



# O perfil organizacional de empreendimentos solidários em São Luís (MA)

**Adelle Keith Silva**

Universidade Estadual do Maranhão  
dellemoraes1988@gmail.com

## RESUMO

Neste estudo busca-se analisar a estrutura o organizacional de empreendimentos econômicos solidários em São Luís (MA). Para isso estabelece-se a caracteriza o de estrutura organizacional, observando as características dessas organiza oes e dos seus elementos estruturais. Analisam-se esses elementos em cada um dos empreendimentos econômicos solidários estudados, nas dimensões complexidade, centraliza o e coordena o. Para isso faz-se um estudo qualitativo, de base comparativa entre as associa oes: Associa o Nossa Senhora de Loreto, Associa o de Artesãos Unidos pela Fibra e Associa o Agroecológica Tijupá. Os instrumentos para a coleta de dados caracterizam-se pela entrevista, observa o 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. Os resultados obtidos propõem uma rela o entre o tempo de existência dessas associa oes e o grau de instru o de seus membros com a estrutura o organizacional adotada por elas.

**Palavras-chave:** Economia solidária; Estrutura organizacional; Associa oes; Empreendimento econ mico solidário.

## Abstract

*This study aims to analyze the organizational structure of solidarity economic enterprises in São Luís (MA). For this, the characterization of organizational structure is established, observing the characteristics of these organizations and their structural elements. These elements are analyzed in each of the solidarity economic projects studied, in the dimensions complexity, centralization and coordination. For this, a qualitative study is carried out, with a comparative basis of the associations: Associa o Nossa Senhora de Loreto, Associa o de Artesãos Unidos pela Fibra and Associa o Agroecológica Tijupá. The instruments for data collection are characterized by interview, individual observation and documentary research, with data treatment based on content analysis. Two categories of analysis (solidarity identity and organizational structure) are developed to identify economic solidarity projects. The obtained 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:** Solidarity econom; Organizational structure; Associations; Solidarity economic development.

## **INTRODUÇÃO**

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. É por esse motivo que são necessárias pesquisas, no contexto da economia solidária, tendo em vista sua importância e impacto social, econômico e político.

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.

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: Qual a estrutura organizacional adotada por empreendimentos de economia solidária localizados 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: analisar a estruturação organizacional e a caracterização solidária de cada empreendimento estudado; comparar a estrutura organizacional das instituições sociais pesquisadas; e identificar nas instituições sociais em estudo a existência de um padrão de estruturação organizacional.

Dessa forma, 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.

## **ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E SEUS ELEMENTOS**

Em tese, toda organização passa por um processo de estruturação em algum ponto da sua existência, e é necessário que isso ocorra para que elas consigam atuar de maneira competitiva,

quando se fala de empresas capitalistas; nos casos de empreendimentos de economia solidária, que possuem uma concepção adversa ao capitalismo, essa estruturação se torna mais complexa.

Lawrence e Lorsch (1967 apud GIBSON, 2006, p. 413) estabelecem, após estudos exploratórios em algumas indústrias, que a estrutura organizacional é impactada 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 ao grau de diferenciação, pois organizações altamente diferenciadas estão propensas a utilizar o ajuste mútuo como forma de integração. 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.

Embora se perceba, na literatura, variações entre os termos usados pelos autores dessa área identifica-se certa similaridade entre os principais componentes estruturais de uma organização. A dimensão complexidade está relacionada à divisão do trabalho, departamentalização e também à hierarquia; a centralização é caracterizada pelo processo de tomada de decisão e pela avaliação de resultados; e por último a coordenação refere-se à padronização e formalização.

## **METODOLOGIA: CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA**

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 com a finalidade de verificar os pontos nos quais se assemelham e divergem entre si. 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”.

### 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 1 e 2, respectivamente.

**Quadro 1 – 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: Culti (2010), adaptado pela autora.

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 2 – 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.

### **Sujeitos e unidades da pesquisa**

Consideraram-se como sujeitos da pesquisa os integrantes com maior representatividade em cada associação pesquisada. 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.

## **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.

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.

## **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).

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.

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.

## **IDENTIFICAÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE NAS 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.

Em relação à estrutura organizacional, analisam-se as dimensões complexidade, centralização e coordenação, ao tempo em que, na caracterização dos empreendimentos solidários, discutem-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.

### **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.

### 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.

Essa transcrição demonstra que há uma rotatividade na execução das atividades da associação. Os membros são escolhidos mediante a contribuição que podem dar em cada tarefa, não existem pré-requisitos estabelecidos para que se possa executar algum tipo de trabalho. Assim, um integrante que atua em uma frente de trabalho, caso seja percebido pelos outros membros ou por ele próprio que a sua participação será mais proveitosa em outro trabalho, este

poderá ser transferido para esse outro trabalho, desde que seja demonstrada a necessidade da transferência, porque, conforme explanação do entrevistado, não adianta remanejar um membro de um núcleo produtivo para outro sem que haja a necessidade da sua presença naquele ambiente.

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. É importante esclarecer que, apesar de não existirem pré-requisitos para se desempenhar uma tarefa, obviamente, se existe alguém que possui alguma técnica ou capacitação em alguma das áreas da associação, desde que seja da vontade desse indivíduo, ele será lotado na área em que já tem conhecimento ou atuação.

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, uma vez que não existem níveis hierárquicos presentes na 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. As decisões são deliberadas entre os membros, havendo a participação de todos em todos os processos.

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.

### **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 assembléia 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.

### 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 às 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.

Como foi visto existe apenas uma frente de atuação, que é a produção do artesanato e, que as atividades de gestão da associação não são agrupadas em departamentos, havendo sempre a possibilidade de todos os membros atuarem na execução de tais atividades, sem que haja a definição de cargos ou funções para que isso ocorra. Existe a usualidade na composição e distribuição de atividades, o que pode mudar a qualquer momento dependendo da situação.

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).

Segundo Hatch (1997, p.169 apud SERRA, 2005, p. 39) os "estudos sobre centralização mostram que a quantidade de comunicação, comprometimento, e satisfação tendem a ser maior em organizações descentralizadas, mas a coordenação e controle são mais difíceis de se realizar". Com base nesse entendimento e na observação realizada durante o processo de pesquisa percebe-se que de fato ocorre uma satisfação muito maior quando os membros podem participar das decisões e também da resolução de algum problema. Contudo, a organização das atividades, da mesma forma que a orientação, tornam-se mais complicadas de serem realizadas.

Quanto aos indicadores ajuste mútuo, supervisão direta e padronização definidos por Mintzberg (1983 apud SEIFFERT; COSTA, 2007, p. 32), respectivamente, como a coordenação do trabalho realizada pela simples comunicação informal entre os indivíduos; como a coordenação realizada por um responsável por determinado grupo; e como o trabalho é padronizado, 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, nota-se uma grande ausência, excetuando-se o item ajuste mútuo.

Quando se observa esses indicadores, referenciados na 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. Desse modo, a proposta dessa dimensão, que é a de integrar as atividades de unidades de trabalho para que os objetivos da organização sejam alcançados mostra-se pouco evidente e de difícil mensuração.

### **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.

### 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 (Agroecologia, Economia Solidária, Mulheres e Agroecologia, Fortalecimento Institucional). 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.

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 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 do indicador divisão do trabalho nessa associação.

Serra (2005, p. 35) contribui dizendo que a divisão do trabalho, na identificação e distribuição de responsabilidades, “gera no âmbito organizacional a diferenciação horizontal, e esta, sendo responsável pelo agrupamento em departamentos de atividades fragmentadas, justifica dizer que a departamentalização é decorrente da divisão do trabalho”. Desse modo, em análise ao item departamentalização, verificou-se que a distribuição das atividades é feita entre as quatro coordenações definidas na instância executiva, logo nota-se a existência de estruturas divisionais nesse empreendimento solidário.

Ainda na dimensão complexidade, 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.

Quando questionado acerca dos indicadores de avaliação da dimensão centralização foi respondido que 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”.

Outra questão que deve ser mencionada diz respeito à função coordenador, desempenhada nas quatro frentes de atuação: Agroecologia, Economia Solidária, Mulheres e Agroecologia e Fortalecimento Institucional. Observou-se que a assunção de tais funções é praticada por membros que estão há algum tempo na associação. Além disso, foi percebida a existência do acúmulo de função: o responsável pelo programa Economia Solidária é também o coordenador do programa Fortalecimento Institucional. Alegou-se que isso ocorre em virtude dos conhecimentos que esse mesmo indivíduo possui sobre as duas áreas.

Embora tenha se notado a permanência prolongada de alguns membros, no cargo de coordenador, as decisões são realizadas com vistas ao princípio da autogestão. Mesmo que em alguns momentos não seja possível estabelecer uma comunicação prévia com os outros membros de cada coordenação e se torne necessário tomar alguma decisão, as iniciativas são devidamente informadas e debatidas.

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. Serra (2005, p. 38) diz que “independentemente do nível organizacional em que as decisões sejam tomadas, haverá centralização, quando a avaliação for efetuada por pessoas no topo da organização”. No entanto, acredita-se que apesar de existir uma avaliação geral realizada pelo conselho diretor das

coordenações, esse empreendimento não é totalmente centralizado ao modo que atua e executa suas atividades de maneira democrática e não ocorrem imposições de ordem, há um desempenho consensual.

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.

## **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.

### **Comparação da estrutura organizacional das associações**

No quadro 3, 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.

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.

**Quadro 3 - 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	Eventualmente
			Ausente			
			Eventualmente			
Hierarquia			Presente	Ausente	Ausente	Presente
			Ausente			
Departamentalização			Baixo	Alto	Baixo	Alto
			Médio			
			Alto			
Centralização		Tomada de decisão		Centralizada	Descentralizada	Descentralizada
			Descentralizada			
	Avaliação de Resultados		Centralizada	Descentralizada	Descentralizada	Descentralizada
			Descentralizada			
Coordenação	Ajuste Mútuo		Presente	Presente	Presente	Presente
			Ausente			
	Supervisão direta		Presente	Presente	Ausente	Presente
			Ausente			
	Padronização		Presente	Presente	Eventualmente	Presente
			Ausente			
		Eventualmente				

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

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 mostradas harmônicas 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. Assim, ao tentar identificar um padrão de estrutura organizacional nas associações estudadas, elenca-se que existem pontos em que as mesmas se assemelham, como também pontos em que divergem.

No entanto, observou-se que a variável que impulsiona a manutenção desses empreendimentos solidários e contribui diretamente para que eles definam seus aspectos organizacionais é a autogestão, por isso estão padronizadas quando se fala na dimensão centralização, apresentando características distintas em alguns dos outros indicadores de avaliação.

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”. Essa característica, notadamente, influencia a maneira como programam, executam, e avaliam a rotina de atividades e os processos de trabalho nos empreendimentos de que fazem parte.

Embora não dê para afirmar isto, 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.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Em relação à estrutura organizacional 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 do núcleo de estudo: estrutura organizacional. A partir disso foram criadas, 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, têm composições semelhantes e que há certa padronização quando se analisa os princípios solidários e alguns dos elementos da estrutura organizacional, 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.

Diante das constatações, nota-se 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.

O grande desafio desses empreendimentos quando tentam organizar-se e estabelecer suas estruturas organizacionais consiste em não desviar-se das bases solidárias que deram origem à sua fundação, e por defenderem seguir um caminho diferente do capitalismo tentam não criar

estruturas que os tornem parecidos com empresas competitivas, adotando um sistema participativo, como se fala no mercado de trabalho.

Ao seguir o entendimento da maioria dos estudiosos, que serviram como base para a elaboração dos critérios de avaliação aplicados nas três associações estudadas, os quais definem a divisão do trabalho e a hierarquia como elementos primordiais da estrutura organizacional, idealiza-se que os empreendimentos solidários devam munir-se de algumas ferramentas utilizadas na administração participativa, desde que seja do consenso de todos os membros, pois tais ferramentas deveriam estar adequadas à realidade de cada empreendimento.

Em tese, os empreendimentos solidários já praticam a gestão participativa ao exercerem o modelo da autogestão, obviamente, com algumas reservas. Assim, constatou-se como tarefa mais complexa na rotina dos empreendimentos estudados, a ausência ou insuficiência de mecanismos de controle das atividades e de seus resultados, com ênfase para a associação menos estruturada, ou seja, a mais descentralizada. Então, idealiza-se que os empreendimentos solidários tenham estruturas organizacionais horizontalizadas e voltadas para a divisão de tarefas e de funções, com intenção de melhor organizar, executar e controlar o trabalho mantendo a coerência com seus objetivos sociais.

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

- CULTI, M. N. **Economia solidária no Brasil**: tipologia dos empreendimentos econômicos solidários. São Paulo: Todos os Bichos, 2010.
- GIBSON, J. L. **Organizações**: comportamento, estrutura e processos. 12. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- \_\_\_\_\_. **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, S. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- OLIVEIRA, M. F. de. **Metodologia científica**: um manual para a realização de pesquisas em Administração. 2011. 72 f. Manual (pós-graduação) – Universidade Federal de Goiás, Catalão, 2011.
- PEROVANO, D. G. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. Curitiba: InterSaberes, 2016.
- SEIFFERT, P. Q; COSTA, J. A. da S. **Estruturação Organizacional**: planejando e implantando uma nova estrutura. São Paulo: Atlas, 2007.

SERRA, A. R. C. **A empresarização 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.

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.