



» XI Congresso Luso Afro Brasileiro de Ciências Sociais

Diversidades e (Des)igualdades

Salvador, 07 a 10 de agosto de 2011.

Universidade Federal da Bahia (UFBA) - PAF I e II

Campus de Ondina

O processo emergência da liderança solidária compartilhada: um estudo de casos múltiplos

Marília Veríssimo Veronese

Docente e pesquisadora do Programa de Pós Graduação
em Ciências Sociais da UNISINOS

Robinson Henrique Scholz

Docente do curso de graduação em Administração da UNIFINS

Resumo

O artigo tem como tema central a questão da liderança no contexto do trabalho autogestionário, buscando compreender o fenômeno por meio da análise das diferentes lógicas de solidariedade que operam no âmbito da economia solidária. Metodologicamente, utilizamos um estudo de casos múltiplos, realizado junto a três empreendimentos econômicos solidários, de segmentos de atuação diferenciados, na cidade de São Leopoldo/RS. Os conceitos de economia solidária e de liderança são abordados em uma perspectiva sociológica, e os dados foram coletados com base na observação, análise de *corpus* documental e entrevistas semiestruturadas. Para realizarmos a análise acerca das relações sociais desenvolvidas pelos sujeitos e as dinâmicas de grupos nos quais eles se constituem, partimos de alguns conceitos e autores de base. De Serge Moscovici (1991), tomamos a discussão sobre o consenso, fator fundamental para a associação, o agir em comum acordo e as tomadas de decisões em um determinado grupo social. De Peter Senge (2004), a idéia de que a confiança e o desenvolvimento interpessoal são requisitos para a formação de relações e associações voluntárias, sendo essenciais para a ativação política de cidadãos. De Guy Bajoit (2006), a teorização sobre as lógicas de ação em grupo. Para a análise dos dados foi utilizada a técnica do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC). As conclusões apontam para a complexidade e as contradições que caracterizam as múltiplas lógicas de solidariedade existentes entre os atores sociais, no contexto dos empreendimentos. Destaca-se a importância da compreensão sobre as permutas sociais em curso, com vistas ao crescimento do indivíduo por meio da aprendizagem coletiva e cooperativa, possibilitando a experimentação e o desenvolvimento da prática da liderança solidária compartilhada.

Palavras Chave: Economia Solidária, Liderança, Lógicas de Solidariedade, Discurso do Sujeito Coletivo.

Shared Leadership Solidary: results of a multiple case study in the field of solidary economy

Abstract

This article has as central theme the issue of leadership, trying to understand the phenomenon through different solidarity logics operating in the solidary economy. Methodologically, we used a multiple-case study in three solidary economy enterprises in different sectors of activity in the city of São Leopoldo/RS. The concepts of solidary economy and leadership are approached under a sociological perspective, and the data were collected based on observation, analysis of a documental corpus and half-structured interviews. For data analysis, we used the technique of the Collective Subject Discourse (CSD). The conclusions point to the complexity and contradictions of the logics of solidarity between social actors and their importance in the enterprising context. It is highlighted the relevance of understanding ongoing social exchanges in



enterprises, aiming at the growth of the individual through collective and cooperative learning, allowing the experimentation and development of the practice of a shared solidary leadership.

Keywords: Solidarity economy, leadership, solidarity logics, collective subject discourse.

Introdução

As formas de gestão e organização da vida em sociedade são cotidianamente produzidas em diversos cenários e contextos socioeconômicos. Nestes espaços institucionalizados, identificam-se variadas formas de relações sociais entre os indivíduos envolvidos em cada esfera organizacional, cuja forma de condução política e social diferencia-se de uma instituição para outra. A busca de novos conhecimentos relacionados à liderança e suas consequências em um determinado contexto instiga a delimitar o campo de análise, de forma que se possa compreender a práxis da liderança em maior profundidade no contexto do trabalho associativo e cooperativo.

Para isto, o tema é abordado no âmbito dos empreendimentos econômicos solidários (EES), sendo que a reflexão empreendida é de que a autogestão é uma forma autônoma de trabalho e as atividades que dela decorrem estão em constante mudança, ora na produção, ora nas decisões estratégicas do EES. À luz dos princípios norteadores da economia solidária, compreende-se que não há como participar de todas as ações – desde a produção até a gestão – ao mesmo tempo. Parte-se do princípio que os trabalhadores associados poderão desenvolver e aprender competências necessárias à prática da liderança solidária compartilhada. Tal processo, contudo, certamente será difícil e não livre de conflitos. Com base nesta reflexão, busca-se entender como se configuram as lógicas de solidariedade no interior dos EES e como é possível compreender as representações e as práticas efetivas da liderança ali vivenciadas.

Economia Solidária

Na literatura sobre economia solidária, percebe-se que muitos dos EES se constituíram na tentativa de fazer frente aos problemas da conjuntura socioeconômica, como o desemprego estrutural e a pauperização da classe que vive do trabalho, com significativo crescimento nos anos de 1990. Contudo, é preciso dizer que, sozinha, a crise econômica não explica o surgimento da economia solidária. As iniciativas comunitárias/associativas de geração de trabalho e renda,



que eclodem no início dos anos 1980 e multiplicam-se nos 90, têm por motivos de criação fatores diversos, tais como aspirações de pobreza digna, valorização da comunidade, desejo de propriedade própria dos meios de produção por parte dos trabalhadores, além de apoios externos provenientes de setores progressistas da Igreja Católica e outras entidades. Se as razões fossem somente a crise financeira e a depauperação da relação assalariada, enormes contingentes de pessoas optariam pela economia solidária. No entanto, esse universo não chega a dois milhões de participantes, segundo dados do Primeiro Mapeamento Nacional¹. Os dados do segundo mapeamento ainda estão em análise nesse momento, não tendo sido publicados (janeiro de 2011).

A economia solidária é regida por princípios, os quais, pelo menos supostamente, se espera que estejam internalizados na compreensão e na prática dos sujeitos das experiências associativas: *autogestão, democracia, participação, igualitarismo, cooperação, autossustentação, desenvolvimento humano e responsabilidade social* (GAIGER, 2004). Igualmente, a economia solidária valoriza o território e compromete-se com a localidade prioritariamente presente no mercado intrarregional, procurando uma forma apropriada de uso do capital natural de forma compatível com a melhor qualidade de vida da população residente, ou seja, é vetor de um desenvolvimento endógeno e sustentável (LISBOA, 2001). Potencialidades locais adormecidas estimuladas por meio da economia solidária podem gerar o crescimento local e sustentável. Esses princípios, obviamente, são vivenciados e aplicados em graus muito variáveis, existindo experiências quase modelares e outras que se afastam bastante das práticas solidárias e cooperativas.

Os EES formalizam-se de diversas formas e em variados cenários. Uma das possibilidades materializa-se quando empregados de empresas em processo de falência assumem o controle destas e o desafio de construir modelos de autogestão democráticos e eficazes, capazes de garantir a sobrevivência e expansão no mercado (GUIMARÃES, 2000). Outra forma de edificação pode se efetivar pelas associações de pessoas desprovidas de trabalho e renda, mas com anseio na busca de alternativas para a sua sobrevivência e portadoras de conhecimentos específicos, agregando valores para a sua associação (SUAREZ, 1992). Os EES possuem diversas formas de organização, podendo ser uma cooperativa ou associação de produção agrícola, extrativa ou industrial; uma cooperativa ou associação que reúne pequenos produtores



autônomos (agricultores, taxistas, recicladores de lixo, etc.); clubes de troca; clubes de poupança; cooperativas de consumo, de crédito, habitacionais; grupos informais e assim por diante (SINGER, 2003).

Em relação às formas de organização dos empreendimentos no que diz respeito à formalização jurídica e estrutural, os dados do mapeamento permitiram verificar quais as possibilidades existentes e mais praticadas. Segundo a publicação da cartilha Economia Solidária – Mapeamento Rio Grande do Sul (2008), dos 21.857 empreendimentos mapeados no Brasil, 52% se organizam em forma de associação, sendo o formato organizativo mais expressivo. A segunda forma de organização mais apresentada é a de grupo informal, com frequência de 36%. Com 10% de representatividade, apresentam-se as cooperativas e os 2% resultantes se organizam em forma de sociedade mercantil e deste total, 50% dos empreendimentos mapeados possuem CNPJ, regularizando legalmente as suas atividades e potencializando as suas práticas comerciais e a sustentabilidade. Ainda com base nos dados do mapeamento, 48% dos empreendimentos são exclusivamente rurais, 35% urbanos e 17% são rurais e urbanos. Os EES investigados nesta pesquisa são urbanos e fazem parte do referido mapeamento.

O papel da economia solidária é basicamente:

[...] uma nova experimentação, cujo sentido para os atores é determinante dos rumos que virá a tomar, seja no registro pragmático de respostas às necessidades, seja na razão projetiva que os pode conduzir a novos horizontes. Aqui, revela-se o papel fundamental da experiência como fonte de aprendizado, da formulação de soluções e caminhos, posto que não haja hábitos culturais estabelecidos, respostas prévias, tecnologias à mão, sistemas de apoio e tudo mais, validado e difundido (GAIGER, 2004, p. 14).

Existe na sociedade um campo de lutas, onde se inserem as práticas de economia solidária como uma proposta de geração de trabalho e renda baseada em valores que vão para além do estritamente econômico. Ou eventualmente ampliam a concepção do econômico incluindo o atendimento das demandas sociais e comunitárias, a distribuição equitativa dos bens etc. Mas a própria compreensão do campo não é homogênea, ora sendo ela entendida como uma resposta contrária ao capitalismo, ora como mera inserção ocasional dos indivíduos marginalizados na sociedade e fora do alcance da empregabilidade, ou ainda como funcional ao capitalismo. Esses tensionamentos fazem parte do processo e os atores que vivem do trabalho



associado e participam do movimento social, além de agentes apoiadores de ONGs, gestores públicos, universidades etc se esforçam por melhor definir e entender o campo, além de fortalecê-lo nos seus aspectos mais emancipatórios e empoderadores.

O trabalho associativo traz a tona um ator fundamental, posto que é realizado em coletivos: o grupo de trabalho.

O grupo

O conceito de grupo é discutido por diversas correntes nas ciências humanas e sociais, sendo muitas as suas definições, de acordo com o contexto a ser trabalhado. Na sua origem etimológica, o vocábulo “grupo” é uma reunião de coisas que forma um todo distinto, uma reunião de certo número de pessoas, ou, então, uma pequena associação ou reunião de pessoas ligadas por um mesmo objetivo.

São inúmeras as modalidades de abordagem grupal, as quais divergem desde a conceituação até o desenvolvimento da prática em si. Entretanto, conforme afirma Barros (1996), constituiu-se, a partir do século XIX, um modo de apreensão do conceito de grupo que centra-se em torno de algumas constantes. Nesta concepção, o grupo é percebido como “um intermediário entre o indivíduo e a sociedade; o grupo é um todo; é uma estrutura, é uma unidade, é um objeto de investigação” (Barros, 1996, p.98). Essa mesma autora considera uma outra construção do conceito de grupo, percebendo-o como um *dispositivo*. O grupo seria composto de elementos heterogêneos que, ao encontrarem-se, acionam modos de funcionamento diversos, que produzirão certos efeitos (Barros, 1996, p.105).

Como as formas de organização da economia solidária são associações de pessoas que buscam objetivos em comum, percebe-se que o trabalho autogestionário tende a ser um dispositivo de compreensão sobre como se gerenciam e se constituem tais coletivos de trabalho. É o grupo tentando compreender a si mesmo ao agir. Conforme estudos de Kurt Lewin, é importante saber “[...] quem tomou a iniciativa da formação do grupo, quem está na origem da autoridade existente no grupo, e qual é a função ocupada pelo grupo na sociedade em que se insere” (MAILHIOT, 1991, p. 124). Segundo as observações de nosso trabalho empírico, as pessoas, nos EES, acabam valorizando e respeitando quem acredita em algo e tem a capacidade



de alcançar tais resultados positivos. Na percepção dos sujeitos, se os líderes tiverem em mente ideologias e práticas cooperativas e de solidariedade, podem unir as distintas ordens ou níveis que permeiam a cooperação e legitimarem sua posição de liderança:

[...] as doutrinas, às quais está subjacente um conteúdo utópico orienta normativamente para *o que deve ser*, tratando de superar a realidade atual, com uma visão quase profética do destino em direção ao qual deve orientar-se a humanidade. A teoria, como ciência do *o que é*, conhecendo a realidade como é, trata de encontrar os mecanismos adequados para – considerando comportamentos reais – poder organizar a cooperativa de tal maneira que se realizem os fins imediatos para os quais foi criada e possibilita – embora somente a longo prazo – a orientação paulatina em direção aos horizontes para os quais a doutrina aponta com o normativo (VILLEGAS, 1979, p. 81).

De acordo com a teorização acima, percebe-se que há uma distinção entre doutrinas – que estão no plano das ideias e da associação – e teorias – que estão no plano da realidade social e da organização. A realidade social de que falava Durkheim é um conjunto de relações que constituem um “espaço de posições exteriores umas às outras, definidas umas em relação às outras, não só pela proximidade, pela vizinhança ou pela distância, mas também pela posição relativa – acima ou abaixo ou ainda entre, no meio” (BOURDIEU, 1990, p. 152).

Esta experimentação do trabalho coletivo, seja qual for o formato organizacional de um empreendimento, terá a liderança como um fator importantíssimo para seu desenvolvimento, utilizando possíveis elementos tais como confiança, união, comunicação, estratégias de condução das ações e tomadas de decisão, todas implicadas em relações sociais e laços de solidariedade. A seguir, são relacionadas teorizações e reflexões sobre a liderança, intentando relacioná-las com as práticas da economia solidária.

Liderança e o relacionamento social

Para realizarmos a análise acerca das relações sociais desenvolvidas pelos sujeitos e as dinâmicas de grupos nos quais eles se constituem, partimos de alguns conceitos e autores de base. De Moscovici (1991), tomamos a discussão sobre o consenso, fator fundamental para a associação, o agir em comum acordo e as tomadas de decisões em um determinado grupo social. De Senge (2004), a idéia de que a confiança e o desenvolvimento interpessoal são requisitos para



a formação de relações e associações voluntárias, sendo essenciais para a ativação política de cidadãos. De Bajoit (2006), a teorização sobre as lógicas de ação em grupo.

A liderança, a partir de vários autores, é aqui compreendida como um atributo do âmbito coletivo, produzido por um imaginário simbólico de um determinado grupo social, um espírito da coletividade que faz compreender a melhor direção a ser seguida naquele momento histórico (GRAMSCI, 2004, GARDNER, 1996; KERNBERG, 2000). Kernberg (2000) alerta para o fato de que seguir o líder idealizado reconstitui uma espécie de identidade por identificação com o líder, protegendo o indivíduo da agressão intragrupal por meio desta identidade comum. Pela projeção compartilhada da agressão sobre inimigos externos, gratificam-se as necessidades de dependência mediante a submissão ao líder, mas nem sempre o resultado será favorável, democrático ou positivo, caracterizando uma situação de risco.

Evidentemente que a vida coletiva, em sociedade, em grupos, pressupõe a resolução de dificuldades fundamentais levantadas pela nossa coexistência, problemas que se não resolvidos e direcionados à ação coletiva, podem pôr em risco a existência individual de cada pessoa envolvida (BAJOIT, 2006). Assim, cada indivíduo é pressionado pelos outros a tomar decisões que possam resolver os problemas da vida coletiva e, assim, mesmo que algumas pessoas tenham resoluções efetivas, os líderes acabam sendo os detentores de fatia significativa do poder de decisão final. As histórias e narrativas dos grupos são fundamentais para a coesão das pessoas envolvidas, pelo fato de que, através do histórico de vida, elas exprimem o sentido de identidade e pertencimento ao grupo em que estão envolvidos. Mais um ponto fundamental do líder é o de promover acesso às narrativas históricas do grupo social e a sua legitimação, realizando a interlocução entre os sujeitos.

Lewin (1978) defendia em seus estudos que os indivíduos podem fazer parte de variados grupos sociais, e a causa das dificuldades não é pertencer a muitos grupos, e sim a incerteza de pertencer ou não. Analisando esta situação, há grupos privilegiados, legitimados e reconhecidos pela sociedade, cujo acesso é facilitado e há movimento ativo pelos indivíduos e redes de parceiros. Por outro lado, há grupos desprivilegiados, que estão na fronteira da marginalização, a ponto de não serem reconhecidos pela sociedade e tampouco pelos próprios integrantes do grupo como alternativas credíveis de vida. Esta incerteza de estar ou não inserido em um grupo privilegiado ou desprivilegiado é que remete ao indivíduo permanecer entre um e



outro, em transição, o que ocasiona desgaste individual e despotencialização dos grupos. Pode-se relacionar essa discussão com os EES, pois são grupos de geração de trabalho e renda em constante modificação, com consideráveis índices de rotatividade e que, por ser uma proposta de organização do trabalho ainda recente, há uma resistência ao ingresso e o compromisso das pessoas nestes espaços. São constituídos geralmente por trabalhadores pobres, em um caráter em alguma medida precário e contra hegemônico, de onde vem sua fragilidade, mas também a sua capacidade de gerar o novo e a inclusão em uma comunidade, quando há comprometimento dos membros com o projeto do EES.

Em relação ao compromisso, Bajoit (2006, p. 235) traz que cada indivíduo, estando em constante processo de (re)constituição, assume perante si mesmo compromissos identitários: “têm uma certa ideia daquilo que é e do que queria vir a ser e daquilo que acredita dever fazer para isso”. Para a realização desses acordos, cada um precisa do(s) outro(s), ou seja, deve-se entrar em relações sociais com eles, participando de trocas, permutas e tecendo laços sociais. Logo, cada indivíduo estabelece lógicas de ação com os outros, acabando por construir a sua identidade pessoal com, contra, apesar de, em virtude de, e entre eles. Este processo contribui na construção do ator social, estando ele compromissado nas lógicas de ação por ele estabelecida na relação com o(s) outro(s). No grupo autogestionário, esse processo assume contornos muito interessantes, sendo o mote de nossa análise nesse trabalho.

Bajoit (2006) teoriza que na *solidariedade afetiva*, a troca é subjetiva, e os indivíduos efetuam suas relações de compromisso de forma expressiva; dão afeto e o recebem em troca, para a realização da sua identidade pessoal. Quando as trocas são materiais ou instrumentais, os indivíduos realizam a *solidariedade contratual*, que obedece a uma relação objetiva e muito menos subjetiva. Quando as coisas que estão em troca, em relação, são de qualidade subjetiva, temos a lógica expressiva, cujo interesse está na necessidade de desenvolvê-las por meio de grupos, fundindo a identidade pessoal com a dos outros, que, juntos, fornecem qualidades que não haveriam se estivessem sozinhos, gerando a denominada *solidariedade fusional*. Em contrapartida, quando uma identidade pessoal passa a ter força e segurança somando-se com as de outros, criando um grupo forte, denomina-se de *solidariedade serial*. Em suma, estas quatro lógicas de solidariedade expressam a necessidade de articulação com os outros na produção contínua de suas identidades pessoais.



Caminhos metodológicos da pesquisa

Esta investigação parte de um estudo de casos múltiplos, de abordagem qualitativa, tendo como campo empírico três empreendimentos de diferentes ramos de atuação, localizados na cidade de São Leopoldo/RS, aproximadamente a quarenta quilômetros da capital, Porto Alegre.

A investigação foi realizada na Associação Reciclarⁱⁱ, uma associação de reciclagem composta por 25 trabalhadores atuantes na triagem dos resíduos sólidos; no Grupo Corte e Vida, um grupo informal composto por 07 associados atuantes na área do artesanato e costura; e na Cooperativa Metal, uma cooperativa metalúrgica autogestionada, constituída por 32 associados que reuniram-se para desenvolver um trabalho coletivo após perderem seus empregos em 2002, quando a empresa para a qual trabalhavam pediu a falência.

Os empreendimentos fazem parte do Primeiro Mapeamento da Economia Solidária, realizado pela Secretaria Nacional de Economia Solidária, vinculada ao Ministério do Trabalho e Emprego do Brasil e seus dados estão tabulados no Sistema Nacional de Informações em Economia Solidária (SIES)ⁱⁱⁱ.

O *corpus*^{iv} de dados foi composto através de 20 entrevistas semi-estruturadas, somando mais de 200 páginas de entrevistas decupadas e digitadas, 12 observações de campo registradas e documentos dos empreendimentos (BAUER E AARTS, 2002).

Os dados foram analisados com base no método do Discurso do Sujeito Coletivo – DSC. Trata-se de uma técnica que busca dar conta da discursividade, que é um traço essencial do pensamento coletivo. Assim, o DSC é uma “ferramenta metodológica que, utilizando uma estratégia discursiva, visa tornar mais clara uma dada representação social, bem como o conjunto das representações que conforma um dado imaginário” (LEFÈVRE e LEFÈVRE, 2005, p. 19).

Na seção a seguir, são apresentados alguns dos resultados da pesquisa, ilustrando qualitativamente as lógicas de solidariedade presentes nos EES investigados, lógicas estas que permitem uma reflexão sobre as potencialidades e incompletudes da liderança solidária compartilhada.

As lógicas de solidariedade e liderança solidária compartilhada



Avaliamos que os indivíduos, ao se associarem a um EES, necessitam atingir certos objetivos individuais, como geração de renda, apoio social, inserção comunitária etc. Quando do início da sua participação, consideram, geralmente, ser aquele apenas mais um espaço de trabalho, que possuiria características semelhantes aos arranjos empresariais já vivenciados em experiências laborais anteriores. Com base nesse entendimento inicial, o indivíduo cria permutas contraditórias, não aceitando diretamente que nos espaços de atuação da economia solidária exista a possibilidade de outro arranjo organizacional e, por isso, há o processo de explicitação em duas vias: o novo associado coloca para o grupo o que pretende e o grupo explica o que precisa do sujeito, bem como esclarece a dinâmica de trabalho do EES. O novo integrante se associa ao grupo porque já conhece alguém de dentro do EES, articulando, em primeira instância, a solidariedade afetiva para com o grupo. Em referência às lideranças, ele entende que o empreendimento é uma empresa e que deve estar subordinado a uma pessoa que ordenará suas atividades e exercerá coerção sobre ele, compreendendo, nesta primeira etapa, como sendo uma liderança tradicional weberiana. Assim, as lógicas de interação possuem elementos variados, e as entendemos como contraditórias.

Com o processo da elaboração das permutas sociais em andamento, o indivíduo passa a competir com os seus pares dentro do EES, enraizado aos modelos mentais do mercado capitalista vigente, promovendo permutas competitivas no seio do EES. Essas permutas não são as únicas que surgem, pois o indivíduo sofre influência dos processos de complexificação do grupo. Suas atividades coletivas são reforçadas e suas competências de relacionamento testadas, conforme o grau de evolução do empreendimento. Nessa esteira relacional do trabalho, emerge a solidariedade contratual, no sentido de verificar as atividades concretas realizadas, tendendo à objetividade da permuta, cujo cunho econômico está em voga. Ou seja, o sujeito percebe que precisa produzir, dar um resultado, oferecer uma contribuição concreta aos objetivos do grupo.

Ao lidar com a premência da produtividade, os sujeitos tendem a superar a etapa anterior, baseada no solidarismo e na agregação de um novo associado que necessita construir sua identidade pessoal por meio de atividades laborais. Assim, as regras e normatizações ganham força devido à complexidade das exigências do trabalho e do relacionamento social que engendra. O indivíduo tende a se esforçar mais, a aprender mais sobre o EES e sua cultura de trabalho. Nesta etapa, a liderança passa a ser entendida como mais próxima da liderança



racional-legal, cujo poder e autoridade estão em quem direciona o grupo, regula as atividades e ocupa uma posição de comando e controle (por exemplo, coordenador, presidente, tesoureiro, conselheiro etc). A liderança também sofre esse processo evolutivo e pedagógico, no sentido de sua apreensão e representação, estando ela sempre sendo testada e avaliada pelos indivíduos, conforme as complexidades do trabalho que permeiam o EES.

Superada a segunda fase evolutiva dentro do empreendimento, o indivíduo continua aprendendo coisas novas sobre a dinâmica do grupo social e tende a estabelecer novas permutas com os seus pares de trabalho. As permutas conflituais ganham espaço entre os atores sociais, no sentido de promover a cooperação entre eles, estabelecendo laços sociais que possibilitem a solidariedade fusional no EES.

Uma vez que a aprendizagem para o trabalho autogestionário está sendo aprimorada e provocando rupturas com os paradigmas empresariais anteriores, dá-se espaço à emergência de novos modelos mentais, embasados nos princípios da economia solidária. Como o indivíduo atinge este nível de abstração e entendimento da realidade a qual está inserido? Por meio do processo de escalada que instiga os atores a permanecerem nas permutas sociais já estabelecidas e busquem novas permutas com os associados, pela própria natureza do trabalho coletivo e autogestionário. A cooperação torna-se algo necessário. Nesta dinâmica relacional, as experiências que ele proporciona podem, ou não, desestabilizar esquemas cognitivos anteriores, pode provocar assimilação de novos esquemas. Nessa fase, a aprendizagem para o trabalho coletivo é de extrema complexidade, demandando alto nível de esforço dos atores e a busca do comprometimento socioeconômico para com o grupo. A liderança já mostra-se através de um outro entendimento, não necessariamente em substituição aos anteriores, mas convivendo com eles, sobrepondo-se, acrescentando algo novo. Denominamos esta fase *liderança solidária* devido ao fato de que os atores sociais já percebem com outro discernimento a proposta do trabalho coletivo, das suas responsabilidades e da necessidade de participação nas instâncias estratégicas do empreendimento. E começam a perceber que todos, incluindo eles/as próprios/as, podem eventualmente assumir papéis de liderança perante os pares. Reforçamos que não se trata de superar fases cronológicas, mas acrescentar as lógicas e vivenciá-las com todas as ambigüidades e contradições típicas dos processos relacionais humanos.



Anteriormente, quando trabalhavam em empresas convencionais (heterogestão hierárquica), os indivíduos eram subordinados a um líder; agora, eles mesmos já podem executar ações de liderança, participando nas tomadas de decisão. Esse processo é lento, descontínuo, complexo. Formalmente, ainda há pouca descentralização nas relações de poder e autoridade no grupo social, cabendo a alguns que já possuem maior competência desenvolver a prática da liderança formal, instituída em assembleia. Mas, para além dessa prática, as lideranças informais estão presentes na condução das atividades produtivas do EES e se constituem enquanto tal, o que já significa uma mudança interessante e potencialmente um dispositivo de emancipação para os sujeitos (entendendo a emancipação como empoderamento pessoal e social, cotidianamente vivenciado).

Avançando nesse processo de enriquecimento formativo, o indivíduo eventualmente atinge um alto patamar evolutivo com base na aprendizagem e acomodação das três etapas anteriores. Relacionando-se com mais esmero no empreendimento e com suas permutas sociais fortalecidas e mantidas, os atores sociais promovem as permutas complementares, que se validam das competências dos indivíduos e da cooperação dos mesmos para melhor alcançar as finalidades do grupo. Nesta etapa, os indivíduos tendem a possuir maiores competências para o trabalho coletivo e autogestionário, além de já terem apreendido, em partes, a racionalidade da economia solidária e promoverem a solidariedade serial, obtendo mais força e segurança com a união de atores sociais engajados em atingir objetivos e finalidades coletivas.

Entende-se que nesse momento há o processo de avaliação dos indivíduos; pois uma vez que já se conhecem melhor, experienciaram processos de aprendizagem para o trabalho coletivo e autogestionário, aprenderam a conhecer as condutas do outro e a comunicação passa a ser melhor efetivada entre os associados. Outrossim, eles aprendem conjuntamente os processos de trabalho produtivo e estratégico, engajam-se na proposta do EES e difundem as informações e os conhecimentos inerentes ao grupo entre os associados. Potencialmente, ocorre a emergência da *liderança solidária compartilhada* que irá (re)distribuir constantemente as responsabilidades dentro do grupo, descentralizando o poder em níveis homogêneos e horizontais. É bem verdade que esse processo dá-se em patamares diversos, nos diferentes empreendimentos. A lógica do ideal buscado pelos grupos é a de que cada indivíduo possa ter as competências necessárias para a liderança, colocando-as em prática, uma vez que todos são donos-sócios-usuários do



empreendimento. Claro que essa emergência é uma *possibilidade*, que vai efetivar-se em graus muito variáveis, mas a sua presença é claramente observável em alguns momentos.

Por fim, atingida esta possibilidade, a ação coletiva é alcançada e os associados assimilam os traços socioculturais por eles mesmos, mobilizando os atores sociais para o alcance das finalidades coletivas do grupo e arquitetando a identidade coletiva do EES. Na ocorrência da interação das lideranças solidárias compartilhadas, este processo torna-se fortalecido e possível de ser praticado, além de conduzir os novos associados ao mesmo processo pelos quais passaram, desenvolvendo mecanismos pedagógicos de apropriação cultural e organizacional e valorizando o solidarismo e o empreendedorismo necessários ao EES. Descrevemos o processo tal qual um tipo ideal, verificando-se de modos distintos na realidade empírica de cada um dos três EES pesquisados.

Sendo um processo pedagógico, percebemos que a liderança solidária compartilhada também o é, interpretada à luz da figura 3 a seguir:

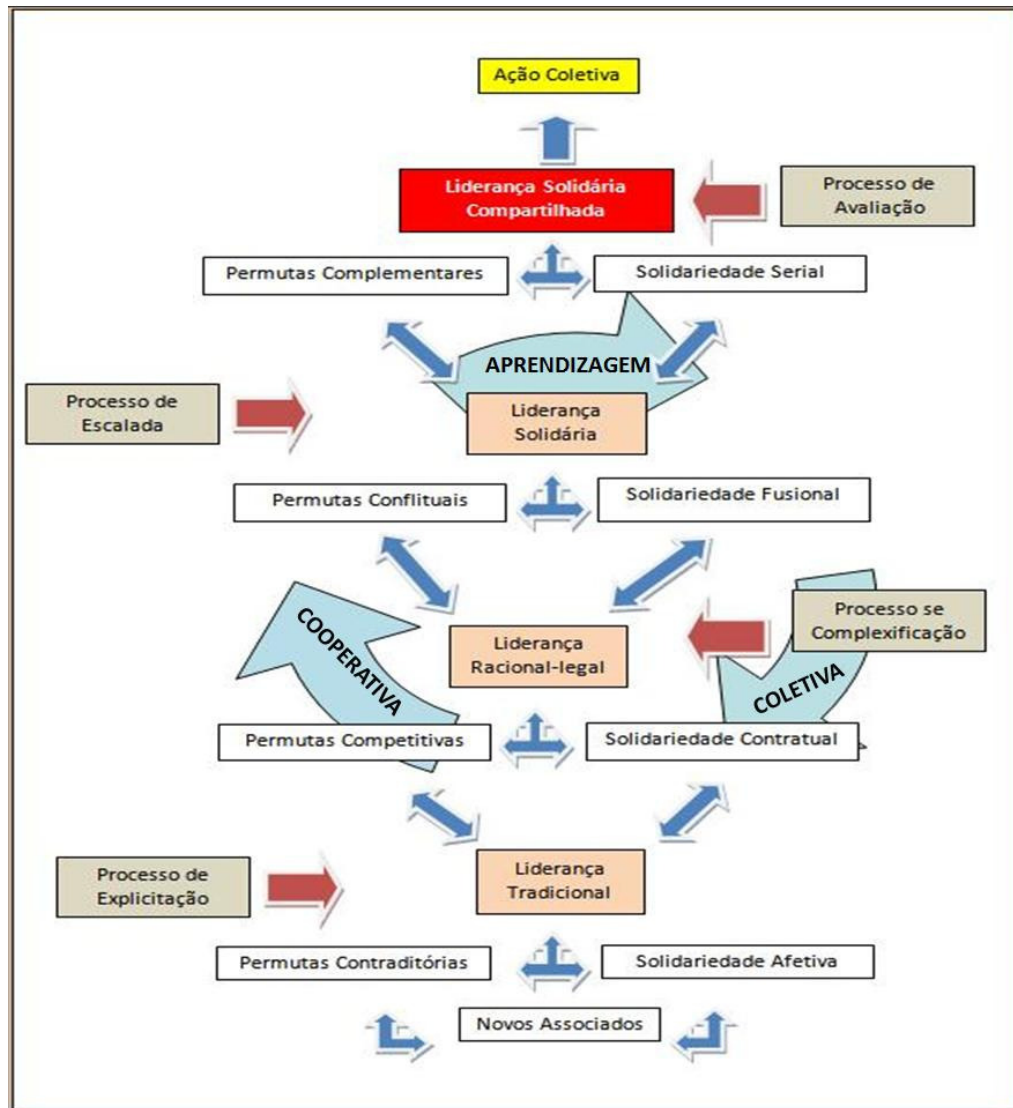


Figura 1: Processo de aprendizagem para a liderança solidária compartilhada

Fonte: Elaborado pelos autores.

O entendimento em profundidade das complexidades inerentes ao processo acima apresentado é a forma mais apropriada de condução das suas atividades sociais. O processo é constante e não-linear, uma vez que os indivíduos podem não evoluir cronologicamente em cada etapa; podendo regredir, ascender novamente na escala de evolução, estagnar-se ou pular etapas, dependendo do nível de competências e de aprendizado que possuem ou do nível de comprometimento em apreender os processos socioculturais do EES. Importante deixar claro que não temos uma perspectiva de “progresso” contínuo, de patamares “inferiores” para



“superiores”, mas sim de processualidade, na qual diferentes experiências conduzem (são dispositivos) de diferentes lógicas. Mas a tendência de um coletivo de trabalho bem estruturado, à medida que desenvolve e pratica a autogestão, é ir construindo a liderança solidária.

Destacamos que o líder solidário (qualquer trabalhador/a no momento em que assume esse papel, não somente o líder formal) possui competências necessárias para a execução da tarefa (comunicação, conhecimento técnico e educacional, empatia, confiança, paciência, transparência, etc.); toma as decisões democraticamente em reuniões; representa o empreendimento nos contextos externos e articula-se politicamente, além de também operacionalizar o processo produtivo igualmente com os demais associados.

As evidências empíricas também apontam para a existência de perfis de líderes não identificados com essa aquisição de aprendizagem, detentores de poder que centralizam as informações e a condução dos processos de gestão do EES, mostrando as eventuais permanências de relações de dominação sobre os indivíduos no grupo social. Por isso o processo é contraditório e não linear. Modos diversos de liderança coexistem, sustentados por lógicas de relacionamento híbridas, complexas.

Sugere-se, a partir desses resultados, na perspectiva da formação para a prática da autogestão, o exercício de autoconhecimento e autoreflexão pelos indivíduos em torno das relações sociais e de trabalho executadas nos EES. Este exercício permite a constante dinâmica de avaliação e apropriação cultural, uma vez que as racionalidades em torno da economia solidária são diferenciadas para cada um dos envolvidos e passíveis de evolução no contexto.

Uma vez compreendidas as permutas sociais que os indivíduos estabelecem e as solidariedades que estão presentes na teia social que tecem, pode-se lidar melhor com os processos de comando e uso de poder existente no EES. Tendo esta análise em mente, salientamos como os grupos promovem espaços de aprendizagem coletiva e cooperativa para aí sim, estabelecer modelos pedagógicos que possibilitem a apropriação da liderança solidária compartilhada. Estes modelos necessitam estar em constante aplicação e reformulação, uma vez que é um processo contínuo, não linear e que demanda esforços para a sua eficácia. Havendo estímulo por parte dos atores sociais já envolvidos com o grupo e o interesse dos novos associados, o processo tende a ser mais bem conduzido e o grupo a funcionar como dispositivo de empoderamento dos/as trabalhadores/as pobres.



Referências Bibliográficas

- BAJOIT, Guy. **Tudo muda**: proposta teórica e análise de mudança sociocultural nas sociedades ocidentais contemporâneas. Ijuí: Ed. Ijuí, 2006.
- BARROS, Regina Benevides. Dispositivo em ação: o grupo. **Cad. Subj.**, v.1, n.1. p.97-106, 1996.
- BAUER, Martin; AARTS, Bas. A construção do corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos. In: BAUER, Martin; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Vozes, 2002. p.39-63.
- BOURDIEU, Pierre. **Coisas ditas**. São Paulo: Brasiliense, 1990.
- ECONOMIA SOLIDÁRIA. **Mapeamento Rio Grande do Sul**. Brasília: Secretaria Nacional de Economia Solidária – SENAES/MTE, 2008. (Convênio Finep/Unitrabalho e Unitrabalho/Unisinos).
- GAIGER, Luiz Inácio. **Sentidos e experiências da economia solidária no Brasil**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004.
- GRAMSCI, Antonio. **Escritos políticos**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2004.
- GARDNER, Howard. **Mentes que lideram**: uma anatomia da liderança. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1996.
- GUIMARÃES, Gonçalo. **Sindicalismo & cooperativismo**: a economia solidária em debate - transformações no mundo do trabalho. São Paulo: Unitrabalho, 2000.
- ICAZA, Ana Mercedes Sarria. Solidariedade, autogestão e cidadania: mapeando a economia solidária no Rio Grande do Sul. In: GAIGER, Luiz Inácio (Org.). **Sentidos e experiências da economia solidária no Brasil**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004. p.17-54.
- KERNBERG, Otto. **Ideologia, conflito e liderança em grupos e organizações**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.
- LEFÈVRE, Fernando; LEFÈVRE, Ana Maria Cavalcanti. Princípios básicos e conceitos fundamentais do discurso do sujeito coletivo. In: LEFÈVRE, Fernando; LEFÈVRE, Ana Maria Cavalcanti; TEIXEIRA, Jorge Juarez Vieira. **O discurso do sujeito coletivo**: uma nova abordagem metodológica em pesquisa qualitativa. Caxias do Sul: Universidade de Caxias do Sul, 2005. p.13-35.
- LEWIN, Kurt. **Problemas de dinâmica de grupos**. São Paulo: Cultrix, 1978.



LISBOA, Armando de Melo. A socioeconomia solidária diante da grande transformação. **Ciências Sociais Unisinos**, São Leopoldo, v.37, n.159, p.27-57, 2001.

MAILHIOT, Gérald Bernard. **Dinâmica e gênese dos grupos**. 7.ed. São Paulo: Duas Cidades, 1991.

MOSCOVICI, Serge; DOISE, Willem. **Dissensões e consenso**: uma teoria geral das decisões coletivas. Lisboa: Livros Horizonte, 1991.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização de aprendizagem. 17.ed. São Paulo: Best Seller, 2004.

SINGER, Paul. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002.

_____. Economia solidária. In: CATTANI, Antonio David (Org). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz, 2003.

SUAREZ, Carlos Julio Pineda. **Como organizar empresas solidárias eficientes**. Santafé de Bogotá: Ediciones Antropos, 1992.

VERONESE, Marília Veríssimo. **A psicologia na transição paradigmática**: um estudo sobre o trabalho na economia solidária. Porto Alegre: PUCRS, 2004. 226f. Tese (Doutorado em Psicologia), Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS, Porto Alegre, 2004.

VILLEGAS, Rogério. Doutrina e teoria em cooperativismo: o desafio face a realidade das cooperativas na América Latina. **Série cooperativismo 3**, São Leopoldo, Ano XIII, v.8, n.20, p.79-95, 1979.

ⁱ O primeiro mapeamento da economia solidária no Brasil foi finalizado em 2006 e teve por objetivo realizar um diagnóstico socioeconômico dos empreendimentos econômicos solidários e das instituições de apoio e fomento.

ⁱⁱ Nomes fictícios dados aos EES para preservar a identidade de cada empreendimento.

ⁱⁱⁱ Disponível em: <http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/sies.asp>

^{iv} O conceito de corpus é definido como “uma coleção finita de materiais, determinada de antemão pelo analista com (inevitável) arbitrariedade e com a qual ele irá trabalhar, o que acentua a natureza proposital da seleção, não apenas de textos, mas também de qualquer material com funções simbólicas” (BAUER e GASKELL, 2002, p. 44-45).