Disponível em
http://www.desafioonline.ufms.br
Desafio Online, Campo Grande, v. 5, n. 1, Jan./Abr. 2017

Estrutura e Organização de um Empreendimento Econômico Solidário: um estudo em uma cooperativa de reciclagem

Organizational Structure of a Solidarity Economic Enterprise: a study in a recycling cooperative

Bruno Diego Alcantara Cardozo
Acadêmico da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
brunodiegocardozo@gmail.com

Letícia Ferreira Xavier
Acadêmica da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
letis.xavier@gmail.com

Gabriel Sgrignoli Mello
Acadêmico da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
mellos.gabriel@gmail.com

Geraldino Carneiro de Araújo
Professor da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
geraldino.araujo@gmail.com

RESUMO

Este artigo se propõe a analisar a estrutura organizacional de uma cooperativa de reciclagem. Estrutura organizacional é um sistema formal de atividades e relações de autoridade, formada pela mistura de diferentes categorias: departamentalização, centralização, especialização, padronização, coordenação e burocracia. As cooperativas de reciclagem, por serem regidas pelos preceitos da economia solidária, apresentam especificidades quanto à estrutura

organizacional que são tratadas neste artigo. A pesquisa se caracteriza como descritiva com uma abordagem qualitativa. Foi realizado um estudo de caso na COOREPA – Cooperativa Recicla Paranaíba, que possui destaque estadual. As fontes de evidência foram: documentos, registros em arquivos e entrevistas. A estrutura organizacional de uma cooperativa de reciclagem, que é baseada nos preceitos da economia solidária, apresentou algumas especificidades, tais como: organograma enxuto; descentralização (mesmo que na prática tenha se percebido centralização de atividades e decisões na Diretora Presidente); ausência de especialização; dificuldade de padronização e uma estrutura burocrática simples.
Palavras-chave: Estrutura Organizacional, Economia Solidária, Cooperativa de Reciclagem.

ABSTRACT

This article aims to analyze the organizational structure of a recycling cooperative. Organizational structure is a formal system of activities and relations of authority, formed by different categories: departmentalization, centralization, specialization, standardization, coordination and bureaucracy. The recycling cooperatives, being governed by the precepts of the solidarity economy, have particularities regarding the organizational structure that are addressed in this article. The research is characterized as descriptive with a qualitative method. A case study was conducted in COOREPA - Cooperativa Recicla Paranaíba, which features prominently state. The sources of evidence were documents, files and interviews. The organizational structure of a recycling cooperative, which is based on the principles of solidarity economy showed some specificities, such as flat organization chart; decentralization (even though in practice has been perceived centralization of activities and decisions of the Chief Executive Officer); lack of expertise; lack of standardization and a simple bureaucratic structure.
Keywords*: Organizational Structure, Solidarity Economy, Recycling Cooperative.*

1. INTRODUÇÃO

A análise da estrutura organizacional é importante para definir a gestão e as atividades produtivas, em vista a controlar e coordenar as ações dos colaboradores, considerando os objetivos e as estratégias da organização. Assim, estrutura organizacional é caracterizada por atividades padronizadas e que são agrupadas a partir de atividades semelhantes para poder coordenar a organização em vista a alcançar os objetivos estabelecidos após o planejamento organizacional. Este estudo enfoca a estrutura organizacional de uma cooperativa de reciclagem.

Com características opostas ao sistema econômico capitalista as cooperativas de reciclagem estão se destacando no cenário nacional. Constitui um empreendimento que se fundamenta nos princípios da economia solidária. A economia solidária tem características fundamentais, são elas: cooperativismo, igualdade, transparência, democracia e autogestão. As cooperativas de reciclagem se inserem na categoria de empreendimento econômico solidário, uma vez que envolve a destinação correta dos resíduos sólidos, gestão inclusiva, geração de trabalho e renda.

No ambiente de uma cooperativa de reciclagem todos os cooperados são proprietários do negócio, devem ter a mesma forma de tratamento, devem zelar pelo negócio e devem acompanhar os intrínsecos princípios da própria economia solidária, portanto, precisam se comprometer com a cooperativa. Tal perspectiva confere um caráter diferente para estrutura organizacional de cooperativas. Siqueira (2002) afirma que o comportamento organizacional ainda não possui uma revisão sobre seu objeto de estudo, nem mesmo uma normalização para aferição de suas variáveis (ou categorias), representando assim, uma complexa e difusa área de conhecimento. Esta pesquisa faz um recorte considerando o comportamento macro-organizacional, mas especificamente a estrutura organizacional.

Do ponto de vista dos empreendimentos da economia solidária, o estudo de sua estrutura organizacional constitui um campo teórico com importantes lacunas que precisam ser investigadas. Uma delas diz respeito às especificidades de gestão desse tipo de negócio que impõe a necessidade de uma estrutura diferente do modelo aplicado nas empresas capitalistas. Os preceitos da economia solidária influenciam na estrutura organizacional dos empreendimentos. Diante exposto a pergunta que se coloca é: Qual a estrutura organizacional de um empreendimento econômico solidário? O objetivo do artigo é a analisar a estrutura organizacional de uma cooperativa de reciclagem.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A revisão bibliográfica está organizada sobre os temas principais: comportamento organizacional, estrutura organizacional e empreendimento econômico solidário.

2.1. COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: ASPECTOS INTRODUTÓRIOS

Cabe esclarecer que o marco teórico que trata de estrutura organizacional foi adaptado das discussões realizadas para empresas produtivas. Contudo, existe o entendimento de que essa teoria tem potencial de explicação da estrutura organizacional de empreendimentos econômicos solidários. De acordo com Siqueira (2002) o comportamento organizacional busca investigar a conduta da organização em relação ao seu ambiente externo e interno, bem como o comportamento dos indivíduos nas organizações.

O comportamento organizacional demonstra os impactos que os grupos, indivíduos e a estrutura têm a respeito do comportamento dentro das organizações, com a finalidade de utilizar este conhecimento para melhorar o desempenho organizacional (ROBBINS, 2005). Wagner III e Hollenbeck (1999) apresentaram três níveis: comportamento micro-organizacional, comportamento meso-organizacional e comportamento macro-organizacional. O presente estudo faz um recorte no nível do comportamento macro-organizacional e considera o tópico: Estrutura e organização.

2.1.1. ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO

A estrutura e organização é um conjunto de diferentes categorias: (a) Departamentalização, (b) Centralização, (c) Especialização, (d) Padronização, (e) Coordenação e (f) Burocracia, discutidos a seguir.

Departamentalização (a) é um processo de agrupamento de tarefas a partir de um fluxo de trabalho. A departamentalização funcional é uma forma de se agrupar atividades de uma organização, considerando as especificidades das funções desempenhadas pelas atividades. Outro modelo de departamentalização é a departamentalização divisional, relacionada ao produto ou serviço que a organização gera (WAGNER III; HOLLENBECK, 1999; ROBBINS, 2000; OLIVEIRA, 2003; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). A partir da junção de grupos, a departamentalização cria grandes grupos e também camadas de gerentes, cada um responsável pelas suas atividades, nessa perspectiva, a hierarquia e a centralização por diversos níveis podem ser utilizados em vista a controlar as relações intergrupais (WAGNER III; HOLLENBECK, 1999; SACOMANO NETO; ESCRIVAO

FILHO, 2000; PERROTTI, 2004). Então se discute o segundo ponto: a hierarquia e centralização. Robbins (2000) expõe que, dentre os elementos essenciais para se compreender a estrutura organizacional, existe a hierarquia e centralização.

Centralização (b) é um termo que se refere ao grau em que o processo de decisão está concentrado em um único ponto da organização, deste modo, em organizações cujo modo de gestão é centralizado, os altos executivos tomam todas as decisões e os escalões inferiores são responsáveis por apenas cumprirem suas ordens, ou então nortear as atividades de determinados grupos de trabalho, além disso, o detentor de autoridade hierárquica pode ajudar a tomar decisões para facilitar o fluxo de informações entre diferentes grupos (WAGNER III; HOLLENBECK, 1999; ROBBINS, 2000; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Em suma, o conceito de centralização inclui apenas a autoridade formal, em que os direitos são inerentes de uma posição, nos quais em uma situação de problema organizacional, a solução de um problema pode tornar-se complexa, pois os responsáveis de cada atividade ou departamento não possuem autonomia para concretizar a solução do mesmo (MINTZBERG, 1995; RIVAS TOVAR, 2002; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Porém, para Wagner III e Hollenbeck (1999), a centralização pode auxiliar os detentores de autoridade a terem mais convicção no momento de tomada de decisão, pois apenas os mesmos tomam decisões em empresas centralizadas e, além disso, a centralização pode minimizar o tempo de tomada de decisão, no qual apenas um número limitado de pessoas é responsável pelas decisões.

Especialização (c) é o modo como uma organização divide os trabalhos em tarefas individualizadas, em que quanto maior o grau de especialização, mais difícil o âmbito das atividades de cada cargo, portanto, existem vários colaborados especializados em pequenas tarefas durante uma atividade organizacional, ao invés de ter apenas um funcionário especializado pela atividade inteira (WAGNER III; HOLLENBECK, 1999; ROBBINS, 2000; RIVAS TOVAR, 2002).

Padronização (d) também é conhecida como formalização, também caracterizada como um procedimento de planejar regulamentos e padrões que possam ser executados em vista a controlar o comportamento de unidades organizacionais (PUGH; HICKSON; HININGS; TURNER, 1968; RIVAS TOVAR, 2002). A maioria das organizações se caracteriza por padrões de tarefas inter-relacionadas que são fundamentais para o funcionamento eficiente da organização, contudo, uma estrutura organizacional consolidada é constituída em uma cadeia relativamente estável de interações sinérgicas entre pessoas e o

trabalho que constituem a organização. Nessa perspectiva, existem três tipos de formalização (WAGNER III; HOLLENBECK, 1999):

1) Formalização por cargo é utilizada como um processo de planejamento e documentos que indicam uma sucessão de tarefas que os colaboradores devem seguir para executar os trabalhos;

2) Formalização por fluxo de trabalho consiste em um planejamento de procedimentos em que estabelece padrões ou metas para se atingir o objetivo organizacional;

3) Formalização por regras é feito um planejamento sobre procedimentos gerais e regras que são documentadas para objetivar a efetivação de todos os colaboradores, independente das tarefas específicas dentro do fluxo de trabalho da organização.

Coordenação (e) é o processo de organização de ações uma vez desordenadas, em vista a produzir um resultado desejado. Portanto, para que os membros de uma organização possam trabalhar juntos e realizar atividades ou objetivos comuns, é necessário se atentarem a mecanismos básicos de coordenação (WAGNER III; HOLLENBECK, 1999; PERROTTI, 2004; DOMINGUEZ GONZALEZ; MARTINS, 2014). Dessa forma, os autores explicitam no Quadro 1 as informações que envolvem padronização, especialização e coordenação:

Mecanismo	Definição
Ajuste Mútuo	Coordenação de procedimentos de trabalho realizada pela troca de informações sobre esses procedimentos entre colegas de trabalho
Supervisão Direta	Direção e coordenação do trabalho de um grupo por uma pessoa que emite ordens diretas para membros desse grupo
Padronização	Planejamento e implementação de padrões e procedimentos que controlam o desempenho do trabalho
Padronização comportamental	Especificação e sequência de processos e comportamentos para a tarefa
Padronização de produtos	Estabelecimento de metas ou resultados finais desejados do desempenho
Padronização de habilidades	Especificação das aptidões, conhecimentos e habilidades requeridas por uma determinada tarefa
Padronização de normas	Encorajamento de atitudes e convicções que conduzam a comportamentos desejados

Quadro 1: Mecanismos básicos de coordenação.
Fonte: Adaptado de Wagner III e Hollenbeck (1999, p. 305).

Burocracia (f) é relacionada a um tipo de organização de atividades totalmente rotineiras vinculadas a tarefas operacionais, realizadas por meio de normas, regras e regulamentos formais que garantem consistência ao longo do tempo. Assim a burocracia possui a vantagem de coordenar os colaboradores a realizar atividades totalmente padronizadas de maneira eficiente, além de conduzir o comportamento dos colaboradores da

organização (WAGNER III; HOLLENBECK, 1999; ROBBINS, 2000; PERROTTI, 2004; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). ç

2.2. EMPREENDIMENTO ECONÔMICO SOLIDÁRIO: ENFOQUE EM COOPERATIVA DE RECICLAGEM

A economia solidária baseia-se socialmente nas questões sobre sociedade civil, entre a relação turbulenta de capital-trabalho, aumento do índice de exclusão social, consumo exacerbado e exploração sem consciência dos recursos naturais. Neste contexto, as cooperativas se configuram com a coletivização das bases sociais de produção de bens e serviços e uma nova reorganização dos métodos de produção (RAZETO, 1997; CORAGGIO, 1998; MONJE-REYES, 2011). Trata-se de uma economia diferente da economia de mercado, onde o lucro não é um objetivo. Nesse modelo, portanto, pessoas associam-se em grupos informais ou formais e têm objetivos comuns, esses objetivos não são nem centrados no lucro, nem em necessidades individualistas (MALTA; BAPTISTA, 2013).

O empreendimento solidário não segue a separação entre trabalho e detenção dos meios de produção, adotados pelos procedimentos capitalistas, porque a divisão de trabalho é feita de modo igualitário e os elementos de produção seguem, reciprocamente, as atividades estabelecidas (SINGER, 2002; 2006; 2008). Para Lechat e Barcelos (2008) a economia solidária acusa o próprio sistema, uma vez que avalia os inegáveis indicativos de alienação do homem. A partir das possibilidades proporcionadas, pela economia solidária, o homem torna-se efetivamente capaz de governar sua própria existência e seu próprio futuro.

Para Ladeia e Carvalho (2009) grande parte das cooperativas de reciclagem nasce de maneira informal, cuja finalidade de sua atuação é de apoiar os catadores autônomos das cidades. Pochmann (2004) cita a aspiração pela sinergia coletiva, cuja junção das atividades de campo, mesmo que diferentes, impulsionam o desenvolvimento de produção e renda, o caso de cooperativas de coleta seletiva. Oliveira (2007) estabelece uma caracterização das cooperativas a partir do grau de dependência dos cooperados relacionados ao comprador dos produtos e serviços da cooperativa, ou seja, referem-se ao grau de controle e autonomia dos trabalhadores, e ao grau de autonomia na gestão da cooperativa. De forma geral, expõe Gutberlet (2012), as cooperativas de reciclagem iniciam seus trabalhos a partir de perspectivas para servir um modelo de desenvolvimento capaz de suprir as necessidades econômicas do trabalhador e também preservar o meio ambiente.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto ao tipo de pesquisa este artigo é caracterizado como uma pesquisa descritiva. Gil (2010) o objetivo de uma pesquisa descritiva é descrever as especificidades de uma determinada população A pesquisa também se caracteriza como exploratória. Esse método é útil para explorar de forma mais clara as prioridades definidas pelo pesquisador (COOPER; SCHINDLER, 2011). A pesquisa tem abordagem qualitativa, neste método de abordagem o panorama natural do objeto de estudo é a fonte direta para coletar os dados e o pesquisador é o instrumento chave (SILVA; MENEZES, 2005). A pesquisa qualitativa tem a capacidade de compreender a relação entre o objeto estudado e os procedimentos metodológicos determinados (FLICK, 2009).

O método de pesquisa utilizado é o estudo de caso, para Yin (2010) este método de pesquisa pode ser adaptado em distintas áreas da ciência, permitindo a disseminação de novos conhecimentos, além disso, o estudo de caso se limita a uma ou poucas unidades com a finalidade de aprofundar e detalhar os fatos ocorridos (VERGARA 2009). A base empírica desta pesquisa é proveniente de uma cooperativa do setor de reciclagem de Paranaíba, Mato Grosso do Sul: COOREPA – Cooperativa Recicla Paranaíba, reconhecida nacionalmente em 2011 com o Prêmio Santander Universidade Solidária, além de se tratar de uma cooperativa de destaque no estado.

As fontes de evidência envolveram documentos, registros em arquivos e entrevistas. Os documentos analisados foram o Estatuto Social, Regimento Interno e as Atas de Assembleia realizadas. Os registros utilizados para obter os dados para a análise foram às informações do controle financeiro da cooperativa. A entrevista foi realizada com a Diretoria Administrativa da COOREPA: Diretora Presidente, Diretor Financeiro e Diretor Administrativo. Para o desenvolvimento do roteiro de entrevista utilizou-se como base o tópico estrutura e organização do comportamento macro-organizacional (Quadro 2):

Nível de Análise	Tópico	Categorias
Comportamento macro-organizacional	Estrutura e organização	**Departamentalização** (WAGNER III; HOLLENBECK, 1999; ROBBINS, 2000; SACOMANO NETO; ESCRIVAO FILHO, 2000; OLIVEIRA, 2003; PERROTTI, 2004; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010);
		Centralização (MINTZBERG, 1995; WAGNER III; HOLLENBECK, 1999; ROBBINS, 2000; RIVAS TOVAR, 2002; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).
		Especialização (WAGNER III; HOLLENBECK, 1999; ROBBINS, 2000; RIVAS TOVAR, 2002);
		Padronização (PUGH et al, 1968; RIVAS TOVAR, 2002; WAGNER III; HOLLENBECK, 1999);
		Coordenação (WAGNER III; HOLLENBECK, 1999; PERROTTI, 2004; DOMINGUEZ GONZALEZ; MARTINS, 2014);
		Burocracia (WAGNER III; HOLLENBECK, 1999; ROBBINS, 2000; PERROTTI, 2004; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010);

Quadro 2: Categorias de análise
Fonte: Elaborado pelos autores.

Escolheu-se o nível do comportamento macro-organizacional devido ao contexto (economia solidária) em que está inserido o caso (cooperativa de reciclagem), sendo interessante apresentar suas especificidades em relação à estrutura e organização. Mediante a discussão teórica chegou-se a seis categorias: 1) Departamentalização, 2) Centralização, 3) Especialização, 4) Padronização, 5) Coordenação e 6) Burocracia; tal como apresentado no Quadro 2. Para o tratamento dos dados utilizou-se a análise de conteúdo. Collis e Hussey (2005), afirmam que a análise de conteúdo é a base das pesquisas que envolvem dados qualitativos. Análise de conteúdo é o procedimento que analisa detalhadamente os elementos retirados das fontes de evidências, e podem estar em diferentes tipos de formatação (SEVERINO, 2007).

4. RESULTADOS E ANÁLISE

Os resultados são apresentados quanto aos tópicos da estrutura organizacional, considerando as categorias apresentadas no Quadro 2 relacionando a teoria com o contexto da COOREPA – Cooperativa Recicla Paranaíba. A cooperativa se instalou em junho de 2010, no município de Paranaíba, Mato Grosso do Sul, com a finalidade de gerar renda para as pessoas que antes eram excluídas socialmente e capacitá-las com o intuito de promover autogestão, transparência e democracia na cooperativa, base dos princípios da economia solidária.

4.1. DEPARTAMENTALIZAÇÃO

Na COOREPA, com base no Estatuto Social e nos preceitos da economia

solidária, é adotado o seguinte organograma:

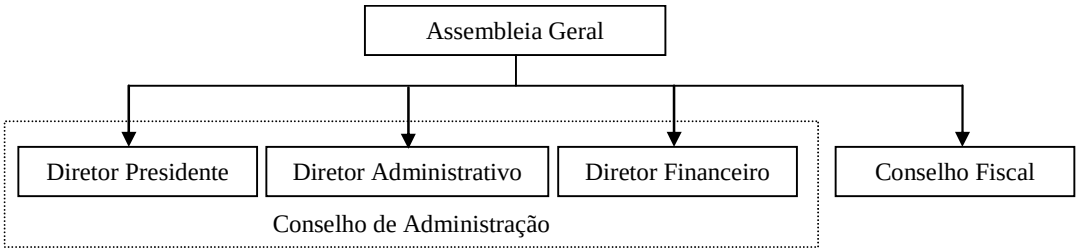

Figura 1: Organograma
Fonte: Elaborado pelos autores

A Figura 1 expõe o organograma da COOREPA em que a Assembleia Geral é o órgão supremo da cooperativa, seguido do Conselho Fiscal e dos cargos Diretor Presidente, Diretor Administrativo e Diretor Financeiro, que compõem o Conselho de Administração. Apesar de ser uma estrutura enxuta, observado que se trata de um pequeno empreendimento, com 20 cooperados. Nessa perspectiva, Canan, Fedato e Caetano (2010) expõem que a organização das pessoas é complexa, pois é distribuída de acordo com a produção, inclusive a remuneração. A supremacia da Assembleia particularmente advém de sua própria função de fomento à interação, participação e decisões tomadas pelos cooperados em conjunto (SINGER, 2000; 2006; 2008; SCHIOCHET, 2006).

A COOREPA adota o modelo de departamentalização divisional, relacionado ao serviço prestado na cooperativa, assim organizada com apenas um administrador, no caso uma Diretora Presidente, que é a responsável pelo fluxo de trabalho (WAGNER III; HOLLENBECK, 1999; ROBBINS, 2000; OLIVEIRA, 2003; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Esse modelo evidencia demandas e desafios de empreendimentos solidários, nesse estudo, a cooperativa de reciclagem é conduzida por uma gestora sem formação técnica sobre procedimentos administrativos; não existem contrastes em relação aos demais cooperados. Além disso, a departamentalização divisional é interessante em relação ao seu próprio desígnio de tornar a abordagem totalmente autossuficiente, assemelhando-se aos preceitos da economia solidária, sendo a autogestão o principal enfoque (SINGER, 2002; 2006; 2008).

4.2. CENTRALIZAÇÃO

No modelo econômico solidário, antes de serem feitas alterações em relação a questões organizacionais, as decisões são tomadas em Assembleias, por meio da participação de todos os associados (SINGER, 2002; 2006; 2008; POCHMANN, 2004). Isto ficou

evidente na Figura 1. Assim sendo, as tomadas de decisões deveriam ser feitas por meio de reuniões e assembleias para que todos os cooperados participem, de forma descentralizada. Nos documentos da COOREPA há as atribuições e tarefas de cada cargo e dá os direcionamentos para a gestão democrática da cooperativa. Empreendimentos fundamentados no modelo econômico solidário residem na busca por uma democracia associada à própria utilidade social e, nessa perspectiva, as cooperativas de reciclagem demonstram empenho e efetivar ações que, por vezes, ainda não são asseguradas em distintos campos sociais (LECHAT; BARCELOS, 2008; LADEIA; CARVALHO; 2009; MALTA; BAPTISTA, 2013).

A Diretora Presidente é um dos membros que compõe o Conselho de Administração, nesse sentido, é responsável por assumir questões administrativas burocráticas, organização de atividades de produção e, até mesmo, resolver conflitos organizacionais. Notou-se que muitas decisões são centralizadas na Diretora Presidente, uma vez que os demais cooperados, inclusive os demais diretores e conselheiros, não querem participar das discussões e decisões.

As atividades administrativas são geralmente assumidas pela Diretora Presidente, embora o Conselho de Administração não se restrinja a um cooperado, os registros de Atas, pagamentos, atividades bancárias, acordos e renovações de convênios com órgãos institucionais são realizados pela Presidente. Nota-se uma apatia dos cooperados em relação às atividades de gestão, isso implica em um grupo pouco participativo nas atividades estratégicas e tomadas de decisão.

A centralização das atividades, portanto, é resultado da falta de colaboração de diretores e conselheiros, assim como de interesse dos demais cooperados sobre questões administrativas (MINTZBERG, 1995; RIVAS TOVAR, 2002; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Esses fatores contribuem para a concepção e manutenção de uma cultura organizacional centralizada e, por vezes, em desconformidade com os preceitos cooperativistas almejados pela cooperativa (RAZETO, 1997; CORAGGIO; 1998; GULTBERLET; 2012).

4.3. ESPECIALIZAÇÃO

A especialização relaciona-se ao maior grau de especialização e mais difícil âmbito de atividades de distintos cargos; os níveis de especialização direcionam divisões de tarefas de maneirais individualizadas. Nessa perspectiva, para as organizações podem ter

vários colaboradores especializados em pequenas tarefas para uma atividade, ao invés de ter apenas um funcionário especializado por toda a atividade (WAGNER III; HOLLENBECK, 1999; ROBBINS, 2000).

Tal como discutido no item anterior todos os cooperados se empenham na produção, sem especificação de cargos. Até os cooperados que possuem cargos no Conselho de Administração ou no Conselho Fiscal se envolvem nas atividades produtivas. Deste modo, o trabalho na COOREPA não é realizado por meio de tarefas individualizadas e os cooperados sabem desempenhar atividades em qualquer etapa do fluxo produtivo. As atividades produtivas não exigem especificações, tampouco que os cooperados tenham conhecimentos técnicos para exercê-las.

Nesse sentido, por causa dos baixos níveis de especialização, as atividades são pouco complexas e, por isso, os cooperados estão aptos a realizá-las. Na COOREPA não existe diferenciação de cargos em razão de falta de especialização dos cooperados, por outro lado existem os cargos que compõem o Conselho de Administração, entretanto, não implicam alterações em relação às atividades de produção. O trabalho em si limita a criação de cargos dentro da cooperativa de reciclagem.

A economia solidária é uma alternativa de trabalho e geração de renda para pessoas com pouca formação e instruções técnicas. Esse modelo econômico oportuniza o fortalecimento de grupos sociais, antes à margem da sociedade, por meio de integração, interação, bem como participação ativa (LECHAT; BARCELOS, 2008). Pessoas que não tiveram acesso à educação, oportunidades, mercado de trabalho, além de enfrentarem exclusão social por questões socioculturais, podem buscar alternativas para que, em conjunto, criem um movimento alinhado aos interesses sociais e do grupo (MONJE-REYES, 1991; SINGER, 2002; 2006; 2008; MALTA; BAPTISTA, 2013). A COOREPA passou por esse processo e, durante os últimos anos de atuação em Mato Grosso do Sul, já reuniu pessoas com experiências e contextos distintos.

.

4.4. PADRONIZAÇÃO

As organizações têm buscado formalizar seus processos, bem como planejar regulamentos e padrões, no sentido de alcançar resultados organizacionais satisfatórios. Essas tarefas, contudo, exigem planejamentos e uma estrutura organizacional solidificada. A COOREPA é um empreendimento fundamentado em preceitos da economia solidária e, ainda assim, possui atribuições organizacionais comuns, tais como: formalizações, regulamentações

e padronizações (PUGH et al, 1968; RIVAS TOVAR, 2002; SINGER, 2002; 2006; 2008).

Nessa perspectiva, a cooperativa de reciclagem possui um Regimento Interno e um Estatuto Social, que representam normas, princípios e preceitos que foram elaborados coletivamente e devem ser seguidos por todos os cooperados. Tais documentos, portanto, são importantes para o planejamento e padronização de atividades e, ao mesmo tempo, estabelece um controle da unidade organizacional. Wagner III e Hollenbeck (1999) aprontam três tipos de formalização, a seguir são discutidos considerando a realidade da cooperativa estudada:

1) Formalização por cargo: no ato de admissão, o cooperado é inserido no quadro social, paga a sua quota parte e, em seguida, é integrado à equipe de produção. O Conselho de Administração é escolhido em Assembleia e, por isso, novos cooperados não podem assumir tais cargos. A COOREPA não possui planejamento sobre sucessão de tarefas e execução de trabalho para cada cooperado. O que foi notado é que todos os cooperados se empenham na produção, sem especificação de cargos (isto é mais bem discutido no tópico 2. Especialização);

2) Formalização por fluxo de trabalho: na cooperativa existe uma compreensão das metas e objetivos, mesmo não havendo um planejamento formal. De forma geral, os cooperados conhecem todo o processo produtivo, no entanto, fatores como descumprimento de regras e normas impedem o fluxo de trabalho;

3) Formalização por regras: espera-se que as atividades sejam realizadas de acordo com as normas que visem o bem comum. Há, no entanto, problemas. Os cooperados burlam os regulamentos. A falta de legitimidade é evidente, especialmente pela não conformidade dos cooperados em relação às atividades de produção, envolvendo principalmente as questões de horários e a não utilização de equipamentos de seguranças.

Os processos de padronização são essenciais para a cooperativa, apesar disso, ainda não ultrapassam os desafios da economia solidária, uma maneira alternativa de reunir pessoas tendo em vista preceitos de coletividade, igualdade e cooperativismo (OLIVEIRA, 2007; MALTA; BAPTISTA, 2013). Empreendimentos econômicos solidários, por essência, possuem dificuldades em estabelecer medidas estáveis de desempenho no trabalho, assim como padrões ou metas para atingir objetivos organizacionais. Esses desafios estão atrelados a fatores como o modelo de gestão, comprometimento organizacional e o próprio contexto sociocultural dos trabalhadores.

4.5. COORDENAÇÃO

Para analisar a coordenação da COOREPA utilizou-se as informações teóricas do Quadro 1, que tratam sobre: ajuste mútuo, supervisão direta e padronização. É importante ressaltar que algumas questões de padronização já foram discutidas anteriormente.

O ajuste mútuo, ou seja, a troca de informações sobre procedimentos na COOREPA ocorre de maneira informal e, por isso, o item foi pouco percebido. Existe uma troca de conhecimentos de maneira simples, por meio de conversas informais entre os próprios cooperados. Em contrapartida há um esforço da Diretora Presidente para que haja uma troca uniformizada, contudo, trata-se de uma tarefa que demanda treinamento, padronização e empenho mútuo, que ainda não existe na cooperativa.

A supervisão direta é uma atribuição da Diretora Presidente, responsável por direcionar, coordenar e emitir ordens. A respeito dessa questão, percebeu-se certo acúmulo de tarefas e responsabilidades por ela assumir funções que ultrapassam as da Presidência da cooperativa, especialmente relacionadas às funções dos membros do Conselho de Administração. Esse acúmulo resulta em falhas, atrasos e protelações em detrimento de atividades administrativas importantes. As ações são determinadas em conjuntos e emitidas pela diretoria, mas os cooperados já têm seus próprios ritmos de trabalho, por vezes não seguem as determinações, se denominam “donos” da cooperativa e, portanto, eles próprios se “auto-supervisionam”. Em relação à supervisão direta, identificaram-se falhas causadas pela falta de tempo para supervisão, falta de autoridade e sobrecarga de trabalho por parte da Diretora Presidente (WAGNER III; HOLLENBECK, 1999).

Estabelecer padrões e procedimentos estáveis não é uma tarefa fácil, especialmente em empreendimentos solidários. Na COOREPA, notou-se que informalmente existe uma preocupação sobre a continuidade das atividades, contudo, as falhas de comunicação e o não cumprimento de acordos afetam a estabilidade. Além disso, os mecanismos não são levados em conta antes de as atividades serem realizadas e, por isso, as falhas recorrem.

A padronização de processos de trabalho ou padronização comportamental não é evidente na COOREPA, isso está atrelado a não especialização dos cooperados e a falta de sequência de processos nas atividades desenvolvidas. Existem poucos cooperados atualmente e, talvez, existe maior interação e coesão entre eles. Os cooperados não executam a padronização em vista a realizar as atividades. Produção individualizada, ausência de padrão e

consciência coletiva (PERROTTI, 2004; DOMINGUEZ GONZALEZ; MARTINS, 2014).

A padronização de produtos é um item pouco avaliado na cooperativa, porque não existem meios de avaliação de desempenho, portanto não é possível compreender se os resultados finais correspondem aos desejados, reunir evidencias sobre problemas ou até mesmo potencializar avanços de maneira fundamentada. Os cooperados têm autonomia para decidirem metas e meios de atingi-las, entretanto eles não efetivam (OLIVEIRA, 2007).

Os cooperados não especializados em suas áreas de atuação, portanto, não possuem habilidades e conhecimentos padronizados em relação às atividades administrativas e de produção. Existe, na verdade, a necessidade de renda e inclusão social. Durante quatro anos a universidade ofertou cursos e treinamentos, por meio de projetos de extensão universitária, que ajudaram os cooperados a melhorar o desenvolvimento de procedimentos administrativos e organização da produção. Hoje, contudo, não há mais interesse dos cooperados.

4.6. BUROCRACIA

A burocracia diz respeito à organização das atividades do cotidiano organizacional, são diretamente relacionadas às tarefas operacionais e desenvolvidas com base nos regulamentos organizacionais. Um dos principais objetivos da burocracia é a coordenação dos colaboradores de forma padronizada (WAGNER III; HOLLENBECK, 1999; ROBBINS, 2000; PERROTTI, 2004; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Na COOREPA existem atividades rotineiras administrativas desenvolvidas pela Diretora Presidente, tais como o controle financeiro mensal, controle das horas trabalhadas, folha de pagamento e organização do quadro social. Entretanto não há uma autogestão destas atividades, a Diretora demanda de supervisão e acompanhamento de um parceiro institucional, a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Câmpus de Paranaíba (UFMS/CPAR). Este parceiro criou, em conjunto com a Diretora, planilhas que facilitam o desenvolvimento das atividades administrativas.

O que se percebe é que a COOREPA apresenta características de estrutura burocrática funcional, geralmente adotada por organizações com até 50 colaboradores, que podem ser coordenados por meio de uma estrutura simples (WAGNER III; HOLLENBECK, 1999; ROBBINS, 2000; 2005; OLIVEIRA, 2003). A cooperativa possui cerca de 20 cooperados, as atividades são centralizadas na Diretora Presidente, atrelado a isso, por se tratar de um empreendimento econômico solidário, a COOREPA tem uma estrutura

simplificada e enxuta, visando não promover diferenciação entre os cooperados com a definição de muitos cargos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi analisar a estrutura organizacional de um empreendimento econômico solidário. Um problema teórico metodológico que envolveu esta pesquisa foi a falta de referencial teórico sobre estrutura organizacional em empreendimentos econômicos solidários. Optou-se nesta pesquisa por fazer uma aproximação dos conceitos e ferramental de estrutura organizacional empregados em empresas produtivas neste estudo. Os resultados da pesquisa mostram que a opção forneceu condições para análise do objeto de estudo. As especificidades da COOREPA, estudo de caso deste artigo, foram apresentadas quanto à departamentalização, centralização, especialização, padronização, coordenação e burocracia.

A COOREPA segue o modelo de departamentalização divisional, em que as atividades são organizadas pela Diretora Presidente, responsável pelo fluxo de trabalho. As tomadas de decisões deveriam ser feitas por meio de reuniões e assembleias para que todos os cooperados participassem, de forma descentralizada. A cooperativa de reciclagem possui um Regimento Interno e um Estatuto Social, que representam normas, princípios e preceitos que foram elaborados coletivamente e devem ser seguidos por todos os cooperados. Esses documentos, portanto, indicam as atribuições e tarefas de cada cargo e dá os direcionamentos para a gestão democrática da cooperativa.

Embora o modelo organizacional seja descentralizado, por princípios da própria economia solidária, existem atividades centralizadas na cooperativa em reflexo da falta de colaboração de diretores e conselheiros que compõem o Conselho de Administração e, ainda, desinteresse dos demais cooperados sobre questões administrativas. A centralização de atividades gera sobrecarga de trabalho e acúmulo de tarefas e responsabilidades para a Diretora Presidente, causando falhas e atrasos em detrimento de atividades importantes.

Os cooperados são conscientes de todas as etapas do processo produtivo, no entanto, o fluxo de trabalho ainda sofre impedimentos por causa do descumprimento de regras e normas, formais e informais, especificadas em regulamentos elaborados por eles mesmos. Há, portanto, o não cumprimento às normas estabelecidas no Estatuto Social e Regimento Interno e senso individualista, por vezes contrapondo a ideia de bem comum. Ressalta-se que não há diferenciação de cargos em razão de falta de especialização dos cooperados; não

existem alterações em relação às atividades de produção. A troca de conhecimentos é feita de maneira simples, geralmente por meio de conversas informais entre os próprios cooperados.

Além disso, notou-se que informalmente existe uma preocupação sobre a continuidade das atividades, contudo, as falhas de comunicação e o não cumprimento de acordos afetam a estabilidade. A padronização de processos de trabalho não é visualizada, especialmente pela não especialização dos cooperados e pelo não sequenciamento de atividades. Por se tratar de um empreendimento solidário, em que os membros tomam decisões em conjuntos, notou-se que os cooperados têm autonomia, mas não concretizam determinadas decisões e acordos. A cooperativa de reciclagem possui uma estrutura simples e, ainda assim, apresenta características de estrutura burocrática funcional.

A pesquisa evidenciou o que parece ser um ranço da estrutura organizacional de empresas capitalistas. Em algumas situações, os catadores reclamam a falta de um "dono" para o negócio, muitas vezes manifestando o desejo de que alguém ofereça ordens. Muitos têm dificuldades de compreender que devem assumir todas as decisões e riscos relacionados ao empreendimento, responsabilizando-se pelas tarefas, atividades e todos os demais aspectos da estrutura da cooperativa. Este estudo foi limitado a um estudo de caso, assim sendo, os dados aqui apresentados se basearam na realidade da COOREPA. Os dados não podem ser generalizados, outras cooperativas podem apresentar similaridades e diferenças quanto aos resultados deste artigo. Para trabalhos futuros seria interessante uma comparação de empreendimentos econômicos solidários e empreendimentos econômicos quanto à estrutura organizacional.

REFERÊNCIAS

CALDAS, R. F.; RONCATO, C. I. A formação referencial do comportamento organizacional no enfoque da gestão arquivística. **Perspectivas em gestão e conhecimento**, 2, 2012, p.73-86.

CANAN, I.; FEDATO, G. A. L.; CAETANO, A. A. Controle gerencial em cooperativas: estudo de caso em uma cooperativa agropecuária mista no norte matogrossense. In: Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 10, São Paulo, 2010. **Anais**. Congresso USP: São Paulo, 2010.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de

graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

DOMINGUEZ GONZALEZ, R. V.; MARTINS, M. F. Knowledge Management: an Analysis From the Organizational Development. **Journal of technology management & innovation**. 9, 2014.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GUTBERLET, J. **The solidarity economy of cooperative recycling:** Transition towards ecological economy?. In: ISEE 2012 Conference - Ecological Economics and Rio + 20: Challenges and Contributions for a Green Economy. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em <http://www.isee2012.org/anais/pdf/348.pdf>.

LADEIA, C. R.; CARVALHO, A. M. R.; FARIA, P. B. Planejamento estratégico: ferramenta para o desenvolvimento dos empreendimentos econômicos solidários. In: ZANIN, M.; GUTIERREZ, R. F. (orgs.). **Economia solidária**: tecnologias em reciclagem de resíduos para geração de trabalho e renda. v. 1. São Carlos: Claraluz, 2009.

LECHAT, N. M. P.; BARCELOS, E. S. Autogestão: desafios políticos e metodológicos na incubação de empreendimentos econômicos solidários. **Revista katalysis**, v. 11, 2008, p. 96-104.

MALTA, M. C.; BAPTISTA, A. A. Social and Solidarity Economy Web Information Systems: State of the Art. In: TORRES-CORONAS, T.; VIDAL-BLASCO, M. A. **Social E-Enterprise**: Value Creation through ICT. Hershey, PA: IGI Global. Thomson Reuters Book Citation Index, 2013.

MINTZBERG, H . **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. São

Paulo: Atlas, 1995.

OLIVEIRA, F. Os sentidos do cooperativismo de trabalho: as cooperativas de mão-de-obra à luz da vivência dos trabalhadores. **Psicol. soc**, v.19, 2007, p. 75-83.

OLIVEIRA, S. M. O impacto do macro-ambiente na estrutura organizacional de bibliotecas universitárias. **Información, cultura y sociedad**. Universidad de Buenos Aires. Facultad de Filosofía y Letras. Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas (INIBI), nº. 8, 2003, p. 39-67.

PERROTTI, E. **Estrutura organizacional e gestão do conhecimento**. Tese de Mestrado – Universidade de São Pulo Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Administração, São Paulo, 2004.

POCHMANN, M. Economia solidária no Brasil: possibilidades e limites. **Boletim de mercado de trabalho**: conjuntura e análise, n. 24, Ago. 2004.

PUGH, D.S.; HICKSON, D. J.; HININGS, C. R.; TURNER, C. Dimensions or organization. **Administrative science quarterly**, v. 13, n. 1, jun., 1968.

RIVAS TOVAR, L. A. Nuevas formas de organización. **Estudios gerenciales**, 18, 2002, p. 13-45.

ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SACOMANO NETO, M.; ESCRIVAO FILHO, E. Estrutura organizacional e equipes de trabalho: estudo da mudança organizacional em quatro grandes empresas industriais. **Gestão & produção**, 7, 2002. p. 136-145.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. São Paulo: Ed. Cortez, 2009.

SILVA, E. L; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SINGER, P. Economia Solidária. **Estudos avançados**, v. 22, n. 62, 2008, p. 289-314.

SINGER, P. I. A recente ressurreição da economia solidária no Brasil. In: SANTOS, B. S. (org.). **Produzir para viver**: os caminhos da produção não capitalista. 2 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

SINGER, P.; SCHIOCHET, V. **Atlas da economia solidária no Brasil 2005**. SENAES/ MTE Brazil, 2006.

SIQUEIRA, M. M. M. Medidas do comportamento organizacional. **Estudos de psicologia**, 7, 2002, p. 11-18.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 1999.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.