

# Análise do modelo organizacional de uma associação de Comércio Justo portuguesa

Sandra Lima Coelho<sup>1</sup>

## Resumo:

Neste artigo pretendemos especificar o *modus operandi* de uma associação de promoção de Comércio Justo, a Associação Reviravolta, sediada na cidade do Porto. Através da análise do organigrama da associação, e da análise dos discursos dos seus dirigentes, almejamos dar conta das dimensões interativas do relacionamento social no seio da organização, bem como das representações dos seus intervenientes. O modelo de análise elaborado remete, numa primeira fase, para o contexto de modernidade tardia e de economia global característico das sociedades modernas, e para a emergência de novos movimentos sociais, cuja génese radica neste contexto de mudança societal, e que é o pano de fundo em que surgiu o movimento social do Comércio Justo.

**Palavras-chave:** Novos movimentos sociais; Organização; Associativismo; Participação social.

## Introdução

Este artigo baseia-se num estudo de caso<sup>2</sup> sobre uma organização de promoção de Comércio Justo (CJ). A pesquisa empírica incidiu sobre uma das associações impulsionadoras do movimento do CJ em Portugal, a Associação Reviravolta. Para levar a cabo esta investigação, optámos por um registo de cariz etnográfico, acreditando ser o mais adequado a uma pesquisa deste estilo, dadas as particularidades do objeto de estudo, que remete para o campo associativo, com a singularidade de gerir espaços comerciais e com a finalidade de transacionar produtos oriundos de uma modalidade comercial alternativa, que procura integrar artefactos e matérias-primas de pequenos

---

<sup>1</sup> Investigadora do Instituto de Sociologia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto (ISFLUP) e bolsreira de doutoramento da Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT).

<sup>2</sup> No âmbito da dissertação de Mestrado em Desenvolvimento e Inserção Social, orientada pelo Professor Doutor João Teixeira Lopes.

produtores do hemisfério Sul no mercado do hemisfério Norte, combatendo, assim, as assimetrias de rendimentos e condições de vida entre os dois hemisférios. Sendo uma associação sem fins lucrativos que gere um negócio, a associação acolhe colaboradores remunerados, mas também muitos voluntários. Deste modo, foi nossa pretensão apreender as dimensões interativas do relacionamento social no seio da própria organização, bem como as representações dos seus intervenientes. Os múltiplos vetores explorados, e que constituíram os objetivos e eixos temáticos orientadores da investigação, passaram por especificar o *modus operandi* da associação (estrutura da organização; funcionamento das suas lojas, atividades desenvolvidas; projetos para o futuro), pela análise do organograma da sua Direção, no sentido de reter quais as funções de cada elemento, por um processo de avaliação do papel e do peso que os voluntários têm no funcionamento da associação, bem como pela análise da forma como a Direção interage com os seus associados e voluntários, e vice-versa. Foi também nossa intenção detetar as parcerias existentes entre esta associação e outras similares, no que à sua definição diz respeito, e decifrar as motivações dos voluntários para integrarem este projeto específico, e não outro de índole igualmente social e voluntário.

Para se desenvolverem as melhores condições de recolha do maior manancial de informação possível, possibilitando, então, estabelecer um processo de complementaridade entre aquilo que foi construção teórica e o que se observou numa vertente mais prática, definimos uma estratégia metodológica, que se materializou numa pesquisa de terreno, técnica associada ao método etnográfico. Esta pesquisa empírica compreendeu a recolha de impressões pessoais, de atitudes e de outros elementos que, na maioria das vezes, se encontram apenas latentes no discurso dos indivíduos. Por este motivo, o método escolhido foi o método de análise intensivo, e a técnica principal acionada foi a entrevista semidiretiva, que nos permitiu obter informação detalhada sobre a associação junto dos seus dirigentes e voluntários. A análise documental e a observação direta participada foram, igualmente, instrumentos eficazes de exame dos documentos fornecidos pela associação e das interações que se estabelecem entre os seus protagonistas. Assim, consubstanciámos uma análise documental de folhetos, relatórios e planos de atividades inerentes à organização, assim como do seu organograma e estatutos. Neste artigo, apresentamos alguns dos resultados obtidos nesta pesquisa.

## **1. Clima e cultura organizacional na Associação Reviravolta**

No estudo de uma organização, cabe ter presente “a conceptualização da própria organização como algo existente na mente e no património comportamental das pessoas que a compõem” (Nunes e Vala, 2002: 121). É neste sentido que a análise cultural de uma organização desponta como um procedimento basilar para a compreensão dos modelos, estruturas e sistemas organizacionais. Duarte Pimentel afirma que a cultura enquanto “um sistema organizado de práticas e representações sociais” assume o

centro das análises sociológicas de um dado contexto organizacional e respetivas relações de trabalho (Pimentel, 1988: 134). De acordo com este autor, o estudo das relações sociais que decorrem num determinado contexto organizativo remete para o estudo da cultura, entendendo-a como um sistema de práticas e representações sociais. Cada organização é detentora de uma especificidade cultural, que se reflete nas relações interpessoais, hierárquicas e de grupo, o que indica que as organizações são dotadas de capacidade de produção dos seus próprios elementos culturais e sistemas de representações.

Na gestão do quotidiano de uma organização, é comum surgirem situações de impasse em relações a medidas a tomar, resultantes da divergência de critérios, e também de diferentes leituras sobre questões relacionadas com o ambiente ou clima de trabalho. Apesar de a associação que constitui o objeto deste estudo não ser uma empresa, mas uma organização não-governamental sem fins lucrativos, é uma estrutura que engloba trabalhadores remunerados e não remunerados (os voluntários), e, como tal, o clima e a cultura organizacional constituem dimensões que se assumem como consistentes alvos de análise.

Abordar as organizações à luz da análise cultural acentua principalmente o carácter socialmente construído e simbólico das realidades organizacionais. As organizações são, deste modo, apreendidas enquanto sistemas de crenças, valores e símbolos, utilizados pelos atores que a compõem, para interpretar e recriar a realidade na qual convivem. A cultura organizacional envolve, pois, toda uma panóplia de construções coletivas realizadas pelos membros que constituem uma organização, nas suas interações quotidianas, assumindo-se, pois, como um sistema de representações compartilhado. Tendo em conta que “a realidade organizacional, para além dos domínios técnico, económico e produtivo integra igualmente o do simbólico, patente nos discursos e práticas organizacionais” (Neves *et al.*, 1996), procurámos, através da análise dos discursos e da observação das práticas organizacionais, compreender o funcionamento desta organização, com o fito de, pela observação e análise da instituição, considerá-la na sua especificidade cultural. Para tal, atentámos aos múltiplos factos que são empiricamente observáveis na organização, designadamente no que concerne aos seus elementos simbólicos e culturais.

Na Associação Reviravolta existem grupos distintos de intervenientes, ditados, senão de outro modo, pelos termos formais dispostos nos estatutos. E também pelo modo da sua pertença e formas de participação na associação. Relativamente à pertença, distingue-se entre voluntários associados e não associados. No que concerne às formas de participação, estas remetem para a intervenção direta dos protagonistas na vida da organização. Em relação à diferenciação que os estatutos pressupõem, esta divide os protagonistas entre aqueles que pertencem aos Órgãos Sociais da associação, e aos que nela não exercem nenhum cargo formal. Entre estes elementos, a análise incidiu sobre aqueles que compõem a Direção da associação, e os voluntários. Procurámos determinar qual a posição que ambos preenchem no campo social que é a associação, qual o posicionamento que ocupam na estrutura, de que forma se relacionam com a mesma, e que tipo de relação estabelecem com os outros intervenientes, na medida

em que, à partida, os dirigentes detêm o poder, enquanto os voluntários não usufruem desse mesmo poder, existindo, portanto, uma relação de poder desigual.

Analisar relações sociais no âmbito de uma organização implica refletir sobre o processamento, nesse mesmo espaço, de relações de poder. Segundo António Teixeira Fernandes (1998: 52), toda a estrutura de ação coletiva se constitui como sistema de poder. Como afirmam Croizier e Friedberg (1981: 32), numa organização complexa, o poder surge não só como dimensão de toda a relação social num campo estruturado, mas como causador da ação social. Estes autores consideram que, visto o poder constituir um mecanismo quotidiano da existência social, está presente em todo o género de interação social, desde a mais elementar e familiar, à mais complexa e impessoal, ou seja, em qualquer instância do quotidiano em contexto de interação. Num subsistema social hierarquizado, como é o caso de uma organização dotada de um organigrama e estatutos que estabelecem o poder formal, este cenário acentua-se, dado que existe, desde logo, um desequilíbrio criado à partida pelo distanciamento provocado pela diferença hierárquica. A estruturação gerada pela coesão associada à formação de um campo social pressupõe, portanto, diferenciação e desigualdade, o que resulta na formação de relações de poder.

As relações de poder baseiam-se no desequilíbrio instrumental, pois apoiam-se no domínio de determinado conjunto de competências por parte de um indivíduo, que assim que as detém, reúne as condições necessárias para exercer o poder sobre os demais indivíduos que atuam no campo social. Croizier (Croizier e Friedberg, 1981) classifica de zona de incerteza a diferença entre um objetivo de ação traçado por um indivíduo e a incapacidade dos seus interlocutores de traçarem os objetivos da sua linha de ação. Croizier considera que o controlo sobre essas zonas de incerteza confere poder. Na sua opinião, o poder é resultante da possibilidade de exercer controlo e da imprevisibilidade do seu comportamento. O próprio domínio de uma competência em particular é uma fonte de capital simbólico numa empresa, logo, permite ao indivíduo ascender à camada superior da estrutura do campo social, implicando que esta exerça poder sobre os demais.

Bourdieu (1997) advoga que o *habitus* varia de acordo com a posição que o indivíduo, ou grupo de indivíduos, ocupa no campo. De acordo com esta teoria, indivíduos ou grupos que experienciem processos de socialização difundidos através de sistemas de disposições idênticos irão, tendencialmente, ocupar posições semelhantes no campo social. A posição que o indivíduo ocupa no campo social varia em função da posse de recursos, poderes ou capitais específicos. A proximidade de posições no campo depende da similitude na distribuição destes recursos e capitais.

Veremos, então, que sentido os protagonistas atribuem às suas ações, e de que modo estas se constroem. Assim, neste artigo vamos atentar ao discurso dos dirigentes, aos elementos simbólicos e culturais para compreender, pela prática, como funcionam as relações estrutura/indivíduo no seio desta organização, bem como entender as relações de poder que se estabelecem dentro da mesma, isto é, avaliar se o poder se impõe como forma dominante na estrutura ou se, por outro lado, a estrutura cultural da organização se constrói com base na ação individual e se forma na interação,

na troca de experiências entre agentes e no desempenho de papéis mediados pelas expectativas geradas em torno do indivíduo que o desempenha.

## **2. A estrutura e o modelo de organização da Associação Reviravolta**

Elaborar um estudo que retrate uma organização moderna implica perceber a lógica da sua estrutura, a orgânica do seu funcionamento e os impulsos que promovem os seus fluxos de atividade, comunicação e de autoridade. Mintzberg (1995) distingue cinco subestruturas que se formam no seio das estruturas organizacionais e que compõem, no modo como se interligam, o esqueleto orgânico de uma organização. Como evidencia o autor, cada uma delas preenche uma relação funcional e sistêmica com as demais, traçando-se, assim, uma interdependência indispensável para garantir o ambicionado consenso organizacional, que será o normal estágio de uma estrutura organizacional. Nesta linha, segue-se a exposição do autor sobre cada uma das cinco componentes de uma organização.

De acordo com Mintzberg, a primeira das subestruturas é o *vértice estratégico*, o centro de decisão que se situa no topo da hierarquia da estrutura. A sua denominação provém do trabalho de delimitação estratégica e de planeamento realizada a este nível, assegurando-se, assim, a eficiência da execução das tarefas, bem como a supervisão de todo o tipo de interações laborais. Aqui estão concentrados todos os membros encarregados da responsabilidade global da organização: o diretor-geral que, no caso desta organização, é personificado pelo presidente da associação, e os outros dirigentes, cujas responsabilidades sejam globais. O vértice estratégico tem como função principal assegurar que a organização cumpre a sua missão de forma eficaz. Isto impõe três conjuntos de deveres: o primeiro é o da supervisão direta, que consiste na atribuição de tarefas às pessoas, emitir ordens, resolução de conflitos, transmissão de informação aos empregados, preenchimento dos postos de trabalho dentro da organização, remuneração e motivação dos funcionários. No fundo, a supervisão direta, ao nível do vértice estratégico, assegura que toda a organização funcione sem conflitos, como um todo integrado. O segundo conjunto de deveres remete para a gestão das condições de fronteira da organização, isto é, as suas relações com o ambiente exterior. Os quadros do vértice estratégico desempenham um papel de ligação entre a organização e o meio externo, quer obtendo a informação necessária do exterior, quer transmitindo informação sobre as atividades da organização. O terceiro respeita ao desenvolvimento da estratégia da organização. A estratégia pode ser encarada como uma força mediadora entre a organização e o ambiente exterior. A formulação da estratégia implica a interpretação do ambiente e o desenvolvimento de padrões consistentes nos fluxos das decisões organizacionais para fazer face aos problemas levantados pelo ambiente. (Mintzberg, 1995: 43-45).

A segunda subestrutura é denominada de *linha hierárquica*, que desempenha a função de conexão entre as diferentes partes da organização. A este nível, pretende-se dar resposta a todas as necessidades emergentes dos diferentes órgãos servindo,

portanto, de elemento central na distribuição da informação, bem como de reconstrução estratégica, em função do surgimento dessas mesmas necessidades. Uma outra subestrutura ou componente é designada por Mintzberg de *centro operacional*. Este é o elemento produtivo e a base da cadeia hierárquica. É para este que está orientada toda a estrutura organizativa. A subestrutura seguinte é denominada de *tecnoestrutura*, cujos elementos atuam em consonância com os da *linha hierárquica*, no sentido da avaliação do sistema e da sua reorganização pontual, no intuito de responder às necessidades que vão surgindo. Estes indivíduos estão concentrados ao nível dos elementos da produção, embora não sejam elementos produtivos em si mesmos. Por fim, resta abordar a subestrutura das *funções de apoio*. Tal como a *tecnoestrutura*, atua paralelamente ao processo produtivo, servindo de suporte basilar a todo o sistema. As suas funções envolvem a sustentação de todo o processo de produção.

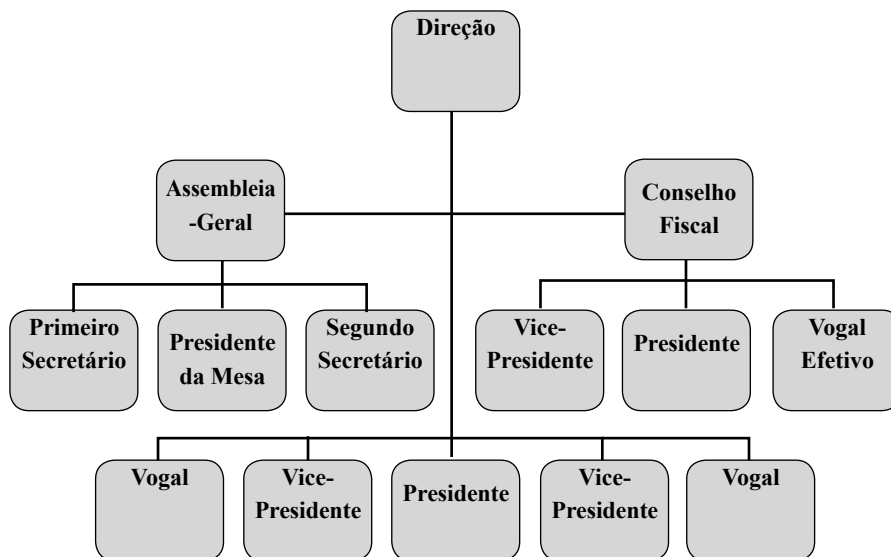
Após a definição da função orgânica de cada uma das subestruturas, Mintzberg reflete sobre a forma como elas se interligam e operam em conjunto. Segundo o autor, a ligação entre as componentes realiza-se através de fluxos que circulam por entre a estrutura organizacional. A organização integra, portanto, um sistema de fluxos. Esses fluxos podem ser de elementos de trabalho, de decisões, de autoridade e de informação. O autor sustenta que “só quando nos concentramos nestes fluxos reais – de autoridade, de materiais de trabalho, de informação e de processos de decisão – é que podemos começar a compreender como funciona a organização” (Mintzberg, 1995: 85).

Os fluxos de autoridade delineados por Mintzberg possuem uma correspondência com a representação gráfica do organigrama. Este tem uma carga simbólica a ele associada, uma vez que daqui resulta a escala de poder da própria organização, o que faz gerar uma carga valorativa associada a esta ferramenta. O autor defende que o organigrama não deve ser rejeitado, na medida em que transmite algumas ideias úteis – é como se fosse um mapa: “embora os organigramas não apresentem relações informais, representam uma imagem precisa da divisão do trabalho, mostrando num relance que posições existem na organização, como é que estas se agrupam em unidades, e como é que a autoridade formal flui entre elas” (Mintzberg, 1995: 56-57).

O fluxo de autoridade de Mintzberg é, logo, a corrente de poder que se vai fundando, à medida que se vão estabelecendo relações laborais, mais ou menos formais, ao longo da cadeia de comando. Mais fluentemente correrá o fluxo de autoridade, quão maior for o declive do organigrama. A maior carga formal associada ao fluxo de autoridade deve-se à essencial passagem da informação a transmitir, por todos os patamares da hierarquia, até chegar do topo até à base. Este processo, para além de formal, é unidirecional. O fluxo de atividade, próprio da passagem de informação e comunicação associadas ao processo produtivo, tem um percurso igualmente formal, mas já bidirecional. A Associação Reviravolta apresenta o seguinte organigrama:

### Estrutura formal da organização

Fig. 1 – Organigrama dos Órgãos Sociais da Associação Reviravolta



Fonte: Estatutos da Associação Reviravolta.

A organização analisada exibe, dadas as suas especificidades, um forte pendor para uma imensa frequência de situações em que se intensificam os fluxos de comunicação, que ocorrem, maioritariamente, de modo informal. Identificados por Mintzberg (1995) como momentos de quebra dos laços hierárquicos rígidos, estes momentos de interação direta podem resultar entre elementos díspares da cadeia hierárquica.

Este autor distingue, ainda, os fluxos de decisão *ad hoc*, que são fluxos que rompem com a estrutura formal da organização, para conferir abertura ao meio exterior. Estes fluxos estão, forçosamente, ligados ao processo produtivo e a uma reconfiguração do mesmo, assim como das prioridades definidas, resultado das exigências, necessidades e oportunidades criadas pelo público-alvo da organização. A autoridade e a comunicação nas organizações não constituem, por si só, objetivos, mas sim processos que vão facilitar os dois outros processos de fluxos básicos – a tomada de decisões e a produção de bens de consumo e de serviços. Mintzberg analisa a tomada de decisão como um fluxo bastante mais flexível dos processos de decisão *ad hoc*. Neste ponto, salientamos a posição singular da Associação Reviravolta, fortemente orientada para o público, enquanto cliente, o que resulta numa constante movimentação *ad hoc*. De acordo com Mintzberg, esta é uma tendência presente em organizações jovens ou modernizadas, que quebram a rigidez da estrutura para privilegiar os resultados obtidos.

João Bilhim (2005: 23-24), por seu turno, sustenta que a estrutura organizacional define a forma como as tarefas devem estar delimitadas e estabelece os mecanismos formais de coordenação e controlo. Existem três características numa estrutura organizacional: a *complexidade*, a *formalização* e a *centralização*. A *complexidade* engloba a divisão do trabalho, os níveis hierárquicos, as extensões da organização e as filiais que esta possa ter. A *formalização* é constituída pelas regras e procedimentos que as organizações têm para orientar o comportamento dos seus membros, e pelas suas normas escritas. A *centralização* define o lugar onde está o poder de decisão. A centralização e a descentralização representam os dois extremos de uma linha contínua. A localização da organização nessa linha é um fator importante que pode fornecer dados importantes sobre o tipo de estrutura. A atribuição de responsabilidades, a tomada de decisões, o agrupamento de funções, a coordenação e o controlo são requisitos fundamentais que possibilitam a operação contínua da organização.

Na Associação Reviravolta tudo gira em torno da Direção, sendo as decisões tomadas nas reuniões semanais de Direção, através do sistema de voto. A Direção compõe, portanto, e de acordo com a terminologia estabelecida por Mintzberg, o vértice estratégico, na medida em que se apresenta como o centro decisório, por excelência. As responsabilidades são assumidas e distribuídas por todos os elementos, independentemente da sua posição hierárquica.

A estrutura de uma organização pode ser definida como “o total da soma dos meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas distintas, e em seguida assegurar a necessária coordenação entre as mesmas” (Mintzberg, 1995). O desenho organizacional tem a ver com o funcionamento e a mudança operada numa organização para atingir os fins propostos. O documento através do qual se determina o plano para atingir determinado objetivo é o organigrama, ou os manuais de organização. O desenho organizacional retrata, pois, a configuração estrutural da organização, o seu funcionamento, os órgãos que a integram e as suas relações de interdependência. Engloba-se no desenho organizacional a definição da estrutura e a repartição das tarefas por departamentos, grupos e posições, e todos os aspetos reguladores, destinados a tornar os comportamentos dos indivíduos conformes aos padrões organizacionais.

Na Associação Reviravolta criou-se uma espécie de “sub-departamentos”, que foram intitulados de “grupos de trabalho”. Estes grupos de trabalho desenvolveram-se de forma a dar uma melhor resposta às solicitações que chegam à associação. Analisando a criação destes grupos de trabalho à luz da teoria de José Neves (1996: 309), estes grupos de trabalho representam variáveis de estrutura, isto é, são elementos que contribuem para dividir as atividades em diferentes tarefas (subactividades), que têm como fim assegurar o desejado controlo e coordenação entre essas mesmas tarefas. Embora durante a janela temporal em que decorreu esta pesquisa empírica os voluntários ainda não participassem ativamente no trabalho destes grupos, podem fazê-lo, sendo que é uma pretensão da Direção que os associados e voluntários que ambicionem desempenhar uma participação mais ativa no seio da associação se integrem nestes grupos. Deste modo, os sete elementos da Direção distribuíram-se pelos vários grupos de trabalho (Grupo Financeiro, Grupo de Sensibilização, Grupo



Lojas, Grupo de Vendas Externas, Grupo Contabilístico, Grupo de Voluntariado, Grupo Gestão de Conteúdos Informáticos). Cada grupo é responsável pelas decisões referentes a cada aspeto que o constitui, as quais são comunicadas aos restantes membros da Direção na reunião semanal de Direção. Cada diretor é parte integrante de mais do que um grupo:

“A Direção tem vários grupos de trabalho, creio que são sete, ao todo, grupos de trabalho. Cada membro da Direção está mais ou menos em dois. Eu, por acaso, estou em quatro grupos (...).”

António, 31 anos, Vice-Presidente

O Grupo Financeiro gere as contas da Associação, em parceria com o Grupo Contabilístico. Compete-lhes as idas aos bancos, pagamentos aos funcionários, tratar das contas e obrigações financeiras da Reviravolta. Ao Grupo de Sensibilização compete efetuar ações de sensibilização em escolas e universidades, administrar ações de formação aos voluntários, e gerir os projetos em que a Associação se envolve (de um modo geral, estes projetos são desenvolvidos com outras instituições ligadas ao Comércio Justo, de âmbito nacional e internacional). O Grupo Lojas encarrega-se da gestão das duas lojas a cargo da Associação Reviravolta, e de todos os aspetos que lhe são inerentes: autorização de encomendas, gestão de stocks, questões logísticas, comunicação com as funcionárias, organização de dias comemorativos nas lojas. O Grupo de Vendas Externas relaciona-se com o anterior, na medida em que lhe cabe gerir os stocks disponíveis para feiras e ações de sensibilização com venda de produtos, ou seja, é um grupo que acaba por interagir sistematicamente com as lojas. Este grupo está igualmente incumbido de organizar e dar resposta às solicitações do serviço de *catering/coffee-break* que a Reviravolta disponibiliza. O Grupo Contabilístico encarrega-se da contabilidade, e está a cargo de um dos membros suplentes da Direção, cuja profissão é contabilista. O Grupo de Voluntariado gere os voluntários disponíveis para assegurar o funcionamento das lojas, para participar em feiras, e trata da angariação de novos voluntários. A comunicação com os voluntários fica a seu cargo, tarefa em que contam com a ajuda das funcionárias das lojas, que servem de intermediário, uma vez que, como se encontram permanentemente nas lojas, têm um maior contacto com os voluntários que aí se deslocam. O Grupo Gestão de Conteúdos Informáticos encarrega-se, fundamentalmente, de gerir e assegurar o funcionamento do site da Reviravolta, assim como de reencaminhar os *emails* recebidos para os respetivos grupos a que se destinam.

Cada um destes grupos é responsável pela dinamização de ações na sua área específica, que conduzam à concretização dos objetivos definidos no Plano de Atividades anual. Internamente, cada um dos grupos estabelece qual a frequência e dinâmica das reuniões necessárias, de modo a que se atinjam os resultados desejados. Usualmente, essas reuniões são quinzenais, e os seus resultados, decisões e iniciativas são apresentados nas reuniões de Direção. Dada a especificidade de dois dos grupos de trabalho, que envolvem diretamente as funcionárias e respetivo desempenho na

organização, as reuniões dos grupos de trabalho “Loja” e “Sensibilização e Educação” incluem as funcionárias que, deste modo, tomam conhecimento *in loco* das decisões, e das tarefas que terão de desempenhar de acordo com o que foi estipulado, de forma a alcançar os resultados pretendidos com cada ação. Por outro lado, ao agir desta forma, inserindo as funcionárias nas reuniões, os grupos aparentam controlar de forma mais eficaz os níveis de produtividade do seu centro operacional.

Vulgarmente, as decisões tomadas em conjunto nas reuniões de Direção são transmitidas às funcionárias através dos encontros destes grupos de trabalho, ou por comunicação de um dos elementos dos grupos, consoante o assunto em questão. Caso esta transmissão de informação não ocorra no âmbito das reuniões quinzenais de cada grupo, uma vez que somente dois destes grupos exigem a presença das funcionárias nas suas reuniões, a comunicação estabelece-se da mesma forma, ou seja, um dos elementos de cada grupo fica responsável por passar a informação às funcionárias, seja através do *email*, do recurso ao telemóvel ou, ainda, presencialmente, nas lojas, o que acontece com relativa frequência. Na semana seguinte, na reunião de Direção, esse elemento transmite aos restantes membros da Direção de que forma se traduziu o impacto da informação que difundiu, e apresenta o *feedback* que a decisão obteve, dando conta do modo como a decisão tomada está a ser posta em prática no centro operacional. Os grupos de trabalho assumem, portanto, uma posição fulcral no que concerne à transmissão de informação, e aos fluxos de comunicação na organização.

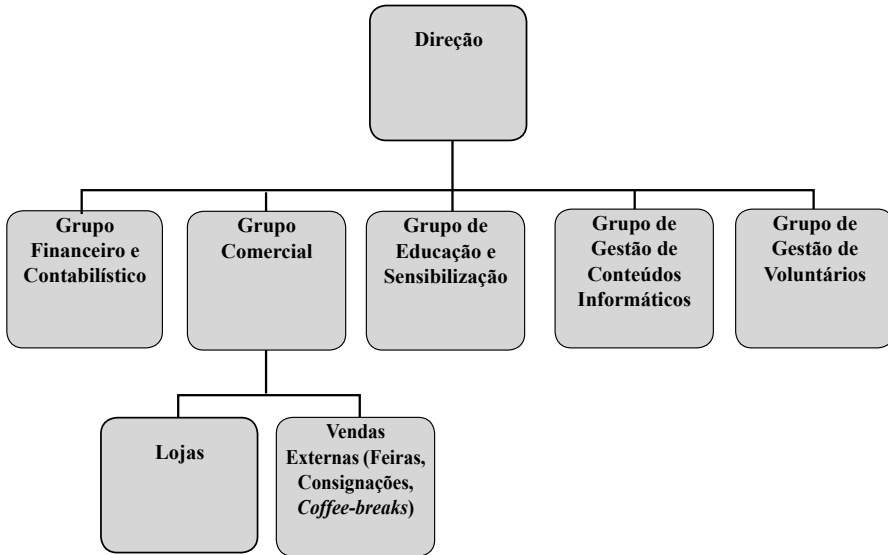
Todavia, nem sempre tal acontece, uma vez que nem sempre as funcionárias estão presentes nas reuniões, pois estas decorrem fora do seu horário laboral, após o encerramento das lojas, o que conduz a que tenha de se conjugar a disponibilidade pessoal de todos os intervenientes, o que nem sempre se afigura como uma tarefa simples. As funcionárias despendem do seu próprio tempo livre para participarem nestas reuniões exercendo, deste modo, uma ação voluntária em prol da organização para a qual trabalham. Na sua ausência, cabe a um dos elementos de cada grupo comunicar-lhes os resultados das reuniões, para que as funcionárias se mantenham informadas sobre os procedimentos a adotar, e do que se passa na organização. De igual modo, é usual a redação de um memorando escrito sobre o conteúdo de cada reunião, que posteriormente é enviado a todos os membros, e que também costuma ser lido nas reuniões de Direção. Este procedimento prende-se com a necessidade de que todos os elementos que constituem a organização sejam informados de todas as decisões, estratégias, atividades e acontecimentos que marcam o quotidiano da Associação.

Os grupos de trabalho encorpam, deste modo, aquilo a que Mintzberg designa por linha hierárquica, na medida em que são estes grupos quem estabelece a conexão entre as diferentes partes da organização, neste caso, entre a Direção e as funcionárias, se situam no centro operacional, e também entre os diferentes grupos de trabalho. O vértice estratégico está ligado ao centro operacional pela cadeia de quadros da linha hierárquica com autoridade formal. Esta cadeia vai dos quadros situados mesmo abaixo do vértice estratégico até aos supervisores de primeira linha, que exercem autoridade

direta sobre os operacionais e que personificam o mecanismo de coordenação intitulado de supervisão direta (Mintzberg, 1995: 45-46). Na verdade, os grupos de trabalho parecem exercer essa função: coordenam o trabalho das funcionárias, cumprindo, deste modo, a função de supervisão direta.

### Sub-departamentos da organização

Fig. 2 – Estrutura da organização interna da Direção da Associação Reviravolta.



Fonte: A figura foi criada em função da informação recolhida junto dos dirigentes da organização.

Ainda de acordo com a perspetiva de Mintzberg, é possível asseverar que as lojas de CJ que a Reviravolta gere são o seu centro operacional, na medida em que são, por excelência, o elemento produtivo da organização: “o centro operacional de uma organização compreende todos os membros (operacionais) que executam o trabalho básico relacionado directamente com a produção de bens e serviços. (...) O centro operacional posiciona-se no âmago de cada organização, é uma parte crucial da organização que produz os resultados que a mantêm activa” (1995: 43). É no centro operacional que se executa o trabalho básico da organização, e nesta organização específica, esse trabalho é efetuado nas lojas, pelas funcionárias e pelos voluntários. De facto, as vendas, que são o elemento que assegura à associação a sua subsistência, ocorrem, maioritariamente, nas lojas. As vendas externas também contribuem para a produção, mas, ainda assim, estão ligadas às lojas. É nas lojas que se realiza a atividade comercial preconizada por esta associação, e é a partir das lojas que se desenrolam as restantes ações que a caracterizam: as feiras são preparadas nas lojas, assim como os serviços de *coffee-breaks*, também previamente preparados na própria loja.

As lojas constituem, a nosso ver, o centro operacional desta estrutura. E os operacionais que laboram neste centro são as funcionárias e os voluntários. Os voluntários contribuem para o funcionamento da associação, ainda que o façam a tempo parcial, e de forma não remunerada. A sua intervenção colmata a ausência das funcionárias nas lojas durante o seu período de descanso e em determinados acontecimentos específicos. Se os voluntários não existissem, as lojas fechariam durante os fins de semana e período de férias das funcionárias, o que afetaria, indubitavelmente, a produção, o fluxo de vendas das lojas. Deste modo, é possível aferir da importância do papel desempenhado pelos voluntários no centro operacional. Cada voluntário contribui para o funcionamento da organização, em média, quatro horas por mês, ou seja, assegura um turno numa das lojas. Os voluntários funcionam como uma espécie de suporte da organização. Neste sentido, a sua ação é fundamental.

Relativamente às funções de apoio, estas são desempenhadas pelos associados, na medida em que estes servem de base a todo o sistema, são o sustentáculo do processo produtivo, uma vez que a sua ação dá apoio à organização, fora do fluxo de trabalho operacional, como sustenta Mintzberg (1995: 50). De facto, os associados não fazem parte do centro operacional, não se encontram efetivamente inseridos na estrutura, na esfera da produção, não são subordinados, não lhes são atribuídas tarefas, nem têm ordens a cumprir, apenas são informados de que a organização necessita deles num determinado momento e, conforme a sua disponibilidade e vontade, correspondem ou não, ao apelo. É o que ocorre aquando da marcação de uma assembleia, por exemplo. Como refere Mintzberg, “as funções de apoio apoiam indirectamente o funcionamento do centro operacional” (Mintzberg, 1995: 39). A sua função consiste, portanto, em apoiar indirectamente as missões básicas da mesma. Aos associados é consentido o direito de deliberar sobre o futuro e decisões que afetam a continuidade da associação, bem como das suas atividades e orçamentos, no decurso das assembleias anuais. E é, de facto, esse papel que os associados preenchem nesta estrutura organizativa:

“Portanto, os associados têm um papel absolutamente central na Associação. São de facto os ‘donos’, se quisermos, da Associação, são eles que elegem a Direcção, são eles que elegem a mesa da Assembleia-Geral, são eles que elegem o Conselho Fiscal e têm essa obrigação de eleger e também de ser eleitos, porque eles, ao mesmo tempo, os associados são também potenciais eleitos para os órgãos sociais da Associação.”

Paula, 33 anos, Vice-Presidente

Na tecnoestrutura, “os analistas standardizam o trabalho dos outros, e aplicam as técnicas analíticas que permitem que a organização se adapte ao seu ambiente” (Mintzberg, 1995: 39). Nesta componente organizacional “encontram-se os analistas que servem a organização na medida em que afectam o trabalho dos outros. Estes analistas estão afastados do fluxo de trabalho operacional” (*idem*: 49). Neste sentido,

é possível afirmar que as funções da tecnoestrutura, na Associação Reviravolta, são desempenhadas pelos órgãos sociais que não a Direção, ou seja, o Conselho Fiscal e a Assembleia-Geral.

Das configurações organizacionais que Mintzberg (1995) desenvolve, em função do seu trabalho sobre as dinâmicas e a estrutura das organizações, concluímos que a estrutura da Associação Reviravolta se enquadra no conceito de *adhocracia*. A justificação reside em vários aspetos, dos quais se destaca a sua vocação para o consumidor, quer pela sua ação de sensibilização para um consumo mais ético e responsável, que é umas premissas básicas do CJ, quer para a sua orientação na venda. Deste modo, a instituição encontra-se em permanente reconfiguração, de forma a satisfazer as necessidades do ambiente que a envolve. Por outro lado, a informalidade dos processos comunicacionais (que ocorrem maioritariamente através da Internet, telefone ou por intermédio das funcionárias), também nos conduz nesse sentido. Estamos perante uma organização com um processo interno de comunicação modernizado e pouco formal.

A organização *adhocrática*, no entender de Mintzberg (1995), é muito orgânica em termos de funcionamento e dotada de baixa formalização. Por outro lado, integra profissionais com elevada formação, a quem são atribuídos projetos que implicam soluções rápidas, criativas e adequadas às exigências de cada momento, e cooperação e trabalho de equipa para a concretização dos objetivos a que se propõe. Por este motivo, o controlo e a coordenação funcionam com base no ajustamento mútuo através da comunicação informal. Em termos de configuração organizacional, a distinção entre órgãos funcionais e operacionais esbate-se, dando lugar a uma distribuição do poder por toda a estrutura, o que recorta uma fronteira ténue entre vértice estratégico e a restante estrutura. O funcionamento por equipas pluridisciplinares (que, neste caso, se concretizam nos grupos de trabalho), tendo em vista a concretização de um projeto comum, contribui para esbater a fronteira existente entre trabalho produtivo e trabalho de conceção e planeamento.

No que concerne ao principal mecanismo de coordenação, aquele que mais se adequa ao perfil da Reviravolta é o ajustamento mútuo, dado toda a flexibilidade inerente à estrutura, no sentido de se ajustarem as tarefas e incumbências às disponibilidades de cada um dos intervenientes. A componente chave desta organização situa-se ao nível do centro operacional, o que nos remete para a presença de uma *adhocracia* operacional. Os elevados níveis de instrução e formação dos seus protagonistas (praticamente toda a Direção é detentora de formação universitária, e o contingente de voluntários caracteriza-se por uma forte presença de licenciados e de estudantes do ensino superior) também é reveladora de estarmos perante uma organização com características *adhocráticas*, assim como a reduzida formalização (atente-se ao facto de, por exemplo, a Direção ser alargada, contrariamente ao que impõe a formalização dos estatutos), ser maioritariamente constituída por jovens, deter um ambiente complexo, mas dinâmico, e assentar predominantemente na colaboração como expressão da sua força.

## Notas conclusivas

Se atendermos a que “o resultado organizacional é função de uma elevada motivação e desempenho dos seus colaboradores” (Neves, 1996: 316), e considerando que confessadamente, a Reviravolta revela sérias dificuldades em motivar os seus voluntários, é possível asseverar que os resultados da atividade desta associação, embora satisfatórios para os dirigentes, mas tidos como insuficientes na sua ótica, face ao tempo cronológico de existência da associação, sejam decorrentes desta situação de fraca mobilização por parte de uma fatia significativa do seu centro operacional – a rede de voluntários.

Esta associação aspira a obter uma cultura forte, definida pela homogeneidade das práticas, estabilidade, profundidade e intensidade da partilha dos pressupostos fundamentais que cimentam os elementos humanos da organização. A associação possui já alguns traços de uma cultura forte, de acordo com a definição de “cultura forte” enunciada por José Neves (Neves, 1996: 318), na medida em que apresenta um historial longo, diversificado, rico e intenso, e enfrentou com sucesso problemas difíceis de sobrevivência, visto que a associação esteve em risco de extinção.

A associação rege-se pelos estatutos no que toca aos objetivos, âmbito e constituição dos Órgãos Sociais. Todavia, internamente, existe bastante flexibilidade na estrutura, o que possibilita que os seus dirigentes organizem a sua forma de participação de acordo não só com as necessidades da associação, mas também em função da sua própria disponibilidade, tendo em conta que todos os elementos do corpo dirigente são voluntários. Alguns deles, inclusive, participam no mapa de turnos nas lojas, em feiras e na realização de *coffee-breaks*. Os dirigentes constituem, então, um grupo de voluntários com uma forte participação na vida da associação. Aliás, os dirigentes assumem não só as responsabilidades inerentes ao cargo que ocupam, como também as acumulam com tarefas que são parte integrante da vida quotidiana da associação. O que os leva a revelar que se encontram cansados, à beira da exaustão. Tal significa que a Reviravolta se debate com dois graves problemas que poderão afetar, a médio prazo, o seu futuro: a falta de pessoal a quem delegar tarefas e a sobrecarga que pesa sobre o os seus dirigentes. Este sobrepeso poderá conduzi-los a um estado de esgotamento que, eventualmente, poderá traduzir-se num abandono dos seus cargos. Neste caso, estaríamos perante um efeito perverso, uma vez que o excesso de dedicação, por parte do corpo de dirigentes para manter a associação em funcionamento, poderia levar a uma rutura no seio da mesma, em virtude um estado de esgotamento latente. Neste sentido, é premente a necessidade de se desenvolver, nesta associação, uma estratégia que lhe permita perdurar sem que os seus voluntários e dirigentes sucumbam ao cansaço decorrente das incontáveis tarefas com que se debatem atualmente.

Nesta associação, os voluntários e funcionárias são fulcrais, a sua ação é indispensável à sua manutenção, sobrevivência e continuidade no tempo. Só através da ação destes elementos a associação continua a subsistir. Os voluntários desempenham um papel verdadeiramente fundamental numa associação que vive da sua boa vontade. Na medida em que não dispõe de efetivos suficientes para levar a cabo todas as

tarefas e ações que a suportam, a Reviravolta vive no limbo, sempre dependente da (in)disponibilidade do seu contingente voluntário. Neste campo, as dificuldades que a associação atravessa são imensas, pois a falta de recursos humanos remunerados e as suas carências financeiras ditam esta relação de dependência de um trabalho que nem sempre é exercido de uma forma regular. A Reviravolta parece viver, portanto, ao sabor do vento: bem quando os voluntários se encontram mais disponíveis e motivados, e mal quando estes não aderem às solicitações que recebem por parte da organização. Deste modo, o futuro desta associação ainda não se encontra consolidado, e o almejado lugar ao sol no panorama de consumo, em Portugal, vislumbra-se, ainda, como um longo caminho a percorrer.

Relativamente aos aspetos de funcionamento da organização, esta debate-se com alguns desafios. No que concerne aos voluntários, denota-se a necessidade de se delinear uma estratégia que os motive permanentemente e que os alerte para a necessidade de se tornarem associados. Os dirigentes acreditam que, criado o vínculo com a associação, os voluntários já obteriam poder de decisão sobre os destinos da mesma, sentir-se-iam mais responsáveis pelos caminhos que esta trilha, fomentando-se, deste modo, uma mais eficiente e regular participação no quotidiano da organização.

No que concerne aos procedimentos propriamente ditos, em termos de acolhimento de novos voluntários, não há um plano definido, e geralmente a socialização dos novos agentes da organização fica a cargo dos seus recursos remunerados, as funcionárias. Isto é, no momento em que a associação acolhe um novo elemento, não investe numa imediata construção simbólica da realidade com que o voluntário se vai deparar. Esta lacuna no acolhimento dos voluntários é, de um modo geral, colmatada pela forte coesão interna dos elementos do grupo. Mesmo quando os novos voluntários beneficiam de uma formação mais consistente, que lhes é conferida numa sessão presidida por elementos da Direção, designadamente pelo Grupo de Sensibilização, a sua integração na associação resume-se a isso mesmo, não se verificando, posteriormente, um acompanhamento ou uma monitorização dos voluntários a esse nível. E, quando existe, é efetuado pelas funcionárias, de forma espontânea e não de um modo previsto, organizado e planeado. Tomando em atenção o conceito bourdiano de *habitus*, o que se constata na Associação Reviravolta é que o processo de transmissão dos sistemas de disposições que formam este *habitus* e que deverão servir de eixo orientador da conduta individual são transmitidos, primeiramente, a partir da base da estrutura, e não por alguém capaz de, simbolicamente, selecionar as disposições e transmiti-las tal como elas são. Pelo exposto, conclui-se que a estrutura cultural desta organização se constrói com base na ação individual, formando-se na interação e na troca de experiências entre os seus agentes.

A Reviravolta carece, então, de um plano estratégico de acolhimento, integração, acompanhamento e formação dos seus recursos. Neste campo, pensamos ser relevante relembrar não só a condição voluntária da sua estrutura diretiva, que, à partida, estaria encarregue de realizar esta tarefa de inserção dos novos voluntários na organização. Sendo assim, a estrutura vê-se forçada a adaptar-se à(s) (falta de) condições que

tem para realizar um trabalho que é essencial à sua subsistência, no que concerne à formação dos seus novos elementos. A míngua de recursos humanos e financeiros revela-se, neste aspeto, determinante. Esta carência é colmatada pela ação dos seus recursos remunerados.

Em relação aos procedimentos formais, é possível concluir que a Reviravolta, embora reja a sua atividade de acordo com o que se encontra estipulado nos seus estatutos, principalmente no que toca à sua missão, objetivos e formas de atuação, não os aplica em toda a sua plenitude. Pelo contrário, o seu corpo dirigente adequa a sua ação aos estatutos, indo até onde estes lhe permitem, sempre através de uma boa dose de flexibilidade. Vejamos: os estatutos apenas envolvem cinco pessoas na composição da Direção; a atual Direção, aproveitando a “brecha” que os estatutos abrem, ao permitir a presença de convidados nas reuniões de Direção, constituiu uma Direção alargada, que se estende a sete elementos, dois dos quais suplentes que se envolvem nas atividades da mesma forma que os restantes e que são encarados como membros efetivos pelos demais elementos que compõem a Direção. Ou seja, embora os estatutos prevaleçam, não assumem nesta associação um papel magnânime.

Uma outra conclusão a que chegámos é que os voluntários não possuem qualquer tipo de poder de decisão nesta organização, exceto aquele que lhes é conferido pela condição de associado, e que lhes atribui o poder decisório sobre os destinos da associação. Porém, e como uma larga franja de voluntários não é associada, não dispõe, sequer, deste poder. Ou seja, se é possível afirmar que é visível uma fraca diferenciação entre corpo dirigente e contingente de voluntários, em termos de similitude de tarefas desempenhadas no quotidiano da organização, isto é, de participação nas atividades levadas a cabo pela associação, não nos é permissível confirmar um outro pressuposto de igualdade, o de que esta fraca diferenciação se estende aos processos de tomada de decisão.

A Associação Reviravolta abarca diferentes tipos de protagonismos e de protagonistas. É uma organização complexa, modernizada, constituída, maioritariamente, por jovens, que ambicionam um futuro auspicioso, quer para a associação, quer para o movimento do Comércio Justo. A Reviravolta subsiste dado o empenho e boa vontade dos seus voluntários e dirigentes, face às suas manifestas dificuldades: a escassez de recursos humanos, a falta de especialização, de apoios, e os problemas de sustentabilidade financeira.

### **Referências Bibliográficas**

BILHIM, João (2005), *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*, Lisboa, ISCSP, Universidade Técnica.

BOURDIEU, Pierre (1997), *Razões práticas: sobre a teoria da acção*, Oeiras, Celta Editora.

CROIZIER, Michel; FRIEDBERG, Erhard (1981), *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.



FERNANDES, António Teixeira (1998), *Os Fenómenos Políticos: Sociologia do Poder*, Porto, Edições Afrontamento.

MINTZBERG, Henry (1995), *Estrutura e Dinâmica das Organizações*, Lisboa, Publicações Dom Quixote.

NEVES, José [et al.] (1996), *Psicossociologia das Organizações*, Lisboa, McGraw Hill.

NUNES, Francisco e VALA, Jorge (2002), “Cultura organizacional e gestão de recursos humanos”, in António Caetano e Jorge Vala (orgs.), *Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas*, 2ª ed., Lisboa, RH Editora.

PIMENTEL, Duarte (1988), “Sobre a cultura de empresa: contributos para a clarificação de um conceito”, in *Sociologia - Problemas e Práticas*, 4, 133-145.

## ABSTRACT/RÉSUMÉ

### Abstract

In this article we intend to specify the *modus operandi* of an association that promotes Fair Trade, based in Oporto. By analyzing this association's organizational structure, and by analyzing the speeches of its leaders, we aim to account for the interactive dimensions of social relationships within the organization, as well as representations of their players. The analysis model developed leads, initially, to the context of late modernity and global economy, which is characteristic of modern societies, and the emergence of new social movements, whose genesis lies in the context of societal change, and that is the background of the social movements within Fairtrade emerged.

**Keywords:** New social movements; Organization; Association; Social participation.

### Résumé

Dans cet article, nous avons l'intention de préciser le *modus operandi* d'une association pour promouvoir le commerce équitable, basé à Porto. En analysant la structure organisationnelle de cette association, et en analysant des discours de ses dirigeants, nous visent à tenir compte des dimensions interactives des relations sociales au sein de l'organisation, ainsi que des représentations de leurs joueurs. Le modèle d'analyse développé conduit, d'abord, pour le contexte de la modernité tardive et la caractéristique économie mondiale des sociétés modernes et l'émergence de nouveaux mouvements sociaux, dont la genèse réside dans le contexte du changement sociétal, et qui est le tissu de fond dans le mouvement social donc est émergé le commerce équitable.

**Mots-clés:** Nouveaux mouvements sociaux; Organisation; Association; La participation sociale.