingencies. Dissertação de mestrado. Stephen F. Austin State University, Austin, Estados Unidos da América.

Wilpert, B. (1995). Organizational Behavior. Annual Review Psychology. 46, pp. 59-90

Yáber, G. & Valarino, E. (2002). Indicadores de desempenho chave para unidades acadêmicas universitárias. Manuscrito não publicado.

Yin, R. K. (2005). Estudos de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman.

Zanatta, M. G. M. (1998). Cultura organizacional, dependência de poder e escolhas estratégicas: o caso da unidade de compensação reativa do grupo Inepar. Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, Foz do Iguaçu, PR, 22.

Zanela, A. C., Freitas, H. & Becker, J. L. (1998). A influência da cultura e da experiência decisória sobre a percepção do processo decisório individual: um estudo comparativo inicial entre Brasil, França e Estados Unidos. Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, Foz do Iguaçu, PR.

Zanelli, J. C. & Silva, N. (2004). Cultura organizacional. Em J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Orgs.). Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. (pp. 407-442). Porto Alegre: Artmed.