



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE ARAGUAÍNA
CURSO TECNÓLOGO DE GESTÃO DE COOPERATIVAS**

MARTA DE SOUZA VIEIRA

**ASSOCIATIVISMO E AMBIENTE ORGANIZACIONAL: OS LIMITES E AS
POTENCIALIDADES DO EMPREENDIMENTO CASA DO ARTESÃO**

**ARAGUAÍNA
2016**

MARTA DE SOUZA VIEIRA

**ASSOCIATIVISMO E AMBIENTE ORGANIZACIONAL: OS LIMITES E
POTENCIALIDADES DO EMPREENHIMENTO CASA DO ARTESÃO**

Artigo apresentado no curso de graduação em Tecnologia em Gestão de Cooperativas, Universidade Federal do Tocantins - UFT, como requisito parcial de conclusão de curso.

Orientador: Prof.º Msc. Cleiton Silva Ferreira Milagres

Aprovado em: ____/____/_____.

BANCA EXAMINADORA

Prof.º Msc Cleiton Silva Ferreira Milagres

Profª. Msc Angelita de Almeida

Profª. Msc Clarete de Itoz

Resumo

Este trabalho de conclusão de curso teve por objetivo apresentar os limites e as potencialidades no ambiente organizacional da Associação Casa do Artesão, localizada no município de Ananás, estado do Tocantins. Além disso, foi observado também a participação dos associados e o grau de conhecimento sobre organizações geridas coletivamente. O estudo apresenta no referencial os conceitos sobre associativismo, terceiro setor e ambiente organizacional. Para a obtenção dos dados foram realizadas entrevistas com integrantes do quadro social da Associação. Os resultados apresentados mostram que a Casa do Artesão tem suas potencialidades, que precisam ser cuidadosamente zeladas, pois é o fortalecimento de sua identidade e da sua marca e com um produto artesanal conhecido na região e fora do Estado. Os dados apontam ainda que mesmo que o espaço de trabalho não dê para ser um espaço social dos associados, precisam-se buscar novas formas de relacionamento, pois todos devem participar do empreendimento. Por fim, foi possível também verificar que o uso de ferramentas de gestão criadas para empresas mercantis podem ser adotados, desde que aprimorados, para uso em organizações do terceiro setor, como no caso específico da Casa do Artesão.

Palavras-chave: Associativismo, Casa do Artesão e Ambiente Organizacional.

Abstract

This course conclusion work aims to present the limits and potentials in the organizational environment of the Association Casa do Artesão, located in the municipality of Ananás, state of Tocantins. Moreover, it was also noted the participation of members and the degree of knowledge of collectively managed organizations. The study presents the reference the concepts of association, nonprofit and organizational environment. To obtain the data were made interviews with members of the membership of the Association. The results show that the Casa do Artesão has its strengths, which need to be carefully cared because it is strengthening of its identity and its mark and a handmade product known in the region and outside the state. The data also indicate that even if the workspace is not enough to be a social space of the members, it is needed to seek new ways of relationship, because everyone must participate in the project. Finally, it was possible to verify that the use of management tools created for commercial entities can be adopted, since enhanced for use in nonprofit organizations, as in the specific case of the Casa do Artesão.

Keywords: Associations, Casa do Artesão and Organizational Environment

1. INTRODUÇÃO

O associativismo é uma organização civil utilizada por grupos de pessoas que buscam sua representação coletiva e, para tanto, faz-se necessária à participação dos envolvidos nas tomadas de decisão. No Brasil, por muito tempo, “a participação era pensada como incorporação dos indivíduos em ações previamente elaboradas pelas autoridades e grupos de missionários que desenvolviam programas assistenciais nas comunidades” (GOHN, 2011, p.52). No entanto, com o tempo o poder local trouxe legitimação para que as pessoas pudessem estruturar suas próprias organizações.

Desde a década 1980, algumas experiências de participação cidadã emergiram, como o papel relevante das ONGs de vários tipos, entidades de classes, a expansão do cooperativismo, entre outros. Como afirmam os estudos de Gohn (2011, p.62) “o bom vizinho agora é substituído pelo voluntário em uma ONG, em um trabalho que não se centra em questões específicas da comunidade, mas na ideia de um serviço prestado a uma causa mais geral”.

Há um crescente grupo de pessoas interessadas em constituir associações para promover o desenvolvimento da comunidade, pois novas formas de sociabilidade estão emergindo.

Entretanto, cabe questionar: os atores locais envolvidos compreendem a natureza jurídica da Associação? Estão preparados para gerir estrategicamente a organização? A associação é motivada por um espírito de agregação comunitário (objetivos comuns) ou por uma satisfação pessoal (propósito individual)?

Estas indagações causam impactos ao tentar compreender como vem sendo realizada a gestão da Associação, pois pressupõem que esta deve possuir uma identificação social entre seus indivíduos através do cotidiano e que ela represente o indivíduo dando suporte para que ele gere renda através de seu trabalho. Se isto está em desacordo, poderão ocorrer problemas que se tornam obstáculos na natureza jurídica desse tipo de empreendimento.

Tomando como base o associativismo e a sua forma específica de gerir, pretende-se identificar quais as potencialidades e os gargalos enfrentados pelos associados da Casa do Artesão, localizada no município de Ananás, estado do Tocantins. Especificamente, pretende-se verificar o ambiente organizacional do

empreendimento (o ambiente interno e externo), a participação dos associados, bem como o nível de conhecimento destes sobre o associativismo.

2. REFERENCIAL CONCEITUAL

2.1 Poder Local: o Associativismo como Processo Participativo

O tema do associativismo é amplo e, após séculos e séculos, se mantém como uma forma de organização social de pessoas que possibilita a conquista do seu espaço democrático para o exercício da participação.

Segundo Gohn (2011), em termos cronológicos podemos, a rigor, localizar inúmeros estudos científicos sobre a participação no sistema democrático e associativo, como as formulações de Rousseau, que em sua teoria política no século XVIII considerou a “participação individual direta de cada cidadão no processo de tomada de decisões de uma comunidade e a vê como um modo de, simultaneamente, proteger os interesses privados e assegurar um bom governo” (Gohn, 2011, p. 26) garantindo, em sua tese, uma necessária igualdade política.

Já no século XIX, os socialistas utópicos buscavam no associativismo uma forma de garantir a democratização e os interesses da classe trabalhadora. Precursores como Robert Owen, Charles Fourier, Saint Simon, entre outros, defendiam uma nova forma de organização para a sociedade, com produção, comercialização e trabalho mais justos e participativos. Foi com base nas correntes teóricas desenvolvidas por esses socialistas que se constituiu o cooperativismo como forma de organização econômica em meio à Revolução Industrial.

Na abordagem marxista, o associativismo pode ser interpretado juntamente com a questão da participação articulada às lutas de classes e aos movimentos sociais. Para Gohn (2011),

não se trata do estudo das revoluções em si, também tratado por Marx e alguns marxistas, mas do processo de luta histórica das classes e camadas sociais em situação de subordinação (p. 27).

O que se observa na literatura sobre o associativismo, é que esta forma organizacional não é nova, sua prática tem mostrado êxito entre gerações, nas quais a

união tem sido à força da ação coletiva para muitas pessoas, com a intenção de conseguir algo que um indivíduo isolado não conseguiria senão através do processo participativo. Ou seja, por meio da cooperação e de um objetivo comum é que nasce a instituição Associação.

Nos anos de 1990, novas formações de participação e organização popular aparecem como dinamizadoras de mudanças sociais, isso porque a categoria do poder local “abarcou outras dimensões além do geográfico-espacial, tais como a questão do comunitário e do associativismo” (GOHN, 2011, p. 38).

Para a autora, o poder local

passou a ser visto como simples sede das elites (econômicas, sociais e políticas). Mudanças na conjuntura política e no cenário econômico explicam tais alterações. O poder local foi redefinido como sinônimo de força social organizada como forma de participação da população, na direção do que tem sido denominado *empowerment* ou empoderamento da comunidade, isto é, a capacidade de gerar processos de desenvolvimento autossustentável com a mediação de agentes externos (GONH, 2011, p.38).

O que se entende nas atividades das associações, é que elas possuem uma característica de empoderar seus associados. Através desse empoderamento, as associações restituem ao seu associado respeito e espaço, dando voz a grupos antes considerados excluídos, ou que, por algum motivo, não eram ouvidos pela instância superior do local e a indivíduos que eram fracos perante eles, obtendo agora, pela associação, um caráter não só de fator econômico como político, para reivindicar seus direitos e pedir ajuda.

Deste modo, compete esclarecer que as associações em nossos dias são consideradas instituições legais, ou seja, possuem legislação que as correspondem, com objetivos legais, CNPJ, direitos e deveres, não tendo como incumbência a atividade econômica, mas sim a garantia da participação dos seus associados, participação esta que deve ser ativa.

2.2 O Terceiro Setor

A designação Terceiro Setor provém de uma matriz anglo-saxônica e se refere a uma dimensão de capital social e institucional que aponta para uma possibilidade de generalização da responsabilidade privada dos cidadãos associados através de entidades, para que operem em terrenos de interesse público e social (Bocayuva, 1999).

Segundo Fernandes (1994, *apud* DIAS,2006, p.71), o conceito de terceiro setor designa simplesmente

um conjunto de iniciativas particulares com sentido público. Nelas, quatro segmentos principais podem ser diferenciados: 1. Formas Tradicionais de Ajuda Mútua; 2. Movimentos Sociais e Associações Cívicas; 3. ONGs e 4. Filantropia Empresarial”.

Já Sousa Santos (2006, p. 05) postula que o Terceiro Setor

é uma designação residual e vaga com que se pretende dar conta de um vastíssimo conjunto de organização sociais que não são nem estatais nem mercantis, ou seja, organização sociais que, por um lado, sendo privadas, não visam fins lucrativos, e, por outro, sendo animadas por objetivos sociais, públicos ou coletivos, não são estatais. Entre tais organizações podem mencionar-se cooperativas, associações mutualistas, associações não lucrativas, organizações não governamentais, organizações quase-não governamentais, organizações de voluntários, organizações comunitárias ou de base etc. As designações vernáculas do terceiro setor variam de país para país e as variações, longe de serem meramente terminológicas, refletem histórias e tradições diferentes, diferentes culturas e contextos políticos. Em França é tradicional a designação economia social; nos países anglo-saxónicos fala-se em sector voluntário e de organizações não lucrativas, enquanto nos países do chamado Terceiro Mundo domina a designação de organizações não governamentais.

Para Gonança (2006), o Terceiro Setor relaciona a uma tripartite, que seria uma junção de Estado, mercado e sociedade civil, estando voltado a um discurso de agentes públicos. O termo terceiro setor vem da sociedade democrática liberal norte americana.

O terceiro setor está em crescimento no país, pois há interesse do setor privado nas questões sociais. As empresas mercantis buscam parcerias com a sociedade civil organizada, obtendo eficiência e melhoramento em seus resultados sociais. Dessa forma, acabam criando suas próprias fundações empresariais, não deixando de lado suas antigas parcerias (ASHOKA e MICKNSEY, 2001).

O setor privado tem interesses nesse setor por que ele tem contribuído para uma melhor emancipação da sociedade civil, principalmente através do associativismo filantrópico, que, por meio desse novo termo, tem estruturas jurídicas que nortearão seu campo de atuação. Sendo assim, Gonança (2006, p. 08) esclarece que “as associações seriam espaços de socialização e agregação de interesses no interior de diversas classes e grupos sociais”, daí sua importância para a sociedade na qual está inserida: além do fato de ajudar o indivíduo a ter uma renda, ela oferece a ele também relações sociais, tornando seus indivíduos cada vez mais familiarizados com os semelhantes trabalhando com sua autoestima e criando um conhecimento coletivo.

No que tange à jurisdição das associações no Brasil, esta ocorre por meio do Código Civil e na Lei de Registros Públicos, possuindo, dessa forma, jurisdição específica no Código Civil, no artigo 53, temos o seguinte: “constituem-se as associações pela união de pessoas que se organizem para fins não econômicos” (BRASIL, 1995).

O Terceiro Setor compreende fundações públicas ou privadas, associações ou sociedades civis, cooperativas e cooperativas sociais. Elas possuem um ciclo de vida do empreendimento social e uma busca por sustentabilidade. Reproduzimos, abaixo, um esquema que compara seu ciclo como de uma empresa privada.

Figura 1: Funcionamento da Empresa Privada



Fonte: Adaptado pela autora de Ashoka e Micknsey, 2001.

Figura 2: Funcionamento da Entidade de Terceiro Setor



Fonte: Adaptado pela autora de Ashoka e Micknsey, 2001.

Observando os dois ciclos, conforme Ashoka e Micknsey (2001) têm-se:

Investimento- tanto as empresas como as entidades de terceiro setor possuem investimentos de capital e recursos humanos, que são dois tipos de investimentos. Nas empresas, o capital é feito através de empréstimos ou investimento direto dos acionistas,

já nas entidades de terceiro setor, se dá por meio de doações de organizações jurídicas ou pessoas físicas. No investimento de recursos humanos, as empresas contratam pessoas, o que também fazem as entidades de terceiro setor, mas por meio de voluntários.

Operação – igual modo, a empresa e a entidade de terceiro setor: agregam valor para o produto ou serviço, porém, a empresa dará enfoque apenas no lucro que terá através da operação, pois é o que dá sentido ao seu negócio. Já na entidade de terceiro setor, há um enfoque em gerar impacto social, ou seja, processos que gerem benefícios para a sociedade, podendo adotar processo gerador de recursos para ter garantia ou contribuição para seu custeio. Outro ponto importante, é que essas entidades, não precisam apresentar superávit nas operações.

Resultados – na empresa representam o lucro ou superávit que gerou, parte dele é distribuído aos sócios, incorporando seu patrimônio, sendo outra parte reinvestida na empresa. Na entidade de terceiro setor, os resultados são avaliados mediante impactos que obtiveram na sociedade, ao tipo de atuação social que exerceu, como também pelo superávit, que é totalmente reinvestido na organização, sendo esta considerada autossustentável, caso contrário, necessitará de captação externa de recursos.

O que se percebe é que, tanto a empresa como a entidade de terceiro setor, possuem seu ciclo de vida semelhante. A entidade de terceiro setor ainda é mais complexa, por isso pode haver dificuldade em realizar seu plano de negócio, uma vez que deve ser gerida como uma empresa coletiva sem finalidade de lucro e/ou de atividades econômicas, como é o caso das associações.

2.3 Ambiente Organizacional: externo e interno

Na maioria das vezes não enxergamos o que nos ameaça ou o que pode nos proporcionar melhorias. As organizações, algumas vezes também não percebem como estão e qual sua situação no mercado, como aponta Costa (2007), pois há uma dificuldade de percepção, “são bloqueios da percepção, que nos impedem de ver o novo, o diferente: *Olhamos, mas não vemos*” (p. 21).

Para conseguir enxergar os problemas, é necessário realizar uma análise, ou seja, fazer um diagnóstico rápido do que rodeia a organização, o que pode ser feito através das análises conhecidas como SWOT ou Mariz FOFA, que representam: *strengths*

(forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). As oportunidades e ameaças se interligam ao ambiente externo e as forças e fraquezas ao ambiente interno.

O ambiente externo seria tudo aquilo que pode exercer algum tipo de influência sobre uma organização, mesmo que seja ou esteja (ou não) diretamente relacionado a ela. É o que acontece das portas da empresa para fora. Essas influências “alicerçam e embasam o ambiente da organização. Variam com o tempo e de forma cada vez mais rápida”. (COSTA, 2007, p. 81).

Dessa forma, Costa (2007) salienta que dentro dos fatores externos estão os catalizadores (forças), os ofensores (fraquezas), as oportunidades e as ameaças, retratados na figura 3.

Figura 3 - Catalizadores, Ofensores, Oportunidades e ameaças



Fonte: Adaptado pela autora de Costa, 2007, p. 86.

Catalizadores: São fatores que afetam imediata e positivamente a organização, por exemplo, opinião pública favorável às atividades da organização, opinião de admiração e de fidelidade dos consumidores a uma marca usada pela organização, entre outros (COSTA, 2007).

Ofensores: São fatores que afetam imediata e negativamente a organização, por exemplo, legislação desfavorável aos negócios ou atividades da instituição, chegada ao mercado de produtos ou serviços similares muito mais baratos que os oferecidos pela empresa, entre outros (COSTA, 2007).

Oportunidades: Estão relacionadas ao futuro. São mudanças que atinge a organização positivamente, por exemplo, aumento da terceirização ou subcontratação, digitalização de processos e automatização, entre outros (COSTA, 2007).

Ameaças: Também relacionada ao futuro, são mudanças que podem vir a desfavorecer a organização, por exemplo, uso progressivo da internet no meio de comércio eletrônico, um projeto de lei contrária às atividades da empresa, entre outros. Porém, dependendo do ramo em que ela se enquadra pode ser até favorável (COSTA, 2007).

Além disso, Costa (2007) postula o quão é importante fazer análise de concorrentes, o que consiste em, mesmo que a organização esteja na frente de seus concorrentes, estar em alerta para não ser passada para trás, pois, mesmo que uma empresa lidere o mercado há anos, futuramente, pode perder a liderança por empresas que não existem no momento, são as chamadas concorrentes potenciais. Esse tipo de análise exige também utilizar recursos disponíveis ao seu favor.

O grau de importância em identificar o ambiente externo, é o mesmo para o ambiente interno. A organização precisa se conhecer para eliminar o que ela tem de vícios e fraquezas que a fazem perder tempo ou recursos em seus processos produtivos e na competitividade e ainda, realçar o que a enaltece, ou seja, seus pontos fortes.

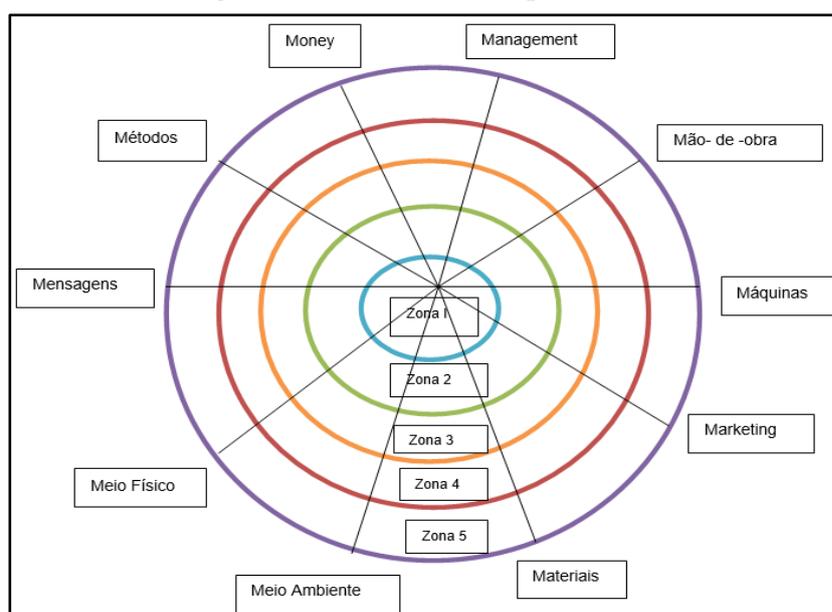
Para identificar o ambiente interno, levamos em consideração os Pontos Fortes e Pontos Fracos, para termos um adequado planejamento estratégico e um diagnóstico do empreendimento, ou seja, sua situação real no momento para que se possa planejar com cautela o futuro. Isto não é fácil, pois, quando se trata de auto avaliação, nos confundimos e caímos no que Costa (2007) chama de Ponto Cego:

[..] as vezes, a situação é ainda pior: se o vemos, fazemos de conta que ele não existe, negando qualquer problema para não nos comprometermos em consertar aquilo que já sabemos que está errado... Geralmente colocamos a culpa em alguém, ou dizemos que aquilo é assim mesmo e que não há como mudar (p. 112).

A análise do ambiente interno requer responsabilidade, criticidade, seriedade e, principalmente, vontade de evoluir, pois é preciso assumir que sua estratégia atual não está surtindo o efeito que era almejado e partir para mudança quando indispensável. Os pontos fortes simbolizam “características positivas de destaque, na instituição, que favorecem no cumprimento do seu *propósito* (COSTA, 2007, p. 113).” Já os pontos fracos “são características negativas, na instituição, que a prejudicam no cumprimento do seu *propósito*” (COSTA, 2007, p. 113) e os pontos a melhorar, “são características positivas na instituição, mas não em nível ou grau suficiente para contribuir efetivamente para o cumprimento do seu *propósito*” (COSTA, 2007, p. 113).

Os pontos a melhorar se enquadram em mecanismos para uma ampla comunicação com todos os envolvidos da organização, qualidade de matéria-prima ou de serviços, controle de estoque, pessoal qualificado etc. No intuito de se ter uma melhor visão desses três pontos (Fortes, Fracos e a Melhorar), faz-se uma listagem em grandes categorias tais quais são consideradas como os 10-Ms, um autodiagnóstico que está representado na figura 4, adotado no trabalho.

Figura 4 - Gráfico-radar completo



Fonte: Adaptado pela autora de Costa, 2007.

Atributos que correspondem os 10Ms, conforme COSTA (2007):

Management (Gestão, Supervisão, Liderança): Administração geral e processos decisórios, gestão de tecnologias e de sistemas de informação, relacionamento com associados, clientes;

Mão-de-obra (Recursos humanos, Capacitação, Motivação): Motivação, envolvimento e comprometimento, reconhecimento e recompensa, satisfação de colaboradores, bem como associados.

Máquinas (Equipamentos de manuseio e de transporte, instalações elétricas, hidráulicas, utilidades e de segurança, rede, internet);

Marketing (Vendas, Propaganda de produtos): Conhecimento do mercado e dos concorrentes, flexibilidades e negociações, lançamentos de produtos e campanhas, pós-vendas;

Materiais (Matéria-prima, suprimento, agentes externos): Desenvolvimento de parcerias, cadeia de suprimento, logística, estoques: quantitativo, qualitativo, preservação; padronização e codificação de materiais; aquisição de matérias-primas;

Meio Ambiente (Preservação ambiental, Reciclagem, Economia de energia, Economia de água, Economia de matéria-prima): Gestão de proteção ambiental, licenciamento ambiental, programa de economia de energia, de água e de insumos, reciclagem de resíduos;

Meio Físico (Instalação, Acesso, Funcionalidade, Conforto): circulação interna, fluxos internos, iluminação, limpeza e arrumação, infraestrutura, utilidades, proteção e segurança pessoal e patrimonial;

Mensagens (Comunicação, Divulgação, Transparência, Integridade, Verdade): comunicação para clientes, associados, governo e público, comunicação entre associados e colaboradores, comunicação escrita, circulares e quadros de aviso e comunicação verbal, informal, diagonal, horizontal e vertical, comunicação entre conselho fiscal, administrativo e demais associado;

Métodos (Processos, Procedimentos, Documentação, Qualidade, Organização): fluxograma de processos produtivos e administrativos, metodologia para gestão por projetos, metodologias para desenvolvimento de produtos, normas, padrões e procedimentos produtivos e administrativos, sistemas de garantia da qualidade;

Money (Finanças, Fluxo de caixa, Rentabilidade, Relatórios gerenciais, Contabilidade): Acompanhamento gerencial por centros de resultados, fluxo de caixa, contas a pagar e contas a receber, faturamento, recebimento, rentabilidade, investimentos estratégicos, orçamentos e acompanhamento orçamentário.

Os 10Ms são considerados as macro áreas e suas correspondentes, as micro áreas. Cada categoria dos 10Ms representa os pontos da organização mediante o que ela possui ou grau de importância, quanto mais ela tem, será o ponto que estiver perto da zona 1 e quanto menos ela tiver, estará na zona 5, as outras zonas estarão entre alguns e poucos atributos da organização, conforme a sequência.

3. METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos propostos nesta pesquisa, foram realizadas leituras bibliográficas para conhecimento de conceitos como: associativismo, terceiro setor e ambiente organizacional.

Esta pesquisa se enquadra como pesquisa aplicada, de caráter qualitativo e quantitativo, por ser descritiva e indutiva. Os dados foram obtidos por meio de um estudo realizado em campo, em uma associação a qual é o objeto de análise deste trabalho, a Associação Casa do Artesão. O levantamento de informações foi obtido por meio de observações realizadas *in loco* e registrada pela autora através de entrevista aplicada a 12 (doze) associados, o que corresponde a 70% do quadro social da Casa do Artesão.

O roteiro da entrevista foi semiestruturado e as respostas registradas a mão, em folhas de anotação, pela pesquisadora. Além da entrevista, um questionário com questões de múltipla escolha foi utilizado para levantar informações que pudessem caracterizar ainda mais o empreendimento pesquisado.

O trabalho de campo foi realizado durante 31 (trinta e um) dias na cidade de Ananás, no período de 01 de julho de 2015 a 31 de julho de 2015.

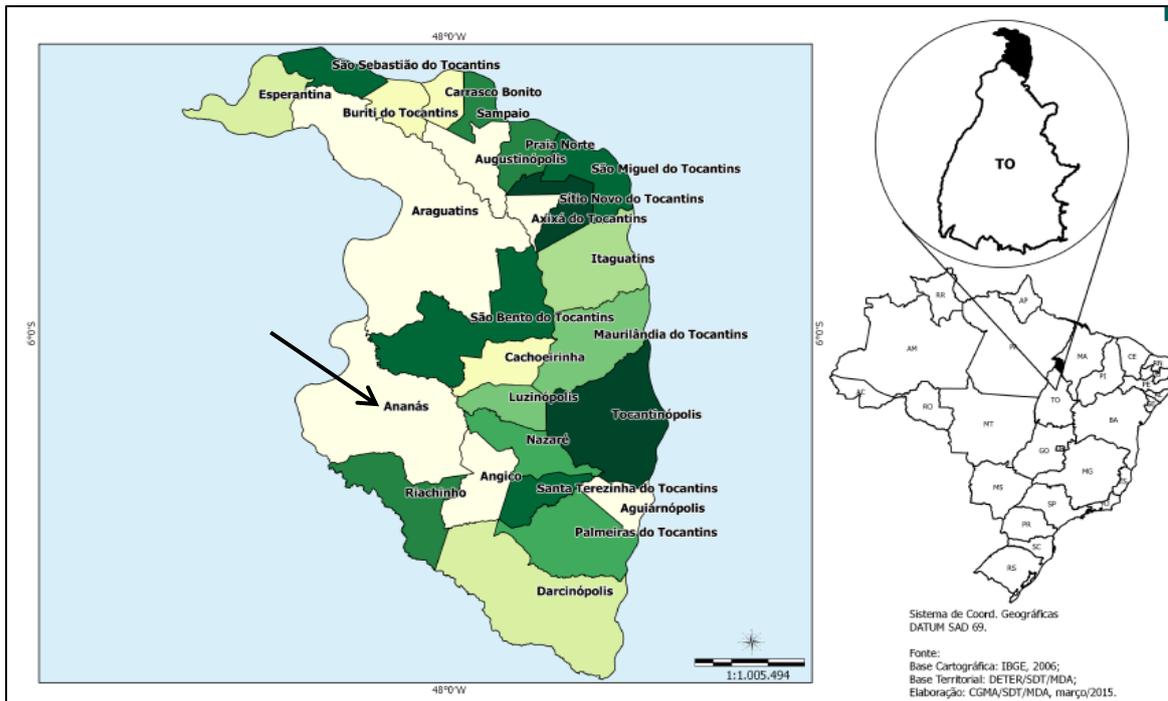
Para resguardar a identidade dos associados entrevistados, eles serão representados pelas letras do alfabeto: A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K e L.

4. RESULTADOS

a. Sobre a Associação Casa do Artesão em Ananás/TO

A Associação Casa do Artesão está localizada no município de Ananás, região conhecida por Bico do Papagaio, no estado do Tocantins. Ananás é um município situado a cerca de 500 km da capital, Palmas, e possui 9.900 habitantes (IBGE, 2015). A figura 5 demonstra a demarcação do município no estado do Tocantins.

Figura 5 – Mapa do município de Ananás, Estado do Tocantins



Fonte: Adaptado do Caderno Territorial do Bico do Papagaio, MDA, 2015.

A Associação foi formalizada legalmente em 31 de maio de 2007, porém, conforme dados obtidos com os antigos associados durante o trabalho de campo, os mesmos estão no empreendimento artesanal desde 2002. É composta por 17 membros registrados e sua sede é um prédio cedido pela Prefeitura de Ananás.

Figura 6 – Sede da Casa do Artesão



Fonte: Foto tirada pela autora durante o trabalho de campo, 2015.

Apesar deste número oficial de membros, a Associação Casa do Artesão possui algumas pessoas que estão aprendendo o artesanato para se associarem ao

empreendimento. Como a própria razão social do empreendimento já enfatiza, a Associação trabalha com produtos artesanais, sendo eles, bonecos, baianas quebradeiras de coco, aves, alguns animais, quadros, tapetes, potes decorados, tapetes de crochê, bijuterias, entre outros. A maioria envolvendo sementes e matéria-prima retiradas da natureza manualmente como, por exemplo, jatobá, caroços de manga, *Pithecoctenium crucigerum* (pente de macaco), coco babaçu, ouriço de castanha-do-pará, palha de buriti, entre outros. Vejamos algumas das variedades de produtos artesanais produzidos pela Casa do Artesão na figura abaixo.

Figura 7 – Produtos da Casa do Artesão produzido com matéria-prima local



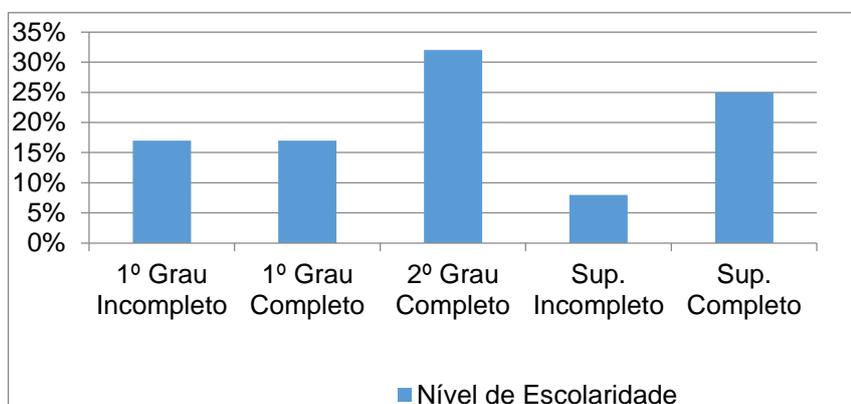
Fonte: Foto tirada pela autora durante o trabalho de campo, 2015.

b. Perfil dos Associados

Os artesãos são, em sua maioria, mulheres, corresponde a 75% dos membros. A grande maioria está no empreendimento há 13 anos, sendo que alguns artesãos são novos no empreendimento e estão conhecendo o trabalho associativo. Perguntados sobre a renda, 66% afirmaram que obtêm sua renda apenas da venda do artesanato.

O nível de escolaridade dos artesãos está bem distribuído, conforme pode ser observado na figura 8.

Figura 8 – Escolaridade dos Associados



Fonte: Elaborado pela autora.

Os dados acima mostram que os associados da Casa do Artesão são alfabetizados e grande parte se destaca por possuir associados com curso superior (completo ou incompleto).

A atividade artesã começou quando um dos sócios fundadores criou, em um jatobá a figura de um boneco, e concebeu neste a representação de um trabalhador rural. A partir desta experiência, e da descoberta da habilidade artesanal, decidiu procurar, em outras pessoas do município, habilidades que coincidiam com a dele para, juntos, tentarem empreender um negócio.

Durante a entrevista com os associados, buscando entender o objetivo da entrada destes na Associação, obtivemos as seguintes respostas:

“buscar geração de renda, nova aprendizagem, valorização da cultura local”, entrevistado A.

“mostrar um trabalho criativo, podendo ser aprimorado, e resgatar algum tipo histórico representativo através da arte”, entrevistado B.

“desenvolver e crescer na produção das minhas bonequinhas”, entrevistado C.

“valorização profissional, mais aprendizagem, nossa cultura divulgado em outros estados”, entrevistado D.

“fui para uma reunião com minha mãe por curiosidade e acabei virando a 1º secretária”, entrevistado F.

“conheci o trabalho da associação e me interessei”, entrevistado G.

“*não sei*”, entrevistado H.

A maioria dos associados soube definir o que estão buscando através da Associação, mesmo não sabendo ao certo que a Associação, enquanto organização jurídica não tem como finalidade a atividade econômica. Porém a forma como a Casa do Artesão vem realizando sua atividade possibilita compreender que os associados almejam algo em torno dessa ação coletiva. Perguntados sobre a satisfação em fazer parte de um empreendimento como este 67% dos associados afirmaram que estão satisfeitos e ressaltaram o motivo, como apresentamos por meio de alguns registros a seguir:

“construí a casa com dinheiro daqui, perfeição do produto, relação interpessoal, tem surgido efeitos na valorização local, o povo procura a associação”

Entrevistado A.

“todas as informações são passadas pelo presidente aos associados, geração de renda, um dinheiro a mais, trabalho coletivo”, Entrevistado E.

“quando trago para cá [casa do artesão], vende tudo”; Entrevistado D.

Por sua vez, aqueles que se mostram insatisfeitos com o empreendimento responderam que:

“em partes, falta divulgação da altura do trabalho”, Entrevistado B.

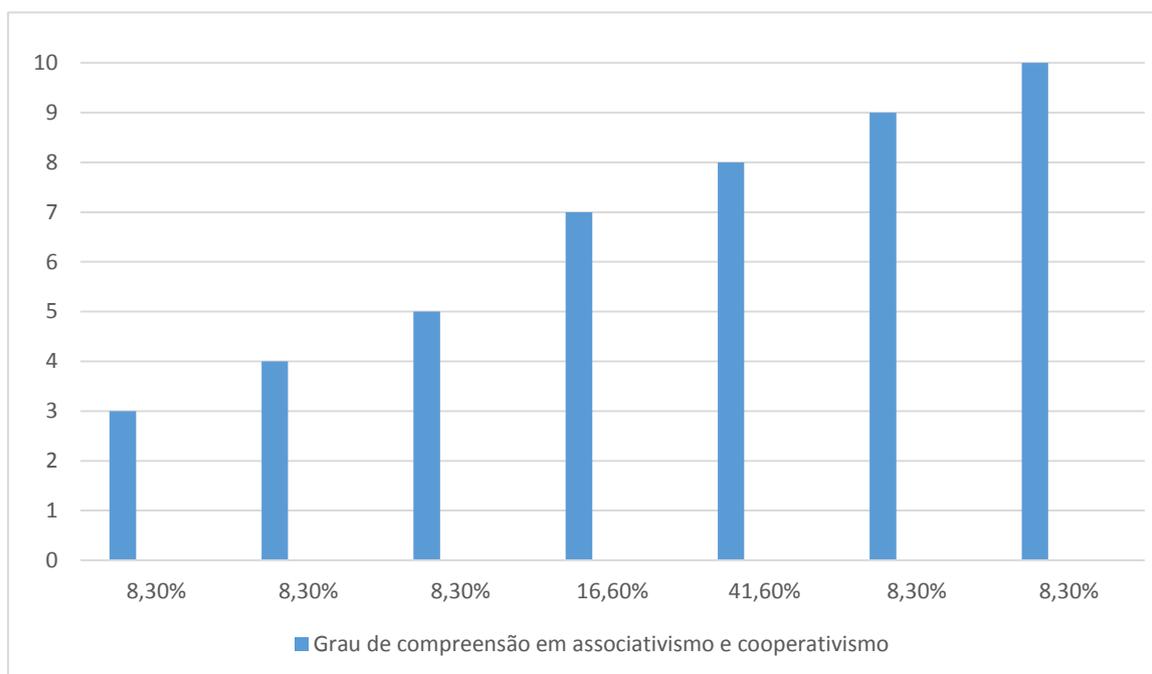
“80%, por causa da pouca convivência dos associados”, Entrevistado F.

Uma das respostas que nos ajudam a entender a questão da insatisfação se deve pelo distanciamento provocado pela sede da Associação. O local é pequeno e não possibilita o trabalho coletivo. Apenas um associado da diretoria é que fica na sede, os demais fazem as atividades na própria residência. Mesmo com dificuldades e insatisfeitos com a pouca convivência, Ananás é uma cidade interiorana e pequena perante outras do estado do Tocantins. Percebe-se, no município, a facilidade e o contato entre as famílias, isso pode ter contribuído na junção dos associados da Casa do Artesão. Segundo informações coletadas no trabalho de campo, 50% dos associados participam do empreendimento devido o contato com outros associados e assim vem aumentando gradativamente o número de pessoas envolvidas.

Ainda com o intuito de conhecer a Casa do Artesão, solicitamos aos entrevistados que informassem, numa escala de 0 (menor nota) a 10 (maior nota), o

nível de conhecimento sobre o Trabalho Cooperativo (Associativismo e Cooperativismo). As respostas podem ser visualizadas no gráfico abaixo.

Figura 9– Compreensão sobre cooperativismo e associativismo



Fonte: Elaborado pela autora.

Nota-se que grande parte dos entrevistados respondeu ter certo domínio sobre o trabalho coletivo. No entanto, quando perguntados sobre a participação desses na tomada de decisão (via participação em assembleias) obtivemos o seguinte:

- 8% informaram que nunca havia participado e ressaltaram que nunca receberam um comunicado que informasse sobre isso;
- 17% optaram em responder que raramente comparecem (1 vez, pelo menos);
- 17% informaram que às vezes comparecem (mais de 1 assembleia);
- 58% declaram participar das assembleias.

Além da participação na assembleia, 65% dos associados informaram que já leram o estatuto, 25 % não leram e 10% não lembram.

A priori, pode-se deduzir que o empreendimento Casa do Artesão possui um perfil que contribui para o trabalho coletivo de produção individual e que os associados apresentam certo compromisso com o empreendimento. A seguir, trataremos de elementos do ambiente organizacional.

c. Identificação do Ambiente Externo e Interno da Casa do Artesão

A participação é muito importante dentro de um empreendimento coletivo, sendo assim, quando existe participação ativa do quadro social, de forma que eles não se sintam estranhos no ambiente, há uma flexibilização e descentralização nas tomadas de decisão. No caso da Casa do Artesão, a participação se apresenta, ao mesmo tempo, positiva e negativa, uma vez que nem todos os associados estão presentes em reuniões, por exemplo.

Por meio do associativismo, deveria haver convivência dos associados para um bom relacionamento humano, mas, na Casa do Artesão, ao mesmo tempo em que ele é um catalizador, ele também é uma fraqueza principalmente por que os membros trabalham individualmente em suas casas, não existindo o espaço de socialização entre eles.

Figura 10 - Catalizadores, Ofensores, Oportunidades e ameaças da Casa do Artesão



Fonte: Elaborado pela autora. Adaptado de Costa, 2007.

Uma das reclamações (ofensores) que chamou a atenção foi ter sido mencionado o estatuto da associação. Segundo o relato de alguns associados, o estatuto é antigo e, por não ter sido reformulado, prejudica o quadro social, já que, atualmente, o mesmo se encontra restrito aos artesãos que iniciaram e a Casa do Artesão apresenta variedades de produtos e ele precisa ser mais amplo. Do ponto de vista da gestão, o que se pode questionar e que não foi possível observar durante o trabalho de campo devido ao tempo, é a forma como está o Regimento Interno da Associação.

Além do estatuto, a parceria política e o patrocínio aparecem como um ponto negativo, uma vez que a associação precisa de apoio, sobretudo financeiro, para

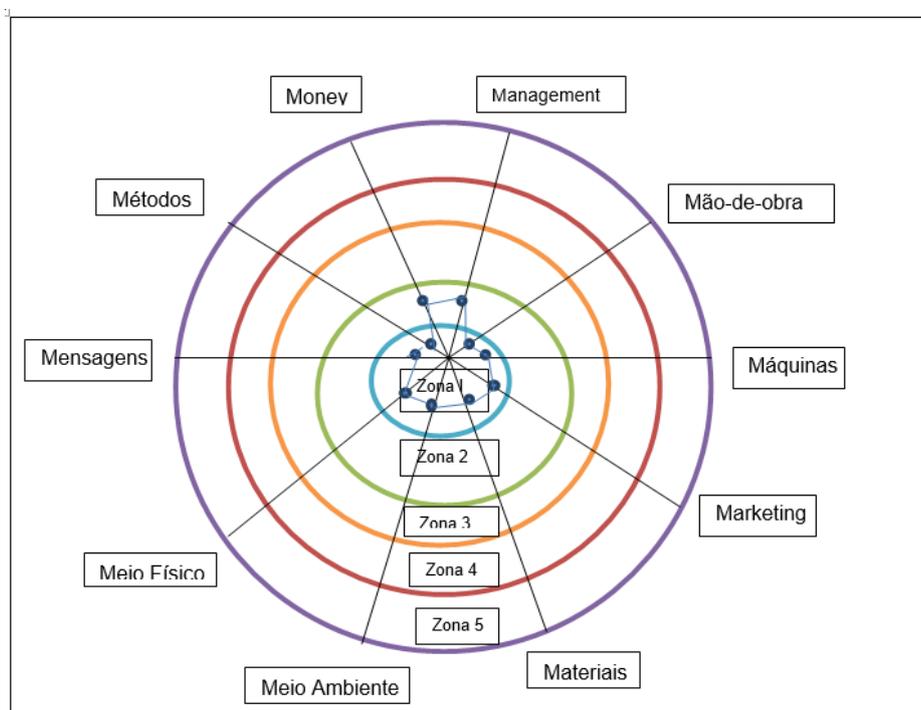
melhorar o artesanato e possuírem sede própria, bem como um espaço amplo para trabalhar em conjunto.

Para buscar sancionar algumas questões das ameaças, os associados deram sua opinião, vejamos algumas, entrevistado J: *”mais material, trabalho em conjunto”*; entrevistado i: *“mais comunicação entre associados, saídas para vender produtos (tapetes, panos de prato...)”*; entrevistado h e c: *“ajuda de parceiros”*.

Dentro do estado há outros artesãos, o boneco de jatobá é a marca da Casa do Artesão, ela possui poucos concorrentes, porém, já se preocupa com cópias, uma vez que vende para outros estados, como na fala de um dos entrevistados: k: *“mas tem um medo de o público achar que os bonecos de cópias, principalmente mal feitos ser da Casa do Artesão”*(Entrevistado K).

A identificação do ambiente interno foi realizada mediante perguntas de múltipla escolha, conforme metodologia do trabalho de Costa (2007), para saber em qual eixo se enquadrariam as respostas no gráfico-radar, sendo assim, foram obtidos os resultados da figura 11 a partir do grau de importância para os associados.

Figura 11 – Gráfico-radar da Casa do Artesão



Fonte: Elaborado pela autora. Adaptado de Costa, 2007.

Conforme o gráfico-radar, o ambiente interno da Associação apresenta-se da seguinte forma: Mão-de-obra, Máquinas, Marketing, Materiais, Meio Ambiente, Meio

Físico, Mensagens e Métodos correspondem a zona 1, ou seja, o mais eficiente; Management e Money estão no segundo eixo, que também é eficiente, mas em menor escala. Compreende-se que é um ambiente passivo para se trabalhar e que tem rentabilidade financeira aos associados.

Portanto, mesmo que os resultados da Casa do Artesão sejam positivos, ela também possui pontos a melhorar. Em suma, para eles é importante que os associados convivam em grupo, que a participação seja exercida por todos ativamente e que tenha mais divulgação. Com relação à divulgação, a associação possui um site junto com outra associação de Capim Dourado (situada no Jalapão) a fim de divulgar seus e vender seus produtos, porém, isto não é suficiente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O uso de ferramentas de gestão para empresas mercantis pode ser adotado, desde que aprimorado na análise de organizações do terceiro setor, como as associações, no caso específico, a Casa do Artesão.

É importante destacar que numa sociedade coletiva, sem finalidades lucrativas como as associações, essa análise ainda deve estar bem sensível quanto ao seu lado social e representativo, pois possui vários membros, os quais precisam ter convivência entre si. Há uma necessidade maior de laços de afeto, bem como unidade de trabalho, afinal a associação só se desenvolverá se eles estiverem juntos e com um mesmo propósito dentro do empreendimento (objetivo comum).

A Casa do Artesão tem suas potencialidades, que precisam ser cuidadosamente zeladas, pois é o fortalecimento de sua identidade, da sua marca e com um produto artesanal conhecido na região e fora do estado.

Mesmo que o espaço de trabalho não dê para ser um espaço social, há uma necessidade de buscar novas formas de relacionamento, não adianta deixar nas mãos de um, todos devem participar do empreendimento.

A Associação possui uma base no mercado, porém, os anos passam e o mercado pode ocorrer em mudanças, daí a necessidade de, constantemente, buscar aprimoramento técnico. Além disso, é necessário que os associados conheçam o ambiente organizacional (micro e macro ambiente), o que possibilita o crescimento do negócio artesanal (renda) e o desenvolvimento da associação (sustentabilidade). Um

ponto que pode possibilitar novas pesquisas, a partir das análises desse empreendimento, é que a Casa do Artesão de natureza jurídica Associação pode criar um novo empreendimento no formato cooperativo, porém, carece de estudos de viabilidade econômica para o negócio, já que em uma cooperativa, as relações econômicas estão mais fortes que em um empreendimento do terceiro setor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASHOKA, Empreendimentos Sociais e MICKNSEY e Company, **Empreendimentos Sociais Sustentáveis: Como Elaborar Planos de Negócio Para Organizações Sociais / Ashoka Empreendimentos Sociais e Micknsey e Company, Inc.** – São Paulo: Peirópolis, 2001.

BOCAYUVA, P. C. C. As ONGs brasileiras: um campo institucional com novos significados. **Proposta**, Rio de Janeiro, n.81, p.12-15, jun./ago. 1999.

BRASIL. **Código Civil**. 53. Ed. São Paulo: Saraiva, 1995.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica: da Empresa Que Temos Para a Empresa Que Queremos** – 2. ed. – São Paulo: Saraiva, 2007.

DIAS, Marcelo Mina. **Glossário de termos utilizados em desenvolvimento rural**. Rio de Janeiro: Instituto Souza Cruz, 2006.

ETGETO, A. A. et al. **Os Princípios do Cooperativismo e as Cooperativas de Crédito no Brasil**. Maringa Management: Revista de Ciências Empresariais, v. 2, n.1, p. 7-19, jan. /jun. 2005.

FERNANDES, R. C. **Privado porém público: o terceiro setor na América Latina**. Rio de Janeiro: RelumeDumará, 1994. 156p.

GOHN, Maria da Glória. **Conselhos Gestores e Participação Sociopolítica**. 4ed. Coleção Questões da Nossa Época. São Paulo: Cortez, 2011.

GOHN, Maria da Glória. **Empoderamento e participação da comunidade em políticas sociais**. s/d.

GONANÇA, Alexandre Ciconello. **Associativismo no Brasil** Características e Limites Para a Construção de Uma Nova Institucionalidade Democrática Participativa. 2006.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidade de Ananás**. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmu n=170100&idtema=16&search=tocantins|ananas|sintese-das-informacoes->>>. Acesso em 17 ago. 2015.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Tradução Cristina Yamagami; Revisão téc. Dilson Gabriel dos Santos – 12. ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hal, 2007.

SILVA, Edna Lúcia da. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração da Dissertação**/Edna Lúcia da Silva, Ester Muszkat Menezes. -4. ed. Ver. atual. – Florianópolis: UFSC, 2005.

SOUSA SANTOS, B. **A gramática do tempo: para uma nova cultura política**. São Paulo: Cortez, 2006. 511p. (Col. Para um Novo Senso Comum, 4).

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**-3. Ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

ZAAR, Mirian Hermi. **DOS SOCIALISMOS UTÓPICO E REVOLUCIONÁRIO À ECONOMIA SOLIDÁRIA**. Mercator, Fortaleza, v. 12, número especial (2). p. 153-167, set. 2013.

ANEXOS

QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS

1. Qual a sua idade?

2. A quanto tempo é associado?

3. Qual é o seu nível de escolaridade? _____

4. Possui algum tipo de cargo na Associação? Sim () Não ()

Caso Sim, qual?

5. Trabalha em alguma outra atividade que não esteja relacionada a Associação?

Sim () Não () Caso Sim, qual?

6. Objetivos do Associado em relação a Associação (o que espera, busca, entende)

Objetivos

7. Na sua opinião qual (is) é (são) o(s) ponto (s) Fortes e Fracos da Associação?

(depois de escrito enumerar por ordem de importância).

Fortes

Fracos

8. Na sua opinião, qual (is) é (são) as Ameaças que a Associação possui que possa dificultar em seu desenvolvimento e qual (is) é (são) as oportunidades que a Associação possui e possa vir a contribuir ainda mais para seu desenvolvimento?

(depois de escrito enumerar por ordem de importância).

Ameaças

Oportunidades

9. Para cada item a baixo marque um **X** no número que corresponde ao grau de importância para você dentro da Associação:

- | | | | | | |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|
| Gestão | 1° () | 2° () | 3° () | 4° () | 5° () |
| Mão- de -obra | 1° () | 2° () | 3° () | 4° () | 5° () |
| Maquinário | 1° () | 2° () | 3° () | 4° () | 5° () |
| Marketing (Exemplos: propaganda, divulgação) | 1° () | 2° () | 3° () | 4° () | 5° () |
| Matéria-prima | 1° () | 2° () | 3° () | 4° () | 5° () |
| Parcerias | 1° () | 2° () | 3° () | 4° () | 5° () |
| Preservação do Meio Ambiente | 1° () | 2° () | 3° () | 4° () | 5° () |
| Infraestrutura da Associação | 1° () | 2° () | 3° () | 4° () | 5° () |
| Comunicação entre os associados | 1° () | 2° () | 3° () | 4° () | 5° () |
| Comunicação entre clientes | 1° () | 2° () | 3° () | 4° () | 5° () |
| Comunicação entre gestão e colaborador (a) | | | | | |

	1° ()	2° ()	3° ()	4° ()	5° ()
Organização administrativa	1° ()	2° ()	3° ()	4° ()	5° ()
Organização social	1° ()	2° ()	3° ()	4° ()	5° ()
Qualidade do Produto	1° ()	2° ()	3° ()	4° ()	5° ()
Relatórios gerenciais	1° ()	2° ()	3° ()	4° ()	5° ()
Relatório de Contabilidade	1° ()	2° ()	3° ()	4° ()	5° ()
Rentabilidade	1° ()	2° ()	3° ()	4° ()	5° ()
Conhecimento de concorrência	1° ()	2° ()	3° ()	4° ()	5° ()

10. Na sua opinião em que a Associação precisaria melhorar para contribuir no seu desenvolvimento?

11. Há algo que está sendo feito no momento para minimizar as ameaças da Associação?

Sim () Não () Se Sim, qual (is)?

12. A Associação tem satisfeito aos seus objetivos?

Sim () Não ()

PORQUE? Justifique (tanto para sim ou não)

13. Além da comercialização via associação, o senhor(a) comercializa individualmente?

sim não

Caso sim, do total que produz, cerca de quantos por cento é comercializado pelo senhor(a) individualmente? _____

14. Como soube da existência da Associação?

15. Numa escala de 0 (zero) a 10 (dez) qual o seu nível de conhecimento sobre associativismo e cooperativismo?

16. O senhor(a) participa das reuniões e assembleias na associação

nunca participei raramente compareço
 as vezes, moderadamente sempre, frequentemente

17. O senhor (a) já leu o estatuto da associação?

Sim Não