

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**ADELLE KEITH SILVA MORAES**

**SOLIDARIEDADE ORGANIZADA:** um estudo sobre a estruturação de empreendimentos  
solidários em São Luís (MA)

São Luís

2017

**ADELLE KEITH SILVA MORAES**

**SOLIDARIEDADE ORGANIZADA:** um estudo sobre a estruturação de empreendimentos  
solidários em São Luís (MA)

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao  
Curso de Administração da Universidade  
Estadual do Maranhão, como requisito para  
obtenção do grau de bacharel em  
Administração.

Orientador: Prof.º Dr. Antônio Roberto Coelho  
Serra

Coorientador: Prof.º Antônio Cloves Silva

São Luís

2017

**ADELLE KEITH SILVA MORAES**

**SOLIDARIEDADE ORGANIZADA:** um estudo sobre a estruturação de empreendimentos  
solidários em São Luís (MA)

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao  
Curso de Administração da Universidade  
Estadual do Maranhão, como requisito para  
obtenção do grau de bacharel em  
Administração.

Orientador: Prof.º Dr. Antônio Roberto Coelho  
Serra

Coorientador: Prof.º Antônio Cloves Silva

Aprovada em: \_\_\_/\_\_\_/2017

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof.º Dr. Antônio Roberto Coelho Serra**  
Universidade Estadual do Maranhão

---

**1º Examinador**  
Universidade Estadual do Maranhão

---

**2º Examinador**  
Universidade Estadual do Maranhão

Aos que buscam conhecimento e percebem a vantagem da sabedoria sobre a insensatez.

## AGRADECIMENTOS

Todo o caminho percorrido, até aqui, não foi fácil. A graduação é uma jornada cheia de dificuldades e de situações que corroboram para o crescimento profissional e pessoal de qualquer um. Lembro-me bem quando um docente, ao final de uma de suas magníficas aulas à nossa turma, nos alfinetou acerca do que havíamos aprendido ali: “Vocês eram felizes e não sabiam, não é?!”. Esse docente referia-se à falta de conhecimento que tínhamos sobre determinado assunto (que todo cidadão deveria saber) e, ao adquirirmos certa consciência do que o tal assunto representava para a sociedade, ficamos indignados e até entristecidos por perceber o quão tarde tínhamos “acordado” para o problema. Esse acontecimento foi marcante e inspirador para mim.

Agradeço primeiramente a Deus, pela vida e por ter me permitido realizar essa conquista. Aos meus pais, Ana Lúcia e Sidney, por lutarem por mim todos os dias, pelo amor e dedicação a mim concedidos e por proporcionarem condições favoráveis para que eu conseguisse vencer esse grande desafio que é a graduação. Aos meus irmãos, Arthur e Adriana, pelo apoio, carinho e gentileza.

Aos professores, Dr. Antônio Roberto Coelho Serra e Antônio Cloves Silva, pela orientação acadêmica, paciência e generosidade em compartilhar tanto conhecimento. Também agradeço à professora Fátima, pela ajuda, atenção e por toda simpatia.

À Secretaria de Estado do Trabalho e Economia Solidária (SETRES), especialmente a Meire e Jordânia, que cederam seu tempo e atenção, e me receberam com inestimável carinho.

Aos amigos e colegas, por incentivarem com palavras carinhosas (e outras que, aqui, não podem ser mencionadas); pelos conselhos e sugestões dados, sem que nada fosse pedido em troca, e principalmente por ouvirem minhas angústias, meus medos, as muitas asneiras que rondavam meus pensamentos; e as minhas incertezas, pois acredito que “ouvir” é um dos maiores gestos de amor ao próximo. Vocês foram importantes!

Às associações de economia solidária por mostrarem-se acessíveis e por possibilitarem que este estudo fosse realizado.

Agradeço também a todos os “nãos” recebidos e às dificuldades, às quais não se pode controlar. São esses momentos, que permitem que os valores e as convicções sejam definidores e formadores do próprio caráter.

E a todos àqueles que não foram citados, mas tiveram certa contribuição. Muito obrigada!

*“Digo-lhes a verdade: o que vocês fizeram a algum dos meus menores irmãos, a mim o fizeram”.*

(MATEUS, 25:40)

## RESUMO

Neste estudo busca-se analisar a estruturação organizacional de empreendimentos econômicos solidários em São Luís (MA). Para isso estabelece-se a caracterização de economia solidária e de estrutura organizacional, observando as características dessas organizações e dos seus elementos estruturais. Analisam-se esses elementos em cada um dos empreendimentos econômicos solidários estudados, nas dimensões complexidade, centralização e coordenação. Para isso faz-se um estudo qualitativo, de base comparativa entre as associações: Associação Nossa Senhora de Loreto, Associação de Artesãos Unidos pela Fibra e Associação Agroecológica Tijupá. Os instrumentos para a coleta de dados caracterizam-se pela entrevista, observação individual e pesquisa documental, com o tratamento dos dados a partir da análise de conteúdo. Elaboram-se duas categorias de análise (*identidade solidária* e *estrutura organizacional*) para identificar os empreendimentos econômicos solidários, bem como analisá-los. Os resultados obtidos propõem uma relação entre o tempo de existência dessas associações e o grau de instrução de seus membros com a estruturação organizacional adotada por elas.

**Palavras-Chave:** Economia solidária. Estrutura organizacional. Associações. Empreendimento econômico solidário.

## ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze the organizational structuring of solidarity economic enterprises in São Luís (MA). In order to accomplish this, the characterization of solidarity economy and organizational structure is established, noticing the characteristics of these organizations and their structural elements. These elements are analyzed in each of the solidary economic projects studied, in the dimensions complexity, centralization and coordination. For this purpose a qualitative study is carried out, with a comparative basis between associations: Associação Nossa Senhora de Loreto, Associação de Artesãos Unidos pela Fibra e Associação Agroecológica Tijupá. The instruments for data collection are characterized by interview, individual observation and documentary research, with data treatment based on content analysis. Was elaborated two categories of analysis (*solidarity identity* and *organizational structure*) to identify solidary economic enterprises, as well as to analyze them. The results propose a relation between the time of existence of these associations and the degree of instruction of its members with the organizational structuring adopted by them.

**Keywords:** Solidary economy; Organizational structure; Associations; Solidary economic enterprise



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Campo conceitual da economia solidária.....	16
Quadro 1 – Caracterização dos EES.....	17
Quadro 2 – Características das associações .....	20
Quadro 3 – Elementos da estrutura organizacional na visão dos principais autores .....	29
Quadro 4 – Descrição da identidade solidária.....	34
Quadro 5 – Configuração das dimensões e dos componentes organizacionais .....	35
Figura 2 – Estrutura organizacional da Tijupá.....	47
Quadro 6 – Resumo comparativo das associações.....	49

## **LISTA DE SIGLAS**

DOE – Diário Oficial do Estado

EES – Empreendimento econômico solidário

FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos

SENAES – Secretaria Nacional de Economia Solidária

SIES – Sistema de Informações em Economia Solidária

UFMA – Universidade Federal do Maranhão

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	14
<b>2.1</b>	<b>Economia Solidária</b> .....	14
2.1.1	Tipos de organizações da economia solidária.....	17
2.1.1.1	<i>Caracterização das associações</i> .....	18
<b>2.2</b>	<b>Economia Solidária no Brasil</b> .....	21
2.2.1	Economia Solidária no Maranhão.....	23
<b>2.3</b>	<b>Estrutura Organizacional</b> .....	26
2.3.1	Componentes da estrutura organizacional.....	29
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	33
<b>3.1</b>	<b>Caracterização da pesquisa</b> .....	33
<b>3.2</b>	<b>Definição das categorias de análise</b> .....	34
<b>3.3</b>	<b>Sujeitos e unidades da pesquisa</b> .....	35
<b>3.4</b>	<b>Coleta de dados</b> .....	36
<b>3.5</b>	<b>Análise dos dados</b> .....	36
<b>4</b>	<b>IDENTIFICAÇÃO DAS ASSOCIAÇÕES ESTUDADAS</b> .....	38
<b>4.1</b>	<b>Identidade Solidária da Associação Nossa Senhora de Loreto</b> .....	38
4.1.1	Estruturação Organizacional.....	39
<b>4.2</b>	<b>Identidade Solidária da Associação de Artesãos Unidos pela Fibra</b> .....	42
4.2.1	Estruturação Organizacional.....	43
<b>4.3</b>	<b>Identidade Solidária da Associação Agroecológica Tijupá</b> .....	45
4.3.1	Estruturação Organizacional.....	46
<b>5</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	49
<b>5.1</b>	<b>Comparação da estrutura organizacional das associações</b> .....	49
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	52
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	54
	<b>APÊNDICES</b> .....	57

## 1 INTRODUÇÃO

O fenômeno da economia solidária assemelha-se à forma de produzir no campo, onde as relações sociais são diferentes das empregadas na forma assalariada. É por esse motivo que são necessárias pesquisas, no contexto da economia solidária, tendo em vista sua importância e impacto social, econômico e político.

Por assimilarem características opostas às empresas que possuem estrutura mecânica (como as capitalistas), os empreendimentos de economia solidária, formados a partir dos princípios constitutivos desse modo de produção e consumo – autogestão, democracia, solidariedade, desenvolvimento sustentável e cooperação – têm sempre um grande desafio: adotar uma gestão e atuar no ambiente externo sem contrariar esses fundamentos básicos.

Os empreendimentos de economia solidária – que são geridos pelos próprios trabalhadores e não têm como foco principal o lucro – assumem um viés importante na sociedade, promovendo igualdade e solidariedade entre os membros cooperados.

Sobre a diferenciação entre organizações baseadas na economia solidária e as empresas capitalistas, Singer (2002, p. 16) contribui dizendo que a diferença mais marcante entre as empresas de economia capitalista e de economia solidária talvez seja o modo como as empresas são geridas. Isto porque nas empresas capitalistas o modo de administrar é baseado na heterogestão, ou seja, há uma administração hierárquica, formada por níveis de autoridade, na qual as informações e consultas circulam de baixo para cima e as ordens e instruções fluem de cima para baixo. Na empresa solidária a administração é desempenhada democraticamente, ocorrendo assim a prática da autogestão.

Conforme exposto acima, Singer mostra dois extremos de visão organizacional: uma que opera com democracia entre os participantes e outra em que as ações são determinadas por um escalão mais alto, responsável por estabelecer as diretrizes a serem seguidas pela organização. O autor Rocha (1987) entende que a estrutura organizacional é composta por subdivisões de uma organização, pelos níveis hierárquicos e pelos departamentos, sendo consideradas também as funções exercidas e a relação existente entre ambos. Tomando por base esse conceito, sugere-se discutir aqui quais são os aspectos organizacionais assumidos por empreendimentos solidários, com base na definição proposta por seus integrantes e na própria percepção do pesquisador sobre a realidade evidenciada.

O problema gerador desta discussão é oriundo do pouco conhecimento que se tem sobre a dinâmica organizacional de iniciativas sociais; de como os empreendimentos

econômicos solidários garantem sua estruturação e de que forma estes se distinguem das iniciativas econômicas capitalistas. Com essa proposta, é que surge a seguinte inquietação:

### **Como se estruturam os empreendimentos de economia solidária em São Luís-MA?**

Para responder tal questionamento foi definido como objetivo principal: analisar a estruturação organizacional de empreendimentos econômicos solidários em São Luís (MA). Com o intuito de analisar a estrutura adotada por cada uma delas e perceber o que são esses empreendimentos solidários, foram elaborados os seguintes objetivos intermediários: caracterizar as organizações da economia solidária; comparar a estrutura organizacional das instituições sociais pesquisadas; e identificar nas instituições sociais em estudo a existência de um padrão de estruturação organizacional.

Com o objetivo de atender à proposta do estudo e responder o problema, foi realizado o estudo multicaso, a partir dos seguintes requisitos para seleção das unidades de análise: tratar-se de empreendimento econômico solidário no município de São Luís; possuir mais de cinco anos de existência; ter atuação em áreas diferenciadas; e permitir amplo acesso à pesquisadora.

Os instrumentos de coleta de dados usados foram a entrevista e a pesquisa documental, realizada com os representantes da *Associação Nossa Senhora de Loreto*, da *Associação de Artesãos Unidos pela Fibra* e da *Associação Agroecológica Tijupá*

Para tentar colaborar com o preenchimento desse vazio, esta pesquisa buscou coletar informações que permitissem intensificar o entendimento sobre a especificidade dessas experiências, de maneira que se compreendesse o modo peculiar de como se desenvolve a estruturação organizacional nesses empreendimentos.

O capítulo três descreve a metodologia adotada para a realização da pesquisa. Definem-se os mecanismos metodológicos utilizados, bem como a justificativa para a escolha de cada um deles. Determinam-se, também, as categorias de análise *identidade solidária* e *estrutura organizacional*, sequenciadas pela definição do processo de coleta e análise dos dados.

No quarto capítulo é feita a identificação de cada unidade de análise: da *Associação Nossa Senhora de Loreto*, da *Associação de Artesãos Unidos pela Fibra* e da *Associação Agroecológica Tijupá*. Considera-se em cada uma delas as categorias estabelecidas para o desenvolvimento deste estudo. O capítulo cinco trata do estudo comparativo dos dados coletados. Nesse estudo, apesar de terem sido criadas duas categorias de análise, realiza-se apenas a comparação entre as estruturas organizacionais das associações pesquisadas, visto que, é essa a proposta principal desta pesquisa.

No capítulo seis são expostos os resultados obtidos mediante as análises realizadas no decorrer de toda a pesquisa. Nele são reveladas as conclusões sobre a estruturação organizacional dos empreendimentos solidários estudados e algumas sugestões sobre a temática economia solidária.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A fundamentação teórica é crucial para toda e qualquer pesquisa científica. O referencial teórico tem por finalidade trazer fundamentos e argumentos que atestam todo o estudo. Portanto, este capítulo procura realizar a fundamentação teórica com base na historicidade da economia solidária e na apresentação dos conceitos clássicos de estrutura organizacional e sua composição.

### **2.1 Economia Solidária**

A Economia Solidária iniciou no período da Revolução Industrial - logo depois do surgimento do modo de produção conhecido como capitalismo. No cenário industrial foram incorporadas as máquinas a vapor nas fábricas, e isso provocou a substituição da força de trabalho humana, o que acabou causando uma reestruturação das relações de produção. Nessa direção, Hobsbawn (2003, p. 13) diz que “a Revolução Industrial assinala a mais radical transformação da vida humana já registrada em documentos escritos”.

Uma definição muito oportuna para o tema é do pesquisador Singer (1998), que define modo de produção como uma maneira ímpar de organizar a atividade produtiva e de partilhar os resultados entre as pessoas que participam desse processo. Tem-se ainda o seguinte complemento: “destinada a agir sobre a natureza e obter os elementos necessários à satisfação das necessidades da sociedade” (CÓRDOVA, 1974, p. 118). Porém, não era essa a realidade do modo de produção capitalista.

A evolução nos meios de produção alterou a rotina de vida e de trabalho, de modo que potencializou a ocorrência da migração de indivíduos do campo para as cidades, em busca de empregos nas fábricas, com a idealização de melhores condições de vida. No entanto, conforme relatado por Singer (2002, p. 24), os camponeses deixavam a vida campestre para se aventurarem nas cidades e acabavam tornando-se o proletariado; sujeitos à exploração do trabalho e às situações degradantes. Crianças eram expostas a jornadas desumanas, sofriam com o debilitamento físico que levava à morte.

A industrialização ocasionou o aumento em massa do desemprego e acentuou ainda mais a pobreza. Souza, Cunha e Dakuzaku (2003, p. 35) declaram que ainda nessa época (início do capitalismo industrial), a intensa exploração dos trabalhadores, que despendiam muitas horas nas fábricas e recebiam irrisórios salários, viviam em situações muito precárias.

Perante os efeitos excludentes do capitalismo industrial, surgiu um movimento denominado cooperativismo, iniciado por práticas de trabalhadores que se associaram sob

princípios solidários e ajuda mútua, constituindo sociedades cooperativas baseadas na associação entre iguais e na propriedade solidária. Assim, Cole (1944 apud SINGER 2002, p. 29) observa que

Muitas das sociedades cooperativas que foram fundadas no fim dos anos 20 e começo dos 30 [do século XIX] eram desta espécie, originadas ou de greves ou diretamente de grupos locais de sindicalistas, que haviam sofrido rebaixa de salários ou falta de emprego. Algumas destas cooperativas foram definitivamente patrocinadas por sindicatos; outras foram criadas com a ajuda de Sociedades Benéficas cujos membros provinham do mesmo ofício. Em outros casos, pequenos grupos de trabalhadores simplesmente se uniam sem qualquer patrocínio formal e iniciavam sociedades por conta própria.

É iniciado então, um movimento em oposição ao capitalismo, no qual os trabalhadores deixavam as fábricas e enfrentavam seus patrões, para então assumirem um novo tipo de movimento.

O contexto já mencionado instigou alguns pensadores, os “socialistas utópicos”, a pensarem em uma sociedade mais justa e solidária. Esses notórios pensadores como Robert Owen, Claude Henri de Rouvroy, Karl Polanyi e Saint-Simon foram considerados os primeiros pensadores a culparem a estrutura econômica das iniciativas privadas daquela época, como a causa precípua dos males sociais.

Uma análise bem interessante de Polanyi (1944 apud SINGER 2002, p. 116), sobre essa nova sociedade que seria capaz de unir a forma industrial de produzir com a organização coletiva da vida social, diz respeito a uma concepção de que é possível criar um novo ser humano em um meio social onde exista a solidariedade e cooperação entre todos os indivíduos, pois essas seriam regras racionais que modelariam o comportamento e permitiriam o convívio, em que existiria a igualdade de direitos, de partilha de ganhos ou de perdas, e também de tomada de decisão.

Robert Owen (1771-1859) foi o maior influenciador do movimento cooperativista. Sob inspiração nos ideais de Robert Owen, a Revolução Industrial criou condições para a constituição do exemplo mais notável de cooperativismo daquela época: a Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale Ltda, fundada em 21 de dezembro de 1844 em Rochdale, na Inglaterra. Essa cooperativa serviu como ponto marcante do surgimento das iniciativas cooperativistas e autogestionárias e foi um grande experimento sobre como deveriam ser seguidas as regras sociais ao trabalhar em associação.

O crescimento notório da cooperativa de Rochdale permitiu que fossem geradas muitas interpretações, pois à medida que isso ocorria percebia-se que as iniciativas autogestionárias iam se perdendo. Sobre isso, Singer pontua:



Em 1864, após intensas controvérsias, a maioria dos sócios de Rochdale resolveu abolir os últimos resquícios de participação operária em suas cooperativas de produção: aboliram o dividendo e o direito dos trabalhadores de participarem do capital da cooperativa, que de fato, se transformou em empresa convencional, com a peculiaridade de ser possuída por cooperados. A sua governança estava longe de realizar o princípio central da autogestão: ‘todos os que trabalham na empresa participam de sua gestão e todos os que participam na gestão trabalham na empresa’. As cooperativas continuaram a criar numerosas empresas, no formato convencional capitalista, embora de propriedade de cooperados. (SINGER, 2003, p. 120).

Ainda nesse pensamento, Singer (2003) permite que seja visualizada a problemática que já existia em torno das práticas autogestionárias nos empreendimentos solidários desde o início do movimento cooperativista. Nesse contexto, percebe-se que o cooperativismo é concebido diretamente da prática de trabalhadores, da experiência popular de associação de interesses e da cooperação que poderia surgir em situação de adversidade.

O autor Singer (2002), afirma que, na prática, a Economia Solidária tem a mesma formação do cooperativismo, porém o seu conceito é uma criação recente e que ainda sofre variações. Para ele, esse tipo de economia é considerado como um novo cooperativismo, ao modo que reestabelece a “volta aos princípios, o grande valor atribuído à democracia e à igualdade dentro dos empreendimentos, a insistência na autogestão e o repúdio ao assalariamento” (SINGER, 2002, p. 111).

Para Teixeira (2007, p. 3) existe certa falta de consenso, entre alguns autores, acerca da definição do termo economia solidária, conforme a Figura 1:

Figura 1 – Campo conceitual da economia solidária

<b>Verbetes / Autor</b>	<b>Conceito</b>
<b>Economia Solidária</b> Paul Singer	Economia solidária é hoje um conceito amplamente utilizado dos dois lados do Atlântico, com acepções variadas, mas que giram todas ao redor da idéia da solidariedade, em contraste com o individualismo competitivo que caracteriza o comportamento econômico padrão nas sociedades capitalistas (p. 116).
<b>Socioeconomia Solidária</b> Marcos Arruda	O termo <i>socioeconomia solidária</i> equivale à <i>economia solidária</i> , tendo como única diferença a ênfase no sentido social que deve ter a verdadeira economia – aquela que é fiel ao seu sentido etimológico – <i>gestão, cuidado da casa e, por consequência, dos que nela habitam</i> (p. 232).
<b>Economia do Trabalho</b> José Luis Coraggio	A economia do trabalho pode ser cabalmente compreendida somente quando em contraponto com a economia do capital; pois é, como outras propostas a serem tratadas nesta obra, uma possibilidade a ser desenvolvida a partir de contradições no seio do sistema capitalista, hoje em transição incerta a outro sistema-mundo (p. 88).
<b>Economia Popular</b> Ana Mercedes Sarria Icaza e Lia Tiriba	Entende-se por economia popular o conjunto de atividades econômicas e práticas desenvolvidas pelos setores populares no sentido de garantir, com a utilização de sua própria força de trabalho e dos recursos disponíveis, a satisfação de necessidades básicas, tanto materiais como imateriais (p. 101).

Fonte: Teixeira (2007)

Assim, a economia solidária fundamenta-se na proposição de que esse novo modelo de economia consegue a sua consolidação, nas oportunidades oriundas das contradições do capitalismo e ao adotar uma lógica totalmente oposta ao modo de produção vigente.

### 2.1.1 Tipos de organizações da economia solidária

Os empreendimentos de economia solidária são as organizações coletivas organizadas que praticam a autogestão, que produzem bens e serviços, operam com crédito, finanças, comercialização e consumo solidários e, são formados por trabalhadores de grupos sociais de baixa renda.

Segundo Culti (2010, p. 27), os chamados empreendimentos econômicos solidários (EES) são organizações coletivas (normalmente de caráter familiar), peculiares e complexas: cooperativas, empresas autogestionárias, grupos de produção, associações, clubes de troca e redes, sendo compostas por membros ou associados do meio rural e urbano, que exercem de modo coletivo a gestão das atividades e a distribuição dos resultados, conforme descrito no Quadro 1.

Quadro 1 – Caracterização dos EES

Empreendimento Econômico Solidário - EES		
Associação	Produção	Autogestão
Cooperativa	Produção e Prestação de Serviços	Cooperação
Grupo Informal	Consumo	Solidariedade
Clubes de Troca	Trocas	Viabilidade Econômica
Banco Comunitário	Comercialização	Justiça
Redes de Cooperação	Crédito e Finanças Solidárias	

Fonte: Culti (2010), adaptado pela autora

Outra característica, é que possuem variados graus de formalização. Nesses empreendimentos são destacadas quatro características primordiais, próprias da economia solidária: autogestão, cooperação, solidariedade e viabilidade econômica. A *cooperação* engloba os interesses e objetivos comuns, bem como a união dos esforços e habilidades, o uso coletivo de bens, a partilha dos resultados de forma equitativa e a responsabilidade solidária.

A *autogestão* compreende as práticas participativas de gestão dos processos de trabalho, as estratégias estabelecidas pelos empreendimentos, a coordenação e a direção sobre

as atividades desenvolvidas na organização social. A característica *solidariedade* demonstra o interesse contínuo em realizar a justiça na distribuição dos resultados obtidos e também em proporcionar condições adequadas aos participantes; com práticas que assegurem um meio ambiente sustentável, caracterizando um bem social e o bem-estar de trabalhadores e consumidores.

Por fim, a *viabilidade econômica* trata de todos os meios, recursos e conhecimentos que viabilizam a produção, comercialização e consumo. Com essas definições, entende-se que um empreendimento de economia solidária tem que ter em sua base de formação esses princípios constitutivos para ser considerada como tal.

É relevante compreender a base conceitual da formação de um empreendimento de economia solidária, pois este estudo busca identificar a estrutura organizacional de associações baseadas nesse tipo de economia. Logo, entender a peculiaridade dessas características e o *modus operandi* dos grupos solidários, permitirá um maior discernimento entre as diferentes estruturas (capitalistas e solidárias) e permitirá ainda, que se tenha uma visão mais abrangente sobre as diversas possibilidades que podem surgir nos resultados da pesquisa.

#### *2.1.1.1 Caracterização das associações*

A definição de *associação*, segundo a Lei nº 10.406/2002, em seu art. 53, diz que “constituem-se as associações pela união de pessoas que se organizem para fins não econômicos” (BRASIL, 2002); compostas por pessoas, naturais ou físicas, com objetivos comuns. Em sentido geral, é a iniciativa formal ou informal que reúne pessoas físicas com mesmos objetivos, visando coletivamente gerar benefícios para os seus associados, exceto o lucro por meio da pessoa jurídica. Formalmente, contempla a forma jurídica de legalizar o agrupamento de pessoas com as mesmas necessidades e objetivos, almejando a construção coletiva de condições para todos os indivíduos participantes (CARDOSO; CARNEIRO; RODRIGUES, 2014, p. 7).

Para uma definição mais clara, Cardoso, Carneiro e Rodrigues (2014, p. 10) conceituam as associações como:

Pessoas jurídicas formadas pela união de pessoas que se organizam para a realização de atividades não econômicas, ou seja, sem finalidades lucrativas. Nessas entidades, o fator preponderante são as pessoas que as compõem. São entidades de direito privado e não público.

Percebe-se então, que esse tipo de empreendimento econômico solidário é a maneira mais fácil de organização de um grupo de pessoas que têm a mesma finalidade, quando se refere à forma jurídica. A lei nº 10.406/2002 classifica as associações em três grupos principais, de acordo com a finalidade:

Aquelas que têm por fim o interesse pessoal dos próprios associados, sem objetivo de lucro, como as sociedades recreativas ou literárias; as que têm objeto principal a realização de uma obra estranha ao interesse pessoal dos associados, e que fique sob a dependência da associação ou se torne dela autônoma, por exemplo, as associações beneficentes. Embora seus associados possam visar ao interesse pessoal, sua finalidade primordial é a de prover uma obra de caridade em benefício de terceiros; as associações que têm por finalidade principal ficarem subordinadas a uma obra dirigida autonomamente por terceiras pessoas. (BRASIL, 2002, não paginado).

As associações caracterizam-se por ser a união de duas ou mais pessoas para a realização de objetivos comuns; por terem patrimônio constituído pela contribuição dos associados, por doações ou por auxílio dos poderes públicos; por não terem capital social e isso é um obstáculo para que elas captem recursos junto às instituições financeiras; por poderem alterar a sua finalidade; por existir democracia entre os associados e mais outras. Essas particularidades, descritas no Quadro 2, possibilitam uma compreensão básica acerca dos aspectos relacionados à gestão e finalidade de uma associação (CARDOSO; CARNEIRO; RODRIGUES, 2014, p. 10).

Quadro 2 – Características das associações

<b>Associação</b>	
<b>Finalidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Defesa e promoção dos interesses das pessoas (físicas e/ou jurídicas) que a constituíram;</li> <li>• As associações, de acordo com a sua finalidade, podem ser classificadas em 3 grupos principais:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. aquelas que têm por fim o interesse pessoal dos próprios associados, sem objetivo de lucro, como as sociedades recreativas ou literárias;</li> <li>2. as que têm objeto principal a realização de uma obra estranha ao interesse pessoal dos associados, e que fique sob dependência da associação ou se torne dela autônoma, por exemplo, as associações beneficentes. Embora seus associados possam visar ao interesse pessoal, sua finalidade primordial é a de prover uma obra de caridade em benefício de terceiros;</li> <li>3. as associações que têm por finalidade principal ficarem subordinadas a uma obra dirigida autonomamente por terceiras pessoas.</li> </ol> </li> </ul>
<b>Gestão</b>	<p>Por seus princípios doutrinários as associações se baseiam na autogestão. Por meio de assembleia geral dos sócios, são definidas as políticas e linhas de ação da instituição, bem como se elege uma diretoria que será responsável pela administração da associação.</p>
<b>Legislação</b>	<p>As associações estão regulamentadas tanto na Constituição Federal quanto no Código Civil. Em ambos, estão descritas as leis que regem o modelo em nosso País e que embasam sua organização. Em alguns estados pode-se encontrar legislação específica para atender uma ou outra especificidade estadual, mas qualquer que seja a legislação deverá estar subordinada às leis federais. Abaixo estão descritos os locais na Constituição e no Código Civil onde estão os artigos relacionados ao tema:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Constituição Federal (artigo 5o, XVII a XXI, e artigo 174, § 2o).</li> <li>• Lei nº 10.406/2002, artigos 53 a 61 e 2031.</li> </ul>
<b>Número de pessoas para se formar uma associação</b>	<p>As associações não se formam por contrato, e sim por Estatuto, mas pela união de pessoas, sem direitos e obrigações recíprocas (art. 981 da Lei nº 10.406/2002). As associações se propõem a realizar atividades não destinadas a proporcionar interesse econômico aos associados, entretanto podem participar de atividades lucrativas para alcançar os seus objetivos. O que não faz parte da essência da associação é o lucro como finalidade. O eventual lucro, ou sobra, arrecadado pela associação deve ser nela “investido”.</p>
<b>Patrimônio</b>	<p>Formado por taxa paga pelos associados, doações, fundos e reservas. Não possui capital social. Toda associação com personalidade jurídica é dotada de patrimônio e movimentação financeira, porém não poderá repartir o retorno econômico entre os associados, uma vez que será usada no fim da associação e nunca está sujeita à falência ou recuperação econômica.</p>
<b>Distribuição dos resultados e remuneração</b>	<p>Não remuneram seus dirigentes nem distribuem sobras entre seus associados, conforme princípio das instituições sem fins lucrativos. Os dirigentes recebem apenas o reembolso das despesas realizadas para o desempenho dos seus cargos.</p>

Fonte: Cardoso, Carneiro e Rodrigues (2014)

Quanto à criação de uma associação, os passos necessários são: identificar o interesse de organização das pessoas; comunicar à comunidade a intenção de formar uma

associação; definir os objetivos norteadores da associação; resolver questões como a elaboração do estatuto e eleição da diretoria e do conselho fiscal; registrar em ata, em livro próprio, as formulações e decisões tomadas em reunião; publicar a ata e o estatuto no Diário Oficial do Estado (DOE) e registrar em Cartório de Registro Civil de Pessoa Jurídica e na Receita Federal. (CARDOSO; CARNEIRO; RODRIGUES, 2014, p. 32).

## **2.2 Economia Solidária no Brasil**

O cooperativismo chegou ao Brasil no início do século XX, originalmente pelos emigrantes europeus. Foi estabelecido nas formas de cooperativas de consumo, nas cidades, e, agrícolas, no campo. As cooperativas de consumo eram, normalmente, por empresa e protegiam os trabalhadores da carestia da cidade. As agrícolas foram as que tiveram expansão, porém, com uma grande ressalva na visão de Singer.

Nas décadas mais recentes, as grandes redes de hipermercados conquistaram os mercados e provocaram o fechamento da maioria das cooperativas de consumo. As cooperativas agrícolas se expandiram e algumas se transformaram em grandes empreendimentos agroindustriais e comerciais. Mas nenhuma destas cooperativas era ou é autogestionária. Sua direção e as pessoas que as operam são assalariadas, tanto nas cooperativas de consumo como nas compras e vendas agrícolas. Por isso não se pode considerá-las parte da economia solidária. (SINGER, 2002, p. 122).

O assunto em torno da economia solidária tem chamado muita atenção recentemente. Nas universidades, diferentes cursos, como por exemplo, a economia, a sociologia e a administração publicam estudos sobre o tema. Somado ao interesse da academia, é perceptível ainda a atuação de diferentes atores da sociedade civil no desenvolvimento da economia solidária. Estes integram o movimento da economia solidária com uma trajetória de vida, como uma opção por uma economia consolidada na solidariedade (TEIXEIRA, 2007, p. 2).

Muitas são as teorias que explicam esse movimento no país. Entre elas, pode ser citado o fato da economia solidária estar em alta, ou a inserção da percepção dessa economia pelo governo de Luís Inácio Lula da Silva. Mas, deixando de lado o motivo da difusão, tem-se que a expressão economia solidária é inserida, no Brasil, pelo pesquisador Paul Singer, ao nomear uma proposta de políticas públicas elaborada em 1996, para fazer frente ao desemprego de uma grande maioria de moradores da cidade de São Paulo.

Conforme pesquisas realizadas por Singer, havia uma necessidade de chamar e estimular os desempregados de São Paulo a organizarem-se com o intuito de estabelecer a sua reinserção na economia. Contudo, essa iniciativa deveria partir dessas pessoas; elas deveriam perceber a necessidade comum a todas elas, para que pudessem organizar-se socialmente.

Singer (1998) utiliza dois fundamentos para justificar a consolidação da economia solidária no contexto: o desemprego e a exclusão social. O pesquisador adverte ainda que os próprios trabalhadores tinham como reagir aos impropérios socioeconômicos, mas que estes deviam organizar-se, criar suas próprias empresas. Assim, fariam da Economia Solidária uma solução não capitalista capaz de gerar renda e também de opor-se ao liberalismo.

Para Culti (2010), a economia solidária brasileira expandiu-se com os feitos das organizações da sociedade civil (como igrejas, incubadoras universitárias e movimentos sociais). Por iniciativa da sociedade civil, nota-se que os empreendimentos de economia solidária, passam a juntar-se às entidades de apoio e fomento e, também aos gestores de órgãos públicos, em prol de articulações e aplicações que possibilitem o desenvolvimento dessa economia.

Esses empreendimentos de economia solidária e associativa cresceram em todo o território nacional. Com base no mapeamento realizado por Culti (2010), apesar de essas iniciativas terem chamado a atenção de setores da sociedade civil e também do poder público, por gerarem trabalho e renda coletiva e solidariamente, a economia solidária enfrenta muitas dificuldades. Uma delas é ter a própria capacidade de trabalho como razão de muitas fragilidades. No entanto, possuem vantagem (em relação às empresas capitalistas) por terem facilidade de adaptação diante das mudanças no ambiente.

Em 2003, foi criada a Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES) que desenvolve um conjunto de ações visando o fortalecimento dessa economia. Uma das medidas realizadas por essa secretaria foi a criação do Sistema de Informações em Economia Solidária (SIES), cujo papel é identificar e caracterizar os Empreendimentos Econômicos Solidários, de Entidades de Apoio e Fomento à Economia e a elaboração de Políticas Públicas de Economia Solidária (CULTI, 2010, p. 8).

O SIES permite a identificação de inúmeros empreendimentos econômicos de base coletiva e autogestionária, preenchendo uma lacuna em termos de conhecimento sobre a realidade da economia solidária no Brasil, assumindo papel importante no planejamento de políticas públicas e permitindo o dimensionamento de uma realidade pouco conhecida.

A SENAES e o Fórum Brasileiro de Economia Solidária foram os responsáveis por realizar um mapeamento da economia solidária no Brasil, com o objetivo de construir uma base nacional de informações sólidas que contribuísse para a visibilidade e integração dos empreendimentos de economia solidária. Assim, teriam dados suficientes para serem incorporados aos processos públicos de reconhecimento das iniciativas de economia solidária, para a formulação de políticas públicas.

Culti (2010, p. 85), em relação ao mapeamento realizado pela SENAES, fez a seguinte análise:

Por todos esses aspectos, consideramos que esses empreendimentos de economia solidária funcionam dentro de uma racionalidade e eficiência diferenciada. Eficiência que vai além da geração de recursos monetários e provoca externalidades positivas para os sujeitos envolvidos e seu entorno. Nesse sentido, proporciona também sentimento de autonomia, liberdade, formas de trabalho que reconhecem e dão liberdade para o florescimento da criatividade e das potencialidades individuais em prol de um coletivo, no qual o associado sente-se integrado e acolhido, sem medo, por exemplo, de perder o emprego no dia seguinte. Enfim, estamos discorrendo sobre benefícios sociais que proporcionam bem-estar, cidadania e também boas perspectivas de essas atividades econômicas crescerem e provocarem efeitos benéficos ao ponto de se transformarem numa economia mais forte e integrada, contribuindo para a preservação do meio ambiente e o desenvolvimento sustentável do próprio empreendimento e do seu entorno. Em suma, assim é a economia solidária.

A partir dessa compreensão percebe-se a necessidade de que mais estudos sejam realizados sobre os empreendimentos econômicos solidários, por tratar de tema importante para o desenvolvimento e fortalecimento de outra forma de economia.

#### 2.2.1 Economia Solidária no Maranhão

O mapeamento de empreendimentos econômicos solidários no estado do Maranhão ocorreu no período de 2010 a 2013, e tinha como finalidade favorecer o desenvolvimento e a divulgação da economia solidária. Para isso, foi realizado no Sistema Nacional de Informações em Economia Solidária (SIES), o cadastro de empreendimentos e entidades de apoio, contribuindo, assim, para um conjunto de informações que caracterizam essas organizações na sociedade brasileira.

A pesquisa realizada por Brasil (2014, p. 13), em convênio firmado entre a Universidade Federal do Maranhão (UFMA) e a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), quanto à identificação e abrangência:

No mapeamento 2010-2013 foram mapeados 1.383 empreendimentos entre revistados e novos, sendo que foram validados pelo Comitê Gestor da Economia Solidária no Maranhão 838 EES, a partir das características definidas na pesquisa como produção coletiva, comercialização coletiva, valores baseados na solidariedade, de natureza suprafamiliar e com atividades permanentes. Ainda foram mapeados 107 Entidades de Apoio à economia solidária e 08 Políticas Públicas de Economia Solidária, 115 municípios do Estado do Maranhão. De 838 empreendimentos, 399 já constavam na base de dados anterior realizada em 2005-2007, e outros 439 novos empreendimentos foram incluídos neste mapeamento.

Essa pesquisa acrescenta ainda, que a maior parte dos empreendimentos identificados foi fundada no início da década de 1990. Entre os anos de 1993 e 2001, a metade



desses empreendimentos deu início às suas atividades, e ao longo dos anos 2000, mantiveram-se estáveis na evolução do crescimento. No ano de 2002 até 2010 foi identificado que 36% de EES iniciaram atividade do Maranhão.

As características gerais observadas, em relação à situação jurídica ou forma de organização de cada empreendimento, mostraram que 89% dos empreendimentos econômicos solidários são associações; 8% deles estão sob a forma de grupos informais; 3% sob a forma de cooperativas e 1% como sociedade mercantil. Nesse estudo foi relatado que a maioria das organizações estava concentrada na estrutura de associação, porque havia incentivo à sua criação pelo poder público e por instituições de fomento, prevalecendo a existência desse tipo de empreendimento. (BRASIL, 2014, p. 17).

Tabela 1 – Forma de Organização

Forma de Organização		
Associação	746	89%
Cooperativa	24	3%
Grupo Informal	63	8%
Sociedade mercantil	5	1%
<b>Total Geral</b>	<b>838</b>	<b>100%</b>

Fonte: Brasil (2014)

Sobre a forma como os empreendimentos solidários estão articulados, percebeu-se que a maior parte das organizações mapeadas está articulada em rede (produção, comercialização, consumo e crédito). Em menor ocorrência, existem outros empreendimentos estruturados sob a forma de cadeia produtiva solidária, centrais de comercialização e também baseados no comércio justo (BRASIL, 2014, p. 17).

Em relação à análise das atividades econômicas realizadas nesse tipo de organização, o mapeamento está descrito na Tabela 2.

Tabela 2 – Setor de Atividade Econômica

<b>Setor de Atividade Econômica</b>	<b>EES</b>	<b>%</b>
Agricultura, pecuária, produção florestal, pesca e aquicultura	195	23%
Água, esgoto, atividades de gestão de resíduos e descontaminação	2	0%
Artes, cultura, esporte e recreação	4	0%
Atividades financeiras, de seguros e serviços relacionados	1	0%
Comércio; reparação de veículos automotores e motocicletas	6	1%
Educação	9	1%
Indústrias de transformação	166	20%
Outras atividades de serviços	453	54%
Transporte, armazenagem e correio	1	0%
<b>Total Geral</b>	<b>837</b>	<b>100%</b>

Fonte: Brasil (2014)

Outra dimensão analisada no estudo da SENAES, e que talvez seja a mais importante para uma percepção mais ampla deste trabalho, é a gestão adotada nos empreendimentos econômicos solidários mapeados.

Verificou-se que a assembleia de sócios ou reunião do coletivo de sócios e a Coordenação/ Diretoria/ Conselho Diretor são as instâncias mais importantes de responsabilidade coletiva sobre as decisões ou definições do rumo, da direção, das estratégias de funcionamento em 95% dos EES pesquisados. Outra instância de direção e coordenação que predomina em 80% dos EES pesquisados é o Conselho fiscal ou similar. [...] os sócios ainda participam no acesso ao registro e informações do empreendimento em 87% do EES; participam nas decisões cotidianas de 81% dos EES; e atividades de formação em 54% dos EES pesquisados. (BRASIL, 2014, p. 35).

Pelo que se observa, esse mapeamento buscou caracterizar, sob as várias dimensões, os empreendimentos econômicos solidários estabelecidos ou em processo de articulação no estado do Maranhão. Além disso, possibilitou uma análise bem detalhada das motivações em torno desses empreendimentos, das formas de organização e das atividades econômicas desenvolvidas pelos EES. Ao fim do estudo realizado pela SENAES foram identificados como os maiores desafios dos EES: a geração de renda adequada e justa aos sócios; como os EES poderiam se estruturar para garantir a sua viabilidade econômica; e como garantir a proteção social dos membros associados (BRASIL, 2014, p. 41).

## 2.3 Estrutura Organizacional

Em tese, toda organização passa por um processo de estruturação em algum ponto da sua existência. É necessário que isso ocorra para que elas consigam atuar no mercado. Por isso, analisar a estrutura das organizações é muito relevante para que estas saibam se posicionar em um ambiente.

As constantes mudanças no ambiente empresarial exigem que as organizações estejam sempre aptas a desenvolverem uma estrutura organizacional que possibilite torná-las mais ágeis e capazes de reagir às inconstâncias do mercado, para garantirem assim, a sua sobrevivência e competitividade. Com isso, a estrutura organizacional é estabelecida com a intenção de atender a três funções básicas: “produzir produtos organizacionais e atingir suas metas; minimizar as variações individuais sobre a organização; e estabelecer o contexto no qual o poder é exercido (onde as decisões são tomadas e as atividades são executadas)” (HALL, 1984 apud SEIFFERT; COSTA, 2007, p. 16).

Nessa perspectiva, Hall (1984) define que a estrutura organizacional trata da distribuição de pessoas em posições sociais, as quais impactam a relação de função desempenhada por cada uma dessas pessoas. Destaca ainda, que o fluxo de informações das decisões é determinado basicamente pela estrutura adotada pela organização.

Em afirmação ao entendimento de Hall (1984), o autor Hampton (1983 apud SERRA, 2005, p. 31) adiciona que a estruturação é capaz de auxiliar a organização ao definir a responsabilidade e hierarquia dos membros, bem como ajudar no processo de tomada de decisão e contribuir para o fluxo de informações.

De maneira geral, as estruturas organizacionais sofrem variações conforme as decisões tomadas pelos gestores para a elaboração do desenho organizacional. Gibson (2006) afirma que as organizações caminham para dois extremos: as que são consideradas *clássicas, formais, burocráticas e mecanicistas*; as que são caracterizadas por serem *informais, não estruturadas, neoclássicas, não burocráticas e orgânicas*. Nesse ponto, compreende-se que qualquer uma dessas duas tendências modelará o desempenho organizacional e o comportamento individual e coletivo dentro da organização.

Logo, a escolha do modelo organizacional, *mecânico* ou *orgânico*, é importante por determinar as noções e práticas de gestão que devem ser adotadas. Outro ponto que requer atenção é a variável *ambiente*. A respeito dessa variável, Gibson diz que:

As organizações que atuam em ambientes relativamente estáveis e certos dependem do controle hierárquico, das normas e procedimentos e do planejamento, para integrar o comportamento das subunidades. Esses métodos de integração são aspectos fundamentais dos modelos

organizacionais clássicos e são eficazes enquanto o ambiente permanecer estável e previsível. [...] As organizações que atuam em ambientes complexos e dinâmicos, no entanto, não podem depender do processamento de informações e das técnicas de controle tradicionais. As mudanças da demanda do mercado, no fornecimento de recursos e na tecnologia interrompem os planos e exigem ajustes durante a execução da tarefa. (GIBSON, 2006, p. 416).

A concepção de Gibson (2006) explica que a incerteza ambiental afeta diretamente as organizações; somada ao fluxo crescente de informações, é uma variável que sobrecarrega de sobremaneira a gestão organizacional, porque passam a acontecer eventos não rotineiros no dia-a-dia e o modelo de estrutura torna-se ineficaz para atender a essa nova demanda provocada pelas mudanças ambientais. Então, compreende-se que a estrutura organizacional relaciona-se de forma direta ao ambiente, promovendo, quando harmônicos, maior integração e eficiência organizacional.

Além da variável *ambiente*, Lawrence e Lorsch (1967 apud GIBSON, 2006, p. 413) estabelecem, após estudos exploratórios em algumas indústrias, que a estrutura organizacional é impactada também pela *diferenciação e integração*. A *diferenciação* está relacionada ao grau de diferenças entre as unidades organizacionais, provenientes das características estruturais e individuais de cada unidade. Já a *integração* refere-se à unidade de esforços entre as diferentes unidades organizacionais para desenvolver uma tarefa da organização.

Esses autores assimilaram que a integração entre as unidades de uma organização deve estar relacionada com o grau de diferenciação, pois organizações altamente diferenciadas estão propensas a utilizar o ajuste mútuo como forma de integração. Em organizações de modelo mecanicista, normas e procedimentos são usados como método de integração, somente sendo eficazes em situações previsíveis e estáveis. Em síntese, apesar de existirem outros elementos influenciadores da estrutura organizacional, a diferenciação-integração fundamenta-se na concepção de que as organizações devem estar estruturadas com a finalidade de resolver as demandas ambientais.

Sobre a conceituação do termo estrutura organizacional, os autores Stoner e Freeman (1992 apud SERRA, 2005, p. 34) conceituam estrutura como “forma pela qual as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas”. Nessa direção, é possível estabelecer que a estrutura organizacional é um sistema de atividades e relações de autoridade que visa o controle das ações dos colaboradores e dos recursos usados por eles para executar essas ações.

Seiffert e Costa (2007, p. 16) definem a estrutura organizacional como um instrumento fundamental para o desenvolvimento e implementação de uma representação organizacional nas empresas, visto que é essa estruturação integrada aos objetivos e estratégias estabelecidos pela organização, que vai permitir o crescimento e sobrevivência da mesma no ambiente. Os autores acreditam que a estrutura organizacional adotada por uma organização é um dos instrumentos mais eficazes para o alcance dos objetivos e estratégias planejados pela mesma, e que, ao ser estabelecida de forma correta, alinhada ao planejamento da organização, definirá todos os papéis a serem desempenhados.

Bowditch e Buono (1992 apud SEIFFERT; COSTA, 2007, p. 29) conceituam a estrutura como os modelos de trabalho e as definições hierárquicas que controlam e fazem a distinção das unidades formadoras de uma organização. Essa estrutura organizacional é gerada em face da especialização e divisão do trabalho, que caracterizam o termo *diferenciação*, e o modo pelo qual é controlada e direcionada – ou seja, a própria integração.

Para Vasconcelos e Hamsley (1989), a definição de estrutura é pautada a partir de como a autoridade é distribuída, como as atividades devem ser executadas em todos os níveis, e como é estabelecido o fluxo de informações entre as pessoas. Nessa perspectiva, os autores buscam evidenciar como a execução de uma atividade com a equivalente autoridade exercida pelas pessoas participantes, relacionam-se para o alcance dos objetivos da organização.

Em observação aos anteriores conceitos, vê-se a necessidade de integrar dois elementos em uma organização: a divisão do trabalho em tarefas e como coordenar cada uma dessas tarefas para que seja possível realizar determinada atividade. Para isso, basicamente, define-se a estrutura organizacional “como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas” (MINTZBERG, 2003, p.12).

Considerando as características pertinentes à criação de uma estrutura organizacional e a compreensão de que essa estrutura é dinâmica, apesar de ser desenhada graficamente em um organograma, pode-se assimilar que a estrutura organizacional compreende a inter-relação das partes integrantes e dos cargos de uma empresa. Ela permite que se identifique, de maneira explícita, a divisão das atividades e o modo como estas atividades estão interligadas; o nível de especialidade do trabalho, bem como a relação de subordinação entre autoridade e hierarquia (STONER; FREEMAN, 1985 apud SEIFFERT; COSTA, 2007, p. 29).

Percebe-se entre as concepções dos autores citados – embora não sejam uniformes - que a estrutura organizacional permite a integração dos componentes de uma organização,

em caráter delineado, contribuindo para que os objetivos organizacionais sejam atingidos, mediante o processo de divisão do trabalho e a determinação dos meios para coordená-lo. A definição da maioria dos estudiosos aqui mencionados abrange a divisão do trabalho e hierarquia como elementos preponderantes.

### 2.3.1 Componentes da estrutura organizacional

As definições de estrutura organizacional, já mencionadas no capítulo anterior, não são uniformes entre os autores. Nessa mesma linha, as características, as dimensões ou os elementos da estrutura sofrem variações de nomenclatura e são definidos de maneira divergentes por esses mesmos autores, no entanto, é possível perceber algumas semelhanças entre tais definições, conforme demonstradas no Quadro 3.

Quadro 3 – Elementos da estrutura organizacional na visão dos principais autores

Autor	Elementos, Componentes ou Parâmetros de Desenho para a Coordenação do Trabalho
MINTZBERG (1983)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Especialização do trabalho;</li> <li>2. Formalização do comportamento;</li> <li>3. Treinamento e doutrinação;</li> <li>4. Agrupamento das unidades;</li> <li>5. Tamanho das unidades;</li> <li>6. Sistema de planejamento e controle;</li> <li>7. Dispositivo de ligação;</li> <li>8. Descentralização vertical;</li> <li>9. Descentralização horizontal.</li> </ol>
HALL (1984)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A centralização, que se refere à distribuição de poder na organização;</li> <li>2. A formalização, definida como normas e procedimentos concebidos para lidar com as contingências e enfrentadas pela organização. Para o autor, a formalização tem por objetivo alcançar a previsibilidade de comportamento; quando se acredita que os indivíduos são capazes de exercer julgamento e autocontrole, a formalização é baixa; do contrário será elevada;</li> <li>3. Complexidade, que se refere às unidades estruturais dentro das quais os empregados podem ser categorizados; o autor identifica três elementos mais comumente utilizados para expressar a complexidade: a diferenciação horizontal, a diferenciação vertical e a dispersão espacial.</li> </ol>
STONER E FREEMAN (1985)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A especificação de tarefas, que refere à especificação de atividades individuais ou de grupos em toda a organização (divisão do trabalho) e ao agrupamento destas tarefas em unidades de trabalho (departamentalização).</li> <li>2. A padronização das tarefas, ou seja, a definição de procedimentos a serem realizados para garantir a previsibilidade das tarefas;</li> <li>3. A coordenação das atividades, composta pelos procedimentos realizados para integrar as funções das subunidades da organização.</li> </ol>

Fonte: Bowditch e Buono (1992); Hall (1984); Mintzberg (1983); Stoner e Freeman (1985); Vasconcelos (1989) apud Seiffert e Costa (2007)

Quadro 3 – Elementos da estrutura organizacional de acordo com diversos autores (Continuação)

STONER E FREEMAN (1985)	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. A centralização e a descentralização de decisões, que se refere à localização do poder decisório;</li> <li>5. O tamanho da unidade de trabalho, que se refere ao número de empregados.</li> </ol>
VASCONCELOS (1989)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Departamentalização: definição dos critérios para agrupar os indivíduos em unidades para que possam ser administrados. Os mais comuns são o funcional, por produto, por processo, por região e por clientes;</li> <li>2. Descentralização: definição do grau de descentralização das áreas de apoio, podendo ser centralizadas, servindo a todas as unidades, ou podem ser descentralizadas total ou parcialmente;</li> <li>3. Localização das assessorias: a sua localização na estrutura deve ser determinada;</li> <li>4. Amplitude de controle: o número máximo de subordinados que um chefe pode supervisionar eficientemente deve ser considerado, e dependerá principalmente da natureza da tarefa, dentre outros fatores;</li> <li>5. Níveis hierárquicos: o número mais adequado a cada organização deve ser definido; o excesso ou falta de níveis hierárquicos pode afetar o desempenho da mesma;</li> <li>6. Delegação ou descentralização da autoridade: o quanto a autoridade é centralizada ou descentralizada;</li> <li>7. Sistema de comunicação: quais informações e canais serão utilizados e permitidos;</li> <li>8. Grau de formalização: o quanto as tarefas são normatizadas e regulamentadas.</li> </ol>
BOWDITCH e BUONO (1992)	<p>Elementos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. A centralização, que se refere à localização da autoridade para tomar decisões na organização. Esta pode ser centralizada ou descentralizada;</li> <li>2. A formalização, definida como a extensão em que as expectativas relativas às atividades dos cargos são padronizadas e explícitas. Esta dimensão reflete a quantidade de discernimento incorporada a cada grupo, permitindo maior liberdade de ação; cargos mais rotineiros tendem a ser mais formalizados;</li> <li>3. E a complexidade, que trata do número de componentes diversos, ou da extensão da diferenciação que existe em certa organização. Estruturas mais complexas apresentam um grau maior de diferenciação em relação às estruturas menos complexas.</li> </ol> <p>Diferenciação:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diferenciação horizontal, em que o trabalho é dividido em certos níveis na hierarquia organizacional;</li> <li>2. Diferenciação vertical, em que o trabalho é dividido por níveis da hierarquia organizacional; neste tipo de diferenciação se define se haverá poucos ou muitos níveis hierárquicos. Para MINTZBERG (1983), nesta divisão separa-se a execução do trabalho de sua administração;</li> <li>3. Diferenciação pessoal, em que o trabalho é dividido em função da especialidade das pessoas (por exemplo: num hospital temos médico ortopedista e médico cardiologista).</li> <li>4. E diferenciação espacial, na qual o trabalho é dividido de acordo com a localização geográfica.</li> </ol>

Fonte: Bowditch e Buono (1992); Hall (1984); Mintzberg (1983); Stoner e Freeman (1985); Vasconcelos (1989) apud Seiffert e Costa (2007)

A dimensão centralização relaciona-se ao processo de tomada de decisão na organização; à forma de distribuição de poder entre os níveis organizacionais (HALL, 2004 apud SERRA, 2005, p. 38), Stoner e Freeman (1985) e Bowditch e Buono (1992) dizem que a centralização está associada à localização da autoridade para a tomada de decisões na organização, podendo ser centralizada ou descentralizada. Nessa mesma interpretação, Hall (1984) admite esse elemento organizacional, como a distribuição de poder dentro da organização. Assim, entende-se que uma organização será dita centralizada ou descentralizada mediante o direcionamento da autoridade entre seus membros, se esta será entre todos ou concentrada em certo grupo.

Ao entrar na dimensão complexidade, que trata das unidades estruturais dentro das quais os empregados podem ser categorizados, Hall (1984 apud SEIFFERT; COSTA, 2002 p. 30) identifica três elementos normalmente mais utilizados para expressar a complexidade: a diferenciação horizontal, a diferenciação vertical e a dispersão espacial.

Para Hall (2004 apud SERRA, 2005, p. 35) a diferenciação horizontal caracteriza-se pela subdivisão de tarefas próprias da organização entre seus membros e que tais tarefas estão desenhadas e direcionadas a uma pessoa em específico, que será capaz de desempenhá-las ou dividi-las em partes, para que qualquer um possa realizá-las. Sobre a diferenciação vertical, tem-se que ela ocorre à medida que há distribuição de autoridade em diferentes níveis organizacionais. Quanto à dispersão espacial esse autor entende que esse elemento pode caracterizar-se "conforme suas funções horizontais ou verticais, pela separação dos centros de poder ou das tarefas"; na qual o trabalho é dividido de acordo com a localização geográfica (BOWDITCH; BUONO 1992 apud SEIFFERT; COSTA, 2007, p.30).

No Quadro 3 é possível visualizar que Bowditch e Buono (1992) tratam a complexidade pelo número de componentes diversos ou pela extensão da diferenciação que existe em certa organização. Admite que as organizações que possuem estruturas organizacionais mais complexas têm um grau elevado de diferenciação em relação às estruturas consideradas menos complexas.

Na dimensão coordenação, Hall (1984), Vasconcelos (1989) e Bowditch e Buono (1992) definem a formalização como o grau de extensão em que as atividades são padronizadas ou regulamentadas. Este elemento relata a quantidade de discernimento que está incorporada a cada grupo; quando se entende que os indivíduos são capazes de exercer julgamento e autocontrole, o elemento formalização apresenta-se em grau inferior; quando ocorre situação oposta, esse elemento tem aplicação elevada.



A padronização das tarefas ou a definição dos procedimentos servem para garantir a previsibilidade das tarefas, do mesmo modo que a coordenação das atividades, integrada pelos procedimentos estabelecidos servem para integrar as funções das subunidades de uma organização (STONER; FREEMAN 1985 apud SEIFFERT; COSTA 2007, p. 30).

Embora se percebam variações entre os termos usados por esses autores, foi identificada certa similaridade entre os principais componentes estruturais de uma organização, nas dimensões: *complexidade*, relacionada à divisão do trabalho, departamentalização e também à hierarquia; *centralização*, caracterizada pelo processo de tomada de decisão e pela avaliação de resultados; e por último a *coordenação*, cujos autores referem-se à padronização e usam a nomenclatura formalização.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo serão especificadas a tipologia e a elaboração do desenho da pesquisa. Com a finalidade de atender aos objetivos estabelecidos, levando em consideração a problemática já contextualizada, apresenta-se um estudo com enfoque qualitativo, tipificado como descritivo, no qual o pesquisador realiza a coleta de dados mas “não realiza o cruzamento das variáveis, restringindo-se apenas ao relato descritivo dos atributos e das características” (PEROVANO, 2016, p. 156).

Mascarenhas (2012, p. 35) explica que “a metodologia serve para explicar tudo que foi feito durante um estudo. O objetivo é descrever os procedimentos metodológicos, os participantes, o tipo de pesquisa e os instrumentos utilizados (como entrevistas e questionários), entre outras coisas”. Em acréscimo a esse raciocínio, salienta que não há um método ideal a ser usado, mas que cada pesquisa tem suas peculiaridades e deve ter um método adequado aos seus objetivos.

#### 3.1 Caracterização da pesquisa

Para Vergara (2009) existem vários tipos de pesquisa, contudo são classificadas sob dois aspectos: *quanto aos fins* e *aos meios*.

Quanto aos fins a pesquisa foi descritiva, pois tentou descrever as características do fenômeno em estudo, apesar de não se comprometer em explicá-lo (VERGARA, 2009, p. 45). Perovano (2016) ressalta que se deve analisar o contexto em que a pesquisa descritiva é realizada, uma vez que a variável ambiente pode servir como fundamentação para a explicação dos resultados obtidos.

Dessa forma, essa escolha objetivou compreender a maneira como os empreendimentos econômicos solidários em estudo, constituíram a sua estruturação organizacional.

Quanto aos meios, trata-se de um estudo *multicaso*, pois se optou por analisar três associações baseadas na economia solidária, caracterizando assim uma análise profunda e bem detalhada dos objetos de pesquisa. Para Mascarenhas (2012, p. 51) o intuito do estudo de caso é proporcionar reflexões detalhadas sobre os dados coletados, com a finalidade de compreender o objeto estudado. O autor acrescenta ainda, que esse tipo de estudo permite assimilar o contexto em análise de maneira mais fácil.

Ao estabelecer como um dos objetivos intermediários a comparação da estrutura organizacional adotada pelas associações pesquisadas, foram escolhidas, neste estudo, três associações localizadas na cidade de São Luís. Para Mascarenhas (2012) “a comparação é

uma técnica que aplicamos toda vez que queremos entender as semelhanças e as diferenças entre dois ou mais elementos”. Com o mesmo entendimento, Vergara (2009) compreende que o método comparativo vai destacar “similaridades e diferenças entre pessoas, padrões de comportamento e fenômenos”. Essa técnica possibilita que o dado concreto seja analisado na sua essência e pode identificar vínculos de causa entre as variáveis presentes e ausentes (LAKATOS; MARCONI, 2003, p. 108).

### 3.2 Definição das categorias de análise

Com o objetivo de promover melhor compreensão sobre a dinâmica organizacional dos empreendimentos econômicos solidários em análise, e verificar o modo de estruturação dos mesmos, definiu-se como categorias de análise a **identidade solidária** e a **estrutura organizacional**, cujas características estão descritas nos quadros 4 e 5, respectivamente.

Quadro 4 – Descrição da identidade solidária

CATEGORIA	INDICADORES	ESPECIFICAÇÃO
<b>Identidade Solidária</b>	<b>Autogestão</b>	Compreende as práticas participativas de gestão dos processos de trabalho, as estratégias estabelecidas pelos empreendimentos, a coordenação e a direção sobre as atividades desenvolvidas
	<b>Cooperação</b>	Engloba os interesses e objetivos comuns, bem como a união dos esforços e habilidades; o uso coletivo de bens e a responsabilidade solidária.
	<b>Solidariedade</b>	Demonstra o interesse contínuo em realizar a justiça na distribuição dos resultados obtidos e também em proporcionar condições adequadas aos participantes; com práticas que assegurem um meio ambiente sustentável, caracterizando um bem social e o bem-estar de trabalhadores e consumidores.
	<b>Viabilidade Econômica</b>	Trata de todos os meios, recursos e conhecimentos que viabilizam a produção, comercialização e consumo

Fonte: Elaboração própria (2017)

A segunda categoria de análise referenciando as discussões desse estudo é a estrutura organizacional. Nela estão contidas as dimensões complexidade, coordenação e centralização, assim como os seus componentes identificados nas associações estudadas.

Quadro 5 – Descrição da estrutura organizacional

	<b>DIMENSÕES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ESPECIFICAÇÃO</b>
<b>Estrutura Organizacional</b>	<b>Complexidade</b>	<b>Divisão do Trabalho</b>	Decomposição de uma tarefa complexa em partes. A subdivisão das tarefas entre membros da organização gera a <b>diferenciação horizontal</b>
		<b>Hierarquia</b>	Refere-se à distribuição de autoridade em diferentes níveis. A estratificação da hierarquia em níveis gera a <b>diferenciação vertical</b> .
		<b>Departamentalização</b>	Reflete o agrupamento de atividades de trabalho que sejam semelhantes ou logicamente conectadas.
	<b>Centralização</b>	<b>Tomada de decisão</b>	Verificada conforme o nível da autoridade para a tomada de decisão e o grau de participação dos membros.
		<b>Avaliação de Resultados</b>	Indica a competência hierárquica para avaliação de atividades.
	<b>Coordenação</b>	<b>Ajuste Mútuo</b>	Ocorre sempre que há troca de informações por canais de comunicação informais.
		<b>Supervisão direta</b>	Atribuição da responsabilidade das atividades de um grupo para apenas um indivíduo.
		<b>Padronização</b>	Coordenação por meio de padrões e procedimentos pré-estabelecidos. Pode ocorrer por meio da padronização das habilidades, dos processos de trabalho e das saídas.

Fonte: Serra (2005), adaptado pela autora.

### 3.3 Sujeitos e unidades da pesquisa

Consideraram-se como sujeitos da pesquisa os integrantes com maior representatividade em cada associação pesquisada. Maxwell Oliveira (2011, p. 31), em uma publicação sobre realização de pesquisas em administração, destaca que:

As amostras não-probabilísticas podem oferecer boas estimativas das características da população, mas não permitem uma avaliação objetiva da precisão dos resultados amostrais. Como não há maneira de determinar a probabilidade de escolha de qualquer elemento em particular para inclusão na amostra, as estimativas obtidas não são estatisticamente projetáveis para a população.

Apesar de não projetar números estatísticos, foi escolhida para este estudo a amostragem não probabilística, uma que vez que se objetivou analisar as características das

associações em relação a um tema específico, que “longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles” (VERGARA, 1998, p. 49).

Dessa maneira, os requisitos para seleção das unidades de análise foram: tratar-se de empreendimento econômico solidário no município de São Luís; possuir mais de cinco anos de existência; ter atuação em áreas diferenciadas; e permitir amplo acesso à pesquisadora. Por esses critérios as associações estudadas foram: a *Associação Nossa Senhora de Loreto*, a *Associação de Artesãos Unidos pela Fibra* e a *Associação Agroecológica Tijupá*.

### **3.4 Coleta de dados**

Lakatos e Marconi (2001 apud OLIVEIRA, 2011, p. 35) definem a coleta de dados como um conjunto de regras ou processos utilizados por uma ciência; e que as técnicas ou procedimentos para a acepção de dados variam pelas circunstâncias ou mesmo pelo tipo de investigação escolhida, sendo normalmente, questionários, entrevistas, coleta documental, observação, análise de conteúdo, formulário entre outros (LAKATOS; MARCONI, 2003, p. 166).

A entrevista é um instrumento que possibilita a coleta de dados de maneira bem detalhada, pois é possível perceber expressões corporais que podem ratificar o que está sendo dito pelo entrevistado ou desdizê-lo. Vergara (2009, p. 3) conceitua entrevista como “uma interação verbal, uma conversa, um diálogo, uma troca de significados, um recurso para se produzir conhecimento sobre algo”.

Observando as definições citadas, as técnicas julgadas adequadas para alcançar os objetivos foram a entrevista não estruturada, a pesquisa documental e a observação individual. Quanto à pesquisa documental foram analisados os estatutos das associações Nossa Senhora de Loreto, Artesãos Unidos pela Fibra e Agroecológica Tijupá.

Na observação individual o intuito era de compreender como a realidade de cada unidade de análise poderia influenciar ou não nos aspectos organizacionais. Na visão de Lakatos (1985 apud VERGARA, 2009, p. 81), apesar de existir uma projeção da personalidade do pesquisador sobre o observado, esse tipo de observação é compensatório à medida que permite intensificar a objetividade das informações a partir dos dados anotados, sendo possível a indicação dos eventos reais e das interpretações.

### **3.5 Análise dos dados**

A análise dos dados é uma das fases mais importantes da pesquisa, pois, a partir dela, é que serão apresentados os resultados e a conclusão do estudo, conclusão esta que

poderá ser final ou parcial, deixando margem para pesquisas posteriores (MARCONI; LAKATOS, 1996). Nesse sentido, a produção de conhecimento está relacionada à racionalidade do método, com a ulterior elaboração de discurso coerente e lógico (DEMO, 2013, p. 18).

Para isso, realizaram-se entrevistas (de aproximadamente 30 minutos) gravadas e a transcrição das falas pertinentes aos objetivos da pesquisa. A partir daí a interpretação dos dados foi realizada com base na técnica de análise de conteúdo. Segundo Triviños (1992), Flick (2004) e Gray (2012 apud PEROVANO, 2016), esta técnica possibilita a análise de textos e de documentos, a transcrição de falas, a observação de vídeos e outros mecanismos; o que a torna muito adequada para tratar os dados coletados.

Bardin (1977 apud PEROVANO, 2016, p. 296) divide a análise de conteúdo em etapas: a *pré-análise*, que consiste na organização, sistematização de documentos e materiais e também na elaboração de indicadores que nortearão a interpretação desses materiais; a *exploração do material*, caracterizada pela codificação dos materiais para alcançar o núcleo de compreensão do texto, por recortes, contagem, enumeração ou classificações por intermédio de regras já formuladas para análise dos dados; e o *tratamento dos resultados obtidos e interpretação dos dados*, que corresponde aos dados brutos submetidos a operações estatísticas para tornarem-se válidos, bem como proposições de inferências sobre as interpretações de acordo com o referencial teórico e os objetivos estabelecidos, além do processo de categorização e subcategorização.

Assim, a partir da análise das entrevistas, buscou-se criar conexões entre as categorias de análise de estrutura organizacional e as percepções dos entrevistados, de modo que se compreendesse e relatasse, de maneira fidedigna, a realidade vivida por cada uma dessas associações e os aspectos estruturais encontrados em cada uma delas. Além disso, para ter uma compreensão mais detalhada da composição estatutária das associações, foi realizada a pesquisa documental, como forma de sustentar ainda mais a interpretação dos dados.

## 4 IDENTIFICAÇÃO DAS ASSOCIAÇÕES ESTUDADAS

As associações escolhidas como unidades de análise deste estudo foram definidas com base nos critérios de seleção mencionados no capítulo anterior. Assim, foram selecionadas as seguintes associações localizadas em São Luís no Estado do Maranhão: Associação Nossa Senhora de Loreto, Associação de Artesãos Unidos pela Fibra e Associação Agroecológica Tijupá.

Para trazer mais exatidão, quanto ao entendimento dos dois núcleos de estudo - economia solidária e estrutura organizacional – neste capítulo identificam-se as associações, faz-se a caracterização da identidade solidária e mostram-se as suas estruturas organizacionais. Assim, conforme descrito na metodologia, para fazer a análise da estrutura organizacional e também da identidade solidária seguiu-se a definição dos autores citados na fundamentação da pesquisa.

Quanto à abordagem sobre a estrutura organizacional, analisa-se as dimensões complexidade, centralização e coordenação, ao tempo em que, na caracterização dos empreendimentos solidários, discute-se os princípios cooperação, autogestão, viabilidade econômica e solidariedade, como indicadores de avaliação. Na sequência, são apresentados os resultados coletados por meio das entrevistas e da pesquisa documental realizados em cada um desses empreendimentos solidários.

### 4.1 Identidade solidária da Associação Nossa Senhora de Loreto

A *Associação Nossa Senhora de Loreto* foi constituída em 15 de outubro de 1998, a partir da união de educadoras e lideranças comunitárias. Regidas pelos princípios da dignidade da pessoa humana, tinha o intuito de prestar serviços sociais que contribuíssem para a melhoria das condições de vida das pessoas mais necessitadas e das suas comunidades.

Nessa associação, a gestão praticada é a colegiada e os membros participam das reuniões, nas quais ocorrem as trocas de informações. Percebe-se essa característica no seguinte fragmento da entrevista realizada com o Entrevistado 01:

[...] se eu faltar amanhã, não sou eu que guardo o conhecimento que eu sei, todo mundo sabe porque todos participam, então a ideia é essa, né, a prática mesmo da autogestão...Ah, funciona cem por cento?! Não, eu não sei nem se alguma coisa nesse mundo funciona cem por cento, né (risos). Mas a gente tenta, a gente percebe, tenta avaliar. Às vezes a gente não consegue reunir dia de segunda, mas aquilo fica na cabeça, “não reunimos, não reunimos, não reunimos”, então é um pouco isso. [...] É...a gente tenta ao máximo fazer a gestão colegiada, a autogestão como a gente diz, mas isso tem muitas falhas.

Nota-se nessa fala que o Entrevistado 01 relata o esforço dos membros da associação em seguir uma programação de reuniões, que a priori é para ocorrer toda segunda-feira, mas por motivos cotidianos ou eventos incomuns acabam não acontecendo em alguns momentos. É referida também a dificuldade de praticar a *autogestão*, pelo que se vê em alguns motivos já explanados, contudo, é uma prática constante na qual todos os membros associados são educados para seguirem esse princípio solidário.

Em relação aos indicadores *cooperação*, *solidariedade* e *viabilidade econômica* é perceptível o interesse frequente em realizar um trabalho justo, que proporcione condições adequadas aos participantes, principalmente quando se trata de fazer um bem social (realizado pelos grupos de trabalho da associação) e o bem-estar em geral.

Para deixar mais clara a posição assumida por essa associação, em afirmação aos indicadores solidariedade, cooperação e viabilidade econômica, há no estatuto dois objetivos especificados nas posições XI e XII, respectivamente: estimular a parceria, o diálogo local e a solidariedade, participando de redes e fóruns que potencializem suas ações; realizar ações que promovam a geração de trabalho e renda comunitária, através da organização de práticas produtivas, cooperativas e as associativas de valor cultural e econômico, estimulando o desenvolvimento local comunitário, solidário e sustentável.

#### 4.1.1 Estruturação Organizacional

Na categoria *complexidade*, indicador *divisão do trabalho*, foi percebida a existência de coordenações por atividade desenvolvida. A fala do Entrevistado 01, descrita a seguir é bem específica quanto a isso:

A gente tem as funções específicas dentro da associação, eu por exemplo sou coordenadora pedagógica, e aí outro é mobilizador social, outro é o dinamizador da economia solidária, outro é o responsável pelas...pelos projetos e ações educativas, então dentro da associação a gente tem essas divisões né, que é por atividade que a gente desenvolve com a comunidade. E logicamente há uma outra divisão dentro da associação que é aquela mesmo tradicional, quem é o coordenador? Quem foi eleito. Mas aqui no Loreto essa eleição...a gente...é mais pra cumprir uma regra, ela não funciona, o que funciona são mesmo ou as coordenações por setor, por atuação, que é a coordenação pedagógica, a mobilização social, dinamizador da economia solidária, o coordenador das ações educativas com a comunidade né, ou é isso ou nos núcleos de economia solidária.

Essa descrição é pertinente ao que é definido por Gibson (2006) cuja divisão do trabalho pode ser também desmembrada em diferentes atividades demandadas pela sequência natural do trabalho desenvolvido pela organização. Essa diferenciação horizontal, que se refere à especificação de atividades individuais ou em grupos na organização, pode ser



compreendida como a subdivisão das tarefas desempenhadas pela organização entre seus membros (HALL, 1984; STONNER e FREEMAN, 1985; BOWDITCH; BUONO, 1992 apud SEIFFERT; COSTA, 2007).

Apesar de ter certa divisão quanto às atividades desenvolvidas na associação, o Entrevistado 01 salienta que não existe uma divisão estática das tarefas, conforme declaração abaixo:

Aqui no nosso caso e na maioria dos empreendimentos, pelo acúmulo de conhecimento que a gente tem de acompanhamento que já fez, não há essa linha ehh...ehh, rígida de divisão de tarefas como há na empresa capitalista. [...] [situação hipotética] ahhh...tá precisando de gente na padaria, tá precisando hoje de um mutirão na horta porque tem que limpar todos os canteiros, a gente vai todo mundo pros canteiros, independente de quem...a formação. A maioria aqui tem formação superior, mas a gente optou por fazer um trabalho mais livre, de não se inserir nas empresas capitalistas.

A *departamentalização* é definida como o agrupamento das tarefas em unidades de trabalho; pela especificação de critérios para agrupar indivíduos em unidades para que possam ser administrados. Os critérios mais comuns são o funcional, por processo, por produto, por clientes e por região (STONNER e FREEMAN, 1985; VASCONCELOS, 1989 apud SEIFFERT e COSTA, 2007).

O trecho a seguir caracteriza bem a departamentalização existente na associação:

Dentro da associação nós temos quatro núcleos produtivos, nós temos... melhor, o quarto núcleo tá entrando ainda em...em organização, então vou falar só dos três. Nós temos o núcleo de... de panificação, o núcleo de hortas e o núcleo de produção de mudas ornamentais e frutíferas, então a gente tem esses três núcleos. A organização do trabalho se dá a partir desses três núcleos da associação, então, todos nós atuamos em um desses núcleos de economia solidária, ou na padaria, ou na horta ou no viveiro.

É possível notar que existem três núcleos produtivos dentro da associação, o que representaria a departamentalização por produto, cuja característica está na diversificação da produção em si. Além disso, observa-se também, a departamentalização por função, uma vez que existe outra divisão relacionada às atividades desenvolvidas pela associação, quando estas estão agrupadas nas coordenações.

Essas atividades foram citadas no início deste tópico e estão inseridas nas coordenações relacionadas aos grupos de trabalho (coordenação pedagógica, de mobilização social, de dinamização da economia solidária e de projetos e ações educativas) e não aos grupos produtivos. Os membros não estão agrupados, necessariamente, pela profissionalização que possuem, mas pelas atividades organizacionais ou produtivas que desempenham.

Quanto à *hierarquia* nota-se que existe, na verdade, uma consulta realizada pelos que sabem menos (os mais recentes) aos que sabem mais (os mais antigos). E isso ocorre justamente por que os membros mais antigos têm informações da trajetória da associação e da base constitutiva dela, assim, acabam sendo referência para difundir informações, conhecimentos, experiências e nortear algumas ações, o que não caracteriza nenhum tipo de nível hierárquico.

Na fala referente à resposta sobre o parâmetro hierarquia, observa-se que:

[...] pode não existir uma hierarquia, no sentido de ter aquela história...ahh [...] [fulano] não tá, ninguém faz nada ou ahh... [...] [fulano] não tá - que a gente tá mais na coordenação - que a gente não faz nada. Não existe essa hierarquia estilo pirâmide mesmo, “quem tá aqui na base é... deve ter uma relação direta com quem tá no”... não existe isso, até porque a gente tá lá também trabalhando no chão e tudo isso daí, mas há sim uma questão né, a questão dos acúmulos, as pessoas que estão há mais tempo [...] tem um acúmulo da história e sempre tá ‘olha...isso aqui não dá, a associação não caminha por aí não né’. [...] então acaba havendo um certo tipo de, quem chega precisar se reportar porque não tem esse acúmulo de...dos princípios, quer dizer dos caminhos que a associação tem feito, tem trilhado e que tem os princípios que ela faz questão de afirmar né, a identidade que a associação já construiu. Então, sim, nesse sentido.

O Entrevistado 01 entende que nesse sentido de consulta existe algum tipo de hierarquia, porém, para este estudo, baseado nas concepções de Hall (1984) e Bowditch e Buono (1992 apud SEIFFERT; COSTA, 2007) que personificam a diferenciação vertical como a divisão da autoridade, envolvendo o pressuposto de que a autoridade distribui-se de acordo com o nível hierárquico, não cabe tal entendimento. Logo, para esse indicador não há representatividade nessa associação.

Na categoria *centralização*, que trata da localização do poder decisório, utilizou-se dois indicadores de análise: a *tomada de decisão* e a *avaliação de resultados*. Em relação ao processo de tomada de decisão, percebeu-se que o mesmo ocorre de maneira democrática entre os membros. Além disso, existe um dia definido, que é toda segunda-feira, na qual acontece uma reunião onde são estabelecidas as atividades que serão desenvolvidas no decorrer da semana, tanto pelos grupos de trabalho quanto pelos grupos produtivos.

O Entrevistado 01 afirma que sobre as reuniões e as decisões que precisam ser tomadas, os membros “participam, todos têm interesse de participar” e que a avaliação dos resultados é feita também nas reuniões, mas de forma colegiada e não por alguma autoridade determinada.

A gestão adotada nesse empreendimento foi sendo adequada às mudanças internas e externas desde que houve sua fundação, conforme o fragmento transcrito a seguir:

Com a crise em 2008, 2009, inclusive o apoio internacional ficou muito restrito e com isso a gente buscou novas formas né e...e a economia solidária, organização do trabalho interno, da autonomia produtiva e financeira da associação [correção] econômica, financeira não - econômica da associação, pra nós passou a ser trabalhado com muita força né, pra gente ter autonomia. Então, a partir daí a gente também foi organizando a gestão, foi estudando sobre a autogestão, foi organizando nossos instrumentos de gestão né, instrumentos de controle, instrumento de organização produtiva, de comercialização e tudo mais, então foi um pouco por aí, a gente foi construindo esse modelo a partir da inserção na economia solidária, do estudo disso e do que a gente conseguiu produzir né, como esses...que a gente ia entendendo, a gente ia é...é materializando em instrumentos de gestão.

Sobre a categoria *coordenação*, adotou-se a visão de Mintzberg (1983 apud SEIFFERT; COSTA, 2007, p. 32) que define os mecanismos de coordenação em *ajuste mútuo*, quando a coordenação do trabalho é realizada pela simples comunicação informal entre os indivíduos; em *supervisão direta*, quando a coordenação é realizada por um responsável por determinado grupo; e a *padronização*, que pode ser por *processo de trabalho* – em que o conteúdo do trabalho é especificado pela *saída do processo de trabalho* - onde os resultados do trabalho são especificados e *por habilidades*, onde as habilidades são especificadas para que se desempenhe certo trabalho.

As observações e a análise das falas permitiram que se percebesse certa padronização em relação à produção e às atividades que são programadas para ocorrer durante certo período. Caso, a execução de algumas das tarefas não seja possível e essa decisão não possa esperar até a próxima reunião, os ajustes para que se execute tal tarefa são conciliados entre os próprios operadores, havendo então um ajuste mútuo com padronização por fluxo de trabalho.

No caso da supervisão direta, existe um responsável por cada núcleo produtivo e por cada coordenação, no entanto, há a ressalva de que essa supervisão é periódica e não cria nenhum nível hierárquico, pois ocorre a rotatividade entre os membros de cada núcleo e as decisões são tomadas antes, nas reuniões.

#### **4.2 Identidade solidária da Associação de Artesãos Unidos pela Fibra**

A *Associação de Artesãos Unidos pela Fibra* (AARTUF) foi fundada em 20 de julho de 2010, a partir da assembleia geral de constituição. Ela está localizada no município de São Luís, no bairro Vila Ariri. As atividades da associação estão baseadas no artesanato feito da fibra do buriti. Algumas de suas finalidades são: a prestação de quaisquer serviços que possam contribuir para o fomento e racionalização das explorações artesanais e manufaturas

caseiras e para melhorar as condições de vida de seus associados; melhorar as condições de vida das famílias; defesa do meio ambiente e outros.

Em análise aos indicadores *autogestão*, *cooperação*, *solidariedade* e *viabilidade econômica*, observou-se o seguinte: a gestão é compartilhada e todos os membros associados, que hoje totalizam doze pessoas, participam das programações e decisões. A cooperação e a solidariedade estão presentes nas ações relatadas pelo Entrevistado 02.

Percebeu-se também que as atividades da associação estão voltadas para que os membros possam gerar renda e lucro, a partir do grupo produtivo de artesanato. É possível verificar isso no próprio estatuto, no qual consta como um dos objetivos *proporcionar aos associados e dependentes, atividades econômicas, culturais, desportivas e sociais*. Nessa linha, o Entrevistado 02 fala sobre a confecção de uma peça de artesanato:

Depois de feita essa peça, nós vamos fazer o orçamento pra ver quanto é que fica a peça, o material que foi usado, aí nós vamos avaliar a peça e vamos avaliar contando com a porcentagem da associação, que a gente tanto tira do material, a porcentagem da associação e o lucro do artesão, e a gente fazendo dá *pá* a artesã ter lucro na peça, ela tem lucro na peça porque o...a fibra de buriti, a única coisa...ela, ela é uma matéria-prima que ela...por enquanto, ainda tá um precinho ótimo e cada pedacinho que a gente vende, até um porta moeda bem alí de oito reais, a gente já tá lucrando demais.

Nesse viés, nota-se que existe a capacidade de gerar renda aos artesãos por meio do grupo produtivo de artesanato. Logo, existe dentro da associação a presença do indicador viabilidade econômica. Ao falar da autogestão, o Entrevistado 02 afirma que “a gente faz reuniões quando a gente tá com alguma coisa pra resolver, então a gente faz a reunião e assim, vai de acordo com a opinião da maioria”. Observa-se que a associação analisada neste tópico caracteriza-se como um empreendimento baseado na economia solidária.

#### 4.2.1 Estruturação Organizacional

Em análise ao indicador *divisão do trabalho*, dimensão *complexidade*, observou-se que não há uma divisão específica das atividades que serão realizadas na produção do artesanato. A escolha do que será produzido no grupo produtivo de artesanato é totalmente flexível e depende do consenso entre as artesãs. A transcrição abaixo comprova tal assertiva:

Como é... assim, cada um aqui faz é...de tudo um pouco, mas todo mundo tem seu tempo, então as pessoas fazem seu tempo aqui, a gente não marca dia, hora pra tá aqui, então as pessoas vêm de acordo com o seu tempo [...] todo mundo é responsável por tudo, é uma gestão compartilhada, então todo mundo tá apto a fazer de tudo aqui dentro, dependendo do seus limites também né, as suas capacidades [...] como humm...como a gente, cada uma faz seu tempo, faz de tudo um pouco, quando a gente vem pra cá, a gente decide é...“hoje nós vamos fazer isso, vamos fazer aquilo”, mas se cada uma

quer fazer uma outra coisa diferente, vamos se dividindo aqui dentro, entendeu.

Nota-se com isso que existe uma flexibilização predominante em toda a associação. Isso vale tanto para o grupo produtivo de artesanato quanto para as atividades próprias da gestão da associação, como por exemplo, na divisão de quem vai elaborar um projeto, buscar apoio ou fazer inscrição para participação em feiras. Habitualmente, as pessoas que costumam resolver determinado assunto acabam desempenhando essa mesma função em outras ocasiões, embora seja relatado que todas estão aptas a desempenhá-la.

Stoner e Freeman (1985 apud SEIFFERT; COSTA, 2007, p. 30) definem que a divisão do trabalho está nas especificações das tarefas, as quais se referem à especificação das atividades individuais e de grupos. Com base na visão desse autor, nota-se que as tarefas para que determinada atividade seja executada, não se mostram divididas rigidamente, nem mesmo as atividades que serão realizadas mostram-se bem programadas.

No entanto, foi mencionado que em períodos de feiras estaduais e municipais, em épocas festivas - como as festas juninas - e para atender à encomendas, existe uma certa divisão e padronização do trabalho.

Só tem mesmo uma divisão assim quando se tem encomenda, nas encomendas sim, porque nas 'encomenda' todo mundo vai trabalhar com um produto só, aí sim a gente divide [explicando o processo de confecção da peça de artesanato] quem é que vai marcar, quem é que vai fazer a parte da gestão mesmo, quem vai tá indo atrás de...nessa hora a gente divide quem vai fazer o quê.

Dessa forma, vê-se que nessa associação, a divisão do trabalho não ocorre sobre as atividades rotineiras, mas surge à medida que a associação participa dos eventos ou situações supracitadas. Logo, timidamente e eventualmente ocorre o processo de divisão e também o de padronização do trabalho.

Ainda na dimensão *complexidade*, sobre a *departamentalização* Gibson (2006) a caracteriza pelo processo em que a organização divide-se estruturalmente combinando cargos em departamentos de acordo as características compartilhadas. Nessa perspectiva, não há departamentalização representada na estruturação organizacional da associação em questão.

Quanto à *hierarquia* é notória a ausência desse indicador, pois não existem níveis hierárquicos definidos. Em algumas situações, como a que vem a seguir, as pessoas que demonstram ter mais experiência dentro da associação (por serem mais antigas ou por terem um conhecimento específico), se tornam as mais procuradas principalmente quando se tem uma situação nova, mas elas não detêm autoridade ou poder perante as outras.

Na categoria *centralização* em relação à *tomada de decisão* e à *avaliação de desempenho*, verificou-se que a tomada de decisão ocorre de maneira compartilhada em alusão ao princípio solidário da autogestão. Não há uma pessoa responsável por realizar a avaliação de desempenho. O Entrevistado 02 confidenciou que existe, às vezes, a abstenção de alguns membros em participar de alguma decisão, pois estes não se sentem capacitados para integrar esse processo decisório, como se vê na resposta ao indicador em análise:

A maioria, porque tem aquelas pessoas que ainda não tem...não se acham com capacidade de dar opinião, tem medo, tem [palavra inaudível], são pouquíssimas, mas ainda temos essas pessoas. Elas não se acham capaz de dar opinião que vá...vá contribuir, mas a gente sabe que tem, é mais ou menos pela parte da vergonha, entendeu (risos).

Quanto aos indicadores *padronização*, *ajuste mútuo* e *supervisão direta* (categoria coordenação), não há evidências que determinem a existência ou necessidade de uma supervisão direta, visto que também não foi encontrado o indicador departamentalização; o ajustamento mútuo ocorre com mais frequência, porque as atividades e as tarefas não são padronizadas. Como mencionado anteriormente, a padronização que ocorre é atípica, ao modo que apenas acontece em eventos periódicos e não integra a rotina da associação.

#### **4.3 Identidade solidária da Associação Agroecológica Tijupá**

A *Associação Agroecológica Tijupá* foi fundada em 05 de janeiro de 1990. Caracteriza-se como uma associação civil, de direito privado, *sem fins lucrativos ou econômicos*, apartidária, e de caráter técnico agroecológico, socioeconômico e educacional. Tem como objetivos: promover e difundir a Agroecologia; promover atividades cuja finalidade deva conter relevância pública e social; defender o direito dos agricultores e agricultoras familiares, povos indígenas e comunidades tradicionais ao livre uso e manejo da biodiversidade desde que dentro dos princípios da agroecologia, entre tantos outros.

Essa associação atua na área da agroecologia, em economia solidária, e várias outras, principalmente as que estão envolvidas com a agricultura familiar. Atua como um empreendimento solidário de apoio e não tem núcleos produtivos, isto é, atua como uma associação que assessora grupos econômicos solidários do Baixo Munim (Cachoeira Grande, Morros, Rosário, Santa Rita, Bacabeira e Presidente Juscelino) visando o desenvolvimento social, econômico e organizativo deles.

A *autogestão* é perceptível nas atividades desenvolvidas dentro da associação, como também na assessoria promovida por ela, na relação entre os componentes das coordenações e entre estas e o conselho diretor, conforme relatado pelo Entrevistado 03:

[...] é totalmente autogestionário, lá uma das coisas que a gente discute mesmo essa...os cuidados para não haver nenhum tipo de personificação por parte de alguns desses coordenadores, entendeu? Então lá nós não temos esse tipo de problema e o processo ele é todo autogestionário mesmo, cada um de lá tem o mesmo peso do outro em termos de...ou seja, a gente segue estritamente os princípios da autogestão.

Os indicadores percebidos nessa unidade de análise, a partir dos instrumentos de coleta de dados propostos, como a *cooperação* e a *solidariedade* fundamentam-se na consecução dos objetivos estratégicos da Tijupá: contribuir para a sustentabilidade socioambiental e econômica através da agroecologia, da economia solidária, do equilíbrio nas relações de gênero e geração e valorização de identidades culturais e também, a solidariedade como princípio norteador da missão da associação e como um valor que agrega forças, potencializando saídas coletivas de problemas.

Quanto à *viabilidade econômica*, como não existem núcleos produtivos na associação, a manutenção da mesma se dá por doações e auxílios concedidos por pessoas físicas e jurídicas, por receitas provenientes de serviços prestados, venda de publicações, comercialização de produtos agrícolas e extrativistas, bem como, as receitas patrimoniais e também, por recursos decorrentes de contratos, convênios, termos de parceria e acordos, celebrados com pessoas físicas e jurídicas, além de contribuições espontâneas dos associados. Dessa forma, a associação viabiliza-se nas atividades de prestação de serviços aos empreendimentos solidários a ela associados.

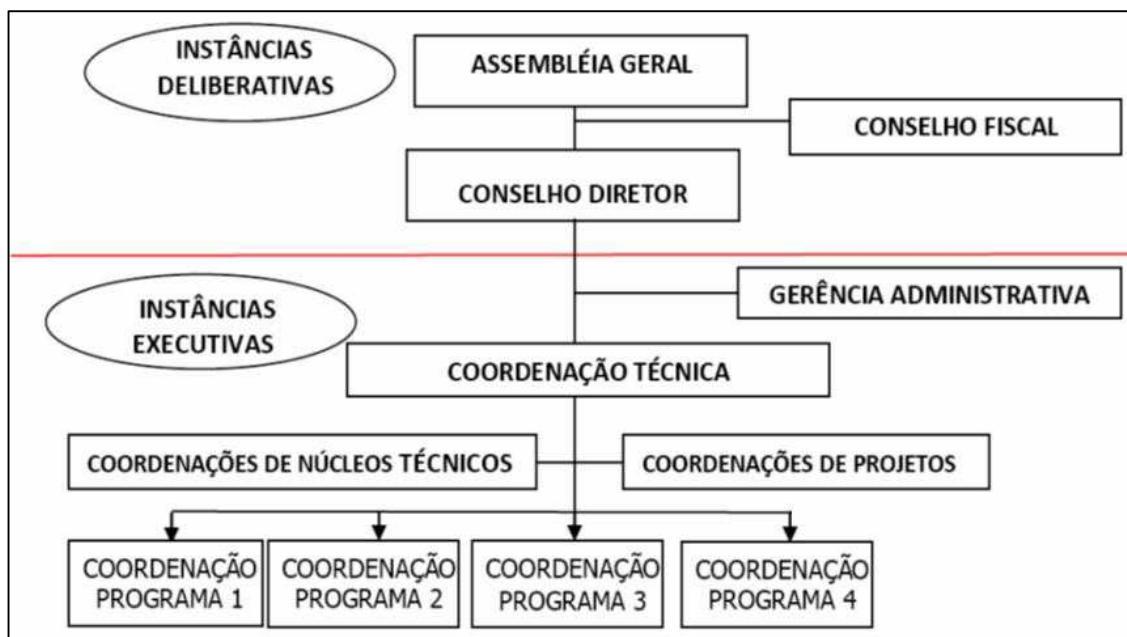
Percebe-se, portanto, a existência dos princípios solidários nesse empreendimento, caracterizado pela inserção cidadã, pela promoção do respeito ao indivíduo e participação ativa na comunidade da qual faz parte.

#### 4.3.1 Estruturação Organizacional

Na dimensão *complexidade*, indicadores *divisão do trabalho* e *departamentalização*, as atividades e tarefas parecem ser bem definidas quanto a quem vai desempenhá-las dentro de cada coordenação. Normalmente, as pessoas que atuam nas coordenações técnicas possuem a formação técnica específica da coordenação, embora em algum momento um possa realizar o trabalho do outro.

Destaca-se, por exemplo, que na coordenação técnica programa 01 – Agroecologia, os integrantes têm formação na área agrônômica, conforme descrito na Figura 2.

Figura 2 – Estrutura Organizacional da Tijupá



Fonte: Dados da pesquisa (2017), adaptado pela autora

Os programas institucionais citados na Figura 1 são: programa 1 – Agroecologia; programa 2 – Economia Solidária; programa 3 – Mulheres e Agroecologia; e programa 4 – Fortalecimento Institucional.

Sobre a divisão do trabalho, o Entrevistado 03 acrescenta que:

É bem assim, tem coisas que são mais específicas ‘ligada’ à questão profissional ‘mermo’ que a pessoa se formou né, nessa parte comercial e de gestão, geralmente quem trabalha mais elas são as pessoas que são área social, que inclusive, a menor parte da nossa organização, acho que numa proporção de vinte por cento é pessoa dessa área agrônômica, dado o próprio caráter da nossa atividade de assessoria né, e ocorre que em algumas coisas a gente tem que, das duas áreas, faz essa questão da elaboração de projetos, por exemplo, mobilização de recurso tem gente da área agrônômica que faz também, entendeu? Agora nós da área, como o caso da nossa área, que é a minha e a tua, a gente não se arrisca muito a mexer na área técnica lá né, embora a gente aprenda um bocado de coisa né...esse tempo todo aí de vivência (risos), aprendi um bocado de coisa sobre produção.[...] a organização, porque lá nós temos uma estrutura interna de coordenação também, a pessoa quando é coordenadora independente da...da área dela, ela tem que acumular algumas capacidades, da parte de gestão também, a gente acaba tendo que dar conta de tudo isso aí.

Apesar de não haver uma estrutura de chefes e subordinados, na Figura 1 dá para visualizar que existem duas instâncias: a deliberativa, que está vinculada à formação tradicional estatutária das associações e que neste caso, percebe-se seu funcionamento; e a executiva, que é formada pelas coordenações. Sobre as pessoas que compõem as



coordenações, o Entrevistado 03 responde que “é deliberado pela diretoria. Privilegia-se a indicação em pessoas com maior acúmulo na instituição e a partir da sua capacidade em cada uma dessas áreas”.

Portanto, há representatividade dos indicadores departamentalização e divisão do trabalho. Quando se fala em *centralização*, indicador *hierarquia*, o Entrevistado 03 diz que “as coordenações executam o deliberado na reunião do Conselho Diretor”, isto é, na programação estratégica direcionada pelo Conselho Diretor às coordenações. Assim, entende-se que há certa relação de autoridade, mesmo que ocorra de forma colegiada ou compartilhada como se costuma falar no campo da economia solidária.

A *tomada de decisão* ocorre em reuniões mensais com o conselho diretor para as demandas de cunho estratégico e ocorrem também, para as atividades rotineiras ou mais básicas, entre os próprios componentes da coordenação. Segundo o Entrevistado 03, não há espaço para decisões unilaterais.

O processo de *avaliação dos resultados* ocorre mediante apresentação ao Conselho Diretor, da execução dos projetos, das dificuldades enfrentadas, entre outras variações que possam ocorrer durante o andamento de alguma atividade que foi planejada.

Na categoria *coordenação* foram percebidos os seguintes mecanismos: a *padronização por fluxo de trabalho*, pois há uma programação e especificação das atividades a serem desenvolvidas; a *supervisão direta*, uma vez que está definida a função de coordenador em cada uma das ramificações dos programas de atuação, isso na instância executiva, e na deliberativa há os cargos estatutários responsáveis por suas respectivas áreas; e o *ajuste mútuo*, que acaba sendo praticado para situações emergenciais, nas quais não se pode esperar as reuniões programadas. São as chamadas reuniões extras.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Após o estudo realizado, por meio de entrevistas e pesquisa documental em cada uma das associações, neste capítulo serão realizadas as comparações pertinentes à proposta desta pesquisa. Desse modo, será descrita a análise comparativa entre essas mesmas unidades mediante os indicadores da estrutura organizacional estabelecidos.

### 5.1 Comparação da estrutura organizacional das associações

No quadro a seguir, está descrita de forma resumida, a comparação dos componentes da estrutura organizacional das associações estudadas. Nele estão elencadas as referências que permitirão uma visão completa das semelhanças e diferenças existentes entre esses empreendimentos solidários.

Quadro 6 - Resumo comparativo das associações

Estrutura Organizacional	CATEGORIA	INDICADORES	REFERÊNCIAS	Associação Nossa Senhora de Loreto	Associação de Artesãos Unidos pela Fibra	Associação Agroecológica Tijupá
	Complexidade	Divisão do Trabalho	Presente	Presente	Presente	Eventualmente
Ausente						
Eventualmente						
Hierarquia		Presente	Ausente	Ausente	Ausente	Presente
		Ausente				
Departamentalização		Baixo	Alto	Alto	Baixo	Alto
		Médio				
		Alto				
Centralização		Tomada de decisão	Centralizada	Descentralizada	Descentralizada	Descentralizada
	Descentralizada					
	Avaliação de Resultados	Centralizada	Descentralizada	Descentralizada	Descentralizada	
		Descentralizada				
Coordenação	Ajuste Mútuo	Presente	Presente	Presente	Presente	
		Ausente				
	Supervisão direta	Presente	Presente	Presente	Ausente	Presente
		Ausente				
	Padronização	Presente	Presente	Presente	Eventualmente	Presente
		Ausente				
Eventualmente						

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Nas dimensões centralização e coordenação, em todos os indicadores, nota-se que as associações Nossa Senhora de Loreto e a Agroecológica Tijupá, possuem as mesmas referências. Entretanto, na dimensão complexidade, elas divergem no indicador hierarquia. É possível que isso ocorra porque na Associação Nossa Senhora de Loreto, a sua composição estatutária existe como um meio de formalização e não funciona como estrutura organizativa, conforme relatado pelo Entrevistado 01. O que acaba prevalecendo são os grupos de trabalho (as coordenações) e os grupos produtivos que deliberam entre si.

Observa-se também que as três associações são idênticas quanto aos indicadores tomada de decisão e avaliação de resultados, na dimensão centralização e, na dimensão coordenação alinham-se no mecanismo de controle *ajuste mútuo*. Essas características encontradas nesses empreendimentos consistem no princípio de economia solidária *autogestão* que foi analisado em cada uma dessas estruturas – o que demonstra a conscientização das associações sobre a prática da economia solidária.

Na Associação de Artesãos Unidos pela Fibra nota-se uma variação muito maior dos indicadores de avaliação e também dos termos de referência. Na dimensão complexidade, os itens divisão do trabalho, departamentalização e hierarquia aparecem discretamente ou não existem. A dimensão centralização é a única inteiramente semelhante às outras associações pesquisadas, pois a tomada de decisão e avaliação de resultados são mostrados harmônicos entre si.

Pelo que se vê na coordenação, a Associação de Artesãos Unidos pela Fibra também entra em harmonia com as outras associações quando se analisa o indicador ajuste mútuo. Os indicadores padronização e supervisão direta não são evidentemente notados porque nesse empreendimento não são estabelecidos, de modo estático, a divisão do trabalho nem a departamentalização, assim não há o que se falar em supervisão direta e padronização.

As comparações acima permitem ainda que se perceba nas associações Nossa Senhora de Loreto e Agroecológica Tijupá uma estruturação organizacional mais complexa em relação à Associação de Artesãos Unidos pela Fibra. Vale ressaltar nesta análise que o período de atuação das três associações é diferente um do outro: a Associação Nossa Senhora de Loreto atua há dezenove anos; a Agroecológica Tijupá há vinte e sete anos; e a de Artesãos Unidos pela Fibra atua há sete anos.

Essa condição, no que diz respeito ao aperfeiçoamento e ao conhecimento adquiridos ao longo dos anos, induz a acreditar que a experiência dessas associações proporciona uma estruturação organizacional melhor definida.

Outra observação pertinente refere-se ao grau de instrução dos membros de cada associação. Durante as entrevistas foi possível averiguar que na Associação Nossa Senhora de Loreto a maioria possui nível superior; na Associação Agroecológica Tijupá a maioria possui formação técnica ou superior; e na Associação de Artesãos Unidos pela fibra a composição se dá por mulheres “donas de casa”.

Embora não dê para afirmar isso, sugere-se que essa variável, assim como o tempo de existência sejam influenciadores no modo como esses empreendimentos solidários se estruturam e identificam seu modo de atuação, visto que tais condições estão presentes nas associações mais estruturadas e em grau inferior na associação menos estruturada.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o entendimento de que a economia solidária fundamenta-se na proposição de um novo modelo de economia, que se consolida nas oportunidades oriundas das contradições do capitalismo e que adota uma lógica totalmente oposta a esse modo de produção, adotou-se a percepção de Singer (2002) para diferenciar esses dois tipos de iniciativas quanto ao modo de administração: empreendimentos econômicos solidários baseados na autogestão e as empresas capitalistas praticantes da heterogestão.

Em relação à estrutura organizacional entende-se que as mudanças no ambiente exigem que as organizações estejam sempre se adequando e promovendo um desenho organizacional que possibilite torná-las capazes de reagir a essas variações. Nessa perspectiva, entende-se que a estrutura de empresas capitalistas é tão importante quanto a estrutura adotada por empreendimentos solidários, portanto, estudá-los se faz necessário para que se entenda como eles se organizam ou podem se organizar sem contrariar os princípios solidários a que estão submetidos.

Por isso, na presença de lacunas em torno da estruturação de empreendimentos solidários buscou-se gerar neste estudo uma análise que demonstrasse a peculiaridade dessas iniciativas, de maneira que se compreendesse o modo específico de atuação em economia solidária e de estruturação organizacional de cada uma delas.

Assim, este estudo analisou a estruturação organizacional de três associações localizadas em São Luís no Estado do Maranhão: a *Associação Nossa Senhora de Loreto*, a *Associação Agroecológica Tijupá* e a *Associação de Artesãos Unidos pela Fibra*.

Para prosseguir com o estudo proposto fez-se uma fundamentação teórica baseada nas definições dos autores clássicos de cada núcleo de estudo: economia solidária e estrutura organizacional. A partir disso foi criado, mediante estudo qualitativo-descritivo, duas categorias de análise denominadas *identidade solidária*, para demonstrar as características constitutivas dos empreendimentos econômicos solidários e, *estrutura organizacional* nas dimensões estruturais *complexidade*, *coordenação* e *centralização*, para destrinchar os elementos organizacionais nas unidades pesquisadas, com o intuito de fazer ulterior análise comparativa.

Em resposta a um dos objetivos intermediários deste estudo e diante de algumas características observadas foi percebido que as associações, na forma estatutária, tem composições semelhantes e que há certa padronização quando se analisa os princípios solidários, ou seja, se comportam da mesma maneira em relação a eles.

Outra direção analisada, durante as entrevistas, refere-se ao tempo de existência e também ao grau de instrução dos componentes de cada associação. Naquelas em que foi percebido um tempo de atuação maior e também nas quais os membros possuem formação técnica ou superior, em sua maioria, os elementos estruturais organizacionais tendem a ser os mesmos, nas dimensões estudadas. Com isso, sugere-se existir uma relação das experiências organizacionais e o grau de instrução dos seus membros com a estruturação organizacional adotada para atuação.

Também pode-se falar - apesar de ser amplamente divulgado que a economia solidária é constituída como uma opção alternativa ao desemprego - que nas associações estudadas, a maior parte dos integrantes dedica-se em tempo integral ou adere ao movimento solidário como modo de viver e produzir. Não é possível afirmar que há uma opção deliberada pela economia solidária em todos os casos, mas nota-se a existência de pessoas que associam-se porque acreditam nesse modo de economia. Cita-se, por exemplo, o que foi relatado pelo Entrevistado 01, da Associação Nossa Senhora de Loreto, quando este afirma que alguns dos membros que lá estão hoje haviam participado de algum tipo de projeto e decidiram permanecer na associação.

Conclui-se, portanto, que há um entendimento homogêneo nas três associações em relação aos princípios solidários, porém os elementos estruturais organizacionais mostram-se difusos e são percebidos de maneira quase que distintas. Isto demonstra que, apesar de possuírem estruturação um pouco diferente, esses empreendimentos solidários caminham na mesma direção quando se trata de economia solidária, e que o perfil organizacional dos mesmos pode estar relacionado ao tempo de existência da associação e ao grau de instrução dos seus membros.

Vale ressaltar que este estudo, restringiu-se às associações pesquisadas. Em razão disso, os resultados aqui obtidos têm relação apenas com as realidades dessas unidades de análise. Assim, as conclusões aqui descritas, não devem ser tomadas como absolutas para outros empreendimentos econômicos solidários, apesar de serem úteis para outros estudos em torno dessa temática.

Com essa ressalva entende-se que a produção desta pesquisa contribui para a disseminação desse tipo de economia, ao mesmo tempo que proporciona inquietações sobre qual seria a estruturação básica mais adequada e eficiente a ser adotada por empreendimentos econômicos solidários.

## REFERÊNCIAS

- BRASIL. **Lei nº 10.406 de 10 de Janeiro de 2002**: institui o código civil. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/L10406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm). Acesso em: 10 maio 2017. Não paginado.
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Mapeamento da economia solidária Maranhão 2010-2013**. AURORA, Amélia Brito de Miranda (Coord.). São Luís: Liceu, 2014.
- CARDOSO, U. C.; CARNEIRO, V. L. N.; RODRIGUES, E. R. Q. **Associação**. Brasília, DF: Sebrae, 2014.
- CARVALHO, Mariana Costa. **Autogestão, economia solidária e cooperativismo**: uma análise da experiência política da Associação Nacional de Trabalhadores e Empresas de Autogestão. 2012. 118f. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) – Programa de Pós-Graduação em Serviço Social, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2012.
- CÓRDOVA, A. Fundamentación Histórica de los Conceptos de Heterogeneidad Estructural. **Economía y Ciencias Sociales**, Caracas, v.13, n. 14, 1974.
- CULTI, Maria Nezilda. **Economia solidária no Brasil**: tipologia dos empreendimentos econômicos solidários. São Paulo: Todos os Bichos, 2010.
- DEMO, P. **Metodologia da investigação em educação**. Curitiba: InterSaberes, 2013.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Mini Aurélio**: o dicionário da língua portuguesa. 8. ed. Curitiba: Positivo, 2010.
- GIBSON, James L. **Organizações**: comportamento, estrutura e processos. 12. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- HALL, Richard H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. 8. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 2004.
- HOBSBAWN, E. **Da Revolução Industrial Inglesa ao Imperialismo**. 5. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2003.
- IDESAM, Instituto de Conservação e Desenvolvimento Sustentável do Amazonas. **Cartilha de Associativismo e Cooperativismo**. Disponível em: <http://www.idesam.org.br/publicacao/Cartilha-Associativismo-Cooperativismo.pdf>. Acesso em 24 maio 2017.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LECHAT, Noelle M. P. II Seminário de incubadoras tecnológicas de cooperativas populares **As raízes históricas da economia solidária e seu aparecimento no Brasil**. UNICAMP, 2002.

\_\_\_\_\_. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto. **Metodologia Científica.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes:** estruturas em cinco configurações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia científica:** um manual para a realização de pesquisas em Administração. 2011. 72 f. Manual (pós-graduação) – Universidade Federal de Goiás, Catalão, 2011.

PANDELÓ, Fernando Rodrigues. **Socialismo, cooperativismo e economia solidária no pensamento de Paul Singer.** 2010. 155f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2010.

PEROVANO, Dalton Gean. **Manual de metodologia da pesquisa científica.** Curitiba: InterSaberes, 2016.

ROCHA, L. O. L. **Organização e métodos:** uma abordagem prática. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

SEIFFERT, P. Q; COSTA, J. A. da S. **Estruturação Organizacional:** planejando e implantando uma nova estrutura. São Paulo: Atlas, 2007.

SERRA, Antônio Roberto Coelho. **A empresarialização do sagrado:** um estudo sobre a estruturação de igrejas dos protestantismos brasileiros. 2005. 194f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

SINGER, P. I. **Introdução à Economia Solidária.** São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002. p. 16.

\_\_\_\_\_. **Uma utopia militante:** repensando o socialismo. Petrópolis: Vozes, 1998.

SINGER, P. I. Economia solidária. In: CATTANI, A. D. (Org.). **A outra economia.** Porto Alegre: Veraz Editores, 2003. p. 116-125.

SOUZA, A. R. de; CUNHA, G. C; DAKUZAKU, R. Y. (Org.). **Uma outra economia é possível:** Paul Singer e a economia solidária. São Paulo: Contexto, 2003.

SOUZA, Washington José de. **Responsabilidade social corporativa e terceiro setor.**

Disponível em:

[https://www.academia.edu/4096214/Responsabilidade\\_Social\\_final\\_Ea\\_D\\_modelo](https://www.academia.edu/4096214/Responsabilidade_Social_final_Ea_D_modelo). Acesso em: 15 abril 2017.

TAUILE, J. R; DEBACO E. S. VII Encontro Nacional de Economia Política. **Autogestão no Brasil:** a viabilidade econômica de empresas geridas por trabalhadores. Curitiba, 2002.



TEIXEIRA, Luiza Reis. XXXI Encontro da ANPAD. **Perfil organizacional de empreendimentos econômicos solidários em Salvador**. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APS-C2838.pdf>. Acesso em: 28 abril 2017.

VASCONCELOS, Eduardo; HEMSLEY, James R. **Estrutura das organizações**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

VERGARA, S. C. **Métodos de coletas de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

## **APÊNDICES**

## **APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA**

### **ROTEIRO DE ENTREVISTA**

#### **COMPLEXIDADE – DIVISÃO DO TRABALHO**

Como as atividades estão organizadas na associação? Existe a divisão de tarefas? Como são distribuídas as tarefas e quem realizará cada uma delas?

#### **COMPLEXIDADE – DEPARTAMENTALIZAÇÃO**

A associação tem divisões? De que forma as pessoas são agrupadas na associação?

#### **COMPLEXIDADE – HIERARQUIA**

Existe alguma autoridade a quem todos devam se reportar para resolver alguma questão ou prestar esclarecimentos?

#### **CENTRALIZAÇÃO – TOMADA DE DECISÃO**

Como são tomadas as decisões? Na associação, os membros estão dispostos a participar da tomada de decisões? Como foi escolhida a gestão a ser praticada na associação?

#### **COORDENACÃO**

Existindo divisões na associação, as áreas dependem uma da outra? E existe algum responsável por cada área? As atividades são padronizadas?

## APÊNDICE B - RELAÇÃO DE ENTREVISTADOS

### **Entrevistado 1** – Associação Nossa Senhora de Loreto

Cargo/Função: Coordenador pedagógico

Formação: Pedagogia e Sociologia

Tempo como membro da associação: 17 anos

Entrevistado em: 26 de maio de 2017

### **Entrevistado 2** – Associação de Artesãos Unidos pela Fibra

Cargo/Função: Secretária da associação

Formação: Ensino fundamental completo

Tempo como membro da associação: 07 anos

Entrevistado em: 28 de maio de 2017

### **Entrevistado 3** – Associação Agroecológica Tijupá

Cargo/Função: Coordenador dos programas Economia Solidária e Fortalecimento Institucional

Formação: Economia

Tempo como membro da associação: 21 anos

Entrevistado em: 31 de maio de 2017